



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

DIHK

ERFOLGSFAKTOR  
**FAMILIE**  
Unternehmensnetzwerk



# Beruf und Familie im Unternehmen zum Thema machen

Leitfaden für eine praxisorientierte interne Kommunikation  
zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie



# Werden Sie Mitglied im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“!



## Profitieren Sie von den Angeboten der kostenfreien Mitgliedschaft:



**Werden Sie Teil unseres Netzwerks!** Tauschen Sie Ihre Erfahrungen mit anderen Mitgliedern aus, z. B. auch über unsere Datenbank. Dort können Sie Unternehmenspartner aus Ihrer Branche und Betriebe Ihrer Region suchen und finden.



**Überzeugen Sie mit unserem Logo!** Zeigen Sie nach außen und innen, dass in Ihrem Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine große Rolle spielt. Ob auf Ihren Produkten, Ihrer Homepage oder Ihrem Briefbogen – mit unserem Logo machen Sie Ihr Engagement zusätzlich sichtbar.



**Nutzen Sie unsere Veranstaltungen!** Das Netzwerkbüro setzt auf kompetente Referentinnen und Referenten, die mit Ihnen bei bundesweiten und regionalen Veranstaltungen erarbeiten, wie Sie Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen (vor)leben können.



**Profitieren Sie von unseren Publikationen!** Sie erhalten diese frei Haus. Wir bieten Ihnen vielfältiges Informationsmaterial rund um die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, auch für kleine und mittlere Unternehmen.



**Wir bieten auch online ein breites Informationsangebot!**

Unter [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de) finden Sie unsere Termine, Broschüren, Berichte und Veranstaltungshinweise. Bestimmt ist auch etwas für Sie dabei.

**Treten Sie unserem Netzwerk bei unter: [www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk)**

Bei Fragen können Sie uns gerne anrufen (Telefon: 030 20308-6101) oder Sie schicken uns eine E-Mail ([netzwerkbuero@dihk.de](mailto:netzwerkbuero@dihk.de)).



# Inhalt

Grußwort .....	6
Einleitung .....	8
Familienfreundlichkeit: Auch eine Frage guter Kommunikation .....	8
TIPP: Instrumente der internen Kommunikation .....	14
<b>I. An den Start: Mit der richtigen Strategie ans Ziel .....</b>	<b>15</b>
ING-DiBa: Wir müssen mehr sein als nur Redaktion .....	15
TIPP: 8 Schritte zur internen Kommunikationsstrategie .....	17
<b>II. Für Glaubwürdigkeit zählen nicht nur Erfolgsgeschichten .....</b>	<b>19</b>
Deutsche Bahn AG und GASAG: Möglichst konkrete Beispiele .....	19
TIPP: Dos and Don'ts authentischer interner Kommunikation .....	22
<b>III. Kommunikationsanlässe: Von A wie Audit bis Z wie Zielvereinbarung ....</b>	<b>25</b>
Brugger GmbH: Flurfunk und Regelkommunikation gehen Hand in Hand .....	25
TÜV SÜD AG: Wir sind glaubwürdiger, wenn das Thema nicht nur aus einer Richtung kommt .....	27
TIPP: 10 wirkungsvolle Anlässe für die interne Kommunikation .....	29
<b>IV. Die richtige Dosis: Auch Beruf und Familie als Thema nicht überstrapazieren .....</b>	<b>32</b>
Nachgefragt bei Dieter Herbst, Universität der Künste, Berlin .....	32
TIPP: 4 Strategien, wie Sie „Zuviel“ Kommunikation vermeiden .....	35
<b>V. Umgang mit Tabuthemen: Offener Umgang versus Privatsphäre schützen .....</b>	<b>38</b>
Nachgefragt bei Stefanie Steinfeld, ElderCare-Steinfeld .....	38
TIPP: Manchmal ist Schweigen Silber und Reden Gold .....	41
AOK Hessen: Wir wollen das Thema Pflege aus der Tabuzone holen .....	43

Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.:	
Vertrauen bilden geht vor Transparenz schaffen .....	44
<b>VI. Medienmix: Welche Mischung macht's? .....</b>	<b>46</b>
enercity – Stadtwerke Hannover AG: Lebendige Kommunikation mit den Beschäftigten .....	46
Wooga GmbH: Familienunternehmen im wahrsten Sinn des Wortes .....	47
TIPP: Die richtige Medienmischung .....	49
Nachgefragt bei Malte Hansen, Bundesverband der Personalmanager e.V. ....	51
<b>VII. Bildsprache: Befreiung von Klischees und Stereotypen .....</b>	<b>53</b>
Nachgefragt bei Claudia Sonntag, Fotoredakteurin .....	53
TARGOBANK: Vereinbarkeitserfolge visualisieren .....	55
TIPP: Weil ein Bild mehr sagt als Worte .....	57
Nachgefragt bei Markus Esser, Fotograf .....	59
<b>VIII. Führungskräfte als Vorbilder und Botschafter .....</b>	<b>63</b>
Otto GmbH & Co KG: Führungskräfte müssen Vereinbarkeit vorleben! ...	63
Merz Pharma KGaA: Führungskräfte sind auch untereinander Vorbild ...	64
TIPP: Rollenmodelle für Manager .....	66
Nachgefragt bei Heike Kroll, DIE FÜHRUNGSKRÄFTE (dFK) .....	68
<b>IX. Workshop Text: Einfach ist schwer .....</b>	<b>71</b>
Nachgefragt bei Nina Gerstenberg, Journalistin .....	71
TIPP: Zum Lesen verführen .....	74
Daimler AG: Die Zielgruppe bestimmt das Format .....	76



Kirsten Frohnert,  
Netzwerkbüro  
„Erfolgsfaktor  
Familie“

Liebe Leserinnen und Leser,

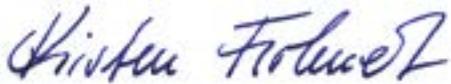
schauen Sie manchmal bei Ihren Kolleginnen und Kollegen in erstaunte Gesichter, wenn Sie über eigentlich gut etablierte Instrumente der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sprechen? Wenn Sie nicht immer wissen, was von Ihren Angeboten wirklich bei Ihren Beschäftigten ankommt und ob es dazu beiträgt, Fachkräfte zu halten und zu motivieren, dann haben Sie die richtige Lektüre in der Hand. Wie kann man familienfreundliche Maßnahmen also erfolgreich kommunizieren? Wir haben uns als Netzwerkbüro auf die Suche gemacht – nach Expertinnen und Experten und Unternehmen, die Antworten und Erfahrungen zu dieser Frage mit uns teilen.

Im Rahmen unseres „Forums Interne Kommunikation“ haben wir Tipps und Informationen gesammelt, die wir im vorliegenden Leitfaden zusammengestellt haben. Zum Beispiel geht es darum, wie Sie interne Kommunikation zum Thema Beruf und Familie strategisch planen, glaubwürdig gestalten und angemessen dosieren können. Oder welche Anlässe, Bilder und Medien Sie nutzen können, um Beschäftigten familienbewusste Angebote nahezubringen. Und natürlich haben wir uns auch mit den weniger offensichtlichen Themen beschäftigt: wie Sie beispielsweise mit tatsächlichen oder vermeintlichen Tabuthemen wie der Pflege eines nahen Angehörigen, umgehen oder wie Sie Führungskräfte als Kommunikatoren zu Beruf und Familie gewinnen und einbinden können.

All diese Themen beschäftigen Sie in Ihrem Arbeitsalltag? Der vorliegende Leitfaden bietet Anregungen und Ideen, wie Sie in Ihrem Unternehmen Familienfreundlichkeit sichtbar

machen können. Vielleicht erzählen dann Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderen weiter, in was für einem familienfreundlichen Unternehmen sie arbeiten.

Viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg bei Ihrer internen Kommunikation über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wünscht Ihnen

A handwritten signature in blue ink that reads "Kristin Frolow". The signature is written in a cursive, flowing style.

Projektleiterin

## Familienfreundlichkeit: Auch eine Frage guter Kommunikation



Andrea Montua,  
Montua & Partner

**„Tu Gutes und rede darüber“ – der Buchtitel des Journalisten Georg-Volkmar Graf Zedtwitz von Arnim aus dem Jahr 1961 ist für die PR heute zum geflügelten Wort geworden. Inwiefern Unternehmen dies beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie beherzigen, darüber gibt es unterschiedliche Meinungen. Klar ist: Wenn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kein Thema der internen Kommunikation ist, bleiben wichtige Potenziale für Unternehmenskultur und Beschäftigtenmotivation ungenutzt.**

**Aber wie sieht „gute“ interne Kommunikation zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus und wie kann man sie umsetzen? Dieser Frage wollen wir uns im folgenden Leitfaden widmen.**

Wenn sich Fachkräfte heute für ein Unternehmen entscheiden, ist Familienfreundlichkeit eines der zentralen Kriterien. Neun von zehn Beschäftigten ist dies genauso wichtig oder wichtiger als das Gehalt. Wer gutes Personal gewinnen und halten will, sollte das berücksichtigen. Doch die besten Lösungen nutzen wenig, wenn die Beschäftigten zu wenig darüber wissen.

Die Hamburger Unternehmensberaterin Andrea Montua berät Unternehmen in Sachen interner Kommunikation. Dass es auf diesem Gebiet viel zu tun gibt, belegen auch Zahlen: Nur jeder dritte Beschäftigte bescheinigt seinem Arbeitgeber laut einer Studie des Bundesfamilienministeriums gute Kommunikation zu Vereinbarkeitsthemen. „Die Ziele sollten sich messen lassen. Zum Beispiel: In einem Jahr wissen vier von

fünf Beschäftigten, welche Teilzeitangebote das Unternehmen hat“, rät Montua. Damit Unternehmen wissen, wie gut ihre Beschäftigten die Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie kennen, sollten sie diese regelmäßig befragen, vor einer Kommunikationsmaßnahme und danach. Nur so lasse sich präzise feststellen, ob Maßnahmen funktioniert haben oder nicht.

### **Entscheidend sind die Führungskräfte**

Ein Konzept zu erarbeiten und regelmäßig Befragungen durchzuführen reicht aber nicht. Ob interne Kommunikation zu Beruf und Familie gelingt, hängt vor allem von den Führungskräften ab. Sie müssen offen mit dem Thema umgehen, ansprechbar sein. „Sind sie das nicht, werden sie zu einer ‚kommunikativen Lehmschicht‘. Da dringt dann nichts mehr durch“, sagt Montua. Dann hilft auch das beste Konzept nicht. Gerade kleine und mittlere Unternehmen ohne Kommunikationsabteilung sollten zudem jene Beschäftigten früh einbinden, die Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie kommunizieren.

Viele Beschäftigte sind auch deshalb nicht ausreichend informiert, weil sie die Informationen in der falschen Form vermittelt bekommen. Jene, die dem Thema ohnehin aufgeschlossen gegenüberstehen, sind empfänglicher für eine emotionale Ansprache mit Bildern und Erfolgsgeschichten. Skeptiker fühlen sich dagegen durch Fakten und Experteninterviews angesprochen.

Schließlich: Auch das persönliche Gespräch spielt eine wichtige Rolle in der internen Kommunikation – gerade beim Thema Beruf und Familie.



Madeleine  
Förster, Robert  
Bosch GmbH

## **Für Bosch steht der Dialog im Mittelpunkt**

Wie das in der Praxis aussehen kann, lässt sich bei Bosch beobachten. Das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit Hauptsitz in Gerlingen bei Stuttgart hat weltweit mehr als 300.000 Beschäftigte an rund 350 Standorten.

Madeleine Förster arbeitet bei Bosch in der Abteilung für Diversity-Management und beschäftigt sich unter anderem damit, wie das Unternehmen seine Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben intern kommuniziert. „Für uns ist wichtig, bestehende Kanäle richtig zu nutzen: Mitarbeiterzeitschrift, Intranet und vor allem Dialogveranstaltungen, also der direkte Kontakt zu den Beschäftigten“, sagt Förster. „Damit können wir nicht nur Beschäftigte in der Verwaltung optimal erreichen, sondern auch diejenigen ohne PC-Arbeitsplatz in der Fertigung.“ An den jeweiligen Standorten führen Diversity-Koordinatoren Infoveranstaltungen durch und diese Koordinatoren sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Standort auch der erste Ansprechpartner für Fragen zu Familie und Beruf.

## **Klare Kommunikation**

Noch wichtiger als der Kommunikationskanal ist für Förster bei der internen Kommunikation jedoch das Wie: „Klar, einfach, übersichtlich“, sagt Förster. Das gelte gerade bei abstrakten und komplexen Themen wie flexible Arbeitszeiten. „Wir verwenden dazu Rollenvorbilder und kleine, konkrete Beispiele, in denen sich die Unternehmenskultur widerspiegelt.“ Auch der Fokus auf Führungskräfte ist bei Bosch gängige Praxis. Zum 125.-jährigen Firmenjubiläum im Jahr 2011 lud das Unternehmen 125 Führungskräfte ein, für 125

Tage Teilzeitmodelle auszuprobieren, und begleitete dies mit internen Kommunikationsmaßnahmen auf verschiedenen Kanälen. Mittlerweile nahmen mehr als 1.000 Managerinnen und Manager teil. Bosch will mit solchen Initiativen einen Bewusstseinswandel fördern: weg von der Präsenzkultur hin zur Ergebniskultur. Wenn es für Führungskräfte kein Tabu mehr ist, am Nachmittag eher zu gehen, um das Kind aus der Kita abzuholen, werde es auch für andere Beschäftigte deutlich einfacher, Beruf und Privatleben zu vereinbaren.

# INSTRUMENTE DER INTERNEN KOMMUNIKATION

REGELKOMMUNIKATION	
Mitarbeiterzeitung	
Elektronische Mitarbeiterzeitung	
Mitarbeiterinformation	
Schwarzes Brett	
Regelmäßige Newsletter	
E-Mail	
Intranet	
Wikis	
Firmen-TV / -funk	
Apps für Mitarbeiter und Führungskräfte	
Communities / Teamräume	
Intranet-Foren	
Mitarbeiterversammlung	
Tag der offenen Tür	
Mitarbeiterfest	
Betriebsbesichtigung	
Mitarbeiterhandbuch	
Team-Events	
Mitarbeiter-Befragung	
Ehrungen und Glückwünsche	
Einführung / Infomappe für neue Mitarbeiter	
Interne Fortbildungen	
Video- / Telefonkonferenzen, Instant Messaging	
Führungskräfte-Tagung	
Blogs	

Erreicht unkompliziert viele Mitarbeiter	Schnell einsetzbares Instrument
Nur geeignet für Mitarbeiter mit PC-Zugriff	Langfristig wirksames Instrument
Besonders geeignet für Mitarbeiter ohne PC-Zugriff	

Instrumente der internen Kommunikation

## KOMMUNIKATION BEI VERÄNDERUNGEN

Sonderausgaben der Mitarbeiterzeitung    €

Plakate / Aufsteller     €

Newsletter zu speziellen Themen   €

Informationen an einzelne Mitarbeiter    €

Team-Trainings  €

Podcast  

Vodcast   €

Communities / Teamräume     €

Tabletaufleger (Kantine)     €

## KOMMUNIKATION IN KRISEN

Rundschreiben    €

Face-to-Face-Meetings    €

Persönlicher Brief     €

Chat     €

Town Hall Meetings     €

Sonderausgaben der Mitarbeiterzeitung    €

Krisenplan   

## FÜHRUNGSKRÄFTE-KOMMUNIKATION

Informationen an Bereichsleiter    €

Vorgesetzteninformation     €

Management-by-walking-around     €

Coachings  €

 Instrument mit emotionalen Elementen

 Kostengünstiges Instrument

 Teures Instrument



## **TIPP: Instrumente der internen Kommunikation**

**Diese Instrumente der internen Kommunikation können Sie auch in Ihrem Unternehmen anwenden**

### **Beschäftigtenbefragung**

Wenn Sie regelmäßig das Meinungsbild unter Ihren Beschäftigten ermitteln, können Sie überprüfen, welche Kommunikationsformate erforderlich sind und wie erfolgreich Ihre bisherigen Anstrengungen waren. Nur wenn Sie genau wissen, welche Bedürfnisse Ihre Beschäftigten haben, können Sie diese zielgerichtet ansprechen.

