



# Inhalt

## 06 „Mehr Unternehmen müssen erkennen, dass sich Vereinbarkeit lohnt“



Im Interview geht Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig auf die betriebswirtschaftlichen Vorteile der NEUEN Vereinbarkeit ein – denn flexible Arbeitsmodelle sind auch wirtschaftlich ein Gewinn für Unternehmen.

## Individualisierung in der Personalpolitik

### 08 So rechnet sich die NEUE Vereinbarkeit

Durch Familienfreundlichkeit in der Arbeitswelt haben Beschäftigte und Unternehmen Vorteile – das zeigen Beispiele aus der Praxis.

**12 „Kleinere Unternehmen kennen die Lebensumstände ihrer Beschäftigten oft besser“**  
Personalexpertin Prof. Dr. Jutta Rump über Vorteile einer individualisierten Personalpolitik.

**14 Karriere und Vatersein – mit Turbo**  
Die Karriere von Thomas Hopp als Food Experte bei Sodexo nahm nach anderthalb Jahren Elternzeit noch mal so richtig Fahrt auf.

**16 Schicht für Schicht zur Vereinbarkeit**  
Wie flexible Arbeitsmodelle in einem Betrieb mit Schichtarbeit funktionieren, zeigt das Stuttgarter Unternehmen U.I. Lapp.

## Die Zielgruppen der NEUEN Vereinbarkeit

**18 Auch auf die Betriebe kommt es an!**  
Familie und Beruf unter einen Hut zu bekommen, klappt am besten, wenn Unternehmen diesen Wunsch unterstützen, wie eine neue Studie zeigt.

**20 Vollzeit? Teilzeit? Mehr Zeit!**  
Digitale Kommunikationsmittel unterstützen vollzeitnahe Teilzeitmodelle. Wie das gelingt, schildern Beschäftigte der Karlsruher IT-Firma inovex.

**22 Pflegebedürftige Angehörige: Viele Fragen, gute Antworten**  
Bei der Firma ExTox aus Unna stehen zwei Pflegebegleiter Beschäftigten für Fragen rund um das Thema Pflege als Ansprechpartner zur Verfügung.

Foto: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Thomas Imo



Abonnieren Sie  
das Magazin „Geht doch!“  
auf [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)

# Inhalt

## Arbeitsmodelle mit Zukunft – flexibel und individualisiert

### 24 Perspektiven 2030 – Zukunft Familie

Wie leben Familien im Jahr 2030? Welche Perspektiven gibt es für individuelle Wünsche rund um die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf? Viele Entwicklungen zeichnen sich bereits heute ab, wie der „Zukunftsreport Familie 2030“ zeigt.

### 25 Vereinbarkeit – Tipps für die Praxis

Der Online-Kulturcheck und der Leitfaden Familienfreundlichkeit geben Unternehmen Anhaltspunkte für ihre Vereinbarkeitsstrategie.

### 26 Wunsch und Wirklichkeit

Vollzeitnahe Teilzeit steht Beschäftigten in immer mehr Unternehmen zur Verfügung, bislang vor allem in großen Unternehmen – dies zeigt eine aktuelle Befragung unter Personalverantwortlichen.



**28 Väterfreundlichkeit macht den Unterschied**  
Viele berufstätige Männer wünschen sich mehr Zeit für die Familie. Das 2. Väter-Barometer zeigt: Es tut sich etwas in der Arbeitswelt.

**30 „Wer nur in die Fußstapfen anderer tritt, hinterlässt keine eigenen Spuren“**  
Elmar und Frederik Flötotto haben das Möbelunternehmen ihrer Familie neu aufgestellt. Im Interview sprechen Vater und Sohn über Familienbande und Flexibilität im Arbeitsleben.

**34 Betriebliches Management und ElterngeldPlus**  
Am 1. Juli 2016 wurde das ElterngeldPlus ein Jahr alt. Die Maßnahme erleichtert die partnerschaftliche Aufteilung von Familienaufgaben.

**36 Kolumne: Wie man glücklich wird**  
Manchmal ist Glückseligkeit ganz einfach, haben Autor Axel Hacke und sein Sohn entdeckt.

**38 Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“**  
Informationen, Tipps und Service – wie Mitglieder vom Unternehmensnetzwerk profitieren.

**40 Impressum**



Fotos: Michael Adamski; MOBImed Pflegeservice GmbH



# „Mehr Unternehmen müssen erkennen, dass sich Vereinbarkeit lohnt“

*Flexible Arbeitsmodelle kommen den Bedürfnissen von berufstätigen Müttern, Vätern und Pflegenden entgegen – das lohnt sich auch für Unternehmen. Im Interview geht Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig auf die betriebswirtschaftlichen Vorteile der NEUEN Vereinbarkeit ein.*



Bundesfamilienministerin  
Manuela Schwesig

**Frau Schwesig, noch vor einigen Jahren war Familienfreundlichkeit in Unternehmen oft nur ein nettes Extra. Heute setzen immer mehr Arbeitgeber ganz gezielt auf eine familienfreundliche Personalpolitik. Väter gehen in Elternzeit, Mütter machen Karriere im Jobsharing-Modell. Wie profitieren denn die Arbeitgeber selbst davon?**

Eine familienfreundliche Personalpolitik gilt inzwischen als ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Ein Arbeitgeber ist heute für viele Beschäftigte erst dann attraktiv, wenn Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der

Unternehmenskultur gelebt wird und es flexible und lebensphasenorientierte Arbeitsmodelle gibt. Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass es in unserer modernen Arbeitswelt genügend Platz für individuelle Vereinbarkeitslösungen gibt. Aber es müssen mehr werden: Das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung hat in seiner aktuellen Studie festgestellt, dass erst 20 Prozent der Eltern in wirklich familienfreundlichen Betrieben arbeiten, in denen Frauen wie Männer Voll- und Teilzeitmodelle ohne Karrierenachteile flexibel nutzen können.

**Familienfreundlichkeit ist also nicht mehr nur ein Imagefaktor, sondern ein wirtschaftlicher Gewinn für Unternehmen?**

Die NEUE Vereinbarkeit ist ein Konzept, das messbare Vorteile für Beschäftigte und Unternehmen bringt. Damit das gelingt, muss Vereinbarkeit aber als fester Bestandteil in der Unternehmenskultur verankert und durch die Führungskräfte aktiv vorgelebt werden. Unsere aktuelle Studie „Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit“ belegt, dass sich Familienfreundlichkeit für die Unternehmen lohnt. Bereits mit „klassischen“ Vereinbarkeitsangeboten lässt sich eine Rendite von bis zu 25 Prozent erzielen. Durch die Umsetzung der NEUEN Vereinbarkeit können Arbeitgeber die Renditen von familienfreundlichen Investitionen sogar auf bis zu 40 Prozent erhöhen. Beispielsweise können somit Fehltag-, Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten deutlich reduziert werden.

**Was muss Familienfreundlichkeit in der Arbeitswelt in Zukunft leisten?**

Es geht nicht darum, das Rad neu zu erfinden – es gibt bereits eine ganze Reihe erprobter Maßnahmen aus der betrieblichen Praxis. Entscheidend ist eine neue Qualität: Die Vereinbarkeitsangebote müssen individuell auf den Bedarf der Beschäftigten zugeschnitten sein. Flexible Arbeitsmodelle spielen dabei eine ganz besondere Rolle: Home-Office, mobiles Arbeiten und Arbeitszeitkonten kommen den Bedürfnissen der

Beschäftigten nach einer besseren Vereinbarkeit entgegen und bringen sie mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang. Gerade für Väter können vollzeitnahe Teilzeitstellen eine gute Möglichkeit sein, Familie und Beruf zu vereinbaren. Eine aktuelle Mitgliederbefragung des Bundesverbandes der Personalmanager zeigt, dass solche vollzeitnahen Arbeitszeitmodelle auf dem Vormarsch sind. Sie treffen die Bedürfnisse von Müttern und Vätern, die beruflich weiterkommen wollen, sich aber gleichzeitig Zeit für ihre Kinder wünschen. Mit der geplanten Familienarbeitszeit wollen wir diesen Trend aufgreifen und solche Modelle gezielt unterstützen.

**Wie kann die Familienpolitik zusammen mit der deutschen Wirtschaft die Entwicklung in Zukunft unterstützen?**

Gemeinsam können wir die Rahmenbedingungen für berufstätige Eltern noch weiter verbessern. Mit der Einführung des ElterngeldPlus und dem Ausbau der Betreuungsinfrastruktur wurden schon wichtige Fortschritte erzielt. Die Wirtschaft ist weiterhin gefragt: Zum Beispiel können Arbeitgeber Väter noch besser unterstützen und das berufliche Fortkommen von Müttern stärker fördern. Mit dem Memorandum „Familie und Arbeitswelt – Die NEUE Vereinbarkeit“ und den Leitsätzen haben wir gemeinsam die Weichen gestellt, um auf neue Erwerbsmuster zu reagieren – das heißt mehr Individualität, Mobilität und Familienbewusstsein in der Arbeitswelt.

Wir sind auf dem richtigen Weg – aber es gibt noch viel zu tun!

**Wie sieht Ihr Zukunftsbild einer familienfreundlichen Arbeitswelt 2030 aus?**

Idealerweise können sich Mütter, Väter und Beschäftigte mit Pflegeverantwortung ihre Arbeit gemäß ihren Wünschen einteilen – mithilfe einer guten Kinderbetreuungs- und Pflegeinfrastruktur, die sie dabei unterstützt. Das Rückkehrrecht von Teilzeit auf Vollzeit und die Familienarbeitszeit mit einem Familiengeld, die wir gerade erarbeiten, sind wichtige Schritte. Die Familienarbeitszeit fördert die partnerschaftliche Aufteilung von beruflichen und familiären Pflichten. Wenn beide Partner vollzeitnah arbeiten, können beide ein auskömmliches Einkommen erzielen und besser für das Alter vorsorgen. Davon profitiert auch die Wirtschaft. Der Zukunftsreport Familie 2030 hat das deutlich gemacht: Das Arbeitsvolumen könnte in Deutschland bis 2030 insgesamt um 3,3 Prozentpunkte zunehmen und das Bruttoinlandsprodukt um 69 Milliarden Euro steigen.

Die WZB-Studie sowie weitere aktuelle Studien zum Thema Familie finden Sie unter [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de).



# So rechnet sich die NEUE Vereinbarkeit

*Kinderbetreuung, Pflegeverantwortung, Ehrenamt – Berufstätige wünschen sich aus vielen Gründen flexible Arbeitsmodelle. Je mehr Arbeitgeber auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Beschäftigten eingehen, desto größer ist ihr Gewinn. Das zeigen zwei neue Studien.*

Betriebskitas findet Barbara Woher wichtig – für ihr individuelles Familienmodell hat sie eine solche aber gar nicht gebraucht. Acht Wochen nach der Geburt ihres Sohnes kehrte die Abteilungsleiterin bei der Versicherungskammer Bayern 2014 zurück an ihren Arbeitsplatz. In Vollzeit. Die Elternzeit übernahm ihr Mann. Damit war zwar die Betreuung ihres Sohnes geklärt, einige Kolleginnen und Kollegen fragten sich dennoch, ob Barbara Woher mit Kind ihren Job schaffen kann. „Vereinbarkeit bedeutete für mich damals, den Eindruck zu vermeiden, ich sei mit Kind eine Führungskraft im Sparmodus“, sagt Barbara Woher. „Zum Glück hat mich mein Arbeitgeber unterstützt. Meine Aufgaben sind genauso anspruchsvoll geblieben wie vor meiner Schwangerschaft.“

Christian Manasek, Abteilungsleiter der AOK Hessen, wurde vor elf Jahren quasi über Nacht zum alleinerziehenden Vater. „Mein Sohn war zehn Jahre alt und wollte zu mir ziehen. Da gab es keine neun Monate Schwangerschaft zum Planen. Die Entscheidung fiel sofort.“ Manasek, damals schon Führungskraft, wandte sich an seinen Arbeitgeber. Er wünschte sich, bei Arbeitszeit und Arbeitsort möglichst flexibel zu sein. Als einer der ersten Beschäftigten seines Unternehmens erhielt er Laptop und externen Anschluss. „Das war ebenso neu wie die Tatsache, dass ein Vater nach guter Vereinbarkeit fragt. Aber mein Arbeitgeber war offen für jede gute Lösung, die beiden Seiten nützt.“

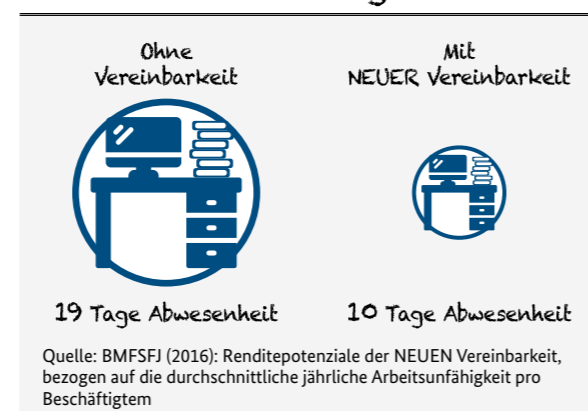
Gérard Bodenseh von der ING-DiBa in Frankfurt am Main schließlich hat weder Kinder noch pflegebedürftige Angehörige – und trotzdem zeitweilig

die Arbeitszeit reduziert. In seiner Heimatstadt koordinierte er ehrenamtlich die Flüchtlingshilfe. Einen Tag pro Woche hatte er dafür reserviert. Bei der Bank arbeitete er in der Zeit mit 32 Wochenstunden in vollzeitnaher Teilzeit. Zuvor war Bodenseh bekannt als einer, der sich reinkniet und gern mal die eine oder andere Überstunde macht. „Mein Wunsch, die Arbeitszeit zu reduzieren, war für meinen Arbeitgeber sicher nicht unmittelbar abzu sehen. Allerdings hatte ich mich auch vorher schon in sozialen Projekten der ING-DiBa engagiert. Mein Arbeitgeber hat sofort gesagt, dass ich das Ehrenamt machen soll.“

