

# Neue Maßstäbe

## Familienorientierung in der regionalen Wirtschaftspolitik: mehr als Fachkräftesicherung oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Dr. Jan Schröder

**Familienorientierung als Wohlstandstreiber für Wirtschaft und Familien – dieses Leitmotiv prägt die familienorientierte Wirtschaftsregion. Das hier vorgestellte, wegweisende Modell geht in seinem weitreichenden Verständnis von Familienorientierung deutlich über die heutigen familienfreundlichen Wirtschaftsregionen hinaus. Als integrierter Ansatz ist es in engem Austausch mit Wirtschaftsförderern, Lokalen Bündnissen für Familie und Clustermanagern entstanden. So wurden bereits in der Entstehung die Sichtweisen der beiden Welten „Wirtschaft“ und „Familie“ miteinander verknüpft.**

**F**amilie und Wirtschaft: die Zusammenführung der beiden Welten konzentriert sich bislang weitestgehend auf familienfreundliche Personalpolitik. Die betriebliche Ebene und damit Mitarbeiterbindung, -rekrutierung und -motivation stehen im Mittelpunkt. Hinzu kommt in den letzten Jahren die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Sicherungspfad zur Fachkräftesicherung. Damit wird die Region verstärkt zur Handlungsebene.

Verschiedene Standorte stellen zudem Familienfreundlichkeit als Standortfaktor im Marketing nach vorne. Jena, Potsdam sowie die Metropolregionen Mitteldeutschland und Nürnberg seien beispielhaft benannt. All dies führt dazu, dass Familienfreundlichkeit auch zunehmend auf dem Radar von Clustermanagern und Wirtschaftsförderern

erscheint. Kurz gesagt: Der demografische Wandel treibt Familienfreundlichkeit schrittweise in die Politikfelder Arbeit und Wirtschaft hinein.

Der demografische Wandel treibt Familienfreundlichkeit in die Politikfelder Arbeit und Wirtschaft hinein – ein Selbstläufer?

In dieser Situation lautet die Kernfrage: Lässt man der Entwicklung einfach ihren Lauf? Kann tatsächlich davon ausgegangen werden, dass Familienfreundlichkeit sich ohne weitere Anstrengungen als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor durchsetzen wird? Und dabei vielleicht gar zur Familienorientierung wird, was im Kern bedeutet, Familien in ihren vielfältigen wirtschaftsrelevanten Bezügen wahrzunehmen und nicht nur als Beschäftigte mit familiären Pflichten? Handelt es sich bei dieser Entwicklung um einen Selbstläufer, der schlichtweg den Sachzwängen des demografischen Wandels folgt?

Oder bedarf es weiterer, neuer Impulse, um die Integration der beiden Handlungsfelder „Familie“ und „Wirtschaft“

zu befördern? Denn nicht zu übersehen ist, dass der Schwung, mit dem die „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ in die Breite der Wirtschaft hineingetragen wird, bisweilen erlahmt. Die schiere Zahl deutscher Unternehmen, die begrenzte Kraft personalwirtschaftlicher Argumente und schließlich der mit den vielfach praktizierten Einzelsprachen verbundene Aufwand können schon Zweifel aufkommen lassen, ob es so gelingen kann, Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft als durchgängiges Prinzip zu etablieren. Von einem Selbstläufer kann daher kaum gesprochen werden.

Benötigt werden vielmehr neue Ansätze, neue Argumente, sowie neue und effektivere Zugangswege, die am Kerngeschäft der Unternehmen anknüpfen. Auf diese Weise kann erreicht werden, dass Familienfreundlichkeit nicht nur als „notwendig“ im Personalbereich mitläuft, sondern Familienorientierung viel stärker im Fokus unternehmerischen Interesses steht.

