Erfolgsfaktor Familie

Das Magazin von „Erfolgsfaktor Familie“

Geht doch!

So gelingt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Zeit für Familie

Dr. Kristina Schröder:
Wie sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber positionieren

Lohnende Investition

Warum sich betriebliche Kinderbetreuung auszahlt

Zur richtigen Zeit am richtigen Ort

Wie familienbewusste Arbeitszeiten Beschäftigte unterstützen

Inhalt

06 Zeit für Familie

Mit familienbewussten Arbeitszeiten und betrieblichen Kinderbetreuungsangeboten positionieren sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber. Ein Beitrag von Bundesfamilienministerin Dr. Kristina Schröder

Das Unternehmensprogramm

10 ***Neue Ideen für eine bessere Vereinbarkeit***
Wer seine Personalpolitik familienfreundlicher gestalten möchte, kommt um den „Erfolgsfaktor Familie“ nicht herum.

14 ***Die eigene Kita zahlt sich aus***
Mitarbeiterbindung, geringere Fehlzeiten, auch Imagegewinn: Von betrieblicher Kinderbetreuung profitieren Unternehmen und Beschäftigte.

Perspektiven

18 ***Für mich ist die Familie …***
Was Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft und Gesellschaft Familie bedeutet.

20 ***„Man muss von einer Präsenz- zu einer Ergebniskultur gelangen“***
Dirk Barnard, Geschäftsführer Personal von Vodafone Deutschland, im Gespräch.

24 ***Immer im Dienst?***
Andreas Steinle, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts über die Arbeitswelt von morgen und die neue Rolle der Väter.

28 ***Taktänderung: Wie die „Generation Y“ arbeiten will***
Was Hochschulabsolventinnen und -absolventen heute von der Arbeitswelt erwarten. Ein Gastbeitrag von Prof. Dr. Jutta Rump.

31 ***„Die Generation Y ist die Generation, die Unternehmen am stärksten fordert“***
Ein Interview mit dem Talent Relationship Manager Christoph Fellinger über die Erfahrungen mit und Forderungen von jüngeren Beschäftigten.

32 ***Starke Vorbilder für Familienfreundlichkeit***
Die Gesamtsieger des Unternehmenswettbewerbs „Erfolgsfaktor Familie 2012“ zeigen, wie familienfreundliche Maßnahmen und wirtschaftlicher Erfolg zusammengehen.

Fotos: ©plainpicture/PhotoAlto

Inhalt

Das sind Zeiten!

38 ***Zur richtigen Zeit am richtigen Ort***
Im Rahmen der Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“ setzen sich Politik und Wirtschaft gemeinsam für flexible Arbeitszeitlösungen ein.

44 ***Baukasten für eine moderne Arbeitszeitkultur***
Orientierung für Unternehmen, die an einer neuen Arbeitszeitkultur arbeiten – das bieten die acht Leitsätze für eine familienbewusste Arbeitszeitgestaltung, die das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ mit seinen Mitgliedsunternehmen entwickelt hat.

46 ***„Wir passen die Arbeitszeiten an die Lebensphase an“***
Ein Interview zur lebensphasenorientierten Personalpolitik mit Josef Hug, Pflegedirektor und Prokurist des Städtischen Klinikums Karlsruhe.

48 ***In der Experimentierphase***
Noch sind familienbewusste Aus- und Weiterbildungsmodelle kein Standardangebot in Unternehmen. Dabei bieten sie zahlreiche Chancen.

50 ***Was sich Eltern und Beschäftigte mit Pflegeaufgaben wünschen***
Arbeitszeitmodelle, Home-Office-Lösungen, Pflege und Beruf, betriebliche Kinderbetreuung – eine Infografik zu den Wünschen von Beschäftigten.

52 ***Leuchttürme für den Erfolgsfaktor Familie***
Botschafterinnen und Botschafter machen Familienfreundlichkeit zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft.

Fotos: „Erfolgsfaktor Familie“

Alles unter einen Hut?

56 ***„Es gibt sehr viel Wichtigeres als die Arbeit“***
ZDF-Moderatorin Barbara Hahlweg zeigt im Fotointerview, wie sie Familie und Beruf vereinbart.

In Europa

58 ***Management und Teilzeit: Ein Widerspruch nur in Deutschland?***
Wieso in einigen Ländern Europas Führungskräfte eher in der Lage sind, in Teilzeit zu arbeiten als in anderen. Ein Gastbeitrag von Dr. Lena Hipp und Stefan Stuth.

Eltern heute und früher

60 ***„Ich hatte die bedingungslose Rückendeckung meines Vaters“***
Ein Gespräch mit Antje von Dewitz, Firmenchefin des Outdoor-Ausrüsters Vaude, und ihrem Vater Albrecht über Familie, moderne Rollenbilder und Kinder im Großraumbüro.

64 ***Starke Partner für Unternehmen***
Kooperation, Austausch, Imagegewinn: Das Engagement in Lokalen Bündnissen für Familie zahlt sich für Betriebe mehrfach aus.

66 ***Nicht ohne mein Handy***
Buchautor Markus Albers ist erklärter Befürworter mobiler und flexibler Arbeitsweisen. Wenn nur diese ständigen E-Mails nicht wären ...

68 ***Impressum***

Zeit für Familie

Familienfreundlichkeit macht Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern. Das Bundesfamilienministerium unterstützt die Einführung konkreter Angebote, zum Beispiel familienbewusste Arbeitszeiten, betriebliche Kinderbetreuung und die Familienpflegezeit. Zu einem familienfreundlichen Arbeitsumfeld gehört darüber hinaus aber auch eine familienfreundliche Unternehmenskultur.

*Ein Beitrag von Bundesfamilienministerin **Dr. Kristina Schröder**.*

Dr. Kristina Schröder ist seit 2009 Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Wie häufig schauen Sie tagsüber auf Ihre Uhr? Wenn Sie Ihr Kind spätestens um fünf in der Kita abholen müssen, haben Sie das Ticken des Sekundenzeigers vermutlich ständig im Ohr. Zeitdruck macht insbesondere berufstätigen Eltern oder Menschen mit Pflegeaufgaben zu schaffen: Sie stehen vor der Herausforderung, Berufsleben und Familienaufgaben zu vereinbaren, und benötigen neben der Arbeitszeit auch Zeit für Verantwortung in der Familie. Zeitsouveränität spielt für sie eine entscheidende Rolle: die Freiheit, sich die Arbeits- und Familienzeit so weit wie möglich selbst einteilen zu können, passend zur familiären Situation und zu individuellen Bedürfnissen.

Familienfreundlichkeit steigert die Attraktivität als Arbeitgeber

Wie bedeutend familienfreundliche Maßnahmen mittlerweile bei der Arbeitgeberwahl sind, hat kürzlich erneut eine Umfrage im Auftrag meines Ministeriums unterstrichen: 91 Prozent der befragten Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren mit Kindern unter 18 Jahren erklären, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Wahl des Arbeitgebers eine mindestens ebenso wichtige Rolle spielt wie das Gehalt. Immer mehr Bewerberinnen und Bewerber verhandeln beim Einstellungsgespräch nicht nur über Geld, sondern auch über Zeit für die Familie oder das Privatleben.

Um Arbeitgeber zu motivieren und dabei zu unterstützen, mehr flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle anzubieten, hat mein Ministerium die Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“ auf den Weg gebracht. Zusammen mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (BDA, DIHK und ZDH) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund machen wir gute Ideen bekannt und regen zum Nachmachen an. Die kleinen, mittleren und großen Firmen, die beim Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2012“ gewonnen haben, zeigen, was möglich ist. Sie sind so zum Vorbild für viele andere Unternehmen geworden.

Foto: BMFSFJ/C. Junghanns

Entscheidend ist es, eine familienfreundliche Unternehmenskultur zu entwickeln

Die Bedeutung von Familienfreundlichkeit für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen haben die meisten Arbeitgeber erkannt und mit entsprechenden Angeboten wie Teilzeit- oder Telearbeit reagiert. Wo diese Angebote aber als Karrierebremse verrufen sind, werden sie gerade von Führungskräften nicht in Anspruch genommen. Deshalb ist es wichtig, auch an einer familienfreundlichen Unternehmenskultur zu arbeiten und faire Chancen für Menschen, die Zeit für Verantwortung brauchen, im Rahmen der Personalentwicklung zu fördern. Nur in einer Kultur, in der es selbstverständlich ist, flexible Arbeitszeitmodelle in Anspruch zu nehmen und in der auch Führungskräfte familienbewusste Arbeitsmodelle unterstützen, werden die Angebote auch genutzt.

Investitionen in Kinderbetreuungsangebote rechnen sich

Auf dem Weg zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt neben den Arbeitszeiten auch die Kinderbetreuung eine entscheidende Rolle. Ab 1. August 2013 hat jedes Kind ab dem vollendeten ersten Lebensjahr einen Anspruch auf einen Kita-Platz. Die Bundesländer haben die Pflicht und die Verantwortung, ein bedarfsgerechtes Angebot zur Erfüllung des Rechtsanspruchs zu gewährleisten und zu finanzieren. Der Bund hat sich zu einer massiven finanziellen Hilfestellung bereit erklärt und hilft

beim U3-Ausbau bis 2014 mit insgesamt 5,4 Milliarden Euro. Anschließend bekommen Länder und Kommunen vom Bund jährlich 845 Millionen Euro an Betriebskostenzuschüssen.

Beim Ausbau der Kinderbetreuung sind die Unternehmen mit in der Verantwortung, denn auch sie profitieren davon, wenn junge Eltern wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Um die Entstehung weiterer betrieblicher Angebote zu unterstützen, haben wir zum einen das Förderprogramm Betriebliche Kinderbetreuung neu aufgelegt. Damit wird es für Unternehmen einfacher, Betreuungsplätze für die Kinder ihrer Beschäftigten zu schaffen. Zum anderen fördern wir den Ausbau der Kindertagespflege mit Zuschüssen für Unternehmen, die eine Tagesmutter oder einen Tagesvater einstellen. Beide Maßnahmen sind Teil des 10-Punkte-Programms, mit dem der Bund den Betreuungsausbau in den Ländern und Kommunen unterstützt.

Mit der Familienpflegezeit pflegende Angehörige als Beschäftigte halten

Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie brauchen aber nicht nur Mütter und Väter, sondern auch pflegende Angehörige. Viele Menschen gehen bei der Pflege eines Angehörigen bis an die Grenzen ihrer Belastbarkeit – vor allem diejenigen, die gleichzeitig noch berufstätig sind, und das ist die Mehrzahl der pflegenden Angehörigen. Die Familienpflegezeit soll die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf erleichtern: Beschäftigte können ihre Arbeitszeit über einen Zeitraum von maximal zwei Jahren auf bis zu 15 Stunden reduzieren, ohne dafür allzu große Einkommenseinbußen in Kauf nehmen zu müssen. Der Arbeitgeber gewährt einen Lohnvorschuss, den die oder der Beschäftigte nach der Pflegephase zurückzahlt. Das zum 1. Januar 2012 in Kraft getretene Familienpflegezeitgesetz sichert Betriebe, die ihren Beschäftigten Familienpflegezeit anbieten, gegen eventuelle Ausfall- und Liquiditätsrisiken ab. Damit ist die Familienpflegezeit ein Angebot, das den Bedürfnissen der Beschäftigten und der Unternehmen gleichermaßen gerecht wird: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich Zeit für die Pflege eines nahen Angehörigen nehmen. Unternehmen wiederum müssen in Zeiten des Fachkräftemangels nicht auf das Know-how erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verzichten, sondern halten diese im Betrieb.

Eine Win-win-Situation für Beschäftigte und Arbeitgeber

Dieses Beispiel zeigt: Von familienfreundlichen Angeboten profitieren auch die Arbeitgeber. Sie können flexibler auf schwankende betriebliche Anforderungen reagieren und sich im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte als attraktive Arbeitgeber positionieren. Sie binden Fachkräfte an das Unternehmen und gewinnen Nachwuchskräfte für die Herausforderungen von morgen.

„Beim Ausbau der Kinderbetreuung sind die Unternehmen mit in der Verantwortung, denn auch sie profitieren davon, wenn junge Eltern wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren.“

Dr. Kristina Schröder

Fotos: ©plainpicture/PhotoAlto

Neue Ideen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Wer seine Personalpolitik familienfreundlicher gestalten möchte, kommt um „Erfolgsfaktor Familie“ nicht herum. Das gleichnamige Unternehmensnetzwerk bietet die größte Plattform zum Thema.

Wer sich per Zeitmaschine ein paar Jahre in die Zukunft versetzen lässt, der dürfte dort auf zahlreiche Unternehmen treffen, die sich noch familienfreundlicher aufgestellt haben. Das lassen zumindest heutige Umfragen erkennen. Mehr als drei Viertel aller Arbeitgeber wollen ihre familienfreundlichen Angebote weiter ausbauen, ergab im vergangenen Jahr eine Befragung von „Erfolgsfaktor Familie“ und dem Bundesverband der Personalmanager (BPM). Unternehmen in Deutschland sind also auf dem Weg, weitere Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu entwickeln.

Das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ des Bundesfamilienministeriums bietet diesen Arbeitgebern, die sich für eine familienbewusste Personalpolitik interessieren oder engagieren, mit dem Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ die bundesweit größte Plattform. Mehr als 4.500 Mitglieder zählt das Netzwerk inzwischen: von Unternehmen aus der Automobilindustrie bis hin zu Krankenhäusern, von Handwerkskammern bis hin zu Hochschulen.

Rund drei Viertel der Mitglieder würden das Unternehmensnetzwerk weiterempfehlen

Die Mitglieder profitieren unter anderem von den zahlreichen Veranstaltungen des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“. Das Netzwerkbüro, die Geschäftsstelle des Netzwerks, ist bundesweit unterwegs, um Unternehmerinnen und Unternehmern gute Ideen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie aufzuzeigen und mit ihnen neue Lösungsansätze zu diskutieren. Allein im vergangenen Jahr erreichte das Netzwerkbüro mit mehr als 80 Veranstaltungen weit über 8.000 Unternehmerinnen und Unternehmer.

Ein Höhepunkt dabei: der Unternehmenstag, zu dem die Mitglieder exklusiv eingeladen werden. 2013 steht das aktuelle Thema „Betriebliche Kinderbetreuung“ auf dem Programm. Mitglieder haben beim Unternehmenstag am 22. Mai die Gelegenheit, erfolgreiche Modelle kennenzulernen und herauszufinden, welche Angebote für ihr Unternehmen sinnvoll sind. Außerdem haben sie hier die Gelegenheit, neue Kontakte zu anderen Unternehmen zu knüpfen und Kooperationen zu starten. „Durch das Netzwerk profitieren Newcomer in Sachen Familienfreundlichkeit von erfahrenen Unternehmen, die bereits Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf umsetzen“, unterstreicht Sofie Geisel, Leiterin des Netzwerkbüros.

Ein weiterer Pluspunkt für Netzwerkmitglieder: Wer selbst Interesse hat, eine Veranstaltung rund um Themen einer familienbewussten Personalpolitik auszurichten, erhält beim Netzwerkbüro Unterstützung bei der Konzeption und inhaltlichen Gestaltung der Veranstaltung. Auch Referentinnen und Referenten werden vermittelt.

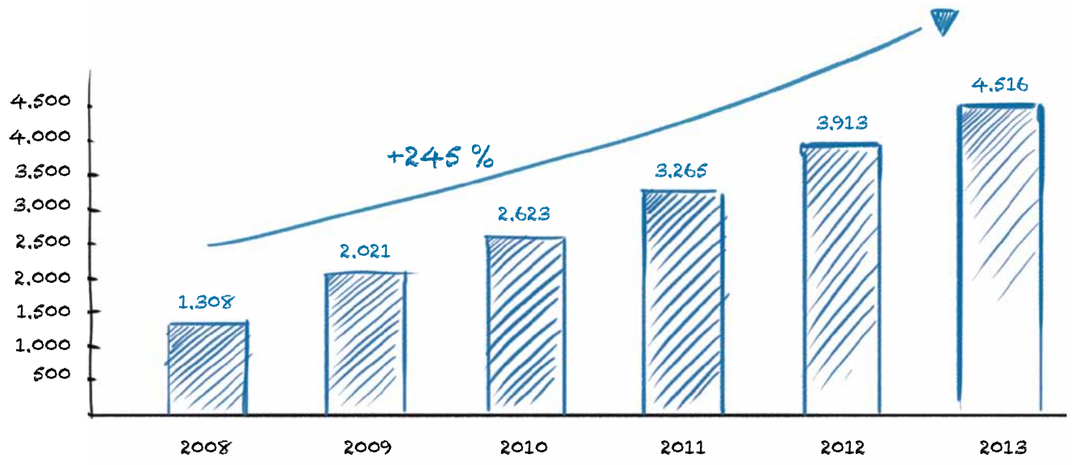
Gemeinsam neue Lösungen erarbeiten: Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Unternehmenstags.

Foto: Ingo Heine/Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“

Gebündeltes Wissen zu familienbewusster Personalpolitik

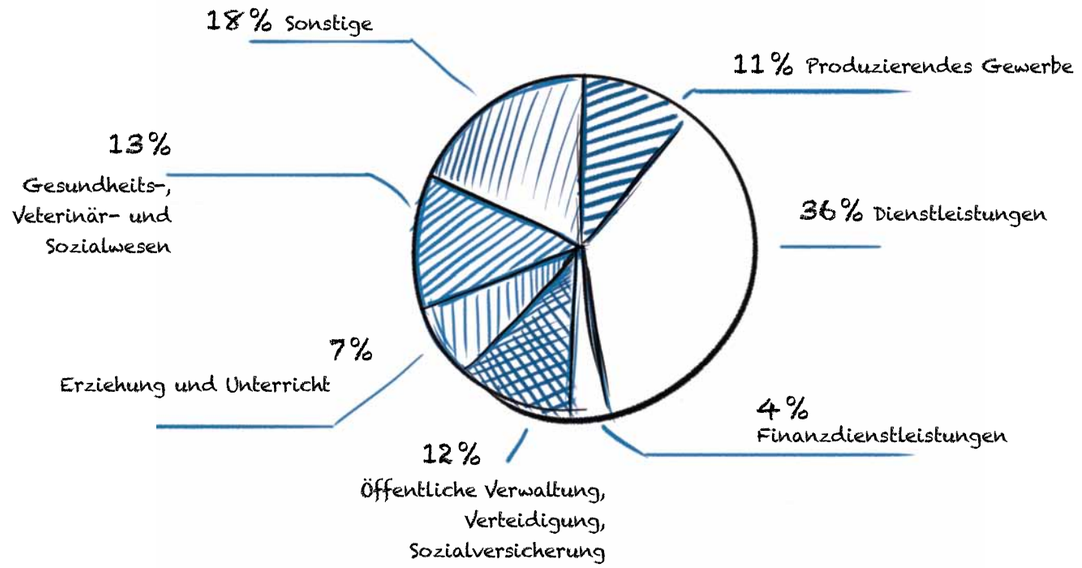
Leitfäden zu familienbewussten Arbeitszeiten und zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, Ratgeber zur betrieblichen Kinderbetreuung, Studien zum Personalmarketing und vieles mehr: Auf der Wissensplattform von „Erfolgsfaktor Familie“ ist das Wissen und der Erfahrungsschatz des Unternehmensprogramms und des Unternehmensnetzwerks gebündelt. Alle Materialien finden Sie unter: **www.erfolgsfaktor-familie.de/wissensplattform**

Stark gewachsen: Die Entwicklung der Mitgliederzahlen
Jeweils Stand Januar



Quelle: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“

Vielfalt im Netzwerk: Die Mitglieder nach Branchen
inklusive öffentlicher Verwaltung



Quelle: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“; Stand: Dezember 2012; Basis: 4.477 Mitglieder

Vom Fachwissen zu familienfreundlicher Personalpolitik profitieren: Ein Experte beim Unternehmenstag 2012.

Netzwerkmitglieder erhalten zudem Zugang zu einer Fülle an Publikationen mit Hintergrundinformationen und Praxistipps für familienfreundliche Unternehmen – und das zugeschnitten auf einzelne Branchen. Im Februar 2013 ist beispielsweise eine überarbeitete Publikation erschienen, die Lösungen für eine familienbewusste Personalpolitik in Krankenhäusern aufzeigt.

Dieses umfassende Angebot an Informationen und Veranstaltungen wissen die Unternehmen zu schätzen, wie die Mitgliederumfrage 2012 des Unternehmensnetzwerks zeigt: Rund drei Viertel der Befragten würden das Netzwerk weiterempfehlen.

Mit dem UnternehmensCheck die Familienfreundlichkeit weiter verbessern

Und das Serviceangebot des Netzwerkbüros umfasst noch mehr. So können ausgewählte Mitgliedsunternehmen den UnternehmensCheck nutzen. Damit können sie überprüfen, wie familienbewusst ihr Unternehmen in der Belegschaft wahrgenommen wird, wie sie bestehende Angebote wirksamer gestalten und ihre Kommunikation zum Thema Familie und Beruf weiter verbessern können. Mithilfe einer Beschäftigtenbefragung und begleitenden Workshops unterstützt das Netzwerkbüro Arbeitgeber dabei, ihre Unternehmensführung weiterzuentwickeln.

Foto: Ingo Heine/Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“

Ein Unternehmen, das dieses Angebot genutzt hat, ist die Zentek GmbH & Co. KG. „Wir wissen nach dem UnternehmensCheck deutlich besser und intensiver, in welche Richtung die Bedarfslage in der Belegschaft geht“, sagt Zentek-Geschäftsführer Dirk Peter. „Da wir ein großes Interesse haben, Leistungsträger im Unternehmen zu halten, müssen wir beispielsweise über mehr Teilzeitmodelle nachdenken.“

Wie in diesem Fall entstehen im Unternehmensnetzwerk durch die Fülle an Informationen und Angeboten neue Ideen und Lösungen, die Beschäftigte bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen und Unternehmen als attraktive Arbeitgeber stärken. Wer in die Zukunft blickt, sieht somit viele Gewinnerinnen und Gewinner.

