



Dokumentation

Regionalkongress Münsterland

Familien- freundlichkeit - mehr als nur ein Wettbewerbsvorteil

11.03.2013, 14 – 17 Uhr
Burg Vischering | Lüdinghausen



VORWORT

Wer als Arbeitgeber die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen will, dem wird schnell klar, dass die notwendigen Anpassungen hierzu alle Bereiche und Abläufe im Betrieb betreffen können und klug geplant sein müssen. Sie erfordern viele gute Ideen und auch den guten Willen von allen Seiten. Und es gibt sie sicherlich nicht umsonst. Aber eines ist ebenso sicher: Es handelt sich, vor dem Hintergrund einer abnehmende und älter werdende Bevölkerung und veränderter Werthaltungen in Bezug auf Arbeit und Freizeit, um zukunftsweisende Investitionen. Daraus folgen Fragen, mit denen wir uns schon heute beschäftigen müssen. Wie verändert sich die Arbeit in naher Zukunft? Welche Arbeitszeitmodelle haben Zukunft? Wie gehen wir damit um, dass es immer mehr pflegebedürftige Menschen in unserem Land geben wird – und damit zunehmend mehr Arbeitnehmer zuhause auch die Pflege ihrer Angehörigen leisten müssen?

Im Wettbewerb der Regionen und Standorte spielt zunehmend auch die Konkurrenz um qualifizierte Fachkräfte eine Rolle. Deshalb sind familienfreundliche Strukturen nicht nur als Standortfaktor für eine Region von großer Bedeutung. Für Fach- und Führungskräfte definiert sich die Attraktivität eines Arbeitgebers nicht mehr nur über die Höhe des Gehalts. Karriere-möglichkeiten, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, das Arbeitsumfeld, herausfordernde Tätigkeiten, Eigenverantwortung, Respekt oder Lob und Anerkennung für geleistete Arbeit führen die Prioritätenliste bei der Wahl eines Arbeitgebers mit an.

Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie leistet daher einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung und stellt eine Investition in die Zukunft für unsere Unternehmen und unsere Region dar. Wir freuen uns, Ihnen mit dieser Veranstaltungsdokumentation eine aktuelle und praxisorientierte Bestandsaufnahme zu Bausteinen und guten Beispielen der Familienfreundlichkeit vorzulegen.



J. Grüner

Dr. Jürgen Grüner
(Geschäftsführer WFC
Kreis Coesfeld)



Wolfgang Bischoff

Wolfgang Bischoff
(Geschäftsführer WEST)



P. Mi. Hülsmann

Petra Michalczak-Hülsmann
(Geschäftsführerin GFW
Kreis Warendorf)



Heiner Kleinschneider

Heiner Kleinschneider
(Vorstandsvorsitzender Netz-
werk Westmünsterland e.V.)





Familien
mehr als nur ein



Inhalt

Vorwort	3
Einleitung	6
Interview Frau Prof. Jutta Rump.....	9
Forum „Beruf und Pflege“	14
Forum „Flexible Arbeitszeiten und -formen“	20
Forum „Unternehmenskommunikation“	25
Forum Schichtarbeit	31



freundlichkeit -
Wettbewerbsvorteil



Einleitung

Austausch, Vernetzung und aktuelles Know-how – diese Aspekte standen im Mittelpunkt beim Regionalkongress Münsterland „Familienfreundlichkeit – mehr als nur ein Wettbewerbsfaktor“, der im Frühjahr 2013 in Lüdinghausen stattfand. Die historische Burg Vischering bildete den Rahmen für ein topaktuelles Thema: Fachkräftesicherung durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Münsterland.

Mit Unterstützung des „Ministeriums für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen“ und der „ZUKUNFTSLand Regionale 2016“ wurden interessierte Unternehmen, Personalverantwortliche und Multiplikatoren über neue

wissenschaftliche Erkenntnisse wie auch erprobte Ansätze der familienfreundlichen Arbeitswelt informiert.

Einen ausführlichen und spannenden Ausblick in die Arbeitswelt von morgen gab Frau Prof. Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability aus Ludwigshafen. Mit Frau Christiane Flüter-Hoffmann vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Frau Dr. Cordula Sczesny vom Unternehmen Soziale Innovation aus Dortmund, Frau Dr. Elisabeth Phillip-Metzen von der Universität zu Köln, Frau Dr. Floriane Schmied vom INFA-ISFM, An-Institut der FH-Münster, sowie Frau Birgt Wintermann von der Bertelsmann Stiftung konnten wir darüber hinaus Expertinnen gewinnen, die aktuelle



Entwicklungen und Erkenntnisse zu verschiedenen Handlungsfeldern der Familienfreundlichkeit vorstellten. Unternehmen aus dem gesamten Münsterland steuerten eigene Erfahrungen und betriebliches Praxiswissen zu den Themen „Beruf und Pflege“, „flexible Arbeitszeiten und -formen“, „Unternehmenskommunikation“ sowie „Familienfreundlichkeit und Schichtarbeit“ bei.

Wir laden Sie ein, an den Ergebnissen des Kongresses teilzuhaben und stellen mit dieser Dokumentation die zentralen Inhalte, Fragen und Ergebnisse der Beiträge zusammen.

Wir freuen uns, wenn Sie daraus den einen oder anderen Tipp für sich oder Ihr Unternehmen nutzen können.

Veronika Droste

Veronika Droste
Netzwerk
Westmünsterland e.V.

Ingmar Ebhardt
WEST mbH,
Kreis Steinfurt

B. Geue

Birte Geue
gfw mbH,
Kreis Warendorf

K. Tacke-Klaus

Kirsten Tacke-Klaus
wfc GmbH,
Kreis Coesfeld





Interview

Frau Prof. Jutta Rump

Wie ändert sich die Arbeitswelt in Zukunft, auf was müssen sich Unternehmen einstellen?

Der Arbeitsmarkt wird vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und des gesellschaftlichen Wertewandels mehr und mehr vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt. Deutschland altert und schrumpft. Unternehmen müssen sich auf Fachkräftemangel, Alterung der Belegschaft, Verlängerung der Lebensarbeitszeit und auf einen sinkenden Anteil und veränderte Ansprüche der jüngeren Arbeitnehmer einstellen.

Was bedeutet diese Entwicklung für den Arbeitnehmer, d. h. wie ändert sich der Arbeitsalltag?

Unternehmen stehen vor einem stetigen Innovationsdruck, verbunden mit Qualität, Schnelligkeit und Zuverlässigkeit zu möglichst geringen Kosten. Das bedeutet für die Beschäftigten: Arbeit wird komplexer und muss in immer kürzerer Zeit bewältigt werden. Zeit wird zu einem knappen Gut. Entsprechend können in der Belegschaft psychologische Krankheitsbilder, wie bspw. Depressionen, Burnout und Erschöpfung weiter ansteigen.

Wie können Unternehmen dem entgegen wirken?

Durch Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit ist der Schlüsselbegriff in der Unternehmens-

führung. Dabei spielt eine Unternehmenskultur geprägt durch Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit und Beweglichkeit eine bedeutende Rolle. Zusätzlich sollte im Fokus der Personalarbeit die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden, Motivation und Identifikation sowie Kompetenzen und Qualifikation stehen. Fachkräfte werden für Unternehmen auf allen Ebenen zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Um sie zu halten, zu gewinnen und als Unternehmen attraktiv zu bleiben, wird darüberhinaus die Vereinbarkeit von Beruf und unterschiedlichen Lebenssituationen künftig eine wichtige Rolle spielen.

Was sind die Voraussetzungen für eine gute Personalarbeit?

Die demografische Entwicklung und der gesellschaftliche Wertewandel macht vor keinem Unternehmen halt. Dabei ist zu beachten, dass die jüngeren Beschäftigten nicht selten andere Vorstellungen über einen „guten“ Arbeitsplatz und eine „gute“ Arbeitsumgebung haben. Während Ältere



durch ein höheres Gehalt und durch Beschäftigungssicherheit eher an einen Arbeitgeber gebunden werden können, legt die Mehrheit der Jüngeren, die sogenannte Generation Y oder Generation Internet, zudem Wert auf bspw. interessante Arbeitsinhalte, Abwechslung, die Anerkennung der eigenen Leistung aber vor allem auf eine Ausgewogenheit zwischen Arbeits- u. Privatleben. Damit haben wir auf der einen Seite eine jüngere Generation, die eher eine „sanfte Karriere“ anstrebt. Dieser individuell orientierten Generation, für die die Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation ein Wert an sich ist, steht auf der anderen Seite eine ältere Generation gegenüber, die anders, traditioneller ‚tickt‘. Diese Verschiedenheit oder Diversity zu organisieren und daraus eine Kultur zu entwickeln, die aus beiden Welten das Optimalere herausholt, wird eine zunehmend wichtige Führungsaufgabe sein.

Welche Trends sehen Sie für die zukünftige Arbeitswelt?

Die demografische Entwicklung in Kombination mit der ökonomisch-technischen Entwicklung lässt den Fachkräftebedarf anwachsen. Diese beiden Megatrends werden die Arbeitswelt sehr verändern und viel Bewegung in den Unternehmen, bei den Arbeitgebern, aber auch bei den Beschäftigten in Gang setzen.