## Fast jeder will Vereinbarkeit – doch jeder etwas anderes

Dreimal Vereinbarkeit, aber dreimal völlig anders. Was Barbara Woher, Christian Manasek und Gérard Bodenseh eint: Sie haben sich im offenen Gespräch mit ihren Arbeitgebern ihre Lösung für gute Vereinbarkeit selbst geschaffen. Obwohl die Instrumente an sich verfügbar waren, mussten sie noch Lücken

## Die Zahl der Fehltage sinkt

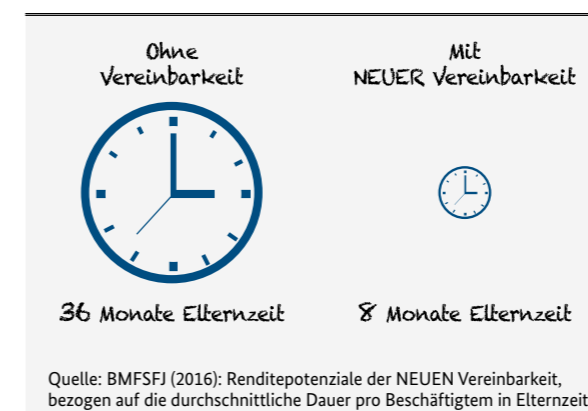


schließen zwischen dem Angebot und ihrer ganz persönlichen Situation. Damit stellen Menschen wie Barbara Woher, Christian Manasek und Gérard Bodenseh viele Arbeitgeber auch vor Herausforderungen. Zwar stufen mittlerweile fast alle Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als wichtig ein. Viele von ihnen würden ihren Beschäftigten dabei gern auch so weit wie möglich entgegenkommen. In der Praxis allerdings scheuen sie häufig den Aufwand, den sie mit individuellen Vereinbarkeitslösungen verbunden sehen.

Zwei neue Studien belegen nun jedoch, dass sich dieser Aufwand für die Unternehmen durchaus rechnet. Den höchsten Profit erzielen Unternehmen, die sich an den Kriterien einer NEUEN Vereinbarkeit orientieren: die Mütter und Väter gleichermaßen ansprechen, die von der Familiengründung bis zur Pflege alle Lebensphasen ihrer Beschäftigten mitdenken und die Angebote wie Zeitmodelle, Betreuungsplätze oder mobiles Arbeiten eng mit den tatsächlichen Bedürfnissen in der Belegschaft abstimmen.

Für die Studie „Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit“ wurden in zehn Unternehmen unterschiedlicher Größe, Branchen und Regionen alle Kosten festgehalten, die im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf entstehen. Dazu zählt etwa der administrative Aufwand für das Steuern vielfältiger Zeitmodelle, Investitionen in die nötige Technik für mobiles Arbeiten oder Ausgaben dafür, die Stellen von Beschäftigten in Elternzeit vertretungsweise zu besetzen.

## Eltern kehren früher in den Beruf zurück



Gegenüber stellten sie den Profit ihrer Maßnahmen: Je kürzer die Elternzeit etwa, desto eher lässt sich Arbeit innerhalb der bestehenden Organisation anders verteilen. Die Suche und das Einarbeiten einer Vertretung entfallen. Zudem sind in Unternehmen mit einer guten Vereinbarkeit in der Regel die Fehlzeiten kürzer. Gerade in wissensintensiven Branchen erhöht sich die Produktivität, wenn Wissen und Erfahrung gut ausgebildeter Fach- und Führungskräfte auch in deren familienintensiven Lebensphasen am Arbeitsplatz zur Verfügung stehen.

## Ein Euro Investition – 1,40 Euro Gewinn

Am Ende stellten die Forscherinnen und Forscher fest: Für jeden Euro, den Unternehmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ausgeben, fließen 1,40 Euro zurück. Eine gute Vereinbarkeit bringt demnach bis zu 40 Prozent Rendite. Allerdings gilt das nur für Unternehmen, die im Sinne einer NEUEN Vereinbarkeit ihre vorhandenen Instrumente über individuelle Absprachen an die Bedürfnisse ganz unterschiedlicher Zielgruppen anpassen können – an Mütter, Väter, Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen oder Menschen, die sich Zeit für ein Ehrenamt oder andere private Verpflichtungen wünschen. Die klassische Vorstellung von Vereinbarkeit deckt diese Bedürfnisse offenbar nur teilweise ab. Klassische Vereinbarkeit bedeutet: Unternehmen bieten von festen Teilzeitmodellen über Betriebskitas bis hin zum Home-Office eine ganze Reihe standardisierter Instrumente an. Diese Angebote richten sich zumindest informell an bestimmte Zielgruppen innerhalb der Belegschaft, häufig an Mütter mit kleinen Kindern. Die nutzen diese Angebote zwar gern, um öfter und früher wieder in den Beruf einzusteigen als noch vor zehn Jahren. In Vollzeitäquivalenten gerechnet decken Frauen mit minderjährigen Kindern im Vergleich zu 2006 mehr als 74.000 zusätzliche Stellen ab.

Im Beruf zu bleiben, heißt aber noch lange nicht, sich auch den beruflichen Aufstieg zuzutrauen und damit langfristig den wirtschaftlichen Bedarf an Fach- und Führungskräften zu sichern. Dem alleinerziehenden Vater Christian Manasek etwa war das persönliche Gespräch mit seinem Arbeitgeber beinahe wichtiger, als die Lösung an sich: „Mein Arbeitgeber hat mir damit die Sicherheit

gegeben, auf spontane Situationen schnell reagieren zu können.“ Das gab Manasek das Vertrauen, an Vollzeit und Führungskarriere festzuhalten – erst bis zur Volljährigkeit seines Sohnes, dann neben der Pflege enger Angehöriger. Heute ist er bei der AOK Hessen für 150 Beschäftigte verantwortlich. So wie Christian Manasek geraten die meisten Menschen im Laufe ihres Berufslebens in den Konflikt,

### Die NEUE Vereinbarkeit kann dazu führen, das Potenzial der Nutzergruppen um ...



+13%  
der Mütter ...



+32%  
der Väter ...



und +65%  
der Beschäftigten  
mit pflege-  
bedürftigen  
Angehörigen ...

... zu steigern.

Quelle: BMFSFJ (2016): Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit.

ihre Arbeit mit irgendeinem anderen Aspekt ihres Lebens vereinbaren zu müssen. Aber nur wenige würden in dieser Situation ihre privaten Belange dauerhaft der Karriere unterordnen. Das hat eine zweite Studie mit dem Titel „Vereinbarkeit 2020“ ergeben. Sie untersucht, warum sich Beschäftigte in scheinbar ähnlichen Lebensumständen beruflich völlig unterschiedlich entscheiden. Warum etwa einige Beschäftigte bei schulischen Problemen ihrer Kinder eine Nachhilfe organisieren und andere aus dem Beruf aussteigen. Dafür hat die berufundfamilie Service GmbH mehr als 1.200 Beschäftigte nach ihren ganz persönlichen Wünschen, Werten und Zielen gefragt und diese Ergebnisse abgeglichen mit den Erwartungen der Befragten an eine

gute Vereinbarkeit. Das Ergebnis: Nur jeder zehnte der Befragten würde sein Privatleben stets um den Beruf herum organisieren.

Für zwei von drei Beschäftigten hingegen stehen Familie und Beruf gleichwertig nebeneinander. Sie wünschen sich berufliche Entwicklung, solange diese ihnen ausreichend Raum für Familie und Privates lässt. Fühlen sie sich hier vor die Wahl gestellt, bleiben sie zwar berufstätig – entscheiden sich aber gegen den weiteren Aufstieg. Das gilt für Männer wie Frauen. Arbeitgeber sind dann oft überrascht, weil sich ihre Beschäftigten anders entscheiden, als sie es erwartet hätten – vor allem dann, wenn sie eigentlich genügend Angebote machen, den Konflikt zwischen Familie und Karriere aufzulösen. Nur fühlt sich der Großteil der Zielgruppe nicht angesprochen, oder sieht zu wenig Spielraum, einzelne Instrumente an ihre individuellen Umstände anzupassen.

#### Führungskräften kommt bei Vereinbarkeit eine Schlüsselrolle zu

Auch das erklärt, warum die Rendite der klassischen Vereinbarkeit mit 25 Prozent nur etwa halb so hoch ist, wie die der NEUEN Vereinbarkeit, die diese Lücken schließt. Es zeigt sich: Je mehr Spielraum die Unternehmenskultur für Verhandlungen individueller Lösungen lässt, desto mehr gehen beide Seiten aufeinander zu. „Meine Erfahrung ist, dass dann in der Regel Lösungen entstehen, mit denen alle Seiten zufrieden sind – auch wenn zwischen Ideal und dem Möglichen eine Lücke bleibt“, sagt etwa Rüdiger Koch, der als ehemaliger Betriebsratsvorsitzender lange Jahre für das Thema Vereinbarkeit bei Merz Pharma verantwortlich war. Führungskräften kommt seiner Meinung nach die entscheidende Rolle zu: „Nicht nur erfahren sie als Erster, was ihre Beschäftigten brauchen, sie sind es auch, die individuelle Lösungen verhandeln.“

Wenn Führungskräfte Familie als selbstverständliche Betriebsgröße akzeptieren und individuelle Lösungen fördern, können sie ihrerseits mit der Flexibilität ihrer Beschäftigten rechnen. Dann arbeiten diese nach und nehmen nicht frei, wenn spontane Ausfälle bei Kita oder Pflegedienstleistern auftreten.

Dann vertrauen sie darauf, Familie und wachsende berufliche Verantwortung dauerhaft unter einen Hut zu bekommen. Dann sinken Fehlzeiten, und Karrieren werden planbar. Die NEUE Vereinbarkeit stärkt also nicht nur die Familie als soziale Mitte. Sie erst macht aus Home-Office, Betriebskita und vollzeitnaher Teilzeit eine Strategie, die den Fachkräftebedarf der Arbeitgeber langfristig sichern kann. Die Expertinnen und Experten beider Studien sind sich einig: Funktionieren kann das Modell der NEUEN Vereinbarkeit in Unternehmen nahezu jeder Größe und Branche. Die Versicherungskammer Bayern etwa muss immer wieder Leistungsspitzen abfangen, wenn

irgendwo ein Gewittersturm tobt und alle Kunden gleichzeitig Schäden melden. „Der einzelne Vorgang kommt dann spontan – die meisten Wellen aber können wir absehen. Dann müssen wir die Kapazitäten ohnehin so verteilen, dass wir mit der Arbeit fertig werden. Flexible Arbeitsmodelle mitzudenken, ist kein großer Mehraufwand“, sagt die Unternehmenssprecherin Edith Strauß. Vereinbarkeit bestehe zu 90 Prozent aus guter Organisation und verlässlicher Führung, sagt sie. Umgekehrt kann sie sich dann auch auf ihr Personal verlassen: „Ich habe noch nie erlebt, dass mein Team mir Flexibilität verweigert hat, wenn ich sie brauchte.“

Die Praxisbeispiele dieses Beitrages sind der Studie „Vereinbarkeit 2020“ entnommen.

### Familienfreundlichkeit als Win-win-Situation

Die Studie „Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit“ zeigt: Durch Investitionen in Familienfreundlichkeit werden Eltern und Pflegende entlastet, gleichzeitig können Unternehmen mit zielgruppengerechten Vereinbarkeitsangeboten positive Renditen erzielen.

Eine Personalpolitik, die auf die Bedürfnisse von Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen eingeht, zahlt sich für Unternehmen aus. Die Studie „Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit“ im Auftrag des Bundesfamilienministeriums zeigt: Mit Teilzeitmodellen, Home-Office oder Kinderbetreuungsangeboten lassen sich positive Renditen erzielen und langfristig Kosten reduzieren.

Durch die Umsetzung der NEUEN Vereinbarkeit können sich die Renditen familienfreundlicher Investitionen auf bis zu 40 Prozent erhöhen. Denn die NEUE Vereinbarkeit bedeutet eine neue Qualität

der Maßnahmen: Sie sind bedarfsgerecht auf die individuellen Lebensumstände einer breiteren Zielgruppe von Beschäftigten zugeschnitten. Die Studie wurde wissenschaftlich von Prof. Dr. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen (IBE), und Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider, Leiter des Forschungszentrums „Familienbewusste Personalpolitik“, sowie Professor an der Steinbeis School of Management and Innovation in Berlin, begleitet.

Die Studie finden Sie auch unter [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)



Foto: Gert Kraubauer

#### Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider

„Die aktuelle Untersuchung zeigt eindrucksvoll auf, dass eine neue inhaltliche Ausgestaltung des Vereinbarkeitsmanagements mit neuen Zielgruppen sogar höhere Renditen verspricht als die klassische Interpretation. Positive Effekte der Vereinbarkeit sind in erster Linie an einzelne Beschäftigte gekoppelt – beispielsweise höhere Motivation, geringere Fehlzeiten, geringere Fluktuation. Wenn der Anteil von Beschäftigten, die Beruf und Familie aktiv vereinbaren wollen oder müssen, ansteigt, werden die positiven Effekte einer besseren Vereinbarkeit in Summe logischerweise größer.“

# „Gerade kleinere Unternehmen kennen die Lebensumstände ihrer Beschäftigten oft besser“

Was muss eine nachhaltige, individualisierte Personalpolitik vor dem Hintergrund des zunehmenden Wunsches nach Flexibilität leisten? Personalexpertin Prof. Dr. Jutta Rump über Herausforderungen und Vorteile aktueller Arbeitsmarktentwicklungen.