Kostenlos Mitglied werden

Mit der Mitgliedschaft im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ setzen Arbeitgeber ein sichtbares Zeichen dafür, dass sie sich mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie auseinandersetzen. Mitglied werden können alle Unternehmen und Institutionen, die sich zu einer familienbewussten Personalpolitik bekennen und sich engagieren wollen. Interessierte Firmen und Institutionen können sich unter **www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk** kostenlos anmelden.

Die eigene Kita zahlt sich aus

Mitarbeiterbindung, Reduzierung von Fehlzeiten, Imagegewinn: Von der Investition in betriebliche Kinderbetreuung profitieren Unternehmen ebenso wie die Beschäftigten.

Wenn Sabrina Kix im Büro sitzt, kann sie sich ganz entspannt auf die Arbeit konzentrieren. Denn sie weiß, dass Töchterchen Mia hervorragend betreut wird – und das direkt in ihrer Nähe. Mia, zweieinhalb Jahre alt, besucht die Kita der JAB Josef Anstoetz KG. Sabrina Kix arbeitet in der Buchhaltung des Bielefelder Textilunternehmens, das unter anderem Stoffe und Teppiche vertreibt und Möbel herstellt. „Für uns könnte es nicht besser laufen", sagt Sabrina Kix. „Es ist ein sehr beruhigendes Gefühl, Mia in meiner Nähe zu haben – wenn es mal Probleme gibt, bin ich sofort bei ihr."

Dank der betriebseigenen Kita konnte die 34-Jährige ohne Probleme ein Jahr nach der Geburt wieder in den Job einsteigen. Das mittelständische Unternehmen JAB mit – einschließlich Tochterfirmen – rund 750 Beschäftigten am Standort Bielefeld zeigt: Es lohnt sich für Unternehmen, in Kinderbetreuung zu investieren.

„Dank der Betriebskita sind Familie und Beruf kein Gegensatz mehr."

Die Geschäftsführung von JAB Anstoetz hat – unterstützt durch Zuschüsse aus dem Förderprogramm Betriebliche Kinderbetreuung des Bundesfamilienministeriums – 2008 den Schritt getan und eine eigene Kita gebaut. Im Januar 2009 öffneten die „Jabini Kids" unter Leitung der „von Laer Stiftung", eines Bildungsträgers, ihre Türen. „Wir sind sehr zufrieden mit der Entwicklung. Von zehn Plätzen sind fast immer alle belegt", sagt Gerda Ulbrich, Personalchefin bei JAB Anstoetz.

Betriebliche und betriebsnahe Betreuungsmöglichkeiten wie bei JAB Anstoetz ergänzen öffentliche Betreuungsangebote. Dadurch tragen Unternehmen zum Ausbau der Kinderbetreuung bei. Mit dem Förderprogramm Betriebliche Kinderbetreuung unterstützt das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Arbeitgeber dabei, Betreuungsplätze für Mitarbeiterkinder zu schaffen (siehe Kasten auf Seite 17).

Die Öffnungszeiten können optimal an die Arbeitszeiten angepasst werden

Der große Vorteil betrieblicher Angebote im Vergleich zu öffentlichen Kitas: Die Öffnungszeiten können optimal auf die Betriebs- und Arbeitszeiten abgestimmt werden. Dadurch entstehen individuelle Betreuungslösungen. Und davon profitieren nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Arbeitgeber: Unternehmen mit betrieblichen Kinderbetreuungsangeboten verkürzen nachweislich familienbedingte Fehlzeiten.

Betriebliche Betreuungsangebote erhöhen zudem den Anreiz für Mütter und Väter, früher aus der Elternzeit in den Beruf zurückzukehren – ein Effekt,

Foto: „Erfolgsfaktor Familie"

den Gerda Ulbrich bestätigen kann. „Wir hatten viele junge Mütter im Betrieb, die meisten sind nach der Geburt sehr lange ausgefallen", erinnert sie sich. „Dank der Betriebskita sind Familie und Beruf kein Gegensatz mehr." Dadurch spart das Unternehmen Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten.

Zudem bringt die Investition in betriebliche Kinderbetreuung den Unternehmen einen Imagegewinn: „Die betriebliche Kinderbetreuung macht uns als Arbeitgeber sehr attraktiv", betont Gerda Ulbrich. Das verschafft Unternehmen wie JAB Anstoetz einen Vorteil im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte. Doch nicht nur im Kampf um die besten Bewerberinnen und Bewerber zahlt es sich für die Unternehmen aus, auf familienfreundliche Angebote zu setzen. „Die Investition in betriebliche Kinderbetreuung lohnt sich für uns, weil wir dadurch die Beschäftigten dauerhaft und sehr eng binden", bestätigt Kath Sternberg, Diversity Managerin bei der Airbus Operations GmbH in Hamburg.

Das Luftfahrtunternehmen bietet an allen vier Standorten Kinderbetreuung an. Dazu nutzt Airbus mehrere Möglichkeiten. So unterhält der Flugzeugbauer am Standort Hamburg die betriebseigene Kita „Beluga", nur 500 Meter vom Werk entfernt. Um Hamburger Beschäftigten, die nördlich der Elbe wohnen, ein zusätzliches Angebot machen zu können, hat Airbus zudem in mehreren Kitas entlang der Fahrtstrecke zum Airbus-Werksgelände Belegplätze reserviert. Und Beschäftigte am Standort Bremen können auf Betreuungsplätze in einer Verbund-Kita mit anderen Unternehmen zurückgreifen. „Durch alle diese Maßnahmen können wir vielen Beschäftigten einen Betreuungsplatz anbieten", sagt Kath Sternberg.

Alles prima in der Betriebskita – und wenn es Probleme gibt, sind die Eltern gleich da.

Wie Airbus zeigt, gibt es vielfältige Möglichkeiten für Unternehmen, ihren Beschäftigten Betreuungsangebote zu machen. Die eigene Betriebskita ist eine von mehreren Alternativen und vor allem für große Unternehmen geeignet. Für kleine und mittelgroße Unternehmen, die keine eigene Kita finanzieren können, ist der Zusammenschluss mit anderen Unternehmen zu einer Verbund-Kita eine Alternative. Lohnenswert kann auch die Unterstüt-

Gut betreut: Von betrieblichen Angeboten profitieren die Kinder, Eltern und Arbeitgeber.

zung von lokalen Elterninitiativen sein, ebenso wie die Buchung von Belegplätzen in einer öffentlichen Betreuungseinrichtung oder die Zusammenarbeit mit Tagesmüttern und -vätern (siehe Kasten auf Seite 17).

„Ohne das Betreuungsangebot würden wir riskieren, kompetente Mitarbeiter mit ihrem Fachwissen zu verlieren."

Eine Betreuung für mehrere Unternehmen: Das bietet das „Knirpsenparadies" in Neustadt an der Weinstraße. Ende 2009 wurde die Gruppe eröffnet, zunächst gefördert vom Förderprogramm Betriebliche Kinderbetreuung. Sieben Mitarbeiterkinder aus vier Unternehmen der Region können dort in einer Gruppe betreut werden, Betriebe und Eltern tragen jeweils die Hälfte der Kosten.

Das Besondere am „Knirpsenparadies" sind die langen Öffnungszeiten: Von 6 bis 21 Uhr ist die Kita geöffnet, wenn nötig können die Kinder schon um 5.30 Uhr gebracht werden. „Die Eltern sollen die Möglichkeit haben, die Kinder entsprechend ihrer Arbeitszeiten zur Kita zu bringen und abzuholen", erklärt Jörg Lehmann, Mitgeschäftsführer des Trägers Bildung, Erziehung & Betreuung GbR. Mit diesem Konzept ist er auf Firmen in der Region zugegangen – und auf positive Resonanz gestoßen.

„Von den langen Betreuungszeiten profitieren besonders unsere Beschäftigten im Schichtdienst", betont Maria Heine, Oberin des Krankenhauses Hetzelstift, das vier Betreuungsplätze in der Gruppe belegt hat. „Ohne diese Gruppe könnten wir ein Betreuungsangebot in dieser Form gar nicht machen. Und damit würden wir riskieren, kompetente Mitarbeiter mit ihrem Fachwissen zu verlieren." Vergleichbare Angebote mit ähnlich langen Öffnungszeiten – auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Klinikbetrieb angewiesen sind – gibt es vor Ort nicht.

„Gerade um den Wiedereinstieg in den Beruf zu ermöglichen, ist die Zusammenarbeit mit dem Knirpsenparadies eine gute Lösung", sagt Maria Heine. „Als zukunftsorientierter Arbeitgeber stellen wir uns natürlich auf den geänderten Bedarf junger Familien ein und unterstützen den Wunsch, Familie und Beruf vereinbaren zu können." Derzeit reichten die vier Plätze noch aus. Doch eine Erweiterung des Angebots ist nicht ausgeschlossen, weil der Bedarf zukünftig wohl steigen wird.

Foto: „Erfolgsfaktor Familie"

Das Förderprogramm Betriebliche Kinderbetreuung

Mit dem Förderprogramm Betriebliche Kinderbetreuung wird es für Arbeitgeber mit Sitz in Deutschland noch einfacher, Betreuungsplätze für Mitarbeiterkinder zu schaffen. Gefördert werden sowohl Initiativen einzelner Unternehmen als auch Kooperationen mehrerer Arbeitgeber.

- Unterstützt werden neue Gruppen mit mindestens sechs Betreuungsplätzen für Mitarbeiterkinder unter drei Jahren – unabhängig davon, ob die Betreuungsplätze in einer bestehenden Einrichtung geschaffen werden oder dafür eine neue Einrichtung gegründet wird.

- Pro Ganztagsplatz wird ein monatlicher Betriebskostenzuschuss in Höhe von 400 Euro gezahlt. Die Förderung wird als Anschubfinanzierung für maximal zwei Jahre gewährt. Voraussetzung für die Förderung ist, dass der Arbeitgeber selbst monatlich mindestens 250 Euro pro Ganztagsplatz übernimmt.

- Antragsteller und Empfänger sind die Träger der Kinderbetreuung – entweder öffentliche, gemeinnützige oder privat-gewerbliche Träger oder auch die Unternehmen selbst.

Alle Informationen zum Förderprogramm Betriebliche Kinderbetreuung finden Sie unter:
www.erfolgsfaktor-familie.de/kinderbetreuung

Erfolgsfaktor Familie
Betriebliche Kinderbetreuung

Das „Aktionsprogramm Kindertagespflege"

Unternehmen können als Alternative zur eigenen Betriebskita auch Tagesmütter oder -väter einstellen und bekommen dafür Zuschüsse aus dem „Aktionsprogramm Kindertagespflege", das aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundes finanziert wird. Die Kindertagespflege ist vor allem für Kinder unter drei Jahren geeignet. Der große Pluspunkt bei diesem Betreuungsangebot: Die Tagespflege kann besonders flexibel organisiert werden. Die Tagesmutter oder der Tagesvater betreut die Kinder direkt im Betrieb oder in angemieteten Räumen in der Nähe des Unternehmens.

Weitere Informationen zum Aktionsprogramm finden Sie unter:
www.fruehe-chancen.de

Aktionsprogramm Kindertagespflege
FRÜHE CHANCEN

Für mich ist die Familie …

Welchen Stellenwert hat Familie bei Entscheiderinnen und Entscheidern aus Wirtschaft und Gesellschaft? Alfred Dänzer, Gregor Thüsing, Hildegard Müller und Annette Beller geben Auskunft.

… – wie für so viele – Heimat, Halt, Geborgenheit, schlicht das Wichtigste. Im (beruflichen) Alltag vergesse ich das oftmals leider viel zu leicht. Für jede Initiative, die den Wert der Familie verdeutlicht und den Zusammenhalt stärkt, bin ich dankbar. Wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert, hilft dies nicht nur den Familien, sondern uns allen. Zeit für Verantwortung für Familie muss ein wichtiges Ziel moderner Familienpolitik sein.

Professor Dr. Gregor Thüsing, Direktor des Instituts für Arbeitsrecht und Recht der sozialen Sicherheit der Universität Bonn und Vorsitzender der Sachverständigenkommission zum 8. Familienbericht

… noch viel unverzichtbarer als der morgendliche Kaffee. Ich möchte die Familie definitiv nicht auf die gängigen Klischees reduzieren, also auf den Ausgleich zum Beruf, die Rolle weiser Ratgeber, das behagliche Zuhause, die Vorfreude auf Enkel. Denn Familie, das heißt auch: Ärger wegen der Waschmaschinenreparatur, pubertierende Kinder, Rücksicht zeigen und Nachsicht üben. Und trotzdem – oder gerade auch deswegen – bleibt's dabei: unverzichtbar!

Alfred Dänzer, Präsident der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG) und Geschäftsführer des Universitätsklinikums Mannheim

Hildegard Müller

Professor Dr. Gregor Thüsing

Alfred Dänzer

Dr. rer. pol. Annette Beller

Fotos: BDEW; Uni Bonn; UMM; B. Braun Melsungen AG

… ein elementarer Teil meines Lebens. Sie ist mein Ruhepol und der Platz, an dem ich Kraft und Energie tanken und einen Ausgleich zu meinem sehr intensiven Arbeitsalltag finden kann. Es ist nicht immer einfach, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Oft habe ich dienstliche Termine außerhalb der normalen Arbeitszeit, und dann geht es um die Koordination der Kinderbetreuung. Dafür ist oft eine ungeheure Logistik erforderlich. Hier muss die Politik handeln und familienfreundlichere Rahmenbedingungen schaffen.

Hildegard Müller, Vorsitzende der Hauptgeschäftsführung des Bundesverbandes der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW)

… ein Rückzugsort. Meine Familie bietet mir die Möglichkeit, meine Energiereserven wieder aufzutanken und neue Kraft zu schöpfen. Dies kann auf ganz unterschiedliche Weise passieren: durch ein gemeinsames Essen, einen Ausflug oder einfach bei einem gemütlichen Fernsehabend. Es ist mir wichtig, Zeit mit meiner Familie zu verbringen und trotzdem erfolgreich meinen Beruf auszuüben. Gleichwohl ist es manchmal nicht so einfach, eine Balance zu finden. Der Anspruch, Beruf und Familie in Einklang zu bringen, verlangt von allen Kompromisse einzugehen. Deshalb unterstützen wir bei B. Braun als familienfreundliches Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch vielfältige Projekte. Das ist mir persönlich ein Anliegen, denn niemand sollte wegen der Karriere auf eine Familie verzichten müssen. Stattdessen sollten wir es insbesondere Frauen erleichtern, Familie und Beruf zu vereinbaren.

Dr. rer. pol. Annette Beller, Mitglied des Vorstands der B. Braun Melsungen AG – Finanzen, Steuern & Controlling, Zentrale Services

„Man muss von einer Präsenz- zu einer Ergebniskultur gelangen“

*Seit Kurzem können Beschäftigte beim Mobilfunkkonzern Vodafone bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit außerhalb des Büros tätig sein. Ein Gespräch mit **Dirk Barnard**, Geschäftsführer Personal bei Vodafone Deutschland, über flexible Arbeitszeiten und -orte, darüber, wie Führungskräfte zu einer familienbewussten Arbeitskultur beitragen können und wo die Grenzen mobilen Arbeitens liegen.*

Dirk Barnard

Herr Barnard, bei einer Umfrage von „Erfolgsfaktor Familie“ mit dem Bundesverband der Personalmanager (BPM) im vergangenen Jahr zeigte sich: Viele Unternehmen stellen eine steigende Erwartungshaltung von Eltern hinsichtlich ihrer Arbeitszeitwünsche fest. Nehmen Sie das auch in Ihrem Unternehmen wahr?

Ja, das stellen auch wir fest, und wir kommen unseren Beschäftigten deshalb entgegen. Denn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein zentrales Zukunftsthema. Wir haben immer mehr Beschäftigte, bei denen beide Partner berufstätig sind. Und wir haben immer mehr Beschäftigte, die pflegebedürftige Angehörige haben und diese Herausforderung mit dem Berufsleben unter einen Hut bringen müssen. Wenn man diese Mitarbeiter halten will, muss man vorausschauende Arbeitsmodelle entwickeln.

Welche Angebote haben Sie also in den vergangenen Jahren entwickelt, um Beschäftigte mit Familienaufgaben zu unterstützen?

Wir haben unter anderem die Möglichkeiten erweitert, flexibel zu reagieren. Zum Beispiel bei einer außerordentlichen Pflegesituation: Etwa dann, wenn die Schwiegermutter auf einmal krank ist und die Eltern gleichzeitig gefordert sind, ein Kind zu versorgen. Dann bieten wir die Möglichkeit, bis zu drei Monate zu Hause zu bleiben. Das gibt den Beschäftigten Zeit, um das Notwendige zu regeln. Außerdem geben wir Eltern in den Schulferien mehr Flexibilität. Für viele Erziehende sind die Sommerferien ein Nadelöhr. Wenn im Sommer die Schule oder der Kindergarten geschlossen ist, reicht der Urlaub der Eltern nicht aus. Eltern geben wir deshalb die Möglichkeit, befristet auf sechs Wochen zusätzlichen unbezahlten Urlaub zu nehmen.

Worauf kommt es denn generell an, wenn man eine familienbewusste Arbeitskultur etablieren möchte?

Das Verhalten der Führungskräfte ist ganz entscheidend. Anstatt zu bestrafen, wenn man keine flexiblen Modelle einführt, sollte man belobigen und Erfolgsmodelle in der internen Kommunikation herausstellen. Also zeigen: Schau mal, dein Kollege erlaubt in seiner Abteilung flexible Methoden – und der Laden läuft. Man muss zeigen, dass die Mitarbeiter, auch wenn sie Teilzeit arbeiten, auch wenn sie nicht vom Büro aus arbeiten, gute Arbeit leisten und gute Ergebnisse erzielen.

Fotos: Vodafone

„Vorbilder sind entscheidend für einen Wandel der Unternehmenskultur.“
Dirk Barnard

Worauf kommt es darüber hinaus an?

Führungskräfte müssen Vorbilder sein. Das ist mitentscheidend für den Wandel der Unternehmenskultur. Wenn die Führungskraft immer bis acht Uhr abends arbeitet, wird es jedem anderen schwerfallen, schon um fünf Uhr zu gehen. Sie müssen also auch als Führungskraft die Courage haben, früher zu gehen oder eine Toleranzkultur entwickeln. Die Mitarbeiter müssen wissen, dass nach Ergebnissen beurteilt wird und nicht nach Präsenz. Von heute auf morgen lässt sich das nicht ändern. Vorbilder können diesen Veränderungsprozess jedoch beschleunigen.

Wenn es um familienbewusste, flexible Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte geht, scheint es jedoch noch großen Nachholbedarf zu geben. Was sind bei diesem Thema die größten Herausforderungen?

Ganz entscheidend ist, dass Führungskräfte delegieren können und ihr Team so aufbauen, dass ein Puffer da ist. Es ist wichtig, dezentral führen zu können und nicht alles auf sich zu vereinen. Die Kräfte in der Abteilung müssen so aufgebaut werden, dass es absorbiert werden kann, wenn man solche Arbeitszeitmodelle nutzt. Man muss deshalb weg von einer Hierarchiekultur.

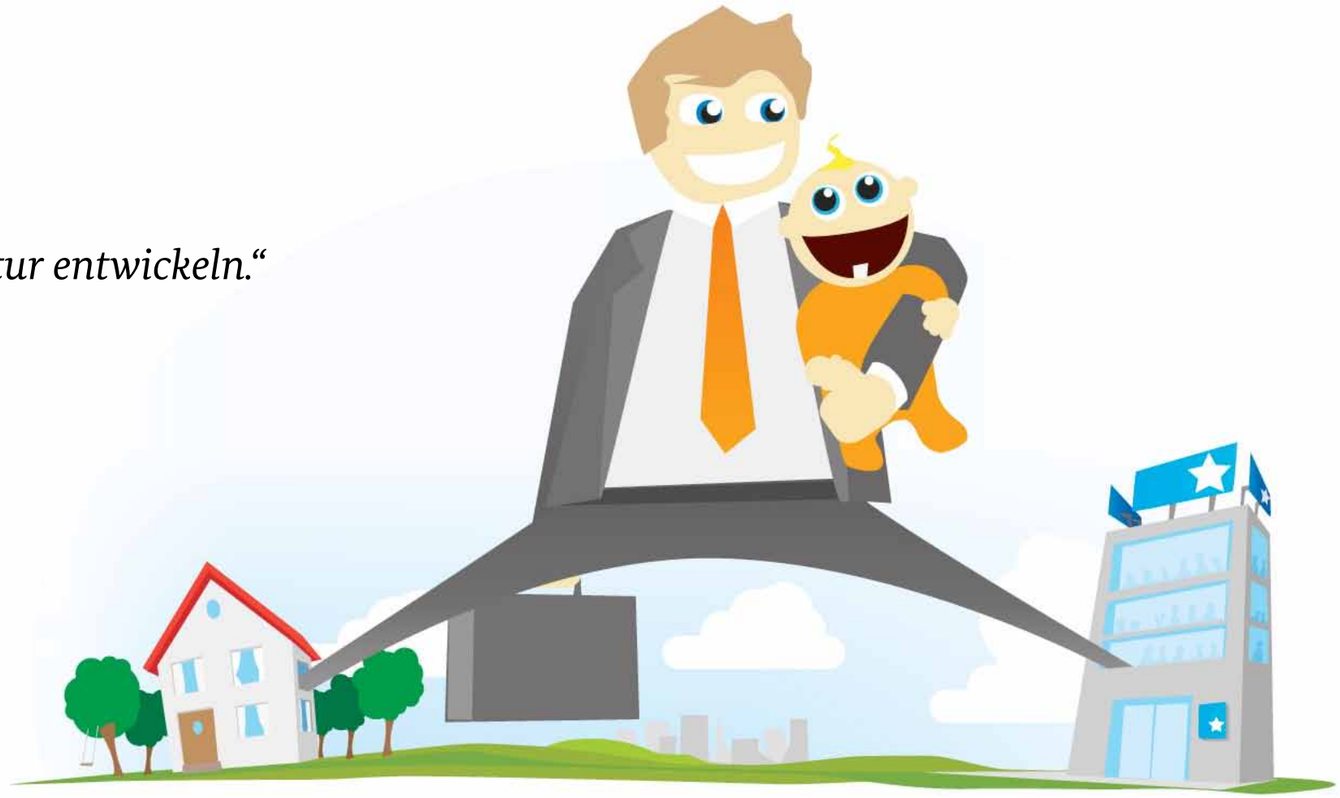
„Flexible Arbeitszeiten werden in unseren Führungskräftetrainings thematisiert.“

Und wie kann man das fördern?