Stichwort Fachkräftebedarf. Sie sagen „Frauen sind auf allen Fronten auf dem Vormarsch“. Welche Entwicklungen sehen Sie hier?

Wenn es darum geht, dem Fachkräftebedarf entgegenzuwirken, gehören Frauen definitiv dazu. Das Potenzial von Frauen wird in unserem Arbeitsmarkt, in unserer Wirtschaft nicht vollständig ge-



nutzt, ganz im Gegenteil. Hier haben wir nicht nur das größte Reservoir an Fachkräften, sondern auch an nicht genutzter Arbeitszeit. Viele Frauen arbeiten in der sogenannten klassischen Teilzeit. Die meisten Frauen wünschen sich aber eine Beschäftigung, die nicht in Richtung 20 Stunden geht, sondern sich eher in Richtung 30 Stunden bewegt. Sie tun das, nicht weil sie Lust dazu haben, sondern weil die Rahmenbedingungen sie zu solchen Modellen zwingen! Um den Fachkräftemangel zu beheben, müssen wir also auch an den Strukturen etwas verändern. Das bedeutet zuallererst den weiteren Ausbau der Kinderbetreuung. Und das bedeutet für Unternehmen, dass sie qualifizierte professionelle Programme und Angebote brauchen, um Frauen im Beruf zu halten.

Welche Programme und Angebote sehen Sie hier an erster Stelle?

Wiedereinstieg und Vereinbarkeit werden einen viel größeren Stellenwert im Unternehmen haben als bislang. Zu nennen ist hier die qualitative Begleitung und die intensive, frühzeitige Beratung, die Frauen ab dem Zeitpunkt der Schwan-



gerschaftsanzeige über alle Möglichkeiten des Kontakthaltens im Unternehmen informiert und die Wiedereinstiegsoptionen klärt. Dazu zählen Kontakthalteprogramme ebenso wie Unterstützung für die Kinderbetreuung, Weiterbildungsangebote, Arbeitszeitmodelle oder mobiler Arbeitsplatz. Wiedereinstieg und Vereinbarkeit sind ein strategisch entscheidender Erfolgsfaktor und eine ökonomische Notwendigkeit.

Sie plädieren für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik. Wie wichtig wird dabei die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf?

Lebensphasenorientierung umfasst alle Phasen eines Mitarbeiters, einer Mitarbeiterin während des gesamten Berufslebens, also vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg sowie alle Lebenssituationen, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen während ihres Arbeitslebens erleben.

Wenn wir eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit auf 45 oder vielleicht 50 Jahre haben, dann gehört dazu nicht nur Familie im Sinne der Kinderbetreuung, sondern auch das Thema pflegende Angehörige. Bereits 2020 wird jeder fünfte

Beschäftigte ein pflegender Angehöriger sein. Pflege wird als Lebenssituation künftig eine wichtige Rolle spielen und von der Bedeutung her sehr wahrscheinlich das Thema Kinder und Kinderbetreuung ablösen. In der langen Laufzeit eines heutigen Berufslebens gibt es schließlich auch unendlich viele Lebenssituationen, die parallel laufen und es beispielsweise erforderlich machen, gleichzeitig für Kinder und pflegende Angehörige zu sorgen. Die betriebliche Praxis und Personalpolitik, will sie langfristig und nachhaltig agieren, hat all diese Lebenssituationen und Phasen in den Blick zu nehmen und muss die Parallelitäten und Diversitäten in den Lebensentwürfen und Lebens- und Berufssituationen berücksichtigen und in Balance halten.

In einer Arbeitswelt, die zunehmend komplexer und schneller wird, ist die Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben daher zwingend erforderlich. Dafür geeignete Modelle zu finden und in der betrieblichen Praxis zu verankern, wird noch großer Anstrengungen bedürfen. So viel ist aber sicher: Es ist eine Investitionspolitik, die sich rechnet und einen nachweislich hohen betriebswirtschaftlichen Nutzen hat.





ihl Institut für Beschäftigung und Employability 59

1.3 Wissens- und Innovationsgesellschaft

Erfolg bedeutet für ein Unternehmen

- immer besser zu sein,
- nie Fehler zu machen,
- als zuverlässig zu gelten,
- die Zufriedenheit der Kunden ständig zu erhöhen,
- schneller und wendiger zu sein.

Innovationsdruck geht mit Kostendruck einher.

Qualität, kombiniert mit Schnelligkeit und Zuverlässigkeit – und das zu jeder Zeit – braucht aktuelles Wissen **und** kontinuierliche Motivation und Leistungsbereitschaft.

Nachkriegsgeneration / Baby-Boomer

- Leistungsorientierung, verbunden mit Pflicht und Disziplin
- Führung im Sinne von Partizipation
- Entscheidung für Beruf oder Familie
- Solidarität und Kollegialität im Team
- Starkes Sicherheitsbedürfnis

Generation Internet / Generation Game (Digital Natives)

- Leistungsorientierung, verbunden mit Spaß
- Führung im Sinne von Delegation
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Team als Zweckgemeinschaft
- Sicherheitsbedürfnis, aber: Sicherheit nicht um jeden Preis

Generation Golf als Übergangsgeneration → Generation Multimedia ?

ihl Institut für Beschäftigung und Employability 518

In Bezug auf Fachkräfte

Aufgrund der demografischen Entwicklung: Sinkender Anteil von (möglichen) Fachkräften

Aufgrund von Markt- und Arbeitsplatzentwicklungen: Steigender Bedarf an Fachkräften

Verschärfung des bereits bestehenden Fachkräftengpasses





ilhe Institut für Beschäftigung und Employability 529

5. Handlungsfeld: Vereinbarkeit von Lebensphase und Beruf

Berufsphasen	Beruf Einstieg	Arbeits- alltag / Arbeits- prozesse	Personal- entwicklung / Karrieren	Veränderung (Arbeitsplatz / Bereich)	Beruf. Rückzug (zeitl. / endgültig)
Lebensphasen					
Single	Information + Beratung		Monitoring		
Partnerschaft	Flexible Arbeitsmodelle		Coaching		
Familie / Kinderbetreuung	Services		Mitarbeitergespräch		
Familie / Pflege	Gesundheitsmanagement		Wissenstransfer		
Um- / Neuorientierung	Kontakt halten				
Krankheit					
Ehrenamt / bürgerschaft. Engagement					



ilhe Institut für Beschäftigung und Employability 533

Wenn nicht, dann....

Wird die Personalarbeit nicht entsprechend gestaltet, sind die Folgen für Arbeitgeber gravierend.

- 75% insbesondere der qualifizierten Mitarbeiter denken an einen Wechsel und beginnen innerlich zu kündigen.
- Die **Krankenstände** steigen (min. + 20%).
- Die **Fehlzeiten** nehmen zu (min. + 3 Tage).
- Die **Motivation und das Engagement** sinken (nur jeder 8. Mitarbeiter ist dann noch engagiert).

Viele Mitarbeiter entwickeln **keine Identifikation mit dem Arbeitgeber** – mit fatalen Folgen für die Bewältigung der Arbeitsaufgaben und die Wertschöpfung.

FORUM

„Beruf und Pflege“

Bereits heute sind 23 Prozent der Pflegenden erwerbstätig – Tendenz stark steigend. 70 Prozent der Pflegebedürftigen werden zuhause von ihren Angehörigen gepflegt. Die Zahl der Pflegebedürftigen steigt bundesweit bis 2020 geschätzt um ca. 30 Prozent an. Eine wachsende Zahl der Berufstätigen ist damit konfrontiert, Arbeit und Pflege miteinander zu verbinden.

Wussten Sie...?

- 23% der Pflegenden sind heute erwerbstätig – Tendenz in den nächsten Jahren stark steigend.
- 20% wechseln von Vollzeit auf Teilzeit.
- 33% reduzieren ihre Arbeitsstunden.
- 16% scheiden gänzlich aus dem Berufsleben aus.
- 22% müssen ungeplant von der Arbeit fernbleiben.

Unternehmen, die Ihre Beschäftigten bei der Bewältigung der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Pflege unterstützen, profitieren klar – durch höhere Motivation und Leistungsbereitschaft, geringere Fehlzeiten und bessere Mitarbeiterbindung und –gewin-



nung. Im Gespräch mit den Experten des Forums kam die Perspektive der Arbeitnehmer und Arbeitgeber zur Sprache. Die Gesprächspartner zum Thema waren:

Christian Moll, Geschäftsführer Gesellschafter der mittelständischen Spedition Moll GmbH aus Dülmen, Dr. Elisabeth Philipp-Metzen, Gerontologin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der FH Münster, langjährige Beratungspraxis mit pflegenden Angehörigen, Dr. Floriane Schmied, Wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Münsteraner FH- An-Institut INFA-ISFM e.V. mit dem Arbeitsschwerpunkt „Mitarbeiter unterstützende Dienstleistungen“.

Frage: Herr Moll, Sie führen einen mittelständischen Speditionsbetrieb in Dülmen. Wie und warum sind Sie auf das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ aufmerksam geworden?