Dr. Jutta Rump arbeitet als Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen. Zudem ist sie Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) in Ludwigshafen und in zahlreichen Unternehmen als Projekt- und Prozessbegleiterin tätig. Die Studie „Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit“ hat sie wissenschaftlich begleitet.

**Frau Prof. Dr. Rump, die Arbeitswelt wandelt sich: Immer mehr Beschäftigte wünschen sich, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren, Frauen machen einen zunehmenden Anteil in Fach- und Führungspositionen aus. Was muss eine individualisierte Personalpolitik diesbezüglich leisten?**

Wir bedienen uns der Personalpolitik, mit dem Ziel, zwei Dinge zusammenzubringen: einerseits die Ressourcen für den Betrieb und andererseits die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter. Im Hinblick darauf, dass sich die Ressourcen auch im Bezug auf demografische und technisch ökonomische Entwicklungen verknappen, werden wir in den nächsten Jahren weniger Menschen zur Verfügung haben, die aber sehr gut ausgebildet sein müssen. Das Thema Personal spielt als erfolgskritischer Faktor für das Unternehmen also eine immens große Rolle. Um diesen Herausforderungen standhalten zu können, braucht es ein professionelles Personalmanagement.

**Was genau muss dieses leisten können?**

Es beginnt mit der Unternehmens- und Personalpolitik, also damit,

eine Vorstellung davon zu haben, wohin sich das Unternehmen entwickelt. Das wiederum führt uns zur strategischen Personalplanung, also dazu, einen Überblick über die Mitarbeiter und ihr Know-how zu haben und auf einer fundierten Daten-Fakten-Basis herzuleiten, wann welche Ressourcen gebraucht werden. Der nächste Punkt ist eine gute Mitarbeiterbindung: Beschäftigte, die im Unternehmen arbeiten und einen guten Job machen, will man halten. Dazu ist ebenfalls eine gute Mitarbeiterentwicklung nötig, damit die Beschäftigten kompetent und motiviert sind sowie gesund bleiben. Nicht nur im Zusammenhang mit Aus- und Weiterbildung, sondern mit Gesundheitsmanagement, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben etc. Zuletzt bleibt die Mitarbeitergewinnung, also die Frage, wie Betriebe die Menschen finden, die zur Unternehmenskultur passen.

**Welche Elemente flexibler Arbeits- und Arbeitszeitmodelle sollten damit einfließen?**

Das kommt ganz darauf an. Es gibt bestimmte Modelle, wie etwa die Schichtarbeit, bei der man natürlich über eine Flexibilisierung nachdenken kann. Diese wird

allerdings völlig anders aussehen, als im Rechnungswesen oder Marketing. Es hängt also immer von der Tätigkeit und der Umgebung ab.

**Grundsätzlich ist aber die Bereitschaft, flexibel mit den Wünschen der Arbeitnehmer umzugehen, schon ein wichtiges Signal?**

Ja, natürlich. Unter Berücksichtigung der Umstände. Betriebe sind eben auch in bestimmten Zwängen. Es gibt Dinge, die man nicht aushebeln kann. Aber innerhalb dieses Rahmens eine Lösung zu finden, das muss eigentlich der Weg sein.

**Was sind die konkreten Vorteile für Unternehmen, die eine individualisierte Personalpolitik umsetzen?**

Erstens die loyalen Mitarbeiter, die gern zur Arbeit kommen und hoffentlich auch Freude daran haben, einfach das abzuarbeiten, was abzuarbeiten ist. Zweitens eine hohe Identifikation mit Arbeit und

Arbeitgeber und drittens eine höhere Produktivität, weil sich die Mitarbeiter mehr einbringen. Und wenn das so ist, wird nicht nur mehr in der gleichen Zeit geschafft, sondern vermutlich sogar mit einer höheren Qualität.

**Wird das denn bereits in allen Unternehmen erkannt und umgesetzt? Auch oder besonders in kleineren oder mittelständischen Betrieben?**

Das Thema ist weder größen- noch branchenspezifisch. Wenn ich ehrlich sein soll, beobachte ich das bei kleinen Unternehmen sogar am häufigsten. Meist weiß man dort gar nicht, dass es so bezeichnet wird, sondern tut es einfach. In kleinen Betrieben kennt man sich häufig besser, die privaten Hintergründe und Lebensumstände, meist auch die ganze Familie. Mag sein, dass es dort kein Konzept und auch keinen Maßnahmenplan gibt, der in eine Betriebsvereinbarung eingebunden ist. Es wird einfach so gemacht, weil man weiß, dass es Mitarbeitern und Betrieb guttut.

## „Eine offene Unternehmenskultur und individuelle Lösungen sind entscheidend“

Kirsten Frohnert, Projektleiterin des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“, zur Personalpolitik der Netzwerkunternehmen.

**Frau Frohnert, wie hat sich das Vereinbarkeitsangebot in den Netzwerkunternehmen entwickelt, und welche Rolle spielen dabei individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten?**

Die Unternehmen des Netzwerks „Erfolgsfaktor Familie“ setzen immer häufiger auf eine lebensphasenorientierte Personalpolitik. Bei Kindern ist es gut planbar, wann sie in die Kita oder in die Schule gehen. Bei einem Pflegefall ist es aber nicht absehbar, wie lange jemand dieser Aufgabe nachkommen muss. Eine Pflegesituation wird häufig immer komplexer und belastet die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch psychisch. Eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur, in der der Austausch über individuelle

Vereinbarkeitsherausforderungen gelebt wird, schafft für die Betroffenen einen guten Rahmen. Individuelle Lösungsansätze sind ganz entscheidend, um Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen passende Angebote zur Vereinbarkeit zu machen.

**Welche neuen Zielgruppen stehen dabei besonders im Fokus?**

Auf alle Fälle Väter, Alleinerziehende und (ältere) Beschäftigte mit Pflegeaufgaben. Wir müssen Vätern die Chance geben, eine neue, partnerschaftlich ausgerichtete Balance von Familie und Beruf zu finden. Für Alleinerziehende sollten Unternehmen etwa besonders flexible Lösungen zur Arbeitszeit bieten. Gleiches gilt für Beschäftigte mit Pflegeaufgaben.



Kirsten Frohnert ist Projektleiterin des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“ der DIHK Service GmbH.

# Karriere und Vatersein – mit Turbo

Wie gut verträgt sich eine leitende Position eigentlich mit dem Vatersein? Wenn es nach Thomas Hopp geht, recht gut. Denn die Karriere des Food Experten bei Sodexo nahm nach der Geburt der Tochter und anderthalb Jahren Elternzeit noch mal so richtig Fahrt auf.

„Als ich vor 15 Jahren anfing, hier zu arbeiten, habe ich an so etwas noch nicht gedacht“, resümiert Thomas Hopp über seine Anfänge bei dem Dienstleistungsanbieter Sodexo und die Zeit, bevor seine Tochter auf die Welt kam. Mit „so etwas“ meint der Food Experte die flexiblen Arbeitsmodelle, die er zwischenzeitlich in Anspruch genommen hat. Als Thomas Hopp 2001 seine Arbeit bei Sodexo in Wiesbaden aufnahm, war er als Küchenleiter sowohl orts- als auch zeitgebunden. Allerdings bestand bei ihm auch nicht wirklich der Bedarf nach einer Flexibilisierung. Das änderte sich, als sich Nachwuchs ankündigte und Thomas Hopps Frau nach der Geburt und den folgenden zwölf Monaten Elternzeit wieder in ihren Job zurückkehren wollte. „Dementsprechend habe ich meinen Vorgesetzten frühestmöglich informiert, dass ich nun die Betreuung übernehmen möchte“, sagt er. Während seine Frau also wieder Vollzeit ihrem Beruf nachging, kümmerte sich Thomas Hopp um die Kinderbetreuung.

## Beide Eltern nutzen flexible Arbeitsmodelle

Aus den geplanten 24 Monaten, die anschließend bis zum Kita-Eintritt der Tochter hätten überbrückt werden müssen, wurden schließlich 18. „Durch einen glücklichen Zufall haben wir früher als gedacht einen Ganztagskrippenplatz bekommen“, erklärt er. Doch nicht nur zu Hause, auch beim Arbeitgeber waren die Dinge in Bewegung geraten. Durch Umstrukturierung ergab sich für den Rückkehrer eine berufliche Aufstiegschance: Thomas Hopp bekam einen Posten als Gastronomischer Leiter bei Sodexo

im Hessischen Landtag angeboten – und nahm an. Von da ab waren also wieder beide Eltern in Vollzeit tätig. Möglich machte das zum einen die Ganztagskrippe sowie entsprechende Absprachen der Eltern, die nun beide die flexiblen Arbeitsmodelle ihrer Unternehmen nutzen. „Zwar hat meine Frau nicht die Möglichkeit, vom Home-Office aus zu arbeiten, dafür aber jetzt auch Gleitzeit“, so Thomas Hopp. „Als ich noch im Betrieb gearbeitet habe, war das praktisch. Da habe ich dann früh angefangen und meine Tochter im Anschluss an die Arbeit aus der Krippe und später aus der Grundschule abgeholt.“

## Starre Arbeitszeiten haben ausgedient

Nun, da die Tochter meist bis in den Nachmittag hinein in der Schule ist und Thomas Hopp zwischenzeitlich zum Food Experten aufgestiegen ist, hat man das Modell erneut den Lebensumständen angepasst. „Mittlerweile übernehme ich den morgendlichen Part und bleibe dementsprechend abends auch mal länger in der Firma. Das mache ich einmal die Woche, damit ich meine Tochter vom Sport abholen kann“, erklärt er. Dazu verlagere er seinen Tag, sofern es beispielsweise mit Meetings funktionieren, nach hinten. Kommt das Kind hingegen früher von der Schule nach Hause, nutzt der Food Experte die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten. Was früher im Betrieb kaum möglich gewesen wäre, lässt sich mit dieser Position, in der Thomas Hopp vorwiegend Bürotätigkeiten ausübt, prima vereinen. Auch die leitende Position war jederzeit gut mit dem Vatersein kombinierbar. „Das war tatsächlich



Auch das gehört zum Job: Food Experte Thomas Hopp (rechts) entwickelt gemeinsam mit dem Südtiroler Sternekoch Roland Trettl (links) eine neue Menülinie für das Catering von Sodexo.

nie problematisch. Wenn Termine anstehen und ich beispielsweise mal ein oder zwei Tage unterwegs bin, muss man sich eben arrangieren“, sagt er.

Sodexo bietet Dienstleistungen wie Empfangs-, Sicherheits-, und Reinigungsdienste, Catering oder Facility Management an und beschäftigt in Deutschland, Österreich und der Schweiz rund 16.100 Mitarbeiter. Bei Sodexo spielen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber auch die Flexibilisierung der Arbeitsmodelle zunehmend eine wichtige Rolle, wie Andreas Tenkmann, Vice President HR für die Region Deutschland/Österreich/Schweiz, bestätigt. Er werde in Bewerbungsgesprächen mittlerweile häufig auf die Möglichkeit, an einzelnen Tagen im Home-Office zu arbeiten, angesprochen. „Das klassische starre System, das man noch aus den 80ern und 90ern kennt, funktioniert nicht mehr und ist auch nicht mehr zeitgemäß“, erklärt er. „Es ist ja auch fraglich, inwieweit man über die Arbeitszeit nachdenkt, wenn es doch eigentlich Ergebnisse sind, die wir sehen wollen.“ Dennoch ist bei Sodexo, das 100 verschiedene Berufsgruppen vereint, nicht überall eine gleichmäßige Flexibilisierung möglich.

„Abhängig von der Tätigkeit des Mitarbeiters bieten wir zwar das gesamte Spektrum von Arbeitsmodellen an, jedoch gibt es, bedingt durch verschiedene Prozesse, Situationen, in denen die Flexibilität recht klein ist“, so Tenkmann. Klassisch sei die Essensausgabe in den Betriebsrestaurants ab 11.30 Uhr, bei der jede helfende Hand gebraucht werde. Das Unternehmen versuche dennoch, immer auch auf die Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen und so seinem Anspruch, deren Lebensqualität zu verbessern, nachzukommen. So gäbe es einen hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigten, und da, wo es möglich sei, auch Gleitzeit, Home-Office oder Wechselmöglichkeiten zwischen verschiedenen Zeitmodellen. Erst im Februar 2016 habe man beispielsweise eine Regelung für die Hauptverwaltung zum Thema Home-Office geschaffen. „Zudem beschäftigt sich die Geschäftsleitung sehr stark mit der Frage, welche Trends neue Arbeitsmodelle künftig beeinflussen werden“, erklärt der Personalchef. Und Andreas Tenkmann ist sich sicher: „In Zukunft wird das Anbieten von flexiblen Arbeitsmodellen ein ganz wichtiger Faktor sein, um an die richtigen Talente heranzukommen.“





# Schicht für Schicht zur Vereinbarkeit

*Gerade in Schichtarbeit ist es gar nicht so einfach, den passenden Rahmen für flexible Arbeitsmodelle zu schaffen. Wie es gelingen kann, zeigt das Stuttgarter Unternehmen U.I. Lapp.*

Ob der Arbeitgeber eine partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht, wird für immer mehr Menschen zum wichtigen Auswahlkriterium für einen Arbeitsplatz. Dennoch können nicht alle Branchen ihren Beschäftigten dasselbe Maß an Flexibilität bieten. Insbesondere der gewerbliche Bereich, in dem Betriebs- und Arbeitszeiten eng aneinandergekoppelt sind, gilt nur als bedingt tauglich für Angebote einer guten Vereinbarkeit. Die Stuttgarter Lapp Gruppe hat daher gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Strategien entwickelt, um die Familienfreundlichkeit des Unternehmens weiter zu steigern. Dazu gehören flexible Arbeitszeitmodelle, die auch im Schichtsystem funktionieren. Die familiengeführte Lapp Gruppe stellt Kabel, Anschluss- und Steuerleitungen, Kabelzubehör sowie Daten- und Lichtwellenleiter her und beschäftigt 3.300 Mitarbeiter an 17 internationalen Standorten. Im vergangenen Jahr gewann das Unternehmen beim Wettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2016“ in der Kategorie „Mittlere Unternehmen“.

