



Kurzbericht

**Vereinbarkeit von Beruf und Familie im
Rahmen des Audits „berufundfamilie“ – eine
Fallstudie des Universitätsklinikums Münster
(Münster, Deutschland)**



Inhalt

- 01 Überblick
- 02 Zentrale Implikationen
- 03 Kontext
- 04 Vorgehen
- 05 Ergebnisse
- 06 Wirkung & Implikationen
- 07 Weitere Informationen

1. Überblick

Das Universitätsklinikum Münster (UKM) als Fallbeispiel für die systematische Umsetzung von Familienbewusstsein im Rahmen des Audit berufundfamilie.

Die Innosi Studie untersucht den Innovationscharakter, die Umsetzung und die Auswirkungen von sozialen Investitionen, hier im Bereich der Familienpolitik. Dabei geht sie insbesondere auf politische Gestaltungsmöglichkeiten, rechtliche Rahmenbedingungen, Finanzierung sowie Akteurskonstellationen ein. Die Erkenntnisse der Fallstudie sollen dazu beitragen, innovative und wirksame sozialpolitische Strategien zu identifizieren, die auch in anderen Politikfeldern und Ländern anwendbar sind.

Der Begriff „soziale Investitionen“ bezeichnet sozialpolitische Maßnahmen, die darauf abzielen, Menschen bei der Bewältigung sozialer Risiken zu unterstützen, z.B. durch Bildung, Ausbildung, soziale Dienstleistungen oder den Zugang zu Kinderbetreuung. Vor diesem Hintergrund wird Sozialpolitik zu einer präventiven Strategie auf lange Sicht, im Gegensatz zur klassischen Kompensation von Einkommensverlusten.

2. Zentrale Implikationen

Die systematische Umsetzung von Familienbewusstsein am Arbeitsplatz führt zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie und verbessert zugleich die Außenwirkung des Unternehmens.

- Dienstleistungen für Arbeitnehmer_innen sollten individuelle Lösungen, universellen Zugang und persönliche Beratung aus einer Hand bieten um effektiv zu sein. Eine zentrale Anlaufstelle wie ein Familienbüro kann dabei ein erfolgreiches Instrument sein.
- Netzwerken ist essentiell: Um viele Maßnahmen anbieten zu können und den Aufwand gering zu halten, sollten nicht-kommerzielle wie auch kommerzielle Anbieter gleichermaßen einbezogen werden, z.B. Familien-Netzwerke oder Familiendienste.
- Eine familienbewusste Unternehmenskultur zu etablieren ist ein langfristiger Prozess: Eine unternehmensweite Strategie muss definiert und über unterschiedliche Verbreitungskanäle kommuniziert werden. Um Beteiligung und Engagement zu fördern, sollte diese von Mitarbeiter_innen aller Ebenen gleichermaßen entwickelt und diskutiert werden.
- Um eine effiziente und effektive Umsetzung betrieblicher Familienpolitik zu gewährleisten, sollten die Bedürfnisse von Arbeitnehmer_innen sowie die Umsetzung der Maßnahmen regelmäßig erhoben und bewertet werden - etwa durch Mitarbeiterbefragungen, Monitoring und Wirkungsmessung.

3. Kontext

Unternehmen haben zunehmend Schwierigkeiten, qualifizierte Fachkräfte zu finden. Dies betrifft insbesondere den Gesundheitssektor, der aufgrund des demografischen Wandels mit einem erhöhten Bedarf an Gesundheitsdienstleistungen konfrontiert ist. Ein weiterer Grund lässt sich in den Arbeitsbedingungen festmachen: Lange Arbeitszeiten, enge Zeitpläne, Schichtarbeit und unflexible Arbeitszeiten sind oft die Regel. Vor allem für Frauen, welche die größte Beschäftigungsgruppe im Gesundheitswesen darstellen, sind diese Bedingungen eine Herausforderung.

In Folge dessen konzentriert sich das UKM seit 2010 im Rahmen des Audit berufundfamilie verstärkt auf betriebliche Familienmaßnahmen. Das Audit bietet ein Monitoring-Instrument in Form eines Zertifikats an, das Familienfreundlichkeit bescheinigt. Zuvor begutachtet das Audit die spezifischen Umstände des Unternehmens und entwickelt Maßnahmen, um die Work-Life-Balance der Mitarbeiter_innen zu verbessern. Der Prozess ist langfristig orientiert mit einer regelmäßigen Bewertung und Zertifizierung. Ursprünglich aus einem Projekt der Hertie-Stiftung hervorgegangen, wird das Audit inzwischen im Rahmen des Programms „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ durch den ESF und das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend mitfinanziert.