Wir werden beispielsweise dieses Jahr Themen wie flexible Arbeitszeiten oder flexibles Arbeiten an anderen Orten auch in unseren Führungskräftetrainings für über 400 Mitarbeiter im Konzern

„Wir wollen keine Söldnerkultur entwickeln.“

Dirk Barnard



thematisieren. So wollen wir das Thema weiter voranbringen.

Sie sprechen gerade das Thema „Flexibles Arbeiten an anderen Orten“ an: Seit Oktober können Beschäftigte bei Vodafone bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit außerhalb des Büros erledigen und so Familie und Beruf besser vereinbaren. Können dieses Angebot alle Beschäftigten nutzen?

Voraussetzung ist, dass die Arbeit dafür geeignet ist. Wenn es bestimmte technische Anforderungen gibt, die das nicht zulassen – zum Beispiel der Zugriff auf bestimmte Server –, geht das nicht. Aber bei uns sind es nur etwa 10 Prozent aller Arbeitsplätze, die hierfür nicht infrage kommen.

Es gibt noch zahlreiche Vorgesetzte, die Modelle kritisch sehen, bei denen Beschäftigte nicht im Büro tätig sind. Viele fürchten einen Kontrollverlust. Was sind Ihre Erfahrungen?

Man sieht, dass die Produktivität steigt, weil die Beschäftigten motivierter sind. Diejenigen, die solche Modelle nutzen, achten ganz besonders darauf, dass sie gute Ergebnisse erzielen. Die Gefahr, dass Menschen untätig in der Ecke sitzen, nur weil sie nicht präsent sind, wird überbewertet. Man muss wegkommen von einer Präsenzkultur hin zu einer Ergebniskultur. Wir bei Vodafone sagen: Mitarbeiter können nicht nur an ihrem Einsatzort Büro, sondern auch an anderen Orten ihre Aufgaben erledigen. Das wollen wir weiter fördern. Unser Ziel ist es, dass die Möglichkeit, 50 Prozent der Arbeitszeit flexibel zu arbeiten, von bis zu 80 Prozent der Beschäftigten genutzt wird.

Gibt es denn Grenzen nach oben hin für das Arbeiten außerhalb des Büros?

Ich halte es für ganz wichtig, dass ein Unternehmen eine Identität hat. Dazu gehören beispielsweise gemeinsame Veranstaltungen. Und dazu gehört auch, eine gewisse Zeit im Büro zu arbeiten und sich direkt mit den Kollegen auszutauschen. 50 Prozent der Arbeitszeit flexibel zu arbeiten, halte ich für ideal. 80 Prozent wären schwierig. Wir wollen ja auch keine Söldnerkultur entwickeln, bei der sich die Beschäftigten vom Unternehmen abnabeln.

Handlungsbedarf bei familienbewussten Arbeits(zeit)-modellen für Führungskräfte

Unterschied zwischen der Bedeutung, die Personalverantwortliche dem Thema beimessen, und der tatsächlichen Umsetzung im Unternehmen (in Prozent).

Quelle: „Einstellung von Personalverantwortlichen zu familienbewussten Arbeitszeiten“ – eine gemeinsame Umfrage des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und des Bundesverbandes der Personalmanager (BPM), 2012

Immer im Dienst?

Die Arbeitswelt der Zukunft verlangt von Beschäftigten immer mehr Flexibilität. Vor uns liegt eine Arbeitswelt, in der traditionelle Arbeitszeitmodelle aufbrechen werden und Beschäftigte lernen müssen, mit neu gewonnenen Freiheiten umzugehen. Väter werden dabei in Familienfragen stärker in die Pflicht genommen, schreibt ***Andreas Steinle****.*

„Wir haben gelernt, Sonntagnachmittag Mails zu schreiben. Also müssen wir auch lernen, Montagvormittag ins Kino zu gehen." Diese Weisheit stammt von Ricardo Semler, Inhaber der brasilianischen Semco-Gruppe, der mit seinen Firmen bereits seit den 1980er-Jahren die Arbeitswelt revolutioniert. Und beweist, dass es auch anders gehen kann. Die Autonomie des Einzelnen hat bei Semco oberste Priorität. Jeder soll selber entscheiden können, wann, wo und wie er arbeitet – selbstverständlich in Absprache mit seinen Kolleginnen und Kollegen. Und wer am Sonntag gearbeitet hat, soll eben montags freimachen. Seine Devise: Behandle Mitarbeiter nicht wie Kinder, sondern wie Erwachsene. Dann werden sie sich auch so verhalten.

Die heutige und künftige Arbeitswelt mit ihrer größeren Dynamik und Flexibilität gelingt nur dann, wenn wir erwachsener werden. Also für unser Tun mehr Selbstverantwortung übernehmen. Darin liegt eine große Chance, wobei die jetzige Perspektive sehr angstbesetzt ist. Macht uns nicht die Arbeit zunehmend krank? Die stetig steigenden Burnout-Zahlen scheinen eine deutliche Sprache zu sprechen. Als Grund wird neben der allgemeinen Überlastung vor allem die Auflösung der Grenzen von Arbeit genannt. Und in der Tat: Arbeit findet heute überall statt. Im Büro genauso wie im Wohnzimmer. Im Meeting wie im Urlaub. Wenn der Chef auf dem Handy anruft oder schnell noch eine Mail beantwortet wird. Europas größter Autohersteller Volkswagen zieht daraus die Konsequenz, seine Beschäftigten nach Feierabend von betrieblicher Mail-Kommunikation abzuschotten. Eine halbe Stunde nach Arbeitsende wird die Weiterleitung vom Mailserver auf die Smartphones der Beschäftigten abgeschaltet. Eine halbe Stunde vor Arbeitsbeginn am nächsten Tag leiten die Server Mails wieder weiter.

Selbstbestimmtes Zeitmanagement auf der Arbeit

Als Sabine Fischer, Vorsitzende der Geschäftsführung des IT-Dienstleisters Tieto, im Rahmen einer Podiumsdiskussion über die neue VW-Regelung diskutierte, sagte sie: „Wenn wir das einführen, kündigen unsere Mitarbeiter." Gerade Informatiker hätten äußerst individuelle Arbeitsvorlieben. Sie würden den gut gemeinten Schutz vor Arbeitsüberlastung eher als Arbeitsbehinderung und Beschneidung ihrer individuellen Freiheit begreifen. An dem Beispiel wird deutlich, wie ambivalent die Diskussion geführt wird. Auf der einen Seite der Wunsch nach Sicherheit – auch vor der eigenen (Selbst-)Ausbeutung. Auf der anderen Seite das Streben nach individuellen Freiräumen und Freiheiten.

Die Lösung für diesen Zwiespalt wird nicht in abgeschalteten Servern liegen, sondern in unserer eigenen Selbstverantwortung. Wir müssen lernen, mit den neu gewonnenen Freiheiten umzugehen. Als Mitarbeiter sind wir aufgefordert, uns selber zu führen. Das kann heißen, deutlich zu machen, wann man nicht erreichbar ist und dann ein Gespräch auch nicht anzunehmen. Und als Vorgesetzte müssen wir Menschen befähigen und unterstützen, sich selber zu managen. Wir müssen begreifen, dass Arbeit in Zukunft Hochleistungssport ist. Und um den erfolgreich zu betreiben, müssen wir Trainingspausen einlegen. Wann und wie diese eingelegt werden, hängt von der individuellen Lebenssituation ab. Jeder für sich wird in Zukunft entscheiden müssen, ob er mehr oder weniger arbeiten kann und will. Doch das Management muss dafür den Rahmen zur Ermöglichung bieten.

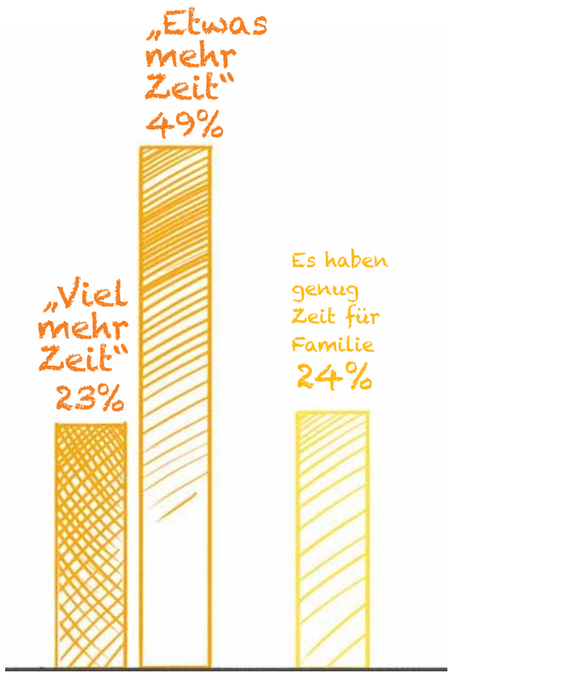
Frauen und Männer können sich beruflich und privat verwirklichen

Ein Vorreiter ist das Maschinenbau-Unternehmen Trumpf, das für seine 4.000 Inlandsmitarbeiter flexible Arbeitszeiten eingeführt hat. Alle zwei Jahre können sich die Angestellten entscheiden, wie viel man in einem Zeitrahmen von 15 bis 40 Stunden pro Woche arbeiten möchte. Die Unternehmensberatung Deloitte geht mit ihrem Mass Career Customization Programm noch einen Schritt weiter. Zweimal im Jahr können hier die Berater wählen: „Dial up" oder „Dial down" – mehr oder weniger arbeiten. Warum gewähren Unternehmen wie Trumpf oder Deloitte ihren Mitarbeitern diese Freiheiten? Die Gründe sind simpel: Zum einen geht es darum, im Wettbewerb um die besten Köpfe ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Zum anderen benötigt ein Unternehmen in Zukunft hoch motivierte Mitarbeiter, wenn es sich mit Innovationen auf den Weltmärkten behaupten will.

Es geht jedoch noch um viel mehr als darum, ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen. Es geht darum, ein neues Gesellschaftsmodell zu ermöglichen, in dem Männer wie Frauen gleichermaßen die Möglichkeit haben, sich auf beruflicher wie privater Bühne zu verwirklichen. Dass vor allem die Frauen die Treiber dieses neuen Gesellschaftsmo-

Viele Väter wünschen sich unter der Woche mehr Zeit für die Familie

Für die Familie wünschen sich Väter



Quelle: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie"; Stand: Dezember 2012; Basis: 4.477 Mitglieder

Neue Aufgaben: Die Arbeitswelt der Zukunft verlangt von Männern, sich in Familienfragen stärker zu engagieren.

dells sind, zeigt die aktuelle Studie des Zukunftsinstituts „Familienmärkte – Wie der Wandel der Familien neue Chancen eröffnet".

Die Rolle der Väter wird sich verändern

Die beruflichen Ambitionen, die Frauen heute verfolgen und die Männer seit eh und je für sich in Anspruch genommen haben, stehen logischerweise in einem (Zeit-)Konflikt mit dem Familienleben. Um diesen Konflikt zu lindern, muss vor allem der Mann seine Rolle radikal neu definieren, insbesondere seine Vaterrolle. „Die Väter müssen endlich mit anpacken und in der Rolle des aktiven Vaters das Selbstvertrauen entdecken, mit dem sie den Macho-Mamas Paroli und Partnerschaft bieten können", so die beiden Schweizer Journalistinnen Nicole Althaus und Michèle Binswanger in ihrem Buch „Macho-Mamas". Darin ermutigen sie Frauen dazu, die einstigen Karriereziele trotz Mutterschaft nicht aus den Augen zu verlieren – so wie die Männer eben auch. Und nehmen die Männer in die Pflicht, sich stärker zu engagieren. Im Klartext: Windeln wechseln, Kinder hüten und Wäsche waschen.

Was bedeutet diese Entwicklung? Zum ersten Mal im Zusammenleben der Geschlechter werden Männer Erfahrungen machen, die sonst den Frauen vorbehalten waren – und umgekehrt. In einem großen Artikel berichtete die amerikanische Business Week über diese neue Situation: „Men are suddenly seeing what it's been like for women throughout history." In dem Bericht geht es außerdem um die zunehmende Zahl an Karrierefrauen mit Männern, die ihnen den Rücken freihalten und sich zu Hause um Haushalt und Kinder kümmern. Diese Umkehrung des Geschlechterverhältnisses ist heute zwar immer noch selten, aber keinesfalls mehr exotisch. Frauen mit Spitzenjobs denken plötzlich ähnlich pragmatisch wie die Männer. So heißt es in dem Artikel: „To make it to the top, you need a wife. If that wife happens to be a husband, and increasingly it is, so be it."

Frauen mit größerer Flexibilität greifen nach höheren Positionen

Die Konstellation, dass die Frau einem Top-Job nachgeht und der Mann zu Hause bleibt, ist heute keine Seltenheit mehr. Sieben der 18 Frauen, die derzeit Chefin eines Fortune-500-Unternehmens sind, haben oder hatten einen „stay-at-home husband". Der Trend wird weiter anhalten. In den USA gibt es mittlerweile mehr weibliche als männliche Erwerbstätige. Und 23 Prozent der Frauen verdienen inzwischen mehr Geld als ihre Partner. Parallel zu dieser Entwicklung steigt die Zahl der amerikanischen Männer, die sich regelmäßig um die Kinder kümmern – und zwar von 19 Prozent im Jahr 1988 auf 32 Prozent in 2010.

Fotos: „Erfolgsfaktor Familie"; Adrian Bedoy/Zukunftsinstitut

„Der Mann muss seine Rolle radikal neu definieren."

Andreas Steinle

Noch blockiert das alte und in den Köpfen verankerte Muster des Industriezeitalters mit seiner männlichen Präsenzkultur den Durchmarsch der Frauen in der Wirtschaft. So antwortet der Großteil der Frauen in Deutschland (59 Prozent), dass man sich in der Rolle als „Mutter mit einer Teilzeitbeschäftigung" am wohlsten fühlen würde. Doch überall dort, wo Frauen mit größerer Flexibilität über ihre Zeit bestimmen können, greifen sie auch nach höheren Positionen. Das gilt insbesondere im akademischen Bereich – selbst wenn hier ebenso männliche Arbeitskulturen dominieren. Doch immerhin werden in den USA 50 Prozent der prestigeträchtigsten Universitäten von Frauen geleitet. Frauen wollen sich – ebenso wie Männer – beruflich verwirklichen, sei es mit Familie oder ohne Familie. Sie werden die Arbeitskultur in den kommenden Jahren nachhaltig verändern.

Dafür ist ein Umdenken in der Wirtschaft nötig, das neue Karrieremodelle zulässt und beruflichen Erfolg von der Präsenzpflicht in Unternehmen entkoppelt. Das bedeutet andere Arbeitszeiten; Videokonferenzen, die Reisen ersetzen, und eben Phasen im Berufsleben, in denen man auch mal kürzertreten kann. Arbeit und Familie werden in Zukunft zu einem Gestaltungsraum, der keinen normierten Formen mehr folgt.

Andreas Steinle ist Geschäftsführer des Zukunftsinstituts und Autor von „Familienmärkte – Wie der Wandel der Familien neue Chancen eröffnet".

Taktänderung: Wie die „Generation Y“ arbeiten will

Die Präsenzkultur wirkt auf sie veraltet, sie hinterfragen stärker Hierarchien und möchten Zeit für Familie haben. Die „Generation Y“, die Generation der unter 35-Jährigen, ist gerade im Begriff, ihre ersten Schritte im Erwerbsleben zu machen und dabei vieles infrage zu stellen, was bislang selbstverständlich schien. Ein Gastbeitrag von ***Prof. Dr. Jutta Rump****.*

Befragt man Absolventinnen und Absolventen danach, was sie sich von ihren Arbeitgebern wünschen, so stehen Karrierechancen und hohe Verdienstmöglichkeiten nicht zwangsläufig auf den vordersten Rängen. Zwar spielen diese noch immer durchaus eine nicht unerhebliche Rolle, doch nimmt die Bedeutung einer ausgewogenen Work-Life-Balance stetig zu, und gerade die gut qualifizierten Nachwuchskräfte haben keine Scheu, diese offensiv einzufordern. Sei es im Vorstellungsgespräch, in dem Personalverantwortliche sich durchaus darauf einstellen sollten, mit Fragen nach der Möglichkeit von Sabbaticals oder der Akzeptanz einer Teilzeitbeschäftigung von Vätern konfrontiert zu werden. Sei es bei der Besetzung von Führungspositionen, bei der nicht selten Anwärterinnen und Anwärter abwinken, wenn sie sich der Erwartungshaltung nahezu unbegrenzter Verfügbarkeit gegenübersehen. Oder sei es im Hinblick auf junge Eltern, die ganz selbstverständlich Beruf und Familie vereinbaren möchten und dabei vor allem Wert darauf legen, den Faktor „Zeit für Familie“ dabei nicht zu vernachlässigen.

Diese neue Betonung der Work-Life-Balance rührt einerseits von einer zunehmenden Orientierung an Sicherheit und Stabilität versprechenden Strukturen in Familie und Freundeskreis in einer immer komplexeren und schnelllebigeren Umwelt her. Andererseits ist den Angehörigen der jüngeren Generation durchaus bewusst, dass sie in Anbetracht einer verlängerten Lebensarbeitszeit nicht über 40 oder 50 Jahre hinweg ohne „Verschnaufpausen“ auskommen können und sich auch Karrierewege vielfältiger gestalten müssen als über die klassische „Schornsteinkarriere“.

Vollzeitnahe Teilzeitangebote und eine Abkehr von der Präsenzkultur sind gefragt

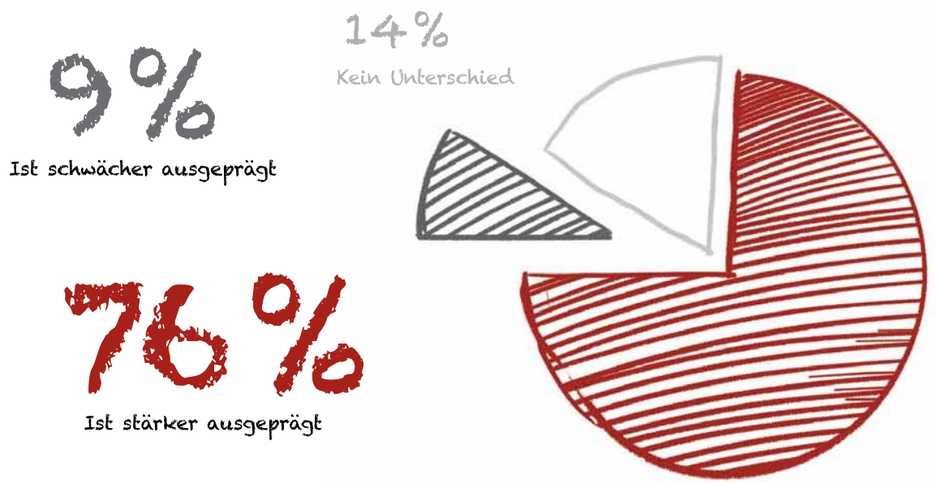
Vielmehr muss es Werdegänge geben, die sich nicht über Führungsverantwortung, sondern über fachliche Kompetenz und Projektarbeit definieren und die durchlässig und „sanft“ sind. Das heißt: Karriere sollte in jedem Alter möglich sein, wodurch sich auch der sogenannte Lebensstau entzerrt, jene Phase im Alter zwischen 20 und 40 Jahren, in der derzeit noch die meisten entscheidenden Weichenstellungen im privaten und beruflichen Bereich erfolgen müssen.

Phasen, in denen der private Bereich stärker betont wird, werden dann nicht mehr zum Karrierehindernis. Stichworte in diesem Zusammenhang sind das

Gewünscht: Eine gute Balance zwischen Beruf und Privatleben

Wie unterscheidet sich die Berufseinsteiger-Generation von vorherigen Generationen? (Angaben in Prozent)

Der Wunsch nach Work-Life-Balance



Quelle: Deutscher Führungskräfteverband (ULA), Umfrage unter rund 300 Fach- und Führungskräften

Angebot von Führungspositionen in (vollzeitnaher) Teilzeit sowie die Abkehr von der insbesondere in Bezug auf verantwortliche Positionen derzeit noch stark ausgeprägten Präsenzkultur. Diese wirkt gerade vor dem Hintergrund des zunehmenden Verschwimmens zwischen privatem und beruflichem Bereich und dem Umgang mit mobilen Arbeitsgeräten auf die jüngere Generation nahezu „antiquiert“ und wenig reizvoll.

Wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen, wechseln sie den Job

Im Vergleich zu den sogenannten Baby Boomern, die heute noch die Mehrzahl der Beschäftigten in den Betrieben stellen und die Unternehmens- und Führungskultur entscheidend mitgeprägt haben, ist die jüngere Generation deutlich individueller orientiert, das heißt sie akzeptiert kollektive Muster und auch Hierarchien nicht, ohne sie zu hinterfragen. Ihr Commitment ist für die Dauer einer Zugehörigkeit zu einem Arbeitgeber hoch – und zwar dann, wenn die Tätigkeit ihnen Freude macht, sie ein gewisses Maß an Aufmerksamkeit und Fürsorge erfahren und gegebene Zusagen eingehalten werden. Stimmen die Rahmenbedingungen nicht mehr, warten gerade die gut qualifizierten Jüngeren jedoch auch nicht lange damit, das Unternehmen zu wechseln.

Sie gehen insofern aktiver mit ihren Wahlmöglichkeiten um als die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die noch per se ein hohes Pflicht- und Loyalitätsbewusstsein mitbringen. Zudem streben sie nicht mehr nach der sogenannten Job Security, sondern vielmehr nach einer Career Security, in der ihr Wissen und ihre Kompetenzen den Mehrwert auf dem Arbeitsmarkt ausmachen. Insofern gehört es für die jüngere Generation auch zu angemessenen betrieblichen Rahmenbedingun-

gen, dass man ihnen Entwicklungs- und Qualifizierungsperspektiven aufzeigt. Denn während die „Baby Boomer“ noch damit sozialisiert wurden, dass eine einmal erlangte Berufsausbildung für ein Leben trägt, ist der jüngeren Generation diese Illusion längst genommen und sie weiß, dass lebenslanges Lernen für sie unerlässlich ist.

Karriere und Zeit für Familie – das soll für beide Partner möglich sein

Die Geschlechterrollen werden im Generationenvergleich insofern neu definiert als die heutige Elterngeneration mittleren Alters noch eher zwischen Beruf und Privatleben trennt und infolgedessen überwiegend ein Zuverdienermodell bei Vollzeiterwerbstätigkeit des Mannes und gering umfänglicher Teilzeiterwerbstätigkeit der Frau lebt. Die jüngere Generation hingegen wünscht sich ein gleichberechtigteres Modell, in dem beide Partner sowohl ihre beruflichen Pläne verwirklichen können als auch in angemessenem Maße Zeit mit der Familie verbringen. Vor allem junge Männer bekennen sich immer häufiger zu ihren familiären Verpflichtungen und verzichten nicht selten hierfür auch auf bestimmte Karriereschritte oder wechseln den Arbeitgeber.

Es ist nicht davon auszugehen, dass sich die Werte der jüngeren Generation denen der Älteren anpassen werden, wie dies in der Vergangenheit in der Regel zu beobachten war, da sich bedingt durch die demografisch bedingte Alterung und den sinkenden Anteil von Nachwuchskräften und den gleichzeitig steigenden Bedarf an Fachkräften der Arbeitsmarkt in zahlreichen Bereichen von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt wandelt. Insofern tun zukunftsorientierte Unternehmen gut daran, ihre Unternehmenskultur auf diese Werte hin auszurichten.

Prof. Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Ludwigshafen, Institut für Beschäftigung und Employability IBE.

Weitere Informationen zum Thema und die Quellenangaben finden Sie in der Publikation „Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y“ von Jutta Rump und Silke Eilers.

Fotos: Institut für Beschäftigung und Employability IBE/Anja Gärtner-Balden; Beiersdorf AG

„Die Generation Y ist die Generation, die Unternehmen am stärksten fordert.“

Christoph Fellinger, Talent Relationship Manager bei der Beiersdorf AG, über den Umgang mit den Vorstellungen von jüngeren Beschäftigten.

Herr Fellinger, welche Erfahrungen hat die Beiersdorf AG bislang mit der Generation Y gemacht?
Wir stellen fest: Bewerberinnen und Bewerber dieser Generation haben sehr genaue Vorstellungen davon, wie sie arbeiten möchten und was ihnen im Berufsleben wichtig ist. Ihr zentrales Motiv ist: Ich möchte bestimmen, wie ich mein Leben gestalte. Für sie ist wichtig, wie sie Privatleben und berufliches Leben kombinieren können. Und so bekommen wir häufiger als früher Fragen wie zum Beispiel: Wie flexibel geht Beiersdorf mit dem Thema Arbeiten um? Kann man von zu Hause aus arbeiten? Ist ein Sabbatical oder eine Auszeit möglich?

Hängen diese Fragen damit zusammen, dass das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf für diese Generation eine wichtigere Rolle spielt als für die Generationen davor?
Die Fragen haben nicht nur mit dem Thema Familie zu tun. Beruf und Privatleben gut zu vereinbaren, bekommt in der Gesellschaft insgesamt einen immer größeren Stellenwert. Die Generation Y ist nur die Generation, die dies am deutlichsten äußert und Unternehmen in dieser Hinsicht am stärksten fordert.

„Die Generation Y wünscht sich immer eine individuelle Antwort.“

Wie geht man damit am besten um?
Wichtig ist ein gutes Erwartungsmanagement. Man muss von vornherein klar aufzeigen, wie die Rahmenbedingungen – zum Beispiel zu den Arbeitszeiten und Arbeitsorten – aussehen und warum sie so gestaltet sind, wie sie sind. Wenn Vorgesetzte und Personalverantwortliche mit Vertretern der Generation Y zu tun haben, sind sie stärker als früher gefordert, zu kommunizieren und auf Fragen einzugehen. Denn die Generation Y wünscht sich immer eine individuelle Antwort.

Und wie weitgehend kann man auf die Forderungen eingehen? Wo liegen die Grenzen?
Es kommt immer auf den Einzelfall an. Wir versuchen, den Mitarbeitern so weit wie möglich entgegenzukommen. So haben wir beim Thema Kinderbetreuung auf den Bedarf reagiert und unser Angebot ausgebaut. Und wir haben eine große Spannbreite an Teilzeitmodellen. Aber beim Thema Arbeitszeiten und -orte gibt es auch Grenzen.

Und zwar?
Die reibungslose Zusammenarbeit muss einfach gewährleistet sein. Die Flexibilität des einen Kollegen darf nicht zu Einschränkungen anderer Kollegen in ihren Arbeitsabläufen führen. Wo die Grenzen sind, hängt stark von der jeweiligen Tätigkeit ab. Bei stärker konzeptionell arbeitenden Mitarbeitern ist der Spielraum sicher größer als bei Mitarbeitern, die sich viel im Team oder mit Kollegen aus anderen Abteilungen abstimmen müssen.

Zeit für Familie: Dank seines Arbeitszeitmodells ist Bernhard Krauß montags für seine Kinder Tom, Anne und Jule da.

Starke Vorbilder für Familienfreundlichkeit

Die Gesamtsieger des Unternehmenswettbewerbs „Erfolgsfaktor Familie 2012“ des Bundesfamilienministeriums zeigen, wie familienfreundliche Maßnahmen und wirtschaftlicher Erfolg zusammengehen. Ein Besuch bei der Robert Bosch GmbH in Stuttgart, der Aareon AG in Mainz und der Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungssozietät Döcker Wigger Lührmann in Rheine.

Foto: „Erfolgsfaktor Familie“

Um sechs Uhr schrillt bei Bernhard Krauß am Montag der Wecker. Minuten später hat der 40-Jährige den Frühstückstisch gedeckt, Kaffee und Kakao dampft in den Tassen. Um den Tisch versammeln sich Tom (8), die Zwillinge Anne und Jule (5), Bernhard Krauß und seine Frau Birgit. Sie freuen sich auf den Start in die neue Woche: die Zwillinge auf den Kindergarten, Tom auf die Schule, Birgit Krauß auf ihre Arbeit als Physiotherapeutin – und Bernhard Krauß auf einen Tag für die Familie.

Montags ist bei Familie Krauß Papatag. Der 40-Jährige arbeitet für die Robert Bosch GmbH, den Gesamtsieger in der Kategorie „Große Unternehmen“ beim Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2012“. Von Dienstag bis Freitag entwickelt er bei Bosch Power Tools am Standort Leinfelden Werbekonzepte. An den Montagen kümmert er sich um Mittagessen und Hausaufgaben, erledigt den Haushalt und sorgt dafür, dass die Zwillinge pünktlich zum Reiten und Turnen kommen. Um mehr Zeit mit den Kindern verbringen zu können, hat Bernhard Krauß seine Arbeitszeit auf 80 Prozent reduziert. „Ich erlebe eine intensive Zeit mit den Kindern und eine erfüllende Zeit im Job“, sagt er. Was er sich wünscht? „Dass mein Beispiel Schule macht.“

Das wünscht sich auch sein Arbeitgeber. Die Robert Bosch GmbH mit rund 119.000 Beschäftigten in Deutschland setzt schon lange auf Familienfreundlichkeit. Sie unterstützt die Beschäftigten mit Betriebskitas, flexiblen Arbeitszeiten, Betreuungsangeboten in den Sommerferien und vielem mehr. Teilzeitarbeit wird ausdrücklich gefördert.

Mehr Flexibilität für Beschäftigte in Führungspositionen

Doch Bosch geht noch einen Schritt weiter. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf soll fest in der Unternehmenskultur verankert werden. „Dazu muss sich vor allem die Arbeitszeitkultur verändern“, sagt Arbeitsdirektor und Geschäftsführer Christoph Kübel. „Wir wollen weg von einer Präsenz- und hin zu einer Ergebniskultur.“ Die Führungskräfte sollen dabei eine Vorbildrolle übernehmen. Dafür wurde 2011 das Projekt „MORE“ ins Leben gerufen: Beschäftigte in Führungspositionen arbeiteten zunächst für einen begrenzten Zeitraum flexibel von zu Hause aus. Das Projekt war ein Erfolg – allein in Deutschland beteiligten sich mehr als 100 leitende Angestellte.

Einer von ihnen ist Bernhard Krauß. Mehrere Monate lang blieb er einen Tag pro Woche zu Hause, um sich im Selbststudium weiterzubilden. Nebenbei hatte er mehr Zeit für seine drei Kinder. Als das Projekt zu Ende war, dachte er sich: „Warum nicht dauerhaft die Arbeitszeit reduzieren?“ Seine direkte Vorgesetzte gab grünes Licht. Seitdem gehört der Montag Tom, Anne und Jule.

Erziehungs- und Pflegeaufgaben werden als Karrierebaustein anerkannt

Wenn es nach Christoph Kübel geht, wird es bei Bosch künftig mehr Beschäftigte wie Bernhard

„Unser Ziel ist es, in den Rankings zur Arbeitgeberattraktivität auch in Zukunft weit vorne zu landen, um so die besten Mitarbeiter zu gewinnen. Familienfreundlichkeit spielt dabei eine wichtige Rolle.“

Christoph Kübel, Arbeitsdirektor und Geschäftsführer, Robert Bosch GmbH

Krauß geben. „Als Nächstes weiten wir die Initiative ‚MORE‘ auf 500 Führungskräfte aus“, sagt Kübel. Als Zeichen dafür, wie ernst die Unternehmensführung die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nimmt, werden Erziehungs- und Pflegeaufgaben zudem künftig als Karrierebaustein anerkannt. Die Familienzeit ist damit im Hinblick auf die Aufstiegschancen genauso wichtig wie ein Auslandsaufenthalt oder Standortwechsel. Damit hat ein Kulturwandel eingesetzt.

Von diesem profitieren nicht nur die Beschäftigten, sondern auch das Unternehmen. „Wir haben motivierte Mitarbeiter und eine sehr geringe Fluktuation“, sagt Kübel. Und das spart Kosten, denn die Suche nach Personal und die Einarbeitung von neuen Beschäftigten ist teuer. „Unser Ziel ist es, in den Rankings zur Arbeitgeberattraktivität auch in Zukunft weit vorne zu landen, um so die besten Mitarbeiter zu gewinnen“, erklärt Kübel. „Familienfreundlichkeit spielt dabei eine wichtige Rolle.“

Die besten Arbeitskräfte zu gewinnen und langfristig zu binden – das ist auch das Ziel der Aareon AG in Mainz, die den Gesamtwettbewerb in der Kategorie „Mittlere Unternehmen“ für sich entschieden hat. Mit mehr als 750 Beschäftigten in Deutschland ist die Aareon AG eines der führenden europäischen Beratungs- und Systemhäuser für Informationstechnologie in der Immobilienwirtschaft. Aareon bietet eine große Bandbreite an individuellen Lösungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf an – und das für alle Beschäftigtengruppen und Hierarchieebenen.

Mit Informationsangeboten das Thema Pflege enttabuisieren

Die Beschäftigten bei Aareon können diverse Teilzeitmodelle und Gleitzeit nutzen, über Arbeitszeitkonten verfügen und im Home-Office sowie Eltern-Kind-Büro arbeiten. Am Hauptstandort stellt Aareon Kinderbetreuungsplätze zur Verfügung. Das Unternehmen hat außerdem das Thema Beruf und Pflege auf die Agenda gesetzt. „Unsere Mitarbeiter sind im Durchschnitt älter als 40 Jahre“, erklärt der Vorstandsvorsitzende Dr. Manfred Alflen. „Das Thema ist deshalb bei uns im Unternehmen akut.“ Mit Vorträgen und Unterstützungsangeboten soll es enttabuisiert werden.

Marion Nöldeke und ihr ebenfalls bei Aareon beschäftigter Mann nahmen das Informationsangebot dankbar an. Die 46-jährige Produktmanagerin arbeitet seit rund zwei Jahren nur noch vier statt fünf Tage, um sich um ihren an Demenz erkrankten Schwiegervater zu kümmern, der in einem Pflegeheim untergebracht ist. Ein Familiendienstleister, mit dem Aareon kooperiert, beriet Familie Nöldeke bei der Auswahl des Heims. „Das war eine große Hilfe“, sagt Marion Nöldeke.

Um die Beschäftigten bei akuten Krankheits- und Pflegesituationen zu entlasten, gibt es bei Aareon außerdem eine innovative Betriebsvereinbarung: Bis zu sechs Wochen können sich die Beschäftigten bezahlt freistellen lassen und die Zeit innerhalb der nächsten zwölf Monate nacharbeiten.

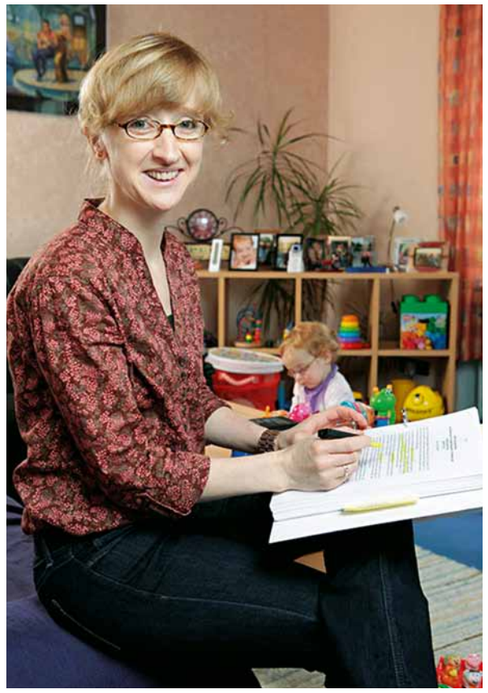
Dass das auch sehr kurzfristig funktioniert, hat Sabine Fichtl erfahren. 2009 stand die Mitarbeiterin der Unternehmenskommunikation vor einem akuten Problem: Ihr Sohn Niklas, damals fünf Jahre alt, litt unter einer extremen Pollenallergie. Die ganzheitliche Behandlung erforderte ihren vollen Einsatz. „Ich kam damals an einem Montag ins Büro und fragte nach der Möglichkeit, die Freistellung in Anspruch zu nehmen“, erinnert sich die 42-Jährige. „Am Dienstagnachmittag war bereits klar, wie es funktioniert.“ Mit sechs Wochen Freistellung, Urlaub und Überstunden blieb sie insgesamt drei Monate weg. Mit Erfolg: Ihr Sohn erholte sich und hat heute kaum noch mit Allergien zu kämpfen. „Das hätte ich ohne die Unterstützung meines Arbeitgebers nicht geschafft“, erzählt Sabine Fichtl.

Teilzeitangebote ermöglichen es, berufstätig zu bleiben

Familienfreundliche Maßnahmen sind auch in kleinen Unternehmen umsetzbar: Das zeigt die Steuerberatungs- und Wirtschaftssozietät Döcker Wigger Lührmann (DWL) im westfälischen Rheine, Gesamtsieger in der Kategorie „Kleine Unternehmen“. 38 Angestellte hat die Kanzlei, fast 90 Prozent sind Frauen. „Wenn wir nicht die Möglichkeit hätten, in Teilzeit zu arbeiten, würden hier sicher zwölf Frauen

Foto: „Erfolgsfaktor Familie“

Wichtige Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Sabine Fichtl mit ihren Söhnen Luka und Niklas im Eltern-Kind-Büro von Aareon.



„Für den Wiedereinstieg sind die Bedingungen ideal.“ Monika Lüttmann nutzt bei DWL ein Home-Office-Modell.

weniger arbeiten“, sagt Anke Greiwe. Die 41-Jährige ist Betriebswirtin, Buchhalterin und Mutter von zwei Kindern. Ihre Arbeitszeit – 27 Stunden pro Woche – hat sie auf die Stundenpläne von Tochter Isabel (10) und Sohn Henning (7) abgestimmt.

Kinderbetreuung erleichtert Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Wie die meisten ihrer Kolleginnen und Kollegen betreut Anke Greiwe einen festen Mandantenstamm. Beständigkeit schafft Vertrauen – das weiß auch Bernward Wigger, einer der Partner der Sozietät. „Unsere Mandanten schätzen es, wenn Mitarbeiterinnen sie langfristig betreuen“, berichtet er. Die Kanzlei hat somit ein hohes Interesse daran, ihre Mitarbeiterinnen im Betrieb zu halten.

Um die weiblichen Beschäftigten nach einer Schwangerschaft so rasch wie möglich wieder in den Job zu holen, lassen sich die Partner einiges einfallen. So kooperiert DWL mit dem Mehrgenerationenhaus in Rheine. Freitags, samstags und in den Schulferien können die Beschäftigten dort ihre Kinder betreuen lassen – auf Kosten der Kanzlei. „Das ist eine große Erleichterung“, erzählt Anke Greiwe, deren Kinder das Angebot an Brückentagen und in den Ferien regelmäßig nutzen.

Neben der Kinderbetreuung sorgen bei DWL vor allem die Arbeitszeiten dafür, dass die Beschäftigten Familie und Beruf gut vereinbaren können. Von acht Stunden wöchentlich bis zu vollzeitnaher Teilzeit mit 35 Stunden ist alles möglich. Mitarbeiterinnen können nach einer Schwangerschaft entscheiden, wann sie mit wie vielen Stunden wieder einsteigen wollen.

Ideale Bedingungen für den Wiedereinstieg nach der Elternzeit

Monika Lüttmann war nach der Geburt ihrer Tochter Lea ein Jahr in Elternzeit. Sie fing dann mit fünf Stunden wieder an und hat inzwischen – Lea ist fast zwei Jahre alt – weiter aufgestockt. Einen Tag pro Woche arbeitet die Steuerfachwirtin und Bilanzbuchhalterin in der Kanzlei, die restlichen Stunden bei freier Zeiteinteilung im Home-Office. „Unsere Kanzlei ist fast komplett papierlos“, erklärt die 35-Jährige. Alle Dokumente werden eingescannt. „Ich kann zu Hause genauso gut arbeiten wie im Büro“, sagt Lüttmann. „Für den sanften Wiedereinstieg sind die Bedingungen ideal.“

Die Robert Bosch GmbH, die Aareon AG und Döcker Wigger Lührmann – sie alle zeigen, wie Unternehmen ihre Beschäftigten vorbildlich bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen können. Und sie alle machen deutlich: Von Familienfreundlichkeit profitieren Beschäftigte und Unternehmen.

Fotos: „Erfolgsfaktor Familie“; Sabeth Stickforth

Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel, Bundesfamilienministerin Dr. Kristina Schröder und die Endrundenteilnehmerinnen und -teilnehmer des Unternehmenswettbewerbs bei der Preisverleihung in Berlin am 2. Mai 2012.

Ausgezeichnetes Engagement: Der Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2012“

Von familienfreundlichen Maßnahmen profitieren nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Unternehmen: Das zeigen die Preisträger des Unternehmenswettbewerbs „Erfolgsfaktor Familie 2012“ eindrucksvoll. Zum dritten Mal nach 2005 und 2008 kürte eine hochkarätig besetzte Jury unter dem Vorsitz von Bundesfamilienministerin Dr. Kristina Schröder Unternehmen, die ihre Beschäftigten auf besonders innovative und kreative Weise bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Beruf und Pflege unterstützen. 532 Unternehmen hatten sich beworben, 42 schafften es in die Endrunde. Die berufundfamilie gGmbH, eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, beurteilte als Kompetenzpartner die eingereichten Unterlagen. Ausgezeichnet wurden Gesamtsieger in den Kategorien „Große Unternehmen“, „Mittlere Unternehmen“ und „Kleine Unternehmen“. Sonderpreise wurden für die Themen „Familienbewusste Arbeitszeiten“, „Beruf und Pflege“ sowie „Innovation“ verliehen. Weitere Informationen zum Unternehmenswettbewerb finden Sie auf der Website von „Erfolgsfaktor Familie“ unter: **www.erfolgsfaktor-familie.de**

Zur richtigen Zeit am richtigen Ort

In der Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“ setzen sich Politik und Wirtschaft gemeinsam für flexible Arbeitszeitlösungen ein.

Vera Gansen teilt sich eine Stelle mit ihrer Kollegin. Arno Düffels hat einen Tag in der Woche frei. Christiane Prestel arbeitet 30 Stunden die Woche und ist zum Teil von zu Hause aus tätig. Drei Elternteile, drei Beispiele für Beschäftigte, die familienbewusste Arbeitszeitmodelle nutzen – und dadurch Beruf und Familie gut vereinbaren können.