Von den flexiblen Arbeitszeitmodellen bei Lapp profitiert auch Thomas Arndt, Logistikmitarbeiter in der Stückgut- und Paketannahme des Wareneingangs der U.I. Lapp GmbH, und Vater von zwei kleinen Kindern. „Mein Arbeitsmodell ist so

ausgelegt, dass ich einen 30-Stunden-Vertrag habe. Das bedeutet sechs Stunden am Tag, aber flexibel ausgelegt auf vier beziehungsweise acht Stunden im Wechsel. Allerdings ohne Wechselschichten“, erklärt er. Seine Frau arbeitet bei ihrem Arbeitgeber 18 Stunden die Woche, mit der Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten.

## **Aufgaben werden im Team flexibel übernommen**

Die Kinderbetreuung kann sich das Paar somit partnerschaftlich teilen. „An einem typischen Montag bringt meine Frau unseren Sohn morgens zum Kindergarten. Ich arbeite von 8 bis 12 Uhr und hole ihn im Anschluss daran wieder ab. Danach gibt es erst einmal Mittagessen, und dann holen mein Sohn und ich gemeinsam seine Schwester von der Grundschule ab“, erklärt er. Später folgen dann in der Regel Hausaufgaben und ein individuelles Nachmittagsprogramm. Sollte eins der Kinder einmal krank sein, springt meist Arndts Frau ein, die drei Tage arbeitet und so an zwei Tagen in der Woche Vollzeit für die Kinder da sein kann. „Sollte das aus irgendeinem Grund auch nicht funktionieren, könnte ich in der Firma noch die Joker-Karte ziehen“, so der Vater. Mit Kinderkrankheitstagen von der Krankenkasse könne diese Situation dann entsprechend abgedeckt werden.

Ansonsten ist der Arbeitgeber aber auch flexibel, da das sogenannte „Lapp Werker Konzept“ sicherstellt, dass die Mehrheit der Mitarbeiter für alle Tätigkeiten geschult sind, und so immer jemand da ist, der eine bestimmte Aufgabe übernehmen kann.

## **Schichttauschbörse hat sich bewährt**

Tatsächlich ist die permanente Schulung und Weiterqualifizierung der Angestellten ein wichtiger Pfeiler der Logistik der U.I. Lapp GmbH, um eine gewisse Flexibilität der Arbeit zu erreichen – trotz Schichten. Ein weiterer Pfeiler, der von den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten direkt profitiert, ist die Schichttauschbörse. „Dieses Modell praktizieren wir schon lange“, erklärt Constantin Mojzes, Betriebsleiter des Stuttgarter Logistikzentrums. „Im Normalfall sind die Mitarbeiter in verschiedenen Schichten eingeteilt, nämlich Früh-, Spät- und Nachtschichten. Stellt nun jemand fest, dass er eine bestimmte Schicht nicht übernehmen kann, wird ein Tausch vorgenommen“, erklärt er. Dabei würde zuerst im Kollegen-Umfeld gesucht. Findet sich dort kein Ersatz, wird der Vorgesetzte damit beauftragt, eine Problemlösung zu suchen. „In 99 Prozent der Fälle finden wir die auch“, so Mojzes weiter. „Es wird Kapazität gegen Kapazität getauscht. Was zählt, ist aber die Qualifikation, damit die Arbeit entsprechend übernommen werden kann.“

Als letzte Instanz vor dem Tausch segnet ein Vorgesetzter diesen daher ab, indem er noch einmal überprüft, ob die Profile der beiden Kandidaten zueinander passen. „Wir haben ja sehr viele unterschiedliche Arbeitsbereiche, wobei manche körperlich nur wenig, andere sehr anstrengend sind.“ Die Schichttauschbörse sei dabei noch eines der einfachsten Arbeitsmodelle. „Natürlich gibt es noch mehr. So haben wir zum Beispiel in ähnlichen Fällen wie dem von Thomas

Arndt eine komplett neue Schicht installiert“, sagt er weiter. „Uns kam das vom Arbeitsaufkommen entgegen und den Mitarbeitern im Hinblick auf die Kinderbetreuung.“

Anfänglich seien die Anfragen nach flexiblen Arbeitsmodellen noch zaghaft gewesen, mittlerweile würden sie jedoch stetig mehr, was intern auch durch die Schulung und Sensibilisierung der Vorgesetzten gefördert würde. Die Vorteile eines solchen Angebots liegen für den Betriebsleiter klar auf der Hand: „Ich habe über die Jahre gelernt, dass ein Mitarbeiter, der sich gut fühlt, weil er betreut und geschätzt wird, nicht nur Dienst nach Vorschrift macht, sondern effizienter und motivierter arbeitet“, sagt er. Und auch für Logistikmitarbeiter Thomas Arndt ist die Möglichkeit, seinen Alltag flexibel zu handhaben, eine Bereicherung. „Meine Frau hat so die Möglichkeit, wieder in ihrem Job zu arbeiten, und ich kann mit meinen Kindern etwas unternehmen, mit ihnen zum Beispiel mal zusammen in die Schwimmhalle gehen. Ich muss so kein Papa von 19 Uhr bis zum Einschlafen sein. Und das ist mir persönlich ganz wichtig.“

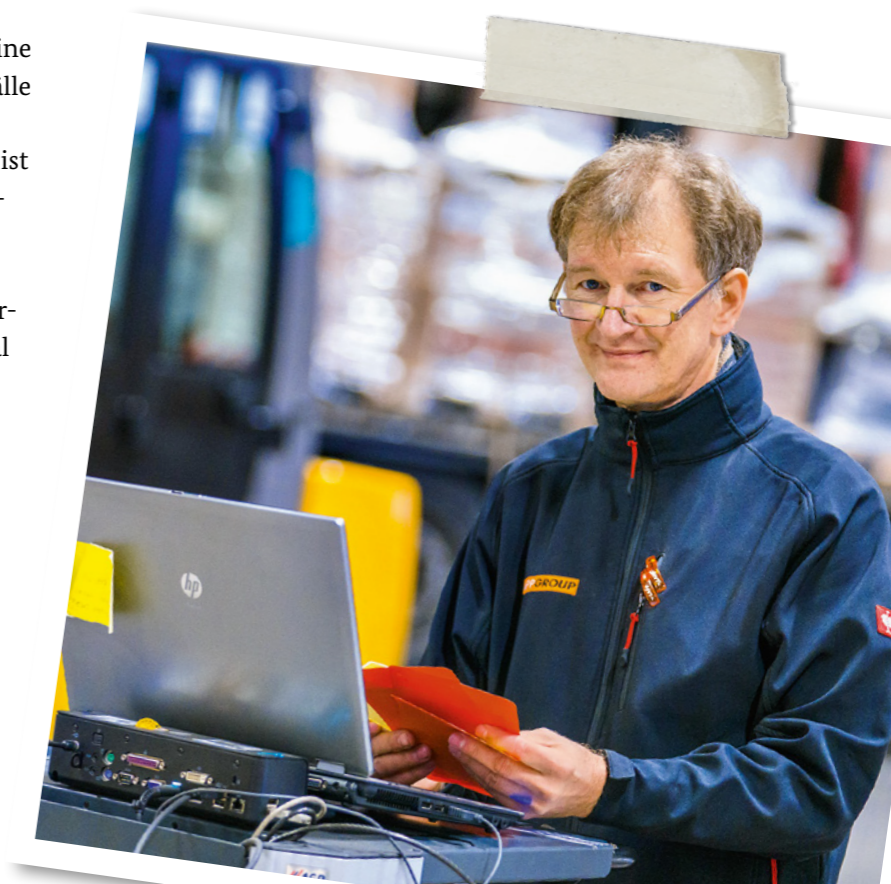


Foto: U.I. Lapp GmbH/privat

# Auch auf die Betriebe kommt es an!

Eine neue Studie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung nimmt die Rolle betrieblicher Rahmenbedingungen für partnerschaftliche Vereinbarkeitsmodelle in den Blick und zeigt: Für Unternehmen lohnt sich der Einsatz, denn Zeitkonflikte sind für Beschäftigte mit Kindern oft ein Kündigungsgrund.

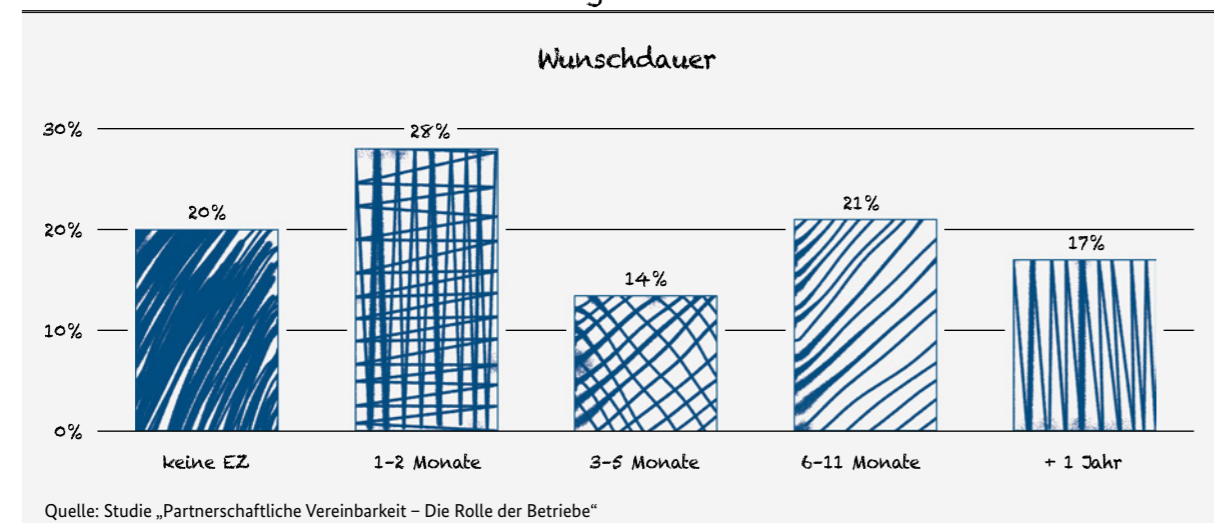
Immer mehr Mütter und Väter wünschen sich eine partnerschaftliche Vereinbarkeit – ob die Aufgabenteilung zwischen Familie und Beruf gelingt, hängt aber auch in hohem Maße vom Arbeitgeber ab. Dabei spielen mehrere Faktoren eine Rolle: Auf welche Bedingungen treffen die Wünsche der Eltern in den Betrieben? Welche Arbeitszeitmodelle werden angeboten, und wie flexibel lassen sie sich von verschiedenen Zielgruppen nutzen? Welche beruflichen Entwicklungsperspektiven stehen beiden Eltern offen?

Diesen Fragen ist das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) in seiner aktuellen Studie im Rahmen einer repräsentativen Paarbefragung erstmals systematisch nachgegangen.

Dabei wurden fünf Betriebstypen identifiziert, die eine partnerschaftliche Vereinbarkeit in sehr unterschiedlichem Maße ermöglichen oder behindern. Derzeit arbeiten erst rund 20 Prozent der Eltern kleiner Kinder in Deutschland in Betrieben, die Familienfreundlichkeit mit Gleichstellungszielen verbinden und in denen Frauen wie Männer Voll- und Teilzeitmodelle ohne Karrierenachteile flexibel nutzen können. Dieser Betriebstypus findet sich bei Beschäftigten aller Qualifikationsniveaus und in allen Wirtschaftszweigen wieder.

Die Studie zeigt zudem, dass sich vor allem Väter eine andere Aufgabenteilung und mehr Zeit für die Familie wünschen:

**83 % der Väter nehmen keine oder nur zwei Monate Elternzeit, aber 52 % hätten sich mindestens drei Monate gewünscht**



- 35 Prozent der Mütter und 42 Prozent der Väter möchten berufliche und familiäre Aufgaben partnerschaftlich aufteilen.
- Rund jede fünfte Mutter und jeder vierte Vater wünscht sich, dass beide Elternteile jeweils zwischen 28 und 36 Stunden pro Woche arbeiten.
- Insbesondere Väter sind unzufrieden mit ihren derzeitigen Arbeitszeiten und wünschen sich im Schnitt eine Wochenarbeitszeit von 35 Stunden – gäbe es ein Rückkehrrecht auf Vollzeit, liegt diese Wunscharbeitszeit noch etwas niedriger.
- Väter würden gern mehr Elternzeit nehmen, befürchten aber finanzielle und berufliche Nachteile: Während 83 Prozent keine oder höchstens zwei Monate Elternzeit genommen haben, hätte sich mehr als die Hälfte (52 Prozent) mindestens drei Monate Elternzeit gewünscht. Die Sorgen sind meist unbegründet: Fast 90 Prozent der Väter, die Elternzeit genommen haben, sagen rückblickend, dass dies keine negativen Auswirkungen für sie hatte.