Christian Moll: Das sich kümmern um die Belange meiner Mitarbeiter ist für mich generell wichtig. Ich sehe da als Arbeitgeber die Verantwortung, dass der Beruf nicht einseitig zu Lasten der privaten Situation geht - und von leistungsfähigen Mitarbeitern profitiert natürlich auch der Betrieb. Das Thema „Pflege“ ist mir durch meine eigenen Eltern auch persönlich nicht fremd. Insofern habe ich eine Vorstellung davon, was bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wichtig ist. Für den Betrieb kommt es darauf an, dass meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Problemen nennen können, und wir dann eine Lösung finden.



Frage: Sie forschen und beraten zu sogenannten „Mitarbeiter unterstützenden Dienstleistungen“, Frau Dr. Schmied. Es geht dann beispielsweise um die häusliche Rasenpflege oder Betreuung der Kinder oder Eltern der Mitarbeiter. Warum überhaupt sollten Arbeitgeber ihre Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege unterstützen? Ist die Pflege nicht eigentlich Privatsache?

Dr. Floriane Schmied: Aufgrund der demographischen Entwicklung wird die Vereinbarkeit von Pflege mit einer beruflichen Tätigkeit in den nächsten Jahren für einen zunehmenden Teil der Erwerbstätigen in Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Erwerbstätige werden häufiger, als es noch heute der Fall ist, zusätzlich die Rolle des pflegenden Angehörigen übernehmen. Es ergeben sich Folgen für die eigene Erwerbsarbeit wie Fehlzeiten, Krankenstand, verminderte Belastbarkeit. Oft scheiden Beschäftigte vorzeitig aus dem Erwerbsleben aus, um die Pflege des Angehörigen zu organisieren. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege unterstützen, können von den betriebswirtschaftlichen Vorteilen profitieren z. B. durch geringere Fehlzeiten, positive

Effekte bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung, die v. a. auch vor dem Hintergrund des zu erwartenden ansteigenden Fachkräftemangels hervorzuheben sind.

Frage: Wie geht es den pflegenden Beschäftigten in ihrer Situation? Wo liegen ganz typische Probleme und Herausforderungen, mit denen Beschäftigte, die zu Hause einen pflegebedürftigen Angehörigen haben, konfrontiert sind?

Dr. Elisabeth Philipp-Metzen: Bei den typischen Problemen und Herausforderungen handelt es sich beispielsweise schon um den plötzlichen Eintritt der Pflegebedürftigkeit, denn dieser kommt sehr oft überraschend. Auch ist die Dauer der Pflegebedürftigkeit wenig vorhersehbar: Erwerbstätige mit Pflegeverantwortung können den Zeitraum daher meistens nicht überschauen und planerisch gestalten. Die häusliche Pflegesituation bringt in der Regel einschneidende Veränderungen bei der Alltagsgestaltung und der Freizeitplanung mit sich. Entscheidend sind dabei die psychischen Belastungen. Hinzu kommt, dass Angehörige bei ihrer Pflege, insbesondere bei Demenz, oftmals wenig Anerkennung erfahren.





Frage: An welchen Stellen „hakt“ es nach Ihrer Erfahrung besonders, wenn Beschäftigte sich zu Hause auch um die Pflege von Angehörigen kümmern oder - anders gefragt - wo benötigen pflegende Mitarbeiter/-innen im besonderen Maße Unterstützung vom Arbeitgeber?

Moll: Das Thema „Arbeitszeit“ ist sicher an erster Stelle zu nennen. Das Kümmern um pflegebedürftige Angehörige kostet Zeit. Wenn man da eine passende Lösung für die Arbeitszeit findet, ist schon viel geholfen. Für sehr sinnvoll halte ich es auch, wenn man im Betrieb einen ersten Ansprechpartner hat, der sich um die Fragen und Bedarfe der Mitarbeiter in Sachen „Beruf und Pflege“ kümmert. Wir haben z.B. eine solche „betriebliche Pflegelotsin“ im Unternehmen, und der „betriebliche Pflegekoffer“ leistet gute Dienste. Nicht zuletzt muss ich als Chef natürlich auch offen bleiben – für die Angelegenheiten meiner Beschäftigten und neue Lösungen.

Frage: Mit dem „betrieblichen Pflegekoffer“ wurde im Kreis Coesfeld ein Instrument für Arbeitgeber und Arbeitnehmer entwickelt, das praktische Unterstützung bei der Vereinbarkeit leistet. Der „Pflegekoffer“ ist inzwischen ein richtiger Exportschlager geworden, der bundesweit nachgefragt ist. Inzwischen ist die 3. Auflage als münsterlandweite Ausgabe erschienen. Was hat es mit dem Koffer auf sich?

Schmied: Der „betriebliche Pflegekoffer“ enthält das, was Unternehmen und Beschäftigte benötigen, damit sich Beruf und häusliche Pflege gut verbinden lassen: Informationen über personalpolitische Maßnahmen und wichtige rechtliche sowie steuerliche Fakten rund um die Pflege, Checklisten zum raschen Aufbau einer tragfähigen Lösung für die häusliche Pflege mit konkreten Ansprechpartnern für jeden Schritt, Poster, Flyer und Kopiervorlagen für die Kommunikation im Betrieb sowie eine Auswahl an weiterführenden Broschüren. Darüber hinaus kann jeder Betrieb einen „betrieblichen Pflegelotsen“ als ersten Ansprechpartner qualifizieren. Der Pflegekoffer wurde vor allem für kleine und mittlere Unternehmen entwickelt und optimiert, um ihnen und ihren Beschäftigten konkrete Unterstützung und Orientierungshilfe für die Ausgestaltung einer pflegefreundlichen Personalpolitik zu sein. Insgesamt ist der gewählte Mix aus Informationen, Hilfsmitteln, weiterführenden Broschüren und Kommunikationsmedien (Poster, Flyer) somit gelungen und in dieser Form und Ausgestaltung bisher einzigartig.

Frage: Nicht immer können die selben Maßnahmen für alle Beschäftigten gleichermaßen getroffen werden, weil sie in einem unterschiedlichen Arbeitsumfeld beschäftigt sind. Was kann für MA in der Verwaltung und/oder der Produktion getan werden, damit sie bei der Vereinbarkeit unterstützt werden?

Philipp-Metzen: Generell gilt es, die Vorgaben des Pflegezeitgesetzes (PflegeZG) zu beachten. Unabhängig von den rechtlichen Regelungen haben sich folgende Maßnahmen bewährt: Ein erster Schritt besteht in der Bedarfsermittlung. Dies kann in größeren Betrieben mittels eines Fragebogens erfolgen, aber das Thema Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflegeverantwortung kann ebenso Berücksichtigung im Mitarbeitergespräch finden. Wichtig ist, innerbetrieblich das Problembewusstsein auf allen Ebenen zu schärfen. Relativ wenig Aufwand benötigt es, Information bereitzustellen, beispielsweise durch Broschüren, eine Infobox oder ein Notfall-Paket. Letzteres führt mich zu Ihrer Fragestellung nach einer Differenzierung von Verwaltungs- und Produktionsbereichen. Nach meiner Erfahrung besteht der größte Unterscheidungsbedarf hinsichtlich der Altersstruktur – jüngere Altersgruppen zeigen ein durchschnittlich geringeres Interesse an der Thematik – und dem Einbezug geschlechterspezifischer Aspekte. Betriebe oder Behörden mit hohem Frauenanteil können von höheren Bedarfen ausgehen. Sowohl in Verwaltungs- als auch in Produktionssegmenten hat sich bewährt, das Thema der Vereinbarkeit von häuslicher Pflege und Berufstätigkeit als Unterpunkt des allgemeinen betrieblichen Gesundheitsmanagements zu behandeln.



Frage: Was meinen Sie: Haben Sie in 5 Jahren mehr Angebote für pflegende Beschäftigte oder für Eltern mit Kindern in Ihrem Unternehmen?

Moll: Wir befinden uns mitten in einem gesellschaftlichen Umbruch, der starke Auswirkungen auf die Unternehmen haben wird. Wenn wir davon ausgehen können, dass es bis zum Jahr 2030 rund 1 Million mehr Pflegebedürftige in Deutschland geben wird als heute, dann wird die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege Einzug in immer mehr Unternehmen halten. „Pflege“ wird ein Dauerthema für Betriebe.

Frage: Haben wir alle in 5 Jahren den Putz- und Bügelservice von unserem Arbeitgeber oder müssen wir uns da noch etwas gedulden?