Der Zeitpunkt ist günstig, dies über eine integrierte Vorgehensweise der Politikfelder „Wirtschaft“, „Arbeit“ und „Familie“ zu realisieren. In den zurückliegenden Zeiten hoher Arbeitslosigkeit waren familiäres und betriebliches Wohlergehen bei weitem nicht so eng miteinander verknüpft wie heute. Beschäftigte wurden gern einmal als „austauschbar“ angesehen und die sogenannten „weichen“ Themen waren damit schwerer durchsetzbar. Die Verknappung des Fachkräfteangebotes aufgrund des demografischen Wandels, die hohe Arbeitskräftenachfrage aufgrund guter konjunktureller



**Dr. Jan Schröder**  
Sozialunternehmer,  
Innovationsexperte,  
Programmentwickler  
und -umsetzer

Entwicklung und die Entwicklung zur Wissensgesellschaft, in der Kreativität und Kompetenzen der Beschäftigten stetig an Bedeutung gewinnen, ändern dies jedoch rasant. Diese Situation gilt es zu nutzen und das Zusammenwirken von „Wirtschaft“ und „Familie“ neu zu denken.

Es gilt, das Zusammenwirken von „Wirtschaft“ und „Familie“ neu zu denken.

Mit der familienorientierten Wirtschaftsregion wird daher ein Modell vorgestellt, welches neue Perspektiven für Unternehmen und Regionen eröffnet. Neue Gestaltungsansätze mit erheblichem Potential für wirtschaftliche Dynamik und familiäres Wohlergehen werden hierüber eröffnet. Das Modell geht weit über die Lösung von Fachkräftengpässen und Mitarbeiterbindung hinaus.

Warum soll Familienorientierung nicht einen vergleichbaren Weg wie die Ökologie gehen? Auch dieses Feld wurde anfangs vom moralischen Zeigefinger einiger Überzeugungstäter geprägt, gefolgt von regulativen Ansätzen wie der Ökosteuer und dem Umwelt-Audit. Heute ist die Ökologie ein anerkannter Motor wirtschaftlicher Dynamik mit positiven gesellschaftlichen Effekten. Vielleicht werden wir dies morgen über Familienorientierung sagen. Hierzu will dieser Beitrag einen kräftigen Impuls geben.

### **Familienorientierte Wirtschaftsregion – ein wegweisender Impuls zur Integration von Wirtschafts- und Familienpolitik**

Familiäres und wirtschaftliches Wohlergehen hängen direkt und gegenseitig voneinander ab. Dieses Grundverständnis prägt eine familienorientierte Wirtschaftsregion. Dies ist die Grundlage für eine integrierte Vorgehensweise, welche Familienorientierung und wirtschaftliche Entwicklung eng miteinander verknüpft.

Intensives und kreatives Miteinander ersetzen in der Umsetzung das heute noch vielerorts zu beobachtende Nebeneinanderher der Protagonisten beider Politikfelder.

### Neue Gestaltungsansätze für wirtschaftliche Dynamik und familiäres Wohlergehen.

Einen ersten Eindruck der positiven Wirkungen einer derart integrierten Regionalentwicklung vermittelt die Betrachtung unterschiedlicher zeitlicher Dimensionen:

- Kurzfristig erhöht Familienorientierung die Produktivität im einzelnen Betrieb, senkt Fehlerquoten, schafft Mitarbeiterbindung und senkt Kosten in der Personalbeschaffung. Familien erleben Erleichterungen im Lebens- und Arbeitsalltag und gewinnen Zeit, neben auskömmlichem Gehalt ein wesentlicher Faktor gelingenden Familienlebens.
- Mittelfristig befördert Familienorientierung die Entwicklung ganzer Branchen. Hebel sind familienorientierte Produkt- und Prozessinnovationen, die Fachkräftesicherung und eine höhere Attraktivität von Branche und Region für Investoren und Gründer mit Weitblick. Für Familien bedeutet all dies auskömmliche Einkommen und stabilere Arbeitsverhältnisse innerhalb der Branche.
- Langfristig gesehen verändert Familienorientierung Wanderungsbilanzen, im Idealfall sogar Geburtenraten im positiven Sinne. Damit bleiben der Region Familien als umsatzstarke Käufer erhalten und Unternehmensnachfolge ebenso wie Fachkräftenachwuchs werden gesichert. Standorte bleiben lebendig und bieten damit Perspektiven für ansässige und sich neu ansiedelnde Unternehmen.