„Viele Eltern haben sich vom überholten Konzept einer klaren Arbeitsteilung zwischen Müttern und Vätern verabschiedet“, so die Präsidentin des WZB, Prof. Jutta Allmendinger. „Beide Elternteile wollen im Beruf bleiben, sich weiterentwickeln und für ihre finanzielle Unabhängigkeit sorgen. Beide wollen aber auch Verantwortung für die Kinder übernehmen und Zeit mit ihnen verbringen. Neben der

Politik können die Betriebe ganz besonders dabei helfen, diese Ziele auch umzusetzen. Verlieren können sie wenig, gewinnen sehr viel.“

Denn familienfreundliche Rahmenbedingungen lohnen sich auch aus unternehmerischer Sicht: Wer in eine familienfreundliche Unternehmens- und Führungskultur investiert, wird mit hoher Loyalität und Arbeitgeberattraktivität belohnt. In Unternehmen, die nur wenig in familienfreundliche Maßnahmen investieren, erleben rund 70 Prozent der Väter Zeitkonflikte zwischen Arbeit und Familie. Und: In solchen Betrieben planen über 80 Prozent der Väter, den Arbeitgeber zu wechseln.

Deutlich wurde im Rahmen der Befragung auch: Familienfreundliche Maßnahmen sind in Unternehmen nahezu jeder Größe und Branche umsetzbar, auch in solchen mit hohen Flexibilitätsanforderungen wie Dienstreisen, Rufbereitschaft oder atypischen Arbeitszeiten. Entscheidend ist, dass das Unternehmen sowie insbesondere die Führungskräfte hinter den Maßnahmen stehen und es Raum für innovative Lösungen gibt.

Den Kurzbericht zur Studie „Partnerschaftliche Vereinbarkeit – Die Rolle der Betriebe“ finden Sie hier:



# Vollzeit? Teilzeit? Mehr Zeit!

*Familie und/oder Beruf: Vollzeitnahe Teilzeitmodelle und digitale Kommunikationsmittel unterstützen Beschäftigte dabei, beides zu vereinbaren. Wie solche Modelle in der Praxis funktionieren, zeigt das Beispiel der Karlsruher IT-Firma inovex.*

In vielen Lebensphasen passt die starre 40-Stunden-Woche einfach nicht. Beschäftigte mit Kindern, pflegebedürftigen Angehörigen oder anderen privaten Verpflichtungen wünschen sich oft eine bessere Balance zwischen Familie und Beruf. Das Karlsruher IT-Unternehmen inovex setzt daher auf flexible und vollzeitnahe Teilzeitmodelle für Männer und Frauen gleichermaßen.

„Wer die Anforderungen von Familie und Beruf gut organisieren kann, ist nicht nur zufriedener, sondern auch motivierter bei der Arbeit. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass sich viele unserer Mitarbeiter nicht für das eine oder andere entscheiden möchten – Familie oder Beruf. Sie möchten beides“, erklärt Personalleiterin Jasmina Groeger. „Das erleben wir auch zunehmend bei den Männern. Bei jungen Familien sind daher gerade nach der Elternzeit Teilzeitmodelle gefragt. Deshalb führen wir früh Gespräche, um passende Modelle zu finden.“ inovex beschäftigt an fünf Standorten in Deutschland mehr als 200 IT-Experten.



Eine Mitarbeiterumfrage im vergangenen Jahr machte deutlich: Ein Großteil der Beschäftigten wünschte sich gerade auch für die Zukunft flexible Arbeitszeitmodelle. „Mit Blick auf eine Elternschaft oder Pflegesituation ist es einfach ein gutes Gefühl, wenn man diese Perspektive hat: Ich kann meinen Job auch dann machen, wenn ich ein Teilzeitmodell wähle“, erzählt Jasmina Groeger.

Beschäftigte, die bei inovex in Teilzeit arbeiten, reduzieren in der Regel auf 80 bis 90 Prozent. Das heißt, ein Tag in der Woche oder jeweils ein Vormittag und ein Nachmittag sind frei für die Familie. Durch die vollzeitnahe Teilzeit bleiben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voll in ihre Projekte eingebunden. Digitale Kommunikationsmittel wie Video-Konferenzen und Chats unterstützen sie dabei. Eine gute Abstimmung im Team und Eigenverantwortung tragen zur erfolgreichen Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle bei. „Wir haben gegenüber unseren Kunden offen kommuniziert, dass wir flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen. Unsere Kunden akzeptieren, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter manchmal eben nur in Teilzeit verfügbar sind. Denn sie merken in der Zusammenarbeit: Das wirkt sich nicht auf die Qualität der Arbeit aus“, so Jasmina Groeger.

Die Personalleiterin ist überzeugt: „Flexible Arbeitszeitmodelle oder Home-Office-Möglichkeiten werden künftig immer mehr zum Kriterium für die Arbeitgeberwahl. In der Personalpolitik ersetzt eine Vertrauenskultur bisherige Modelle mit Kernarbeitszeiten und Kontrolle. Gerade in Bereichen wie der IT-Branche, wo Fachkräfte rar sind, werden Unternehmen nicht umhinkommen, ihren Beschäftigten flexible Möglichkeiten zu bieten, und sie so langfristig an das Unternehmen zu binden.“



**Christina Rasimus-Aust**  
**Online Marketing Managerin**  
eine Tochter (5 Jahre)  
32-Stunden-Woche

Als meine Tochter 15 Monate alt war, bin ich mit 50 Prozent wieder eingestiegen. Schon nach wenigen Monaten habe ich meine Arbeitszeit auf 30 Stunden erhöht, mittlerweile sind es 32 Stunden. Das war deshalb möglich, weil ich auch im Home-Office arbeiten kann. Mein Team arbeitet an unterschiedlichen Standorten, daher macht es meist keinen Unterschied, ob ich im Home-Office oder vor Ort im Büro bin. Wir stimmen uns täglich über Chats und Google Hangouts ab. Die Flexibilität ist mir wichtig, zum Beispiel um morgens mal einen Arzttermin mit meiner Tochter wahrnehmen zu können.



**Sandro Böhme**  
**Software-Architekt**  
ein Sohn (2 Jahre)  
Vier-Tage-Woche

Für mich ist die Vier-Tage-Woche ein optimales Modell: So habe ich Gelegenheit, am Teilzeittag mehr Zeit am Stück zu haben, um mich in private Projekte zu vertiefen. Die Zeit, die ich so für mich gewonnen habe, macht es mir einfacher, den Kopf für meinen kleinen Sohn frei zu haben und mir für ihn bewusst Zeit zu nehmen. Nicht nur im inovex-Team, sondern auch für die Kunden ist es selbstverständlich geworden, den Teilzeittag in der Planung zu berücksichtigen. Da ohnehin länder-, sprach- und zeitzonenübergreifend gearbeitet wird, sind alle Beteiligten eine hohe Flexibilität bei der Arbeit gewohnt.



**Matthias Reuter**  
**Software-Entwickler**  
zwei Kinder (13 und 9 Jahre)  
32-Stunden-Woche

Ich habe mich für das Teilzeitmodell entschieden, weil ich mehr Zeit für meine Familie und für mich haben wollte. Dazu gehört für mich neben der reduzierten Arbeitszeit auch die Möglichkeit, spontan im Home-Office zu arbeiten, wenn zum Beispiel die Kinder krank sind. Das 80-Prozent-Modell teile ich so auf, dass ich an vier Tagen sechs Stunden arbeite und an einem acht. In der Regel arbeite ich zwischen 8 und 14 Uhr, und an einem Tag in der Woche noch zwei Stunden zusätzlich am Nachmittag. Welcher Tag das ist, gestalte ich flexibel, wie es im jeweils aktuellen Projekt nötig ist. Intern und auch organisatorisch mit den Kunden gab es überhaupt keine Probleme.

# Pflegebedürftige Angehörige: Viele Fragen, gute Antworten

Beruf und Pflege zu vereinbaren, ist für Unternehmen oft eine Herausforderung. Die Firma ExTox aus Unna geht hier neue Wege: Zwei Pflegebegleiter stehen Beschäftigten für Fragen rund um das Thema Pflege als Ansprechpartner zur Verfügung.

Von einem Tag auf den anderen können Angehörige zum Pflegefall werden. Familie und Beruf dann gut zu vereinbaren, ist ein Kraftakt. Unternehmen stehen ebenfalls vor einer Herausforderung, wenn sie Beschäftigte unterstützen möchten: Zum einen sind hier sehr persönliche Fragen berührt, zum anderen gehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Thema in vielen Fällen zurückhaltend um. Oft treffen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in dieser Lebenssituation Entscheidungen, die für Personalabteilungen und Vorgesetzte nicht vorhersehbar sind.

Bei der ExTox Gasmess-Systeme GmbH im westfälischen Unna ist das Thema Pflege daher längst Chefsache. Die ExTox GmbH stellt Gasmess-Systeme her und entwickelt die dafür benötigten elektronischen Schaltungen, Softwareprogramme und Gehäuse. Das Unternehmen beschäftigt zurzeit 75 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. „Familie hat bei uns im Unternehmen Priorität, deshalb wollten wir auch das Thema Pflege aus der Tabuzone holen und die Beschäftigten unterstützen. Es gibt immer mehr Mitarbeiter, die

vom Thema Pflege betroffen sind“, erzählt Geschäftsführer Ludger Osterkamp. Er selbst und Lagerist Olaf Kayser ließen sich zum Pflegebegleiter ausbilden. Die Pflegebegleiter unterstützen pflegende Angehörige ehrenamtlich bei ihrer oft schwierigen Aufgabe. „Es ist sicher ein Vorteil, wenn Pflegebegleiter einen Bezug zum Thema haben. Zum Beispiel, wenn eine Pflegesituation in der eigenen Familie besteht, oder es eine berufliche Qualifikation aus den Bereichen Pflege und Gesundheit gibt“, so Ludger Osterkamp.

Seit mittlerweile drei Jahren sind er und Olaf Kayser als Pflegebegleiter im Einsatz. „Inzwischen ist Vertrauen entstanden. Die Kolleginnen und Kollegen wissen, dass sie mit uns offen reden und wir sie zu sehr vielen Fragen beraten können“, so Olaf Kayser. Auch Geschäftsführer Ludger Osterkamp zieht eine positive Bilanz: „Es lohnt sich, auf seine Mitarbeiter zu achten. Wenn das Familiäre gut mit dem Job in Einklang zu bringen ist, nimmt das viel Druck von den Beschäftigten, und es wirkt sich natürlich auch auf die Motivation aus.“



**ExTox wurde beim Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2016“ des Bundesfamilienministeriums als Gesamtsieger „Kleine Unternehmen“ ausgezeichnet. Weitere Infos und das Video zum Unternehmen finden Sie unter [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de).**



## ✓ Pflegebegleiter im Unternehmen

Im Rahmen des Modellprojekts haben die Pflegebegleiter einen dreimonatigen, berufsbegleitenden Lehrgang in der Ökumenischen Zentrale gemeinnützige GmbH für Altenhilfe in Schwerte absolviert. Die Vorteile: Oft geht es beim Thema Pflege um sehr detaillierte Fragen, die sich im persönlichen Gespräch besser lösen lassen. Zum Beispiel, wenn es um die Einstufung in Pflegestufen geht oder ganz alltägliche Herausforderungen in der Pflege. Durch die Ausbildung haben die Pflegebegleiter Kontakte zu ihren Kolleginnen und Kollegen in anderen Unternehmen und können sich austauschen.

## ✓ Offene Türen, kurze Wege

„Die Unterstützung beim Thema Pflege muss von oben kommen. Ich bin für meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer ansprechbar“, sagt Ludger Osterkamp. Ein Gespräch mit den Pflegebegleitern wird ganz unkompliziert per E-Mail verabredet oder kurz unter vier Augen.

## ✓ Flexible Arbeitsmodelle unterstützen im Berufsalltag

Flexibilität ist für Pflegende wichtig. Dafür braucht es aber auch eine entsprechende Unternehmenskultur: Damit Beschäftigte im Notfall sofort nach Hause gehen können, muss es eine funktionierende Vertretungsregelung geben, die von den Kolleginnen und Kollegen unterstützt wird. Ebenfalls hilfreich sind individuelle Arbeitsmodelle. Bei ExTox unterstützt Vertrauensarbeitszeit pflegende Beschäftigte dabei, Familie und Beruf zu vereinbaren.

## ✓ Zusätzliche Infoangebote zum Thema Pflege

Bei sehr umfassenden Themen oder Schwerpunkten, die für viele Beschäftigte interessant sind, kann zum Beispiel ein Vortrag angeboten werden. ExTox hat unter anderem Referenten zu Schwerpunkten wie Patientenverfügung und Patientenvollmacht eingeladen. Zudem ist ExTox in verschiedenen regionalen Netzwerken aktiv, sodass die Pflegebegleiter zum Beispiel über Infoveranstaltungen, Vorträge und Workshops zum Thema Pflege auf dem Laufenden bleiben.



Bei der Firma ExTox in Unna sind Geschäftsführer Ludger Osterkamp (links) und Lagerist Olaf Kayser als Pflegebegleiter im Einsatz.

# Perspektiven 2030 – Zukunft Familie

Wie leben Familien im Jahr 2030? Welche Möglichkeiten wird es geben, um Familie und Beruf nach individuellen Wünschen zu vereinbaren? Viele Entwicklungen zeichnen sich bereits heute ab, wie der „Zukunftsreport Familie 2030“ zeigt.

Von wegen Zukunftsmusik: Schon heute gehen Expertinnen und Experten davon aus, dass immer mehr Eltern sich künftig die Zeit in der Familie und im Beruf partnerschaftlich aufteilen werden. Dazu gehört auch, dass Mütter häufiger recht früh nach der Geburt ihres Kindes wieder in vollzeitnaher Teilzeit in den Job einsteigen. Und dass Väter zunehmend in der Betreuung ihrer Kinder aktiv sein wollen und bessere Chancen haben werden, Familie und Beruf durch Teilzeitmodelle zu vereinbaren.

