



BETRIEBSKLIMA UND PERSONALENTWICKLUNG

Ausgangslage

Was einen Betrieb mindestens so prägt wie die Arbeitsinhalte und -abläufe, die Strukturen und Reglemente, ist das **Betriebsklima**. Bleibt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein Lippenbekenntnis, ist niemandem geholfen. Beschäftigte mit Kindern ziehen sich innerlich enttäuscht zurück. Und das Unternehmen schöpft das Potenzial nicht aus, das in loyalen, engagierten und optimal eingesetzten Mitarbeitenden liegt. Idealerweise ist die Offenheit gegenüber familiären Anliegen ein selbstverständlicher Teil des Betriebsalltags.

Kontinuierliche Weiterbildung sichert vor dem Hintergrund eines raschen technologischen Wandels und sich schnell verändernder Märkte die Konkurrenzfähigkeit. Sie eröffnet auch in kleineren Betrieben, die keine grossen Karrieren anzubieten haben, den einzelnen Beschäftigten berufliche Perspektiven. Wird in die **Personalentwicklung** investiert, vergrössert sich die Flexibilität beim Personaleinsatz und es stehen mehr Personen zur Verfügung, die Verantwortung übernehmen können. Für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist es wichtig, dass Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte bei Weiterbildungsmassnahmen gleichermassen berücksichtigt werden.

Vorteile

Wenn Mitarbeitende Anerkennung erleben, entwickeln sie die Bereitschaft zu Flexibilität – auch gegenüber dem Betrieb – und tragen ihr gutes Bild auch nach aussen. Im umgekehrten Fall sprechen sich negative Erlebnisse entsprechend schnell herum.

Familiäre Verpflichtungen und berufliches Fortkommen schliessen sich nicht aus. Gerade Mitarbeitende mit Betreuungspflichten und reduzierten Pensen sind überdurchschnittlich betriebs-treu, wenn sie Weiterentwicklungschancen erhalten und nicht auf ein berufliches «Abstellgleis» abgeschoben werden. In sie zu investieren, lohnt sich auf längere Sicht. Wenn in Mitarbeitendengesprächen kontinuierlich berufliches Fortkommen im Betrieb und familiäre Pläne aufeinander abgestimmt werden, erhöht sich die Verbleibswahrscheinlichkeit. Zudem bedeutet Förderung der Personalentwicklung zugleich auch Weiterentwicklung des Betriebs. Betriebe können vom neu erworbenen Wissen der Mitarbeitenden profitieren, um die Konkurrenzfähigkeit des eigenen Betriebs durch einfache Innovationen zu stärken.



Im Einzelnen ergeben sich die folgenden Vorteile für alle:

- Geringere Fluktuation sichert Personal und Know-how
- Höhere Bereitschaft zur Flexibilität
- Imagegewinn für das Unternehmen
- Stärkung der Konkurrenzfähigkeit

Umsetzung und Tipps

Um ein Betriebsklima zu fördern, welches die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt, stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Dabei geht es in der Regel um vertrauens- und wertschätzungsstiftende Aktivitäten. Eine Form von «Wertschätzung zeigen» ist dabei die Möglichkeit, Teilzeitbeschäftigte in gleichem Ausmass wie Vollzeitbeschäftigte an Weiterbildungsmassnahmen teilnehmen zu lassen. Im Bereich des Betriebsklimas und der Personal-entwicklung stehen unter anderem die folgenden Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung:

Berücksichtigung familiärer Verpflichtungen

Ob ein Betrieb von den Mitarbeitenden mit Betreuungspflichten als familienfreundlich erlebt wird, hängt von den alltäglichen Erfahrungen ab. Wenn etwa bei der Festlegung von Einsatzplänen oder der Organisation von Arbeitsaufträgen jedes Mal von hundertprozentiger Verfügbarkeit ausgegangen wird, fühlen sich Teilzeitarbeitende nicht ernst genommen. Wichtig ist, dass Vorgesetzte und andere Mitarbeitende die familiären Verpflichtungen selbstverständlich berücksichtigen.

Teilzeitarbeitende ernst nehmen

Väter oder Mütter, die Teilzeit arbeiten, werden bisweilen abgestempelt kein Interesse am beruflichen Weiterkommen zu haben. Mit Kindern tut sich tatsächlich ein neuer Bereich im Leben auf, der grosse Bedeutung gewinnt und auch Energie fordert. Das bedeutet noch nicht, dass die betreffende Person bei der Erwerbsarbeit nicht mehr ernst zu nehmen ist. Hier ist eine gute Balance gefordert.

Durch Vertrauen Spielräume schaffen

Nicht Präsenzkontrolle, sondern die Ausschöpfung der organisatorischen und technischen Möglichkeiten zur optimalen Nutzung der Arbeitszeit zeichnet gute Führungskräfte aus. Wenn sie Vertrauen schenken, ermöglichen sie Selbstorganisation. Viele Mitarbeitende übernehmen gerne zusätzliche Verantwortung und erwerben dafür den Spielraum, sich freier zu organisieren. Vertrauen und Hilfestellung, wo sie nötig ist, können das Engagement und Entgegenkommen von Beschäftigten nachhaltig steigern, weil sie mit etwas mehr Verantwortung auch vertiefter Einblick in die Notwendigkeiten des Betriebs haben.