### **Persönliches Gespräch**

Digitale Kommunikationsmittel sind vor allem für große Unternehmen nötig, um viele Beschäftigte zu erreichen. Wenn es aber um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht, sind persönliche Gespräche etwa vor der Geburt eines Kindes oder der „persönliche Teil“ des Zielvereinbarungsgesprächs wichtig, um individuelle Lösungen zu erarbeiten. Dabei sollten Sie stets die nötige Diskretion wahren.

### **Management by walking around**

Für gute interne Kommunikation zu Beruf und Familie sind die Führungskräfte entscheidend. Wenn diese unabhängig von konkreten Anlässen kontinuierlich im Gespräch mit den Beschäftigten sind, erkennen sie Probleme früher. Dabei geht es nicht um lange Gespräche, sondern um Kontakthalten und die Pflege persönlicher Beziehungen. Manchmal reicht es schon, einen guten Start in die Woche zu wünschen.

# I.

## An den Start: Mit der richtigen Strategie ans Ziel

**Richtig anfangen: Das hat es bei näherer Betrachtung in sich. Denn wie fängt man eigentlich an, wenn man gute interne Kommunikation machen will? Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber auch sonst.**

**Deshalb geht es in diesem Kapitel um Strategie. Wenn Sie wirkungsvolle interne Kommunikation betreiben wollen, müssen Sie sich darüber im Klaren sein, was Sie erreichen wollen. Erst dann ergibt es einen Sinn, sich mit Instrumenten zu beschäftigen. Wollen Sie das Thema Pflege und Beruf platzieren, das sich in alternden Belegschaften leicht zum Problem auswachsen kann, und damit ein Tabu ansprechen? Oder möchten Sie sich nach innen als guter und moderner Arbeitgeber präsentieren, der familienbewusste Personalpolitik „kann“? Vielleicht wollen Sie auch Mütter motivieren, zügig wieder in den Job einzusteigen? Gleich, welche Kommunikationsziele Sie verfolgen: Wichtig ist, sich diese klarzumachen, und zu analysieren, wie und mit wem sie umgesetzt werden können.**

### **Wir müssen mehr sein als nur Redaktion**

Intern kommunizieren, das ist für Eliza Manolagas von der Bank ING-DiBa weit mehr, als nur Informationen redaktionell aufzubereiten, zu sortieren und an die Beschäftigten zu senden. „Das reicht heute nicht mehr. Wir müssen mehr sein als nur eine Redaktion“, sagt



Eliza Manolagas,  
ING-DiBa

Manolagas, die am Frankfurter Hauptsitz des Unternehmens das Ressort interne Kommunikation und gesellschaftliche Verantwortung leitet. „Wir setzen verstärkt auf den direkten Dialog und unterstützen Führungskräfte und Beschäftigte dabei, Themen wie Teilzeit und Kinderbetreuung zu diskutieren.“

Die kommunikativen Maßnahmen, die Manolagas und ihr Ressort zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergreifen, hängen eng mit Initiativen der Personalabteilung zusammen. Der Fokus lag hier in den vergangenen Jahren darauf, mehr betrieblich geförderte Kinderbetreuung anzubieten, bessere finanzielle Unterstützung für Kinderbetreuung sicherzustellen und mehr Teilzeitleösungen zu ermöglichen.

Im Jahr 2008 hat die ING-DiBa Führungskräftekommunikation als strategisches Thema auf die Agenda gesetzt. Das bedeutet konkret, dass Führungskräfte über Themen und Maßnahmen so früh wie möglich durch ausführliche E-Mails informiert werden. Daran schließt sich eine breite Mitarbeiterkommunikation an mit Artikeln im Intranet und im Mitarbeitermagazin sowie mit Info-Flyern und Plakaten, aber auch mit Dialogformaten. In der Veranstaltung „Vorstand live“ können Beschäftigte ihre Fragen direkt an den Vorstand stellen.



### **Das Kommunikationsziel beschreiben**

Formulieren Sie knapp und klar, was Sie bis wann erreichen wollen, und machen Sie Ihr Ziel messbar. Zum Beispiel so: „Bis zum Dezember 2016 haben 40 Prozent der Beschäftigten Informationen zur Familienfreundlichkeit abgerufen.“

### **Zielgruppen festlegen**

Legen Sie konkret fest, wer warum im Unternehmen erreicht werden soll. Dies hat direkte Auswirkungen auf Ihre spätere Auswahl der Kommunikationsinstrumente.

### **Ist-Situation analysieren**

Wie ist der Informationsstand, aber auch das „Bild“ und die Zufriedenheit der Beschäftigten beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen? Eine kurze (mündliche oder schriftliche) Umfrage kann Ihnen dazu den groben Überblick liefern und hilft, nach Zielgruppen zu differenzieren. Außerdem: Welche Medien und Kommunikationsmittel gibt es bei Ihnen bereits und welche davon werden für das Thema bisher auf welche Art genutzt? Was ist also das gelernte Kommunikationsverhalten?

### **Soll-Zustand und Etappenziele definieren**

Beschreiben Sie konkret und nachvollziehbar, welcher Informationsstand bis wann bei wem erreicht werden soll. Definieren Sie zudem konkrete Etappenziele auf dem Weg zum Gesamtziel und holen Sie das Feedback beteiligter Gesprächspartner wie Geschäftsführung, Betriebsrat, Personal- und Kommunikationsabteilung ein.

### **Kommunikationsinstrumente auswählen**

Differenziert nach den Zielgruppen und basierend auf Ihrer Ist- und Soll-Analyse wählen Sie passende Instrumente für die Kommunikation familienbewusster Maßnahmen aus. Behalten Sie dabei das Gesamtziel ebenso wie Ihre Etappenziele im Auge. Das erleichtert die Auswahl.

### **Zeit- und Maßnahmenplan aufstellen**

Nun stellen Sie einen Zeitplan auf und fügen Ihre Etappenziele, das Gesamtziel sowie die von Ihnen ausgewählten Instrumente ein.

### **Teilpläne für ausgewählte Kommunikationsinstrumente machen**

Für die Realisierung der familienbewussten Instrumente erstellen Sie Teilpläne, in denen Zeitschienen, Aufgaben und Zuständigkeiten klar zugeordnet sind.

### **Instrumente zur Erfolgsmessung definieren**

Legen Sie fest, mit welchen Mitteln Sie messen wollen, ob Sie Ihr Kommunikationsziel erreicht haben. Dies kann eine Mitarbeiterumfrage sein, aber auch die Zahl der Seitenbesuche im Intranet oder der abgerufenen Informationsbroschüren zum Thema Beruf und Familie.

## II.

### Für Glaubwürdigkeit zählen nicht nur Erfolgsgeschichten

**Echte Geschichten über echte Menschen erzählen: Was so einfach klingt, kann in der internen Kommunikation ein echtes Erfolgsrezept sein.**

**Authentizität und Glaubwürdigkeit bedeuten vor allem, Beruf und Familie in realen Geschichten über Menschen aus dem eigenen Unternehmen zu thematisieren. Dies bedeutet auch, zuzugeben, wenn etwa bei der Umsetzung von familienbewussten Arbeitszeitmodellen nicht alles auf Anhieb funktioniert hat. Ein allzu schöngefärbter Blick auf das eigene Unternehmen schadet schon deshalb, weil Kommunikation damit angreifbar wird. Wenn sie gut erzählt sind, können authentische Geschichten aber die Vorstellungen von Beschäftigten über ihr Unternehmen und dessen Kultur prägen und manchmal auch verändern.**

#### **Möglichst konkrete Beispiele**

Wie kann interne Kommunikation zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie konkret aussehen? Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, echte Beispiele zu erzählen und diese für alle Beschäftigten transparent zu machen? Sigrid Heudorf, Leiterin Beschäftigungsbedingungen bei der Deutschen Bahn, und Thorsten Neumann, Leiter Personalbetreuung bei der Berliner Gaswerke AG (GASAG), geben Einblicke, wie zwei sehr unterschiedliche



Sigrid Heudorf,  
Deutsche Bahn AG



Thorsten  
Neumann,  
GASAG

Unternehmen mit solchen Fragen umgehen.

**Echte Geschichten über echte Menschen, inwieweit kommen sie in Ihrer internen Kommunikation vor?**

**Thorsten Neumann, GASAG:** Wir bemühen uns sehr darum, gerade beim Thema Beruf und Familie möglichst konkrete Beispiele, also echte Geschichten, aus allen Mitarbeitererebenen zu veröffentlichen. Wir haben zum Beispiel in unserer Mitarbeiterzeitung, dem „Gaskieker“, über einen Kollegen berichtet, der nicht nur die zwei Vätermonate genommen hat, sondern anschließend noch ein halbes Jahr von zu Hause aus gearbeitet hat, um noch mehr Zeit für sein Kind zu haben.

**Sigrid Heudorf, Deutsche Bahn AG:** Unsere Mitarbeiterzeitung „DB Welt“ berichtet auch über echte Geschichten. Je konkreter wir darin die Beispiele beschreiben, desto mehr sind die Leser daran interessiert, weil sie ein Thema entweder betrifft oder sie selbst daran beteiligt sind. Dies ermöglicht eine andere Form der Identifikation: mit der einzelnen Person aus der Geschichte, aber auch mit dem Unternehmen selbst.

**Was heißt für Sie Authentizität beim Thema Beruf und Familie außerdem?**

**Heudorf:** Nicht nur die Erfolgsgeschichten zu erzählen! Positive Beispiele sind wichtig, um die Mitarbeiter zu ermutigen. Es verführt aber auch manchmal, zu glauben, man habe schon alles erreicht. Zur Redlichkeit – und das meine ich mit Authentizität eben auch – gehört ebenfalls, zuzugeben, dass es auch Bereiche gibt, um die wir uns noch kümmern müssen. Authentisch sein heißt dann, die gesamte Landschaft zu zeigen. Sonst erreichen Sie das Gegenteil: Geschichten motivieren nicht, sondern

frustrieren die Leute eher, wenn ihr eigenes Leben anders aussieht.

**Wie finden Sie denn echte Geschichten? Und wie motivieren Sie die Beschäftigten, diese auch publik zu machen?**

**Neumann:** Wenn einmal etwas Spannendes im Bereich Beruf und Familie veröffentlicht worden ist, bekommen unsere Beschäftigten eine Idee davon, was alles möglich ist, wodurch wir auch auf Erfahrungen weiterer Kolleginnen und Kollegen aufmerksam werden. So entwickelt sich Verständnis füreinander und das ist eben auch glaubwürdig.

**Heudorf:** Die Größe unseres Unternehmens ist ein Vorteil, denn glücklicherweise gibt es viele Menschen, die ihre Geschichte gerne erzählen. Oft tragen Kolleginnen und Kollegen die Geschichten auch selbst an uns heran. Eine wichtige Rolle spielt auch, wie unsere Kommunikationskollegen auf die Beschäftigten zugehen und wie gut beschützt sich jemand fühlt, der interviewt wird.

**Worauf muss man bei authentischen Geschichten sonst noch achten?**

**Heudorf:** Auf die Bilder: Wir fotografieren echte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im realen Arbeitsumfeld. Eine weitere Möglichkeit sind Bilder im privaten Umfeld. Ich finde es gut, wenn bei den Themen rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch Kinder zu sehen sind, aber das entscheiden natürlich die Beschäftigten selbst.



## **TIPP: Dos and Don'ts authentischer interner Kommunikation**

### **DOS**

#### **Reale Kolleginnen und Kollegen**

Als interne Kommunikatoren haben Sie ein breites Netzwerk. Nutzen Sie es und zeigen Sie, wie Beschäftigte mit den Herausforderungen rund um den Familien- und Arbeitsalltag umgehen. Zeigen Sie Menschen und erzählen Sie Geschichten.

#### **Wahrhaftige Bilder**

Bilder der Porträtierten, durchaus auch private Aufnahmen, unterstreichen die Authentizität der Geschichte. Bilder transportieren Emotionen und helfen dabei, zentrale Aussagen zu illustrieren. Stockmaterial wirkt oft unglaubwürdig und mitarbeiterfern.

#### **Mehrwert bieten**

Stellen Sie zusätzliche Informationen bereit. Ein Infokasten mit weitergehenden Informationen bietet den Leserinnen und Lesern einen echten Mehrwert. Hier können Sie über Angebote und Ansprechpartner im eigenen Unternehmen oder auch über externe Organisationen und Hilfsangebote informieren. Eine Linksammlung zu themengerechten Internetangeboten vervollständigt das Bild.

#### **Hürden gehören dazu**

Erzählen Sie die ganze Geschichte. Berichten Sie auch, wie Sie aus Fehlern lernen, welche Lösungen warum gewählt und welche verworfen wurden. Das macht Ihre Story authentisch und nachvollziehbar.

### **Interessenlage der Beschäftigten**

Nutzen Sie Ihr Netzwerk und ermitteln Sie, was die Beschäftigten zum Thema Familie gerade besonders bewegt, und erstellen Sie Themenpläne. Halten Sie regelmäßig Kontakt zu Betriebsrat und Personalabteilung. Dort laufen viele Informationen zur Interessenlage der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen.

### **Einseitige Perspektive**

Bei der Suche nach Protagonisten für Ihre Story sollten Sie die gesamte Belegschaft im Blick haben. Immer wieder Führungskräfte und die Geschäftsführung zu zeigen ist kontraproduktiv. Stellen Sie auch die „Hidden Champions“ in der Belegschaft vor, jene, die sich nicht in den Vordergrund schieben. Auch beim Thema Familienfreundlichkeit gilt: Die Mischung macht's.

## **DON'TS**

### **Schönfärberei**

Vermeiden Sie Schönfärberei genauso wie Schwarzmalerei. Fehler gehören zum Leben, daraus zu lernen auch. Ihre Berichte gewinnen an Authentizität, wenn sie realitätsnah sind.