Für diese Eltern ist – so wie für viele andere Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen – die Arbeitszeit der wichtigste Taktgeber. Sie wollen sich aber, wie die große Mehrheit der Beschäftigten, nicht mehr zwischen dem Beruf und der Familie entscheiden müssen – sie wollen beides vereinbaren. Um diese Herausforderung zu meistern, sind für Beschäftigte Spielräume bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit entscheidend.

Beruf und Familie in den richtigen Takt gebracht.

Vor diesem Hintergrund hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) die Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“ ins Leben gerufen. Gemeinsam mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft – der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag, dem Zentralverband des Deutschen Handwerks und dem Deutschen Gewerkschaftsbund – macht sich das Bundesfamilienministerium für dieses Thema stark.

Zeitliche Bedürfnisse von Eltern werden noch zu wenig berücksichtigt

Am 8. Februar 2011 unterzeichneten Bundesfamilienministerin Dr. Kristina Schröder und die Partner der Initiative bei einem Spitzengespräch mit Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel in Berlin die „Charta für familienbewusste Arbeitszeiten“. Darin verpflichten sich die Unterzeichner, im Rahmen ihrer jeweiligen Verantwortlichkeiten darauf hinzuwirken, dass sich in Deutschland weiter ein intelligentes und modernes Verständnis flexibler Arbeitszeiten entwickelt.

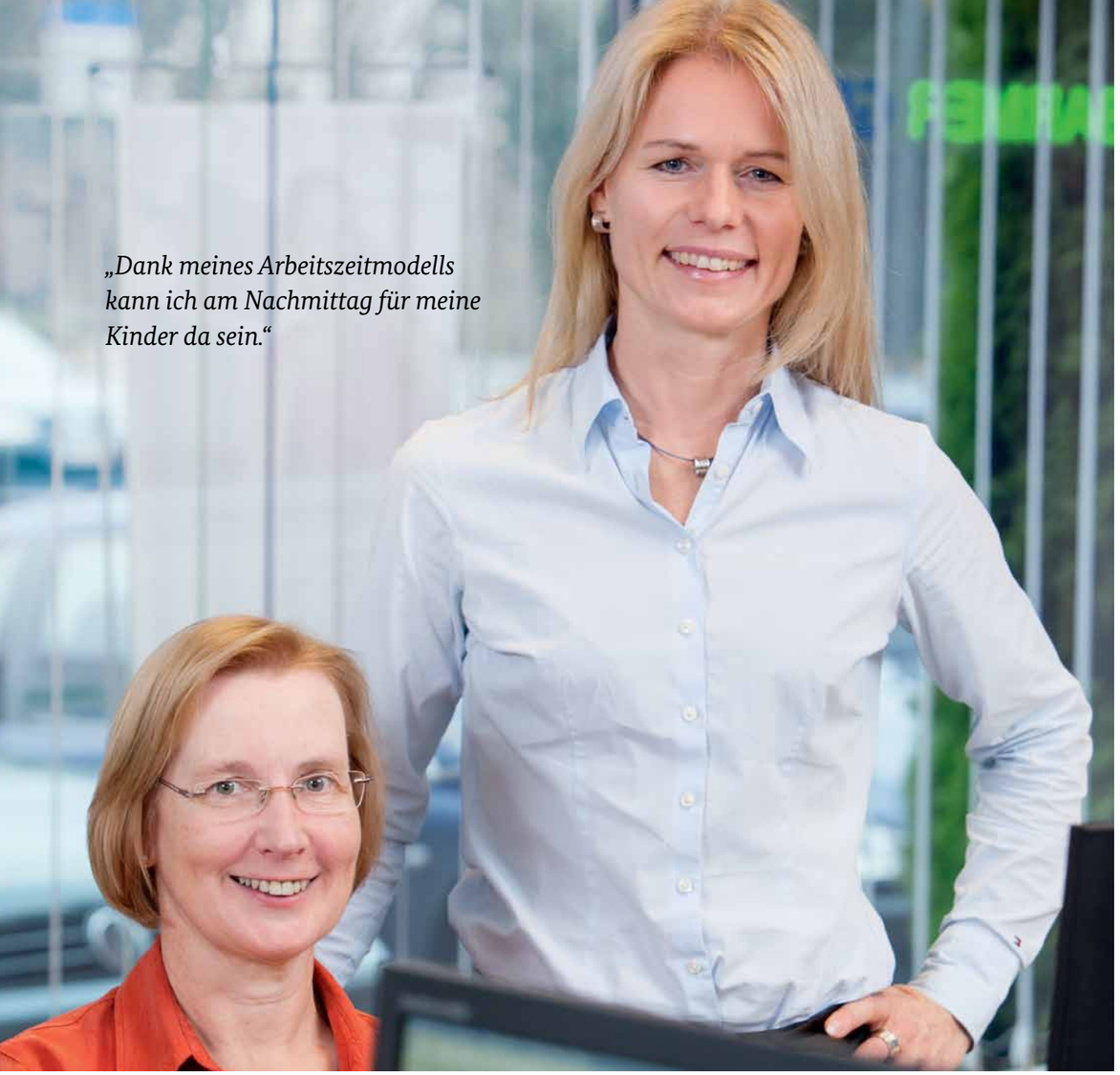
Fotos: „Erfolgsfaktor Familie“

„Wir haben Zeit für die Familie und können beruflich viel erreichen.“

So geht´s

Arno Düffels (43) ist promovierter Chemiker und arbeitet in der Patentabteilung von Henkel. Nach der Elternzeit hat er seine Arbeitszeit auf 80 Prozent reduziert.

„Meiner Partnerin und mir war es wichtig, dass unser Sohn in der ersten Zeit überwiegend von uns betreut wird. Deshalb haben wir uns die Elternzeit aufgeteilt: Meine Frau war das erste Jahr zu Hause, danach ich, ebenfalls für ein Jahr. Während meiner Elternzeit habe ich 20 Prozent im Home-Office gearbeitet. Anschließend bin ich mit 80 Prozent wieder eingestiegen. Damals war ich der erste Vater in unserem Team, der ein Teilzeitmodell genutzt hat, um sich um die Familie zu kümmern. Inzwischen sind einige Kollegen meinem Beispiel gefolgt. Ich arbeite montags bis donnerstags, freitags habe ich in der Regel frei. Anfangs habe ich den freien Tag mit meinem Sohn verbracht. Seitdem er im Kindergarten ist, nutze ich die Zeit bis ich ihn nachmittags abhole, um mich beruflich weiterzubilden. Ich bin sehr zufrieden damit und habe momentan nicht den Wunsch, wieder auf Vollzeit aufzustocken. Da auch meine Frau einen Tag in der Woche freihat, können wir den Alltag gut organisieren. Wir haben beide Zeit für die Familie und können beide beruflich viel erreichen.“



„Dank meines Arbeitszeitmodells kann ich am Nachmittag für meine Kinder da sein.“

So geht´s

Vera Gansen (43, rechts im Bild) ist Sachgebietsleiterin im Kundencenter der Regionalgeschäftsstelle der BARMER GEK in Bergisch Gladbach. Sie teilt sich eine Stelle mit ihrer Kollegin Walburga Croll (links).

„Seit zehn Jahren teile ich mir die Stelle als Sachgebietsleiterin mit meiner Kollegin. Sie arbeitet von Montag bis Mittwoch, ich von Mittwoch bis Freitag. Mittwochs sprechen wir Organisatorisches ab und machen die Teambesprechung. Die Idee zum Jobsharing hatte ich selbst. Nach insgesamt fünf Jahren in Erziehungszeit wollte ich nicht in Vollzeit zurückkommen. Meine Kollegin und ich haben eine sehr ähnliche Arbeitsweise – das ist meiner Ansicht nach der Schlüssel dafür, dass wir ein sehr gut eingespieltes Team sind. Dank des Jobsharings und der Verteilung meiner Arbeitszeit kann ich in dem Ausmaß für meine Familie da sein, wie ich es mir wünsche. Als die Kinder noch klein waren, habe ich mir die Nachmittagsbetreuung mit einer Nachbarin geteilt. Inzwischen sind meine Kinder schon sehr selbstständig. Trotzdem ist es mir wichtig, am Nachmittag so früh wie möglich zu Hause zu sein, falls sie Unterstützung bei den Hausaufgaben brauchen. Das kann ich dank meines Arbeitszeitmodells einrichten.“

Fotos: „Erfolgsfaktor Familie“; BDA; ZDH/Stegner

Noch gibt es in zahlreichen Unternehmen Defizite, wenn es um die zeitlichen Bedürfnisse von berufstätigen Eltern geht, wie beispielsweise der „Monitor Familienleben 2012“ zeigt. Mehr als jeder zweite Vater gab in der Umfrage an, dass die zeitlichen Bedürfnisse in seinem Betrieb wenig bis gar nicht berücksichtigt werden. Bei den vollzeitberufstätigen Müttern sind es sogar mehr als 60 Prozent.

Dabei sind familienbewusste Arbeitszeiten für alle Beteiligten von Vorteil: Die Beschäftigten können familiäre und berufliche Aufgaben besser vereinbaren. Die Unternehmen wiederum profitieren von einer höheren Arbeitgeberattraktivität. Schon jetzt ist für junge Beschäftigte die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens bei der Arbeitgeberwahl ebenso wichtig oder sogar wichtiger als das Gehalt.

Dialogkreise als praxis- und lösungsorientierte Diskussionsforen

Mit der „Charta für familienbewusste Arbeitszeiten“ haben sich Wirtschaft und Politik auf gemeinsames Handeln verpflichtet. Damit wurde ein breiter Umsetzungsprozess angestoßen: Auf fast 90 Fachveranstaltungen wurden seitdem bundesweit mehr als 6.600 Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus Unternehmen erreicht. Zu den zahlreichen Kooperationen mit Partnern aus der Wirtschaft gehörte auch eine bundesweite Umfrage in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband der Personalmanager. Die Umfrage unter rund 3.000 Personalverantwortlichen zeigte unter anderem: Handlungsbedarf besteht vor allem noch bei flexiblen Arbeitszeitmodellen für Führungskräfte.

Um herauszufinden, wo die konkreten Herausforderungen für Unternehmen liegen und welche Lösungsmöglichkeiten sich anbieten, fanden im Rahmen der Initiative zudem fünf Dialogkreise statt. Auf Einladung des Bundesfamilienministeriums diskutierten Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen Hindernisse und Lösungsansätze bei der Umset-

Prof. Dr. Dieter Hundt, Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: „Eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung erleichtert es den Beschäftigten, ihre beruflichen Aufgaben mit der Erziehung ihrer Kinder zu vereinbaren. Davon profitieren auch die Betriebe, denn familiär bedingte Auszeiten werden dadurch zeitlich begrenzt, was gerade vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels ein großer Vorteil ist. Einheitslösungen sind bei der Arbeitszeitgestaltung fehl am Platz. Nur durch individuelle Regelungen kann ein optimaler Ausgleich zwischen den betrieblichen Belangen und den Arbeitszeitwünschen der Mitarbeiter hergestellt werden.“

Otto Kentzler, Präsident des Zentralverbands des Deutschen Handwerks: „Mehr als drei Viertel aller Handwerksbetriebe sind familiengeführt. Damit herrscht in den Betrieben eine natürliche Sensibilität für das Thema. Sie wissen: Mit familienfreundlichen Rahmenbedingungen, insbesondere Arbeitszeiten, haben sie bessere Chancen, gute Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an sich zu binden.“

„Die Flexibilität erleichtert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.“

So geht´s

Christiane Prestel (44) leitet den Bereich Veranstaltungsmanagement mit 21 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Mundipharma. Sie nutzt ein Telearbeitsmodell.

„Mein Sohn Maximilian ist vier, meine Tochter Anna zwei Jahre alt. Ich wollte nach der Geburt meiner beiden Kinder meine Stelle als Abteilungsleiterin unbedingt behalten. Es war meine Idee, dafür ein Telearbeitsmodell zu nutzen. Glücklicherweise war meine Vorgesetzte sofort einverstanden. Ich arbeite 30 Stunden pro Woche, davon drei Tage in der Firmenzentrale in Limburg und einen Tag im Home-Office in Frankfurt; freitags habe ich frei. Mein Mann arbeitet Vollzeit als Rechtsanwalt. Deshalb erfordert die Betreuung unserer Kinder von uns beiden viel Organisationstalent. An den Tagen, an denen wir beide im Büro sind, holt unsere Kinderfrau Maximilian und Anna nachmittags vom Kindergarten ab und betreut sie bis zum Abend. An meinen Home-Office-Tagen und freitags kann ich die Kinder selbst um 16 Uhr abholen und Zeit mit ihnen verbringen. Wenn nötig, setze ich mich dafür abends noch mal an den Laptop. Diese Flexibilität macht die Organisation von Familie und Beruf ein ganzes Stück leichter.“

Fotos: „Erfolgsfaktor Familie“; DGB; DIHK

zung familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle. Fünf Schwerpunktthemen standen im Fokus: Arbeitszeitkultur, Schichtarbeit, Wiedereinstieg nach der Elternzeit, Führung in alternativen Arbeitszeitmodellen und lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle.

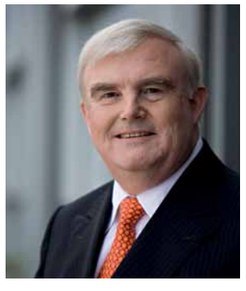
In der Diskussion zeigte sich unter anderem: Der Trend zu individuellen Arbeitszeitlösungen wird anhalten. Deshalb sollten große, kleine und mittelständische Unternehmen solche Modelle mit ihren Beschäftigten ausarbeiten und damit für beide Seiten verlässliche Angebote schaffen. Alle zentralen Ergebnisse der Dialogkreise sind in der Broschüre „Familienbewusste Arbeitszeiten. Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis“ zusammengefasst.

Datenbank liefert gute Beispiele

Mit der Publikation „Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen“ gibt es einen weiteren wertvollen Ratgeber für Personalverantwortliche. Der Leitfaden liefert einen Überblick über die wichtigsten Arbeitszeitmodelle und gibt Tipps für die praktische Umsetzung im Betrieb. Zudem enthält er wichtige rechtliche Hinweise und zeigt Beispiele aus Unternehmen unterschiedlicher Größe auf.

Wer sich als Arbeitgeber inspirieren lassen möchte, findet außerdem in der „Datenbank der guten Beispiele“ auf der Website von „Erfolgsfaktor Familie“ (**www.erfolgsfaktor-familie.de/arbeitszeiten**) eine große Bandbreite an unterschiedlichen familienbewussten Arbeitszeitmodellen: Mehr als 150 Beispiele aus großen, mittleren und kleinen Unternehmen sind in der Datenbank zu finden – von „alternierender Telearbeit in Kombination mit Teilzeit“ bis hin zu „Jobsharing im Führungskräftebereich“. Die Beispiele zeigen, wie es gelingt, Beruf und Familie zu vereinbaren – und zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein.

Ingrid Sehrbrock, stellvertretende DGB-Vorsitzende:
„Arbeitszeiten sind der wichtigste externe Taktgeber für viele Familien. Offenkundig ermöglicht die ‚normale‘ 40-Stunden-Woche samt Verfügbarkeits- und Überstundenkultur keine dauerhafte Balance von Erwerbs- und Privatleben. Darum brauchen wir eine Arbeitszeitflexibilisierung im Sinne der Beschäftigten. Sozialpolitische, tarifliche und betriebliche Lösungen sind gefragt, um einen Mentalitätswandel zu erreichen – zur besseren Anerkennung von Fürsorgearbeit; zur Veränderung des Betriebsklimas und zu individuellen Zeitoptionen für eine flexible Erwerbsbiografie. Darum machen sich der DGB und die Gewerkschaften für eine familienbewusste, lebensphasenorientierte Arbeitszeitorganisation stark.“



Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann, DIHK-Präsident*:
„Wir setzen uns für familienbewusste Arbeitszeiten ein, weil sie ein wichtiges Instrument gegen den Fachkräftemangel sind. Sie ermöglichen Mitarbeitern mit familiärer Verantwortung, Beruf und Familie unter einen Hut zu bekommen und helfen zugleich, das Potenzial weiblicher Fach- und Führungskräfte noch besser zu erschließen.“

** März 2009 bis März 2013*

Baukasten für eine moderne Arbeitszeitkultur

Wenn Arbeitgeber ihre Arbeitszeiten familienfreundlicher gestalten wollen, müssen sie vor allem auch die Arbeitszeitkultur verändern. Doch wie gelingt das? Eine Orientierung bieten die acht Leitsätze, die im Rahmen des Unternehmensnetzwerks „Erfolgsfaktor Familie“ entwickelt wurden.

Wenn Eltern gefragt werden, was familienfreundliche Betriebe auszeichnet, dann ist die Antwort eindeutig: flexiblere Arbeitszeiten. Unternehmen haben die Bedeutung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erkannt und wollen deshalb ihre Angebote ausbauen, wie 2012 beispielsweise eine Umfrage von „Erfolgsfaktor Familie“ und dem Bundesverband der Personalmanager gezeigt hat. Politik und Wirtschaft haben sich mit der Unterzeichnung der „Charta für familienbewusste Arbeitszeiten“ zu einem gemeinsamen Engagement für eine familienbewusste Arbeitszeitgestaltung verpflichtet. Doch: Wo sind die Hebel einer solchen zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung?

Im Rahmen des Unternehmensnetzwerks „Erfolgsfaktor Familie“ gingen Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Personalverantwortliche in den vergangenen beiden Jahren bei rund 50 Veranstaltungen dieser Frage nach. „Eine immer wiederkehrende Antwort lautete: Eine neue Arbeitszeitkultur ist ganz entscheidend!“, resümiert Sofie Geisel, Leiterin des Unternehmensnetzwerks „Erfolgsfaktor Familie“. Die Unternehmensvertreterinnen und -vertreter diskutierten deshalb intensiv, wie eine intelligente und moderne Arbeitszeitkultur aussehen kann. Dadurch sind acht Leitsätze für eine flexible und familienbewusste Arbeitszeitgestaltung entstanden (siehe Foto). Beim Unternehmenstag „Erfolgsfaktor Familie“ 2012 wurden sie vorgestellt.

Die Leitsätze dienen als Orientierung und „Baukasten“ für all die Unternehmen, die an einer neuen Arbeitszeitkultur arbeiten. „Dabei besteht kein Anspruch, dass alle Unternehmen alle Leitlinien aufgreifen müssen“, unterstreicht Sofie Geisel. „Vielmehr sind sie als ‚Überschriften‘ gedacht, die Unternehmen individuell konkretisieren können. Nicht jeder Arbeitgeber kann jede Leitlinie in gleicher Weise umsetzen.“

Wichtig für eine familienbewusste Unternehmenskultur: auch alle ohne Familie berücksichtigen

Zwei Leitsätze sind aus Sicht vieler Unternehmen besonders entscheidend, wie die Diskussionen seit der Veröffentlichung gezeigt haben. Zum einen der Leitsatz „Besondere Lebensphasen berücksichtigen“ und zum anderen der Leitsatz „Passgenaue, individuelle Arbeitszeiten suchen“. „Sie haben einen besonders hohen Stellenwert, weil ein regelmäßiger Abgleich von Arbeitszeitbedürfnissen und Anforderungen bestimmter Lebenssituationen wichtig ist“, betont Sofie Geisel.

Auf viel Zustimmung ist auch der Leitsatz „Einsatzbereitschaft der Kollegen würdigen“ gestoßen. Denn zu einer familienbewussten Unternehmenskultur gehören nicht nur die *mit*, sondern auch die *ohne* Familie, wie viele Diskussionsteilnehmerinnen und -teilnehmer betonten. Kolleginnen und Kollegen, die familienbewusste Arbeitszeitregelungen durch ihren eigenen Einsatz mittragen, sollten daher in alle Überlegungen mit einbezogen werden – und das nicht nur für einen bewussten Interessenausgleich, sondern auch mit einer Kultur der Anerkennung für Einsatzbereitschaft.

Die acht Leitsätze für eine familienbewusste Arbeitszeitgestaltung.

Foto: Ingo Heine/Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“

Nötig ist auch Transparenz darüber, was Unternehmen nicht ermöglichen können

Wie sich diese und die weiteren Leitsätze umsetzen lassen, wurde unter anderem beim Unternehmenstag herausgearbeitet. Zum Beispiel zum Leitsatz „Passgenaue, individuelle Arbeitszeiten suchen“. So können in Unternehmen beispielsweise Foren geschaffen werden, die einen regelmäßigen Abgleich von betrieblichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen ermöglichen – etwa anonymisierte Beschäftigtenbefragungen. Zudem können Führungskräfte über Zielvereinbarungen dazu aufgefordert werden, das Thema Arbeitszeit in Mitarbeitergespräche aufzunehmen. Wenn neue Arbeitszeitsysteme eingeführt werden, sind auf jeden Fall Pilotphasen hilfreich, so die Erfahrung zahlreicher Personalverantwortlicher. Wichtig ist außerdem Transparenz, wie die Diskussionen zeigten – und zwar über bestehende Regelungen und Angebote und auch darüber, was ein Unternehmen nicht ermöglichen will und kann.

Alle Leitsätze für familienbewusste Arbeitszeitgestaltung sind im Rahmen des Unternehmensnetzwerks ein Denkanstoß, der sich durch einen kontinuierlichen Austausch weiterentwickelt. „Alle Mitglieder des Netzwerks sind herzlich eingeladen, durch ihre Impulse weiter an der Ausgestaltung einer familienbewussten Arbeitszeitkultur mitzuwirken“, erklärt Sofie Geisel.