Das Modell der familienorientierten Wirtschaftsregion nimmt insbesondere die Mittelfristperspektive in den Fokus. Es verknüpft branchenspezifische und

regionale Zugänge. Der Zugang über Branchen vereint mehrere Vorteile:

- Branchenschwerpunkte bilden vielfach das Gesicht einer Region – auf dem Arbeitsmarkt ebenso wie aus Sicht der Investoren. Familienorientierung, branchenorientiert umgesetzt und dargestellt, kann damit erheblich zur Attraktivität einer Region beitragen.
- Branchenspezifische Zeitstrukturen – etwa im produzierenden Gewerbe, in Call-Centern, im Tourismus oder der projektorientierten Medienbranche – ziehen branchenspezifische Ausprägungen von Familienorientierung nach sich. Überbetrieblich sind manche Lösungen möglich, die der einzelne Betrieb, gerade aus dem Bereich der KMUs nicht für sich alleine realisieren kann.
- Betriebe einer Branche sind vielerorts bereits miteinander verzahnt oder zumindest gemeinsam aktiv, insbesondere in Gebieten mit Clusterstrategien. Familienorientierung kann unter Nutzung vorhandener Strukturen direkt mit Impulsen zu branchenspezifischen Innovations- und Marketingstrategien beitragen.

Der regionale Zugang ergänzt dies um branchenübergreifende Ansätze, wie etwa die familienorientierte Gründer- und Investorenunterstützung sowie die Ausprägung des generellen Images einer familienorientierten Wirtschaftsregion.

Mehrwert für die Region entsteht in der systematischen Zusammenführung harter und weicher Standortfaktoren.

Deutlich hervorgehoben werden soll an dieser Stelle, dass die familienorientierte Wirtschaftsregion nur dann realisiert werden kann, wenn Betreuungsinfrastrukturen, ÖPNV, Wohnen, Schule und andere für Familien wichtige Standortmerkmale familienfreundlich ausgeprägt sind. Ebenso fußt die familienorientierte Wirtschaftsregion auf dem Vorhandensein harter Stand-

ortfaktoren wie Verkehrsanbindungen, Gewerbeflächen und anderem mehr. Der Mehrwert für die Region entsteht in der systematischen Zusammenführung dieser positiven Standorteigenschaften in Form einer aktiven familienorientierten Wirtschaftsförderung.

### Vier Säulen der familienorientierten Wirtschaftsregion

Bei der Gestaltung einer familienorientierten Wirtschaftsregion steht die überbetriebliche Ebene im Fokus. Auf der Agenda stehen die familienorientierte Entwicklung von Arbeitsmarkt und Unternehmenslandschaft, familienorientierte Produkt- und Prozessinnovationen sowie das Marketing für die Vorteile einer familienorientierten Region. Familien werden damit - wirtschaftlich gesehen - in vielfältigen Rollen wahrgenommen: als Konsumenten, als Bildungs- und Prägungsort für Fachkräftenachwuchs

und als Kraftzentrum für Gründer und Fachkräfte. Zusammen mit der langfristigen Investorenperspektive, dass allein Familien die Lebendigkeit und Zukunftssicherheit eines Standortes gewährleisten, macht dies deutlich, dass familienorientierte Wirtschaft deutlich mehr ist als familienfreundliche Personalpolitik.

Die vier Säulen einer familienorientierten Region werden nachfolgend dem Sinn nach beschrieben und Anregungen für die praktische Ausgestaltung gegeben. Die konkrete Ausprägung ergibt sich grundsätzlich vor Ort aus dem Zusammenwirken der beteiligten Akteure unter Berücksichtigung regionaler und branchenspezifischer Spezifika. Anmerkungen zur Umsetzung enthält der abschließende Absatz dieses Beitrags.