Offene Kommunikation

Durch einen laufenden offenen Austausch über betriebliche und private Anliegen, aus denen die Familie nicht ausgeklammert wird, entsteht auf allen Seiten mehr Verständnis für die Situation anderer. Dies führt zu einer höheren Bereitschaft, den Bedürfnissen anderer Rechnung zu tragen und nach für alle gangbaren Wegen zu suchen.

Leitbild

Ein Firmenleitbild bietet Identifikationsmöglichkeiten, prägt Profil und Image, kann Einheit stiften und Orientierung geben. Es positioniert ein Unternehmen auch auf dem Arbeitsmarkt. Wie es konkret aussieht, ist von Betrieb zu Betrieb höchst unterschiedlich.

Grundsätze zum Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie lassen sich da integrieren. Die Formulierung kann lauten: «Die gleichzeitige Berücksichtigung von betrieblichen und familiären Anliegen ist uns wichtig.» Für die Führung könnte festgehalten sein: «Im Betriebsalltag werden familiäre Verpflichtungen respektiert und passende Lösungen gesucht.» Und für die Betriebsorganisation liesse sich sagen: «Wir gestalten unsere Strukturen so, dass familiäre Anliegen ihren Platz finden.» Erst wenn das Leitbild im Alltag auch gelebt wird, kann es zu einem guten Betriebsklima beitragen.

Familienanlässe

Familienanlässe können die Bindung zum Unternehmen stärken und Mitarbeitenden mit Betreuungsaufgaben Wertschätzung entgegenbringen. Unternehmen können beispielsweise für alle Familienangehörigen einen Familientag organisieren, bei dem die Angehörigen den Betrieb besichtigen und anschliessend am Firmenpicknick auf dem Gelände teilnehmen können. Oder das Unternehmen beteiligt sich am nationalen Zukunftstag und wird Gastgeber für Töchter und Söhne der Mitarbeitenden.

Berücksichtigung familiärer Belange bei der Weiterbildung

Es ist wichtig, Ort, Dauer und Termin von Weiterbildungsmaßnahmen in Rücksprache mit den Betroffenen so zu legen, dass sie familienverträglich sind. Dazu gehört auch eine möglichst frühzeitige Bekanntgabe.

Angehörigen-Pflege nimmt laufend an Bedeutung zu

Im Diskurs um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie steht meist die Kinderbetreuung im Fokus. Mit dem ablaufenden demographischen Alter rückt hingegen auch die Pflege älterer Angehöriger – insbesondere die Pflege der eigenen Eltern – immer mehr ins Zentrum. Auch hier sollten Unternehmen die richtigen Antworten bereithalten, um ihren Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern, damit Kräfte freigesetzt werden. Oft bieten sich dabei ähnliche Antworten an wie bei der Unterstützung von Eltern mit Kindern: Hilfreich sind flexible Arbeitsmodelle, flexible Arbeitsorte und eine wertschätzende und vertrauensvolle Haltung gegenüber den Pflegenden von Angehörigen



Teilnahme an Weiterbildungsmassnahmen

Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte sollten bei Weiterbildungsmassnahmen gleichermassen berücksichtigt werden. Um den Kontakt zu halten und den Wiedereinstieg zu optimieren ist es entscheidend, Beschäftigten in einem verlängerten Mutterschafts- oder Vaterschaftsurlaub ebenfalls die Teilnahme an Weiterbildungsmassnahmen anzubieten. Die gleiche Kostenbeteiligung durch den Betrieb auch bei Teilzeitarbeit ist generell entscheidend, weil die Kosten sonst zum unüberwindlichen Hindernis werden. In die Zukunft gedacht lohnt es sich, bei allen Mitarbeitenden die Qualifikationen weiterzuentwickeln.

Thematisierung der Vereinbarkeit im Mitarbeitendengespräch

Für die längerfristige Planung der Vereinbarkeit von beruflichem Fortkommen und familiären Verpflichtungen bieten sich regelmässig stattfindende oder bei Bedarf verabredete Mitarbeitendengespräche an. Sie sind insbesondere von Bedeutung, wenn Beschäftigte auf längere Sicht ans Unternehmen gebunden werden sollen. Bei jungen Mitarbeitenden kann frühzeitig erörtert werden, wie die berufliche Karriere mit allfälligen Kinderbetreuungspflichten konkret vereinbart werden könnte. Zudem können ganz praktische Hinweise und Verbesserungsvorschläge zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie entgegengenommen werden.

Kosten

Einen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie begünstigenden Betriebsalltag zu leben birgt keine finanziellen Folgen. Kostenfolgen haben hingegen die Massnahmen im Bereich der Weiterbildung. Im ersten Moment steigen die Weiterbildungskosten, wenn Teilzeitbeschäftigte in gleichem Ausmass wie Vollzeitbeschäftigte an Weiterbildungsmassnahmen teilnehmen. Bleiben Beschäftigte durch eine familiengerechte Personalpolitik dem Betrieb treu, rechnet sich diese Investition jedoch längerfristig. Es wäre auch denkbar, Rückzahlungsverpflichtungen zu vereinbaren, um den langfristigen Nutzen zu fördern.