

# „Wer authentisch kommunizieren will, muss auch Konflikte ansprechen“

Worauf kommt es bei der internen Kommunikation rund um das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf an? Im Gespräch verraten **Sofie Geisel**, Leiterin des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“, und Kommunikationsberaterin **Andrea Montua**, wie sich Führungskräfte einbinden lassen und welche Bedeutung gute Beispiele haben.

**Frau Geisel, Frau Montua: Wenn ein Unternehmen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf intern kommunizieren will, worauf kommt es dabei vor allem an?**

**Andrea Montua:** Ganz entscheidend ist eine strategische Planung. Unternehmen sollten sich überlegen: Was wollen wir erreichen? Warum kommunizieren wir über das Thema Vereinbarkeit? Über welchen Zeitraum hinweg? Und welche Instrumente können genutzt werden? Dieser strategische Ansatz ist ungeheuer wichtig, damit das, was man kommunizieren will, nicht ungehört verpufft.

**Warum ist das so wichtig?**

**Montua:** Ich erlebe es häufig, dass den Unternehmen nur die Instrumente wichtig sind. Sie sagen: Jetzt machen wir mal einen Artikel für die Mitarbeiterzeitung oder eine Broschüre. Und wenn ich dann frage: Warum machen Sie das? Dann wird es still im Raum.

**Sofie Geisel:** Wichtig ist auch zu klären: Was bedeutet für uns Familie? Meinen wir nur die Eltern mit kleinen Kindern? In vielen Unternehmen ist das die einzige Zielgruppe. Deswegen fühlen sich andere Zielgruppen manchmal ausgeschlossen. Man sollte stattdessen einen breiten Familienbegriff wählen und versuchen, möglichst viele anzusprechen. Auch diejenigen, die sich gar nicht betroffen fühlen. Also beispielsweise Singles. Sonst entstehen Diskussionen darüber: Warum wird für die anderen so viel getan und für uns nicht?

**Wie kann man das thematisieren?**

**Geisel:** Indem man diejenigen, die familienfreundliche Angebote nutzen, in einem Interview auch über ihre Kolleginnen und Kollegen sprechen lässt. Die Wertschätzung dafür, dass die Kolleginnen und Kollegen einen unterstützen – das ist ganz wichtig.

**Montua:** Außerdem kommt es darauf an, authentisch zu sein.

**Was heißt das: authentisch?**

**Montua:** Schönfärberei hilft nicht weiter. Beschäftigte verdrehen schnell die Augen, wenn sie lesen, wie gut sich Beruf und Familie angeblich im Unternehmen vereinbaren lassen, sie selbst das aber anders wahrnehmen. Es geht deshalb darum, auch die Schwachpunkte im Unternehmen beim Thema Vereinbarkeit zu thematisieren.

**„Es ist ganz entscheidend, keine leeren Versprechungen zu machen.“**

**Geisel:** Genau, wer authentisch und glaubwürdig kommunizieren will, muss auch Konflikte ansprechen – zum Beispiel beim Thema Arbeitszeitgestaltung. Flexibilität bedeutet für Familien etwas anderes als für Unternehmen. Da steckt ein Konflikt drin – und zwar in jedem Unternehmen. Nicht jeder kann immer die Flexibilität kriegen, die er braucht. Das muss man verdeutlichen: Dass Familienfreundlichkeit etwas ist, was das Unternehmen anstrebt,

aber aufgrund betriebsinterner Prozesse nicht in jedem Fall gewähren kann.

**Montua:** Ja, es ist ganz entscheidend, keine leeren Versprechungen zu machen. Und es kommt auf Kontinuität an. Eine Broschüre zu produzieren und dann passiert über ein Jahr nichts weiter – das ist kontraproduktiv. Wenn Vertrauen in das, was gesagt wird, nicht mehr vorhanden ist, wird es schwer, wieder eine glaubwürdige Basis zu schaffen. Deswegen sollte man am Anfang lieber mit Bedacht ein paar erste Maßnahmen umsetzen, als ein Feuerwerk zu starten und dann nichts mehr zu machen.