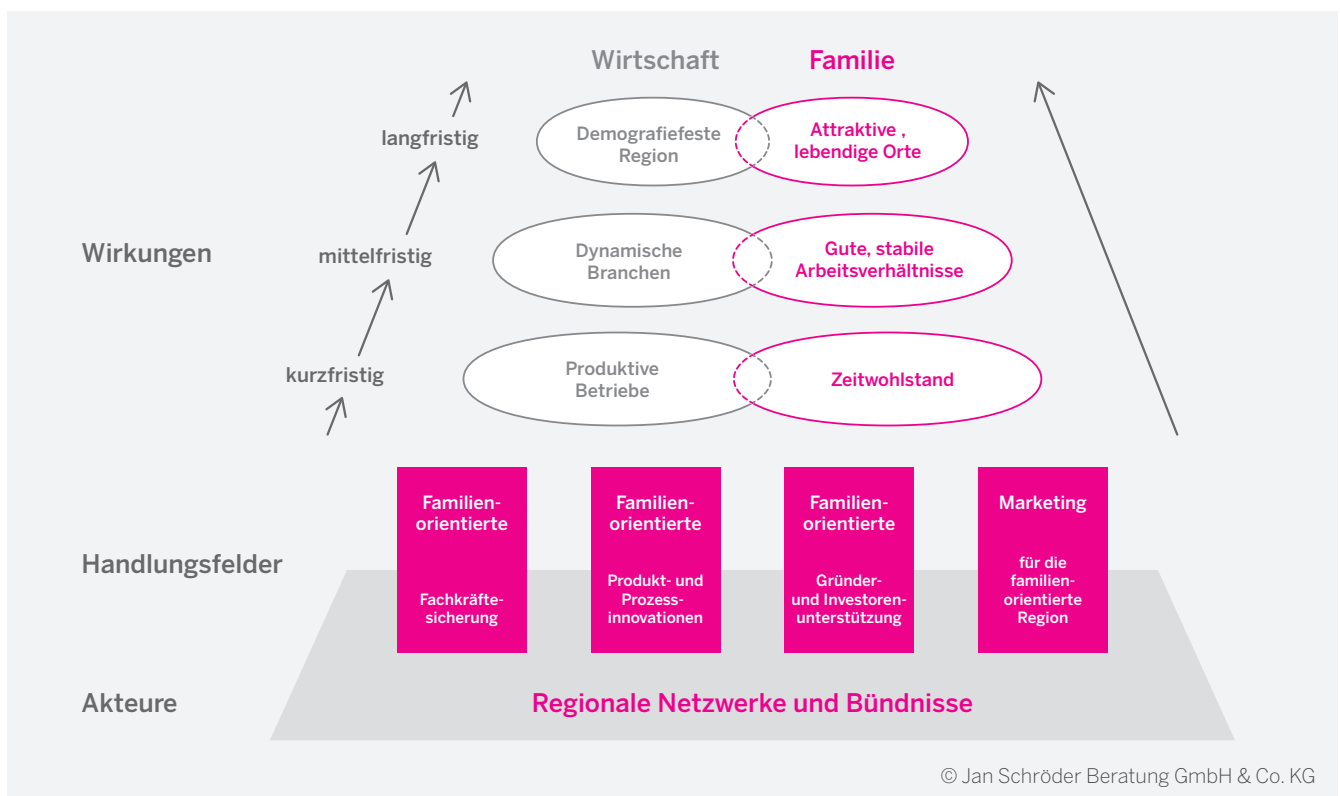
**Familienorientierte Investoren- und Gründerbetreuung** stellt die erste Säule dar.

Investorenbetreuung heißt heute vielfach Flächenbereitstellung, Unterstützung beim Einwerben von Fördermitteln, die Erleichterung behördlicher Vorgänge und manch anderes mehr. Zumeist umfasst sie technische, administrative und wirtschaftliche Hilfen. Familienorientierung spielt in diesem Kontext in der Regel ganz am Anfang bei der Standorterkundung des Investors eine Rolle und in der Folge meist erst dann wieder, wenn es so weit ist, dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tatsächlich am Standort Fuß fassen wollen. Damit werden Chancen für das Unternehmen und die Region vertan: Chancen, gute Mitarbeiter/innen zu finden aber auch Chancen eines möglichst reibungslosen Betriebsstarts am neuen Standort respektive nach der Betriebserweiterung.