Der „Zukunftsreport Familie 2030“ beschreibt Trends für die Bereiche Familienleben, Partnerschaftlichkeit, Beschäftigung und Arbeitswelt, und sie zeigt die Chancen einer zukunftsorientierten Weiterentwicklung der Familienpolitik auf. So könnte bis 2030 die Erwerbstätigenquote von Müttern um mehr als elf Prozentpunkte auf rund 78 Prozent zunehmen. Somit könnte die Wochenarbeitszeit von Müttern um rund fünf Stunden auf rund 31 Stunden ansteigen. Väter könnten ihre Arbeitszeit von aktuell durchschnittlich 41,5 auf die von vielen gewünschten 38,9 Stunden reduzieren. Der „Zukunftsreport Familie

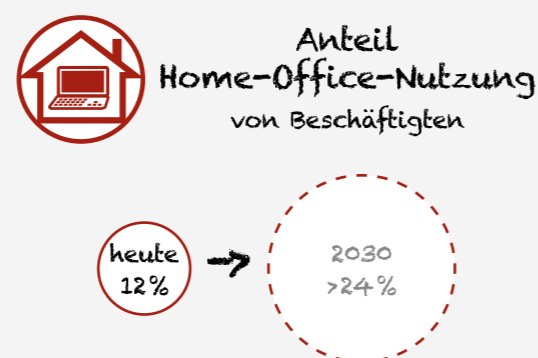
2030“ wurde erstellt von der Prognos AG in Kooperation mit dem Institut für Demoskopie Allensbach als Kompetenzbüro Wirksame Familienpolitik.

Christian Böllhoff, Geschäftsführer der Prognos AG, verdeutlicht: „Die Familienpolitik hat bisherige Entwicklungen maßgeblich mitgestaltet. Jetzt hat sie die Option, Initiativen zu ergreifen, die Treiber für Wachstum und Wohlstand unserer Gesellschaft sein können. Unser ‚Chancen-Szenario‘ zeigt: Durch Maßnahmen, die Eltern in ihrer Erwerbstätigkeit individuell stärken, die Vereinbarkeit verbessern und Partnerschaftlichkeit fördern, kann das Haushaltseinkommen von Familien steigen, die Zahl armutsgefährdeter Eltern und Kinder zurückgehen und sich das Bruttoinlandsprodukt spürbar erhöhen.“

Den „Zukunftsreport Familie 2030“ finden Sie unter:



## Familie und Beruf: Perspektiven für 2030



Quelle: „Zukunftsreport Familie 2030“

# Vereinbarkeit im Blick: Tipps für den Unternehmensalltag

Das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ stellt Ihnen zwei Instrumente zur Verfügung, mit denen Sie mehr über die Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten und Ihre Unternehmenskultur herausfinden können.



## Online-Kulturcheck

### Was ist das?

Der Kulturcheck ist ein Online-Fragebogen, mit dem Sie messen können, wie familien-sensibel Ihre Unternehmenskultur ist – und wo Sie Ihre Maßnahmen noch besser ansetzen können.

### Wie funktioniert es?

Sie beantworten online 22 Fragen zu den fünf verschiedenen Dimensionen der Vereinbarkeit: Unternehmensziele/grundlegende Werte, interne und externe Kommunikation, familienfreundliche Arbeitsbedingungen/Arbeitsorganisation, neue Zielgruppen/Lebensphasenorientierung, Führungsverhalten/Management. In der Auswertung erhalten Sie praktische Hinweise zu jeder einzelnen Dimension.

### Was bringt es?

Sie finden mehr heraus zu Verhaltensmustern in Ihrer Unternehmenskultur – und können besser nachvollziehen, wie diese Ihre Vereinbarkeitsstrategie unterstützt oder hemmt.

[www.erfolgsfaktor-familie.de/kulturcheck.html](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/kulturcheck.html)



## Leitfaden Familienfreundlichkeit im Dialog

### Was ist das?

Sie wollen wissen, was sich die Zielgruppen Ihrer Vereinbarkeitsstrategie wünschen? Der Leitfaden zeigt Ihnen, wie Sie eine Beschäftigtenbefragung vorbereiten, durchführen und auswerten.

### Wie funktioniert es?

Eine Beschäftigtenbefragung soll möglichst viele und brauchbare Antworten liefern. Dafür gibt es aber Voraussetzungen: Ort und Zeitpunkt sind ebenso wichtig, wie die Formulierung der Fragen. Der Leitfaden führt Sie Schritt für Schritt zu einer Auswertung, die das verrät, was Sie wissen wollen. Nutzen können Sie aber auch den Standard-Fragebogen – und sich dann vom Netzwerkbüro den Branchenvergleich zusenden lassen.

### Was bringt es?

Einen Überblick über die Situation und Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten. Auf dieser Grundlage können Sie die Maßnahmen Ihrer Vereinbarkeitsstrategie besser planen.

[www.erfolgsfaktor-familie.de/Wissensplattform/Familienfreundlichkeit\\_im\\_Dialog](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/Wissensplattform/Familienfreundlichkeit_im_Dialog)

# Wunsch und Wirklichkeit

Mehr oder weniger? Das Modell der vollzeitnahen Teilzeit steht Beschäftigten in immer mehr Unternehmen zur Verfügung. Aktuell ist das bislang vor allem in großen Unternehmen der Fall – dieses Ergebnis zeigt eine aktuelle Befragung unter Personalverantwortlichen.

Immer mehr Paare mit kleinen Kindern befürworten eine partnerschaftliche Arbeitsteilung. Denn Eltern wünschen sich beides: Zeit mit der Familie zu verbringen und im Beruf erfolgreich zu sein. Von vollzeitnaher Teilzeit profitiert auch die Wirtschaft: Unternehmen geht weniger Fachkräftepotenzial verloren, wenn es für Frauen einfacher ist, Familie und Beruf individuell zu vereinbaren. Arbeiten mehr Väter vollzeitnah zwischen 30 und 35 Stunden, können Mütter mehr Zeit in ihren Beruf investieren.

Die Befragung „Vollzeitnahe Teilzeit – ein Instrument zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, die im Auftrag des Bundesfamilienministeriums in Kooperation mit dem Bundesverband der Personalmanager durchgeführt wurde, hat allerdings gezeigt: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit klafft noch eine Lücke.

Auf der einen Seite gewinnt das Thema vollzeitnahe Teilzeit bei Personalverantwortlichen zunehmend an Bedeutung. Auf der anderen Seite sind es nach wie vor vor allem größere Unternehmen, die diese Modelle umsetzen. In kleinen Unternehmen (< 250 Beschäftigte) nutzen weniger als 20 Prozent der Beschäftigten flexible Arbeitsmodelle. Für die Studie wurden Personalverantwortliche verschiedenster Branchen und Unternehmensgröße befragt.

Die Befragung hat gezeigt, dass vollzeitnahe Teilzeit den Bedarf von Müttern unterstützt – aber auch anderen Beschäftigten in unterschiedlichen Lebenssituationen die Vereinbarkeit erleichtert.

Die befragten Personalverantwortlichen sahen so in ihrem Unternehmen mehr Bedarf und Nachfrage nach vollzeitnahen Arbeitsmodellen bei ...



... Müttern mit Kindern bis einschließlich 6 Jahren



... Beschäftigten in anderen Lebenslagen, wie berufliche Qualifizierung oder sonstige, eher private Verpflichtungen



... Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen



... Vätern mit Kindern bis einschließlich 6 Jahren

Die Befragung zeigt außerdem ...

... **46 Prozent** der Personalverantwortlichen halten Vollzeitnahe Teilzeit auch für männliche Beschäftigte für wichtig

... **55 Prozent** der Unternehmen planen, künftig (verstärkt) vollzeitnahe Teilzeit anzubieten

... **88 Prozent** der Unternehmen sehen vollzeitnahe Teilzeit als Chance, Teilzeit für Führungskräfte attraktiv zu machen

Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für vollzeitnahe Arbeitszeitmodelle zählen Unternehmen zu ...

... **35 Prozent** die Akzeptanz durch Führungskräfte

... **27 Prozent** eine flexible Organisationsstruktur

... **22 Prozent** einen flexiblen Umgang mit den Arbeitszeiten sowie Offenheit und klare Kommunikation

## „Vollzeitnahe Teilzeit wird vor allem für Führungskräfte attraktiv“

Die Ergebnisse der Befragung zeigen: Vollzeitnahe Teilzeit ist für immer mehr Beschäftigte möglich. Dr. Elke Eller, Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager, spricht im Interview über die Entwicklung in Deutschlands Unternehmen.

### Frau Dr. Eller, wie beurteilen Sie die Ergebnisse der Befragung?

Die Befragung zeigt, dass vollzeitnahe Teilzeit im Kommen ist und davon Unternehmen wie Mitarbeiter gleichermaßen profitieren. Es wird aber auch deutlich, dass ein Wandel in der Führungs- und Unternehmenskultur notwendig ist: weg von der Präsenzkultur, hin zu einer Ergebniskultur. Gerade junge Beschäftigte wünschen sich Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort. Unternehmen müssen die Rahmenbedingungen dafür weiter ausbauen.

### Welche Erkenntnisse wurden über die Zielgruppen für vollzeitnahe Teilzeitmodelle gewonnen?

Vollzeitnahe Teilzeit ist ein Zukunftsmodell in der Personalpraxis, das zeigen die Antworten

unserer Mitglieder ganz klar.

Sie unterstützt den Bedarf einer großen Zielgruppe – Mütter, Väter, Beschäftigte mit Pflegeverantwortung. Interessant ist auch, dass vollzeitnahe Teilzeit vor allem für Führungskräfte attraktiv wird, da sie als kompatibel mit Führungsrollen wahrgenommen wird.

### Wo sehen Sie weitere Entwicklungsperspektiven?

Mehr als jedes zweite Unternehmen plant der Befragung zufolge den Ausbau vollzeitnaher Teilzeit. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen gibt es gute Voraussetzungen: Unternehmensführung und Personalverantwortliche kennen die familiäre Situation der Beschäftigten oft gut und können bei der konkreten Umsetzung flexibel und schnell agieren.



Dr. Elke Eller ist seit 2015 Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager (BPM). Hauptamtlich ist sie als Mitglied des Vorstands für das Ressort Personal sowie als Arbeitsdirektorin der TUI Group tätig.

# Väterfreundlichkeit macht für Männer den Unterschied im Job

Viele berufstätige Männer wünschen sich mehr Zeit für die Familie und einen Arbeitgeber, der dies ermöglicht. Das 2. Väter-Barometer zeigt: Immer mehr Arbeitgeber setzen auf individuelle Vereinbarkeitsangebote und unterstützen aktive Väter.

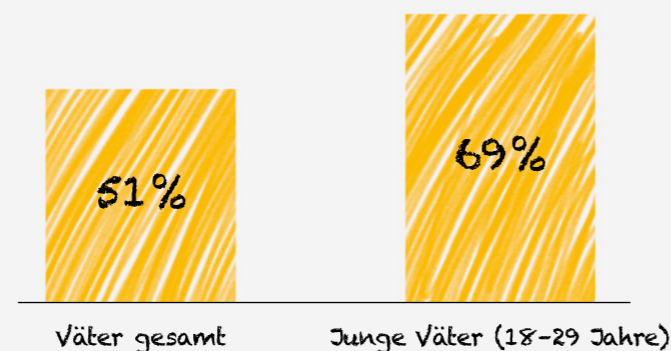
Väterfreundliche Personalpolitik ist in der Arbeitswelt angekommen. Die zweite Auflage des Väter-Barometers im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ belegt, dass das Bewusstsein für Väter bei den Unternehmen gestiegen ist: Arbeitgeber sehen familiäres Engagement von Vätern als gesellschaftlich normal an und unterstützen dieses Engagement. Die repräsentative Befragung von 1.000 Vätern und 300 Arbeitgebern zeigt darüber hinaus, dass Deutschlands Arbeitgeber ihre Vereinbarkeitsangebote realistischer einschätzen als noch 2015. Die Arbeitgeber haben erkannt, dass „klassische“ Vereinbarkeitsangebote Väter nicht angemessen ansprechen. Unternehmen setzen daher zunehmend auf individuell gestaltbare Maßnahmen, wie flexible Arbeitszeit und flexibler Arbeitsort, Teilzeitangebote, flexible Führungsmodelle oder mobiles Arbeiten.

Das 2. Väter-Barometer verdeutlicht aber auch, dass sich gerade mit Blick auf die direkte Ansprache zu väterfreundlichen Angeboten ein Generationenunterschied abzeichnet: Junge Väter im Alter zwischen 18 und 29 Jahren nehmen die Väterfreundlichkeit ihrer Arbeitgeber positiver wahr als der Durchschnitt, sie fühlen sich von den Angeboten angesprochen und durch eine väterfreundliche Personalpolitik in ihrem beruflichen Umfeld besser akzeptiert. Demgegenüber zeigt die Umfrage, dass für die Zielgruppe der Väter mit älteren Kindern noch Defizite bestehen bleiben, was die Kommunikation väterfreundlicher Angebote betrifft. So nehmen ältere Väter, die schon länger Kinder haben, das Interesse seitens des Arbeitgebers als geringer wahr. Ein Grund dafür kann unter anderem darin liegen, dass Arbeitgeber gerade in jüngster Vergangenheit erkannt haben, dass sie entsprechende Angebote

## Mehr Zeit für die Familie

Über die Hälfte aller Väter würden gerne ihre Arbeitszeit zugunsten der Familie zurückschrauben – bei den jungen Vätern wollen sogar mehr als zwei Drittel weniger arbeiten.