Das Audit berufundfamilie wurde im Rahmen des InnoSI Projektes als soziales Investment untersucht, da es die Berufstätigkeit von Eltern mithilfe einer nachhaltigen Geschäftsstrategie unterstützen soll. Zugleich ist das Audit innovativ darin, individuelle Lösungen für die Bedürfnisse der Mitarbeiter_innen zu finden. Gleichzeitig sollen ein stetiges Monitoring der Angebote, die Integration externer Anbieter und integrierte Dienstleistungen zu einer effektiveren und effizienteren betrieblichen Familienpolitik beitragen. Verschiedene Unternehmen nutzen das Audit berufundfamilie, um die Arbeitsmotivation zu erhöhen, freie Stellen zu besetzen, Fehlzeiten zu senken und das Image zu stärken. Diese Initiativen sind im Zuge eines zunehmenden Familienbewusstseins überall in Deutschland zu finden.

Das InnoSI Projekt evaluierte das Audit am Beispiel des Universitätsklinikums Münster hinsichtlich folgender Fragestellungen:

Wie wurden die Vereinbarkeitsmaßnahmen im Rahmen des Audits umgesetzt?

Welche Wirkung entfalten die Neuerungen in Bezug auf die Beschäftigten und das UKM?

Was lässt sich daraus lernen und für andere Politikbereiche oder Länder fruchtbar machen?

4. Vorgehen

Um die Umsetzung und Auswirkungen sozialer Investitionen am Beispiel der betrieblichen Familienpolitik am UKM zu untersuchen, wurden verschiedenen Quellen einbezogen.

Für einen **ersten** Überblick wurde der Forschungsstand herausgearbeitet und Daten des UKM sowie anderer Institutionen beleuchtet. Es folgte eine Analyse politischer Strategiepapiere und rechtlicher Rahmenbedingungen, um Einsicht in die öffentlichen Ziele und Maßnahmen der Familienpolitik zu erhalten.

In einem **zweiten** Schritt wurde versucht, die Zielgruppe sowie die Ziele des UKM mit Hilfe von Interviews und amtlichen Statistiken herauszuarbeiten.

Nach der Identifizierung der Bedürfnisse und Intentionen aller Gruppen wurde in einem **dritten** Schritt ein Modell entwickelt, das die Maßnahmen, Schritte und Instrumente des Vorhabens beschreibt.

Im **vierten** Schritt folgte der Vergleich des idealen Modells mit der realen Umsetzung der sozialen Investition, um erfolgreiche, weniger erfolgreiche und verzögerte Maßnahmen zu identifizieren. Dafür wurden interne Statistiken des UKM und Interviews mit Beteiligten ausgewertet.

In einem **fünften** und **sechsten** Schritt wurden die sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen der Intervention untersucht, wobei Veränderungen für die Zielgruppe und der monetäre Ertrag für das UKM von Interesse waren. Als Basis für die Untersuchung wurden Interviews durchgeführt, interne UKM-Daten analysiert und die Zahlen mit amtlichen Statistiken verglichen.

5. Ergebnisse

Im Rahmen des Audit berufundfamilie sind 84 Maßnahmen vereinbart worden, die eingeführt, angepasst oder überarbeitet werden sollten. Zum Zeitpunkt der Fallstudie waren tatsächlich 84 Maßnahmen implementiert, jedoch teilweise abweichend von der Zielvereinbarung. Insgesamt wurde ein umfangreicher Maßnahmenkatalog erstellt, der nach der nächsten Prüfungsphase sogar noch erweitert werden soll.

Die wichtigste Innovation ist das FamilienServiceBüro als zentrale Anlaufstelle, das individuelle Dienstleistungen, Informationen und Beratung zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbietet. Die Anlaufstelle wird von den UKM-Mitarbeiter_innen immer stärker angenommen. Von 2011 bis 2015 ist Anzahl der Beratungen von 88 auf fast 300 gestiegen. Bei 300 Geburten von UKM-Mitarbeiter_innen pro Jahr kann von einer hohen Ausschöpfung ausgegangen werden. Allerdings sind Väter mit 20% aller Teilnehmer_innen in den Beratungen unterrepräsentiert. Gleiches gilt für die Bereitschaft in Elternzeit zu gehen. Das UKM ist sich dieser Diskrepanz bewusst und hat angekündigt sich in Zukunft verstärkt darauf zu konzentrieren Männern Möglichkeiten für die Familienverantwortung einzuräumen.

Da selbst ein großer Maßnahmenkatalog erst effektiv ist, wenn Mitarbeiter_innen diesen auch nutzen können, muss ein Informations- und Kommunikationssystem eingerichtet werden. Das UKM nutzt dafür verschiedene Kanäle: das Intranet, die UKM-Zeitung, Seminare und Workshops für verschiedene Berufsgruppen und – als wichtigsten Kanal – die zentrale Beratung des FamilienServiceBüros. Auf diesem Weg können die meisten Mitarbeiter_innen erreicht werden, jedoch nicht alle, wie eine Vertreterin des UKM zugab.