Bei der Investorenbetreuung spielt Familienorientierung nur am Anfang eine Rolle.

### Familienorientierte Wirtschaftsregion

Das Modell auf einen Blick



Warum nicht Bausteine kombinieren, die bereits in der einen oder anderen Form existieren und ein umfängliches familienorientiertes Serviceangebot für Investoren auf die Beine stellen? Umfassen könnte dies beispielsweise folgenden Maßnahmenmix:

- Zeitstrukturen des (künftigen) Unternehmens und des Umfeldes werden abgeglichen, Anpassungsbedarfe ermittelt und frühzeitig mit Betreuungseinrichtungen, Verkehrsbetrieben und Ämtern der Dialog eingeleitet. Eine solchermaßen aktiv betriebene lokale Zeitpolitik unterstützt reibungslose betriebliche Abläufe ebenso wie ein stressärmeres Familienleben.
- Größeren Veränderungen des Personalstamms wird zielgruppenbezogen und frühzeitig mit Unterstützungsangeboten für Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen begegnet, ggf. unter Anpassung bestehender regionaler Angebote, sei es nun für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen oder solche mit Kleinkindern.
- Personalabteilungen wird ein standort- und branchenspezifisches Informationspaket zur Verfügung gestellt, welches Bewerberinnen und Bewerber die Qualitäten einer dynamischen, familienorientierten Branche der Region vor Augen führt.
- Branchenspezifische Willkommenspakete für Neuankömmlinge und ihre Familienangehörige werden geschürt, damit sie in der Branche und am Standort schnell heimisch werden. Maßgeschneiderte, personen- oder personengruppenbezogene Angebote unterstützen die Phase des Einlebens.

Die Liste lässt sich beliebig verlängern. Verdeutlichen sollen die Beispiele: der gesamte Investitions- und Ansiedlungsprozess, ausgehend von den ersten Planungen bis hin zur Einarbeitungsphase des einzelnen Beschäftigten wird familienorientiert qualifiziert. Damit wird die Wirtschaftlichkeit der getätigten Investitionen erhöht. Zugleich erhalten Familien in einer ent-

scheidenden Lebensphase erhebliche Unterstützung und werden an den Standort gebunden.

Familienorientierte Gründungsunterstützung füllt vergleichbar relevante Lücken im heutigen Gründerservice. 350.000 neugegründete Unternehmen verliert Deutschland binnen fünf Jahren. Knapp die Hälfte davon wird aus persönlichen Gründen aufgegeben. Dabei spielen familiäre Aspekte eine Hauptrolle. Zudem tragen nur 30% der Gründungen eine weibliche Handschrift, ein mehr als deutlicher Hinweis darauf, dass vieles mit der Vereinbarkeit von Familie und Gründung nicht zum Besten bestellt ist. Gründungsunterstützung heute heißt jedoch vornehmlich wirtschaftliche und juristische Unterstützung. Die steigende Zahl der Gründerzentren, welche Kinderbetreuung anbieten, zeigt zwar, dass die Lücke langsam erkannt wird. Dabei kann eine familienorientierte Wirtschaftsregion jedoch nicht stehenbleiben.

» Eine erhebliche Zahl an Unternehmensgründern gibt aus familiären Gründen auf.

Wie bei der Investorenbetreuung gilt auch hier: je frühzeitiger die familienorientierten Unterstützungsmöglichkeiten auf den Tisch gelegt werden, desto besser können diese greifen, zu Gunsten der Betriebe und der Familien. Business-Angels sollten über das lokale Kinderbetreuungsangebot unterrichtet sein. In besonders schwierigen Situationen müssten sie wie auch die IHKs auf die Möglichkeiten innerfamiliärer Konfliktmediation hinweisen können, denn Gründerzeiten sind oftmals stressig und nicht immer spannungsfrei für die dahinterstehende und tragende Familienstruktur. Notfallbetreuungen für Gründer können in Phasen Entlastung schaffen, wenn es zeitlich besonders eng wird. Funktionieren kann all dies allerdings nur, wenn schon in der Vorgründungsphase darauf hingewiesen wird. Denn

wenn der zeitliche Engpass tatsächlich auftritt, hat kein Gründer mehr Zeit, nach Entlastung zu suchen. In dieser Situation muss das Wissen um Entlastungsmöglichkeiten bereits vorhanden sein.