„Wir passen die Arbeitszeiten an die Lebensphase an“

Berufliche, private und persönliche Interessen über das ganze Arbeitsleben hinweg konstruktiv verbinden – das ist das Ziel eines Projekts zum lebensphasengerechten Arbeiten im Pflegedienst am Städtischen Klinikum Karlsruhe gGmbH. Das Klinikum hat es im Jahr 2011 für den Pflegedienst des Krankenhauses gestartet. ***Josef Hug****, Pflegedirektor und Prokurist des Städtischen Klinikums, erläutert im Interview, warum ein lebensphasengerechtes Angebot wichtig ist und welche Erfolge bereits erzielt wurden.*

Josef Hug

Was bedeutet „lebensphasengerechtes Arbeiten“ am Städtischen Klinikum Karlsruhe?
Es ist uns im Pflegebereich ein zentrales Anliegen, berufliche, private und persönliche Perspektiven in allen Lebensphasen in Einklang zu bringen und berufliche Perspektiven dafür zu konzipieren. Idealtypischerweise steigt eine Pflegekraft mit 17 ins Berufsleben ein und arbeitet, bis sie 67 ist – das sind genau 50 Jahre. Daher haben wir diese 50 Jahre eingeteilt in fünf Dekaden, die es individuell zu berücksichtigen gilt. Auf diese Alters- und Lebensphasen zugeschnitten erarbeiten wir in unserem Projekt „Lebensphasengerechtes Arbeiten im Pflegedienst am Städtischen Klinikum Karlsruhe gGmbH“ mit Blick auf acht Schwerpunkte Lösungen und Konzepte. Die zwei wichtigsten Bereiche sind dabei zum einen das Thema Arbeit, das heißt die Arbeitsumgebung, Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation und Führung. Zum anderen ist es das Thema „Individuelle Gesundheit und Leistungsfähigkeit“.

Was war der Auslöser für dieses Projekt?
Mit Blick auf die demografische Entwicklung ist erkennbar, dass sie auch Auswirkungen auf das Klinikum Karlsruhe haben wird – wie auf alle anderen Krankenhäuser in der Republik. Zum einen werden der medizinische Fortschritt und die insgesamt steigende Lebenserwartung sowohl die Patientenfallzahl als auch die Patientenfallschwere beeinflussen. Wir brauchen also mehr Personal – und der Nachwuchs im pflegerischen Beruf ist knapp. Zum anderen steigt der Altersdurchschnitt des Personals. Wir haben das für unser Klinikum durchgerechnet: Der Altersdurchschnitt wird innerhalb von zehn Jahren um fünf Jahre steigen.

„Wir binden alle Führungskräfte im Pflegebereich in das Projekt ein.“

Was versprechen Sie sich von dem Projekt?
Es ist meine feste Überzeugung, dass es ein großer Vorteil ist, wenn es uns besser gelingt, älteres Pflegepersonal einzusetzen, aber eben auch von Anfang an Perspektiven für jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln, um horizontale und vertikale Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen – also sowohl die Möglichkeit zu haben, die Abteilung zu wechseln als auch aufzusteigen. Wir investieren damit in unsere wichtigste Ressource: das Personal.

Foto: Städtisches Klinikum Karlsruhe gGmbH

„Wenn der Arbeitsplatz nicht mehr zur individuellen Situation passt, erarbeiten wir Alternativen.“

Josef Hug

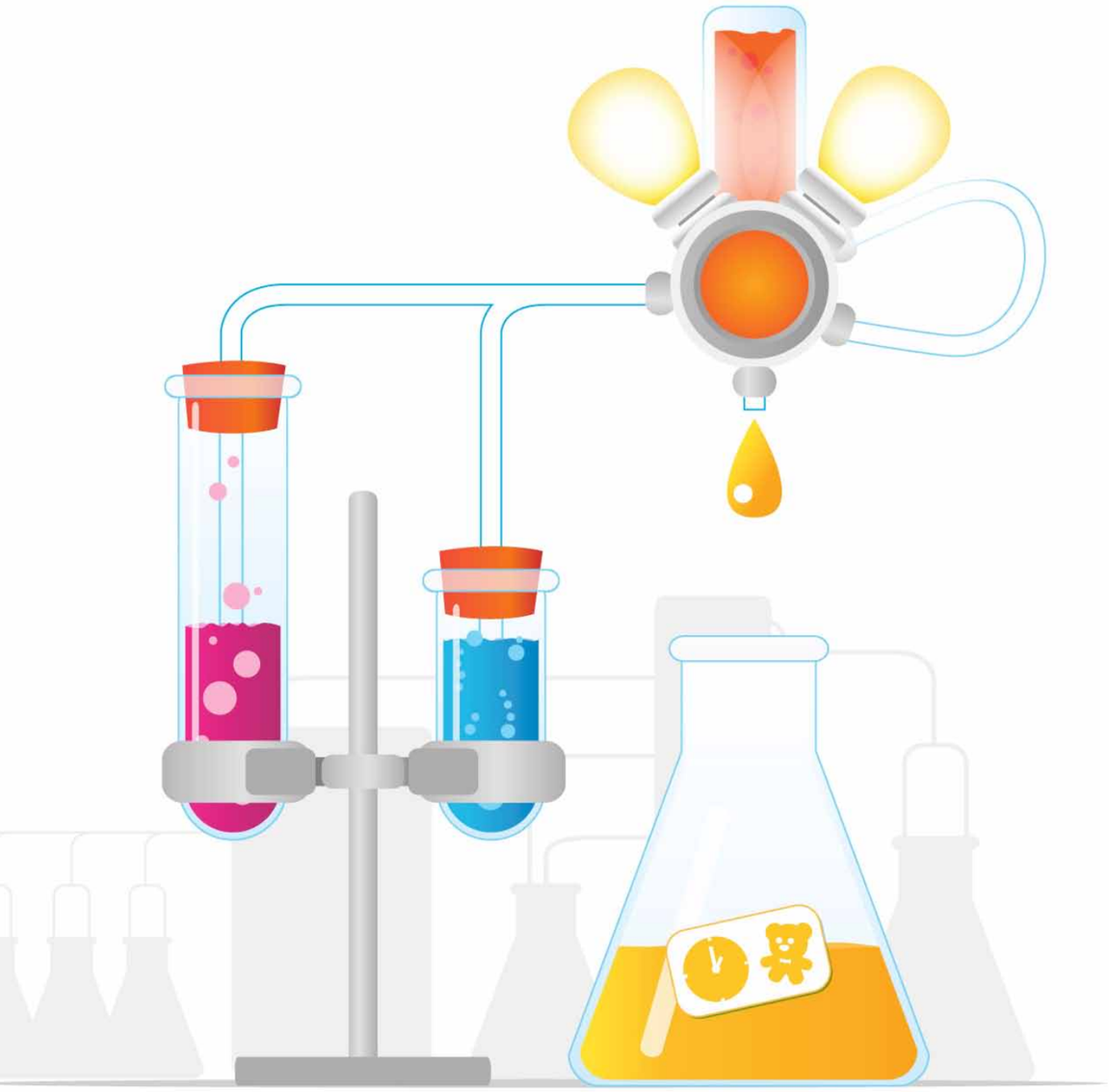
Wo liegen besondere Herausforderungen in der Umsetzung?
Es ist natürlich eine Herausforderung, 2.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen zu erreichen. Das heißt: das Projekt zum einen bekannt zu machen, zum anderen aber auch dafür zu sorgen, dass die Angebote in Anspruch genommen werden. Wir begegnen dem, indem wir alle Stations- und Bereichsleitungen eng mit in die Entwicklungsphasen einbinden. Es gibt keine Führungskraft im Pflegebereich, die nicht an irgendeiner Stelle in das Projekt eingebunden ist.

Welche Erfolge können Sie bereits verzeichnen? Haben Sie konkrete Beispiele dafür?
Beispielsweise bei der Wahl der Arbeitszeiten: Wir haben 54 verschiedene Arbeitsvertragsformen. Wir können also relativ zeitnah Wünsche umsetzen, wenn jemand seine Arbeitszeiten an die jeweilige Lebensphase anpassen möchte. Dabei gibt es auch die Möglichkeit, in einen anderen Bereich zu wechseln. Das gilt gerade auch in der Familienphase – je nachdem wie die Bedürfnisse beim Wiedereinstieg sind, können wir flexibel reagieren. Andere Schwerpunkte für diese Phase sind, Führungsfunktionen in Teilzeittätigkeiten zu ermöglichen und die berufliche Qualifikation während familiärer Auszeiten weiterzuentwickeln.

Was haben Sie darüber hinaus gemacht?
Wir haben individuelle Beratungsgespräche eingeführt, die wir insbesondere mit den Beschäftigten über 47 Jahre und über 57 Jahre führen. Hier wird geklärt, ob der Arbeitsplatz weiter zur individuellen Situation passt – und wenn nicht, erarbeiten wir Alternativen.

„Wesentliche Elemente sind auch auf andere Arbeitsbereiche übertragbar.“

Wie soll es mit dem Projekt weitergehen?
Wir haben die Erfahrung gemacht, dass alle Elemente unseres Angebots in Anspruch genommen werden. Nun gilt es, dem Ganzen noch mehr Power zu geben. Ab 2013 werden wir deshalb eine Vollzeitkraft einsetzen, die sich an zwei Tagen in der Woche mit dem Projekt befasst, sowohl die Information und Kommunikation verbessert als auch einzelne Schritte umsetzt. Zunächst gilt das Projekt nur im Pflegebereich – aber ich bin überzeugt, dass wesentliche Elemente auch auf weitere Arbeitsbereiche übertragbar sind.



In der Experimentierphase

Noch sind familienbewusste Aus- und Weiterbildungsmodelle kein Standardangebot in Unternehmen. Dabei bieten sie zahlreiche Chancen.

An das Gefühl, wie es ist, mit drei Kindern alleine auf eigenen Füßen stehen zu müssen, kann sich Carola Decker noch gut erinnern. Nach der Scheidung war das. Eigentlich war sie damals noch mitten in der Familienphase, nachdem sie mit 33 Jahren ihr drittes Kind bekommen hatte. Doch dann kam alles anders als geplant, und es musste eine berufliche Perspektive her.

Knapp acht Jahre war sie zu dem Zeitpunkt nicht mehr im Job gewesen, und in ihrem Ausbildungsberuf fand die medizinisch-technische Assistentin keine Anstellung. „Ich musste es einfach in die Hand nehmen. Ich konnte doch nicht warten, bis ich Mitte 40 bin“, sagte sie sich damals und wandte sich an die örtliche Handwerkskammer. Die Leiterin der dort angesiedelten Koordinierungsstelle Frau und Beruf, Christina Völkers, vermittelte ihr zunächst ein Praktikum bei einem Raumausstatter, später eine Ausbildung zur Raumausstatterin – in Teilzeit, damit sie Kinder und Job unter einen Hut bringen konnte.

Aus- und Weiterbildungsmodelle in Teilzeit gibt es in Deutschland immer mehr – allerdings findet der Zuwachs nach wie vor auf niedrigem Niveau statt. Im Jahr 2012 wurde die Marke von 1.000 Teilzeitausbildungsverhältnissen überschritten. Viele Ausbildungen laufen in Modellprojekten ab, in denen Mütter und Väter vor allem dabei unterstützt werden, Kinderbetreuung und Finanzierung zu organisieren. Ein Standardangebot ist eine familienbewusste Aus- und Weiterbildung noch nicht – weder in Unternehmen noch bei Arbeitsagenturen oder Kammern.

„Teilzeitauszubildende sind häufig motivierter und arbeiten effizienter.“

Die Möglichkeit, in Teilzeit auszubilden, ist seit 2005 im Berufsbildungsgesetz verankert. Danach können Auszubildende und Ausbildungsbetriebe die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit verkürzen, wenn die Auszubildenden ein Kind betreuen oder einen Angehörigen pflegen. Als Richtschnur für eine wöchentliche Mindestausbildungszeit gelten 25 Stunden.

Teilzeitberufsausbildung bedeutet auch nicht grundsätzlich, dass die Gesamtausbildungsdauer länger sein muss. Wesentlich ist, dass das Ausbildungsziel erreicht und die entsprechenden Prüfungen bestanden werden. Was laut Expertin Christina Völkers meist kein Problem darstellt: „Wir beobachten immer wieder, dass Teilzeitauszubildende sogar motivierter und effizienter sind als normale Azubis – vorausgesetzt, sie haben eine verlässliche Kinderbetreuung.“

Die Potenziale von Müttern ohne Berufsausbildung werden häufig unterschätzt

Ganz besonders im Blick hat der Gesetzgeber bei der Teilzeitausbildung junge Mütter unter 25 Jahren, die keine Berufsausbildung haben. Rund 116.000 davon gibt es laut Mikrozensus in Deutschland. Sie beziehen im Vergleich zu jungen kinderlosen Erwachsenen deutlich häufiger Leistungen der Grundsicherung beziehungsweise Sozialgeld und haben auch nach der Elternzeit vergleichsweise schlechtere Chancen, beruflich Fuß zu fassen.

Seitdem Fachkräfteengpässe spürbarer werden, entdecken immer mehr Unternehmen die Chancen familienbewusster Aus- und Weiterbildungsmodelle. Denn klar ist: Junge Mütter ohne abgeschlossene Ausbildung sowie Frauen, die aus familiären Gründen aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind und dann nicht (mehr) über eine adäquate Qualifikation verfügen, werden in ihren Potenzialen oft unterschätzt – und unterschätzen sich manchmal auch selbst.

Carola Decker zum Beispiel. Kurz nach ihrer Scheidung jedenfalls hätte sie nie geglaubt, dass sie wenige Jahre später mit dem Gesellenbrief in der Hand ihre berufliche Selbstständigkeit plant. Ihr Glück war es, dass sie zum rechten Zeitpunkt Christina Völkers von der Handwerkskammer getroffen hat – und einen Ausbildungsbetrieb, der das Experiment Teilzeitausbildung gewagt und nicht bereut hat.

Um die Bekanntheit familienbewusster Aus- und Weiterbildungsmodelle zu steigern, wird das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ in diesem Jahr unterschiedliche Aktivitäten zu diesem Thema starten. Mehr dazu unter: **www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk**

Was sich Eltern und Beschäftigte mit Pflegeaufgaben wünschen

Flexible, familienbewusste Arbeitszeitmodelle, Home-Office-Lösungen, betriebliche Kinderbetreuung – was Eltern wichtig ist und was sich Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen wünschen.

Flexibler Arbeitsort

- **Vor allem Frauen wünschen sich flexible Angebote:** Nur jede fünfte beschäftigte Frau mit Kind in Deutschland ist mit dem Angebot flexibler Heimarbeit zufrieden.

Beruf und Pflege

- **Wichtiges Thema:** 52 Prozent sagen, der familienpolitische Schwerpunkt solle darauf liegen, dass es einfacher wird, Pflege und Beruf zu vereinbaren.
- **Noch wenig beachtet:** 62 Prozent der Arbeitgeber gaben bei einer GfK-Umfrage an, dass sie sich noch gar nicht mit dem Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ beschäftigt haben.

Flexible Arbeitszeitmodelle

- **Mehr Flexibilität:** 94 Prozent der Väter / 96 Prozent der Mütter sagen: Ein familienfreundlicher Betrieb sollte vor allem flexiblere Arbeitszeiten anbieten.
- **Mehr Jobsharing-Angebote:** 81 Prozent der Beschäftigten mit einem Kind unter sechs Jahren vermissen ausreichend Jobsharing-Angebote.
- **Mehr Teilzeit:** 40 Prozent der Väter würden gerne Teilzeit arbeiten, aber nur fünf Prozent der Befragten tun es.

Zeit für Familie

- **Unter der Woche ist die Zeit zu knapp:** 73 Prozent der Eltern wünschen sich mehr Zeit für die Familie.
- **Väter wollen vor allem mehr Zeit für ihre Kinder:** Danach gefragt, wofür sie gerne mehr Zeit hätten, sagen 72 Prozent der Väter: für meine Kinder.

Betriebliche Kinderbetreuung

- **Eigene Kinderbetreuung = familienfreundlicher Betrieb:** Rund zwei Drittel der Mütter sagen, dass eine eigene Kinderbetreuung zu einem familienfreundlichen Betrieb gehört.
- **Kinderbetreuung erleichtert Vereinbarkeit:** 35 Prozent der Mütter sagen: Am meisten würde es mir helfen, wenn mein Betrieb oder der Betrieb meines Partners Kinderbetreuungsmöglichkeiten anbieten würde.

Quellen:
Institut für Demoskopie Allensbach (2011) + (2012): Monitor Familienleben; A.T. Kearney (2012): Wie familienfreundlich sind Unternehmen in Deutschland?; Forsa-Umfrage (2011) für das Magazin „Eltern“; GfK/ berufundfamilie gGmbH (2011): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Leuchttürme für den Erfolgsfaktor Familie

Um Familienfreundlichkeit zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft zu machen, hat das Bundesfamilienministerium in allen Bundesländern Botschafterinnen und Botschafter ernannt.

Familienfreundlichkeit ist noch immer in zahlreichen Unternehmen keine Selbstverständlichkeit. Daher wollen die 16 Botschafterinnen und Botschafter des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ mit gutem Beispiel vorangehen. Denn sie wissen: Es lohnt sich. Mit ihrem Namen treten sie für Familienbewusstsein ein und fungieren in ihren Bundesländern als Aushängeschilder für familienfreundliche Personalpolitik. Hier stellen wir Ihnen die Botschafterunternehmen vor.

● ***Hessen: Fraport AG***
Branche: Flughäfen/Verkehr
Botschafter: Michael Müller, Arbeitsdirektor
„Familienfreundliches Engagement ist Instrument der Personalpolitik, aber auch Ausdruck gesellschaftlicher Verantwortung“, so Michael Müller. Verantwortung tragen insbesondere Unternehmen, deren Arbeitszeiten hohe Flexibilität erfordern und die Beschäftigte vor große Herausforderungen bei der Familienorganisation stellen. Durch Gleitzeitphasen oder Wunschdienstpläne ermöglicht die Fraport AG ihren Beschäftigten eine Anpassung der Arbeitszeit an den familiären Lebensrhythmus.

● ***Baden-Württemberg: Weleda AG***
Branche: Pharma/Naturkosmetik,
Botschafter: Ralph Heinisch, Chief Executive Officer
„Arbeitsbedingungen sind Teil der Lebensbedingungen“, erklärt Ralph Heinisch. Deswegen unterstützt die Weleda AG ihre Beschäftigten in verschiedenen Lebensbereichen. Zum Beispiel mit dem Elternzeitprogramm und „Diagnosegesprächen“ zur Sensibilisierung von Führungskräften für das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Oder mit dem Programm „We Care“: Das Programm richtet sich an Beschäftigte, die Angehörige pflegen, und bietet den Beschäftigten eine interne Anlaufstelle mit Mentorinnen und Mentoren.

● ***Sachsen: Komsa AG***
Branche: IT, Telekommunikation
Botschafter: Dr. Gunnar Grosse,
Vorstandsvorsitzender
„Wir sind nicht familienorientiert, weil wir es uns leisten können, sondern wir haben Erfolg, weil wir familienorientiert sind“, davon ist Gunnar Grosse überzeugt. Im November 2003 eröffnete die Komsa AG deshalb den Betriebskindergarten „Weltenbaum“. Und die Investition lohnt sich. Denn Eltern, die ihre Kinder versorgt wissen, arbeiten besser und der Wiedereinstieg nach der Elternzeit gelingt schneller. Die Kita wächst stetig.

● ***Bayern:***
Joh. Winklhofer Beteiligungs GmbH & Co. KG
Branche: Automobilzulieferindustrie, Maschinen- und Anlagenbau
Botschafter: Johannes Winklhofer, Geschäftsführer
Beispielhaft vorangehen. Johannes Winklhofer ist überzeugt, dass familienfreundliche Personalpolitik ein wichtiger Mosaikstein auf dem Weg zu einem familienfreundlichen Land ist. Mit seinem 1973 gegründeten Betriebskindergarten nahm er eine Vorreiterrolle in Bayern ein. Nach Errichtung einer zusätzlichen Krabbelgruppe liegt der derzeitige Schwerpunkt auf der Förderung von Frauen in technischen Berufen.

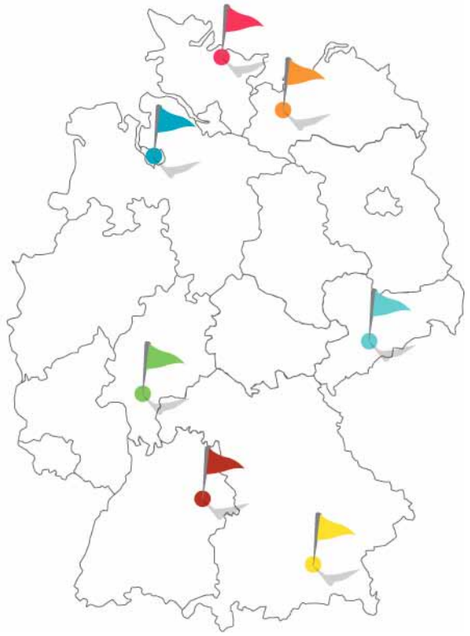


Foto: Trebing + Himstedt

● ***Schleswig-Holstein:***
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Branche: Hochschule
Botschafter: Prof. Dr. Gerhard Fouquet, Präsident
Familienfreundlichkeit auch an Hochschulen.
Gerhard Fouquet ist davon überzeugt, dass Universitäten als Vorbild in Sachen Familienfreundlichkeit fungieren und die Einstellung junger Menschen und zukünftiger Führungskräfte positiv beeinflussen können. Dabei geht die Universität zu Kiel mit gutem Beispiel voran, indem sie ihre Beschäftigten mit Kindertagesstätten, Krabbelgruppen und flexiblen Arbeitszeiten unterstützt. Denn auch für Beschäftigte in der Forschung besteht großer Bedarf an Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

● ***Bremen: moskito Werbeagentur, Szabó & Christiani oHG***
Branche: Werbung und PR
Botschafterin: Sabine Szabó, Mitinhaberin
„Werbeagenturen gelten nicht per se als familienfreundlich“, so Sabine Szabó. Dass es anders geht, zeigt sie in ihrer Firma. Mithilfe eines Dienstleisters, der unter anderem einen Bügelservice anbietet, entlastet die Agentur ihre Beschäftigten. So bleibt mehr Zeit für die Familie und ein klarer Kopf für die Arbeit.