Schmied: Unterstützungsleistungen seitens der Arbeitgeber zur Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität und Mitarbeitergewinnung, als auch zur Steigerung der Lebensqualität der Beschäftigten



werden vor dem Hintergrund des demographischen Wandels zukünftig dringend erforderlich sein. Beschäftigte sollen in jeder Lebensphase Angebote erhalten, die eine Vereinbarkeitssituation der für sie zahlreicher werdenden Anforderungen ermöglichen. Eine Form von vielen kann z. B. die Zurverfügungstellung eines Reinigungs- und Bügelservices über den Arbeitgeber sein. Damit werden nicht nur berufstätige Eltern bei alltäglichen Aufgaben oder pflegende Beschäftigte entlastet. Es werden damit auch Freiräume, die wiederum der Produktivität des Unternehmens zu Gute kommen, geschaffen. Eine höhere Motivation der Beschäftigten und ein verbessertes Image des Unternehmens z. B. zur Fachkräftegewinnung sind weitere positive Effekte. Das Angebot an Unterstützungsmöglichkeiten ist groß und vielfältig. Unternehmen sollten für ihre Beschäftigten ein individuelles und ansprechendes sowie an den Bedarfen orientiertes Angebot mit passenden Dienstleistungen vermitteln. Häufig gelingt es in diesem Zusammenhang, mit Dienstleistern Rabatte für die Beschäftigten auszuhandeln, wenn eine entsprechende Nachfrage im Unternehmen seitens der Beschäftigten vorhanden ist.

Frage: Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ist heute oft noch ein „Tabu-Thema“ in Unternehmen - es wird aus unterschiedlichen Gründen nicht zur Sprache gebracht. Glauben Sie, dass die deutlich steigenden Zahlen im Bereich der Pflegebedürftigkeit dieses „Tabu“ in den nächsten 5 Jahren beseitigt haben wird?

Philipp-Metzen: Ja, davon ist mit Sicherheit auszugehen, und zwar aus gerontologischen bzw. demografischen Gründen. Wir leben in einer sogenannten Gesellschaft des langen Lebens mit einer steigenden durchschnittlichen Lebenserwartung. Insbesondere die Anzahl hochbetagter Menschen wird stark zunehmen und damit verbunden das höhere Risiko der Pflegebedürftigkeit. Pflegebedürftigkeit und alterskorrelierte Erkrankungen werden immer mehr als Massenphänomen erlebt und weitaus stärker als heute im Rahmen der Lebenslaufgestaltung antizipiert. Im Jahr 2009 gab es in Deutschland 2,34 Millionen pflegebedürftiger Menschen, bis zum Jahr 2030 wird eine Zunahme auf 3,37 Millionen erwartet. Den Betrieben wird mehr und mehr bewusst, dass es – insbesondere im Kontext der Fachkräftebindung – konstruktiver ist, den demografischen Wandel proaktiv mitzugestalten, als passiv mit sich geschehen lassen. Und dies sollte man nicht als einseitige Bringschuld der Arbeitgeberseite sehen, denn oftmals werden auch von Arbeitnehmerseite aus nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft, nachhaltig tragfähige Pflegearrangements zu schaffen. Eine fallspezifische, prozesshafte Pflegeberatung ist hier empfehlenswert. Nicht zu vergessen ist: In der Pflege von Angehörigen werden oft auch vielfältige positive Erfahrungen gemacht, die dann rückwirkend als soziale Kompetenzen, d. h. als Soft Skills, wieder dem Betrieb zugutekommen können.




Generell: Spezifika bei familialer Sorgeleistung für ältere Angehörige

- Eintritt der Pflegebedürftigkeit kommt häufig **überraschend**
 - z. B. nach Unfall mit Oberschenkelhalsfraktur, Schlaganfall
 - erfordert kurzfristige Lösungen und zeitnahes Handeln
- Dauer der Pflegebedürftigkeit ist **wenig vorhersehbar**
- Einschneidende Veränderungen bei Alltagsgestaltung und Freizeitplanung
- **Psychische Belastung:**
 - Chronische Verläufe (so genannte „Abbauprozesse“)
 - Rollenwechsel in Familie
 - Familienbiografisch bedingte Konfliktsituationen
 - Pflege, insbesondere bei Demenz erfährt oftmals wenig Anerkennung

Quelle: Berufshilfen
Griech, Hutter
Stiftung (2017)
Für die Praxis –
Eltern pflegen

H. Elisabeth Philipp-Matzen, Lüdinghausen, 11.02.2013



Konkrete Maßnahmen (2)


3. Bereitstellung von Informationen und (Vermittlung von) Beratung

- Infobox und Notfall-Paket
 - Broschüren zum Thema Pflege und Demenz
 - Listen von quartiersnahen Altenhilfeangeboten
 - Hinweise zu finanziellen Leistungen der Pflegeversicherung
- Informationsveranstaltungen / Vorträge
- Adressvermittlung von Beratungsstellen

4. Firmeneigene Angebote

- Betriebseigene Betreuungsgruppe
- Kooperationsverträge für „Notfall-Patenschaften“ mit externen Anbietern
- Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -organisation (z. B. Home-Office)

H. Elisabeth Philipp-Matzen, Lüdinghausen, 11.02.2013



Konkrete Maßnahmen (1)

1. **Bedarfsermittlung**, z. B. durch
 - Nachfrage in Abteilungen / Teams
 - Berücksichtigung im Mitarbeitergespräch
 - Fragebogen
2. **Innerbetrieblich sensibilisieren**
 - Problembewusstsein schärfen
 - Ansprechpartner nennen
 - Signalisieren von Offenheit gegenüber dem Thema, z. B. im Mitarbeitergespräch

H. Elisabeth Philipp-Matzen, Lüdinghausen, 11.02.2013



Sie erhalten den betrieblichen Pflegekoffer bei folgenden Stellen:

wfc Wirtschaftsförderung Kreis Coesfeld GmbH
Fehrbelliner Platz 11 | 48249 Dülme |
www.wfc-kreis-coesfeld.de | Tel.: 02594 7824000

Netzwerk Westmünsterland e.V.
Weidenstraße 2 | 48683 Ahaus |
www.netzwerk-westmuensterland.de | Tel.: 02561 699574

Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft Steinfurt mbH
Tecklenburger Str. 8 | 48565 Steinfurt |
www.westmbh.de | Tel.: 02551 692700

gfw – Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Warendorf mbH
Vorhelmer Str. 81 | 59269 Beckum |
www.gfw-waf.de | Tel.: 02521 85050

FORUM

„Flexible Arbeitszeiten und -formen“



Wie war Ihre Motivation, was ist der Grund für die Angebote?

Für unser Unternehmen ist es zurzeit kein Problem Aufträge zu bekommen, aber die entsprechenden Mitarbeiter zu bekommen wird immer schwieriger. Schon seit etwa zwei Jahren, etwa seit Anfang 2011, ist es extrem schwer, qualifizierte Beschäftigte zu rekrutieren. Vor allem Hochschulabsolventen und -absolventinnen werden auch von großen Kon-

zernen stark umworben. Deshalb haben wir bei amexus nach weiteren Möglichkeiten gesucht qualifizierte Beschäftigte zu suchen und dann auch an unser Unternehmen zu binden. Da spielen die eher weichen Themen wie Gesundheit oder auch Familienfreundlichkeit neben den Punkten Weiterbildung und Gehalt zunehmend eine größere Rolle. Unsere Mitarbeiter, sollten zum Beispiel die Möglichkeit haben, ihre Kinder morgens in die Betreuungseinrichtungen zu bringen oder auch unkompliziert an Kindergarten- und Schulveranstaltungen teilzunehmen.

Stefan Nacke

(Geschäftsführer Fa Amexus Informationstechnik/mittelständisches IT-Systemhaus mit Hauptsitz in Ahaus) <http://www.amexus.com>

Herr Nacke, welche Art von Flexibilität bieten Sie Ihren Beschäftigten an?

Wir bieten unseren Beschäftigten unterschiedliche, individuelle Arbeitszeitmodelle und Homeoffice-Arbeitsplätze an. Außerdem gibt es bei uns Familientage, an denen die Mitarbeiter/innen ihre Kinder mitbringen und ihnen ihren Arbeitsplatz vorstellen können.

Und, wie werden diese Angebote von Ihren Beschäftigten angenommen?

Die flexiblen Arbeitszeiten und auch die Arbeit im Home-Office werden gern und gut genutzt. Die Home-Office Kräfte sind zumindest an ein bis zwei Tagen wöchentlich im Unternehmen, sowohl für Besprechungen als auch um den direkten und informellen Kontakt zu den Kollegen zu pflegen. Außerdem haben wir ein Kommunikationstool installiert, über das alle Beschäftigten sich erreichen können und sehen, wer im Unternehmen oder im Home-Office verfügbar ist. So sind dann kurze Absprachen oder Meetings auch möglich, wenn der Kollege nicht im Büro nebenan sitzt.

Woher wissen Sie, dass Ihre Beschäftigten im Home Office tatsächlich arbeiten?

Wir haben damit gute Erfahrungen gemacht, es ist aber auch zuhause tatsächlich ein gut eingerichteter Arbeitsplatz notwendig und die Arbeit muss gut organisiert sein. Das häufig dargestellte Bild des Mitarbeiter, der zuhause am Küchentisch telefoniert, gleichzeitig am Notebook arbeitet und den Kindern bei den Hausaufgaben hilft ist nicht unsere Vorstellung. Eine Abgrenzung der verschiedenen Lebensbereiche ist aus Sicht des Mitarbeiters wichtig. Die genaue Arbeitszeit ist nicht so entscheidend wie das tatsächliche Projektergebnis. Es muss jeder darauf achten auch nicht zu viel zu arbeiten. Kontrollmöglichkeiten hat das Unternehmen beispielsweise

durch die Arbeitsergebnisse und Kundenbefragungen.