Auch hier macht erst die übergeordnete Ebene das Bild vollständig. Auf Konferenzen, die Investoren, Beratungsinstitutionen und Gründer zusammenführen, sollten wie selbstverständlich auch die familienorientierten Angebote ihren Platz haben, im Programm ebenso wie im Ausstellerbereich. Diese Anregungen beziehen sich selbstverständlich ebenso auf die Unterstützung von Nachfolgeregelungen.

**Familienorientierte Innovationsförderung** – hier wird der Blick schon branchenspezifischer. Die Idee dahinter: Familienorientierung kann sich auch anders äußern als über betrieblich oder staatlich subventionierte Dienstleistungen oder direkte finanzielle Zuwendungen. Eine Vielzahl von Branchen schätzt Familien als zahlungskräftige Kunden. Der Familienvan war vor noch nicht allzu lange Zeit undenkbar, weil er aufgrund seiner Optik als potentiell schädlich für das Markenimage galt. Heute ist er ein Verkaufsschlager. Familienfreundliche Hotels sind bereits seit einiger Zeit am Markt platziert. Reha-Einrichtungen greifen diese Gedanken auf und bieten Unterbringungsangebote für die Familie, auch wenn nur ein Familienmitglied die therapeutischen Leistungen in Anspruch nimmt. Erste Apps, die sich an Familien wenden, tauchen auf dem Markt auf. In Italien wurde eine mobile Wickelstation entwickelt, beheizt und transportabel, ideal für die Skistation oder andere Orte mit begrenzter Infrastruktur. Im letzten Beispiel sind Familien Nutznießer, Käufer wohl eher der örtliche Tourismus- oder Hotelierverband. Es gilt, die Frage nach familienorientierten Produkten, etwa im Rahmen von Gründerworkshops oder anderen Foren der Branchenentwicklung aufzuwerfen. Denn wenn diese Frage nicht gestellt wird, bleiben die Ideen garantiert aus.

Familienorientierung kann sich auch anders äußern als über betriebliche oder staatliche Förderung.

Innovation betrifft ebenso das Thema der Prozessinnovationen. Zielstellungen derartiger Innovationen sind Effizienzsteigerung, die Senkung von Fehlerquoten oder die Steigerung von Qualität. An dieser Stelle setzen familienorientierte Prozessinnovationen an. Bekannt ist, dass Stress der Konzentration nicht zuträglich ist. Ebenso bekannt ist, dass Familienmitglieder häufig in Zeitstress geraten. Manches lässt sich auf innerbetrieblicher Ebene beeinflussen, Zeittakte werden jedoch vielfach auch durch Liefer- und Kundenbeziehungen definiert. Hier gilt es, in der Branche gezielt nach betriebsübergreifenden Veränderungsansätzen zu suchen.

Familienorientierte Prozessinnovationen können darüber hinaus zur Steigerung des Produktimages und ggf. sogar der am Markt erzielbaren Preise führen. Warum nicht in Analogie zu fair gehandelten Produkten familienfreundlich produzierte Waren auf den Markt bringen? Ein Modellvorhaben der Bündnisfamilie2.0 im brandenburgischen Luckenwalde geht eben diesen Weg seit 2012 im Bereich der Ernährungsbranche.

Schließlich sei noch der Arbeitsmarkt betrachtet. **Familienorientierte Fachkräftesicherung** soll als Oberbegriff genutzt werden für vielfältige Ansätze, den Arbeitsmarkt aktiv zu gestalten. Ganz unterschiedliche Phänomene tauchen dabei auf:

- Prosperierende Branchen leiden schon heute unter Fachkräftemangel oder werden dies vielfach bald tun. Der Hauptteil des Engagements und der Investitionen, um dem entgegen zu wirken, fließt derzeit in das Feld Bildung und Ausbildung. Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen soll den Nachwuchs sichern. Innerbetriebliche Ausbildung

dient dem Qualifikationsausbau und gleichzeitig der Mitarbeiter/innenbindung.

Oftmals noch nicht ausreichend im Blickfeld sind bereits qualifizierte Personen – oftmals Frauen mit Sorgaufgaben oder Ältere – die ihre Beschäftigungsverhältnisse ausbauen oder wiederaufnehmen wollen. Hier kann eine branchenbezogene Offensive, verbunden bspw. mit dem Ausbau überbetrieblicher Betreuungsmöglichkeiten, einen erheblichen Beitrag leisten.

Andere Ansatzpunkte liegen im Ausbau der brancheninternen Jobrotation in der Region über das Schaffen regionaler und branchenspezifischer Jobportale. Der bereits mehrfach praktizierte Ansatz vereint mehrere Vorteile: bei Arbeitgeberwechseln bleibt das Wissen in der Region, der brain-drain bleibt aus, die Branche profitiert. Gleichzeitig entfällt die Belastung der Familie durch einen Umzug. Die hierfür notwendige Kooperationskultur der Branchenunternehmen liegt in aktiven Clustern oftmals bereits vor.

- Weniger gut aufgestellte Branchen kennen den Fachkräftemangel ebenso. Dieser äußert sich jedoch grundlegend anders. Aufgrund der oftmals schlechteren Verdienstmöglichkeiten kommt es zu Abwanderungseffekten. Teilzeitbeschäftigungen erschweren das Erzielen eines auskömmlichen Familieneinkommens. Zudem lassen sich betriebliche Nachfolgeregelungen ebenso schwer realisieren wie Ausbildungsplätze besetzen.

Strategisch bietet hier die Aufstellung als familienorientierte Wirtschaftsregion einige Möglichkeiten, sich gegen den Trend zu stemmen. Neue Produkte, das Image einer familienorientierten Wirtschaftsregion und die erhöhte Attraktivität der Branche als Arbeitgeber vermögen Zukunftsperspektiven zu geben und so ein Stück mehr Bindung an die

Region zu schaffen, ungeachtet der kurzfristig schlechteren Verdienstmöglichkeiten.

Aber auch operativ kann ein Stück weit Abhilfe geschaffen werden. Überbetriebliches Job-Sharing, welches saisonale Beschäftigungsschwankungen auffängt, ggf. auch Beschäftigten innerhalb der Woche die Möglichkeit gibt, bei mehreren Unternehmen zu arbeiten, vermag einen Beitrag zum auskömmlichen Familieneinkommen leisten. Hinzu kommen Möglichkeiten der Arbeitsagenturen, gezielt auf „Aufstocker“ mit familiären Verpflichtungen zuzugehen – mit einer Kombination aus Unterstützungs- und Beschäftigungsangeboten.

Dieses Gesamtpaket aus familienorientierten Innovationen, familienorientierter Arbeitswelt, familienorientierten Arbeitsmärkten und familienorientierter Gründer- und Investorenunterstützung gilt es schließlich gezielt unter dem Label „familienorientierte Wirtschaftsregion“ zu vermarkten. Erst ein derartiges **Binnen- und Außenmarketing** führt letztlich zu den erwünschten Wirkungen – im Vertrieb, in der Gründungsdynamik, in der Fachkräftebindung und der Produktentwicklung. Zielgruppen sind dabei gleichermaßen Fachkräfte, Gründer und Investoren.

### Regionale Governance in der familienorientierten Wirtschaftsregion

Frägt man nach dem „Wie“ der Umsetzung der o.g. Handlungsansätze wird schnell deutlich: die familienorientierte Wirtschaftsregion beruht in hohem Maße auf einer institutionsübergreifenden Vorgehensweise. Im Einzelnen umfasst diese folgende Aspekte:

- **Abstimmung und Koordination:** Einzelbetriebliche und betriebsübergreifende Maßnahmen, Arbeitsmarktgestaltung und Branchenentwicklung werden in Bezug auf Familienorientierung aufeinander abgestimmt.

- **Institutionsübergreifende Prozesse:** Familienorientierte Investoren- und Gründerbetreuung verzahnt Planungs- und Umsetzungsprozesse der Bereiche Wirtschaft und Familie – von der Investorenbetreuung über die Angebotskonzeption bis hin zum Willkommenspaket für die Familien und deren konkrete Unterstützung.
- **Koordinierte Branchen- und Regionalkommunikation:** Die familienorientierte Wirtschaftsregion findet sich gleichermaßen in Standort-, Branchen- und betrieblicher Kommunikation wieder.
- **Innovation durch Vielfalt:** Produkt- und Prozessinnovationen beruhen auf Fantasie, Kreativität und Wissen familien- und wirtschaftsorientierter Akteure. Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist eine wichtige Basis für Innovationen und diese wird über das Zusammengehen der Akteursgruppen befördert.
- **Kooperative Steuerung:** Das integrierte System gilt es gemeinsam zu etablieren, dauerhaft zu pflegen und weiterzuentwickeln, denn weder Staat noch Wirtschaft noch Verbände oder

Vereine können die familienorientierte Wirtschaftsregion alleine etablieren.

Träger einer derartig weitreichenden Entwicklung können konsequenterweise nur Netzwerke sein, in denen institutionelle Akteure aus den Feldern Wirtschaft, Arbeit und Familie kooperieren. Hinsichtlich der Struktur, Arbeitsweise und anderer Erfolgstreiber derartiger Netzwerkarbeit lassen sich aus der Beobachtung aktiver Cluster, Fachkräftebündnissen und Lokalen Bündnissen für Familie einige Erfolgsfaktoren ableiten:

Cluster, Fachkräftebündnisse oder Lokale Bündnisse für Familie stützen die regionale Netzwerkarbeit.

- **Verankerung** der Netzwerke auf der Leitungsebene der beteiligten Institutionen, da Veränderungen von erheblicher Reichweite für die beteiligten Institutionen anstehen.
- Einbindung des **politischen Bereiches**, denn die Gestaltung der familienorien-

tierten Wirtschaftsregion berührt die strategische Kommunalentwicklung.

- **Arbeitsverständnis** der Netzwerke als **Auslöser koordinierten Tuns** und nicht mehr – wie oftmals in ihrer Entstehungsphase – als Ort gemeinsamen Tuns.
- **Rollenverständnis** der Netzwerke als guter Organisator von Lösungen und gleichermaßen als strategischer Motor für die Etablierung der familienorientierten Wirtschaftsregion.
- **Professionalisierung** der Aufbauorganisation.
- **Transparenz** im internen ebenso wie im externen Berichtswesen.

Deutlich wird: professionelle Netzwerkentwicklung ist ein wesentlicher Faktor auf dem Weg zur familienorientierten Wirtschaftsregion. Doch der Aufwand lohnt sich, denn die entstehenden regionalen Governancestrukturen verknüpfen politikfeldübergreifend Kompetenzen und Ressourcen der Region in zentralen sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungsfeldern und haben damit das Potential, der Region erhebliche Innovationsschübe zu geben.

**Jan Schröder**  
Beratung

Sektorenübergreifende Innovationen in der Gesellschafts-, Sozial- und Wirtschaftspolitik sind unser Markenzeichen. Wir begleiten Institutionen und Netzwerke vom ersten Brainstorming über die Programm- und Projektentwicklung bis zur konkreten Umsetzung. Als Sozialunternehmer engagieren wir uns bundesweit beachtet in der Bündnisfamilie2.0, einer familienpolitischen Initiative unseres Hauses ([www.buendnisfamilie20.de](http://www.buendnisfamilie20.de)).

**Jan Schröder Beratung GmbH & Co. KG**

Friedrichstrasse 88, 10117 Berlin

Telefon: +49 (0)30 408 173-397

Telefax: +49 (0)30 408 173-450

E-Mail: [info@jan-schroeder-beratung.de](mailto:info@jan-schroeder-beratung.de)

Web: [www.jan-schroeder-beratung.de](http://www.jan-schroeder-beratung.de)