Die wichtigste Gruppe, die erreicht werden muss, um Informationen so weit und effektiv wie möglich zu verbreiten, sind die Instituts-, Abteilungs- und Schichtleitungen. Die Mitarbeiter_innen dieser Gruppe repräsentieren das Unternehmen täglich und haben dadurch den größten Einfluss auf die Unternehmenskultur. Das UKM wendet sich mit speziellen Informationen gezielt an die verschiedenen Leitungsebenen: durch Broschüren im Intranet, durch Diskussionen in Vorstandssitzungen, Handbücher zu „familienbewusster Mitarbeiterführung“- und Fortbildungen zum Thema „Management für Ärzte“. Viele Leitungen konnten auf diesem Weg erreicht werden, jedoch stehen einige der Veränderung weiter skeptisch gegenüber. Dies wurde durch das Audit deutlich und soll in der nächsten Bewertungsphase fokussiert werden. Relativierend muss festgehalten werden, dass kultureller Wandel langsam verläuft, insbesondere in großen Organisationen.

Im Laufe der Auditierung hat das UKM beschlossen, die Zielgruppe auszuweiten und eine inklusive Strategie zu entwickeln: Statt ausschließlich Mitarbeiter_innen mit Familien anzusprechen, steht es nun allen Interessent_innen frei die Angebote im Sinne einer Work-Life Balance in Anspruch zu nehmen.

6. Wirkung & Implikationen

Das UKM hat im Zuge des Audit berufundfamilie große programmbezogene Investitionen getätigt. Gleichwohl zeigt sich, dass Investitionen in die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine Rendite aus Unternehmensperspektive sowie einen Mehrwert für die Gesellschaft hervorrufen. Erwartete monetäre Auswirkungen für die UKM-Mitarbeiter_innen sind ein höheres Einkommens- und Rentenniveau und für das UKM niedrigere Kosten für die Neubesetzung von Stellen und die Reintegration von Mitarbeiter_innen, eine höhere Produktivität und eine geringere Fluktuationsrate. Die nicht-monetären Auswirkungen für die UKM-Mitarbeiter_innen sind ein höherer Zufriedenheitsgrad, ein niedrigeres Stresslevel und eine bessere Gesundheit. Auch das UKM selbst profitiert von den nicht-monetären Effekten – durch ein höheres Level an Arbeitsmotivation, eine stärkere Bindung an das Unternehmen und eine verbesserte Position in der Anwerbung von Mitarbeiter_innen.

Insgesamt wurde das Programm wie geplant umgesetzt. Ein großer Maßnahmenkatalog unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Bedürfnisse von Familien werden zunehmend vielfältiger und zugleich werden Möglichkeiten und Angebote immer komplexer. Um dabei den Überblick zu behalten, müssen die Angebote und Maßnahmen an einer zentralen Anlaufstelle gebündelt und ein offener Zugang für alle Mitarbeiter_innen hergestellt werden. Aus der Mitarbeiterperspektive sind die folgenden Punkte zentral: individuelle Lösungen, universeller Zugang und persönliche Beratung aus einer Hand.

Die Unterrepräsentation von Vätern bei der Kinderbetreuung und die geringe Sensibilisierung von Manager_innen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie deuten auf die größte Herausforderung für die Familienpolitik einer Organisation hin: die Veränderung der Unternehmenskultur. Das männliche Ernährer Modell ist in Deutschland traditionell verbreitet und steht einer geschlechtergleichen Familien- und Arbeitsgestaltung entgegen. Aus diesem Grund muss eine unternehmensweite Strategie definiert und über verschiedene Kanäle kommuniziert werden. Dabei sollten die Mitarbeiter_innen aller Ebenen einbezogen werden, um Beteiligung und Engagement zu stärken.

Eine weitere wichtige Herausforderung ist die fortwährende Datenerhebung und -prüfung im Rahmen eines engen Budgets und Zeitplans. Regelmäßige Umfragen zu den Bedürfnissen der Mitarbeiter_innen und zur wirtschaftlichen Wirkung gewährleisten eine effektive und effiziente Implementierung von Maßnahmen ebenso wie die Zufriedenheit der Mitarbeiter_innen.

Netzwerken ist eine Schlüsselstrategie, um neue Ideen und Informationen zu sammeln, Aufgaben zu teilen und Dienstleistungsanbieter zu finden sowie „best practices“ auszutauschen. Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ in Deutschland ist ein gutes Beispiel für eine bundeweite Austauschplattform über familienbewusste Personalstrategien.

7. Weitere Informationen

Den kompletten Bericht finden Sie unter:

[\(Englisch\)](http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ifpol/innosi/germany_work_and_family.pdf)

Für weitere Informationen zum Projekt InnoSI - „Innovative Social Investments – Strengthening Communities in Europe“ besuchen Sie bitte die Website: <http://innosi.eu/>.

Der Kurzbericht ist ebenfalls in englischer Sprache verfügbar, unter: <http://www.uni-muenster.de/IfPol/InnoSI/index.html>.

Autorinnen:

-  **Corinna Schein, Westfälische Wilhelms-Universität Münster,**
Corinna.Schein@ffp.de
 -  **Carolin Schönert, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, schoenert@uni-muenster.de**
-

www.innosi.eu