Welche Schwierigkeiten/Herausforderungen gibt es und wie sind Sie damit umgegangen?

Es hilft weder den Unternehmern noch den Beschäftigten Angebote „von der Stange“ bereitzustellen, sondern es müssen ganz eigene Lösungen gesucht und gefunden werden. Durch unser Projekt „Familienfreundliche Männerkarrieren“ haben wir herausgefunden, welche Lösungen unseren Beschäftigten wirklich helfen, ihre Familienaufgaben mit ihrer Berufstätigkeit zu vereinbaren.

In unserer ländlichen Region werden zurzeit kaum reduzierte Arbeitszeiten von unseren hauptsächlich männlichen Mitarbeitern angefragt, auch Elternzeit wird so gut wie gar nicht in Anspruch genommen. Wichtig ist ihnen eher die Möglichkeit individuell flexible Arbeitszeiten und -orte zu nutzen.

Was glauben Sie, welche Bedeutung wird dieses Thema in 5 Jahren in Ihrem Unternehmen haben?

Es gibt auch weiterhin bestimmte Bereiche in unserem Unternehmen, in denen es auch in Zukunft nicht möglich sein wird, flexible Arbeitszeiten zu nutzen. So zum Beispiel muss unsere Zentrale immer besetzt sein. An anderen Arbeitsplätzen werden wir auch zukünftig auf neue technische Möglichkeiten setzen, um den Mitarbeitern einen optimalen und flexiblen Arbeitsplatz zu bieten.



Christiane Flüter-Hoffmann

Senior Researcher
Projektleiterin „Betriebliche Personalpolitik“
Institut der deutschen Wirtschaft Köln



Frau Flüter- Hoffmann, ist aus Ihrer Sicht das Thema „Flexibilität“ wichtiger geworden als früher und wenn ja welche Gründe sehen Sie dafür?

Ja, das Thema ist eindeutiger wichtiger geworden. Wir können dies anhand von Zahlen aus dem Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit auch belegen: Flexibilität spielte immer schon in den Unternehmen in Deutschland eine wichtige Rolle, aber sie bieten inzwischen noch mehr und umfangreichere Flexibilitätsmodelle an. (siehe Seite 23)

Welche flexiblen Modelle laufen Ihrer Erfahrung nach besonders gut in Unternehmen?

Nach wie vor sind verschiedene Modelle flexibler Tages-, Jahres- und Lebensarbeitszeit durch Gleitzeitmodelle, Jahres- und Lebensarbeitszeitkonten in den Unternehmen sehr beliebt. Diese Arbeitszeitmodelle können sehr gut als sogenannte „Win-win-Situation“ für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgestaltet werden. Die Lebensarbeitszeitkonten sind noch nicht weit verbreitet: nur 5,1

Prozent der Großbetriebe und zwei Prozent aller Unternehmen insgesamt haben erst Lebensarbeitszeitkonten. Teilzeitmodelle hingegen sind in allen Unternehmen weit verbreitet und in vielfältiger Ausgestaltung sehr beliebt. Überwiegend sind es allerdings die Frauen, die Teilzeit praktizieren (86 Prozent der Teilzeitbeschäftigten sind Frauen), mit allen Folgen für den sogenannten „Gender wage gap“ dem Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen.

Welche grundsätzlichen rechtlichen Vorgaben sollten unbedingt beachtet werden?

Natürlich sind die gesetzlichen Bestimmungen zu beachten (z. B. das Arbeitszeitgesetz: maximale Arbeitsdauer am Tag zehn Stunden, oder das Arbeitsschutzgesetz) oder die tariflichen Vorgaben für tarifgebundene Betriebe.

Welche besonderen Veränderungen/Entwicklungen sehen Sie für die Zukunft?

Die Flexibilität wird weiter voranschreiten, aber noch individueller für jeden Beschäftigten und noch maßgeschneiderter auf den Bedarf der Unternehmen hin konzipiert. Angesichts der demografischen Entwicklung und des bevorstehenden Fach- und Führungskräftemangels müssen die Unternehmen eine noch stärker mitarbeiterorientierte Personalpolitik praktizieren, um sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren. Denn nur wer den künftigen Mitarbeitern solche Rahmenbedingungen bieten kann, die mit dessen Vorstellung von Work-Life Balance übereinstimmen und die zu seiner/ihrer jeweiligen Lebensphase passen, der wird künftig Mitarbeiter rekrutieren und binden können.

		Flexible Tages- und Wochenar- beitszeit	Vertrauens- arbeitszeit	Sabbaticals	Telearbeit	Job-Sha- ring
2003	Alle Unterneh- men	58,0	22,1	4,1	7,8	9,1
	Kleine Unter- nehmen (1 - 49 MA)	54,5	23,8	4,3	6,4	7,4
	Mittlere Un- ternehmen (50 - 249 MA)	67,4	16,7	3,2	11,4	13,1
	Große Unter- nehmen (250 und mehr MA)	83,3	33,3	16,7	33,3	40,0
2006	Alle Unterneh- men	67,4	51,4	12,3	18,5	14,3
	Kleine Unter- nehmen (1 - 49 MA)	67,5	52,5	12,2	18,6	13,9
	Mittlere Un- ternehmen (50 - 249 MA)	68,1	39,4	14,0	21,5	23,8
	Große Unter- nehmen (250 und mehr MA)	90,4	48,1	30,5	47,3	57,1
2009	Alle Unterneh- men	70,2	46,2	16,1	21,9	20,4
	Kleine Unter- nehmen (1 - 49 MA)	70,0	47,3	15,9	21,4	19,4
	Mittlere Un- ternehmen (50 - 249 MA)	69,9	36,1	15,3	23,9	26,1
	Große Unter- nehmen (250 und mehr MA)	81,5	40,4	29,4	39,0	45,0

Befragung von Geschäftsführern und Personalverantwortlichen in Unternehmen in Deutschland
(2003: 978, 2006: 1.128, 2009: 1.319)

Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit, Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Kennen Sie weitere gute Beispiele aus Unternehmen?

Inzwischen haben ja schon 90 Prozent aller Unternehmen, auch die ganz kleinen, flexible Arbeitszeitmodelle. Die Großen sind natürlich vielfach Vorreiter bei innovativen Modellen. Die Firma Trumpf hat in jüngster Zeit mit seinem hochflexiblen Lebensarbeitszeitmodell Furore gemacht:

http://www.menschen-unternehmen-zukunft.de/media/pdf/prima_trumpf.pdf

Aber auch die Deka Bank hat im Rahmen ihrer Lebenszyklusorientierung zahlreiche Flexibilitätsmodelle geschaffen:

http://www.menschen-unternehmen-zukunft.de/media/pdf/prima_dekabank_beispiel.pdf

Was glauben Sie, welche Bedeutung wird dieses Thema in 5 Jahren in den Unternehmen haben?

In fünf Jahren wird die Flexibilität noch weiter fortgeschritten sein, noch mehr Unternehmen mit Arbeitszeitkonten, mehr Unternehmen, die alternierende Telearbeit (Home Office) anbieten – aber auch neue Modelle für den Übergang in die Rente wird es geben. Unser Institut schlägt beispielsweise ein Alternativ-Modell für die Altersteilzeit vor, das wir in unserem PersonalKompass beschrieben haben (kostenloser Download auf www.iwkoeln.de). Vielfach wird Flexibilität aber gar nicht mehr thematisiert werden, weil sie bereits so selbstverständlich geworden ist.

Veränderung der Lebensentwürfe

Christiane Flier-Hoffmann, Vortrag „Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsformen“, Ludwigshafen, 11.3.2013

Vorteile Unternehmen / Vorteile Beschäftigte

Unternehmerischer Nutzen	Mitarbeiter-Nutzen
<ul style="list-style-type: none"> Schwankungen im Arbeitsanfall können aufgefangen werden Schnellere Reaktionsmöglichkeiten auf Markt- und Kundenerfordernisse Anpassung an den kurzfristigen oder längerfristigen Bedarf (auch > 1 Jahr) Vermeidung von Leerlaufzeiten kundengerechte Öffnungs-, Service- und Ansprechezeiten Sicherung von Arbeitsplätzen und dem Gesamtbetrieb in krisenhaften Zeiten Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität 	<ul style="list-style-type: none"> Zeitsouveränität ermöglicht Vereinbarkeit von Lebensphase und Beruf (Betreuung von Kindern, Enkeln, pflegebedürftigen Angehörigen, Ausüben von Ehrenamtspflichten) Zeitsouveränität erhöht die Motivation, weil die Mitarbeiter stärker gemäß Biorhythmus arbeiten können Langzeitkonten ermöglichen eine schwankende Arbeitszeit über das Erwerbsleben hinweg bei konstantem Lohn/Gehalt

Christiane Flier-Hoffmann, Vortrag „Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsformen“, Ludwigshafen, 11.3.2013