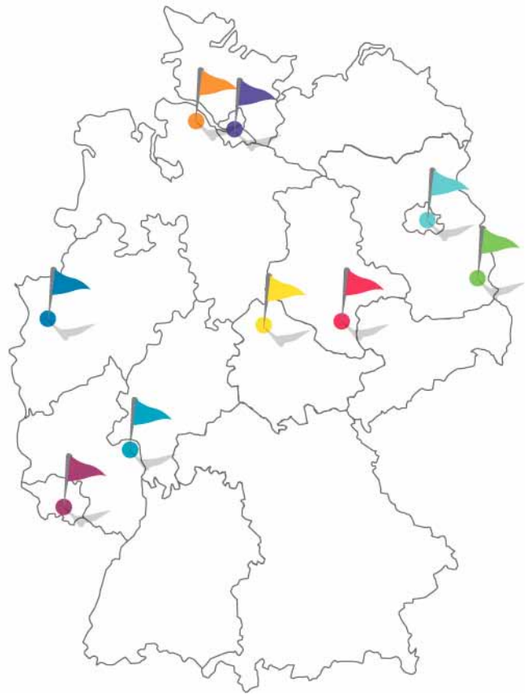
● ***Mecklenburg-Vorpommern: Trebing & Himstedt Prozeßautomation GmbH & Co. KG***
Branche: IT, Automation
Botschafter: Steffen Himstedt, Geschäftsführer
„Familiengründung darf nicht aus Entweder-Oder-Entscheidungen heraus entstehen“, sagt Steffen Himstedt. Damit sich die Beschäftigten nicht zwischen Familie und Karriere entscheiden müssen, bietet das IT-Unternehmen zahlreiche, auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittene Modelle an. Einige Beschäftigte arbeiten täglich mit reduzierter Stundenzahl, andere kommen einige Tage in Vollzeit und bleiben ein bis zwei Tage in der Woche zu Hause. Beschäftigte mit langen Anfahrtswegen können auch im Home-Office flexibel arbeiten. Außerdem wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach der Elternzeit, zu der auch insbesondere Väter aktiv ermutigt werden, der schrittweise Wiedereinstieg ermöglicht. „Zufriedene und ausgeglichene Mitarbeiter tragen durch ihr hohes Engagement und ihre Verbundenheit maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei und erhöhen die Attraktivität als Arbeitgeber und auch der Region Mecklenburg-Vorpommern“, so Himstedt.

● ***Niedersachsen: Airbus Operations GmbH***
Branche: Luftfahrt
Botschafter: Dr. Thomas Ehm, Senior Vice President Human Resources
Familienbewusste Unternehmenskultur schaffen. Auch Großunternehmen können die Bedürfnisse von Beschäftigten mit Familienaufgaben ganz individuell berücksichtigen. Das beweist Airbus. Neben betriebsinterner Kinderbetreuung und Pflegeprogrammen bietet der Flugzeugbauer auch Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes. Wenn der Arbeitsplatz es zulässt, können Beschäftigte bis zu 60 Prozent ihrer Arbeitszeit von zu Hause aus ihre Aufgaben erledigen.

● ***Brandenburg:***
Vattenfall Europe Mining & Generation
Branche: Energiewirtschaft
Botschafter: Michael von Bronk, Vorstandsmitglied
Wettbewerbsvorteile schaffen. Für junge qualifizierte Beschäftigte spielt familienfreundliche Personalpolitik eine wichtige Rolle bei der Wahl ihres Arbeitgebers sowie ihres Lebensstandortes. Daher fördert Michael von Bronk Familienfreundlichkeit im Unternehmen. Beschäftigte können zum Beispiel Telearbeitsmodelle nutzen und von außerhalb arbeiten. Mithilfe von Seminaren werden zudem Führungskräfte für das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf sensibilisiert.

● ***Sachsen-Anhalt: Stadtwerke Halle GmbH***
Branche: Energiewirtschaft
Botschafter: Berthold Müller-Urlaub, Geschäftsführer
Regionale Synergien nutzen. Berthold Müller-Urlaub ist überzeugt, dass sich familienfreundliche Maßnahmen nicht nur positiv auf das Arbeitsklima auswirken, sondern auch spürbar auf die Effizienz. Davon können auch andere Unternehmen profitieren. Deswegen setzen sich die Stadtwerke Halle in der Unternehmensinitiative „Familienfreundliches Halle“ gemeinsam mit anderen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein. Ziel ist es, weitere Unternehmen zur Teilnahme zu motivieren und den Austausch untereinander anzuregen. So soll die Erfahrung anderer nutzbar gemacht und Halle langfristig als familienfreundlicher Standort etabliert werden.

● ***Berlin: Berlin-Chemie AG***
Branche: Pharmazeutische Industrie
Botschafter: Dr. Reinhard Uppenkamp, Vorstandsvorsitzender
„Familienfreundlichkeit hilft dem Personalmarketing“, so Reinhard Uppenkamp. Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren und qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen, passt die Berlin-Chemie AG ihre familienfreundlichen Maßnahmen den Bedürfnissen ihrer Beschäftigten ständig an. Zum Beispiel wurde mithilfe von Seniorinnen und Senioren ein Betreuungsnotfalldienst eingerichtet, sodass der steigende Bedarf an Kinderbetreuung besser gedeckt werden konnte.



● ***Nordrhein-Westfalen: Henkel AG & Co. KGaA***
Branche: Konsumgüterindustrie
Botschafterin: Kathrin Menges, Personalvorstand
Flexibilität fördern.
„Unsere Gesellschaft verändert sich, und damit variieren die Ansprüche von Bewerbern und Mitarbeitern. Unsere Attraktivität als Arbeitgeber wird auch zukünftig davon abhängen, ob es uns gelingt, individuelle Karrierewege und Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen und gleichzeitig Rahmenbedingungen zu bieten, die es unseren Mitarbeitern ermöglichen, berufliches Engagement und persönliche Lebensplanung in Einklang zu bringen. In diesem Zusammenhang ist uns von Mitarbeitern und Bewerbern immer wieder das Stichwort ‚Flexibilität‘ genannt worden. Wir als Unternehmen sehen hier den entscheidenden Hebel. Daher hat unser Top-Management jüngst ein klares Bekenntnis zur Work-Life Flexibility – zur aktiven Förderung flexibler Arbeits(zeit)modelle – abgegeben. Wir unterstützen bei Henkel eine leistungs- und ergebnisorientierte Kultur und verabschieden uns immer mehr von der klassischen Präsenzkultur. Es ist das Ergebnis, das zählt – unabhängig von Zeit und Ort. Dieser Anspruch ist für uns nicht nur eine Frage der gesellschaftlichen Verantwortung, sondern liegt in unserem eigenen unternehmerischen Interesse, um auch zukünftig die besten Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.“

Foto: Henkel/Claudia Kempf

● ***Rheinland-Pfalz: Schott AG***
Branche: Glasindustrie
Botschafter: Prof. Dr.-Ing. Udo Ungeheuer, Vorsitzender des Vorstands
Familienfreundlichkeit als Managementinstrument. Die Schott AG gehört zu den Unternehmen, die Familienfreundlichkeit als strategisches Managementinstrument nutzen. Und das seit der Firmengründung. Neben flexiblen Arbeitszeiten und Telearbeit bietet der Konzern seinen Beschäftigten am Standort Mainz die Möglichkeit der Kleinkinder- und auch Schulkinderbetreuung in der betriebseigenen Kindertagesstätte.

● ***Thüringen: Hainich Konserven GmbH sowie Hainich Obst und Gemüse GmbH***
Branche: Lebensmittelindustrie
Botschafterin: Cornelia Beau, Geschäftsführerin
„Ein gutes Arbeitsklima endet nicht am Werkstor“, das weiß Cornelia Beau. Ihr Unternehmen steht in ständiger Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte mit Unternehmen an anderen Standorten. Daher ist es wichtig, die eigenen Beschäftigten zu unterstützen. Mithilfe des Unternehmens wurde zum Beispiel ein Elternnetzwerk aufgebaut. Im Netzwerk erhalten vor allem junge Eltern Rat und Unterstützung.

● ***Hamburg: Budnikowsky GmbH & Co. KG***
Branche: Einzelhandel
Botschafter: Cord Wöhlke, Geschäftsführer
„Eltern beweisen ein hohes Maß an Empathie und Organisationsfähigkeit“, erklärt Cord Wöhlke. Das sind zwei Schlüsselfaktoren zum Unternehmenserfolg. Daher bietet Budnikowsky den Beschäftigten flexible Arbeitszeitmodelle an. Und das auf allen Hierarchieebenen. Die Beschäftigten können zum Beispiel ein „Top-Sharing“-Modell nutzen. Dabei teilen sich zwei Führungskräfte eine Stelle.

● ***Saarland: Klinikum Saarbrücken gGmbH***
Branche: Gesundheit
Botschafterin: Dr. Susann Breßlein, Geschäftsführerin
Ausgleich schaffen. Die Arbeitszeiten in Krankenhäusern sind aufgrund von Schicht- und Bereitschaftsdiensten nicht per se familienfreundlich. Die Beschäftigten haben lange Dienstzeiten und tragen große Verantwortung. Daher schafft das Klinikum Saarbrücken einen Ausgleich und unterstützt sein Personal unter anderem mit einem Angebot von 300 Arbeitszeitmodellen und einem Ferienprogramm für Kinder bis zwölf Jahre.

„Es gibt sehr viel Wichtigeres als die Arbeit“

Beruflich erfolgreich, glücklich verheiratet, Mutter von drei Töchtern: Barbara Hahlweg, Moderatorin der ZDF-Sendung „Mona Lisa“, macht das alles mit links. Oder doch nicht?

Barbara Hahlweg (44) ist seit 2011 das Gesicht des ZDF-Magazins „Mona Lisa“. Sie ist eine ausgewiesene politische Journalistin und präsentiert seit 2007 die „heute“-Nachrichten. Und während Barbara Hahlweg beim ZDF Karriere machte, bekam sie drei Kinder. Hier beantwortet sie, wie sie Beruf und Familie vereinbart.

Mit Fotos von **Gaby Gerster**.

Ihr Ehemann und Sie teilen sich die Erziehung und Betreuung Ihrer drei Kinder. Geht das überhaupt?

Na klar – mit dem richtigen Partner schon. Außerdem braucht es Humor, Toleranz und die Bereitschaft zu ertragen, dass der eigene Erziehungsstil nicht automatisch das Maß aller Dinge ist.

Ein stressiger Beruf, viele Dienstreisen, Kinder, die betreut werden müssen – wie schalten Sie ab?

Mit Yoga und Chica, die mich immer zu langen Spaziergängen raustreibt. Beides – Bewegung und Natur – kann ich nur wärmstens empfehlen fürs tägliche kleine Entspannungs-Glück.

Familie und Beruf vereinbaren: Sie schaffen das. Ist das Ihrer Meinung nach die Normalität für Frauen in Deutschland, oder sind Sie eine Ausnahme?

Ich bin sicher keine Ausnahme. Aber ich habe einen Mann an meiner Seite, der sich tatsächlich die Aufgaben mit mir teilt. Dazu kommt ein klasse Job und ein Einkommen, mit dem sich Hilfe für Haushalt und Kinder bezahlen lässt. Und dann leben wir auch noch in einer Region, in der Ganztagsschulen die Regel sind. All das macht es für mich leichter als für andere Mütter.

Was gibt Ihnen Ihre Familie, was Ihnen die Arbeit so nicht geben könnte?

Ach, schwer alles aufzuzählen: viel Kraft und Zärtlichkeit, liebevolles Chaos, Geborgenheit. Die Gewissheit, nicht perfekt sein zu müssen und dass es sehr viel Wichtigeres gibt als die Arbeit.

Wie wird Vereinbarkeit von Beruf und Familie aussehen, wenn Ihre Kinder erwachsen sind?

Ich bin optimistisch und hoffe, dass wir dann nicht mehr dauernd darüber reden müssen, weil es selbstverständlich geworden ist. Und zwar für Mütter, Väter und Arbeitgeber.

Management und Teilzeit: Ein Widerspruch nur in Deutschland?

Viele Führungskräfte würden gerne flexibler und in Teilzeit arbeiten, vielen gelingt es nicht. Innerhalb Europas gibt es jedoch große Unterschiede. In einigen Ländern sind Managerinnen und Manager eher in der Lage, ihre Teilzeitwünsche zu realisieren als in anderen. Woran das liegt, erklären ***Dr. Lena Hipp*** *und* ***Stefan Stuth*** *vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).*

Teilzeitarbeit hat sowohl positive als auch negative Seiten: Schlagwörter wie „Teilzeitfalle“ werden genannt, wenn es um niedrige Einkommen, unbezahlte Mehrarbeit und geringe Aufstiegschancen von Beschäftigten geht, die nur wenige Wochenstunden berufstätig sind. In der Regel arbeiten Frauen in solchen Arbeitsverhältnissen. Teilzeitarbeit hat jedoch auch positive Aspekte. Sie entzerrt die „Rush-Hour des Lebens“ und ermöglicht es Beschäftigten, familiäre Fürsorgearbeit und Erwerbstätigkeit miteinander zu verbinden.

Aufgrund dieser Vorteile kann das Angebot von Teilzeitarbeitsplätzen ein lohnender Bestandteil betrieblicher Personalpolitik sein. Organisationen, die den Arbeitszeitbedürfnissen ihrer Beschäftigten entgegenkommen, können sich der Loyalität ihrer Angestellten sicher sein und diese langfristig an das Unternehmen binden. Qualifizierte Arbeitskräfte bleiben dem Betrieb so auch nach der Familiengründung erhalten und Fachkräfteengpässen kann entgegengewirkt werden.

In den Führungsetagen in Deutschland ist Teilzeitarbeit bisher dennoch kaum angekommen. Nur fünf Prozent der Managerinnen und Manager in Deutschland arbeiten Teilzeit. Das heißt: weniger als 30 Stunden pro Woche. In den Niederlanden hingegen sind es zwölf Prozent. Wie lassen sich diese Unterschiede erklären?

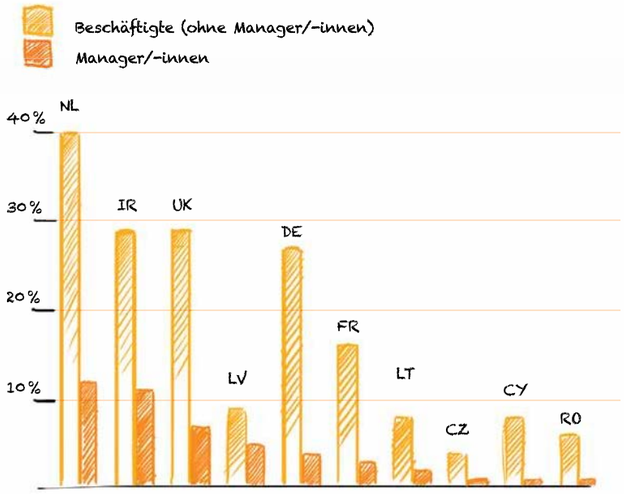
Teilzeitkultur ist entscheidend für Anteil der teilzeitbeschäftigten Führungskräfte

Dieser Frage sind wir im Rahmen einer Studie zu Teilzeitbeschäftigung von Managerinnen und Managern in 19 europäischen Ländern nachgegangen. Unsere Ergebnisse zeigen zum einen, dass die vorherrschende Teilzeitkultur in einem Land zentral dafür ist, ob Führungspersonen auch Teilzeit arbeiten. Mit steigendem Anteil von Teilzeitbeschäftigten steigt auch der Anteil teilzeitbeschäftigter Führungskräfte. So gibt es beispielsweise in den Niederlanden nicht nur den höchsten Anteil von Teilzeitarbeitenden in Europa, sondern mit zwölf Prozent auch den größten Anteil von teilzeitbeschäftigten Managerinnen und Managern. Unabhängig von der Berufsposition scheint es dort also eine generelle Befürwortung des Teilzeitmodells zu geben.

Zum anderen sind normative Erwartungshaltungen von großer Wichtigkeit. In Ländern, in denen traditionelle Geschlechternormen vorherrschen, ist es weniger wahrscheinlich, dass Führungskräfte ihre Arbeitszeiten reduzieren als in Ländern, in denen

Niederlande an der Spitze

Anteil der Teilzeitbeschäftigten: unter Beschäftigten allgemein sowie unter Managerinnen und Managern, 2009 (in %)



Quelle: EU-Labour Force Survey; Berechnungen des WZB

Fotos: David Ausserhofer

die Öffentlichkeit gegenüber der Erwerbstätigkeit von Müttern und Haus- und Familienarbeit von Vätern aufgeschlossen ist.

Litauen und Griechenland – Länder, in denen sehr traditionelle Rollenbilder vorherrschen – haben zwar keineswegs die niedrigsten Teilzeitquoten in Europa, jedoch arbeiten dort nur zwei Prozent aller Managerinnen und Manager in Teilzeit. In Belgien hingegen sind Rollenmuster egalitärer. Dort liegt der Anteil der teilzeitarbeitenden Führungskräfte dementsprechend bei sieben Prozent.

Die Wahrscheinlichkeit, dass Führungskräfte in Teilzeit arbeiten, ist zudem in den Ländern gering, in denen dem Führungspersonal ständig Überstunden und überlange Wochenarbeitszeiten abverlangt werden. Auch hier gibt es große Unterschiede zwischen den Ländern. Während der Anteil der Führungskräfte, die regelmäßig Überstunden machen, in Lettland unter zehn Prozent liegt, beläuft sich dieser Anteil in Frankreich auf fast 50 Prozent. Diese Differenzen erklären ebenfalls einen Teil der Unterschiede bei der Verbreitung von Teilzeit in Führungspositionen zwischen beiden Ländern.

Um es dem Führungspersonal zu ermöglichen, berufliches Fortkommen mit familiären Aufgaben zu verbinden, muss darum noch viel passieren. Der Aufwand lohnt sich jedoch: Gute Beschäftigte und ihr Know-how bleiben dem Betrieb erhalten. Managementpositionen werden für Frauen leichter zugänglich, und eine größere Verbreitung von „Teilzeit-Managern“ kann die Akzeptanz für teilzeitarbeitende Männer erhöhen. Damit wäre Betrieben, Beschäftigten und Familien geholfen.

Dr. Lena Hipp leitet seit Oktober 2012 die Nachwuchsgruppe „Arbeit und Fürsorge“ am WZB. Sie promovierte an der amerikanischen Cornell University im Fachbereich „Organizational Behavior“.

Stefan Stuth ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am WZB und schreibt seine Promotion über den Zusammenhang von Beruf und befristeter Beschäftigung.

„Ich hatte die bedingungslose Rückendeckung meines Vaters“

Dass der Outdoor-Ausrüster Vaude als Musterbeispiel für Familienfreundlichkeit gilt, liegt auch an Firmenchefin Antje von Dewitz. Im Jahr 2009 übernahm die Mutter von vier Kindern die Führung des Unternehmens von ihrem Vater Albrecht. Ein Gespräch zwischen Tochter und Vater – über Familie, moderne Rollenbilder und Kinder im Großraumbüro.

Zwei Generationen, ein Unternehmen: Antje und Albrecht von Dewitz im Vaude-Kinderhaus.

Später Nachmittag in Antje von Dewitz‘ Eckbüro mit Blick auf die sanften Hügel Oberschwabens. Hinter der 40-Jährigen liegt ein langer Tag, eine Besprechung folgte der nächsten. „Heutzutage gibt es ständig Konferenzen“, spöttelt Vater und Firmengründer Albrecht von Dewitz und lehnt sich zurück. „Ganz genau“, erwidert die Tochter. „Je besser ich mich abspreche, desto früher komme ich abends raus.“ Zu Hause warten schließlich Lebensgefährte Wolfgang und die vier Kinder zwischen fünf und 13 Jahren. Dann mal los, dem Familienfeierabend entgegen.

Familie – was bedeutet das für Sie beide?
Antje von Dewitz: Hafen. Wurzeln.
Albrecht von Dewitz: Ja. Der sichere Ort.
Antje: Sicherheit. Erdung.
Albrecht: Background.

Was glauben Sie: Ist es heute leichter oder schwerer, Kinder zu haben, sie zu erziehen?
Antje: Eltern haben heute viel mehr Informationsmöglichkeiten als früher. Andererseits führt das glaube ich häufig zu einem Informationsüberfluss. Vor meinem ersten Kind fühlte ich mich in der Rolle als werdende Mutter unsicher. Ich hatte zu dem Zeitpunkt noch überhaupt keine Kinder geplant. Und plötzlich ist alles auf mich eingeprasselt. Der beste Rat war der, alles so zu machen, wie es sich am besten anfühlt. Aber als ich das gelesen habe, war ich schon so voll mit Informationen, dass ich gar nicht mehr spüren konnte, was sich am besten anfühlt (lacht).
Albrecht: Als wir die Kinder bekamen, war meine Frau unsicher – ich nicht. Ich habe sechs Geschwister und war es gewohnt, mit kleinen Kindern umzugehen.

Wie war die Aufgabenteilung bei Ihnen zu Hause?
Albrecht: Meine Frau hat alles geregelt, was die Familie betrifft.
Antje: Ihr habt aber nie irgendwelche Rollenbilder vorgegeben. Ich habe euch schon als sehr bestärkend erlebt, dass wir als Kinder unseren eigenen Weg finden.