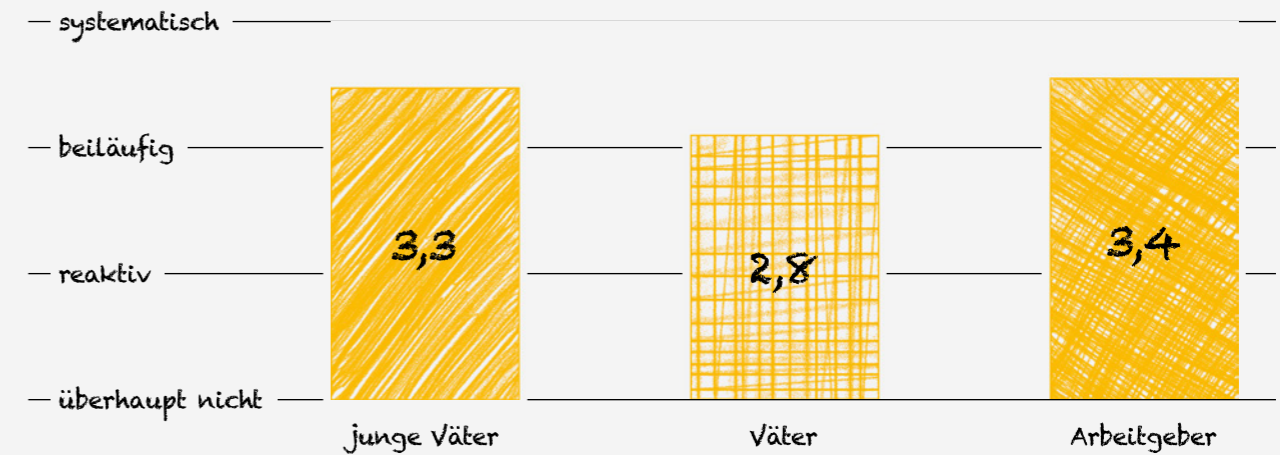
### Wunsch nach Arbeitszeitreduktion



Quelle: Repräsentative Bevölkerungsumfrage und Unternehmensbefragung, 2016 durchgeführt durch die GfK im Auftrag des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ des BMFSFJ

## Väter im Fokus

Jüngere Väter nehmen ein größeres Interesse des Arbeitgebers an ihrer familiären Situation wahr, als ältere Väter.



Quelle: Repräsentative Bevölkerungsumfrage und Unternehmensbefragung, 2016 durchgeführt durch die GfK im Auftrag des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ des BMFSFJ | Durchschnittswert der Antworten, auf einer Skala von 1 bis 4

auch direkt an die Väter adressieren müssen – und dies in der Praxis dann vor allem Mitarbeiter betrifft, die gerade Vater geworden sind.

Auch bei der Wunscharbeitszeit lassen sich Unterschiede erkennen. Über die Hälfte aller Väter würden ihre Arbeitszeit gern reduzieren; gerade bei der jüngeren Altersgruppe ist der Wunsch nach einer Arbeitszeitreduzierung zugunsten der Familie aber besonders stark: Mehr als zwei Drittel der Befragten interessieren sich dafür. Insbesondere der Wunsch nach dem Modell der vollzeitnahen Teilzeit ist in dieser Altersgruppe ausgeprägt. Der Anteil der jungen Väter, die ihre Arbeitszeit um bis zu 20 Prozent reduzieren wollen, hat sich gegenüber der Befragung im Jahr 2015 auf 46 Prozent verdoppelt. Allerdings ist für mehr als die Hälfte der Väter ein höheres Familieneinkommen eine zentrale Voraussetzung, um sich stärker familiär zu engagieren.

Das 2. Väter-Barometer zeigt: Immer mehr Unternehmen bemühen sich um Väter. Es besteht aber weiterhin Handlungsbedarf. Eine väterfreundliche Unternehmenskultur, die alle Altersgruppen von Vätern gleichermaßen anspricht und sie ermutigt, mehr Zeit für die Familie in Anspruch zu nehmen, ist noch keine Selbstverständlichkeit.

Die ausführlichen Ergebnisse des 2. Väter-Barometers finden Sie unter [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de).



# „Wer nur in die Fußstapfen anderer tritt, hinterlässt keine eigenen Spuren“

Elmar und Frederik Flötotto haben als Vater-Sohn-Gespann das Möbelunternehmen ihrer Familie wiederbelebt und es in eine neue Richtung gelenkt. Das gilt für die Designmöbel des Unternehmens, aber auch für moderne Arbeitsmodelle. Im Interview sprechen die beiden über Familienbande, Flexibilität und ihre Vorbildfunktion.

**Wie viel Einigkeit herrschte, wie viele Kompromisse muss man eingehen, wenn Vater und Sohn gemeinsam ein Unternehmen aufbauen?**

**Elmar Flötotto:** Wir sind zwar in der dritten und vierten Generation im Unternehmen, aber eigentlich sind wir eher als ein Start-up anzusehen. Denn das Unternehmen Flötotto wurde zwar 1906 von meinem Großvater aus der Taufe gehoben und dann über verschiedene Familienzweige weitergeführt, wir selbst erwarben aber erst im Jahr 2007 die Marken- und Produktrechte von Flötotto. Insofern kann man sagen, dass wir 2008 neu an den Start gegangen sind. Die Entscheidung, die Marke Flötotto zu übernehmen, konnte nur im Einverständnis mit meinem Sohn Frederik passieren, da dieser das Unternehmen weiterführen soll. Das tägliche operative Geschäft wurde dementsprechend direkt von ihm übernommen. Von mir wurde er allerdings mit den Erkenntnissen, die ich während meiner persönlichen beruflichen Laufbahn gesammelt habe, unterstützt.

**Haben Sie die Hilfe Ihres Vaters denn gern angenommen, oder gab es ab und zu auch Uneinigkeiten?**

**Frederik Flötotto:** Ich nehme bis heute immer wieder und gerne Hilfe und Ratschläge meines

Vaters an. Das funktioniert bei uns deswegen gut, weil wir eine Zusammenarbeit leben, die gleichberechtigt ist und auf Augenhöhe stattfindet. Das wäre vielleicht nicht so, wenn ich nach meinem Studium nicht in einem anderen Unternehmen tätig gewesen wäre und wüsste, wie es sich anfühlt, fern von zu Hause für den eigenen Erfolg hart zu arbeiten. Dass es bei verschiedenen Sachthemen zwischen meinem Vater und mir auch mal zu Meinungsverschiedenheiten kommt, finde ich völlig normal. Bis heute bin ich aber der Meinung, dass es für mich keinen besseren, strategischen Sparringspartner als meinen Vater gibt.

**Wie sieht es mit der Flexibilisierung der Arbeit im Unternehmen Flötotto aus?**

**FF:** Das Thema Flexibilisierung der Arbeit ist in unserem Unternehmen nichts Neues, sondern eher gelebter Alltag. Wenn wir das in Quoten ausdrücken wollen, dann arbeiten schon rund zehn Prozent unserer Mitarbeiter im Home-Office. Mindestens noch einmal zehn Prozent arbeiten in Teilzeit oder in anderen flexiblen Arbeitszeitmodellen, da es in den Familien noch kleine Kinder gibt und die übliche Organisation des Alltags bewältigt werden muss. Das betrifft mich im Übrigen auch persönlich, da meine Frau ebenfalls



Zwei Generationen: Frederik Flötotto (links) und sein Vater Elmar H. Flötotto leiten gemeinsam das Möbelunternehmen ihrer Familie in Gütersloh.

selbstständig und voll berufstätig ist. Dreimal in der Woche bringe ich meine Kinder selbst in den Kindergarten beziehungsweise zur Schule. Das ist ganz normal bei uns.

**Wie kommen Sie denn konkret Angestellten entgegen, die gerne mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen wollen? Zeichnen Sie sich zum Beispiel, gerade weil Sie ein Familienunternehmen sind, durch einen besonders engen Draht zu den Mitarbeitern oder kurze Wege aus?**

**FF:** Ich wage zu sagen, dass wir unsere Mitarbeiter und auch deren Familien recht gut kennen. Das ist wahrscheinlich der markanteste Unterschied zwischen einem Familienunternehmen und einem anonymen Konzern. Wir wissen oftmals, was bei unseren Mitarbeitern zu Hause los ist, ob es gerade eher gut oder schlecht läuft. Insofern sind auch die kurzen Wege richtig und wichtig. Wenn zum

Beispiel das Kind eines Mitarbeiters kränkeln sollte oder jemand zu pflegen ist, Arzttermine oder Ähnliches wahrgenommen werden müssen, dann ist das in der Regel gar kein Problem. Wir haben allerdings auch ein sehr vertrauensvolles Verhältnis zu unseren Mitarbeitern. Wenn also jemand später im Betrieb erscheint, kann ich mich sicher darauf verlassen, dass die Arbeit nachgeholt wird.

**Herr Flötotto senior, wenn Sie Ihrem Sohn bei der Leitung des Unternehmens zuschauen – was hat sich Ihrer Meinung nach in der Personalpolitik auch mit Blick auf Familienfreundlichkeit beziehungsweise das Eingehen auf private Bedürfnisse von Mitarbeitern geändert?**

**EF:** Es ist heute fast schon üblich, dass auch Väter in gehobenen Positionen in Elternzeit gehen. Das ist sicherlich etwas, an das man vor 20 Jahren noch nicht gedacht hat. Insgesamt kann ich aber nicht



unbedingt bestätigen, dass sich alles komplett geändert hat. Das mag allerdings auch daran liegen, dass ich selbst in einer sehr familienbetonten Umgebung groß geworden bin. Heißt: Geben und Nehmen war da eigentlich eine Selbstverständlichkeit, was sich vielleicht auch auf das Unternehmen und die nächste Generation übertragen hat.



**Und wenn Sie jetzt noch mal auf ihre eigene Laufbahn zurückschauen: Konnten Sie selbst damals so viel Zeit mit Ihrer Familie verbringen, wie Sie es sich gewünscht hätten?**

**EF:** Meine Frau und ich haben uns nach dem Studium selbstständig gemacht und 1978 mit einem Mini-Startkapital begonnen. Wir hatten 3.000 Mark und drei Kinder. Ich glaube schon, dass die Kinder zu dieser Zeit etwas zurückstecken mussten. Sie hatten nicht wirklich viel Zeit mit uns, was sicherlich ein Manko war. Wir haben die Kinder aber beispielsweise ab und zu mit auf Geschäftsreisen genommen.

**FF:** Stimmt. Sofern es sich mit den Schulzeiten vereinbaren ließ, sind wir mit unseren Eltern gereist, was immer ziemlich spannend war. Wenn Sie jetzt aber konkret wissen wollen, ob mein Vater mich beispielsweise regelmäßig zur Schule gebracht hat: Ich kann mich vielleicht an ein oder zwei Male erinnern. Damals war es eben anders als heute.

**Inwiefern, denken Sie, unterscheidet sich ihr eigenes Rollenverständnis von dem Ihres Vaters? Haben Sie mehr Freiheiten genossen als er?**

**FF:** Der Neustart von Flötotto im Jahr 2008 war sehr intensiv und kräftezehrend. Daher würde ich nicht behaupten, dass ich mehr Freiheiten als mein Vater hatte. Aber eins kann ich mit Sicherheit sagen: Nach der Geburt der Kinder hat sich einiges geändert. Vorher lagen meine Arbeitszeiten häufig deutlich außerhalb des Normalbereichs. Mit dem Nachwuchs hat sich das etwas relativiert.

**Wie schlägt sich das in Ihrem Führungsstil nieder?**

**FF:** Insofern, als dass ich meinen Mitarbeitern eine gewisse Flexibilität vorlebe. Wenn ich mich früher aus dem Unternehmen verabschiede oder später komme, weil ich beispielsweise meine Kinder zur Schule bringe oder ein Elternsprechtag ansteht, dann wird das natürlich von den Mitarbeitern registriert und damit auch irgendwie als allgemeingültig für unser Unternehmen erklärt.

**Wenn Sie Ihren Vater und sich selbst als Unternehmenschef vergleichen: Welche Eigenheiten haben Sie übernommen?**

**FF:** Die Frage ist eher, welche Eigenheit habe ich nicht übernommen? (lacht). Es gibt da ein Sprichwort, welches mir gut gefällt und zu der Frage

passt: ‚Wer immer nur in die Fußstapfen anderer tritt, hinterlässt keine eigenen Spuren.‘ In einem Familienunternehmen, und vor allem in dem Designsegment, in dem wir arbeiten, stellt man relativ schnell fest, ob man ähnlich tickt oder nicht. Und ich habe das Gefühl, dass mein Vater und ich sehr ähnlich ticken und eine hohe Übereinstimmung in unseren Ansichten und Visionen haben. Und natürlich sehe und mache ich viele Dinge anders. Aber es wäre ja auch bedauerlich, wenn sich von einer Generation zur nächsten gar nichts ändern würde.

**Womit wir bereits in der Zukunft wären: Wenn wir also 20 Jahre vorausdenken – welche Rolle werden die Themen Vereinbarkeit und Flexibilität in der Personalpolitik dann spielen?**

**FF:** Wir haben einige junge Mitarbeiter, die bereits heute in Arbeitszeitmodellen bei uns arbeiten, die nur noch wenig mit den klassischen Beschäftigungsverhältnissen zu tun haben. Ein Großteil der Arbeit wird digital vom Home-Office aus erledigt. Aber trotz aller Vorteile der voranschreitenden



Digitalisierung möchte ich den persönlichen Kontakt zu unseren Mitarbeitern nicht missen, und daran wird sich hoffentlich nie etwas ändern.

**Frederik Flötotto** (40) führt die Unternehmensgruppe Flötotto seit 2008 bereits in vierter Generation. Mit der Eröffnung des modernen Produktionsstandorts in Delbrück-Westenholz schlug er ein neues Kapitel in der über 100-jährigen Geschichte des Familienunternehmens auf. Heute hat der Möbelhersteller rund 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und liefert seine Produkte in die ganze Welt.