Handlungsfelder der Lebenszyklusorientierung mit Beispielinstrumenten

<p>Repräsentation und Personalmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> Wissen: interner Prozess Wissen: externe Prozesse Wissen: über den Prozess 	<p>Lebenszyklusorientierung und Arbeitsformen</p> <ul style="list-style-type: none"> Lebenszyklusorientierung Arbeitsformen Arbeitszeiten 	<p>Lebenszyklusorientierung und Arbeitsformen</p> <ul style="list-style-type: none"> Lebenszyklusorientierung Arbeitsformen Arbeitszeiten
<p>Lebenszyklusorientierung und Arbeitsformen</p> <ul style="list-style-type: none"> Lebenszyklusorientierung Arbeitsformen Arbeitszeiten 	<p>Lebenszyklusorientierung und Arbeitsformen</p> <ul style="list-style-type: none"> Lebenszyklusorientierung Arbeitsformen Arbeitszeiten 	<p>Lebenszyklusorientierung und Arbeitsformen</p> <ul style="list-style-type: none"> Lebenszyklusorientierung Arbeitsformen Arbeitszeiten
<p>Lebenszyklusorientierung und Arbeitsformen</p> <ul style="list-style-type: none"> Lebenszyklusorientierung Arbeitsformen Arbeitszeiten 	<p>Lebenszyklusorientierung und Arbeitsformen</p> <ul style="list-style-type: none"> Lebenszyklusorientierung Arbeitsformen Arbeitszeiten 	<p>Lebenszyklusorientierung und Arbeitsformen</p> <ul style="list-style-type: none"> Lebenszyklusorientierung Arbeitsformen Arbeitszeiten

Quelle: NW-PersonalKompass

Christiane Flier-Hoffmann, Vortrag „Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsformen“, Ludwigshafen, 11.3.2013

Fazit

- Die demografische Entwicklung wirkt zunehmend auch in die betriebliche Personalpolitik hinein und stellt sie vor große Herausforderungen: Fachkräfteengpässe, Kostenexplosionen, Wissensverlust.
- Das Drei-Phasen-Modell des Lebens ist längst abgelöst durch eine Pluralisierung von Lebensentwürfen. Daher gewinnt die Lebensverlaufs-perspektive an Bedeutung für die betriebliche Personalpolitik.
- Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation sind ein wesentliches Handlungsfeld der lebenszyklusorientierten Personalpolitik. Damit unterstützen Betriebe ihre Beschäftigten und erhöhen ihre Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung – eine klassische Win-win-Situation.

Christiane Flier-Hoffmann, Vortrag „Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsformen“, Ludwigshafen, 11.3.2013



FORUM „Unternehmenskommunikation“

Fragen an **Frau Birgit Saborowski** (Mitarbeiterin) und **Herrn Bernward Wigger** (Partner der Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungssozietät DWL Döcker und Partner aus Rheine) (40 Mitarbeiter/innen) ausgezeichnet als „Familienfreundlichstes Unternehmen Deutschlands 2012“

www.dwl-rheine.de

Frau Saborowski, die Kanzlei „DWL Döcker und Partner“ hat bereits mehrere Auszeichnungen in Sachen Familienfreundlichkeit erhalten, wofür stehen diese Auszeichnungen? Was wird den Beschäftigten in der Kanzlei angeboten, um Beruf und Familie unter „einen Hut zu bringen“? Und welche Aufgabe haben Sie dabei?

Birgit Saborowski: Ich bin bei „DWL“ die zentrale Ansprechperson für die Kollegen und Kolleginnen im Themenfeld Vereinbarkeit. Wir halten eine solche Position im Unternehmen für wichtig, um eine

vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen. Unsere Kanzlei ist mit 40 Beschäftigten eher eines der kleineren Unternehmen. Deshalb setzen wir bei der Kinderbetreuung auf Kooperation und arbeiten mit dem Mehrgenerationenhaus in Rheine zusammen, das nur wenige hundert Meter von der Kanzlei entfernt liegt. Mitarbeiterkinder konnten hier freitags, samstags sowie in den Schulferien von pädagogischen Fachkräften betreut werden. Wir konnten hier eine Betreuungslücke schließen und den Beschäftigten helfen, Familie und Beruf gut zu vereinbaren. Die Betreuungskosten wurden von der Kanzlei übernommen. Da wichtige Fördermittel für das Mehrgenerationenhaus gestrichen wurden, suchen wir derzeit nach Alternativen um unsere Mitarbeiter individuell und passgenau unterstützen zu können.

Auch durch die Flexibilität der Arbeitszeiten verschafft das Unternehmen den Beschäftigten Freiräume für Familien-

aufgaben. Die Anzahl der Wochenstunden wird ganz individuell angepasst: das können 8 Stunden oder auch eine vollzeitnahe Teilzeit mit 35 Stunden sein. Die Lage der Arbeitszeiten wird individuell mit jedem einzelnen abgestimmt – abhängig beispielsweise auch von den Stundenplänen der Kinder.

Und damit die Beschäftigten auch während der Eltern- oder Familienpflegezeit eng ans Unternehmen gebunden bleiben, können sie in dieser Zeit an Mitarbeiterschulungen und Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen.

Herr Wigger, warum bieten Sie ihren Beschäftigten diese Möglichkeiten? Was haben Sie davon?

Bernward Wigger: Da sich auch unser Unternehmen mit den Folgen des Fachkräftemangels auseinandersetzen muss, ist unser Engagement nicht ganz uneigennützig. Familienfreundliche Personalpolitik ist aus diesem Grund ein Teil unserer Unternehmensstrategie. Wir haben dadurch enorme Einsparungen. Wir bekommen dadurch zum Beispiel sehr viele Initiativbewerbungen, so dass wir so gut wie keine Stellenanzeigen mehr schalten müssen. Alle unsere Mitarbeiter/innen sind zudem sehr engagiert und motiviert bei der Arbeit. Die jungen Mütter steigen fast alle bereits kurz nach der Geburt ihrer Kinder wieder ein.

Wie haben Ihre Mandanten auf Ihre Auszeichnungen reagiert?

Bernward Wigger: Wir sind sehr stolz auf die Auszeichnungen und sie bestärken uns darin, genauso weiter zu machen. Nach den Auszeichnungen haben

wir durchweg positive Reaktionen und viele Glückwünsche erhalten. Außerdem haben wir inzwischen Anfragen von anderen Kanzleien dort unsere Erfahrungen vorzustellen.

Frau Saborowski, alle sprechen von der großen Bedeutung „interner Kommunikation“. Wie setzen Sie bei „DWL Döcker und Partner“ diese denn um?

Birgit Saborowski: Ja, wie schon gesagt, wir haben sehr gute Erfahrungen mit einer zentralen Ansprechperson für das Vereinbarkeitsthema. Der persönliche Kontakt und ein „offenes Ohr“ sind enorm wichtig. Unsere Maßnahmen zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben wir zunächst auf der Grundlage eines Mitarbeiter-Fragebogens entwickelt und nun sind sie im Kanzleihandbuch aufgelistet, um Verbindlichkeit und Verlässlichkeit zu schaffen. Dann haben wir eine „Ideenbox“ angeschafft, um Anliegen und Vorschläge der Kollegen und Kolleginnen zu sammeln.

Herr Wigger, glauben Sie, dass eine bestimmte „Unternehmenskultur“ in familienfreundlichen Unternehmen gelebt wird? Leben Sie als Führungskraft eigentlich auch die Bedeutung von Familie vor?

Bernward Wigger: Na ja, meine Kinder sind mittlerweile schon groß, aber als sie noch kleiner waren, habe ich selbstverständlich auch Termine im Kindergarten oder in der Schule häufiger wahrgenommen.

Ich bin überzeugt, dass es wichtig ist nicht nur über Familienfreundlichkeit zu reden, man muss sie in einem Unternehmen auch leben.

Wie reagieren denn eigentlich die „nicht betroffenen“ Kollegen und Kolleginnen, wenn sie die Vergünstigungen für die Beschäftigten mit Familie sehen? Kommt da nicht so etwas wie Neid auf oder wie machen Sie ihnen das verständlich?

Birgit Saborowski: Wir sagen immer es gibt keine tatsächlich „Nichtbetroffenen“, wir haben einen sehr weit gefassten Familienbegriff. Jede/r hat ja doch Eltern, Partner, Kinder, Enkelkinder... Wichtig ist natürlich eine gute Kapazitätsplanung, da immer mal jemand einspringen oder aushelfen muss.

Frau Saborowski, angenommen Sie hätten all diese Angebote für Ihre Mitarbeiter/innen nicht, welche Alternativen hätten sie? Was glauben Sie?

Birgit Saborowski: Sicher würden viele meiner Kolleginnen deutlich später und mit weniger Stunden nach einer Geburt wieder einsteigen in den Job. Das wäre gerade bei uns fatal, da sich viele Regelungen und Gesetze schnell ändern. Die Einarbeitungszeit wäre dann deutlich länger und damit auch teurer für uns.

Herr Wigger, gibt es Pläne für die Zukunft hinsichtlich des Themas?

Bernward Wigger: Wir müssen ja auch schauen, was im Unternehmen gebraucht wird. Sicher wird das Thema Gesundheitsmanagement aufgegriffen werden müssen, ansonsten schauen wir, was die „Ideenbox“ so hergibt.