### **Gestelzte Sprache**

Nutzen Sie eine klare, verständliche Sprache. Phrasen, Hohlformeln und substantivierte Sätze, die weder zu den agierenden Personen noch zum Thema passen, rauben Glaubwürdigkeit und Authentizität.

### **Leere Versprechen**

Achten Sie darauf, keine Versprechungen zu transportieren, deren Erfüllung nicht schon absehbar ist. Ein Betriebskindergarten, der auch zwei Jahre nach Ankündigung noch nicht einmal projektiert ist, beschädigt die Glaubwürdigkeit.

### **Überfrachten**

Wie sich Familie und Beruf miteinander vereinbaren lassen, ist ein zentrales Thema. Wird es aber zu häufig behandelt, verlieren die Leserinnen und Leser das Interesse. Nutzen Sie verschiedene Darstellungsformen, von der Reportage bis zum Interview. Suchen Sie unterschiedliche Einzelthemen und Blickwinkel, um „Abnutzungserscheinungen“ zu vermeiden.

# III.

## Kommunikationsanlässe: Von A wie Audit bis Z wie Zielvereinbarung

**Informationen ohne Anlass verpuffen schnell, selbst wenn die Geschichten dahinter spannend sind. Warum sollen mich Informationen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf interessieren? Warum kommen sie ausgerechnet jetzt? Das mag sich so mancher Beschäftigte fragen und die gut gemachte Hintergrundgeschichte ungelesen entsorgen. Nicht nur die Gestalter von interner Kommunikation, sondern alle Beschäftigten müssen verstehen, in welchem Zusammenhang die Vereinbarkeit von Beruf und Familie thematisiert wird und was es mit ihnen persönlich zu tun hat.**

Was können gute Kommunikationsanlässe sein und wie tragen sie dazu bei, Informationen und Geschichten beim Adressaten wirkungsvoll zu platzieren? Heiko Merz, Qualitätsbeauftragter und Mitglied der Geschäftsführung bei der Brugger GmbH, und Nicole Commeßmann, Personalerin bei der TÜV SÜD AG, berichten aus ihrer Praxis.

### **Flurfunk und Regelkommunikation gehen bei der Brugger GmbH Hand in Hand**

„Wir wollten gerne die bei uns immer schon gelebte Vereinbarkeit von Beruf und Familie systematisch anpacken und ihr eine Struktur im Unternehmen geben“, sagt Heiko Merz, zuständig für Qualitäts- und Umweltmanagement



Heiko Merz,  
Brugger GmbH

und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Brugger GmbH im schwäbischen Hardt. Der Hersteller von Magnetsystemen mit 86 Beschäftigten hat mit dem UnternehmensCheck „Erfolgsfaktor Familie“ Instrumente zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie systematisiert und weiterentwickelt. Anlässe, darüber zu kommunizieren, sind seitdem das Mitarbeiterjahresgespräch, die Betriebsversammlung und die jährliche Mitarbeiterbefragung.

In dem inhabergeführten Unternehmen werden Anliegen oder Probleme in einem persönlichen Grundton besprochen.

Es gibt flexible Arbeitszeiten und verschiedene Teilzeitmodelle. Der Geschäftsführer Georg Brugger-Efinger arbeitet als vierfacher Vater auf einer 80-Prozent-Stelle teilweise vom Homeoffice aus. Merz: „Bei uns arbeitet in der Regel niemand mehr als 40 Stunden. Jeder hat Zeit für seine Familie.“ Mit dem UnternehmensCheck sind viele Gewohnheiten bei Brugger erstmals reflektiert und weiterentwickelt worden. Heiko Merz berichtet, sie hätten im Vorfeld der anonymen Datenerhebung die Hypothese aufgestellt, dass fünf Prozent der Belegschaft pflegerische Verantwortung trügen. Die Auswertung der Daten zeigte dann aber, dass es tatsächlich 16 Prozent sind.

Trotz der „angstfreien Umgebung“, wie der 41-Jährige es formuliert, hat sich ein Teil der Belegschaft nicht zu familiären Problemen geäußert. Als Konsequenz daraus hat das Unternehmen einen festen Bestandteil zu Betreuung, Pflege und Gesundheit im Mitarbeiterjahresgespräch verankert.

Ein weiterer Schritt war die Aufnahme des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie in die quartalsmäßig stattfindende Betriebsversammlung, in der der Unternehmens-Check auch angekündigt und vorgestellt wurde. Auch in die jährliche Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit hat das Unternehmen drei neue Fragen dazu aufgenommen.

Die beiden Geschäftsführer gehen täglich einmal durch die gesamte Fertigung und sprechen situationsabhängig mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine Kommunikationsabteilung hat Brugger nicht. Interne Kommunikation gab und gibt es per Flurfunk, auf dem kurzen Dienstweg und über das Schwarze Brett – und jetzt, wie die Beispiele gezeigt haben, sehr viel geregelter und intensiver.

**„Wir sind glaubwürdiger, wenn das Thema nicht nur aus einer Richtung kommt.“ – Kommunikationsanlässe beim TÜV SÜD**

**Wie funktioniert interne Kommunikation zum Thema Beruf und Familie beim TÜV SÜD?**

Unser Hauptmedium ist eine Intranetseite zu „Beruf und Familie“, auf der wir alle Informationen zu diesem Thema bündeln. Wir informieren zudem über die Mitarbeiterzeitschrift, per E-Mail oder am Infostand und Infobildschirm in Betriebskantine und Cafeteria. Hier ist die Erreichbarkeit einfach sehr hoch. Generell nutzen wir vorhandene Veranstaltungen, um unsere Themen daran anzuknüpfen.



Nicole  
Commeßmann,  
TÜV SÜD AG

### **Zum Beispiel?**

Es gibt schon seit einigen Jahren Gesundheitstage für unsere Beschäftigten, die wir nun als Plattform nutzen, um Leistungen des Familienservices vorzustellen. Die jährlichen Dialogveranstaltungen zwischen Beschäftigten und Vorstand waren ebenfalls Anlass, um über die Einführung der Konzerninitiative „Beruf und Familie“ zu informieren und zu diskutieren.

### **Was waren gute Anlässe, zu denen Sie intern kommuniziert haben?**

Das waren das audit berufundfamilie, die Kooperation mit dem pme Familienservice, unsere Programme zur Ferienbetreuung, die Seminare, ein Kinderbuch über die Arbeitswelt von Mama und Papa und natürlich die Konzernbetriebsvereinbarungen. Insbesondere die Vereinbarung zu „Beruf und Familie“, in der wir ein Begrüßungspaket für Neugeborene oder unser Commitment zu Arbeitszeitflexibilität und Homeoffice verabschiedet haben, stößt auf großes Interesse.

### **Warum waren diese Anlässe gut?**

Weil es um einen konkreten Nutzen für unsere Beschäftigten geht und die Information für einen Großteil der Belegschaft relevant ist. Bei finanziellen Leistungen wie dem angesprochenen Begrüßungspaket, das unter anderem einen Gutschein von Jako-O enthält, läuft die Kommunikation fast von alleine.



### **Mitarbeiterbefragung**

Nutzen Sie unternehmensweite Befragungen, um herauszufinden, wie zufrieden die Beschäftigten mit der familienorientierten Personalpolitik der Firma sind. Durch gezielte Fragen lässt sich erfahren, welche Rolle das Thema beispielsweise für die Atmosphäre in Teams oder für die Motivation der Beschäftigten spielt. Berichten Sie über die Ergebnisse und eröffnen Sie nach Möglichkeit auch den Dialog darüber.

### **Initiativen des Unternehmens**

Schauen Sie in Ihrem Betrieb, ob Initiativen für eine familienfreundliche Gestaltung der Arbeitsplätze geplant sind, und berichten Sie über Maßnahmen, die umgesetzt werden oder in konkreter Planung sind. Auch das Engagement im Lokalen Bündnis, die Teilnahme am audit berufundfamilie oder an einem Unternehmenswettbewerb zum Thema Beruf und Familie können gute Anlässe sein.

### **Support für Führungskräfte**

Nehmen Sie Themen der familienfreundlichen Personalpolitik als integralen Bestandteil des Mitarbeitergesprächs oder von Teammeetings auf. Schulen und unterstützen Sie Ihre Führungskräfte, damit sie in der Lage sind, das Thema Beruf und Familie adäquat und professionell in Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzusprechen.

### **Führungskräfte als Vorbild**

Einen guten Anlass, über Karriereplanung mit familiären Verpflichtungen zu berichten, bieten Führungskräfte mit Nachwuchs oder pflegebedürftigen Angehörigen. Wie sie die

Herausforderungen meistern, interessiert die Beschäftigten in der Regel, da sie oft auch als Vorbild fungieren.

### **Unternehmensleitbilder**

Neu oder aufgefrischt bieten sie oft einen Anlass, über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu kommunizieren. Ein Beispiel könnte lauten: „Produktivität ist mehr als Präsenz – wir arbeiten an einer Kultur, die Ergebnisse in den Mittelpunkt stellt und dabei Beschäftigten die Möglichkeit gibt, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen.“

### **Persönliche Berichte**

Lassen Sie die Beschäftigten regelmäßig selbst zu Wort kommen und erzählen, wie sie die Betreuung ihrer Kinder oder die Pflege von Familienmitgliedern neben dem Job meistern. Nutzen Sie dafür möglichst unterschiedliche Medien und Formate.

### **Serien**

Starten Sie in der Mitarbeiterzeitung oder dem Intranet eine Serie zu Themen der Familienfreundlichkeit, beispielsweise zu Kinderbetreuung oder Arbeitszeitmodellen. Nennen Sie Lösungen aus dem eigenen Betrieb. Achten Sie allerdings darauf, dass Sie nicht in der Theorie bleiben, sondern über verschiedene Beschäftigte aus unterschiedlichen Bereichen und Standorten berichten, und variieren Sie die Themen.

### **Personalmarketing**

Bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte sind Empfehlungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viel wert. Dies ist eine interessante Schnittstelle zwischen interner und externer Kommunikation, die Sie nutzen sollten.

### **Themenseite im Intranet**

Richten Sie im Intranet eine Extraseite mit allen wichtigen Informationen, Adressen und Ansprechpartnern ein. Wichtig ist die Auffindbarkeit einzelner Themen sowie die Möglichkeit, Rückfragen zu stellen.

### **Veranstaltungen rund um die Familie**

Viele Firmen bieten Veranstaltungsangebote wie einen Tag der offenen Tür, einen Familientag oder eine Betriebsfeier mit Familienangehörigen, die sich direkt an die ganze Familie richten. Dies sind sehr schöne Anlässe, über Familienfreundlichkeit im Unternehmen zu berichten.



Zur Wooga GmbH kommt der Klapperstorch besonders gerne:  
Das Unternehmen begrüßt jedes Baby.

# IV.

## Die richtige Dosis: Auch Beruf und Familie als Thema nicht überstrapazieren

Zu viele unwichtige Informationen, ständige Unterbrechungen bei der Arbeit, sinkende Produktivität – das waren die zentralen Ergebnisse der Workplace Survey 2013 des Personaldienstleisters Office Team angesichts der wachsenden Anzahl von E-Mails. Wer Dauerstress vermeiden will, muss also konsequent das für sich Relevante abarbeiten und den Rest aussortieren. Daher gilt es, auch die Kommunikation zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie einem Relevanztest zu unterziehen. Wann ein Thema überstrapaziert ist, was zu viele Kommunikationskanäle sind, wie Sie Zielgruppen definieren und wie ein angemessener Umgang mit heiklen Themen aussieht, ist Thema dieses Kapitels.



Dieter Georg Herbst, Universität der Künste

### Nachgefragt:

„Ist diese Information für möglichst viele im Unternehmen wirklich wichtig?“

### Sie ertrinken in Informationen und dürsten nach Wissen

Der Kommunikationsexperte Dieter Georg Herbst, Honorarprofessor an der Universität der Künste in Berlin, lehrt strategisches Kommunikationsmanagement. Für das „Forum Interne Kommunikation“ erklärt er, was unser Gehirn überfordert, wie man die an der Vereinbarkeit von Beruf und Familie besonders interessierten Beschäftigten mit genügend

Informationen „füttert“ und bei anderen das Interesse weckt.

### **Herr Herbst, was heißt „zu viel“ Kommunikation und welche negativen Auswirkungen kann das im Unternehmen haben?**

Zu viel Kommunikation bedeutet, dass die Mitarbeitenden zwar Informationen erhalten, aber nicht jene, die sie tatsächlich wollen und brauchen. Sie ertrinken in Informationen und dürsten nach Wissen. Das „Zuviel“ an Informationen ist aus Sicht der Mitarbeitenden anstrengend: Unser Gehirn prüft alle eingehenden Informationen danach, ob sie für uns wichtig sind oder wichtig werden könnten. Erst danach entscheiden wir, uns mit einem Thema weiter zu beschäftigen oder nicht. Dies kostet das Gehirn Energie. Die Konsequenz ist das Gefühl von geistiger Überforderung.

Das Gehirn filtert jede Information auf Wichtigkeit

### **Was hilft, bei der Kommunikation Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden?**

Es gibt wissenschaftlich fundierte Modelle, die zeigen, welche Ziele Menschen verfolgen. Aus diesen Modellen lässt sich ableiten, was an einem Thema wichtig ist. Wichtig ist die Konsequenz für das eigene Handeln: Bewahrt es mich vor negativen Gefühlen oder fördert es positive? Nach diesen beiden grundlegenden Systemen funktionieren unser Gehirn und unsere Informationsverarbeitung. Essenziell für die Kommunikation zu einem Thema ist es daher, diese Bedeutung klar aufzuzeigen.

Welche Handlung bewahrt vor negativen Gefühlen?

### **Wie oft kann man Beruf und Familie im Unternehmen zum Thema machen?**

Die Mitarbeitenden sind keine homogene Gruppe: Grob gesagt gibt es welche, die sich für ein Thema interessieren, weil es für sie wichtig ist. Sie suchen aktiv Informationen und beschäftigen sich mit ihnen ausführlich. Texte stehen hier

Themenangebote  
mit unterschiedlicher  
Breite und  
Tiefe

im Zentrum. Andere interessiert dieses Thema weniger oder gar nicht. Sie suchen nicht aktiv oder meiden sogar Informationen zu diesen Themen. Optimal wäre es, für die unterschiedlichen Gruppen entsprechende Themenangebote mit unterschiedlicher Breite und Tiefe zu schaffen.

### **Wie vermeidet man es, an den Bedürfnissen der Beschäftigten vorbei zu kommunizieren?**

Wichtig ist auch, die Perspektive zu wechseln und zum Beispiel über eine Beschäftigtenbefragung das Informationsbedürfnis der Belegschaft zu ermitteln. Die Mitarbeitenden können angeben, welche Themen sie interessieren und welche nicht. Dies entscheidet auch darüber, was als „zu viel“ empfunden wird.