**„Ohne gute Beispiele lassen sich keine guten Geschichten erzählen.“**

**Wie lassen sich die Führungskräfte in die Kommunikation einbinden?**

**Montua:** Wenn man über einen Beschäftigten schreibt, der als gutes Beispiel zum Thema befragt wird, lohnt es sich auch immer, den Vorgesetzten anzusprechen. Hat er auch Kinder? Dann könnte man ein Statement von ihm in den Text aufnehmen. Dadurch entsteht eine noch größere Verbundenheit der Führungskraft mit dem Thema.

**Warum spielen solche guten Beispiele eine wichtige Rolle?**

**Geisel:** Ohne gute Beispiele lassen sich keine guten Geschichten erzählen. Außerdem erhält man dadurch authentische Bilder. Viele verwenden Fotodatenbanken. Dann erhält man zum Beispiel Bilder wie das, bei dem die Frau mit dem Baby kribben dem Laptop sitzt. Das sind Klischees. Wer

stattdessen Bilder der eigenen Mitarbeiter verwendet, kann viel glaubwürdiger kommunizieren.

**Welche Instrumente und Kanäle zur Kommunikation bieten sich an, wenn man mal von gängigen wie der Mitarbeiterzeitung, dem Intranet oder Broschüren absieht?**

**Geisel:** Ein Beispiel, das mir persönlich sehr gut gefallen hat, war ein Tag der offenen Tür für Familien, an dem auch moderierte Workshops angeboten wurden. Dabei ging es um die Frage: Wie gut ist Beruf und Familie in unserem Unternehmen vereinbar? Auch die Ehepartner haben mitdiskutiert. Außerdem gibt es natürlich auch noch andere nützliche Instrumente, die nicht so sichtbar sind, wie beispielsweise das Mitarbeitergespräch. Darin kann dann gut kommuniziert werden, welche familienfreundlichen Angebote, wie etwa flexible Arbeitszeitmodelle oder einen Kinderbetreuungszuschuss, es im Unternehmen gibt.

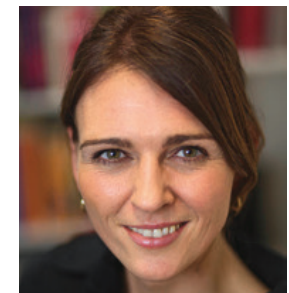
**Abschließend in einem Satz: Was sollten Unternehmen als Erstes tun, wenn sie ihre interne Kommunikation zum Thema Beruf und Familie verbessern wollen?**

**Montua:** Sich ernsthaft Gedanken darüber machen, welche Ziele sie durch entsprechende Maßnahmen erreichen wollen, wer dabei unterstützen könnte und welchen Prozess sie anstoßen und gestalten möchten.

**Geisel:** Und dabei auch klären, dass interne Kommunikation über Beruf und Familie Riesenchancen bringt, im Unternehmen Kultur, Loyalität und Motivation nachhaltig und positiv zu gestalten – vorausgesetzt, man geht es durchdacht an.



**Sofie Geisel** ist Leiterin des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“. Sie ist Expertin rund um das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf und steht seit Jahren im intensiven Austausch mit Arbeitgebern und Personalverantwortlichen.



**Andrea Montua** ist geschäftsführende Partnerin bei der Agentur Montua & Partner, die sich auf interne Kommunikation spezialisiert hat. Im „Forum Interne Kommunikation“ des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“ informiert sie regelmäßig über Werkzeuge und Strategien für eine erfolgreiche interne Kommunikation.



**Forum Interne Kommunikation**

Strategien, Tipps, Praxisbeispiele: Wie eine wirkungsvolle interne Kommunikation funktioniert, erfahren Sie im „Forum Interne Kommunikation“ unter: [www.erfolgsfaktor-familie.de/interne\\_kommunikation](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/interne_kommunikation)