Interview mit **Birgit Wintermann** von der Bertelsmann Stiftung aus Gütersloh zur Unternehmenskommunikation:

Frau Wintermann, was genau verstehen Sie unter dem Aspekt „Unternehmenskommunikation“?

Hinter diesem Begriff stecken ganz verschiedene Bedeutungen und Richtungen. Zunächst muss man differenzieren zwischen der externen und der internen Kommunikation. Das Augenmerk möchte ich aber gern auf die interne Kommunikation lenken. Diese ist meiner Meinung nach das wichtigste Werkzeug für den Unternehmenserfolg. Denn damit gestaltet man die Unternehmenskultur – und inzwischen ist hinlänglich belegt: Je besser die Unternehmenskultur desto höher die Motivation, Effizienz – und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit für den Betrieb.

Dabei geht es in erster Linie darum, möglichst ohne inhaltliche Verluste die relevanten Informationen auszutauschen. Dies betrifft natürlich vor allem Arbeitsabläufe, Organisatorisches usw. Inzwischen ist aber auch klar: Das alleine reicht nicht. Der „Arbeitsmensch“ ist untrennbar verbunden mit dem „Privatmensch“. Und dies hat gravierende Auswirkungen für ein Unternehmen. Ein Beispiel: Ob jemand frisch verliebt und in einer neuen Beziehung ist oder gerade eine Beziehung beendet wurde – sei es durch Scheidung oder gar Tod des Partners – hat gravierende Auswirkungen. Die Person mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen ist die gleiche. Jedoch werden Arbeitsergebnisse sicher etwas anders aussehen. Und darum geht es: Je eher eine Führungskraft diese Einflüsse erkennt und darauf reagieren kann, desto besser für das Unter-

nehmen – und nicht zuletzt auch für den Mitarbeiter, der betroffen ist und zumindest auf Verständnis und vielleicht auch Unterstützung trifft. Diese Situationen gilt es jedoch auf einer vertrauensvollen Basis durch Kommunikation herauszufinden und zu reagieren.

Welche Herausforderungen sehen Sie insbesondere in diesem Themenfeld für Unternehmen?

Während die externe Kommunikation meistens sehr strategisch angegangen wird und man sich darüber viele Gedanken macht – z.T. werden extra Mitarbeiter dafür diese eingestellt – ist dies für die interne Kommunikation nicht der Fall. Hier kommt es auf die soziale Kompetenz jeder Führungskraft an. Es ist nicht einfach, nicht übermäßig neugierig zu erscheinen aber andererseits ein angemessenes Interesse auch am Privatleben der Mitarbeiter zu haben. Meistens helfen auch hier gewisse ritualisierte „Kommunikationsgelegenheiten“. Das sind zum einen sicher Mitarbeitergespräche, Teamroutinen, aber auch das Einrichten von gelegentlichen Kaffeerunden, in denen man über andere Dinge als die Arbeit spricht.

In vielen Unternehmen habe ich erlebt, wie gut diese persönliche Ebene funktioniert – aber andererseits betriebsrelevante Themen aber manchmal zu kurz kommen. Auch da ist es wichtig, die Themen anzusprechen und Lösungen zuzuführen.

Können Sie drei besonders wichtige Aspekte nennen, die zu einer gelungenen Unternehmenskommunikation beitragen?

Das ist schwierig, da es immer ein „Gesamtpaket“ ist, das in Summe wirkt.

Stattdessen möchte ich auf drei wichtige Grundlagen hinweisen, die für gute Unternehmenskommunikation in meinen Augen unverzichtbar sind:

1. Zunächst sollte die Führungsebene für ausreichend Kommunikationsgelegenheiten sorgen – sowohl hinsichtlich der Arbeitsthemen als auch gelegentlich für persönliche Themen. Die Führungskraft entscheidet darüber, ob es ein vertrauensvolles Klima geschaffen wird oder nicht. Die Mitarbeiter haben die Verantwortung, die Gelegenheiten zu nutzen sich einzubringen.

2. Gibt es Ergebnisse, die aus der Kommunikation resultieren (z.B. Vereinbarungen zu Arbeitszeiten, organisatorische Änderungen oder auch Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen) müssen

diese für alle festgehalten und auch umgesetzt werden.

3. Last but not least: Transparenz schaffen: Oftmals verhält man sich unbegründet zurückhaltend mit der Weitergabe von Informationen. Dies hemmt eine gute Kommunikation und erschwert Effizienz. Man sollte fragen: „Gibt es gravierende Gründe, das nicht im Unternehmen bekannt zu machen“ statt sich zu fragen „Gibt es einen Grund, das im Unternehmen bekannt zu machen?“

Welchen Tipp geben Sie Unternehmen, die nach einer „besseren Vermarktung“ ihrer Angebote im Bereich Familienfreundlichkeit fragen?

Viele Unternehmen sind meiner Erfahrung nach sehr zurückhaltend mit der



öffentlichen Äußerung ihrer Arbeitsbedingungen. Denn diejenigen, die gut sind, empfinden das oft als selbstverständlich und glauben, nichts Besonderes zu leisten. Hier kann es helfen, an Wettbewerben teilzunehmen oder auch an Zertifizierungsverfahren. Beispielsweise mit dem „Qualitätssiegel Familienfreundlicher Arbeitgeber“, das im Münsterland entstanden ist, wird die Familienfreundlichkeit in Unternehmen überprüft. Dies kann man dann sowohl für die Öffentlichkeitsarbeit auf der Website oder in Zeitungen oder auch für Stellenanzeigen nutzen. Einige Unternehmen verbinden dies sogar direkt mit ihrem Produkt und machen für beides gemeinsam Werbung, z.B. in einem Werbeprospekt. Völlig unaufwendig und sehr effizient ist jedoch auch die Mund-zu-Mund-Propaganda von zufriedenen Mitarbeitern.

Welche besonderen Entwicklungen in diesem Themenfeld sehen Sie in den nächsten Jahren?

Aufgrund der besonderen Herausforderungen für Unternehmen in der Zukunft wie dem demographischen Wandel, der Technisierung und der Globalisierung wird es immer mehr auf die „Ressource“ Mensch ankommen. Je besser diese „gepflegt“ wird, desto besser ist es für ein Unternehmen. Also denke ich, dass jegliche Themen im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen immer wichtiger werden: Familienfreundlichkeit, Führung, Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung, Inklusion/Integration, usw. Ich denke, dass diese ganz selbstverständlich in die Personalarbeit integriert werden. Deswegen gilt: Wer sich jetzt auf den Weg macht, hat einen Vorsprung, ist für alles gerüstet!

Forum Schichtarbeit:

Lösungsansätze aus dem Bereich der Pflege.

Interview mit [Dr. Cordula Sczesny](#), Geschäftsführerin der Soziale Innovation GmbH SI research & consult, Expertin für Arbeitszeitgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung.

Frau Dr. Sczesny, Schichtarbeit ist eine Arbeitsform, die allgemein hin nicht gerade mit Familienfreundlichkeit in Verbindung gebracht wird. Warum ist das so?

So pauschal kann man das gar nicht sagen. Schichtarbeit kann bei der richtigen Organisation auch einige Vorteile bieten - etwa verlässliche und planbare Arbeitszeiten. Wenn man es schafft, z.B. die Kinderbetreuung auf seine Schichten abzustimmen, hat man ein funktionierendes System aufgebaut.

In der Praxis wird dennoch häufig über Schichtarbeit als familienunfreundlich geklagt. Woran liegt das?

Dadurch, dass Arbeitszeiten sehr festgelegt und damit verlässlich sind, kann es in Notfällen natürlich Probleme mit der Flexibilität geben. Hinzu kommt, dass häufig Schichtpläne und Zeiten nicht oder zu wenig die Anforderungen berücksichtigen, die das Familienleben an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt. Eine zusätzliche Belastung kommt auf die Mitarbeiter zu, wenn in Mehrschichtsystemen rund um die Uhr gearbeitet wird und häufig wechselnde Schichtzeiten zu verkraften sind. Es ist wissenschaftlich nachgewie-

sen, dass mit Spät- und Nachtschichten besondere gesundheitliche Belastungen für die Beschäftigten einhergehen, die sich mittelfristig natürlich auch auf die Leistungsfähigkeit auswirken können.

Viele Unternehmen sind aber auf eine 24 Stunden Produktion angewiesen. Auch im Dienstleistungssektor gibt es diese Herausforderung, z.B. bei den Krankenhäusern und im Pflegebereich. Kann man etwas tun, um die damit verbundenen Belastungen zu verringern?

Frau Dr. Sczesny: Da gibt es in Bezug auf die gesundheitlichen Auswirkungen einige Möglichkeiten, z.B. vorwärtsrotierende Schichtfolgen oder die Berücksichtigung von ausreichend Freizeiten nach Nachtschichten.

Bleibt der nahezu vorprogrammierte Konflikt zwischen Familienleben und den rotierenden Schichtplänen. Wie kann man da Linderung schaffen?