Informations-  
bedürfnis über  
Beschäftigten-  
befragung  
ermitteln

### **Was tun, wenn interne Kommunikation zum Thema Beruf und Familie nicht gut ankommt?**

Wer sein Ohr nahe an den Mitarbeitenden hat, wird dies schnell herausbekommen. Ablehnendes Verhalten wie das Ignorieren oder Wegwerfen von Infomaterial ist ein deutliches Zeichen. Ein typischer Kommentar ist: „Schon wieder was zu diesem Thema ...“ Das Unternehmen könnte den Interessierten anbieten, spezielle Kanäle aktiv zu nutzen, wie einen Newsletter oder ein Intranetangebot. In der Kommunikation könnte das Unternehmen eventuell aufgreifen, dass es diese Kanäle geschaffen hat, um Interessierte optimal über das Thema auf dem Laufenden zu halten.

Zielgruppen-  
spezifische  
Kanäle wählen

## **TIPP: 4 Strategien, wie Sie ein „Zuviel“ an Kommunikation vermeiden**



### **Ziele benennen und Zielgruppen daran ausrichten**

Formulieren Sie klar, welche Ziele Sie haben, und, daraus folgend, welche Zielgruppen Sie erreichen wollen. Dabei kann es durchaus sinnvoll sein, statt der gesamten Belegschaft die einzelnen Zielgruppen anzusprechen: Möchten Sie beispielsweise die Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer ansprechen, können Sie Kurznews für Beschäftigte in Elternzeit mit den für sie wichtigen Informationen zu Formalitäten und aktuellen News aus dem Unternehmen verschicken. Wenn Sie speziell mit der Gruppe der Väter kommunizieren möchten, kann ein Väterbrief sinnvoll sein. Bei der DATEV wird das bereits seit Jahren umgesetzt: Väterbriefe enthalten dort Informationen zur Geburtsbeihilfe, die Einladung zu einem Beratungsgespräch und Informationsbroschüren. Ist das Thema Beruf und Pflege aktuell, macht eine Informationskampagne Sinn, damit Betroffene die bereitstehenden Informationen und Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner finden.

### **Alle Facetten im richtigen Rhythmus bringen**

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein breites Thema mit vielen Facetten. Und gerade deshalb muss richtig dosiert werden: Jeden Monat über das gleiche Thema und über Kolleginnen und Kollegen zu lesen, die alles nonchalant schultern – da ist Frust vorprogrammiert. Wäre nicht ein genervt dreinschauender Teenager manchmal glaubwürdiger? Richten Sie Ihr Augenmerk auf die Zielgruppen und deren heterogene Themen und Bedürfnisse. Diese Themenbreite sollte sich auch über das Jahr in den IK-Themen spiegeln. Mischen Sie unterhaltsame Themen mit unternehmensrelevanten News, lassen

Sie Kolleginnen und Kollegen aus Bereichen und Projekten zu Wort kommen. Wenn diese auch ein wenig über sich privat erzählen, umso besser. Denn so kommt das Thema Familie und Beruf fast zufällig daher – und prägt sich unaufdringlich ein. Finden Sie zudem den richtigen Rhythmus bei der Kommunikation des Themas Beruf und Familie.

### **Ausgetretene Wege verlassen**

Wenn Kolleginnen und Kollegen bei Begriffen wie „Vereinbarkeit“ und „Familie“ die Stirn runzeln, dann gehen Sie konstruktiv mit dem negativen Feedback um und vermitteln Sie Offenheit. Auch hier können Sie über Kommunikation „by walking around“ oder eine Beschäftigtenbefragung herausfinden, warum das Thema nicht den Stellenwert hat, den Sie sich wünschen. Prüfen Sie regelmäßig die Bedürfnislage im Betrieb. Je genauer Sie diese treffen, desto größer das Interesse. Eine andere Möglichkeit in der internen Kommunikation: Verlassen Sie die ausgetretenen Wege und nutzen Sie die Methode der Kommunikationsguerilla, um etablierte Kommunikationsstrukturen zu durchbrechen. Hängen Sie beispielsweise ohne große Erläuterungen Plakate mit scheinbar schwierigen Vereinbarkeitssituationen im Unternehmen auf. Die Auflösung der Situationen liefern Sie hinterher bei der Betriebsversammlung oder in der Mitarbeiterzeitschrift.

### **Medien, Themen und Info-Angebote ergänzen einander**

Bieten Sie an zentralen Stellen (Intranet, Schwarzes Brett, Newsletter, Mitarbeiterzeitung) im Unternehmen Hinweise auf Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner und gegebenenfalls weitere Informationen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie sollten jedoch Dopplungen in „Ihren“ Medien vermeiden, indem Sie jedem Medium eine klare Rolle zuweisen. So sind Mitarbeiterzeitungen für „große“ Storys und

Reportagen geeignet, während die schnelle tägliche Information gut über das Intranet oder via Newsletter verbreitet werden kann. Haben Sie Ihr Intranet zudem als zentrales Informationsmedium definiert, sollten hier alle Informationen zu Familie und Beruf gebündelt werden. Durch eine solche Mediendefinition ergeben sich Struktur und Verteilung von Themen sowie deren jeweilige Form der Aufbereitung fast von selbst. Dabei sind gelegentliche Dopplungen, bei denen jedoch Länge und Form der Aufbereitung divergieren, durchaus sinnvoll.

# V.

## Umgang mit Tabuthemen: Offener Umgang versus Privatsphäre schützen

Über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie spricht es sich leicht, wenn es um die Eltern kleiner Kinder geht. Die meisten anderen Themen, die das Miteinander von Beruf und Privatleben manchmal erschweren, sind hingegen mehr oder minder tabu: Angehörigenpflege, das Scheitern von Lebensentwürfen oder Beziehungen, Drogen- oder Alkoholmissbrauch, Schulden oder Erziehungsprobleme. Das geht den Arbeitgeber nichts an und kann daher auch kein Thema der internen Kommunikation sein. Auch die Erfahrungen vieler Unternehmen mit dem Thema Angehörigenpflege bestätigen das. Kaum ein Unternehmen weiß, wie viele seiner Beschäftigten in die Pflege von Angehörigen involviert sind. Umso schwieriger ist es dann auch, adäquate Maßnahmen zur Unterstützung dieser Beschäftigtengruppe zu entwickeln. Von den möglichen Folgen solcher Fälle nicht gelungener Vereinbarkeit ganz zu schweigen: Überlastung, Fehlzeiten und Burn-out.



Stefanie Steinfeld,  
ElderCare-  
Steinfeld

Nachgefragt:

Wie spricht ein Unternehmen über Themen,  
über die Beschäftigte sich nicht gerne äußern?

„Die Zielgruppe sind alle, die noch Eltern haben“

Stefanie Steinfeld, Gründerin und Inhaberin des Unternehmens ElderCare-Steinfeld, ist Expertin zum Thema Beruf und Pflege.

Sie berichtet, warum Pflege in vielen Unternehmen ein Tabu ist und als personalpolitische Herausforderung kaum wahrnehmbar wird, und sie plädiert dafür, sich mit dem Thema grundsätzlich vor Eintritt eines konkreten Pflegefalls zu beschäftigen.

### **Frau Steinfeld, woran erkennt man, wann Pflege in einem Unternehmen tabu ist?**

Man erkennt es daran, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sich automatisch und ausschließlich auf die Vereinbarkeit von Beruf und Kindern bezieht. Das Tabu manifestiert sich dann darin, dass es in der Regel weder Ansprechpartner noch konkrete Hilfsangebote im Unternehmen dafür gibt und dass das Thema im Vokabular des Unternehmens eigentlich nicht vorkommt.

Gibt es Ansprechpartner oder Hilfsangebote?

### **Warum ist Pflege tabu?**

Pflegebedürftigkeit ist ein Thema, über das man nicht gerne spricht. Pflegebedürftigkeit macht Angst, und im Gegensatz zum Kleinkind, das gerade laufen lernt und jeden anstrahlt, sind mit Pflege Trauer, Schmerz und schließlich der Tod verbunden. Man kann keine Erfolge vermelden.

Mit Trauer, Schmerz und Tod verbunden

### **Was bedeutet es für Unternehmen, wenn sie Pflege enttabuisieren wollen?**

Unternehmen müssen zuallererst einen neutralen Ansprechpartner oder eine Ansprechpartnerin mit einem sehr hohen Vertrauensvorschuss benennen und qualifizieren. Idealerweise Mitarbeiter mit Personalverantwortung, aus dem Betriebsrat oder auch von externen Dienstleistern, in kleinen Unternehmen vielleicht auch die Juniorchefin. Als Nächstes sollte das Unternehmen einen Umsetzungsplan erarbeiten und – ganz wichtig – bekannt machen. Jeder muss ihn ohne Nachfrage einsehen können!

Neutralen Ansprechpartner benennen

Umsetzungsplan  
bekannt machen

### **Wie sieht so ein Plan aus?**

Hier können Sie analog zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie die verschiedenen bewährten Arbeitszeitmodelle anbieten. Außerdem gehören Beratung, Information und gelegentlich – zumindest als Krisenintervention – auch Hilfsangebote dazu. Zu beachten ist allerdings, dass man hier schnell eine Grenze überschreitet. Ein Kind kann man in die Krippe schicken, hier sind die Eltern handlungsbefugt. Für den pflegebedürftigen Angehörigen kann der pflegende Beschäftigte mögliche Hilfen nur vorschlagen.

Thema vor  
Eintritt des  
„Ernstfalls“  
ansprechen

### **Wie kommuniziert man so einen Plan und wer genau ist die Zielgruppe?**

Man muss sichtbar machen, dass jeder davon von heute auf morgen betroffen sein kann. Das Thema muss im Vorfeld des tatsächlichen Pflegefalls angesprochen werden und nicht erst in der Krise selbst. Die Beschäftigten sind dann noch nicht im Defizit und haben die Chance, gemeinsam mit den Angehörigen die Pflegesituation vorzubereiten und in Ruhe nach Lösungen zu suchen.

### **Was meinen Sie mit Defizit?**

Eine Pflegesituation betrifft oft gestandene, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie versuchen lange, die Fassade des gut funktionierenden Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin aufrechtzuerhalten. Ich denke, dass es oft eine regelrechte Flucht in den betrieblichen Alltag gibt, ein bisschen „Erholung“ am Arbeitsplatz.

### **Zurück zur Kommunikation: Wie sollte sie aussehen?**

Man kann mit einem Flyer von einem Pflegestützpunkt in der Nähe beginnen, der die wichtigsten Daten und Fakten zum Thema zusammenträgt. Dann kann man die Vereinbarkeit

von Beruf und Pflege natürlich im Mitarbeitergespräch verankern, Handzettel mit den wichtigsten Adressen zu Beratung und Pflege produzieren oder eine Beratungsstelle kontaktieren. Die Kür wäre dann, tatsächlich jemanden als Verantwortlichen im Unternehmen zu benennen, gewissermaßen einen Pflgelotsen. Weitere Schritte sind ein entsprechender Intranetauftritt, die Schaffung eines Gesundheitstags oder eine Seminarreihe zu pflegerelevanten Themen.

**Kommunikation:**  
vom Handzettel  
bis zum Pflege-  
beauftragten

**TIPP: Manchmal ist Schweigen Silber und Reden Gold**



### **Neutral informieren**

Legen Sie den Schwerpunkt darauf, praktische Hilfen zu geben, vertrauenswürdige Ansprechpartner und gegebenenfalls vorhandene Hilfsangebote im Unternehmen bekannt zu machen. Tun Sie dies in neutralem Ton und tragen Sie möglichst breit gefächerte Hilfsangebote zusammen, auch von Trägern außerhalb des Unternehmens. Sprechen Sie jede Aktion mit dem Personalbereich und dem Betriebsrat ab, damit dort gegebenenfalls die nötigen Kapazitäten für Beratung bereitstehen können.

### **Mit Gesundheitsangeboten verzahnen**

Viele größere Unternehmen haben einen eigenen Gesundheitsdienst. Neben den üblichen Tipps zur Gesundheit am Arbeitsplatz können über diesen Dienst auch Beiträge zu Hilfsangeboten bei häuslicher Pflege, zum Leben mit behinderten oder schwerkranken Angehörigen, zum Umgang mit dem Tod naher Angehöriger, zu Alkohol-, Drogen- oder Medikamentenabhängigkeit lanciert werden. Als Serie angelegt und langfristig beispielsweise als Broschüre und als

Information im Intranet angeboten, sinkt die Hemmschwelle für die Beschäftigten, sich proaktiv zu informieren.

### **Führungskräfte coachen und sensibilisieren**

Direkter Kontakt für Gespräche und für Informationen über das eigene Unternehmen bleibt die Führungskraft. Diese muss deshalb für die offene Kommunikation über Tabuthemen und den Umgang mit den betroffenen Beschäftigten sensibilisiert werden. Coachings und die Zusammenstellung von entsprechenden Informationsmaterialien eignen sich dazu ebenso wie die Benennung von Ansprechpartnern für den Ernstfall.

### **Aktuelle Anlässe nutzen**

Viele Unternehmen sammeln zu Firmenveranstaltungen und in der Weihnachtszeit für soziale Einrichtungen. Eine gute Gelegenheit, verschiedene Einrichtungen mit ihren Hilfsangeboten vorzustellen und dabei en passant „Tabuthemen“ aufzugreifen. Statt der Sammlung von Geld kann im Unternehmen beispielsweise auch eine Aktion zur Registrierung als Knochenmarkspender mit der DKMS oder eine Blutspendeaktion mit dem DRK organisiert werden. Ebenso kann ein Interview mit dem Betriebsrat Anlass bieten, den gesamten Themenkranz aufzugreifen. Bei ihm laufen viele Hilfsanfragen der Beschäftigten zusammen, da Betriebsräte zur Verschwiegenheit verpflichtet sind.

### **Tabuthemen in Beschäftigtenbefragungen integrieren**

Sie planen gerade eine Beschäftigtenumfrage? Stellen Sie die Anonymisierung der Befragung sicher und nehmen Sie Fragen zum privaten Umfeld mit auf. Die Ergebnisse werden Ihnen helfen, die Bedürfnislage im Bereich Tabus klarer zu erkennen. Gleichzeitig bieten Ihnen die Ergebnisse die Chance, Tabus thematisch aufzugreifen und interne sowie

externe Hilfsangebote in Ihren internen Medien vorzustellen. Dabei können Sie immer wieder auf die Ergebnisse der Umfrage Bezug nehmen, ohne Einzelfälle schildern zu müssen.

### **Wir wollen das Thema Pflege aus der Tabuzone holen**

Sonja Lambert leitet die Stabsstelle Diversity-Management innerhalb der Hauptabteilung Personal- und Ressourcenmanagement der AOK Hessen. Sie schildert die Bedeutung, die das Thema Beruf und Pflege in ihrem Unternehmen hat.

„Bei einem Durchschnittsalter der Beschäftigten von fast 47 Jahren spielt das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in der AOK Hessen eine große Rolle. Wir bieten deswegen eine umfassende Serviceleistung an, die aus Information, Beratung, Vermittlung und Schulung besteht. Dafür haben wir die interne Servicestelle ‚Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben‘ geschaffen. Zudem bieten wir zwei anonym nutzbare Angebote: eine Onlineplattform mit allen wichtigen Informationen rund um Pflege und eine Telefonhotline zur persönlichen, aber anonymen Beratung. Mit dieser Kombination hoffen wir, möglichst viele Beschäftigte zu erreichen.

Die Kommunikation dieser Angebote innerhalb des Unternehmens muss aus meiner Sicht regelmäßig sein. Wir nutzen alle Medien dazu, also das Intranet, Flyer, die Mitarbeiterzeitung und vieles mehr. Schon allein dadurch, dass wir regelmäßig auf die Schulungen hinweisen, egal, an welchem Standort in Hessen sie stattfinden, erreichen wir eine Dauerpräsenz des Themas. Dabei gilt: Alles sollte besprechbar sein, denn wir wollen das Thema aus



Sonja Lambert,  
AOK Hessen

der Tabuzone herausholen. Die Beschäftigten sollen das Vertrauen haben, sich mit jedem Aspekt der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege an ihre Führungskraft wenden zu können, ohne einen Nachteil befürchten zu müssen.“



Sven Laux,  
VDMA e.V.

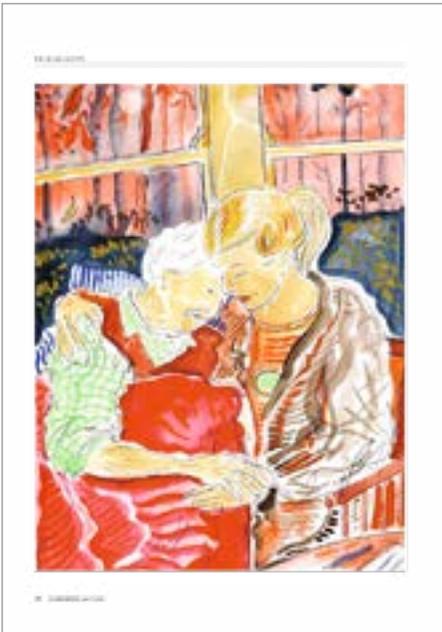
### **Vertrauen bilden geht vor Transparenz schaffen**

Sven Laux leitet die Personalabteilung des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA), er berichtet davon, welche Rolle Beruf und Pflege in seinem Verband spielt:

„Trotz aller öffentlichen Diskussion hat uns die Bedeutung des Themas für Unternehmen überrascht. Wir bieten unseren 550 Beschäftigten eine kostenfreie Erstberatung durch den Dienstleister Viva-Familienservice – dies ohne Einbindung der Personalabteilung und ohne Rückmeldung an sie. Wir kommen nur ins Spiel, wenn das Arbeitsverhältnis direkt betroffen ist, beispielsweise bei Arbeitszeitmodellen. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass es vielen Beschäftigten schwerfällt, über ihre häusliche Pflegesituation zu sprechen, und dass Ängste, den Erwartungen nicht mehr gerecht zu werden, sehr hoch sind. Daher haben wir uns bewusst dafür entschieden, die individuellen Ängste sowie den Wunsch nach Vertraulichkeit in jedem Einzelfall zu respektieren und nicht mit einer umfangreichen HR-Strategie abzubauen.“

Dies bestimmt auch unser Kommunikationsverhalten zum Thema. Die Tatsache, dass es das genannte Beratungsangebot gibt, vermitteln wir über unser Intranet. Grundsätzlich aber leitet uns der Ansatz: Vertrauen bilden

geht vor Transparenz schaffen. Jeder und jede kann die Personalabteilung einbinden, aber keiner muss es. Teil der durchweg positiven Rückmeldung ist, dass das Thema Beruf und Pflege nun wesentlich offener und vorurteilsfreier diskutiert werden kann – mit Kolleginnen und Kollegen, Führungskräften und nicht zuletzt auch mit der Personalabteilung.“



Illustrationen wie hier in der Mitarbeiterzeitung der GASAG eignen sich besonders gut für die Darstellung von Beschäftigten in sensiblen Situationen.

# VI.

## Medienmix: Welche Mischung macht's?

**Was ist der richtige Weg, mit Beschäftigten zu kommunizieren? Vor allem über Mitarbeitermagazine, Intranet und Mitarbeitergespräche? Über Social Media oder noch über das gute alte Schwarze Brett? Jedes Kommunikationsmedium hat seine Stärken und Schwächen – je nachdem, welche Information Sie an wen richten wollen. Über welche Kanäle Sie über Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen diskutieren, Zielgruppen informieren und Rückmeldungen aus der Belegschaft aufnehmen, ist eine mit den Kommunikationsmöglichkeiten wachsende Herausforderung. Die Erfolgsfaktoren aber bleiben gleich: Ziele benennen, Zielgruppen erkennen, den einzelnen Medien Aufgaben zuschreiben, was zugegebenermaßen immer komplexer wird, und schließlich den richtigen Mix finden.**

**Zwei Unternehmen stellen ihre „Lieblingsmedien“ für die Kommunikation über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor:**



Angela Mastnak,  
energycity –  
Stadtwerke  
Hannover AG

### **Lebendige Kommunikation mit den Beschäftigten**

Angela Mastnak, Leiterin der Abteilung Personalservice bei energycity - Stadtwerke Hannover AG, legt Wert auf die stetige interne Information zu Vereinbarkeitsthemen. Zentrales Medium ist dabei das Intranet. Sobald es Neues zu berichten gibt, erscheint dies im täglichen E-Mail-Newsletter und auf der Seite „Aktuell“ im Intranet. Im Intranet gibt es auch eine ständige Rubrik „Beruf und

Familie“ mit Dokumenten und Links zum Thema.

Weiterhin gibt es eine Reihe von Printmedien, allen voran die Mitarbeiterzeitschrift „energiequelle“, die fünfmal im Jahr erscheint. Hier werden regelmäßig Beiträge und Informationen rund um das Thema Beruf und Familie platziert, wie zum Beispiel der Rückblick auf das Feriencamp oder eine Information zu den Belegplätzen in der Kinderkrippe. Inzwischen wird sie durch persönliche Berichte der Beschäftigten ergänzt.

Ein weiteres Medium sind themenbezogene Dialogangebote: „Wir laden bei diesen Veranstaltungen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem Informationsaustausch ein und fordern dazu auf, mitzumachen und Fragen zu stellen.“ Neben dem regelmäßig stattfindenden Führungskräfte-dialog findet seit 2010 zudem einmal jährlich der Pflegedialog statt. So war zum Beispiel ein Wohnraumberater der Region Hannover zu Gast, der Tipps rund um die Wohnraumanpassung gab.

### **Familienunternehmen im wahrsten Sinne des Wortes**

Familienthemen sind bei Wooga ein wichtiger Bestandteil der internen Kommunikation und der Unternehmenskultur. Bei dem jungen Unternehmen mit rund 280 Beschäftigten aus 43 Nationen ist die Unterstützung junger Familien ein wichtiger Erfolgsfaktor, um internationale Fachkräfte in dem hart umkämpften Markt für Computerspiele zu finden und zu halten. Die Hilfe reicht von Informationen zu Elterngeld, Kindergeld und Kita-Gutschein bis hin zu ins Englische übersetzten



Josefine Botha,  
Wooga GmbH

Formularen und zur Unterstützung beim Ausfüllen derselben.

„Wir versuchen, für jeden individuelle Lösungen zu finden und vor allem die ausländischen Mitarbeiter durch den deutschen Behördenschwung zu führen“, erklärt Josefine Botha. „Das ist wirklich nötig, denn bei uns gehen alle Väter in Elternzeit, so Botha weiter.

Kommunikativ wird das Thema Beruf und Familie über einen kleinen, aber gezielt eingesetzten Medienmix abgebildet: Neben der Website mit dem Family@Wooga-Blog gibt es ein Intranet, das im Bereich Families@Wooga umfassend über alle für Familien relevanten Themen informiert.

Ein weiteres internes Medium sind die etwa zehn geschlossenen Facebook-Gruppen, wie „Wooga-Families“ oder „Wooga-Moms“. Hier werden aktuelle Informationen, Termine für Treffen oder Links zu wichtigen Formularen im Intranet des Unternehmens gepostet. „Vor allem aber geht es um den Austausch. Die Facebook-Gruppen sind sozusagen unser Schwarzes Brett mit Dialogfunktion. Da werden beispielsweise Fragen zu englischsprachigen Hebammen, Kinderwagen und guten Kinderärzten geklärt“, so Botha. Wichtig ist bei Wooga zudem die direkte Kommunikation: Jeden Montag gibt es das „Monday Morning Stand Up“, in dem kurz und bündig verschiedene Themen – natürlich auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – angesprochen werden.

Die Facebook-Gruppen spielen in der internen Kommunikation die größte Rolle und werden am häufigsten

genutzt. Alle Beschäftigten sind konstant online – allein schon, weil sie nicht verpassen wollen, wenn es Eis in der Küche gibt. „Dort finden dann auch oft rege Diskussionen unter den Beschäftigten statt. Wir bekommen zudem viel Feedback und Vorschläge, die wir immer wieder gern aufgreifen“, berichtet Botha. Durch die starke Vernetzung in den Gruppen bleibt der Kontakt zum Unternehmen auch während der Elternzeit bestehen – ein wichtiger Baustein für den Wiedereinstieg danach. Trotz all der virtuellen Kommunikation, dem Intranet als Informationsquelle und dem Informationsaustausch per E-Mail und Skype betont Botha, dass diese nicht die persönlichen Gespräche mit den (werdenden) Wooga-Eltern ersetzen können. „Wir legen viel Wert auf persönliche Beratungsgespräche mit den Eltern. Gerne bei einem Kaffee in unserer Küche und zusammen mit dem Partner. Da können sie dann all ihre Fragen loswerden.“

### **TIPP: Die richtige Medienmischung**



#### **Zielgruppen und passende Medien analysieren**

Angenommen, Sie haben etwa 500 Beschäftigte in der Produktion und 800 in der Verwaltung, der Altersdurchschnitt liegt bei 43 Jahren. Die dazu passenden Medien könnten ein Intranet, Schwarze Bretter in den Produktionsbereichen und ein PDF-Newsletter sein, den Sie alle drei Monate herausgeben.

## Wie passen Zielgruppen und Medien zusammen?

- Mit dem Newsletter erreichen Sie über die Kernzielgruppe hinaus sehr viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn er kann auch ausgedruckt verteilt und an Schwarze Bretter gepinnt werden. Ein sachlicher Artikel zum Thema Beruf und Familie in klarer Sprache mit Hinweisen, wo weitergehende Infos zu finden sind (zum Beispiel Intranet, Betriebsrat, Personalabteilung), holt alle Interessierten ab.
- Im Intranet erreichen Sie eher die jüngeren Zielgruppen. Hier können Sie ein kurzes Feature über die vom Unternehmen ausgehandelten Betreuungskontingente und den Hinweis auf andere Angebote im Umfeld publizieren.
- Überlegen Sie sich jetzt, ob es noch Medien gibt, die ergänzt werden müssen. Orientierungshilfen finden Sie in der Grafik „Instrumente der internen Kommunikation“ (vgl. S. 12/13).
- Jedes Medium hat außerdem eine zu ihm passende „Sprache“ und jedes Unternehmen eine eigene Tonalität. In erster Linie bestimmt jedoch das Thema den Ton. So verbietet sich zum Beispiel Flapsigkeit bei Beiträgen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, völlig unabhängig vom ausgewählten Medium. Für die Auswahl der Tonalität prüfen Sie deshalb, welche Sprache gleichermaßen zu Thema, Medium und Ihrem Unternehmen passt.

Nachgefragt:

Ist das persönliche Gespräch das wichtigste interne Kommunikationsmedium?

### **Einen Vertrauensraum schaffen**

Malte Hansen, Präsidiumsmitglied im Bundesverband der Personalmanager und Direktor Human Resources Europe bei Nufarm, plädiert für die persönliche Kommunikation mit den Beschäftigten zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Sein Rat für einen gelungenen Medienmix ist deswegen, die elektronischen Medien zu nutzen, aber nicht überzubewerten.

### **Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Herr Hansen, über welche Medien lässt sich dieses Thema Ihrer Meinung nach besonders wirkungsvoll kommunizieren?**

Ich glaube, dass sich elektronische Medien, wie zum Beispiel das Intranet, sehr gut dafür eignen, Informationen übersichtlich zusammenzustellen. Über die Mitarbeiterzeitung kann man wunderbar authentische Beispiele transportieren. Aber für die direkte Ansprache der Beschäftigten halte ich das persönliche Gespräch von Angesicht zu Angesicht immer noch für wichtiger.

### **Warum?**

Weil es darum geht, einen Vertrauensraum zu schaffen. Ich glaube, dass Menschen sich in einer Vertrauenskultur wohler fühlen und eher bereit sind, ebenfalls Vertrauen zu geben. Am Ende zahlt sich das in Form von sehr guten Leistungen auch aus.



Malte Hansen,  
Bundesverband  
der Personal-  
manager e.V.

Das persönliche  
Gespräch ist  
unverzichtbar

Offene Gespräche ermöglichen

### **Wie schafft man Vertrauensräume?**

Sie müssen Gesprächssituationen schaffen, in denen Beschäftigte sich öffnen können. Für die Kontaktaufnahme eignen sich Infostände am Rande einer Betriebsversammlung oder in der Kantine. Was ich auch sehr empfehle, ist, dass die Unternehmensverantwortlichen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie regelmäßig für zehn Minuten in Teammeetings gehen, dort kurz und knackig einen Überblick über die angebotenen Maßnahmen geben und für einen späteren Zeitpunkt Gesprächsangebote machen. Absolut unerlässlich ist es außerdem, Führungskräfte einzubinden, das heißt umfassend zu informieren und zu schulen.

### **Wie schätzen Sie die Rolle der Social Media in Unternehmen ein?**

Auch Social Media ersetzen nicht das persönliche Gespräch

Social Media nehmen allgemein einen sehr wichtigen Part im Dialog mit den Beschäftigten ein und werden zunehmend wichtiger. Sie ermöglichen es, mit vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in kürzester Zeit in Kontakt zu treten oder über Umfragen und Diskussionsforen schnell Meinungen ausarbeiten zu können. Das unterstützt das Thema Beruf und Familie sehr in der vorgelagerten Aufklärungsarbeit und weiteren Bedarfsanalyse. Je näher jedoch zeitlich gesehen das erforderliche Agreement zwischen Beschäftigten und Unternehmen rückt, desto wichtiger wird die persönliche Kommunikation. Oder haben Sie schon davon gehört, dass ein junger Vater Elternzeit über einen Beruf-und-Familie-Blog beantragt hat?

# VII.

## Bildsprache: Befreiung von Klischees und Stereotypen

**Umfragen zeigen immer wieder: An Texten bleibt das Auge – und damit die Aufmerksamkeit – seltener hängen als an Bildern. Doch wie illustriert man das Thema Beruf und Familie in der betrieblichen Kommunikation? Welche Bilder unterstreichen Botschaften und wie kann man mit passenden Motiven Glaubwürdigkeit und Ansprache zu Beruf und Familie unterstützen? Dies sind komplexe Fragen, die Experten auf den Plan rufen.**

**Nachgefragt:**

**Was wirkt stimmig, was wirkt aufgesetzt und unglaubwürdig?**

### **Das Arbeitsgebiet eines Unternehmens bestimmt das Bild**

Claudia Sonntag ist Fotoredakteurin in Hamburg, fotografiert auch selber gern und versucht, einen langen Arbeitstag und ihr Familienleben mit einer achtjährigen Tochter unter einen Hut zu bekommen. Die 46-Jährige unterstreicht, dass die Motivwahl auch mit einfachen Mitteln bewerkstelligt werden kann.



Claudia Sonntag,  
Fotoredakteurin

### **Frau Sonntag, was bedeutet für Sie das Motiv der lächelnden Mutter am Laptop mit Kleinkind auf dem Schoß?**

Für mich thematisiert es die Unvereinbarkeit von Beruf und Familie. Denn jeder, der selber Kinder hat, weiß: Man kann nicht gleichzeitig arbeiten und Kleinkinder betreuen, dies sollte die Ausnahme sein.

**Motiv Mutter mit Kind am Laptop thematisiert Unvereinbarkeit**

### **Wieso hält sich das Motiv so hartnäckig?**

Es hält sich wohl auch aus Fantasie- oder Gedankenlosigkeit. Es ist immer einfach, auf Stereotype zurückzugreifen. Es gibt noch ein Pendant dazu: das Motiv des eingerahmten Fotos von der lachenden Mutter mit den Kindern auf dem aufgeräumten Männerschreibtisch. Vordergründig soll es die Verbundenheit des Mitarbeiters mit seiner Familie thematisieren. Es zeigt aber vielmehr die Getrenntheit der Welten und illustriert ein überkommenes Rollenbild.

### **Was sind denn fantasievolle Motive, die diese Welten zusammenbringen?**

Genau das sollte das Thema sein: Bringen Sie die beiden Welten zusammen. Ein ganz einfaches Beispiel ist, eine große, bunte Kinderuhr auf dem Schreibtisch zu fotografieren. Damit zeigen Sie: Hier bieten wir Spielräume, hier gibt es Freiräume in Form von Zeiträumen. Sie können aber auch einen Flipchart abbilden mit einer von Kindern gemalten Schatzkarte. Damit signalisieren Sie: Kinder wissen, wo Schätze zu heben sind, und wir im Unternehmen profitieren davon.

Eine Kinderuhr auf dem Schreibtisch thematisiert Spielräume

### **Das waren jetzt typische Büromotive. Was wären denn Motive für die Produktion?**

Wenn es um einen Produktionsstandort geht, könnten Sie in einer Fotomontage die Werksuhr und eine Kinderuhr gegeneinanderblenden. Oder Sie zeigen die in der Regel ja recht sterile, kühle und technoide Atmosphäre in einer Produktionshalle und darin ein Kind mit einem Tuschkasten. Das heißt: Bei uns spielen Kinder mit, sie bringen die Farbe rein. Wir lassen das zu. Wir kümmern uns um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

In der Produktion: Fotomontage aus Werksuhr und Kinderuhr

## **Das Thema Flexibilität spielt dabei ja eine wichtige Rolle. Wie kann man das darstellen?**

Wir reden hier ja von Arbeitgebern, die natürlich auch ein gewisses Maß an Flexibilität an den Tag legen müssen, um gute Leute mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen zu binden. Ein mögliches Motiv wäre, eines dieser bunten Kindertelefone auf einem Schreibtisch abzubilden. Das heißt dann: Bei uns bleiben Sie erreichbar. Denn jeder kennt den Fall, dass das Kind krank wird, die Babysitterin ausfällt oder dem Partner ein wichtiger Termin dazwischenkommt, dann muss man erreichbar sein, kurz etwas organisieren und hat dann den Kopf wieder frei.

Ein buntes Kindertelefon auf dem Schreibtisch signalisiert Erreichbarkeit

## **Was würden Sie Unternehmen empfehlen, die ein eher kleines Budget haben?**

Ich würde ihnen empfehlen, auch mit Illustratoren zusammenzuarbeiten. Sie sind nicht nur äußerst kreativ und schaffen etwas Unverwechselbares, sondern sind auch wesentlich günstiger als Fotografen, denn sie brauchen keine Modelle, niemanden, der schminkt und einkleidet, keine Requisiten.

Illustratoren sind günstige Alternativen zu Fotografen

### **Vereinbarkeitserfolge visualisieren**

„Bei der TARGOBANK bewerben die Bilder nicht die einzelnen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern sie zeigen deren Erfolge“, sagt Anja Niggemann, Leiterin der Internen Kommunikation bei der Privatkundenbank mit Sitz in Düsseldorf.

Im Mitarbeitermagazin „voilà“ war vor etwa drei Jahren der Vertriebsvorstand Berthold Rüsing mit seiner Tochter abgebildet, die er öfter selbst morgens zur Kita brachte. Das Bild zeigt ihn in dieser Situation. Es wirkt authentisch,



Anja Niggemann,  
TARGOBANK

die Lichtgestaltung ist warm, freundlich und menschlich. „Wir bilden eine echte Situation ab und möchten mit der Bildsprache Glaubwürdigkeit für unsere Programme vermitteln“, so Niggemann. Das Unternehmen unterstützt die Vereinbarkeit von beruflichem Erfolg und familiären Bedürfnissen. Die Aussage für die Kolleginnen und vor allem für die Kollegen ist also: „Wenn ich als Vorstandsmitglied das kann, könnt Ihr das auch!“

Authentische Bilder spielen in der internen Kommunikation der TARGOBANK eine große Rolle. Im Vordergrund stehen dabei Bilder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in echten Situationen. Kolleginnen und Kollegen auf dem Titel – und weniger das Management – erhöhen dabei die Identifikation. Bei den Bildern, die die Aussagen in den Artikeln unterstützen, ist meist ein ungewöhnliches Setting zu sehen, statt immer die gleichen Gruppenbilder abzubilden. Häufig schießen die Beschäftigten die Bilder selbst und reichen sie zu Artikeln ein. Um ihnen im Vorfeld Tipps zu geben, wie ein gutes Foto entsteht, erhalten sie im Intranet Tipps für die Bildgestaltung: „Einfach gute Fotos machen“. Dort finden die Beschäftigten Angaben zur richtigen Kamera (keine Handybilder!), zur nötigen Auflösung (mind. 6 Megapixel), zum passenden Licht (Tageslicht, aber Vorsicht: Wo viel Licht ist, ist auch viel Schatten!) sowie zu Perspektive und Schärfe und schließlich zur Anzahl der Fotos, die vorsichtshalber geschossen werden sollen, damit das richtige auch dabei ist.

Das richtige Bild – wodurch zeichnet es sich aus? „Immer wenn der Betrachter das Gefühl hat, ein bestimmtes Bild ist nur für das Magazin aufgenommen, dann ist es nicht mehr authentisch“, fasst Anja Niggemann zusammen.



### **Ein Bildkonzept als Basis**

Im besten Falle haben Sie schon ein Bildkonzept für Ihre interne Kommunikation, das beschreibt, welche Darstellungsformen und welche Bildsprache – von Farben bis hin zu Formaten – in Ihrem Unternehmen bevorzugt werden. Für die Familienthemen sollten Sie auf der Basis dieses Konzepts ein Subkonzept erstellen und darin festlegen, ob Sie authentische Bilder bevorzugen oder eher Zeichnungen und Stilisierungen, welche Bildsprache die Bilder haben sollten und wen oder was Sie gern darauf sehen möchten oder auch nicht. Dass auf eine ausgewogene Darstellung von Männern und Frauen und Kolleginnen und Kollegen jedes Alters zu achten ist, versteht sich dabei von selbst.

### **Fotografen gründlich briefen**

Sollten Sie Fotografen oder Illustratoren beauftragen, achten Sie auf ein ausführliches Briefing. Je präziser Sie beschreiben, was im Text stehen wird und welche Botschaften Sie via Bild transportieren möchten, desto genauer wird er oder sie Ihre Vorstellungen treffen. Wenn Sie Zeit haben, begleiten Sie die Fotografin oder den Fotografen beim Shooting oder sagen Sie, dass auch mal etwas anderes probiert werden kann als das bislang immer wieder gern Fotografierte.

### **Text-Bild-Scheren vermeiden**

Sie berichten in einem Text von den Problemen, die Pflege der eigenen Eltern zu organisieren, und platzieren dazu ein Bild mit in die Kamera strahlenden Kollegen an ihrem Arbeitsplatz? Das wäre eine klassische Text-Bild-Schere, die es zu vermeiden gilt. Denn die Aussagen von Text und Bild sollten

sich nicht widersprechen, sondern unterstützen und aus dem im Text geschilderten Themen- und Emotionsbereich sein.

### **Kein Bild ohne Bildunterschrift**

Bilder ohne Bildunterschriften sind wie Texte ohne Überschrift: unvollendet. Grundsätzlich sollten Sie jedem Bild eine Unterschrift geben, die auf maximal zwei Zeilen beschreibt, wer und was auf dem Bild zu sehen ist und zu welcher Passage im Text das Bild gehört. Leser verstehen den Text so intuitiver, all jene, die nur die Bilder anschauen, erfassen schnell, worum es im Text geht, und entscheiden sich vielleicht doch noch, ihn zu lesen.

### **Stereotype vermeiden**

Nutzen Sie die Vielfalt der Menschen, die in Ihrem Unternehmen beschäftigt sind. Halten Sie immer Augen und Ohren auf nach guten Beispielen für Ihr Thema. Und verzichten Sie auf Stereotype wie die immer glücklich lächelnden jungen Mütter mit blitzsauberen Kindern neben dem Schreibtisch. Das sind Bilder, die Ihre Leser eher verärgern und ihnen die Lust zum Lesen der Artikel nehmen. Seien Sie beharrlich bei der Suche nach dem richtigen Motiv für Ihre Aussagen und sprechen Sie mit Ihrer Fotografin oder Ihrem Fotografen jedes Motiv extra ab. Werden Sie kreativ und überlegen Sie, was Sie beim Lesen selbst gern auf der entsprechenden Seite als Foto sehen würden.

### **Bildarchive nutzen**

Sie haben kein Budget für Fotografen, möchten aber dennoch nicht auf passende Bilder verzichten? Oder die Zeit ist zu knapp, um noch ein Shooting zu veranstalten? Dann nutzen Sie doch große und günstige Online-Fotodatenbanken wie Fotolia, Shutterstock oder Pixelio, die Ihnen lizenzfreie Bilder

zu nahezu jedem Thema liefern können. Allerdings sollte hier immer auch darauf geachtet werden, dass die Bilder authentisch wirken und sich nicht zu nahe an Klischees bewegen, so wie es bei einem Bildkonzept, einer Bildidee und Motiventwicklung aus dem eigenen Haus der Fall wäre. Beachten Sie dabei die jeweiligen Nutzungsbestimmungen, damit Sie keine Urheberrechte verletzen.

**Nachgefragt:**  
**Wie kann ein Bildkonzept aussehen, wenn man eine Broschüre neu plant?**

### **Die entscheidenden Schritte vor dem Klick**

Markus Esser ist freier Fotograf und Art-Direktor, zuvor hat er als Head of Art bei den Bildarchiven Veer und Getty Images gearbeitet. Die richtige Bildsprache zu finden hat für ihn immer auch etwas damit zu tun, Trends zu erkennen und zu nutzen.

### **Herr Esser, welche Motive, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie visualisieren, sind aus Ihrer Sicht zeitgemäß?**

Stellen wir uns zum Beispiel vor, wir sind ein mittelständisches Unternehmen mit etwa 500 Beschäftigten und wir merken, dass unsere Intranetseite mit Services zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie nur 17-mal pro Jahr angeklickt wird. Wir entscheiden uns, eine Broschüre zu drucken, die unsere Unterstützungsangebote zur betrieblichen Kinderbetreuung, zur Pflege von Angehörigen, zur Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, und das neu eingerichtete Eltern-Kind-Zimmer bei uns vorstellt.



Markus Esser,  
Fotograf

**Durchspielen:**  
**Neuplanung einer  
Broschüre**

Einzelfotos oder  
Bildserie?

### Wie gehen wir dann vor?

Zunächst müssen wir wissen, was wir kommunizieren wollen. Möchten wir unterschiedliche Bilder zu jedem Thema oder wollen wir eine kompakte Bildserie? Was sind die Unternehmenswerte, die Mission, die Vision? Denn das fotografische Resultat wird Emotionen vermitteln, die den Mehrwert beschreiben, in genau diesem und keinem anderen Unternehmen zu arbeiten.



Neben der Alltagshektik findet die Mutter Zeit, sich vollständig auf ihren Sohn zu konzentrieren.

Lichtgestaltung:  
dramatisch oder  
leicht? Warm  
oder kühl?

### Und was sind die nächsten Schritte?

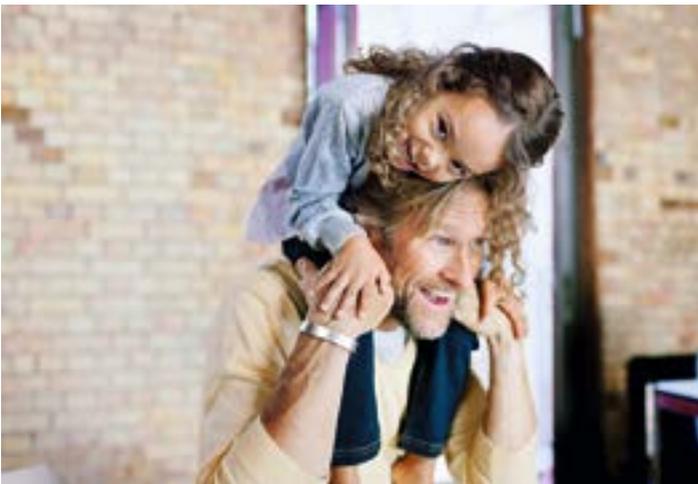
Jetzt geht es um die konkrete Aufbereitung, das Bildgefühl. Dafür müssen wir klären, ob die Firma einen Farbkodex besitzt, der sich in den Bildern wiederfinden soll. Die Lichtgestaltung ist zudem eine der wichtigsten Stimmungsgeber für die gewünschte Bildsprache: kontrastreich, dramatisch, zielstrebig oder hell, erfreulich, leicht, erstrebenswert. Außerdem kann sie warm-mitmenschlich oder kühl-technisch

ausgeleuchtet sein. Davon hängt auch ab, zu welcher Jahres- und Tageszeit die Bilder aufgenommen werden sollen.

**Das klingt nach ziemlich viel Arbeit. Sind wir dann mit den Vorbereitungen durch?**

Nein. Jetzt fängt die Arbeit erst an. Wir müssen die Bildidee ausarbeiten. Zum Thema Pflege zum Beispiel: Wir haben gesagt, dass Multitasking nicht mehr im Trend liegt. Es sollte also etwas Ruhe ins Bild, trotz der schwierigen Situation. Wir stellen nicht das Drama oder das Leiden dar. Der entscheidende Moment ist, die Verbindung zwischen Sohn und Vater zu visualisieren. Schlüssel ist dabei der menschliche Kontakt. Der zu Pflegenden ist nicht alleine. Man könnte den 45-jährigen Sohn in den Vordergrund rücken, der mit seinem Vater spricht. Die Hand des Vaters liegt auf der Schulter des Sohns, das vermittelt Vertrauen und auch die Abgabe von Verantwortung. Dabei müssen noch nicht mal beide in die Kamera schauen, um authentisch zu wirken.

Bildidee zum  
Thema Pflege



Der Vater hat Spaß mit seiner Tochter. Das authentische Spiel und der enge Kontakt zeigen den Wert von Life-Work-Balance.

**Wir haben also die Bildidee. Kommen wir jetzt zur Umsetzung:  
Was sind die Kostenfaktoren bei so einem Auftrag?**

Was sind die  
Kostenfaktoren?

Das sind die Tagessätze des Fotografen, die Kosten für Modelle, wenn man denn mit Modellen arbeiten möchte, und für die Location, wenn nicht einer der Beschäftigten sein Haus zur Verfügung stellt – etwa beim Thema Homeoffice. Hinzu können Kosten für das Make-up kommen, die nicht gespart werden sollten. Und schließlich verursachen noch das Catering, der Transport, ausgeliehenes Equipment und die digitale Verarbeitung der Bilder Kosten.

**Gibt es Tipps, wie man kostenbewusst und trotzdem professionell vorgehen kann?**

Gibt es Spar-  
möglichkeiten?

Ja, Sie können beispielsweise überlegen, ob Sie die Aufnahmen zu zwei Themen verknüpfen und sie an einen Ort legen. Wenn Sie sie dann auch noch auf jeweils einen halben Tag beschränken, senkt das deutlich die Kosten.

# VIII.

## Führungskräfte als Vorbilder und Botschafter

**Führungskräfte sind verantwortlich für Ergebnis, Personal, Unternehmenskultur und Atmosphäre. Idealerweise sind sie Vorbilder, Coaches, Inspiratoren und Potenzialentwickler, die dafür sorgen, dass Beschäftigte produktiv, gesund, motiviert, innovativ und kundenorientiert sind. Und natürlich: Wie Führungskräfte sich den Beschäftigten gegenüber verhalten, was sie sagen oder verschweigen, ist essenzieller Teil der internen Kommunikation.**

### **Führungskräfte müssen Vereinbarkeit vorleben!**

Sabine Josch ist Personaldirektorin der Otto GmbH & Co KG mit über 5200 Beschäftigten und führt in ihrem Personalbereich allein 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie vertritt die Ansicht, dass Führungskräfte den Mut haben sollten, die vielfältigen Möglichkeiten zur Vereinbarkeit auch wirklich zu fördern, darüber zu berichten und ihre Nutzung zu steigern. Wie das geht? „Vorleben mit drei Ausrufungszeichen“, antwortet sie und berichtet, dass von ihren fünf Bereichsleitungen zwei – eine Frau und ein Mann – in Teilzeit arbeiten.

Ihr ist es wichtig, dass Führungskräfte selbst regelmäßig Informations- und Fortbildungsveranstaltungen besuchen und dass Formate darauf zugeschnitten sind, Führungskräfte auch auf ihre Rolle als Multiplikatoren



Sabine Josch,  
Otto GmbH &  
Co KG

und Promotoren der Vereinbarkeit von Beruf und Familie vorzubereiten.

Um das Thema auch systematisch anzugehen, erstellt das E-Commerce-Unternehmen jährlich einen Gesundheitsindex auf der Grundlage einer Beschäftigtenbefragung, die auch wichtige Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Familie umfasst. „Wir stellen fest, dass die Themen Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Gesundheit sich immer stärker überschneiden und damit in ihrer Handhabung in Unternehmen zusammenwachsen“, so Josch weiter. „Um die Führungskräfte auf meine Seite zu ziehen, sind für mich persönliche Kontakte ins Unternehmen hinein und Gespräche wichtig. Wir versuchen, Anker zu setzen, indem wir Seminare auch über das Intranet bekannt machen, und beraten bei Stellenbesetzungen dahingehend, dass Stellen, die sich dafür eignen, in Teilzeit mit Müttern oder Vätern besetzt werden“, fasst Josch ihre Strategie zusammen.



Dr. Rüdiger Koch,  
Merz Pharma  
KGaA

### **Führungskräfte sind auch untereinander Vorbild**

„Das Top-Management muss hinter den Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie stehen“, sagt Dr. Rüdiger Koch, Betriebsratsvorsitzender bei der Merz Pharma KGaA in Frankfurt. Von Bedeutung ist für ihn daher das neu eingeführte Fortbildungsmodul „Gesund Führen“, das jede Führungskraft bei Merz durchläuft: „Nur, wenn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tatsächlich gelingt, geraten wir nicht in Stresssituationen, die uns krank machen, und nur dann können wir den täglichen beruflichen Anforderungen gerecht werden,“ so der 64-Jährige.

Konkret heißt das, dass die Führungskraft in den gesamten Katalog der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie eingeführt wird und Instrumente erhält, um das Team entsprechend zu betreuen und zu beraten.

Eines dieser Instrumente ist das Mitarbeitergespräch, in dem das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Merz inzwischen fest verankert ist. „Unsere Führungskräfte bekommen vermittelt, dass Beschäftigte nicht ausschließlich an Ziel- und Leistungsparametern gemessen, sondern auch als ganzheitliche Menschen wahrgenommen werden sollen, und dies soll auch Gesprächsthema sein“, so Koch. Und nicht nur das: „Sie sitzen natürlich auch auf der anderen Seite, wenn sie ihr eigenes Mitarbeitergespräch mit ihrem Vorgesetzten führen, das wir ebenfalls um diese Komponente erweitert haben.“ So können Führungskräfte das Thema in beide Richtungen kommunizieren: einmal in ihrer Rolle als Vorgesetzte mit der Fürsorgepflicht ihrem Team gegenüber, aber auch in der Rolle des Betroffenen.

Um Führungskräfte in das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie einzubinden, hat Koch eine ganze Reihe von Tipps: „Man braucht immer Verbündete. Holen Sie neben dem Top-Management beispielsweise den Betriebsrat auf Ihre Seite, der dazu ebenfalls sehr gut als Motor wirken kann.“ Eine andere Möglichkeit: „Bringen Sie das audit berufundfamilie oder bestehende Unternehmensnetzwerke ins Spiel. Ich habe bei Merz den UnternehmensCheck von ‚Erfolgsfaktor Familie‘ angeregt. Das Unternehmen schafft sich selbst gegenüber eine Verpflichtung, auch wirklich gut sein zu wollen, man muss dann intern nicht mehr so viel argumentieren.“



## **TIPP: Rollenmodelle für Manager**

### **1. Verbünden Sie sich**

Prüfen Sie gemeinsam mit Ihren Kolleginnen und Kollegen vom Bereich Personal und dem Betriebsrat, inwieweit sich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in die Leitlinien für Führungskräfte integrieren lässt. Ist dies geschehen, „übersetzen“ Sie das Ergebnis in den Arbeitsalltag.

### **2. Deklinieren Sie Werte und Leitlinien**

Schauen Sie sich die Leitlinien und Werte Ihres Unternehmens an. Wie wirken sie sich aus, wenn es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht? Wie lassen sie sich situativ übersetzen? Ein Beispiel: Angenommen, der Begriff „Respekt“ findet sich in den Werten Ihres Unternehmens. Respekt gegenüber einem jungen Familienvater könnte in den Alltag übertragen heißen, dass seine Führungskraft Besprechungen nicht mehr nach 17 Uhr ansetzt. Eine faire Chance für den jungen Vater, sein Kind am Abend noch vor dem Zubettgehen zu sehen. Kommunizieren Sie diese Art von Familienfreundlichkeit, können Sie die Werte und Leitlinien des Unternehmens aus dem Familienblickwinkel heraus in den Arbeitsalltag übertragen. Bringen Sie diese Übersetzungen Ihren Führungskräften nahe, zum Beispiel als Serie im Führungskräfte-Newsletter, als Führungskräfte-E-Mail oder als integralen Bestandteil der Führungskräfte-schulungen.

### **3. Nutzen Sie die Klaviatur der internen Kommunikation**

Neben den auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zugeschnittenen Werten schaffen kleine Reportagen über besonders familienfreundliche Vorgesetzte Aufmerksamkeit. Außer der positiven Bestätigung für die „Best-Practice“-Führungs-

kräfte promoten Sie so gleichzeitig positive Rollenvorbilder. Obendrein haben Sie mit solchen Reportagen die Chance, Aufmerksamkeit auf die gesamte Bandbreite der Themen zu Beruf und Familie zu lenken, von der Sorge für Kleinkinder bis hin zu den Nöten mit pflegebedürftigen Eltern. Nutzen Sie zur Veröffentlichung neben der Mitarbeiterzeitung für klassische Reportagen auch Ihr Intranet für Kurzberichte. Dort können Sie weitergehende Informationen per Link bereitstellen, zudem könnten Expertinnen und Experten oder der im jeweiligen Fall gelobte Chef oder die Chefin im Chat Rede und Antwort stehen.

#### **4. Helfen Sie, Anlässe zu schaffen**

Eine Bereichsmesse zur Kinderbetreuung, ein Lunchbreak zu Alter und Rente, ein Info-Frühstück zum Thema Pflege – Ihrer Fantasie sind keine Grenzen gesetzt, wenn es um die „Live-Umsetzung“ von Vereinbarkeitsthemen im Unternehmen geht. Besonderes Plus: Selbst Erlebtes bleibt bei allen Beteiligten besonders anhaltend haften. Also: Gewinnen Sie Führungskräfte dafür, in ihren Bereichen die aktive Auseinandersetzung mit Themen zu Beruf und Familie zu leben. Ein wichtiger Erfolgsfaktor: fertige Minikonzepte, die den Führungskräften eine kurze Anleitung für Familienevents in ihrem Bereich geben und Expertinnen und Experten zu dem jeweiligen Thema nennen.

#### **5. Seien Sie flexibel**

Ihr Unternehmen ist zu klein? Kein Problem, solche Events können natürlich auch bereichsübergreifend organisiert werden. Wichtig ist nur, dass Sie die Führungskräfte in die Organisation und Umsetzung einbeziehen. Die direkte Beteiligung und Auseinandersetzung sensibilisiert für den Themenkranz.

## 6. Bleiben Sie am Ball

Auch wenn es Ihnen den Ruf einer Nervensäge einbringen mag, hier gilt einmal mehr: Steter Tropfen höhlt den Stein. Obendrein ist gerade bei der langfristigen Verankerung gewünschter Rollenbilder wichtig, immer wieder für sie zu werben und das gewünschte Verhalten in unterschiedlichen Facetten darzustellen.

**Nachgefragt:  
Wie kann man Führungskräfte für gelebte  
Vereinbarkeit gewinnen?**



Dr. Heike Kroll,  
DIE FÜHRUNGS-  
KRÄFTE (DFK)

**Unternehmen  
schmücken sich  
häufig nur mit  
Maßnahmen**

### **Wir brauchen die Führungskraft, die weiß, wie sich Vereinbarkeit anfühlt!**

Dr. Heike Kroll, Mitglied der Geschäftsführung des Verbandes DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – (DFK; [www.die-fuehrungskraefte.de](http://www.die-fuehrungskraefte.de)), hat durch ihre Tätigkeit als Rechtsanwältin tiefe Einblicke in das Berufsleben von Führungskräften quer durch alle Branchen.

### **Frau Dr. Kroll, die meisten Unternehmen machen Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und kommunizieren diese auch. Wo hapert es Ihrer Meinung nach noch?**

Ich beobachte, dass Unternehmen sich häufig nur mit ihren Maßnahmen schmücken. Natürlich gibt es auch Unternehmen, sicher besonders in Ihrem Netzwerk, die nicht nur sehr gute Angebote auf dem Papier haben, sondern auch sehr viel für deren Umsetzung tun.

### **Was genau meinen Sie mit „schmücken“?**

Nun, ich stelle immer wieder fest, dass besonders männliche Führungskräfte sich kaum trauen, Elternzeit, zum Beispiel die

Vätermonate, zu nehmen. Sie glauben – womöglich zu Recht –, dass ihre Vorgesetzten nicht dahinterstehen und sie sich dauerhafte Nachteile für ihre Karriere einhandeln könnten.

### **Wie erklären Sie sich das?**

Ich habe zum Teil sogar Verständnis dafür. Schauen wir uns einmal an, wie Top-Führungskräfte in Deutschland arbeiten: Eine 60- bis 70-Stunden-Woche ist da normal. Ich berate seit 16 Jahren Führungskräfte. So viele Fälle von Burn-out, wie ich sie in den letzten fünf Jahren hatte, habe ich die ganzen elf Jahre zuvor nicht erlebt. Ich will damit sagen: Die Top-Führungskräfte sind oft überlastet und können schlicht auf ihre engsten Mitarbeiter nicht verzichten, weil sie selber deren Fehlen nicht kompensieren können. Daraus entsteht oft die ablehnende Haltung den Vätermonaten gegenüber.

Überlastete  
Führungskräfte  
können nicht  
auf Mitarbeiter  
verzichten

### **Was, glauben Sie, können Führungskräfte für die Kommunikation der Vereinbarkeit von Beruf und Familie tun? Was ist ihre Rolle dabei?**

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat theoretisch bei den meisten Führungskräften große Bedeutung, praktisch geht sie aus Zeitmangel oft einfach unter. Wir haben im Top-Management der Unternehmen in der großen Mehrzahl männliche Führungskräfte, die Mitte 50 oder älter sind. Ihre persönliche Biografie ist oft dadurch geprägt, dass ihre Frauen ihnen den Rücken freihalten. Wir brauchen aber die Führungskraft, die weiß, wie sich die Notwendigkeit zur Vereinbarkeit anfühlt!

Vereinbarkeits-  
thema geht oft  
aus Zeitmangel  
unter

### **Welche positive Rolle könnte das Mitarbeitergespräch spielen, um die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu füllen?**

Mitarbeitergespräche werden ja oft im Zusammenhang mit variabler Vergütung zweimal jährlich geführt. Hier würde es

Mitarbeitergespräch: vermitteln, Angebote angstfrei zu nutzen

sich anbieten, als persönliches Ziel für Führungskräfte festzulegen, im Mitarbeitergespräch mit ihren Teammitgliedern über deren persönliche und familiäre Situation zu sprechen. Dabei müssten sie dann wahlweise Flyer zur Elternzeit, zur Pflegezeit, zum Sabbatical oder Ähnlichem überreichen.

### **Was kann man tun, um Führungskräfte ohne persönliche Erfahrung für das Thema zu gewinnen?**

Familienfreundlichkeit ist inzwischen ein ganz klarer Wettbewerbsvorteil. Die jüngeren Leute gucken sich ganz genau an, wie ein Unternehmen sich vermarktet und welche Angebote es zur Vereinbarkeit macht. Geld ist nicht mehr das allein selig machende Mittel, gute Leute an sich zu binden. Wenn Sie Führungskräfte dafür gewinnen wollen, sich des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie aktiv anzunehmen, dann sprechen Sie beispielsweise die Männer an, die erwachsene Töchter haben. Das Umdenken setzt ein, wenn diese Töchter einen Job suchen.

Männliche Führungskräfte mit erwachsenen Töchtern ansprechen

# IX.

## Workshop Text: Einfach ist schwer

**Kommunikation besteht aus Texten – nicht nur, aber auch. Texte können, wenn sie Menschen erreichen, die Wirklichkeit verändern – oder die Nerven ihrer Leser strapazieren. Eine „gute Schreibe“ ist dabei keineswegs nur eine Sache von Geschmack oder Begabung, sondern hat mit Regeln zu tun, die man lernen kann.**

**Nachgefragt:  
Wie schreibt man spannende Texte?**

**„Das Wichtigste gehört immer nach vorn“**

Nina Gerstenberg ist ausgebildete Journalistin, hat unter anderem für die „Berliner Morgenpost“ eine preisgekrönte Familienseite aufgebaut und unterrichtet an der Berliner Journalistenschule.

**Frau Gerstenberg, was sind Ihre persönlichen Regeln für einen guten Stil?**

Das Wichtigste gehört immer nach vorn. Formulierungen wie: „Im Folgenden möchte ich Ihnen vorstellen, dass ...“ kann man streichen. Sie müssen sich als Autorin immer in die Leserperspektive hineinversetzen. Studien zufolge entscheidet sich ein Leser oder eine Leserin innerhalb von zehn Sekunden, ob er oder sie den Text liest oder nicht. Ich als Autorin habe also nur über die Überschrift, das Foto und die ersten ein, zwei Sätze



Nina Gerstenberg,  
Journalistin

**Zehn Sekunden,  
um Leser zu  
fesseln**

die Möglichkeit, meine Leserinnen und Leser so zu fesseln, dass sie dranbleiben.

### **Was folgt daraus?**

Daraus folgt, dass man Binsenweisheiten und Allgemeinplätze besonders am Anfang vermeiden sollte und seine Leser gerade beim Einstieg nicht langweilen darf! „Wie Sie schon in unserem Weihnachtsnewsletter erfahren haben ...“ ist beispielsweise eine überflüssige Formulierung. Außerdem gilt: Hauptsachen in Hauptsätze und Nebensachen in Nebensätze! Sie sollten beispielsweise nicht schreiben: „Hiermit möchten wir Ihnen mitteilen, dass wir im kommenden Frühjahr unsere neue Betriebskita eröffnen werden.“

Keine Binsen-  
weisheiten

### **Was noch?**

Formulieren Sie kurze Hauptsätze, wenige Nebensätze und keine Schachtelsätze. Wenn Sie dann noch starke, bildhafte und aktive Verben und möglichst immer aktive Satzbildungen verwenden, dann können Sie nicht mehr so viel falsch machen. Wichtig ist außerdem, konkret und bildhaft und möglichst nicht abstrakt zu formulieren. Und Vorsicht mit Adjektiven! Auch wenn Sie das im Deutschunterricht einmal anders gelernt haben: Adjektive machen nur Sinn, wenn sie wirklich einen Unterschied beschreiben.

Hauptsachen  
in Hauptsätze,  
Nebensachen  
in Nebensätze

Vorsicht mit  
Adjektiven

### **Haben wir jetzt alle Regeln?**

Fast: Benutzen Sie wenig Fremdwörter, erklären Sie Fachbegriffe und gebrauchen Sie keine Abkürzungen.

### **Wie schreibt man denn mithilfe dieser Regeln spannende Texte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie?**

Zunächst muss Ihnen klar sein, was die Kernaussage des Textes, was die Botschaft ist. Wir nennen das auch den

Küchenzuruf, also das, was Sie Ihrem Partner abends in der Küche zurufen, wenn er fragt, womit Sie sich heute beschäftigt haben. Dann überlegen Sie, wem genau Sie diese Botschaft übermitteln wollen. Wenn Sie beispielsweise darüber berichten, dass es noch freie Plätze in der Tagespflege gibt, dann haben Sie eine einfache Botschaft und eine jüngere Zielgruppe von Müttern und Vätern unter 40. Damit ist dann auch der Verteiler klar. Bleibt die Frage: Welche Textform wähle ich?

Wofür sich Reportage, Feature, Interview oder Meldung eignen

### **Können Sie uns das mal an den möglichen Textformen durchdeklinieren?**

Wenn Sie eine Reportage schreiben wollen, dann brauchen Sie Zeit und Platz. Eine Reportage eignet sich vor allem für Printprodukte. Wenn Sie beispielsweise in Ihrem Unternehmen Eltern mit Zwillingen haben, die in der Tagespflege, um die es ja geht, betreut werden, dann wäre das etwas Besonderes und damit ein guter Aufhänger. Sie besuchen sie und laufen einmal einen ganzen Tag mit. Nur dann können Sie persönliche und detaillierte Beobachtungen und Szenen schildern, was der Kern einer Reportage ist. Auch wenn Sie ein paar Fakten zu Zwillingen bringen, hat eine Reportage keinen direkten Nutzwert. Sie ist eine echte Geschichte. Die Beschäftigten erkennen ihre Kollegin wieder, finden das Foto süß und lesen sich fest. Das ist oft auch ihr Alltag und es sind ihre Herausforderungen.

Reportage lebt von persönlichen Beobachtungen

### **Und wie würden Sie ein Feature daraus machen?**

Ich würde nur mit der Mutter telefonieren, mir ihre Geschichte erzählen lassen und dann etwas Kürzeres schreiben. Einsteigen würde ich mit einer Szene, die ich aber nicht selbst miterlebt haben muss. Die Sprache sollte lebendig sein, das heißt, ich würde starke und aktive Verben gebrauchen, einfache Sätze bauen, die Kollegin am Anfang, vielleicht auch

Zitate fürs Feature

zwischendurch einmal und dann am Ende noch einmal wörtlich zitieren. Ein Feature lebt auch von Infokästen. Man könnte darüber informieren, wie viele Eltern es im Unternehmen gibt, wie viele Kinder, wie viele Zwillingspaare und so weiter.

### **Kann man daraus auch eine Meldung oder ein Interview machen?**

Bei einer Meldung würde ich nicht auf die Zwillinge zu sprechen kommen, sondern nur knapp berichten, dass es in der Tagespflege noch freie Plätze gibt. Interviews eignen sich vor allem für Führungskräfte und für abstrakte Themen. Da könnte man beispielsweise den Geschäftsführer Personal zum Thema betriebliche Kinderbetreuung interviewen und ihn in diesem Zusammenhang etwas genauer dazu befragen, was der besondere Vorteil von Kindertagespflege ist.

Interviews  
eignen sich für  
Abstraktes



### **TIPP: Zum Lesen verführen**

#### **1. Die sieben Ws helfen**

Überzeugende, interessante Artikel haben Hand und Fuß. Sie sind für Leserinnen und Leser nachvollziehbar und wirken als logische Einheit. Um das zu erreichen, beantworten Sie in der Recherche die sieben Ws: wer, was, wann, wo, warum, wie und welche Quelle.

#### **2. Am roten Faden entlang**

Artikel sind nach einem simplen Rezept aufgebaut: Es beginnt mit einem lebendigen Einstieg, der das Thema (was), die Handelnden (wer, welche Quelle), die Relevanz (warum) und Ort und Zeit (wo, wann) vorstellt. Dann folgt ein Rückblick, der beschreibt, was im Vorfeld geschah oder wie die Lage bisher/

vorher war (warum, wann) und was die Handelnden motivierte. Im Mittelteil bewegen Sie sich im Hier und Jetzt, führen das Thema aus und leiten hin zur heutigen Situation. Dabei lassen Sie die Handelnden immer wieder zu Wort kommen, denn Zitate schaffen Authentizität, verleihen Glaubwürdigkeit und bringen Leben in Ihren Text. Sie beschließen Ihren Artikel mit einem Resümee, einem Ausblick oder einem kraftvollen Zitat. Nehmen Sie dabei auch Bezug auf Ihren Einstieg. So spannen Sie einen Bogen, der den Text dann insgesamt „rund“ macht.

### **3. Sprache beleben**

Sagen Sie der Substantivierung den Kampf an! Der angehende Vater, der „Tätigkeiten ausübt“, statt zu arbeiten, die nette Kollegin mit den gebrechlichen Eltern, die „große Organisiertheit aufweist“, statt zum Beispiel „alles im Griff“ zu haben, sind unnötig steife Formulierungen. Meiden Sie die oft sehr gestelzte und eher verschleiernde Arbeitssprache. Nutzen Sie Verben und zeigen Sie die Menschen als aktiv Handelnde. Verbannen Sie Füllwörter und starre Floskeln, lösen Sie sich vom „Unternehmenssprech“.

### **4. Punkte setzen**

Vermeiden Sie eingeschobene Nebensätze und halten Sie Ihre Sätze kurz. Sätze mit mehr als 20 Wörtern werden für Leserinnen und Leser anstrengend. Zerlegen Sie Sätze und fügen Sie öfter mal einen Punkt ein. Ihr Text wird danach schneller erfasst und verstanden, obendrein gewinnt er an Dynamik.

### **5. Mit Headlines verführen**

Jeder Artikel hat einen Hingucker: die Headline. Wenn Sie Ihre nächste Headline schreiben, dann denken Sie daran: Diese Headline ist meine größte Chance, Leserinnen und Leser zu gewinnen. Headlines dürfen überraschen, wortverspielt und/

oder rhythmisch sein, sollen Neugier wecken und müssen natürlich zum Artikelinhalt passen.

## 6. Fakten auslagern

Ein Trick, damit Sie Ihre Familienthemen in interessante Storys verpacken können: Nutzen Sie Infokästen. Daten und Fakten, die Ihrer Geschichte sachliche Bodenhaftung verleihen, können im Lauftext schwerfällig und holprig wirken. Planen Sie für Öffnungszeiten, Adressen, Ansprechpartner und weiterführende Links einfach einen Informationskasten, in dem Sie die Sachinformationen bündeln. Das ist auch für die Leserinnen und Leser eine gute Lösung, da sie wichtige Fakten zum Thema auf einen Blick parat haben.



Angela Lechner,  
Daimler AG

### Die Zielgruppe bestimmt das Format

„Wir überlegen, wen wir über welches Thema informieren möchten – dann haben wir fast automatisch die Textform“, sagt Angela Lechner, Leiterin Fachgebiet personalpolitische Konzepte und Projekte bei der Daimler AG in Stuttgart. „Bei Gesetzesänderungen schreiben wir beispielsweise die Personalleiter aller 14 Produktionsstandorte und 35 Niederlassungen kurz und sachlich an“, erklärt Lechner weiter. Das Personalleiterschreiben, so der offizielle Name, kann aber auch dazu dienen, ein Thema in Erinnerung zu rufen und im Bewusstsein der Führungskräfte zu verankern, wie zum Beispiel Jobsharing. „Wenn wir erreichen möchten, dass unsere Beschäftigten Jobsharing stärker nutzen, dann müssen wir es bekannter machen. Die Personalleiter lesen ein solches Schreiben natürlich aus der Perspektive: ‚Was habe ich davon? Wie viel Aufwand habe ich und was sind meine Rechte und Pflichten?‘“ Das heißt, der Text muss in kurzen und

sachlichen Sätzen die Hauptargumente formulieren und übersichtlich aufgebaut sein – einen Schreibwettbewerb würde man damit wohl kaum gewinnen.

Dazu eignet sich bei dem Autohersteller in Stuttgart vielleicht eher der Blog. „Unsere Blogs sind eine Art Onlinetagebuch, das aus der Ich-Perspektive Meinungen, Gedanken und Erfahrungen beschreibt und zur Diskussion stellt“, erklärt Lechner. „Blogbeiträge nutzen wir unter anderem auch bei sensiblen Themen wie beispielsweise der Pflege von Angehörigen. Kommentare und Austausch sind absolut willkommen.“ Diese Kommentare lässt der Konzern bei Einhaltung des Umgangstons und der Netiquette unzensuriert und schafft damit dort, wo Feingefühl gefragt ist, ein authentisches Ausdrucksmittel.

Geht es dagegen ausschließlich um Informationen, dann hat Daimler für fast jedes Thema Checklisten von A bis Z mit nur sehr kurzen Textbausteinen zu bieten, wie etwa zu Elternzeit oder Sabbatical. Emotionale Themen greift die interne Kommunikation oft als konkret erzähltes Beispiel aus der Praxis mit einem reportagehaften, lebendigen Stil auf. „Und natürlich haben wir eine Seite mit zentralen Informationen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Intranet“, so Lechner. „Hier gilt: Wir bringen ein gutes Foto, eine eingängige Überschrift und einen kurzen Teaser, der alles Wichtige zusammenfasst – wer weiterlesen möchte, klickt einfach auf ‚Mehr‘.“ Hier ist der Stil sachlich, knapp und informativ. „Wenn ich unsere Art, Texte zu schreiben, zusammenfassen soll, dann würde ich sagen: Praxisberichte transportieren emotionale Momente, Blogs behandeln sensible Themen und Checklisten geben kurz Informationen über feststehende Abläufe.“

**Bildnachweise:** Titel: Andrey Kuzmin / shutterstock.com – S. 6: Kay Schmedes – S. 8: Sven Bähren / Fotolia.com – S. 10: Madeleine Förster – S. 12, 13: ergo Kommunikation / Montua & Partner – S. 15: ING-DiBa – S. 19: Sigrid Heudorf – S. 20: GASAG – S. 25: Brugger GmbH – S. 27: TÜV SÜD AG – S. 31: Wooga GmbH – S. 32: Dieter Georg Herbst – S. 38: Stefanie Steinfeld – S. 43: Sonja Lambert – S. 44: VDMA – S. 45: GASAG, Auszug aus der Mitarbeiterzeitung „Gaskieker“ – S. 46: Angela Mastnak – S. 47: Joni Short – S. 51: Nufarm Europe GmbH – S. 53: Arne Weychardt – S. 55: Anja Niggemann – S. 59: Markus Esser – S. 60: Markus Esser mit Corbis – S. 61: Markus Esser für Wienerberger AG – S. 63: Otto GmbH & Co KG – S. 64: Dr. Rüdiger Koch – S. 68: DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – S. 71: Nina Gerstenberg – S. 76: Angela Lechner

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;  
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

**Herausgeber:**

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11018 Berlin  
www.bmfsfj.de



Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.  
www.dihk.de

**Bezugsstelle:**

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock  
Tel.: 030 182722721  
Fax: 030 18102722721  
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de  
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de  
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie bitte unser Servicetelefon: 030 20179130  
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr  
Fax: 030 18555-4400  
E-Mail: info@bmfsfj-service.bund.de

**Redaktion:** Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“

**Artikelnummer:** 2BR146

**Stand:** November 2016, 3. Auflage

**Gestaltung:** www.wernerwerke.de

**Druck:** Silber Druck oHG

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ wird im Rahmen des Programms „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Mehr zum ESF unter: [www.esf.de](http://www.esf.de).