**Elmar H. Flötotto** (69) ist Enkel des Firmengründers Heinrich Flötotto. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre konzentrierte er sich ab 1978 auf den Vertrieb italienischer Avantgarde-Designmarken. Nach verschiedenen Veränderungen im Unternehmen übernahm er 2007 gemeinsam mit seinem Sohn die Marken- und Produktrechte des Möbelherstellers und gründete mit ihm die „Flötotto Systemmöbel GmbH“.



Ein starkes Team. Auch beim Elternzeitmanagement – MOBImed aus Berlin.

## ElterngeldPlus: Modernes Elternzeitmanagement im Betrieb

Am 1. Juli 2016 wurde das ElterngeldPlus ein Jahr alt. Eine Maßnahme, welche die partnerschaftliche Aufteilung von Familienaufgaben erleichtern möchte.

Eltern, die nach der Geburt des Kindes Teilzeit arbeiten, können so länger und flexibler Elterngeld beziehen: Aus einem Elterngeldmonat werden zwei ElterngeldPlus-Monate. Entscheiden Mütter und Väter sich, zeitgleich mit ihrem Partner in Teilzeit zu gehen – für vier Monate lang parallel und zwischen 25 bis 30 Wochenstunden –, erhalten sie mit dem Partnerschaftsbonus vier zusätzliche ElterngeldPlus-Monate. So weit die gesetzliche Grundlage.

### Betriebliches Management entscheidend

Doch wie ist das Elternzeitmanagement mit seiner Vielfalt betrieblich umsetzbar? Die Deutsche

Gesellschaft für Personalführung und das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ haben in 2016 drei Workshops hierzu durchgeführt. Sie wollten mehr darüber erfahren, wie das Management in den Betrieben gelingt.

### Best Practice gibt es in allen Betriebsgrößen

In den Workshops wurde deutlich, dass das Thema im Betrieb bewegt – werdende Eltern genauso wie Kolleginnen und Kollegen, Personalverantwortliche sowie die Geschäftsführung. Das Magazin „Geht doch!“ hat deshalb nachgefragt und stellt gute Beispiele aus der betrieblichen Praxis vor. Die

Fotos: MOBImed Pflegeservice GmbH; Gleich GmbH

Beispiele zeigen: Elternzeitmanagement ist ein wichtiges Thema der lebensphasenorientierten Personalpolitik und essenziell für die Fachkräftesicherung. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen gibt es ganz individuelle Ansätze zum Elternzeitmanagement.

### MOBImed Pflegeservice GmbH

Die MOBImed Pflegeservice GmbH hat ihren Sitz mit rund 20 Beschäftigten in Berlin. „Elternzeit und Schwangerschaft sind in unserer Branche eine besondere Herausforderung. Denn ab Bekanntwerden der Schwangerschaft herrscht ein Berufsverbot. Dann muss ad hoc im Team reagiert werden. Unser Betrieb hat einen Frauenanteil von über 90 Prozent, da ist das ein großes Thema“, erzählt Janine Härtwig, Geschäftsführerin bei MOBImed. Zum Kontakthalten gibt es eine eigene WhatsApp-Gruppe, monatliche Fortbildungen sowie dienstliche Versammlungen, an denen auch die Mitarbeiterinnen in Elternzeit teilnehmen. „Unser Vorteil ist dabei ganz klar: Wer am Ball bleibt, tut sich auch beim Wiedereinstieg leichter. Der ist nicht immer leicht. Deshalb arbeiten wir alle Mitarbeiterinnen wieder intensiv ein, damit eine Elternzeit keine dauerhafte Auszeit wird“, so Janine Härtwig.

### Gleich GmbH: Dialog ist alles

Beispiel Nummer zwei: Die Gleich GmbH ist ein mittelständisches Handwerksunternehmen für Sicherheits- und Medientechnik aus Aschaffenburg mit rund 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einer betriebseigenen Kindertagesstätte. „Ich bin selbst dreifache Mutter und habe die Kita genutzt, um rasch an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Das ist besonders in der Verwaltung ein großes Plus: Zum Stillen, Wickeln und Füttern können die Eltern einfach kurz rüber in die Kita gehen“, meint die Geschäftsführerin Eva Gleich. Während der Elternzeit erhalten die Eltern betriebseigene Infopost oder Updates über Facebook. Nach der Geburt oder Elternzeit wird den Beschäftigten auch eine Reduzierung der Arbeitszeit ermöglicht. „Gleiches gilt, wenn jemand eine Fortbildung macht. Work-Life-Balance ist bei uns sehr wichtig, ganz egal ob mit oder ohne familiäre Verpflichtungen. Das schafft eine gute Stimmung im Team.“



Eva Gleich weiß aus eigener Erfahrung, was Vereinbarkeit von Familie und Beruf bedeutet.

### Ford: Information ist Trumpf

Bei den Ford-Werken in Köln arbeiten rund 18.000 Menschen. Zur Personalabteilung gehört dort auch ein HR Service-Center, in dem vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Team „Rund ums Kind“ gehören. Volker Ehrentraut, Diversity Manager bei Ford, sagt hierzu: „In unserem HR Service-Center wird zu allen Aspekten von Elternzeit, Elterngeld und ElterngeldPlus intensiv beraten und auch bei der Antragstellung unterstützt. Väter sind für uns wichtig, denn in der industriellen Produktion haben wir viele männliche Beschäftigte. Viele nehmen ausschließlich zwei Monate Elternzeit in Anspruch“, so Ehrentraut. Einige davon würden die Zeit in den Sommerferien nutzen. Bei Ford wird dann ohnehin nicht produziert, damit Eltern und Kinder gemeinsam die schul- und kitafreie Zeit genießen können.

Fragen zu Elternzeit, Elterngeld und ElterngeldPlus beantwortet das Servicetelefon des Bundesfamilienministeriums unter der Rufnummer **030/20 17 91 30** (Montag bis Donnerstag zwischen 9 und 18 Uhr). Unter [www.elterngeld-plus.de](http://www.elterngeld-plus.de) finden Sie zudem aktuelle Broschüren und Informationen rund ums Thema ElterngeldPlus.

# Wie man glücklich wird

Familie, Karriere, Hobbies – was alles zum Glücklichen dazugehört, ist oft gar nicht so leicht zu sagen. Aber manchmal ist es eben doch ganz einfach, wie Autor Axel Hacke gemeinsam mit seinem Sohn herausgefunden hat.



**Axel Hacke** ist Kolumnist des Süddeutsche Zeitung Magazins und Autor zahlreicher Bestseller. Die Kolumne „Wie man glücklich wird“ ist auch in seinem Buch „Das Beste aus meinem Leben. Mein Alltag als Mann“ erschienen.

Ich hatte meinen freien Tag, saß in der Küche und las in der Zeitung, als Luis hereintrat und fragte: „Papa, was ist eigentlich Glück?“

Glück, dachte ich – wie erklärt man einem Fünfjährigen, was Glück ist? Und Glück, dachte ich – weiß ich überhaupt selbst, was Glück ist? Welche Ahnung hat ein Jammerlappen wie ich, der sich leicht Tag für Tag in Klagen und Melancholie verliert, vom Glück? Was wäre Glück für mich in diesem Moment? Wenn ich noch zwei Stunden hier sitzen könnte und Zeitung lesen, unbehelligt vom Leben? Und was wäre Glück für ihn, den Kleinen – jetzt?

„Ähm, also, Glück ist ... weißt du ...“, hob ich an, weil ich mich zu einer Antwort verpflichtet fühlte, „Glück also ist ... Luis?! Wo bist du denn?“

Er war aus der Tür gegangen. Er hatte die Frage gestellt und anschließend sofort den Raum verlassen, vielleicht im Gefühl, die Frage könnte für mich zu groß sein. Oder die Antwort für ihn zu hoch. Ich las wieder in meiner Zeitung, ohne weiter über

Glück nachzudenken und etwas anderes zu empfinden als eine kleine Zufriedenheit. Da betrat Luis wieder das Zimmer. Er trug drei lange Leisten aus Holz und eine Plastiktüte mit kleinen und größeren Holzklötzen, die der Schreiner ihm geschenkt hatte, als er einen Einbauschrank installierte. Luis sagte: „Ich möchte eine Maschine bauen.“ „Was für eine Maschine?“, fragte ich.

„Eine Maschine eben“, sagte er. „Eine Maschine, die etwas kann.“ „Und was?“, fragte ich. „Na, etwas eben, irgendetwas“, sagte er. „Hilfst du mir? Gibst du mir dein Werkzeug?“ Ich dachte, wie gern ich noch eine Weile mit meiner Zeitung allein gewesen wäre, wie gern ich danach vielleicht einen Spaziergang gemacht hätte, dass ich vielleicht auch Freude an einem Buch gehabt hätte. Wie schön es wäre, Luis würde allein in seinem Zimmer spielen! Und: Ich bastele nicht gern und verstehe nichts von Maschinen. Teufel auch, ich hatte meinen freien Tag!

Aber!!! Luis bastelt gern, und er versteht noch weniger von

Maschinen, und ich konnte ihn ja nicht allein mit Hammer und Säge werkeln lassen. Ich dachte einen Augenblick nach, dann sagte ich: „Wir bauen eine Schranke.“

„Was ist eine Schranke?“

„Das gibt es bei der Eisenbahn, wenn sie über eine Straße fährt, damit die Autos stehenbleiben. Und an den Grenzen zu anderen Ländern.“

„Ach so, eine Schranke“, sagte Luis. „Jaaa!“

Dann holte ich den Werkzeugkasten und Nägel. Wir sägten eine Stange für die Schranke zurecht, so breit wie unser Flur, nagelten an das eine Ende einen Holzklötz, bauten ein Gestell mit Halterungen für das eine und das andere Ende der Schranke und machten sie so daran fest, dass man sie auf- und zuklappen konnte. Dann holte Luis seinen Malkasten mit den Wasserfarben, und ich holte Wasser. Weil ich keine alte Zeitung fand, nahm ich die neue, die ich eigentlich noch lesen wollte, und breitete sie unter der Holzkonstruktion aus. Wir malten die Schranke weiß und rot an: Ich machte die weißen

Streifen, Luis die roten, und den dicken Holzklötz am Ende machten wir gemeinsam schwarz. Dann nahmen wir ein Brettchen und nagelten es an die Schranke, als Schild.

„Was sollen wir auf das Schild schreiben?“, fragte ich.

„Wir schreiben: ‚Halt, hier muss man stehenbleiben, das ist eine Schranke!‘“, sagte Luis. „Dafür ist das Schild viel zu klein“, sagte ich. „Wir schreiben einfach: ‚Stop!‘“

„Gut“, sagte Luis. Ich schrieb: „Stop!“

Wir waren fertig. In diesem Moment kam Paola vom Einkaufen. Sie blieb vor der Schranke stehen und fragte: „Was ist das denn?“







„Eine Schranke“, sagte Luis. „Siehst du doch.“ Er klappte die Schranke auf, ließ Paola gehen, klappte die Schranke zu und sah dabei aus, als wäre er in der Zeit, als wir bastelten, zehn Zentimeter größer geworden. Dabei war er bloß glücklich. Und ich auch.



# Werden Sie Mitglied im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“!



## Profitieren Sie von den Angeboten der kostenlosen Mitgliedschaft:

-  **Werbung für Ihr Engagement:** Machen Sie als Mitglied Ihren Einsatz für eine familienfreundliche Unternehmensführung sichtbar: Nutzen Sie das Mitgliederlogo in Ihrer Außenkommunikation.
-  **Erfahrungen teilen:** Tauschen Sie sich im Netzwerk mit anderen Unternehmen aus. Suchen Sie über die Unternehmensdatenbank gezielt Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in Ihrer Nähe.
-  **Beratung und Information:** Das Netzwerkbüro berät Sie regelmäßig über Publikationen, Veranstaltungen und Neuigkeiten. Auch für konkrete eigene Fragen steht Ihnen unsere Beratung zur Verfügung.
-  **Zielgruppenspezifische Angebote:** Greifen Sie auf Informationen, Tipps und spezielle Services zu, wie zum Beispiel zielgruppenspezifische Veranstaltungsformate.
-  **Termine:** Informieren Sie sich über aktuelle Termine und Veranstaltungen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ in unserem Kalender.
-  **Veranstaltungen:** Das Netzwerkbüro stellt Ihnen kompetente Referentinnen und Referenten zum Thema „familienbewusste Unternehmensführung“, vermittelt Kontakte zu Expertinnen und Experten und führt auch selbst Veranstaltungen durch.

Melden Sie sich direkt an unter:  
[www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk)



## Das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“

### Die Bausteine des Unternehmensprogramms

- das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“  
Anmeldung unter: [www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk)
- der Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie“
- das Förderprogramm **Betriebliche Kinderbetreuung**

Mehr Informationen unter: [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)  
Mit dem Newsletter immer auf dem Laufenden bleiben:  
[www.erfolgsfaktor-familie.de/newsletter](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/newsletter)



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# Geht doch!

*So gelingt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf*

## IMPRESSUM

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](http://www.bmfsfj.de)



### Bezugsstelle:

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

Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 030 20179130  
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr  
Fax: 030 18555-4400  
E-Mail: [info@bmfsfjservice.bund.de](mailto:info@bmfsfjservice.bund.de)

Einheitliche Behördennummer: 115\*  
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: [115@gebaerdentelefon.d115.de](mailto:115@gebaerdentelefon.d115.de)

**Artikelnummer:** 2BR192

**Stand:** März 2017

**Konzeption, Redaktion:** Edelman.ergo GmbH, Berlin

**Gestaltung:** Edelman.ergo GmbH, Berlin

**Druck:** Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main

\* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördennummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8 und 18 Uhr zur Verfügung. Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen u.a. Weitere Informationen finden Sie unter [www.115.de](http://www.115.de).

Das Unternehmensprogramm „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.



Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.