Für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist Verlässlichkeit und Planbarkeit sehr wichtig. Kurzfristige Änderungen in einem rotierenden Schichtsystem bedeuten für Beschäftigte mit Familie in aller Regel zusätzlichen Stress und auch Organisationsprobleme. In einigen Unternehmen gibt es die Möglichkeit für die Beschäftigten „Sperrzeiten“ bzw. familiäre Termine zum Monatsbeginn hereinzugeben, um z.B. mit dem Kind zum

Facharzt zu gehen oder am Geburtstag zu Hause zu sein. Die Erfahrung zeigt, dass so etwas in den allermeisten Fällen reibungslos klappt. Und wenn es doch mal Konflikte gibt, kann man sich mit den Betroffenen hinsetzen und gemeinsam Lösungen überlegen. Wichtig ist, dass man ein Klima des Vertrauens schafft, in dem ein solches Angebot nicht missbraucht bzw. ausgenutzt wird. Dann wird es in der Regel auch von der Gesamtheit der Beschäftigten gerne mitgetragen.

Was können Sie Unternehmen empfehlen, die die Situation für ihre Beschäftigten im Schichtsystem verbessern wollen?

Es gibt keinen allgemeingültigen Handlungsplan. Die Bedürfnisse einer Belegschaft können ja je nach Charakter, per-

sönlichen Vorlieben und Familienstand ganz unterschiedlich sein. In einem Fall gibt es vielleicht viele Beschäftigte mit kleinen Kindern. In anderen Unternehmen mit älteren Belegschaften ist vielleicht bereits das Thema Pflege von Angehörigen aktuell. Es macht keinen Sinn, einfach vom Schreibtisch loszuplanen. Wichtig ist im ersten Schritt eine umfassende Erfassung und Analyse der familiären Situation und der daraus resultierenden Bedürfnisse der Beschäftigten.

Kommt damit dem Thema Kommunikation eine besondere Bedeutung zu?

Auf jeden Fall! Für die Verantwortlichen gilt es, die richtigen Fragen zu stellen und gut zuzuhören. Das ist alles andere als trivial!



Interview mit **Marco Schrade** (Betriebsleitung Filiale Warendorf, Pflegedienstleitung ambulanter Dienst, Leitung Intensivpflege) von der Cathamed Pflege GmbH Standort WAF.

Die Cathamed Pflege GmbH ist ein 1996 in Steinfurt gegründeter ambulanter Pflegedienst. Über die Standorte in Steinfurt, Rheine und Warendorf werden über 360 Kunden mit Pflege- oder Betreuungsbedarf in ihrem Zuhause von rund 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern versorgt. Neben der ambulanten Pflege gehören auch die häusliche Intensivpflege, die Tagespflege und unsere Betreuungs- und Beratungsangebote zu unseren Dienstleistungen. Außerdem betreut die Cathamed Pflege Mieter von Service-Wohnanlagen und von Seniorenwohngemeinschaften. Vielfältige zusätzliche Serviceleistungen rund um den Haushalt.

Fragen:

Wie und warum sind Sie auf das Thema „Familienfreundlichkeit/Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ aufmerksam geworden?

Dieses Thema begleitet uns täglich, denn insbesondere Frauen sind in pflegerischen Berufen tätig. Vor dem Hintergrund eines stetig zunehmenden



Fachkräftemangels in der Pflege, waren wir gezwungen neue Wege in der Mitarbeitergewinnung und der Ausgestaltung der Arbeitsplätze zu gehen. Wir setzen sowohl auf alleinerziehende Frauen als auch auf Berufswiedereinsteiger.

Wie versuchen Sie ihren Mitarbeitern bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf entgegen zu kommen? (Gibt es die Möglichkeit „Sperrzeiten/private Termine einzutragen“)

Variable Schichtmodelle, persönlich zugeschnittene Arbeitszeiten, langfristige Urlaubsplanungen (Prioritätenliste z.B. Schulpflicht usw.), langfristige Dienstplanungen, Gleitzeiten im Büro (Innendienst), flexible Arbeitszeiten in der Schichtarbeit, unbefristete Arbeitsverträge, gelenkte Einarbeitungszeiten für Wiedereinsteiger, Hilfe bei

der Wohnraumsuche, Unterstützung bei der Kinderbetreuung (bei Dienstbesprechungen, Weihnachtsfeiern etc.), Mitarbeiterinnen im Erziehungsurlaub werden von uns weiterhin zu Fortbildungen und Schulungen geschickt, zu Feiern eingeladen etc. Dienstplanwünsche werden bei uns immer berücksichtigt – nur selten finden wir gar keine Lösung und müssen Wünsche ablehnen.

Welche Maßnahmen sind bereits umgesetzt? Wo stoßen Sie an Grenzen, insbes. bei der Organisation im Schichtdienst?

Aktuell sind seit längerem schon alle oben aufgeführten Maßnahmen umgesetzt. Der Krankenstand liegt bei uns bei rund 3,5% pro Jahr. Grenzen tangieren wir oftmals in der Organisation der Schichtarbeit – hierbei gelingt es jedoch trotz allem immer wieder in Gesprächen mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, tragfähige Lösungen für alle zu entwickeln. Unsere Führungskräfte sehen sich auch als „Dienstleister“ für unsere Leute – sie sollen sie dabei unterstützen, zum Wohle des Betriebes zu arbeiten. Hierzu zählen insbesondere die Arbeitsbedingungen. „Das geht nicht“ gibt es bei uns im Sprachgebrauch nicht.

Sie haben für die Kinder eines Mitarbeiters per Zeitungsannonce einen Betreuungsplatz gesucht? Ist die Organisation der Kinderbetreuung nicht Sache der Mitarbeiter? Warum unterstützen Sie hier?

Die Mitarbeiter verfügen oftmals nicht über die finanziellen Ressourcen um

tatkräftig selbst zu suchen. Zudem sind wir als Betrieb besser in einer Stadt vernetzt. Wir haben mit ganzseitigen Anzeigen (1000 Euro) Tagesmütter gesucht – dies war günstiger als eine Stellenanzeige (1500 Euro) für neue Mitarbeiter – und: ES WAR SEHR EFFEKTIV – rund 20 Bewerbungen gingen ein.

Kommt das Thema „Vereinbarkeit“ auch schon in Mitarbeitergesprächen oder Einstellungsgesprächen zur Sprache?

Vereinbarkeit ist in JEDEM Vorstellungsgespräch bei uns ein Thema. Wir fragen unsere Bewerberinnen und Bewerber immer „Was können wir für Sie tun – was können sie uns in ihrer Situation anbieten?“. Natürlich haben wir Vorstellungen davon, was wir konkret in unserem Betrieb benötigen – dies ist aber nie in Stein gemeißelt – wir reagieren da sehr flexibel. Zur Not passen wir dort wo es geht, die betrieblichen Abläufe an.

Was sind Ihre zukünftigen Ziele im Umgang mit dem Thema, wo sehen Sie für die Zukunft weiteren Handlungsbedarf?

Unser primäres Ziel ist es, nachhaltig unseren erfolgreichen Weg weiter zu gehen. Zukünftig wollen wir versuchen, verstärkt neue Fachkräfte für den Beruf zu gewinnen. Als Ausbildungsbetrieb mit mehreren Azubis wissen wir, dass wir in der Verantwortung sind, auch hier aktiv mitzuwirken – deshalb bilden wir seit Jahren aus und werden trotz der hohen Kosten auch weiterhin neue Azubis einstellen.

Regionalkongress Münsterland

Familienfreundlichkeit - mehr als nur ein Wettbewerbsvorteil

11.03.2013, 14 – 17 Uhr
Burg Vischering | Lüdinghausen



Impressum

Herausgeber

wfc Wirtschaftsförderung Kreis Coesfeld GmbH
Fehrbelliner Platz 11 | 48249 Dülmen | www.wfc-kreis-coesfeld.de

Netzwerk Westmünsterland e.V.
Weidenstraße 2 | 48683 Ahaus | www.netzwerk-westmuensterland.de

Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft Steinfurt mbH
Tecklenburger Str. 8 | 48565 Steinfurt | www.westmbh.de

gfw – Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Warendorf mbH
Vorhelmer Str. 81 | 59269 Beckum | www.gfw-waf.de

Layout & Satz

Kreis Steinfurt
Christina Schwering | Katharina Hömme
Druckerei | Tecklenburger Str. 10 | 48565 Steinfurt

Druck

Mail Boxes Etc. | Alter Münsterweg 3 | 48249 Dülmen

Fotos

Herbert Kellermann | Borken

Redaktion:

Dr. Kirsten Tacke-Klaus | wfc Wirtschaftsförderung Kreis Coesfeld GmbH
Veronika Droste | Netzwerk Westmünsterland e.V.
Ingmar Ebhardt | Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft Steinfurt mbH
Birte Geue | gfw – Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Warendorf mbH

Mit finanzieller Unterstützung des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW und der ZUKUNFTSLand Regionale 2016

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, Nachdruck und andere Nutzung nur mit gemeinsamer Zustimmung der Herausgeber.



Mit Unterstützung von:

Ministerium für Familie, Kinder,
Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen



ZukunftsLAND
Regionale 2016

Aktionsplattform
Familie@Beruf.NRW