Das heißt, Sie, Frau von Dewitz, haben zu Hause das klassische Rollenmodell vorgelebt bekommen.
Antje: Vorgelebt ja, aber nicht vorgegeben. Aber als ich dann gearbeitet habe und schwanger war, konnte ich mir zunächst nicht vorstellen, wie das alles funktionieren soll. Ich wollte natürlich keine Rabenmutter sein.

Aber Sie haben die Rollen heute anders verteilt: Ihr Lebensgefährte bleibt zu Hause.
Antje: Das kam erst später. Beim ersten Kind hat er noch studiert, und ich war zumindest unter der Woche fast drei Jahre praktisch alleinerziehende Mutter. Dann hat er angefangen zu arbeiten, ich habe promoviert und halbtags die Kinder betreut, gemeinsam mit einem Au-pair-Mädchen. Seit 2005 ist er der Hauptverantwortliche für die Kinder. Unser Kleinster ist fünf Jahre alt, der Zweitjüngste ist gerade in die Schule gekommen – das heißt, noch mehr Hausaufgaben, noch mehr zu regeln. Deshalb ist er nun seit einigen Monaten Vollzeit-Vater.

Und wie klappt das?
Antje: Meiner Ansicht nach gut. Für uns als Familie ist das eine sehr entspannende Situation.
Albrecht (*lacht*): Und aus seiner Sicht?
Antje: Aus seiner Sicht ist das keine Lösung für immer. Er arbeitet an unserem Haus, nimmt sich Zeit für die Kinder.
Albrecht: Und macht er das gerne? Oder denkt er sich: Hoffentlich geht die Zeit bald vorbei, und ich kann wieder was anderes machen?!
Antje: Für ihn ist das eine Phase. Deshalb ist er auch froh und glücklich. Wenn er wüsste, das ginge die nächsten 20 Jahre so weiter, würde er das anders beurteilen.

„Mit Kind im Großraumbüro, Stillen in Besprechungen … wenn ich daran zurückdenke, denke ich nur: Mann, das war schon stressig.“

Wie haben Sie es geschafft, Familie und Beruf unter einen Hut zu bekommen?
Antje: Ich habe nach dem ersten Kind zunächst langsam angefangen, wieder zu arbeiten und gemerkt: So wild ist das gar nicht. Damals war ich Produktmanagerin, meine Nachfolgerin hat schnell wieder aufgehört – und ich bin wieder eingestiegen, erst mit ein paar Stunden, dann ganz bald halbtags. Da war meine Tochter gerade sechs Wochen alt. Ich hatte sie ein ganzes Jahr lang im Brusttuch dabei. Mit Kind im Großraumbüro, Stillen in Besprechungen

Foto: „Erfolgsfaktor Familie“

... wenn ich daran zurückdenke, denke ich nur: Mann, das war schon stressig, auch für die Umgebung. Aber ich bin froh, es gemacht zu haben.

Was hat Ihnen dabei geholfen?
Antje: Ich hatte die Rückendeckung von meinem Lebensgefährten und meinem Vater als Chef. Das ist ganz entscheidend. Wenn man sowohl einen Lebensgefährten als auch einen Chef hat, die sagen, bleib du mal schön zu Hause mit deinem Kind – dann wird man es schwer haben, Beruf und Familie zu vereinbaren.

Welche Rolle hat die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Anfangsjahren von Vaude gespielt?
Albrecht: Damals haben wir noch nicht in diesen Dimensionen darüber nachgedacht. Wir standen vor einem ganz praktischen Problem: Ich brauchte Frauen als Näherinnen. Das war der Hauptgrund, warum ich ein Kinderhaus wollte. Wir haben es schon 1990 gebaut, aber zunächst keine Genehmigung dafür bekommen. Damals hieß es seitens der Stadt Tettnang und der Kirche, die Kinderbetreuung sei kirchliches Hoheitsgebiet, das dürfe nicht in Privathände übergeben werden – und schon gar nicht in unternehmerische.
Antje: Als wir das Kinderhaus 2001 schließlich gegründet haben, gab es schon Stimmen von Mitarbeiterinnen, die gesagt haben: Mensch toll, hätte es das früher gegeben, hätte ich auch Kinder bekommen. Einige, gerade in höheren Positionen, haben auf Kinder verzichtet. Andere kamen aus dem Erziehungsurlaub nicht oder nur mit ganz wenigen Stunden zurück. Heute ist eine Durchgängigkeit gewährleistet, die Frauen kommen zurück, und das viel früher. Und ich höre auch: Also, wenn du das schaffst, dann schaffe ich das auch.

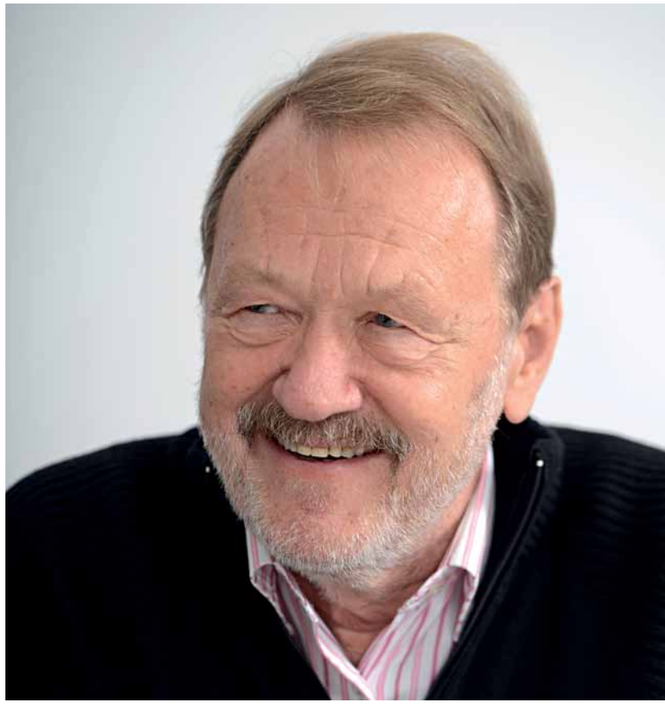
„Weil wir auf Kinderbetreuung und die Flexibilität setzen, ist es uns gelungen, Frauen noch stärker in Führungspositionen zu bringen."

Vaude gilt als Musterbeispiel für eine familienfreundliche Infrastruktur, in die Sie viel Geld investieren. Was bringt das dem Unternehmen?
Antje: Weil wir auf Kinderbetreuung und die Flexibilität setzen, ist es uns gelungen, Frauen noch stärker in Führungspositionen zu bringen – wir haben heute knapp 40 Prozent weibliche Führungskräfte. Vor allem das Kinderhaus hat die Rahmenbedingung dafür geschaffen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für unsere Beschäftigten möglich ist. Das macht uns als Arbeitgeber sehr beliebt. Wir bekommen stapelweise Initiativbewerbungen, in denen das Thema ganz klar angesprochen wird. Aber zu Beginn mussten wir schon mit großer Skepsis kämpfen. Es gab schon Sprüche von der ‚Kinderabschiebeanstalt', als wir das Kinderhaus eröffnet haben.

Fotos: „Erfolgsfaktor Familie"

Flexible Arbeitszeiten und -orte sind deshalb so wichtig, weil Zeit ein entscheidender Faktor für den Alltag von Familien ist. Wie ist Ihr Eindruck: Haben Familien heute mehr oder weniger gemeinsame Zeit als früher?
Albrecht: Ich glaube, das klassische Familienleben – dass man zusammen spielt, zusammen lernt, Ausflüge macht – wird immer weniger, weil es viel mehr Möglichkeiten an Hobbys und sonstigen Beschäftigungen gibt, und jeder viel mehr seinen eigenen Interessen nachgeht. Oder was meinst du?
Antje: Bei unseren Mitarbeitern spüre ich ein gestiegenes Bewusstsein für die Familie. Zum Beispiel nehmen bei uns alle Männer Elternzeit, ausnahmslos. Keiner hat mehr Lust auf Besprechungen am Abend, weil jeder die Zeit zu Hause schätzt. Und die jungen Männer – die sind karrierebewusst, aber auch sie sagen: Ich brauche auch Zeit für die Familie.

Wie bewusst können Sie sich Zeit für die Familie nehmen?
Antje: Sehr bewusst. Ich habe den Job ja angetreten als Frau ohne weibliche Karriere-Vorbilder. Aber mit dem Vorurteil im Kopf: Rabenmutter. Dagegen arbeite ich an, es ist meine Motivation, das zu widerlegen und zu beweisen, dass beides geht. Von daher nehme ich mir sehr bewusst Zeit für meine Familie. Das hat einen sehr hohen Stellenwert für mich.
Albrecht: Je größer das Unternehmen wurde, desto weniger Zeit blieb mir früher für die Familie. Antje ist 1972 geboren, das Unternehmen habe ich 1974 gegründet. Familie und Firma liefen parallel.
Antje: Abends hast du schon lange gearbeitet, das war schade. Aber ich hatte nie das Gefühl, dass du nicht für mich erreichbar bist. Woran ich mich erinnere, sind unsere ewig langen Urlaube. Wir waren wochenlang im Urlaub, zum Beispiel mit dem Wohnwagen in Korsika. Wie lang waren wir immer weg?
Albrecht: Zwei Wochen. Das längste waren drei Wochen in Frankreich.
Antje: Echt? Nicht länger? (*lacht*) Gefühlt kam mir das vor wie Monate.



Albrecht von Dewitz (69) machte 1974 sein Hobby, das Klettern, zum Beruf und gründete den Bergsportausrüster Vaude. Vaude produziert Rucksäcke, Zelte, Schuhe, Kleidung, Schlafsäcke und Fahrradtaschen. Am Standort Tettnang hat Vaude rund 500 Beschäftigte (weltweit 1.500). Das Unternehmen ist Mitglied im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie".

Antje von Dewitz (40) ist die mittlere von drei Töchtern. Sie studierte Kulturwirtschaft in Passau und kam nach dem Studium ins Unternehmen. Sie baute den Bereich Packs 'n Bags mit auf, promovierte und übernahm 2009 die Geschäftsführung. Die Mutter von vier Kindern setzt auf Nachhaltigkeit, Ökologie – und Familienfreundlichkeit. Vaude bietet den Beschäftigten eine Vielzahl an flexiblen Arbeitszeitmodellen, für Geburten gibt es Zuschüsse. Und das 2001 eröffnete Kinderhaus haben auch die Kinder der Chefin besucht.

Starke Partner für Unternehmen

Kooperation, Austausch, Imagegewinn: Das Engagement in Lokalen Bündnissen für Familie zahlt sich für Betriebe mehrfach aus.

Gut betreut in den Ferien: In Fürth geht es für die Kinder unter anderem in den Windkanal.

Gut festhalten und warm anziehen heißt die Devise: Im Windkanal kann es nämlich ganz schön ungemütlich werden. Normalerweise ist so ein Windkanal ja auch nicht als Spielplatz gedacht. Aber für die Kinder zwischen sechs und zwölf Jahren, die an der Sommerferienbetreuung des Fürther Bündnisses für Familien teilnehmen, gehören ganz besondere Einblicke und Erlebnisse zum Programm.

Für den Experimentiernachmittag im Windkanal hat die Uvex Winter Holding GmbH & Co. KG ihre Türen geöffnet. Uvex stellt unter anderem Skihelme und Sonnenbrillen her und beschäftigt in Deutschland rund 1.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das familiengeführte Unternehmen ist eines von fünf Unternehmen, die sich an der vierwöchigen Ferienbetreuung beteiligen. „Wir setzen auf Familienfreundlichkeit", sagt Personalmanagerin Nicole Gantikow. „Aber wir sind kein Großkonzern, wir können nicht die gesamte Infrastruktur alleine bereitstellen."

Durch Betreuungsangebote steigt die Zufriedenheit der Beschäftigten

Mithilfe weiterer Partner aus dem Fürther Bündnis für Familien gelingt das. So findet die Ferienbetreuung nicht nur bei den beteiligten Firmen statt, sondern auch im städtischen Kinder- und Jugendhaus „Catch Up". Die dort beschäftigten Pädagoginnen und Pädagogen betreuen die Kinder. Die Koordination übernimmt eine Beschäftigte der Stadt Fürth. 120 Euro kostet die Betreuung pro Kind und Woche, die Betriebe übernehmen jeweils die Hälfte. Der Vorteil für Uvex: Durch solche Angebote steigt die Zufriedenheit der Beschäftigten – und damit die Bindung an das Unternehmen, erklärt Personalchef Johann Engelmann. „Und unser Ziel ist es, Mitarbeiter langfristig bei uns zu halten."

Mit Lokalen Bündnissen für Familie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärken

Vieles gelingt im Zusammenschluss mit anderen: An dieser Idee setzen die Lokalen Bündnisse für Familie an. Die Initiative „Lokale Bündnisse für Familie" wurde im Jahr 2004 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ins Leben gerufen. In den Bündnissen schließen sich Akteurinnen und Akteure aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft zu starken Netzwerken zusammen – mit dem gemeinsamen Ziel, die Lebens- und Arbeitsbedingungen für Familien zu verbessern und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen.

Die Organisation von Betreuungsangeboten in den Ferien ist nur eines der zahlreichen Handlungsfelder der Lokalen Bündnisse für Familie. So beraten sie zum Beispiel Unternehmen zu Themen wie Familienorientierung und familienbewusste Arbeitszeiten, sie setzen sich für familienfreundliche Öffnungszeiten von Geschäften und Verwaltung ein und koordinieren Kinderbetreuungsangebote, damit Kinder auch frühmorgens, am Nachmittag oder im Notfall gut und verlässlich aufgehoben sind.

Für Unternehmen zahlt es sich gleich mehrfach aus, sich in einem Lokalen Bündnis für Familie zu engagieren. Zum einen helfen Kooperationen, passende Lösungen zu finden, etwa indem Betriebe und städtische Kitas gemeinsam die Betreuungszeiten festlegen. Kooperationen sparen zudem Kosten – wie im Fall der gemeinsamen Ferienbetreuung in Fürth. Davon profitieren vor allem kleine und mittelgroße Unternehmen, die sich eigene Betreuungsangebote nicht leisten können.

Lokale Bündnisse sind auch eine Plattform zum Erfahrungsaustausch. Mit dem Wissen der zahlreichen Bündnisakteurinnen und -akteure entstehen neue Ideen, wie sich familienfreundliche Maßnahmen im betrieblichen Alltag etablieren lassen. Schließlich profitieren die Firmen durch einen Imagegewinn: Familienfreundlichkeit ist ein starkes Argument für die Gewinnung und Bindung der Beschäftigten.

Mehr als 5.000 Unternehmen engagieren sich

Die Lokalen Bündnisse für Familie sind eine Erfolgsgeschichte: Inzwischen sind rund 670 Lokale Bündnisse auf kommunaler oder Kreisebene aktiv, sie setzen bundesweit rund 5.200 Projekte für mehr Familienfreundlichkeit um. Mehr als 13.000 Akteurinnen und Akteure engagieren sich, darunter über 5.000 Unternehmen.

Für die Firma Uvex, die sich von Beginn an im Fürther Bündnis engagiert, hat sich das Engagement gelohnt. „Die Ferienbetreuung hat sich etabliert", sagt Personalmanagerin Nicole Gantikow. „Immer mehr Mitarbeiter melden ihre Kinder an."

Gute Ideen auf einen Blick

Wissenssammlung, Plattform zum Erfahrungsaustausch, Ideenbörse: Auf der Website der Lokalen Bündnisse für Familien findet sich eine Übersicht aller Projekte, Links zu allen Bündnissen und vieles mehr:
www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de

LOKALE BÜNDNISSE FÜR FAMILIE

Foto: Uvex

Nicht ohne mein Handy

*Unser Autor, **Markus Albers**, ist ein erklärter Befürworter mobiler und flexibler Arbeitsweisen. Schon allein, um mehr Zeit mit seiner kleinen Tochter verbringen zu können. Wenn nur diese ständigen E-Mails nicht wären …*

Ich muss mit einem Geständnis beginnen: Nachdem ich vorgestern meine dreijährige Tochter aus der Kita abgeholt hatte, habe ich sie zu Hause in den Kinderwagen gesetzt, bin Richtung Supermarkt losgeschoben – und habe erst mal das iPhone gezückt, um meine E-Mails zu checken. Berufliche Mails. Eine habe ich sogar beantwortet, mit einer Hand, während ich mit der anderen den Wagen über Bordsteinkanten manövrierte. Meine Tochter schaute nach vorn, sah also nicht, was ich machte und schien ganz zufrieden. Also schnell noch bei Twitter rein.

Aber meine Kleine kennt mich. Nach drei Minuten Stille wurde sie misstrauisch, drehte sich um und schimpfte los: „Nicht ins Handy gucken, Papa." Verdammt, sie hatte ja recht. Das Teufelsding verschwand in meiner Tasche und wir unterhielten uns erst mal, wie sich das gehört, über Prinzessinnen und Monster. War ich ein unkonzentrierter Rabenvater, ein technophiler Grobian, ein arbeitssüchtiger Egozentriker?

Häufig abgelenkt: Im Büro verbummeln Beschäftigte im Schnitt rund zwei Stunden pro Tag

Immer mehr Menschen leben so wie ich – sie haben einen festen Job mit Urlaubsanspruch und Sozialleistungen, aber arbeiten, wie es früher nur Freiberufler konnten: mobil, flexibel und mit viel Kontrolle über ihre Zeit. Große Unternehmen und Mittelständler fangen an, ihre Angestellten vom Schreibtischzwang zu erlösen: Ob Bosch oder IBM, BMW oder SAP – sie alle haben die Vorteile einer zunehmend ortsunabhängigen Arbeitsweise erkannt.

Wenn Angestellte nicht mehr jeden Tag ins Büro müssen, sind sie messbar motivierter, produktiver, kreativer und loyaler. Sie leisten mehr, kündigen seltener, haben bessere Einfälle. Vor allem: Sie verbringen nicht mehr den größten Teil ihrer wachen Zeit an einem Ort, an dem sie oft gar nicht richtig zum Arbeiten kommen. Büromenschen verbummeln im Schnitt rund zwei Stunden pro Tag durch Ablenkungen. Sie beschäftigen sich elf Minuten mit einer Aufgabe, bevor ihre Aufmerksamkeit durch einen Anruf, eine E-Mail oder Kolleginnen und Kollegen auf ein anderes Thema gelenkt wird.

„Nine-to-five": Das ist nichts für die jüngere Generation

Nicht zuletzt angesichts von Klimawandel und steigenden Benzinpreisen fragen sich viele, warum sie jeden Morgen mit dem Auto in der Rushhour im Stau stehen, nur um im Büro auf einen Bildschirm zu schauen. Unternehmen sparen bis zu 50 Prozent an Immobilienfläche und Energiekosten, wenn nicht jeder jeden Tag ins Büro geht. Zudem können Firmen mit diesem Freiheitsversprechen die besten Talente rekrutieren, angesichts steigenden Fachkräftemangels ein zentrales Argument. Denn für die junge Generation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist mobile Technik selbstverständlich – darum lässt sie sich nicht mehr „Nine-to-five" an einen Schreibtisch ketten.

Foto: Patrick Strattner

Immer mehr Väter wollen Zeit mit ihren Kindern verbringen, immer mehr Mütter Familie und Beruf vereinbaren. Die Lösung liegt in einer flexiblen und mobilen Arbeitsauffassung. Zugegeben: Chirurgen, Lehrer oder Schichtarbeiter haben diese Option nicht. Aber jeder, der hauptsächlich vor einem Computer sitzt, also die sogenannten Wissensarbeiter. Das sind heute schon etwa 50 Prozent aller Jobs in Deutschland.

Arbeit erledigen, wann und wo sie anfällt

Manager müssen weg von der Logik der Anwesenheitspflicht. Arbeitnehmer dafür zum Teil das Konzept des Feierabends aufgeben, der Trennung zwischen Job und Freizeit. Wir brauchen nicht mehr dumpf Zeit am Schreibtisch abzusitzen, sondern können Arbeit erledigen, wann und wo sie anfällt. Dafür – das ist der Preis – müssen wir hoch flexibel und fast immer erreichbar sein.

Nach dem Supermarkt, wieder zu Hause, hatte mein iPhone schon mehrfach beunruhigend in der Tasche vibriert. Also setzte ich den gängigsten und zugleich erniedrigendsten aller Tricks kommunikationsgestresster Eltern ein – auf der Toilette heimlich E-Mails checken. Und kurz Twitter. Und dann aber: Ab in die Schublade mit dieser Suchtkiste. Nichts kann jetzt so wichtig sein, wie zusammen wunderschöne Prinzessinnen und liebe Monster zu malen.

Markus Albers ist Journalist, Unternehmer und Sachbuchautor. In seinen Büchern „Meconomy" und dem Wirtschafts-Bestseller „Morgen komm ich später rein" beschäftigt er sich mit den Chancen und Tücken der neuen flexiblen Arbeitswelt.

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
11018 Berlin
www.bmfsfj.de

Bezugsstelle:
Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
Tel.: 0180 5 778090*
Fax: 0180 5 778094*
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 030 201 791 30
Fax: 030 18555-4400
Montag bis Donnerstag 9 – 18 Uhr
E-Mail: info@bmfsfjservice.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115**
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

Artikelnummer: 2BR103
Stand: März 2013
Konzeption, Redaktion: ergo Kommunikation, Berlin / Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“
Gestaltung: ergo Kommunikation, Berlin / RitterSlagman, Hamburg
Druck: schmitzdruck&medien GmbH & Co. KG, Brüggen

* Jeder Anruf kostet 14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.
** Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 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 dazu finden Sie unter www.d115.de; 7 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION