



PRAXISLEITFADEN

Familiengerechte Personalpolitik

Gute Praxis nordrhein-westfälischer Unternehmen

Inhalt

	Vorwort/Grußwort	5
1.	Familiengerechte Personalpolitik in NRW – Wie Vereinbarkeit gelingen kann	6
2.	Zentrale Handlungsfelder – Wo es noch anzupacken gilt	11
	Flexible und familienbewusste Arbeitsbedingungen	13
	Familienbewusste Unternehmens- und Kommunikationskultur	20
	Lebensphasenorientierte Serviceangebote	26
3.	Gute Praxis – So geht's	29

Liebe Leserinnen, liebe Leser,



Nordrhein-Westfalen ist ein starker Wirtschaftsstandort – in keinem deutschen Bundesland wird ein höheres Bruttoinlandprodukt erwirtschaftet. Damit die Wirtschaftskraft Nordrhein-Westfalens weiter wachsen kann, sind die Unternehmen auf Fachkräfte angewiesen. Ein entscheidender Faktor bei der Gewinnung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist dabei mehr denn je die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Durch die Bereitstellung von Betreuungsangeboten leisten das Land und die Kommunen einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit. Doch Betreuungsangebote allein reichen nicht aus, um Familie und Beruf vereinbaren zu können. Nur wenn Arbeitgeber familiengerechte Rahmenbedingungen für Ihre Mitarbeiter schaffen, kann Müttern und Vätern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelingen.

Unsere Publikation ist ein Praxisleitfaden für Unternehmen. Sie gibt Tipps für die Einführung und Etablierung einer familiengerechten Personalpolitik, ergänzt um Good-Practice nordrhein-westfälischer Unternehmen. Die Vielfalt der hier vorgestellten Maßnahmen zeigt: Vereinbarkeit ist machbar, familienpolitisch sinnvoll und wirtschaftlich rentabel.

Deshalb wollen wir Arbeitgebern Mut machen, sich für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf einzusetzen.

A handwritten signature in blue ink that reads "Joachim Stamp". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

Dr. Joachim Stamp

Minister für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen

Familiengerechte Personalpolitik in NRW – Wie Vereinbarkeit gelingen kann

Familienfreundliche Arbeitgeber haben mittlerweile einen deutlichen Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung von Fachkräften. Insbesondere Mütter können durch eine familiengerechte Personalpolitik als Arbeitnehmerinnen gewonnen werden. Aber auch immer mehr Väter wünschen sich eine bessere Balance zwischen Familie und Beruf. Unternehmen, die sich hierauf einstellen und flexible Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsmodelle anbieten, werden daher auch für Väter attraktiver¹. Darüber hinaus wächst die Zahl von Beschäftigten, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern.

Mit anderen Worten: Vereinbarkeit ist kein Thema mehr, das vor allem für Mütter relevant ist, sondern wichtig für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in allen Lebenslagen und -phasen.

- Der Arbeitskräftebedarf in Nordrhein-Westfalen wird in den kommenden zehn Jahren vor allem durch zwei Entwicklungen bestimmt sein:
 - Zum einen entsteht durch den Renteneintritt mehrerer geburtenstarker Jahrgänge ein hoher Ersatzbedarf an Arbeitskräften.

- Zum anderen ist aufgrund des zu erwartenden Wirtschaftswachstums² nicht damit zu rechnen, dass die Nachfrage nach Arbeitskräften im gleichen Maße zurückgeht wie das Arbeitskräfteangebot.
- Durch diese zwei parallel ablaufenden Entwicklungen ist für NRW bis 2030 mit einer Lücke von 592.000 Arbeitskräften zu rechnen.³

Die demografische Entwicklung, die ursächlich für den Fachkräftemangel ist, wird in den einzelnen Regionen Nordrhein-Westfalens unterschiedlich verlaufen. Während Städte wie Düsseldorf, Köln und Münster in den nächsten Jahren Einwohnerinnen und Einwohner hinzugewinnen dürften, ist in ländlichen Regionen mit einem starken Bevölkerungsrückgang zu rechnen.

Fachkräftemangel trifft vor allem den Mittelstand

- Besonders schwer wird der deutsche Mittelstand vom Fachkräftemangel getroffen. In Nordrhein-Westfalen sind fast alle Unternehmen dem Mittelstand zuzurechnen (99,5 %)

¹ BMFSFJ, Väterbarometer 2016 (2016)

² Prognos schätzt, dass die Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen bis 2030 durchschnittlich um 1,3 % pro Jahr wachsen wird; Prognos: Wirtschaftsstandort NRW 2030 (2014)

³ IHK: Fachkräftemonitor Nordrhein-Westfalen (2017)



und bieten Arbeitsplätze für mehr als die Hälfte aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten (54,4 %).⁴

- › In der aktuellen Konjunkturumfrage der DIHK haben die deutschen Unternehmen den Fachkräftemangel als größtes Problem angegeben. Auch in Nordrhein-Westfalen steht die Fachkräftesicherung erstmals an erster Stelle der Konjunkturrisiken. Fast jedes zweite der von der IHK NRW befragten Unternehmen fürchtet, dass der Fachkräftemangel die Geschäftsentwicklung ausbremst.⁵

Vereinbarkeit als bester Weg zur Fachkräftesicherung – Wettbewerbsvorteil für Unternehmen

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf leistet den wichtigsten Beitrag zur Fachkräftesicherung. Angesichts der gesellschaftlichen Entwicklung, dass immer mehr Mütter beruflich weiterkommen wollen, immer mehr Väter sich Zeit für ihre Kinder wünschen, immer mehr Beschäftigte sich um Angehörige kümmern werden, werden sich die positiven Effekte in den kommenden Jahren noch verstärken. Neue Wünsche und Bedürfnisse jüngerer Generationen kommen hinzu. Die „Generation Y“⁶, die Generation der jungen Be-

⁴ Institut für Mittelstandsforschung: KMU in Nordrhein-Westfalen (2014)

⁵ IHK: Fachkräftereport 2017 für Nordrhein-Westfalen (2017)

⁶ BMFSFJ: Onlinebefragung: Wie die Generation Y zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie steht (2015)



rufseinstieger unter 30 Jahren, legt besonderen Wert auf hohe Mobilität und Work-Life-Balance. Die Erwartungen an die Arbeitswelt sind hoch: 97 % ist es wichtig oder sehr wichtig, einen Arbeitgeber zu haben, der es ermöglicht, Familien- und Berufsleben gut zu vereinbaren. Mehr als drei Viertel der jungen Frauen und Männer (84 %) ist Familienfreundlichkeit genauso wichtig oder sogar noch wichtiger als die Höhe ihres Gehalts.

- Im Vergleich zu Gesamtdeutschland lassen sich NRW-spezifische Potentiale zur Fachkräfteaktivierung durch bessere Vereinbarkeit ausmachen:
 - Auch der Blick auf die ausgeübte Erwerbstätigkeit⁷ von Müttern zeigt das Beschäftigungspotential in Nordrhein-Westfalen, das noch aktiviert werden kann: Bei Müttern mit unter einjährigen Kindern war die Beschäftigungsquote im Jahr 2015 sowohl in Deutschland (8 %) als auch in Nordrhein-Westfalen (10 %) ähnlich hoch. Die Erwerbstätigkeit der Mütter, deren jüngstes Kind zwischen einem und zwei Jahren alt ist, unterscheidet sich aber deutlich: Im gesamten Bundesgebiet übten im Jahr 2015 43 % dieser Mütter eine Erwerbstätigkeit aus, in Nordrhein-Westfalen hingegen 39 %. Ein noch größerer Unterschied zeigt sich mit Blick auf die ausgeübte Erwerbstätigkeit der Mütter, deren jüngstes Kind zwischen zwei und drei Jahren alt ist: In Deutschland betrug die Erwerbstätigkeitsquote 58 %, in Nordrhein-Westfalen 50 %.⁸ Eine Erhöhung der Müttererwerbstätigkeit auf den Bundesdurchschnitt ist also eine gute Chance für Nordrhein-Westfalen, dem

Fachkräftemangel durch Ausschöpfung vorhandenen Potentials zu begegnen.

- Im Zuge des demografischen Wandels nimmt die Notwendigkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu: nach Angaben des Robert Koch-Instituts betreuen oder pflegen 6,9 % der Erwachsenen eine pflegebedürftige oder schwer erkrankte Person, davon sind fast zwei Drittel Frauen.⁹ Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss deshalb auch den Bedürfnissen pflegender Angehöriger gerecht werden, um ihnen den Verbleib im Berufsleben zu ermöglichen und somit die Fachkräftebindung zu stärken.
- Auch die Anziehungskraft „demografieleidender“ Regionen kann erhöht und das bestehende Arbeitskräftepotential besser mobilisiert werden, indem die Potentiale von Vereinbarkeitsmaßnahmen zur Fachkräftesicherung weiter ausgebaut werden. Insbesondere auch zum Ausgleich von Mobilitätsnachteilen eignen sich ein besseres Angebot flexibler Arbeitszeiten und von Home-Office-Möglichkeiten sowie der Ausbau einer maßgeschneiderten und betriebsnahen Kinderbetreuungs-Infrastruktur.
- Auch mit Blick auf die Väterbeteiligung liegt NRW unter dem Bundesschnitt. So haben in 2015 nur 28 % der Väter in NRW Elterngeld bezogen, deutschlandweit betrug der Anteil 36 %.¹⁰

Eine familienfreundliche Unternehmenspolitik zahlt sich bereits jetzt nachweisbar aus. Die heutige Rendite „klassischer“ Vereinbarkeitsmaßnahmen, z. B. durch die Reduktion von Fehlzeiten

⁷ Ohne Erwerbstätige, die in der Berichtswoche aus folgenden Gründen nicht gearbeitet haben: Elternzeit, Mutterschutz, Altersteilzeit oder wegen persönlicher, familiärer Verpflichtungen. Diese werden den Nichterwerbstätigen zugeordnet.

⁸ Statistisches Bundesamt und IT.NRW, Mikrozensus 2015, Sonderauswertung für die Prognos AG.

⁹ Robert Koch-Institut: Gesundheit in Deutschland (2015)

¹⁰ Statistisches Bundesamt: Statistik zum Elterngeld - Beendete Leistungsbezüge für im 2. Vierteljahr 2015 geborene Kinder (2017)



und die schnellere Rückkehr in den Beruf nach familienbedingten Erwerbsunterbrechungen, liegt nach der Erfahrung kürzlich befragter Unternehmen bereits bei 25 %.¹¹ Wenn Unternehmen darüber hinaus eine familienfreundliche Kultur leben, sind Renditen von bis zu 40 % möglich.¹²

Was ist also zu tun? Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat in den vergangenen 10 Jahren deutliche Fortschritte gemacht. Neben einer besseren Betreuungsinfrastruktur haben vielfäl-

tige betriebliche Maßnahmen wie z.B. flexiblere Arbeitszeiten oder Home-Office-Lösungen die Grundlage für familienfreundlichere Arbeitsbedingungen geschaffen. Heute zeigt sich: die Vielfalt an Maßnahmen reicht nicht aus. Sie können im betrieblichen Alltag nur dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn die Inanspruchnahme der Maßnahmen breit akzeptiert ist und keine negativen Konsequenzen drohen – und zwar für weibliche und männliche Belegschaftsangehörige gleichermaßen sowie in den unterschiedlichen Lebensphasen.¹³

¹¹ „Klassische“ Vereinbarkeitsmaßnahmen sind standardisierte Angebote, die vor allem auf junge Eltern zielen, die ihre Arbeitszeit reduzieren wollen, um sich um ihre Kinder kümmern zu können.

¹² BMFSFJ: Renditepotentiale der NEUEN Vereinbarkeit (2016)

¹³ IW Köln für das BMFSFJ: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit (2016)

Zentrale Handlungsfelder – Wo es noch anzupacken gilt

Vereinbarkeit breiter verstehen

Vereinbarkeit ist kein „Mütterthema“ mehr sondern ein zentraler Faktor im Wettbewerb um weibliche und männliche Fachkräfte aller Altersgruppen. Eine sogenannte „lebensphasenorientierte Personalpolitik“ ermöglicht es, die – je nach Lebensphase und -situation – unterschiedlichen Anforderungen der Beschäftigten an die Vereinbarkeit zu erfüllen. Für Arbeitgeber bietet die Lebensphasenorientierung die Möglichkeit, Beschäftigte in allen Lebensphasen an das Unternehmen zu binden. Laut „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016“ halten 81,2 % aller Beschäftigten das Thema Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf auch für Beschäftigte ohne Kinder und pflegebedürftige Angehörige für wichtig.¹⁴

Eine Ausrichtung der Maßnahmen auf dieses breitere Verständnis von Vereinbarkeit ist erfolgreich umsetzbar:

- Maßnahmen, die bislang hauptsächlich von bestimmten Beschäftigten(-gruppen) genutzt werden, auf Anpassungsbedarf an andere Lebenslagen überprüfen: Wird Home-Office beispielsweise überwiegend von Müttern kleiner Kinder genutzt, sollte dafür geworben werden, dass das Angebot auch von Vätern, Pflegenden und anderen Gruppen in Anspruch genommen wird.
- Angebote zielgruppengerecht kommunizieren, insbesondere durch entsprechende Vorbilder, z.B. Pflege und Pflegeanforderungen offen ansprechen und den Beschäftigten verdeutlichen, dass das Thema kein Tabu ist.
- Den Aspekt eines fairen Interessensausgleichs berücksichtigen, um eine nachhaltige Balance zwischen allen Beteiligten sicherzustellen: Eine wesentliche Herausforderung bei der Lebensphasenorientierung ist es, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Bedarfe einzugehen und sicherzustellen, dass einzelne Beschäftigte nicht das Gefühl haben, ignoriert zu werden oder im Hinblick auf ihre eigenen Bedürfnisse den Kürzeren zu ziehen.

¹⁴ IW Köln für das BMFSFJ: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit (2016)

Die Gestaltungsbereiche familien- und lebensphasenorientierter Personalpolitik

Nicht alles funktioniert überall – unterschiedliche Branchen und Tätigkeitsfelder erfordern unterschiedliche Lösungsansätze. Während z.B. mobiles Arbeiten als wichtiger Hebel für mehr Flexibilität im Bürojob gilt, schaffen im schichtarbeitenden Produktionsbetrieb Wunsch- arbeitszeiten neue Möglichkeiten, Familie und Arbeitszeiten besser zu vereinbaren. Nicht zu unterschätzen sind die „weichen Faktoren“

Kultur und Kommunikation. Denn die beste Maßnahme nützt nichts, wenn sich Beschäftigte nicht angesprochen fühlen oder Befürchtungen haben, Angebote in Anspruch zu nehmen. Die Organisation von Betreuungsunterstützung, sei es für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige, braucht Zeit und Know-how. Das kann Beschäftigte überfordern und ihre Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Es liegt daher im Eigeninteresse des Unternehmens, dass die oder der Betroffene schnell eine tragfähige Lösung findet. Beratung und Information helfen, die Suche nach passenden Angeboten zu verkürzen und zu verbessern.

Überblick Gestaltungsbereiche und Handlungsfelder familien- und lebensphasenorientierter Personalpolitik



Flexible und familienbewusste Arbeitsbedingungen

(Handlungsfelder Arbeitszeitgestaltung, vollzeitnahe Teilzeit und mobile Arbeit/ Homeoffice)



Familienbewusste Unternehmens- und Kommunikationskultur

(Handlungsfelder Väterorientierung und Führung)



Lebensphasenbezogene Serviceangebote

(Handlungsfeld betriebliche Kinderbetreuung, Pflege, Sozialberatung und haushaltsnahe Dienstleistungen)



Flexible und familienbewusste Arbeitsbedingungen

(Handlungsfelder Arbeitszeitgestaltung, vollzeitnahe Teilzeit und mobile Arbeit/Homeoffice)

Flexibel ist nicht immer familienfreundlich. Zwar bietet schon die Mehrzahl der Unternehmen flexible Arbeitszeiten an, das heißt jedoch nicht, dass diese auch immer familienfreundlich sind. Der Wunsch von Beschäftigten nach flexiblen Arbeitszeiten bedeutet vor allem, dass bei der Arbeitszeitorganisation ihre familiäre Verantwortung berücksichtigt wird und je nach Situation individuelle Modelle gefunden werden. Wichtig ist daher, dass die flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort nicht nur aus betrieblicher Notwendigkeit wie z.B. Produktionsabläufen oder Servicezeiten erfolgt, sondern private Interessen gleichermaßen berücksichtigt. Planbarkeit und Verlässlichkeit sind wichtige Voraussetzungen für eine gute Vereinbarkeit.

Insbesondere bei Müttern ist der klassische Halbtagsjob weit verbreitet, um Familie und Beruf zu vereinbaren. Solche Teilzeitstellen können aber zur Falle werden, wenn sie auf Dauer mit geringfügiger Stundenzahl ausgeübt werden und Nachteile beim Einkommen, im Karriereverlauf und in der Altersvorsorge mit sich bringen. Die so genannten „vollzeitnahen“ Teilzeitstellen gewinnen daher zunehmend an Bedeutung. Das übergeordnete Ziel lautet, Raum für individuelle Arbeitszeitkonstellationen zu schaffen, um je nach Lebensphase das Arbeitspensum reduzieren oder aufstocken zu können. So können die Beschäftigten privaten Verpflichtungen in der

Familie nachkommen, ohne dabei berufliche Nachteile zu erleiden. Väter können den Wunsch nach mehr familiärem Engagement ohne größere Einkommenseinbußen realisieren, und Mütter in „kleiner Teilzeit“ können ihre Arbeitszeit erhöhen, ihr Einkommen steigern und ihre beruflichen Chancen verbessern.

Vollzeitnahe Teilzeit

- › ...umfasst grundsätzlich eine Teilzeit-tätigkeit von rund 70 bis 80 % der Vollarbeitszeit, was bei einer 40-Stunden-Woche 28 bis 32 Wochenstunden entspricht. Es sind jedoch auch andere Stundenumfänge oder eine nur temporäre Reduktion des Arbeitspensums denkbar.
- › ...entspricht den Wünschen: Die durchschnittliche Wunscharbeitszeit von Vätern kleiner Kinder liegt derzeit bei 35 Wochenstunden.¹⁵
- › ...eröffnet neue Chancen: 9 von 10 Unternehmen sehen in der vollzeitnahen Teilzeit eine Chance, Teilzeit auch für Führungskräfte attraktiv zu machen.¹⁶

¹⁵ Wissenschaftszentrum Berlin im Auftrag des BMFSFJ: Betriebliche Gelingensbedingungen einer partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit“ (2016)

¹⁶ Befragung von „Erfolgsfaktor Familie“ und dem Bundesverband der Personalmanager zur vollzeitnahen Teilzeit (2016)

Mit den folgenden Schritten kann ein Unternehmen vollzeitnahe Teilzeitlösungen einführen:

Fünf Schritte zur Einführung vollzeitnaher Teilzeit in Unternehmen:

- **Kernaufgaben definieren:** Sämtliche Aufgaben können (z.B. anhand der Stellenprofile oder Aufgabenbeschreibungen) gezielt analysiert und in Kernaufgaben und delegierbare Aufgaben eingeteilt werden. So kann leichter festgestellt werden, welche Arbeitszeitmodelle im Unternehmen möglich sind und ob vollzeitnahe Teilzeit auch für Führungskräfte in Frage kommen kann.
- **Aufgabenerfüllung überprüfen und ggf. nachjustieren:** Im Zuge einer – auch geringfügigen – Arbeitszeitreduzierung muss überprüft und ggf. nachjustiert werden, welche Aufgaben nach der Umstellung nicht mehr erfüllt werden (können).
- **Aufgabenbereiche umverteilen:** Ein mögliches Instrument für eine transparente und faire Aufgaben(um)verteilung sind Tauschbörsen, in denen Beschäftigte flexibel Aufgaben oder Schichten miteinander tauschen können.
- **Jobsharing-Möglichkeiten prüfen:** Eine Möglichkeit, Aufgabengebiete neu zu verteilen, ist das Jobsharing, bei dem sich zwei Beschäftigte einen Arbeitsplatz (auch z.B. 60:40) teilen. Jobsharing kann auch für Führungskräfte eine Chance auf Reduzierung der Arbeitszeit eröffnen.
- **Einen Vertretungspool schaffen:** Wenn Beschäftigte nur kurzzeitig ihre Wochenarbeitszeit reduzieren wollen, hilft ein fester und ausreichend großer Vertretungspool, um flexibel auf Arbeitszeitverkürzungen oder kurze Auszeiten der Beschäftigten reagieren zu können.

Schichtarbeit ist nicht grundsätzlich unvereinbar mit familiären Aufgaben. Denn trotz der besonderen Herausforderungen ist eine familienorientierte Schichtgestaltung möglich, ohne dass Abläufe und Produktivität leiden.

In der Praxis bewährte Modelle zeigen, dass geeignete Instrumente existieren, um auch in der Schichtarbeit für mehr Flexibilität zu sorgen:



Familienfreundliche Schichtgestaltung

- › Individuelle Schichtarbeitsmodelle mit verkürzter Wochenarbeitszeit und der Möglichkeit von Ausgleichs- und Zusatzschichten sowie Zeitkonten.
- › Mitgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten z.B. durch sog. „Wunschdienstpläne“, in denen die Interessen von Beschäftigten mit und ohne Betreuungsverpflichtungen abgeglichen und so betriebliche Erfordernisse und Wünsche verschiedener Beschäftigtengruppen in Einklang gebracht werden können.
- › Technische Unterstützung durch Nutzung von Terminplanungstools wie Apps oder digitale Systeme (z. B. Schichttauschbörsen), mit denen Schichten besser geplant und Beschäftigte untereinander flexibel Schichten tauschen können.
- › Unterstützung bei der Kinderbetreuung mit auf die Schichtarbeit abgestimmten Zeiten (Betriebskita, Belegplätze, Kindertagespflege).

Digitale Vereinbarkeitslösungen wie Home-Office und mobiles Arbeiten zahlen sich aus. Unternehmen können durch optimierte Abläufe und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Effizienz und Produktivität steigern. Beschäftigte sparen Zeit, die sie für die Familie oder andere private Verpflichtungen jenseits des Berufs nutzen können. Wegezeiten entfallen zum Beispiel, wenn Aufgaben auch online anstatt ausschließlich am Arbeitsplatz erfüllt werden.

Der Zeitgewinn ist nicht nur spürbar, sondern auch messbar: 4,4 Stunden spart eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter im Durchschnitt pro Woche, wenn sie oder er mobile Arbeitsformen nutzt.¹⁷ Flexible Arbeitszeitmodelle sind eine wichtige Ergänzungs- und Unterstützungsmaßnahme für mobile Arbeitsformen. Auch Führungspositionen erfordern nicht in allen Fällen automatisch eine Vollzeitpräsenz vor Ort.

¹⁷ BMFSFJ: Digitalisierung – Chancen und Herausforderung für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf (2015)

Unterschied Homeoffice/ mobiles Arbeiten:

- › Ein Home-Office ist ein fest installierter und vom Arbeitgeber eingerichteter Arbeitsplatz zu Hause, der regelmäßig genutzt wird. Viele Unternehmen setzen dafür einen Mindestumfang (z.B. ein - zwei Tage in der Woche) an.
- › Mobiles Arbeiten ist eher für fallweise dezentrale Aufgabenerledigung gedacht und ist auch möglich, wenn sich die Wohnung nicht zur festen Einrichtung eines Telearbeitsplatzes eignet. Beschäftigte können auf Reisen oder von beliebigen Orten aus arbeiten – besonders, wer viel unterwegs ist oder lange Pendelzeiten hat, kann hiervon profitieren.
- › Während im Home-Office zumeist ein fester Desktop-Computer verwendet wird, ist für mobiles Arbeiten ein Laptop eine geeignetere Alternative.

Trotz aller Vorteile gibt es Grenzen und auch Risiken, die berücksichtigt werden müssen. Längst nicht bei allen Tätigkeiten ist mobiles Arbeiten möglich. Neben der Identifikation geeigneter Aufgaben(teile) am jeweiligen Arbeitsplatz bedarf es eines passenden Rahmens. Die technischen Voraussetzungen (Endgeräte, Zugriffsmöglichkeiten auf Daten) müssen genauso wie die Anforderungen an Arbeits- und Datenschutz erfüllt sein, um entsprechende Arbeit zu ermöglichen. Für Unternehmen gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Beschäftigten mit technischen Endgeräten auszustatten:

- › Laptop-Pool: Der Laptop muss nicht immer mitgenommen werden, sondern Beschäftigte können ihn für einzelne Tage ausleihen. Das soll verhindern, dass Beschäftigte den Druck verspüren, immer erreichbar sein zu müssen.
- › Beschäftigte, für die mobiles Arbeiten in Frage kommt, werden dauerhaft mit eigenen technischen Geräten ausgestattet.
- › Vereinzelt lassen sich auch private Geräte für die mobile Arbeit nutzen. Hierbei muss jedoch der Datenschutz berücksichtigt werden, damit dienstliche Dateien auch auf einem Privatgerät gesichert sind. Gleichzeitig sollte diese Option auf Freiwilligkeit beruhen bzw. durch finanzielle Unterstützung des Arbeitgebers sichergestellt werden, so dass den Beschäftigten hierfür keine privaten Kosten entstehen.

Nicht für alle Beschäftigten ist mobiles Arbeiten aufgrund ihrer persönlichen Voraussetzungen bzw. ihrer Arbeitsweise gleichermaßen geeignet. Die Fähigkeit, eigenverantwortlich zu arbeiten ist unbedingte Voraussetzung. Und: ein Homeoffice kann eine fehlende Betreuung für Kinder oder zu pflegende Angehörige nicht ersetzen. Professionelle Arbeitsbedingungen müssen erfüllt sein, unabhängig davon, ob Beschäftigte im Büro, zu Hause oder mobil arbeiten.

Checklisten sind gut geeignet, eine Einschätzung zu gewinnen, ob Beschäftigte auch

von zu Hause aus arbeiten können. Diese können zunächst als Selbsteinschätzung durch die Beschäftigten selbst genutzt werden und später (in ähnlicher Form) auch dem Vorgesetzten bei seiner Entscheidung über den Antrag dienen. Je mehr Fragen sich mit „Ja“ beantworten lassen, desto eher lässt sich eine Tätigkeit aus dem Home-Office erledigen.

Folgende Punkte sollte eine entsprechende Checkliste beinhalten:

Organisatorische Voraussetzungen	Ja	Nein
Die Aufgaben meines Arbeitsplatzes lassen sich zeitlich und inhaltlich planen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auf meinem Arbeitsplatz fallen nur selten Aufgaben oder Termine an, die eine kurzfristige Anwesenheit in der Dienststelle erfordern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsmittel, die zu Hause nicht verfügbar sind (z.B. Kopierer, Gesetzestexte, Akten, Schriftstücke, etc.) benötige ich nur selten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die notwendigen Unterlagen und Informationen können elektronisch nach Hause geleitet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Arbeitsergebnisse sind konkret, messbar und lassen sich nachvollziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Aufgabengebiet erfordert wenig spontane persönliche Kommunikation mit Kolleginnen/Kollegen, Kundinnen/Kunden oder Vorgesetzten. Die persönliche Kommunikation kann auf die Bürotage verschoben werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die notwendigen Kontakte mit Kolleginnen/Kollegen, Kundinnen/Kunden sowie Vorgesetzten lassen sich auch per Computer, Telefon oder Fax erledigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Abstimmungsbedarf im Team kann online oder an meinen Anwesenheitstagen erledigt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Folgende Aufgaben und Tätigkeiten kann ich von zu Hause aus erledigen: Umfang an der individuellen Wochenarbeitszeit in %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Persönliche Voraussetzungen

Ja

Nein

Die Anpassung der Arbeitsorganisation und des Arbeitsstils an das mobile Arbeiten (hohes Maß an Selbstständigkeit, Organisationsfähigkeit, Disziplin, Motivation, Termintreue, Kommunikationsfähigkeit, etc.) stellen für mich kein Problem dar.

Mein häusliches Umfeld lässt mobiles Arbeiten ohne Störungen zu. Ich kann mich ungestört vom familiären Alltag meiner Arbeit widmen (z.B. ist eine eventuell notwendige Betreuung von Kindern oder zu pflegenden Angehörigen anderweitig sichergestellt).

Ich verfüge über die erforderlichen Fachkenntnisse um ohne regelmäßige Beratung und Hilfe durch Kolleginnen/Kollegen selbstständig arbeiten zu können.

Ich verfüge über das erforderliche technische Verständnis und die IT-Kenntnisse, um ohne Kontakt zu Kolleginnen/Kollegen selbstständig arbeiten zu können.

Es bereitet mir keine Probleme, klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatsphäre zu setzen.

Mobiles Arbeiten eröffnet Chancen für eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung und damit für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Es birgt aber auch Risiken wie beispielsweise das

Gefühl ständiger Erreichbarkeit. Deshalb sind klare Absprachen und Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten notwendig.



Checkliste zur Förderung von mobilem Arbeiten:

- › Erwartungen in Bezug auf Arbeitsweise und Arbeitsergebnisse sind den Beschäftigten gegenüber klar kommuniziert.
- › Es besteht Transparenz, welche Voraussetzungen für einen Home-Office-fähigen Arbeitsplatz erfüllt werden müssen, gegebenenfalls in Form einer Betriebsvereinbarung.
- › Klare Regeln zur mobilen Erreichbarkeit sind ausgehandelt, damit die Grenze zwischen Beruf und Privatleben nicht verschwimmt.
- › Die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung werden aktiv genutzt. Elektronische Dateiablagensysteme auf internen Servern, mobilen Endgeräten sowie weitere Möglichkeiten wie cloud-basiertes Arbeiten oder den Einsatz von Kollaborations-Tools sind vorhanden.
- › Das Führungsverhalten ist dem mobilen Arbeitsumfeld angepasst: Führungskräfte stellen klare Vorgaben auf und setzen Fristen, betreiben aber nicht zu viel „Mikromanagement“. Um den Kommunikationsaufwand im Griff zu behalten, stärken sie die Selbstverantwortung der Beschäftigten bzw. Teams und fördern deren Selbstorganisationskompetenzen.
- › Statt über Zeiterfassung wird die Leistung über Ergebnisse gesteuert und bewertet.



Familienbewusste Unternehmens- und Kommunikationskultur

(Handlungsfelder Väterorientierung und Führung)

Der Blick in die Praxis und aktuelle Studien zeigen: Eine Unternehmenskultur, die über die reine Familienfreundlichkeit hinaus, tatsächlich familienbewusst ist, ist einer der Schlüsselfaktoren für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Es reicht nicht aus, z. B. familienorientierte Arbeitszeitmodelle anzubieten – für die Beschäftigten muss es auch selbstverständlich sein, sie in Anspruch nehmen zu können. Dies gelingt nur, wenn die Unternehmenskultur von allen Beschäftigten tatsächlich als familienfreundlich empfunden wird.

Eine familienbewusste Unternehmenskultur hat vielfältigen Nutzen:

Sie...

- stärkt die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und bindet sie längerfristig an das Unternehmen
- erhöht die Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber
- stärkt die Identifikation mit den Unternehmenszielen
- fördert den Zusammenhalt
- steigert die Effizienz und Leistungsfähigkeit des Unternehmens
- kann zu höherem Ansehen des Unternehmens bei Kunden und Lieferanten beitragen

Die heutige Unternehmenskultur wirkt allerdings in vielen Fällen noch als Bremser einer gelungenen Vereinbarkeit, wie eine deutschlandweite Studie zeigt¹⁸:

- In Unternehmen mit einer sehr familiengerechten Unternehmenskultur können so gut wie alle (99 % der Beschäftigten) Familie und Beruf gut oder sehr gut miteinander vereinbaren. In Unternehmen mit nicht familienfreundlicher Kultur sinkt dieser Wert auf die Hälfte.
- Ein familienbewusstes Leitbild, etwa in den Unternehmenszielen oder in einer Betriebsvereinbarung niedergeschrieben, ist nur in 14 % aller Unternehmen vorhanden oder in Planung.
- Lediglich 45 % der Beschäftigten gaben an, dass innerhalb ihres Unternehmens gute Vorbilder und gelebte Erfolgsmodelle der Vereinbarkeit häufig oder gelegentlich sichtbar sind. Nur 32 % aller Beschäftigten gaben an, dass Führungskräfte entsprechende Maßnahmen selbst ab und zu oder häufig nutzen. Dies wird häufig als Signal fehlender Akzeptanz interpretiert.

Dementsprechend wichtig ist es, die Verbesserung der Vereinbarkeit als selbstverständliche Aufgabe der Personalpolitik zu etablieren, z. B. durch regelmäßige und auf die jeweiligen Zielgruppen abgestimmte Kommunikation bestehender Angebote und durch positive Vorbilder.

¹⁸ BMFSFJ: Unternehmenskultur: der Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit (2017)

Das gilt insbesondere für **Väter**. Die Nachfrage nach väterorientierten Angeboten nimmt zu. Inzwischen nimmt mehr als jeder dritte Vater Elternzeit. Das ElterngeldPlus schafft durch die bessere Kombination von Elterngeldbezug und Teilzeitarbeit gerade für Väter neue Anreize, ihre Beteiligung an der Familienarbeit weiter zu erhöhen. Dennoch ist die Väterfreundlichkeit im beruflichen Alltag noch nicht angekommen. Noch erleben es Väter als beschwerlich, den Balanceakt zwischen Familie und Beruf zu meistern. Und viele befürchten, dass sie ihre Karriere nicht mehr vorantreiben können, wenn sie im Beruf (temporär) kürzertreten wollen.

Was Väter wünschen:

- Über die Hälfte der Väter wünscht sich mehr Zeit für Familie. Jeder fünfte Vater hätte gerne Elternzeit genommen, hat aber aus Angst vor Einkommensverlusten und/oder beruflichen Nachteilen sowie organisatorischen Problemen im Betrieb darauf verzichtet.¹⁹
- Ein großer Teil der berufstätigen Väter wünscht sich eine Wochenarbeitszeit von etwa 35 Stunden²⁰ – also die sog. vollzeitnahe Teilzeit.



Für einen Großteil der Väter entspricht ein traditionelles Teilzeitmodell, das nur die klassische Halbtags­tätigkeit zulässt, nicht ihren Arbeitszeitwünschen (und im Übrigen auch immer weniger denen der Mütter). Unternehmen sollten daher die betrieblichen Angebote daraufhin überprüfen, ob sie für Mütter und Väter passend sind – und diese dann entsprechend kommunizieren.

¹⁹ Institut für Demoskopie Allensbach: Weichenstellungen für die Aufgabenteilung in Familie und Beruf, Allensbach (2015)

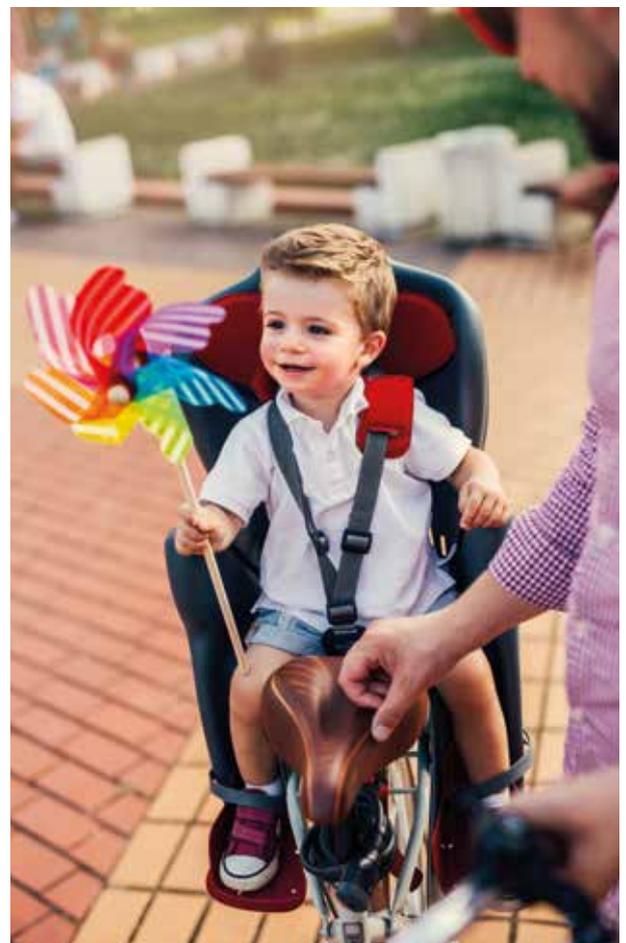
²⁰ IAB: IAB-Kurzbericht 10/2017 – „Welche Vorstellungen über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bestehen“ (2017)

Kennzeichen einer familienbewussten Personalpolitik, die sich (auch) an Väter richtet:

- › Passgenaue Lösungen schaffen: Angebote müssen berücksichtigen, dass Personen in Führungsfunktionen durchschnittlich häufiger betroffen sind. So ist z. B. vollzeitnahe Teilzeit oder ein Job-Sharing oftmals geeigneter als klassische Halbtagsmodelle.
- › Richtige Zugänge finden: Männer tun sich schwerer mit Unterstützungsangeboten und nehmen diese in geringerem Umfang an. Veranstaltungen, die sich explizit an Väter richten, können hierbei helfen.
- › Zielgerichtete Angebote wählen: Männer müssen anders angesprochen werden als Frauen, dies gilt vor allem für die Bildsprache in den internen Medien.
- › Vorbilder schaffen: Einer (oder mehrere) müssen mit gutem Beispiel voran gehen. Am besten Führungskräfte.
- › Passenden Absender nutzen: Väterorientierung muss von der obersten Ebene/der Unternehmensleitung kommuniziert werden

Für eine gelungene Vereinbarkeit im Unternehmen ist es unerlässlich, auch mit einer möglicherweise (noch) bestehenden (alten) Kultur offen umzugehen, z. B. eine Präsenzkultur, in der keine/r Feierabend machen will, solange der Chef oder die Chefin noch da ist. Dabei kommt den **Führungskräften** eine wichtige Rolle zu. Denn sie sind beides: Gestaltende und Nutznießende familienbewusster Maßnahmen.

Führungskräfte sind für die Verankerung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur deshalb von besonderer Bedeutung, weil sie Vorbilder schaffen, zum Beispiel indem sie Vereinbarkeitsangebote selbst nutzen. Dazu kann gehören, dass sie Elternzeit nehmen, für einen bestimmten Zeitraum ihre Arbeitszeit reduzieren oder auch mal früher gehen, um die Kinder von der Kita abzuholen.



Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte mit Familie

- **Vollzeit mit Gleit- und Kernarbeitszeit:** Hier arbeiten Führungskräfte in Vollzeit und verschaffen sich durch eine Gleitzeitregelung zusätzliche Flexibilität. Während festgesetzter Kernarbeitszeiten sind sie im Unternehmen anwesend und können Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit innerhalb dieses Zeitrahmens selbst wählen.
- **Vollzeit mit Home-Office:** Beim Home-Office kombinieren Führungskräfte Präsenzzeiten im Unternehmen mit dem Arbeiten von zu Hause. Sie nehmen an Besprechungen teil und stehen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner im Büro zur Verfügung. E-Mails schreiben oder konzeptionelle Arbeiten erledigen sie dagegen von zu Hause aus.
- **Vollzeitnahe Teilzeit:** Bei einer vollzeitnahen Teilzeit arbeiten Führungskräfte 30 bis 35 Stunden pro Woche. Sie haben die Möglichkeit, damit entweder gleichmäßig verteilt über die Woche weniger Stunden zu arbeiten, sodass sie beispielsweise nachmittags ihr Kind von der Kita abholen können. Oder sie arbeiten einen Tag die Woche weniger und haben so einen ganzen zusätzlichen Familientag.
- **Top-Sharing:** Beim sogenannten Top-Sharing teilen sich zwei Führungskräfte eine Position. Voraussetzung dafür ist, dass beide ähnliche Qualifikationen mitbringen und zu unterschiedlichen Zeiten arbeiten möchten. Dies erfordert ein hohes Maß an Vertrauen und Zuverlässigkeit bei beiden Personen. Ebenso wichtig ist es, dass sie sich auf einen gemeinsamen Führungsstil einigen, die Aufgaben gemeinsam koordinieren und Übergabezeiten einplanen.

Eine wichtige Maßnahme ist es, Führungskräfte im persönlichen Gespräch oder im Rahmen von Führungsseminaren gezielt zu sensibilisieren, damit sie Vereinbarkeitsangebote selbst nutzen und dafür werben. Führungskräfte können durch ihr Verhalten signalisieren, dass Vereinbarkeit ein wichtiges Thema ist. Schon durch einfache Gesten und kleine Schritte können sie wichtige Zeichen setzen. Bereits ein ermutigender Satz kann signalisieren, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne das Gespräch suchen können.

Eine angemessene und zielgruppengerechte **Ansprache der Beschäftigten und Kommunikation** über die im Unternehmen vorhandenen Vereinbarkeitsangebote sind für die Ausgestaltung der familienfreundlichen Unternehmenskul-

tur unerlässlich. Die gewählte Form der Ansprache (z.B. in Form einer Internetrubrik „Familie und Beruf“ oder eines Rundschreibens der Geschäftsführung oder des Personalbereichs) muss informieren, die Vorteile herausstellen sowie offen und transparent sein.

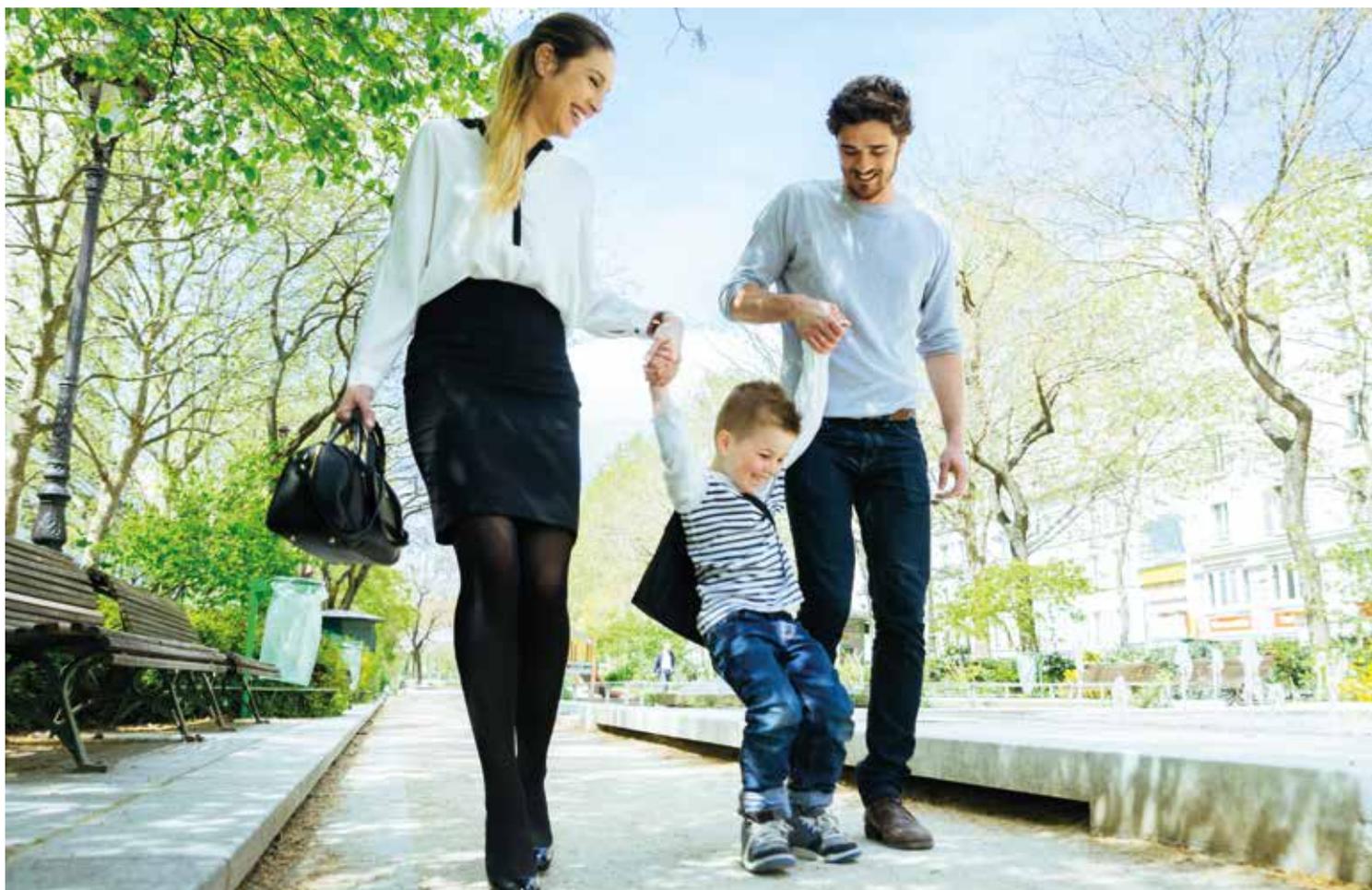
Die Intensität der internen Kommunikation ist ein Gradmesser dafür, wie wichtig dem Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist. Ebenso wichtig ist eine gewisse Standardisierung und Regelmäßigkeit in der Kommunikation. Denn viele Beschäftigte wissen nicht, ob es in ihrem Unternehmen spezielle Maßnahmen für Beschäftigte in verschiedenen Lebenssituationen gibt, beispielsweise für Väter mit minderjährigen Kindern oder Beschäftigte mit Pflegeaufgaben.

Maßnahmen, die zeigen, dass es ausdrücklich gewünscht ist, Vereinbarkeitsangebote in Anspruch zu nehmen:

- › ein Rundschreiben des Firmenchefs, das eine familienfreundliche Unternehmenskultur verdeutlicht,
- › die Darstellung von Erfolgsbeispielen innerhalb des Unternehmens, beispielsweise in Mitarbeiterzeitungen, im Intranet oder in Teammeetings,
- › die Ermutigung der Beschäftigten, individuelle Wünsche mit ihren Vorgesetzten abzusprechen.

Vereinbarkeit braucht **Verbindlichkeit und von allen Seiten akzeptierte Regeln**. Dies kann mithilfe eines familienpolitischen Leitbilds gelingen. Ein Leitbild oder auch eine spezifische Betriebsvereinbarung sollte mit Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf die Frage beantworten: „Wofür stehen wir als Gemeinschaft?“ und „Welche Werte und Prinzipien sollen unser Handeln leiten?“. Dies dient sowohl Führungskräften als auch Beschäftigten zur Orientierung. Dadurch wird der Stellenwert der

Familienfreundlichkeit im Unternehmen sichtbar und die Unternehmensleitung signalisiert, wie wichtig Vereinbarkeit ist. Ein weiteres Signal für mehr Verbindlichkeit und Verlässlichkeit bei der Umsetzung familienfreundlicher Personalpolitik sendet die Verankerung der Vereinbarkeit in den unternehmensinternen Steuerungssystemen. So kann in Zielvereinbarungen, die die Geschäftsführung mit ihren Führungskräften schließt, festgelegt werden, dass die Vereinbarkeit aktiv gefördert wird.



So lassen sich verbindliche Vereinbarkeitsziele setzen und in einem Regelwerk verankern:

- › Formulierung der Wichtigkeit von mehr Familienfreundlichkeit in den Leitlinien oder der Unternehmensstrategie,
- › ein „Kulturvertrag“, der die gewünschte Kultur im Unternehmen beschreibt. (Beispiel: Alle Beschäftigten und Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, den Vertrag freiwillig zu unterschreiben, in dem sie sich verpflichten, eine familienfreundliche Unternehmenskultur zu erreichen oder auszubauen),
- › Aufnahme von konkreten Zielvorgaben zur Förderung der Vereinbarkeit (z. B. Väter in Elternzeit, Anteil Home-Office-Plätze) in den Zielvereinbarungen mit Führungskräften.
- › Institutionalisierung von Routinen, Systemen und Strukturen wie regelmäßige standardisierte Entwicklungsgespräche mit den Beschäftigten sowie systematische Prozesse in der Personalpolitik, z. B. rund um Elternzeit.



Lebensphasenorientierte Serviceangebote

(Handlungsfeld betriebliche Kinderbetreuung, Pflege, Sozialberatung und haushaltsnahe Dienstleistungen)

Beschäftigte ganz praktisch bei der Vereinbarkeit zu unterstützen ist für Unternehmen aller Größenordnungen möglich. Denn solche Angebote müssen nicht immer selbst entwickelt oder angeboten werden. Inzwischen gibt es viele niedrigschwellige Möglichkeiten mit großer Wirkung, wie z. B. mit anderen Unternehmen/Organisationen kooperieren, Dienstleister beauftragen oder bei der Vermittlung helfen.

Wenn Unternehmen bei der Suche nach einem Betreuungsplatz helfen, werden Beschäftigte

mit Kindern erheblich entlastet. Auch können Fehlzeiten aufgrund fehlender Betreuungsmöglichkeiten reduziert werden. Gleiches gilt für die Pflege von Angehörigen. Das Angebot haushaltsnaher Dienstleistungen und weiterer Unterstützungsangebote kann die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen festigen. Sie werden entlastet und sind so produktiver. Hierbei ist es wichtig, dass für alle Beschäftigtengruppen geeignete Angebote aufgezeigt werden bzw. bei Bedarf zugänglich sind.

Unterstützung bei der Kinderbetreuung

Haushaltsnahe Dienstleistungen

Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen

Unternehmen können ideale Mittler sein, um Beschäftigte bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen

Beratung

z.B. durch einen einheitlichen Ansprechpartner oder Informationsbroschüren und Themen-Tage im Unternehmen

Zugang/Vermittlung

z.B. durch eine unternehmensinterne Vermittlungsplattform oder Vertragspartner mit besonderen Konditionen

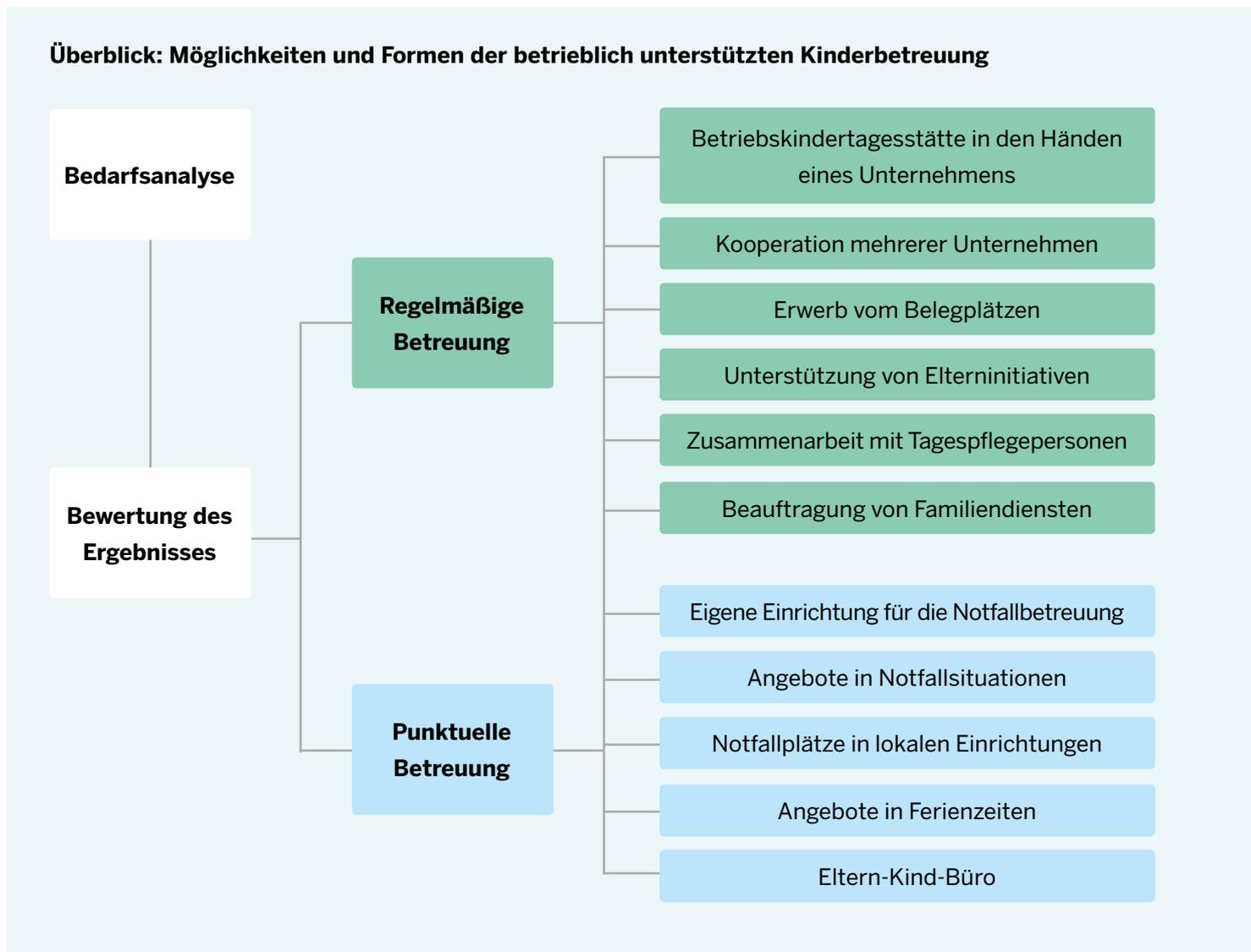
Eigene Angebote/Kooperationen

z.B. Bereitstellung von hauseigenen Diensten – in Kooperation mit anderen Unternehmen

Kinderbetreuung

Manche Unternehmen betreiben eigene Kitas oder haben Belegplätze in benachbarten Einrich-

tungen. In kleineren Unternehmen oder Gewerbegebieten kommt möglicherweise eine Kooperation mit anderen Betrieben infrage.



Mithilfe des Förderlotsen auf www.erfolgskfaktor-familie.de kann eine erste Übersicht über besonders gut geeignete Betreuungsangebote für bestimmte Bedarfe ermittelt werden. Weitergehende Beratung für die Wahl der richtigen Betreuungsform leisten die kommunalen Anlaufstellen (Jugendämter, Familienbeauftragte, ggf. Wirtschaftsförderung) oder auch das Lokale Bündnis für Familie.

Der steuer- und sozialversicherungsfreie Zuschuss zur Kinderbetreuung (§ 3 Nr. 33 EStG) ist für Unternehmen eine einfache und kostengünstige Möglichkeit, die Beschäftigten bei der Kinderbetreuung finanziell zu unterstützen. Er muss zweckgebunden für die Kosten der Betreuung und Unterbringung von nicht schulpflichtigen Kindern in Kitas oder bei Tagesmüttern/-vätern eingesetzt und zusätzlich zum Gehalt ausgezahlt werden.



Sonstige Unterstützung

Professionelle Agenturen, die **haushaltsnahe Dienstleistungen** auf der Grundlage sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung anbieten, können z. B. bei der Reinigung, beim Einkauf oder bei der Wäschepflege Entlastung verschaffen. Unternehmen, die ihre Beschäftigten unterstützen wollen, können für bestimmte Dienstleistungen mit ausgewählten Anbietern Rahmenverträge schließen, die die Beschäftigten ihrerseits zu vergünstigten Konditionen in Anspruch nehmen können. Durch die Bündelung der Nachfrage und aufgrund eines größeren Auftragsvolumens enthalten die Rahmenverträge in der Regel Konditionen, von denen die Beschäftigten profitieren.

Aber auch ohne feste Verträge können Unternehmen die Suche nach einem vertrauenswürdigen Anbieter erleichtern und Informationen zur Verfügung stellen. Sie können mit Agenturen, die auf die Vermittlung von qualitätsgeprüften Dienstleistungen spezialisiert sind, zusammenarbeiten oder über diese informieren und gegebenenfalls Zuschüsse für die Inanspruchnahme haushaltsnaher Dienstleistungen zahlen.

Die **Internetseite www.hilfe-im-haushalt.de** soll dazu beitragen, die Transparenz auf dem Markt haushaltsnaher Dienstleistungen zu fördern und den Zugang zu qualitätsgeprüften Angeboten zu erleichtern. Darüber hinaus soll das Portal über Qualitätskriterien wie zum Beispiel Gütesiegel und Zertifikate aufklären und die Professionalisierung haushaltsnaher Dienstleistungen unterstützen.

Und nicht zuletzt: Probleme im familiären, persönlichen oder gesundheitlichen Bereich können die Leistungsfähigkeit, Motivation und Zufriedenheit einschränken und damit auch Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben. Eine **betriebliche Sozialberatung**, die anonyme Erstberatung in persönlichen Krisensituationen wie Konflikten am Arbeitsplatz/Mobbing, aber auch Sucht oder Trennung anbieten, leistet daher ebenfalls eine wichtige Unterstützung. Es gibt verschiedene Formen, die wenig aufwän-

dig innerhalb der verschiedenen (dezentralen) Strukturen durchführbar und finanzierbar sind. Große Unternehmen haben oft einen eigenen betrieblichen Sozialdienst. Es ist aber auch möglich, der Beschäftigtenzahl angepasste Beratungskontingente bei externen Dienstleistern, oft auch EAP (Employee Assistance Program) genannt, einzukaufen. Von der 24h-Hotline über Präventionsprogramme bis hin zu regelmäßigen Beratungsstunden im Betrieb sind verschiedene Pakete buchbar.

Gute Praxis – So geht's

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es... und nachmachen ist ausdrücklich erwünscht:

In allen geschilderten Handlungsfeldern gibt es inzwischen viele gute Beispiele aus Unternehmen in Nordrhein-Westfalen. Um von ihren Erfahrungen zu profitieren und eine gegenseitige Vernetzung zu ermöglichen, werden im folgenden Kapitel einige ausgewählte Beispiele portraitiert.

Es werden viele unterschiedliche Maßnahmen aus den sechs Handlungsfeldern vorgestellt – die unter ganz unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den verschiedenen Branchen und Größenordnungen der Unternehmen umgesetzt worden sind. Die Verantwortlichen bilanzieren, welche Effekte bzw. Erfolge erzielt werden konnten und welche Tipps sie für die Umsetzung geben können.

Einleitend sind pro Praxisbeispiel jeweils wichtige Eckdaten des Unternehmens (z.B. Branche, Ort, Personalstruktur) sowie der inhaltliche Schwerpunkt benannt, so dass eine gezielte Suche erleichtert wird.

Alle Unternehmen stehen gern für den weiteren Erfahrungsaustausch bereit, dafür sind die jeweiligen Kontaktpersonen benannt.

3M Deutschland GmbH

Reibungsloser Wiedereinstieg durch proaktive Ansprache der Eltern

„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit werden von uns aktiv angesprochen und nach ihren Wünschen für den Wiedereinstieg gefragt – das erhöht die Planungssicherheit für das Unternehmen und kommt allen Beteiligten zugute.“

Mit familiengerechter Personalpolitik beschäftigt sich die 3M Deutschland GmbH intensiv seit mehr als zehn Jahren – denn das Unternehmen führt seinen anhaltenden Erfolg in erster Linie auf das hohe Engagement seiner Beschäftigten zurück. Dieses soll unter anderem durch ein attraktives Arbeitsumfeld gefördert werden; die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich unabhängig von ihrer familiären Situation beruflich entwickeln können. Eine große Rolle spielen dabei flexible Arbeitsbedingungen. Alle Beschäftigten in den nicht produzierenden Bereichen können in Absprache mit der oder dem Vorgesetzten örtlich flexibel arbeiten. Für die zeitliche Flexibilität sorgt ein Langzeitkonto. Dieses auf die Bedürfnisse der 3M Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeschnittene Modell schafft etwa die Möglichkeit einer befristeten Freistellung oder einer zeitweisen Reduzierung des Arbeitspensums. So lässt sich Freiraum für die Familie gewinnen – über die gesetzlichen

Möglichkeiten von Elternzeit und Pflege- bzw. Familienpflegezeit hinaus.

Zudem trägt die unternehmensweite Initiative „FlexAbility“ zur besseren Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen mit den persönlichen Bedürfnissen bei: Auf die individuell gestaltbaren Möglichkeiten, wo, wann und wie sie am besten arbeiten können, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mindestens einmal pro Jahr von der Führungskraft angesprochen und nach ihrem eventuellen Bedarf gefragt. Die Bandbreite ist groß: Zeitweise von zu Hause zu arbeiten, kann etwa Pendelzeiten vermeiden und helfen, Engpässe bei der Kinderbetreuung oder Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger zu überbrücken. Oder durch die Verlegung bzw. Ausweitung von Pausenzeiten lässt sich Zeit für die Erledigung persönlicher Angelegenheiten gewinnen. Für junge Mütter und Väter ist es



In der Neusser Hauptverwaltung hat 3M eine Betreuung für Mitarbeiter-Kinder bis zu drei Jahren etabliert, um Müttern und Vätern den Wiedereinstieg nach der Elternzeit zu erleichtern.

Foto: AWO.DUS

ebenso sinnvoll wie für das Unternehmen, den Wiedereinstieg nach der Elternzeit gut zu planen – darauf werden die Beschäftigten der 3M Deutschland GmbH noch während der Elternzeit angesprochen. So kann die gewünschte wöchentliche Stundenzahl nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz individuell vereinbart werden.

Sabine Koch und Christoph Häusler aus der Abteilung „Employee and Labor Relations“ berichten, dass die 3M Deutschland GmbH die Gestaltung familienbewusster Personalpolitik als Führungsaufgabe definiert hat. Dabei werden die Vorgesetzten von den jeweils zuständigen HR-Business-Partnern beraten. Diese unterstützen sie ebenso dabei, selbst familiengerechte Maßnahmen in Anspruch zu nehmen, insbesondere vollzeitnahe Teilzeit. Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern, hat das Unternehmen 2011 eine Kindergrößtagespflege mit der AWO.DUS als Träger eingerichtet. Zudem können sich die Beschäftigten über eine Kooperation mit der pme Familienservice Gruppe in Fragen der Kinderbetreuung und bei einem Pflegefall im familiären Umfeld persönlich beraten und Betreuungspersonen vermitteln lassen.



ORT:	Neuss
BRANCHE:	Technologie
MITARBEITERZAHL:	5.389
GRÜNDUNG:	1951
FRAUENANTEIL:	27 %
TEILZEITQUOTE:	14 %
SCHWERPUNKT:	Arbeitszeitgestaltung

Kontakt:

Christoph Häusler (Employee and Labor Relations)
Sabine Koch (Employee and Labor Relations)
Carl-Schurz-Str. 1
41453 Neuss
02131 – 14 24 19
chaeusler1@3M.com

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- › Familiengerechte Maßnahmen müssen an verschiedene Funktionen bzw. Arbeitsbedingungen (etwa Produktion und Verwaltung) angepasst werden – nur so können alle Beschäftigten erreicht werden.
- › Familienfreundliche Angebote müssen einfach und klar gestaltet sein – das erleichtert die Kommunikation.
- › Zuweisung klarer Verantwortlichkeiten für die familiengerechte Personalpolitik – alle Maßnahmen sollten von einer Stelle aus gesteuert werden.

A4VR GmbH

Mobiles Arbeiten macht Vereinbarkeit möglich – und ist damit eine Investition in die Zukunft

„Als Unternehmen muss man ein gutes Arbeitsklima schaffen – dazu gehört selbstverständlich, dass die Beschäftigten auch ausreichend Zeit für Ihre Familien haben.“

Angesichts eines Frauenanteils von 11 % könnte man die A4VR GmbH für ein männerdominiertes Unternehmen halten. Entscheidend für die Personalpolitik des Düsseldorfer Start-Up ist aber die Tatsache, dass die meisten Mitarbeiter Väter sind oder bald Vater werden. Auch die beiden Gründer und Geschäftsführer, Jan Thiel und Michael Albrecht, sind beide Väter und haben deshalb ein ausgeprägtes Eigeninteresse, ihre Arbeit mit dem Familienleben vereinbaren zu können. Angesichts der projektgebundenen Arbeitsweise ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine Herausforderung.

Die Agency for Virtual Reality, wie sich das Unternehmen nennt, lebt eine ausgeprägte Ergebniskultur. Dies räumt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine große zeitliche Flexibilität ein. Die Teams organisieren sich dabei mithilfe einer digitalen Pinnwand, von der sich die Teammitglieder ihre Aufgaben nehmen. Wenn eine Auf-

gabe erledigt ist, kann die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter nach Hause gehen – es zählt also das Ergebnis und nicht die Zeit. Zum Schutz des Privatlebens schreiben sich die Angestellten nach 19 Uhr oder am Wochenende keine dienstlichen Nachrichten mehr. Diese Abmachung verhindert, dass flexible Arbeitszeiten in permanenter Verfügbarkeit resultieren.

Die Ergebniskultur fördert auch örtlich flexibles Arbeiten. Jan Thiel, einer der Gründer und Geschäftsführer der A4VR GmbH, weist darauf hin, dass die meiste Arbeit an den hochpräzisen Geräten im Studio erfolgen muss. Bei allen anderen Tätigkeiten seien die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedoch flexibel bei der Wahl ihres Arbeitsorts. Alle Beschäftigten verfügen über Smartphones und leistungsfähige Computer, so dass sie auch spontan von zu Hause aus arbeiten können. Über digitale Vernetzung bleiben die



Teammitglieder in Kontakt und können auch von unterschiedlichen Arbeitsorten aus zusammenarbeiten.

Geschäftsführer Thiel erklärt, dass die A4VR GmbH als Start-Up nicht über ein breites Spektrum an Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf verfügt. Allerdings ist die Kultur des Unternehmens von Beginn an von dem Grundsatz geprägt, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in erster Linie Familien-Menschen sind. Damit auch in herausfordernden Projektphasen ein gutes Arbeitsklima herrscht, müssen die Beschäftigten zufrieden und ausgeglichen sein. Ohne eine familienfreundliche Personalpolitik sei dies nicht zu erreichen, so Jan Thiel. Deshalb dürfen die Kolleginnen und Kollegen in Notfällen ihre Kinder auch mit zur Arbeit bringen.

Eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf betrachtet Jan Thiel als eine Zukunftsinvestition: Kinder seien unsere Zukunft, betont der Geschäftsführer. Deshalb profitierten alle davon, wenn sich das Familienleben gut mit der Arbeit vereinbaren lasse.



ORT:	Düsseldorf
BRANCHE:	Medien
MITARBEITERZAHL:	19
GRÜNDUNG:	2015
FRAUENANTEIL:	11 %
TEILZEITQUOTE:	5 %
SCHWERPUNKT:	Mobile Arbeit

Kontakt:

Jan Thiel (Geschäftsführer)
Kronprinzenstraße 12-16
40217 Düsseldorf
0171 – 8 37 23 43
thiel@a4vr.com

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- › Eine Ergebniskultur leben, die die persönliche Präsenz am Arbeitsplatz nicht zum Kriterium guter Arbeit macht.
- › Ein gutes Arbeitsklima in gegenseitigem Respekt und Vertrauen aufbauen und pflegen.
- › Mobiles Arbeiten durch Hard- und Software ermöglichen – damit auch örtlich getrennte Teams gut zusammenarbeiten können.

Bäckerei Niehaves GmbH & Co. KG

Familiengerechte Lösungen auch im Schichtbetrieb

„Bei der Einführung einer familiengerechten Personalpolitik darf man keine Angst haben, sondern muss mit einfachen, kleinen Dingen anfangen.“

Die Verbesserung der Lebensqualität stand im Zentrum der Überlegungen, als die Bäckerei Niehaves 2013 mit der Einführung einer familiengerechten Personalpolitik begann. Der mittelständische Familienbetrieb vertreibt seine Backwaren in 56 Filialen in einem Umkreis von 50 km, weshalb auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über zahlreiche Standorte verteilt sind und meist in kleinen Teams arbeiten. Deshalb sei es nicht leicht, den in der Branche notwendigen Schichtbetrieb in der Backstube familienfreundlich zu gestalten, merkt die Koordinatorin für Beruf und Familie, Stefanie Esterhaus, an. Dennoch kann das Unternehmen in den meisten Fällen auf die Wünsche der Mitarbeiter, sowohl im Verkauf, aber auch in der Produktion nach einer familienfreundlichen Schicht eingehen. Die konkrete Lösung besteht meist darin, dass Beschäftigte mit kleinen Kindern erst um acht Uhr morgens ihre Schicht antreten können. Da die meiste Arbeit in der Filiale bereits vor acht Uhr anfällt, ist ein späterer Schichtantritt um acht Uhr von der Kooperation des Teams in der Filiale abhängig. Stefanie Esterhaus betont aber, dass bislang

in fast allen Fällen eine individuelle Lösung für langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefunden werden konnte.

Damit alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an allen Standorten und Filialen gut über die familienfreundlichen Maßnahmen des Unternehmens informiert sind, erstellt Stefanie Esterhaus eine Mitarbeiterzeitung, die immer eine Rubrik zur familiengerechten Personalpolitik enthält. Angestellten, die während des Jahres Kinder bekommen haben, wird neben einem Willkommenspaket im Rahmen der Betriebsfeier gegen Ende des Jahres ein „Bobbycar“ mit Firmenlogo übergeben. Dadurch wird die Sichtbarkeit familienfreundlicher Maßnahmen weiter erhöht.

Für die Umsetzung der Maßnahmen spielt die Einbindung der Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Stefanie Esterhaus informiert im Rahmen der Führungskräftebesprechungen regelmäßig über Themen der Vereinbarkeit von



Familie und Beruf und nutzt die Gelegenheit auch, um von konkreten Problemen zu erfahren. So schaltet sich die Koordinatorin für Familie und Beruf beispielsweise ein, wenn Beschäftigte Probleme haben, einen Betreuungsplatz für ihre Kinder zu finden.

Zukünftig soll die Kinderbetreuung durch den Betriebskindergarten eines lokalen Unternehmensnetzwerks erleichtert werden. Schon jetzt kooperiert die Bäckerei Niehaves mit der Gemeinde Wickede und unterstützt deren Ferienprogramm. Im Gegenzug erhalten die Kinder der Beschäftigten des Familienbetriebs garantierte Plätze im Ferienprogramm der Gemeinde. Zusätzlich zahlt das Unternehmen allen Angestellten mit Kindern unter 6 Jahren einen Betreuungszuschuss.

Wichtig ist Stefanie Esterhaus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich durch das Unternehmen in ihrer persönlichen Lebenssituation unterstützt fühlen. Dann könne eine familienfreundliche Personalpolitik als erfolgreich bezeichnet werden und leiste einen wichtigen Beitrag zur Motivation der Beschäftigten.



ORT:	Wickede (Filialen im Landkreis Soest und im Märki-schen Kreis)
BRANCHE:	Handwerk
MITARBEITERZAHL:	ca. 500
GRÜNDUNG:	1978
FRAUENANTEIL:	ca. 85 %
TEILZEITQUOTE:	ca. 75 %
SCHWERPUNKT:	Arbeitszeitgestaltung

Kontakt:

Stefanie Esterhaus
(Kordinatorin für Beruf und Familie)
Westerhaar 15
58739 Wickede
02377 – 91 41 19

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- Regelmäßige Kommunikation der familienfreundlichen Maßnahmen – damit alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon wissen.
- Netzwerke gründen, um auch als kleines oder mittleres Unternehmen familienfreundliche Dienstleistungen anbieten zu können.
- Mit kleinen Maßnahmen anfangen – der erste Schritt ist der wichtigste.

Bayer Vital GmbH

Flexibilisierung und finanzielle Unterstützung erleichtern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie

„Für uns ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein strategischer Erfolgsfaktor“

Familien- und Lebensphasenorientierung sind schon seit vielen Jahren Bestandteil der Personalpolitik der Bayer Vital GmbH. Dazu gehören umfangreiche Service- und Unterstützungsangebote ebenso wie flexible Arbeitsbedingungen bei Arbeitszeit und Arbeitsort.

Verschiedene Modelle flexibler Arbeitszeiten sowie unterschiedliche Teilzeitmöglichkeiten von geringem bis zu vollzeitnahe Stundenumfang bieten den Angestellten große Flexibilisierungsmöglichkeiten. Auch Außendienstmitarbeiter können bei der Bayer Vital GmbH im Rahmen von Jobsharing-Modelle unter bestimmten Voraussetzungen in Teilzeit arbeiten. Örtliche Flexibilität wird sowohl mit Homeoffice- als auch Telearbeitslösungen unterstützt. Im Zuge der Telearbeit werden bestimmte Tage festgelegt, an denen der oder die Angestellte von zu Hause arbeiten. Die Homeoffice-Regelung ermöglicht hingegen kurzfristig mobiles Arbeiten und erhöht damit die Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Damit die betrieblichen Abläufe sichergestellt sind, muss die Arbeit vom Homeoffice mit der zuständigen Führungskraft abgesprochen werden.

Besonderen Wert legt die Bayer Vital GmbH auf die Entlastung der Angestellten mithilfe familienfreundlicher Serviceangebote. Mit der Bereitstellung von Kita-Plätzen unterstützt die Bayer Vital GmbH ihre Beschäftigten bei der Betreuung kleiner Kinder. Schulpflichtige Kinder bis 14 Jahre können an den Ferienprogrammen der Bayer-Vereine teilnehmen: Verschiedene Bayer-Sportvereine bieten dabei vielfältige Angebote für die Ferienbetreuung an. Das Unternehmen unterstützt die Ferienbetreuung mit 100 Euro (brutto) pro Woche und Kind bis zu maximal 6 Wochen im Jahr. Dies gilt auch, wenn die Angestellten ein externes Angebot zur Ferienbetreuung in Anspruch nehmen. In Notfällen können Eltern ihr Kind auch mit zur Arbeit nehmen.



Dafür steht ein Eltern-Kind-Büro zur Verfügung. Aber auch an den normalen Arbeitsplatz dürfen die Angestellten ihre Kinder mitbringen.



Die Unterstützung Beschäftigter mit pflegebedürftigen Angehörigen hat die Bayer Vital GmbH in einer Betriebsvereinbarung geregelt: ein Beratungs- und Vermittlungsservice rund um das Thema Pflege entlastet Beschäftigte ebenso wie die bezahlte Freistellung von bis zu 10 Tagen bei vollem Lohnausgleich, zur Organisation von Pflege in akuten Fällen.

Arbeiten Mitarbeiter zur Pflege von Angehörigen bzw. zur Sterbebegleitung in Teilzeit, können Beschäftigte eine Entgeltaufstockung erhalten, die sie nach der Pflegephase wieder zurückzahlen. Claudia Haneke, HR Business Partner der Bayer Vital GmbH, betont, dass die Angestellten durch die familienfreundlichen Maßnahmen nicht nur entlastet werden, sondern auch Wertschätzung durch das Unternehmen vermittelt bekommen.

ORT:	Leverkusen
BRANCHE:	Pharmazeutische Industrie
MITARBEITERZAHL:	1.281
GRÜNDUNG:	1997
FRAUENANTEIL:	58,5 %
TEILZEITQUOTE:	12,5 %
SCHWERPUNKT:	Betriebliche Kinderbetreuung

Kontakt:

Claudia Haneke (HR Business Partner)
Kaiser-Wilhelm-Allee 70
51366 Leverkusen
0214 – 305 13 65
claudia.haneke@bayer.com

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- › Die Geschäftsleitung sieht das Thema als strategisch relevant an.
- › Management und Betriebsrat in die Entwicklung familiengerechter Personalpolitik mit einbeziehen.
- › Bedarfsgerechte Maßnahmen und Services zur Unterstützung von Familien entwickeln.

ERGO Group AG

Interne Netzwerke helfen, dass sich auch Väter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie engagieren

„Familiengerechte Maßnahmen sollten im regelmäßigen Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften entwickelt und vorangebracht werden.“

Seit 2002 hat ERGO das Konzept der familien-gerechten Personalpolitik kontinuierlich ausgebaut. Seit 2008 ermöglicht eine Konzernbetriebsvereinbarung zahlreiche Modelle flexibler Arbeitszeiten. So können die Beschäftigten mit Zustimmung ihrer Führungskraft ihren Arbeitsumfang frei zwischen 25 Prozent und 99 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit wählen. Besonders beliebt bei Eltern ist die Umwandlung der halbjährlichen Sonderzahlungen in zusätzliche Freizeit. Auf diese Weise lässt sich die Arbeitszeit trotz Vollzeitbezahlung reduzieren. Immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nutzen auch die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten.

Katrin Weitz, die Diversity Managerin der ERGO Group, betont, dass sich die Personalpolitik an der Individualität unterschiedlicher Lebensphasen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientiert. Die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie solle nicht nur als Thema für Mütter verstanden werden, sondern sei ein zentraler und

für das gesamte Unternehmen relevanter Aspekt der Unternehmenspolitik. Deshalb beteiligt sich ERGO am Väternetzwerk NRW und treibt intern die bessere Information der Väter mithilfe eines eigenen ERGO Väternetzwerks voran. Katrin Weitz berichtet, dass dies die Sichtbarkeit des Themas „Vereinbarkeit“ erhöhe und die Akzeptanz familienfreundlicher Maßnahmen unter Vätern steigere.

Auch Führungskräfte können bei ERGO in Teilzeit arbeiten, ohne dabei ihre Position als Vorgesetzte oder Vorgesetzter aufgeben zu müssen. Im Rahmen des Pilotprojekts „Führung in Teilzeit“ hat das Unternehmen sinnvolle Regeln für Teilzeitführungs-kräfte erprobt und die Akzeptanz für „Führung in Teilzeit“ erhöht. Vor diesem Hintergrund umfasst jedes Training für neue Führungskräfte auch ein Modul zum Thema Beruf und Familie.



Katrin Weitz (Diversity Managerin)

Darüber hinaus gibt es an verschiedenen deutschen Standorten der Gruppe Belegplätze in Kindertagesstätten. So bietet ERGO in Düsseldorf 18 Plätze in einem Großtagespflegenest. Außerdem steht an jedem Standort ein Eltern-Kind-Büro zur Verfügung, damit Eltern ihr Kind in Notfällen mit zur Arbeit bringen können.

Über eine Kooperation mit der pme Familienservice GmbH bietet ERGO zudem die Vermittlung von Tageseltern sowie Notfall- und Ferienbetreuung von Kindern an. Zur Unterstützung pflegender Angehöriger hat ERGO einen Vertrag mit dem WDS.care, der die Beschäftigten berät und Pflegekräfte vermittelt.

Die Erfolge dieser familiengerechten Personalpolitik können sich sehen lassen: Neben einem früheren Wiedereinstieg von Führungskräften konnte ERGO auch eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen erreichen.

ERGO

ORT:	Düsseldorf
BRANCHE:	Versicherung/ Finanzdienstleistungen
MITARBEITERZAHL:	16.461 (Deutschland)
GRÜNDUNG:	1997
FRAUENANTEIL:	52,9 % (Deutschland)
TEILZEITQUOTE:	18 % (Deutschland)
SCHWERPUNKT:	Väterorientierung

Kontakt:

Katrin Weitz (Diversity Managerin)
Victoriaplatz 2
40198 Düsseldorf
0211 – 477 31 34
katrin.weitz@ergo.de

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- › Kommunikation zielgruppengerecht gestalten – Väter können zum Beispiel über ein eigenes Väternetzwerk angesprochen werden.
- › Familiengerechte Personalpolitik im Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften entwickeln – beispielsweise in Form gemeinsamer Workshops.
- › Neue Maßnahmen in Pilotprojekten testen und anpassen.

ExTox Gasmess-Systeme GmbH

Generationsübergreifende Vereinbarkeit: praktische Unterstützung bei Pflege genauso wie bei der Kinderbetreuung

„Individuelle Lösungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf können nur gelingen, wenn man Kontrolle durch Vertrauen ersetzt.“

Eine familienfreundliche Personalpolitik hat die ExTox Gasmess-Systeme GmbH nie eingeführt – weil sie seit der Gründung des Unternehmens im Jahr 2004 zentraler Bestandteil der Firmenphilosophie ist. Für das Unternehmen und seinen Erfolg werden auch die Kinder und Eltern der Beschäftigten als wichtig erachtet. Deshalb sind alle personalpolitischen Maßnahmen an der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ausgerichtet. So gilt für alle Beschäftigten Vertrauensarbeitszeit, damit sie ihre Arbeit gut in den familiären Tagesablauf integrieren können. Zudem sind für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuelle Regelungen für ihre wöchentliche Arbeitszeit möglich, was beispielsweise den Wiedereinstieg nach der Elternzeit oder die Pflege von Angehörigen erleichtert.

Auch das Arbeiten im Homeoffice ist je nach Mitarbeiterbedürfnis bis zu fünf Tage pro Wo-

che möglich. Allerdings betont Geschäftsführer Ludger Osterkamp, dass der persönliche Kontakt zwischen den Beschäftigten sehr wichtig für den internen Zusammenhalt und eine gute Stimmung in der Belegschaft ist. Die Arbeit im Homeoffice ist deshalb immer eine individuell abgestimmte Maßnahme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Was nicht selbstverständlich ist: Ludger Osterkamp legt genau so großen Wert darauf, dass der Firma neben den Kindern auch die ältere Generation wichtig ist. Deshalb gibt es von Zeit zu Zeit einen so genannten „Elternsprechtag“, an dem die Eltern aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer Veranstaltung in das Unternehmen eingeladen werden.

Um pflegende Angehörige besser unterstützen zu können, hat das Unternehmen einen Leihrollstuhl angeschafft und zwei Mitarbeiter zu Pflege-



begleiten ausbilden lassen. Mitarbeiter können sich beim Eintritt eines Pflegefalls bei einem ihrer Angehörigen deshalb direkt im Unternehmen beraten lassen. Zusätzlich organisiert ExTox unterschiedliche Vorträge zu pflegerelevanten Themen, zum Beispiel über den richtigen Umgang mit Demenzpatienten.

Die Kinder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jederzeit im Unternehmen willkommen und finden dort auch Spiel- und Beschäftigungsmöglichkeiten. Geschäftsführer Osterkamp setzt sich gerne auch mal mit den Kindern der Angestellten an den firmeneigenen Konzertflügel. Darüber hinaus übernimmt die ExTox Gasmess-Systeme GmbH die Betreuungskosten für Kinder bis zum Alter von sechs Jahren. Bei Bedarf richtet das Unternehmen eine Ferienbetreuung ein. Auch die Einrichtung einer Tagespflege kommt für das Unternehmen in Betracht, bislang war das Interesse daran allerdings noch zu gering.

Nach den Erfolgen der familiengerechten Personalpolitik gefragt, verweist Geschäftsführer Osterkamp auf den starken Zusammenhalt und die gute Stimmung im Unternehmen. Entscheidend sei, dass man den Menschen in den Mittelpunkt stellt – dies wirke sich immer positiv auf den Unternehmenserfolg aus.



ORT:	Unna
BRANCHE:	Elektrotechnik
MITARBEITERZAHL:	73
GRÜNDUNG:	2004
FRAUENANTEIL:	23 %
TEILZEITQUOTE:	8 %
SCHWERPUNKT:	Betriebliche Kinderbetreuung

Kontakt:

Ludger Osterkamp (Geschäftsführer)
Max-Planck-Straße 15a
59423 Unna
02303 – 33 24 70
ludger.osterkamp@extox.de

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- Kontrolle durch Vertrauen ersetzen – nur so sind individuelle Arbeitszeiten möglich.
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss „von oben vorgelebt“ werden, damit Familienfreundlichkeit als Teil der Unternehmenskultur wahrgenommen wird.
- Individuelle Lösungen finden – vor allem kleine Unternehmen sollten ihre geringe Mitarbeiterzahl als Chance begreifen und für jeden Beschäftigten eine passende Lösung erarbeiten.

Ford-Werke GmbH

Familienfreundlichkeit durch individuelle Wochenarbeitszeiten

„Neue Maßnahmen einer familiengerechten Personalpolitik können nur erfolgreich sein, wenn sie zusammen mit dem Betrieb und den Sozialpartnern entwickelt werden.“

Die Ford-Werke GmbH legt großen Wert darauf, dass alle Beschäftigten unabhängig von ihrer persönlichen Situation arbeiten können. Deshalb sollen Angestellte mit Familien genauso arbeiten können wie alle anderen Beschäftigten auch. Um dies möglich zu machen, setzt Ford auf ein Bündel familiengerechter Maßnahmen. An erster Stelle stehen dabei Möglichkeiten zum flexiblen Arbeiten. Diese stehen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen und helfen dabei, Familie und Beruf besser vereinbaren zu können. Je nach betrieblichen Erfordernissen haben die Beschäftigten die Möglichkeit, einvernehmlich ihre Wochenarbeitszeit so anzupassen, dass sie zu ihrem Privatleben passt. Dadurch wird das Arbeiten in vollzeitnaher Teilzeit vereinfacht, auch weil es nur ein Modell unter vielen und keine Ausnahmeregelung ist. Auch Job-Sharing-Modelle sind möglich, ebenso wie „Block-Teilzeit“, bei der sich Vollzeitarbeit mit Freizeit abwechselt.

Um auch kurzfristig flexibel auf Notfälle reagieren zu können, gibt es Regelungen zum mobilen Arbeiten. Das bedeutet, dass die Beschäftigten nach Absprache mit dem oder der Vorgesetzten spontan zeitlich und örtlich flexibel arbeiten können. Die Telefonfunktion der Notebooks stellt sicher, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso gut mobil erreicht werden können wie im Unternehmen. Auch regelmäßige Arbeit im Homeoffice ist im Zuge so genannter Telearbeit bis zu drei Tage pro Woche möglich, dies muss im Gegensatz zum mobilen Arbeiten jedoch vertraglich vereinbart werden. Volker Ehrentraut, der Diversity Manager der Ford-Werke GmbH, betont, dass diese Angebote auch von Führungskräften genutzt werden. Diese seien auch wichtig für die Umsetzung der familiengerechten Personalpolitik – deshalb sei diese Bestandteil des Trainings für neue Führungskräfte.



Um die Beschäftigten mit Kindern bei der Betreuung zu unterstützen, hat die Ford-Werke GmbH einen Kooperationsvertrag mit einem bundesweit vertretenen Kita-Betreiber. Dadurch kann das Unternehmen seinen Angestellten Belegplätze in 34 wohnortnahen Kindergärten anbieten. Auch Notfall- und Ferienbetreuung sowie die Vermittlung von Tagesmüttern gehören zu den Services, auf die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Ford-Werke GmbH Zugriff haben. Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen werden über das Programm „Eldercare“ des Kooperationspartners WDS.care unterstützt. So gibt es beispielsweise eine Pflegesprechstunde auf dem Werksgelände sowie die Möglichkeit individueller Pflegeberatung direkt zu Hause.



ORT:	Köln
BRANCHE:	Automobilbau
MITARBEITERZAHL:	25.000 (Deutschland)
GRÜNDUNG:	1925
FRAUENANTEIL:	12 % (Deutschland)
TEILZEITQUOTE:	9,6 % (Deutschland)
SCHWERPUNKT:	Arbeitszeitgestaltung/ vollzeitnahe Teilzeit

Kontakt:

Volker Ehrentraut (Diversity Manager)
 Postfach 71 02 65
 50742 Köln
 0221 – 901 90 08
 vehentr@ford.com

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- › Flexible Arbeitsbedingungen müssen für alle gelten – es darf nicht der Eindruck entstehen, dass einzelne Zielgruppen bevorteilt werden.
- › Familienfreundliche Maßnahmen dürfen dem Betrieb nicht „übergestülpt“ werden und müssen deshalb gemeinsam mit den Verantwortlichen im Betrieb entwickelt werden.
- › Sozialpartner müssen frühzeitig eingebunden werden – nur mit Unterstützung des Betriebsrats können neue Maßnahmen zum Erfolgsmodell werden.

gmc²-gerhards multhaupt consulting GmbH

Mit Vertrauensarbeitszeit und mobilem Arbeiten individuelle Lösungen ermöglichen

„Bei der Einführung einer familiengerechten Personalpolitik ist es besser, einfach loslegen anstatt Arbeitsgruppen zu gründen und lange Diskussionen zu führen.“

Der große Aha-Moment für die Gründer der gmc² GmbH war die Auswahl als Unternehmen des Monats im Netzwerk familienbewusste Unternehmen Bonn/Rhein-Sieg bereits kurz nachdem die Firma dort Mitglied geworden war. Dadurch wurde den beiden Geschäftsführern erst klar, wie stark ihr Unternehmen bereits durch eine familienbewusste Kultur geprägt war. Als Holger Gerhards und Stephan Multhaupt das Unternehmen 2004 gründeten, wollten sie ihren Beruf gut mit dem Privatleben vereinbaren können. Da dies auch für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fall sein sollte, hat sich seit Unternehmensgründung eine familiengerechte Unternehmenskultur etabliert.

Besonderen Wert wird in der gmc² GmbH auf flexible Arbeitsbedingungen gelegt. So gibt es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwar Kernzeiten, in denen sie erreichbar sein sollen. Darüber hinaus gilt für alle Beschäftigten Ver-

trauensarbeitszeit. Auch den Arbeitsort können sich die Angestellten selbst aussuchen. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit Notebook und Diensthandy ausgestattet und können ihre Arbeit dank cloudbasiertem Intranet von überall aus erledigen. Möglich ist dieses Modell, weil bei der gmc² GmbH eine Ergebnis- statt einer Präsenzkultur prägend ist. Entscheidend ist deshalb nicht die Zeit, die die Beschäftigten im Unternehmen verbringen. Stattdessen zählt das Ergebnis.

Getragen wird die familienfreundliche Unternehmenskultur der gmc² GmbH von ihren beiden Gründern und Geschäftsführern. Holger Gerhards betont, dass man als Führungskraft Familienfreundlichkeit vorleben muss. So kommt Geschäftsführer Gerhards beispielsweise morgens später ins Büro, weil er sein Kind noch in den Kindergarten bringt. Von den Beschäftigten wird dies sehr positiv wahrgenommen und ermuntert



sie, auch selbst familienfreundliche Angebote in Anspruch zu nehmen.

Holger Gerhards betont: Familienfreundlichkeit gehöre zur inneren Einstellung beider Geschäftsführer und werde deshalb von ihnen vorangetrieben. Letztlich sei eine familiengerechte Personalpolitik ein Zeichen des Verantwortungsbewusstseins gegenüber den Beschäftigten. Im Gegenzug zeigten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch eine höhere Verantwortung für das Unternehmen, ist Geschäftsführer Gerhards überzeugt. Wenn man die Angestellten in ihren Belangen ernst nehme und damit für Zufriedenheit Sorge, steige auch die Motivation der Beschäftigten, so Holger Gerhards. Zudem ist eine familiengerechte Personalpolitik wichtig für die Mitarbeitergewinnung: So hat die gmc2 GmbH bereits einen Mitarbeiter eingestellt, der sich nur deshalb für das Unternehmen entschieden hat.



ORT:	Bonn
BRANCHE:	Beratung
MITARBEITERZAHL:	22
GRÜNDUNG:	2004
FRAUENANTEIL:	36 %
TEILZEITQUOTE:	18 %
SCHWERPUNKT:	Mobile Arbeit

Kontakt:

Holger Gerhards (Geschäftsführer)
Joseph-Schumpeter-Allee 29
53227 Bonn
0228 – 30 49 77 20
h.gerhards@gmc2.de

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- Individuelle Lösungen für einzelne Mitarbeiter sind in kleinen Unternehmen besser als ein einheitliches System.
- Familienfreundliche Unternehmenspolitik ist Chefsache – nur wenn die Führungskräfte familiengerechte Maßnahmen in Anspruch nehmen, trauen sich auch die Beschäftigten.
- Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ins Gespräch kommen – nur so erfährt man, welche Maßnahmen wirklich benötigt werden.

GreenGate AG

Führungskräfte als Gestalter und Nutznießende von Familienfreundlichkeit

„Ein familiäres und familienfreundliches Betriebsklima motiviert die Beschäftigten, steigert ihre Zufriedenheit und nutzt damit auch dem Unternehmen.“

Schon bei der Gründung ihres Unternehmens war den sechs Gründern der GreenGate AG klar, dass zu optimalen Arbeitsbedingungen auch die Vereinbarkeit ihres Berufs mit ihrem Familienleben gehört. Deshalb ist eine familiengerechte Personalpolitik seit der Gründung der GreenGate AG ein zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur. Dazu gehört vor allem eine große Flexibilität. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfassen ihre Arbeitszeiten selbst und entscheiden auch, ob sie Überstunden bezahlt oder in Form von Freizeit ausgeglichen haben möchten.

Ihre wöchentliche Arbeitszeit können die Beschäftigten entsprechend ihrer persönlichen Situation festlegen. Diese Individualisierung der Arbeitszeiten ermöglicht auch die Arbeit in vollzeitnaher Teilzeit. Überdies ist auch eine spontane, vorübergehende Aufstockung der Stundenzahl in Form bezahlter Überstunden möglich. Dadurch lässt sich beispielsweise der Wiedereinstieg von Müttern nach der Elternzeit flexibel

gestalten. Arbeit im Homeoffice lässt sich für einzelne Tage spontan und kurzfristig umsetzen. Regelmäßige, tageweise Arbeit im Homeoffice ist ebenfalls möglich, erfordert jedoch eine vorherige Vereinbarung im Team und mit Vorgesetzten.

Führungskräfte agieren als Gestalter aber auch als Nutznießende der familienfreundlichen Personalpolitik. Um die Akzeptanz zu fördern, werden neue Maßnahmen gemeinsam im Führungskraftenteam diskutiert und entwickelt. Selbstverständlich nutzen sie diese auch selber, arbeiten zum Beispiel vom Homeoffice aus und sind damit Vorbilder für die Beschäftigten, sich auch „zu trauen“.

Zur Unternehmenskultur der GreenGate AG gehört auch eine starke regionale Verankerung und Vernetzung, betont Vorstand Frank Lamann. Deshalb kann das Unternehmen seine Mitarbeite-



rinnen und Mitarbeiter auch bei der Suche nach Belegplätzen zur Kinderbetreuung unterstützen. Die Kosten für die Betreuung in einer Tagesstätte oder einem Kindergarten trägt dabei das Unternehmen. Falls ein Engpass bei der Kinderbetreuung auftreten sollte, können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Kinder auch mal mit ins Unternehmen bringen.



ORT:	Windeck
BRANCHE:	Software/ IT-Dienstleistungen
MITARBEITERZAHL:	29
GRÜNDUNG:	2000
FRAUENANTEIL:	30 %
TEILZEITQUOTE:	25 %
SCHWERPUNKT:	Arbeitszeitgestaltung/ vollzeitnahe Teilzeit



Kontakt:

Frank Lagemann (Vorstand)
 Alte Brücke 6
 51570 Windeck
 02243 – 923 07 12
 f.lagemann@greengate.de

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- Führungskräfte müssen auf die persönliche Situation der Beschäftigten eingehen und individuelle Lösungen finden.
- Familiengerechte Maßnahmen sollten gemeinsam von den Führungskräften entwickelt und von diesen auch genutzt werden.
- Familienfreundlichkeit muss Teil der Unternehmenskultur sein.

H. Schalm GmbH

Verstehen und Vorleben als Erfolgsfaktor der Vereinbarkeit

„Eine familiengerechte Personalpolitik kann man nicht einführen, sondern man muss sie vorleben.“

Die H. Schalm GmbH setzt bereits seit 1999 familienfreundliche Maßnahmen um, auch wenn diese noch nicht unter dem Schlagwort einer familiengerechten Personalpolitik firmierten. Dies entspricht dem Motto des Geschäftsführers Norbert Schalm, der stark an den konkreten Mitarbeiterbedürfnissen orientierte Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf befürwortet. So können die Angestellten des Handwerksbetriebs ihre Überstunden auf einem Gleitzeitkonto sammeln und bei Bedarf in Freizeit umwandeln. Diese Maßnahme fügt sich gut in den Arbeitsalltag des Unternehmens ein, weil die meisten Beschäftigten vor Ort beim Kunden arbeiten und deshalb zeitlich flexibel sein müssen. Aus diesem Grund besteht das Modell des Gleitzeitkontos auch nicht nur auf dem Papier, sondern wird aktiv gelebt.

Besonders wichtig ist Norbert Schalm, dass er die Bedürfnisse seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennt. Deshalb führt er zweimal im Jahr Mitarbeitergespräche, in denen er auch auf die familiäre Situation der Angestellten eingeht.

Dadurch kann das Unternehmen frühzeitig auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagieren und sie in ihrer familiären Situation unterstützen. Außerdem erlaubt das Unternehmen den Beschäftigten, ihre Kinder in den Ferien zur Arbeit mitzunehmen. In Notfällen können Angestellte auch kurzfristig freigestellt werden. Tritt im familiären Umfeld einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters ein Pflegefall ein, stellt die H. Schalm GmbH Kontakt zum Pflegestützpunkt der Stadt Mönchengladbach her, wo pflegende Angehörige individuell und umfassend beraten werden.



Eine familiengerechte Personalpolitik betrachtet Norbert Schalm als Win-win-Situation für Angestellte und das Unternehmen: Die Beschäftigten können Familie und Beruf besser vereinbaren und die Firma kann über flexible Arbeitszeiten besser Arbeitsspitzen abfedern. Mit dem Erfolg der familiengerechten Maßnahmen ist Geschäftsführer Schalm sehr zufrieden: Der Krankenstand sei sehr niedrig, außerdem passiere es nicht mehr, dass Angestellte sich aufgrund eines familiären Notfalls krank meldeten – dies lasse sich nun problemlos auf „offiziellen“ Weg regeln.

Kontakt:

Norbert Schalm (Geschäftsführer)
 Borsigstr. 17
 41066 Mönchengladbach
 02161 – 69 46 40
 nschalm@schalm.de



H. Schalm GmbH

Heizungsbau • Sanitär • Lufttechnik • Kundendienst

ORT:	Mönchengladbach
BRANCHE:	Sanitär und Heizungsbau/ Handwerk
MITARBEITERZAHL:	38
GRÜNDUNG:	1979
FRAUENANTEIL:	16 %
TEILZEITQUOTE:	16 %
SCHWERPUNKT:	Arbeitszeitgestaltung

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- Familiengerechte Maßnahmen müssen von den Bedürfnissen der Beschäftigten hergeleitet werden.
- Basis familiengerechter Personalpolitik sind deshalb regelmäßige und vertrauensvolle Gespräche mit den Beschäftigten, in deren Rahmen auch die familiäre Situation thematisiert werden kann.
- Familiengerechte Personalpolitik sollte nicht „eingeführt“, sondern direkt „von oben“ vorgelebt werden.

Henkel AG & Co. KGaA

Soziale Dienste als Anlaufstelle für alle Lebenslagen

„Wenn man mit gezielten Informations-, Beratungs- und Betreuungsangeboten die gelingende Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt, gewinnt man zufriedene Mitarbeiter, die innovativ zum Erfolg des Unternehmens beitragen“

Die familienfreundliche Ausrichtung bei Henkel hat eine lange Tradition und ist fest in der Unternehmenskultur verankert. Bereits 1912 wurde die Abteilung Soziale Dienste gegründet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebensphasen unterstützt. Die Sozialen Dienste beraten bei beruflichen Fragestellungen oder privaten Herausforderungen – unentgeltlich, anonym und in einem absolut vertraulichen Rahmen. Neben der individuellen Beratung werden Seminare, Informations- und Bildungsveranstaltungen angeboten, beispielsweise zu sozial- und familienrechtlichen Themen wie häusliche Pflege, Scheidung und Trennung, Verbraucherrecht und Kindererziehung.

Henkel unterstützt seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei, ihr berufliches Engagement mit der persönlichen Lebensplanung in Einklang zu bringen und bietet für Beschäftigte flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Teilzeit oder die Arbeit im Home-Office an.

Für Kinder von Henkel-Beschäftigten werden am Standort in Düsseldorf insgesamt 240 Betreuungsplätze in drei Betriebskindergärten angeboten. An weiteren Standorten in Deutschland gibt es Belegplätze in Kitas vor Ort. Der erste Henkel-Betriebskindergarten wurde bereits 1940 eröffnet. Begleitend dazu kooperieren die Sozialen Dienste deutschlandweit mit dem pme Familienservice, um allen Eltern maßgeschneiderte Betreuungskonzepte anbieten zu können.

Durch den Wandel der Rollenbilder erreichen heute viele hochqualifizierte Frauen Führungspositionen, bei Henkel liegt der Anteil bereits bei 33 %. Gleichzeitig nehmen immer mehr Männer Elternzeit in Anspruch. Die Sozialen Dienste unterstützen diese Entwicklungen durch ein facettenreiches Serviceangebot für alle Lebenslagen. Die regelmäßig stattfindenden Bildungsveranstaltungen „Lunch & Learn“, im Rahmen



Regina Neumann-Busies (Leiterin Soziale Dienste)

einer verlängerten Mittagspause, bieten Eltern beispielsweise Vorträge zu Erziehungsfragen.

Auch die sogenannten Aktivwochen für Schichtmitarbeiter werden von den Sozialen Diensten koordiniert. Dieses Programm ermöglicht Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Schichtdienst mit ihren Familienangehörigen im Drei-Jahres-Rhythmus einen einwöchigen Aktivurlaub, der vom Unternehmen und der Krankenkasse finanziert wird. Für Beschäftigte, die Angehörige zu Hause pflegen, bieten die Sozialen Dienste seit 2008 das Programm „Care Support – Pflegebegleitung im Unternehmen“ an. Das dreistufige Beratungsangebot umfasst Infoveranstaltungen, individuelle Beratung und regelmäßige Gruppenangebote. Die Sozialen Dienste der Firma Henkel sind integrativer Bestandteil der verantwortlichen und nachhaltigen Personal- und Sozialpolitik. Der Mix aus innovativen Projekten und bewährten Beratungs- und Vermittlungsangeboten sichert dem Unternehmen Loyalität, Motivation und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



ORT:	Düsseldorf
BRANCHE:	Konsumgüterindustrie
MITARBEITERZAHL:	9.500 (Deutschland) global 50.000
GRÜNDUNG:	1876
FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN:	34 %
FRAUENANTEIL:	33 % (Deutschland)
TEILZEITQUOTE:	14 % (Deutschland)
SCHWERPUNKT:	Betriebliche Kinderbetreuung

Kontakt:

Regina Neumann-Busies
(Leiterin Soziale Dienste)
Henkelstraße 67
40589 Düsseldorf
0211 – 797 98 58
regina.neumann@henkel.com

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- › Entlastung und gelingende Vereinbarkeit: Unterstützung in beruflichen und privaten Lebensphasen durch anonyme, vertrauliche und kostenfreie Beratung.
- › Dreistufiges Beratungsangebot:
 1. Infoveranstaltungen
 2. individuelle Beratung
 3. zielgerichtete Gruppenangebote
- › Intensive Zusammenarbeit mit externen Partnern: So können auch kleinere Unternehmen soziale Dienstleistungen anbieten.

Hettich Unternehmensgruppe

Förderung der Akzeptanz und der Inanspruchnahme familienbewusster Maßnahmen

„Die Unternehmens- und Führungskultur ist entscheidend für den Erfolg einer familiengerechten Personalpolitik – mit Alibimaßnahmen kommt man nicht weiter.“

Die Einführung einer familiengerechten Personalpolitik lief bei der Hettich Unternehmensgruppe in zwei Phasen ab. Ungefähr im Jahr 2010 hat die Unternehmensgruppe ein erstes Bündel familienfreundlicher Maßnahmen eingeführt. Dazu gehörten ein Eltern-Kind-Büro ebenso wie Belegplätze in einem Kindergarten oder eine Hotline für die Notfallbetreuung von Kindern. Da die Maßnahmen nur in geringem Umfang genutzt wurden, hat Hettich diese nicht mehr aufrechterhalten.

Drei Jahre später begann das, was Personalleiterin Verena Wankerl als die zweite Phase der Einführung einer familiengerechten Personalpolitik bezeichnet. Damals wurde in der Unternehmensgruppe diskutiert, wie man Frauen für Führungspositionen gewinnen und sie auch als Führungskräfte halten kann. Dazu wurden anhand einer intensiven Analyse die Hindernisse aufgeschlüsselt, die Frauen von der Übernahme

einer Führungsposition abhalten. Das Ergebnis: die Unternehmenskultur. Eine echte Vereinbarkeit von Familie und Beruf setzt voraus, dass die Maßnahmen wie z.B. Teilzeit auch ohne negative Folgen genutzt werden können. Deshalb begann die Hettich Unternehmensgruppe an ihrer Kultur zu arbeiten und diese weg von der Präsenz- hin zur Ergebniskultur zu entwickeln.

Konkret wird seitdem daran gearbeitet, die Akzeptanz von Teilzeitarbeit zu erhöhen. Überdies wurde die Möglichkeit eines Sabbaticals eingeführt und für leitende Angestellte gilt mittlerweile Vertrauensarbeitszeit. Für die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt eine Gleitzeit ohne Kernarbeitszeiten. Das heißt, dass die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten dokumentieren, diese aber innerhalb eines weiten Rahmens frei gestalten können. Auch bei den Angestellten im Schichtbetrieb gibt es Teilzeitmodelle; so können



sich Angestellte zum Beispiel eine Schicht teilen oder wechseln sich wochenweise ab.

Zusätzlich wurde ein Leitfaden zur Eingliederung der Beschäftigten nach der Elternzeit erstellt. So wird bereits vor Beginn der Elternzeit besprochen, ab welchem Zeitpunkt und wie ein Wiedereinstieg erfolgen soll. Dieses Vorgehen macht sich laut Personalleiterin Wankerl in Form eines früheren und vor allem besser organisierten Wiedereinstiegs bemerkbar.

Wichtig für die Änderung der Unternehmenskultur ist laut Verena Wankerl vor allem das Management. Deshalb wurde der Kulturwandel von der Präsenz- zur Ergebniskultur in Form eines Kickoff-Workshops mit 60 leitenden Angestellten angestoßen. Die Führungskräfte wurden im Rahmen des Workshops gezielt motiviert, familiengeeichte Maßnahmen in Anspruch zu nehmen und mutig beim Ausprobieren neuer Arbeitsmodelle zu sein. Seitdem nimmt die Zahl der Führungskräfte zu, die beispielsweise in Teilzeit oder im Homeoffice arbeiten.



ORT:	Kirchlengern
BRANCHE:	Metallverarbeitung
MITARBEITERZAHL:	3.700 (Deutschland)
GRÜNDUNG:	1888
FRAUENANTEIL:	28 % (Deutschland)
TEILZEITQUOTE:	7 % (Deutschland)
SCHWERPUNKT:	Maßnahmen für Führungskräfte

Kontakt:

Verena Wankerl (Personalleiterin)
Vahrenkampstraße 12-16
32278 Kirchlengern
05223 – 77 19 11
verena_wankerl@de.hettich.com

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- › Familiengerechte Maßnahmen müssen Teil der Unternehmenskultur sein.
- › Die Einbindung leitender Angestellter ist Grundlage eines Wandels der Unternehmenskultur.
- › Familiengerechte Maßnahmen zusammen mit den Führungskräften entwickeln – zum Beispiel in einem Workshop.

Hoppen Innenausbau GmbH

Weniger Stress durch Familienfreundlichkeit

„Die Entwicklung und Einführung neuer Maßnahmen familiengerechter Personalpolitik halten die Organisation fit und verbessern die Arbeitsprozesse.“

Die Einführung einer familiengerechten Personalpolitik führen die Inhaber des Familienbetriebs Katrin, Ralf und Peter Hoppen auf zwei wesentliche Gründe zurück: Zum einen wollte seine Frau, so Ralf Hoppen, nach der Geburt des zweiten Kindes Mitarbeiterinnen einstellen, die wie sie flexibel und auch von zu Hause arbeiteten. Zum anderen hat das Unternehmen begonnen, ein betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen. In diesem Zuge wurde auch das Thema Stress angesprochen. Dabei ist klar geworden, dass eine schlechte Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu höherem Stress führt. Überdies wurde deutlich, dass es auch Männern wichtig ist, Familie und Beruf gut miteinander vereinbaren zu können. Deshalb wurde die Flexibilität, die man bis dahin nur Müttern gewährt hatte, auch für die männlichen Angestellten ermöglicht. Dazu gehört vor allem die Berücksichtigung familiärer Verpflichtungen bei den Arbeitszeiten: Wenn ein Kollege beispielsweise nur an Wochenenden bei seinen Kindern sein kann, wird die Arbeit so organisiert, dass er freitags früher Feierabend machen und früher zu seinen Kindern fahren kann.

Mittlerweile gibt es bei der Hoppen Innenausbau GmbH zahlreiche Arbeitszeitmodelle, die alle auf die individuellen Bedürfnisse der Angestellten zugeschnitten sind. Peter Hoppen betont, dass dies nur funktioniert, wenn die verschiedenen Teams über eine gute Selbstorganisation verfügen. Alle Beschäftigten des kleinen Unternehmens wissen, dass die Familie Vorrang hat. Deshalb unterstützen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenseitig und stellen innerhalb des Teams sicher, dass die Arbeit entsprechend verteilt wird.

Die familienfreundliche Unternehmenskultur wird auch von den drei Führungskräften des Betriebs vorgelebt. Katrin Hoppen betont, dass die Führungskräfte die familiengerechte Personalpolitik auch für sich selbst eingeführt haben. Die Inhaber betonen, dass darüber hinaus auch das Unternehmen sehr stark von der Einführung der familiengerechten Personalpolitik profitiert habe.



Die Einführung immer neuer Maßnahmen halte das Unternehmen fit und Sorge für eine Verbesserung der Prozesse. Dies liegt laut Ralf Hoppen daran, dass eine gute Arbeitsorganisation ein zentraler Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist. Zudem müssten die Beschäftigten stärker Verantwortung übernehmen und gemeinsam mit dem Team dafür Sorge tragen, dass die anstehenden Arbeiten rechtzeitig abgeschlossen werden.

Kontakt:

Ralf Hoppen (Geschäftsführer)
Schlossstraße 46-52
41238 Mönchengladbach-Rheydt
0172 – 876 36 31
ralf@hoppen-innenausbau.de



ORT:	Mönchengladbach
BRANCHE:	Handwerk/Tischlerei
MITARBEITERZAHL:	23
GRÜNDUNG:	1988
FRAUENANTEIL:	13 %
TEILZEITQUOTE:	22 %
SCHWERPUNKT:	Väterorientierung

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- › Familiengerechte Maßnahmen müssen im Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt werden – dazu gehört auch Kritik seitens der Beschäftigten.
- › Betriebliche Prozesse müssen an die familiengerechte Personalpolitik angepasst werden – dies führt als Nebeneffekt auch zu besseren Prozessen.
- › Externe Partner z.B. für das Gesundheitsmanagement einbinden – diese stellen Expertise zur Verfügung und treiben neue Maßnahmen voran.

Landeskirchenamt der Evangelischen Kirche im Rheinland

Erfolgreiche Vereinbarkeit durch zeitlich und örtlich flexibles Arbeiten

„Die Beschäftigten und das Unternehmen können gleichermaßen von familien-
gerechter Personalpolitik profitieren.“

Der Auslöser für die Einführung einer familien-
gerechten Personalpolitik im Landeskirchenamt
der Evangelischen Kirche im Rheinland war die
Beschäftigung mit dem Thema „Familie“ im Rah-
men der Landessynode 2006. Ausgehend von
einem weit gefassten Familienbegriff, der unter-
schiedliche partnerschaftliche Lebensverhält-
nisse umfasst, in denen Menschen verbindlich
füreinander eintreten, hat das Landeskirchen-
amt planvoll und systematisch Maßnahmen zur
Vereinbarkeit von Familie und Beruf eingeführt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Lan-
deskirchenamts können sich ihre Arbeitszeit
im Rahmen einer klassischen Gleitzeitregelung
flexibel einteilen. Der zeitliche Rahmen ist im
Laufe der Zeit ausgeweitet worden. Verwal-
tungsdirektor Rüdiger Rentzsch betont, dass
dies auch in der Unternehmenskultur verankert
sei und entsprechend gelebt werde. Im Herbst
möchte man das Modell auf den Prüfstand
stellen und über weitere Maßnahmen nachden-
ken, die Arbeitszeitautonomie zu verbessern.

Die Beschäftigten können ihre Arbeit nicht nur
zeitlich, sondern auch örtlich flexibel gestalten.
Das Landeskirchenamt hat erst kürzlich Leitlini-
en zur Telearbeit aufgestellt, um die Vielzahl an
bestehenden individuellen Regelungen auf einen
gemeinsamen Nenner zu bringen. Die Leitlinien
zur Telearbeit halten beispielsweise fest, dass
der Wunsch nach mobilem Arbeiten keiner
Begründung bedarf. Damit soll deutlich gemacht
werden, dass die örtliche Flexibilität der Arbeit
kein Zugeständnis des Arbeitgebers ist, sondern
zur Normalität gehört. Und wenn die Mitarbeite-
rinnen und Mitarbeiter aufgrund flexibler Arbeits-
bedingungen weniger pendeln müssen, profitie-
ren sowohl die Gesundheit der Beschäftigten als
auch die Umwelt.

Auch Führungskräfte des Landeskirchenamts
nehmen die beschriebenen Maßnahmen in
Anspruch. Es wird Wert darauf gelegt, dass
Führungskräfte sich regelmäßig austauschen
und gegenseitig beraten können. Anlässlich der
Führungskräftebesprechungen werden auch
familienbezogene Themen wie die Leitlinien zum
mobilen Arbeiten platziert. So wird sichergestellt,
dass neue Maßnahmen mitgetragen werden.
Familiengerechte Personalpolitik bringt laut Ver-
waltungsdirektor Rentzsch nur Vorteile für alle
Beteiligten. Insbesondere sei eine Stärkung der
Familienfreundlichkeit auch für die Personalent-
wicklung relevant: Familiäre Erfahrungen seien
sehr wertvoll für die persönliche Entwicklung der
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, betont Rüdiger
Rentzsch.

Kontakt:

Rüdiger Rentzsch (Verwaltungsdirektor)
Hans-Böckler-Str. 7
40476 Düsseldorf
0211 – 456 22 07
ruediger.rentzsch@ekir.de



ORT:	Düsseldorf
BRANCHE:	Dienstleistung/soziale Organisation
MITARBEITERZAHL:	287
GRÜNDUNG:	(vor 1900)
FRAUENANTEIL:	59 %
TEILZEITQUOTE:	23 %
SCHWERPUNKT:	Mobile Arbeit

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- Externe Fachleute einbinden, um familiengerechte Maßnahmen systematisch entwickeln zu können.
- Tatsächlichen Bedarf für Maßnahmen erfassen – zum Beispiel über eine Beschäftigtenbefragung.
- Alle Zielgruppen und Generationen berücksichtigen – auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Kinder haben das Bedürfnis nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Peiniger Personalberatung GmbH

Individuelle Arbeitszeiten und klare Regeln als Schlüssel zur Vereinbarkeit

„Bei der Einführung familiengerechter Personalpolitik sollten Unternehmen mutig sein und Schritt für Schritt neue Maßnahmen ausprobieren.“

Die Einführung flexibler Arbeitszeiten bei der Peiniger Personalberatung GmbH war keine bewusste Entscheidung für eine familiengerechte Personalpolitik, sondern an erster Stelle eine pragmatische Lösung für ein konkretes Problem: Als Beschäftigte Schwierigkeiten hatten, die Betreuung ihrer Kinder mit starren Arbeitszeiten zu vereinbaren, haben die Geschäftsführung und das Mitarbeiterteam gemeinsam nach flexiblen Lösungen gesucht – und gefunden. Mittlerweile werden die Arbeitszeiten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens individuell geregelt. Wobei die Interessen beider Seiten (Unternehmen und Beschäftigte) so weit als möglich berücksichtigt werden.

Entscheidend für die Festlegung der individuellen Arbeitszeitregelung ist die persönliche Situation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Deshalb gibt es auch kein einheitliches System – dieses wäre zu starr, um den Wünschen der Angestellten gerecht zu werden. Stattdessen werden Arbeitszeit und Arbeitsort so angepasst, dass

die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Familie und Beruf möglichst gut vereinbaren können. So gibt es neben flexiblen Arbeitszeiten und der Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, auch ein Arbeitszeitkonto. Auf diesem können die Angestellten Zeit „ansparen“, um beispielsweise während der Sommerferien im Kindergarten ihre Arbeitszeit entsprechend reduzieren zu können.

Möglich ist diese große Flexibilität durch klare Regeln, Vertrauen und genaue Absprachen unter den Kolleginnen und Kollegen. Insbesondere als kleines Unternehmen sei dies nicht einfach, hebt Katharina Peiniger-Blome, Personalberaterin bei der Peiniger Personalberatung GmbH, hervor. Mit einem gut zusammengewachsenen Team und vertrauensvollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lasse sich eine flexible Arbeitszeitgestaltung gut organisieren. Der damit verbundene Aufwand sei angesichts der zahlreichen Vorteile zu vernachlässigen, so die Personalberaterin.



Durch das Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse der Angestellten signalisiere das Unternehmen seine Wertschätzung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auch über das rein Berufliche hinausgeht. Auch das Unternehmen profitiert: Aufgrund flexibler Arbeitszeiten führt zum Beispiel die Krankheit eines Kindes nicht automatisch zu Krankheitstagen der Eltern – dem Unternehmen entstehen so weniger Fehlzeiten. Katharina Peiniger-Blome berichtet, dass sie im vergangenen Jahr mehr als 10 Fehltage vermeiden konnte, weil sie ihr die Betreuung ihres Kindes dank der flexiblen Arbeitsbedingungen mit ihrem Beruf verbinden konnte.



ORT:	Solingen
BRANCHE:	Personalberatung/ Dienstleistung
MITARBEITERZAHL:	9
GRÜNDUNG:	1993
FRAUENANTEIL:	78 %
TEILZEITQUOTE:	90 %
SCHWERPUNKT:	Arbeitszeitgestaltung

Kontakt:

Katharina Peiniger-Blome (Personalberaterin)
Lindgesfeld 31
42653 Solingen
0172 – 2 39 11 43
k.peiniger@peiniger-personalberatung.de

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- › Den Angestellten vertrauen – die nötige Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird durch zu viel Kontrolle unterminiert.
- › Flexible Arbeitszeiten erfordern klare Regeln und genaue Absprachen.
- › Mutig sein und neue Maßnahmen einfach mal ausprobieren.

perbit Software GmbH

Vereinbarkeit für alle: gezielte Ansprache von Vätern und Führungskräften

„Zur Schaffung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur können auch Führungskräfte die Maßnahmen der familiengerechten Personalpolitik in Anspruch nehmen.“

Die perbit Software GmbH hat seit ihrer Gründung 1983 großen Wert auf eine familienfreundliche Unternehmenskultur gelegt. Das Ziel einer starken Mitarbeiterbindung über alle Lebensphasen hinweg ist bis heute das Leitbild der Personalpolitik des Unternehmens. So ermöglicht zum Beispiel die Vertrauensarbeitszeit, dass die Angestellten selbst festlegen können, wann sie arbeiten. Dadurch können sie kurzfristig auf ihre familiäre Situation reagieren. Diese Flexibilität zeigt sich auch bei der Wochenarbeitszeit, die für jeden Angestellten individuell festgelegt werden kann. Auch mobiles Arbeiten ist in Notfällen kurzfristig möglich. Eine dauerhafte Homeoffice-Regelung ist ebenfalls möglich, erfordert aus Datenschutzgründen jedoch ausreichend Vorbereitung. Fast jeder bzw. jede vierte Angestellte nutzt diese Regelung mittlerweile.

Außerdem werden angehende Väter spezifisch auf ihre neue Situation angesprochen und beraten. Das Unternehmen motiviert die Väter dazu,

die ihnen zustehende Elternzeit zu nutzen. Damit wird allen Vätern signalisiert, dass das Unternehmen hinter ihnen steht und sie aufgrund ihrer Elternzeit keinerlei Nachteile zu befürchten haben.

Für eine familienfreundliche Unternehmenskultur spielen laut Geschäftsführer Jörg Klausch auch die Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Wenn diese familienfreundliche Maßnahmen in Anspruch nehmen, signalisiere das für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Stellenwert, den die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für das Unternehmen spielt. Um die familiengerechte Personalpolitik mit Leben zu füllen und die Unternehmenskultur in diesem Sinne zu stärken, wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in jedem Mitarbeitergespräch angesprochen. Überdies wird bei der Beurteilung der Führungskräfte auch deren Familienfreundlichkeit bewertet – sowohl von den Vorgesetzten als auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



Die perbit Software GmbH bezuschusst die Kinderbetreuung ihrer Beschäftigten mit bis zu 250 Euro pro Monat und Kind. In Notfällen können die Kinder auch mit zum Arbeitsplatz gebracht werden. Jörg Klausch und die Personalleiterin Lisa Krüger berichten, dass sich in diesen Fällen immer eine Kollegin oder ein Kollege findet, der sich um die Kinder kümmert. Das Unternehmen hat auch das Thema Pflege früh erkannt und an beiden Standorten Rollstühle angeschafft. Die Angestellten können diese ausleihen, falls in ihrer Familie ein Pflegefall eintritt. Geschäftsführer Klausch betont, dass dies vor allem eine symbolische Maßnahme sei, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu signalisieren, dass das Unternehmen das Thema ernst nimmt. Zur konkreten Unterstützung pflegender Angehöriger wurden zwei Beschäftigte zu Pflegelotsen ausgebildet.



ORT:	Altenberge
BRANCHE:	IT-Dienstleistungen
MITARBEITERZAHL:	82
GRÜNDUNG:	1983
FRAUENANTEIL:	33 %
TEILZEITQUOTE:	32 %
SCHWERPUNKT:	Väterorientierung

Kontakt:

Lisa Krüger (Personalleiterin)
Jörg Klausch (Geschäftsführer)
Siemensstraße 31
48341 Altenberge
02505 93000
lkrueger@perbit.de

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- › Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig ansprechen und Unterstützung signalisieren.
- › Alle Zielgruppen berücksichtigen und Vorleben der familienfreundlichen Unternehmenskultur durch das Management.
- › Netzwerke mit anderen Unternehmen bilden – das bringt neue Ideen und ermöglicht es, von den Erfahrungen anderer zu profitieren.

Sana-Klinikum Remscheid GmbH

Erfolgreiches Führen in Teilzeit mithilfe von Jobsharing

„Um eine familienfreundliche Personalpolitik erfolgreich umzusetzen, sind eine Geschäftsführung, die hinter dieser Personalpolitik steht, und eine feste Ansprechperson im Unternehmen, die ausreichend Kapazität für die Leitung familienfreundlicher Projekte hat, wichtig.“

Die familiengerechte Arbeitszeitgestaltung wird im Sana-Klinikum Remscheid auch von Führungskräften wahrgenommen. Die Teilzeitangebote sind dabei sehr individuell, so dass Beschäftigte beispielsweise zwei Wochen in Vollzeit arbeiten und dann ihren familiären Verpflichtungen in einer zusammenhängenden Freizeitphase nachgehen können. Führungskräfte können dank Jobsharing auch in Teilzeit arbeiten und leben den Angestellten damit vor, dass auch Teilzeitkräfte Karrierechancen im Unternehmen haben. So teilen sich beispielsweise zwei Oberärztinnen in Teilzeit Ihre Arbeit wochenweise auf. Auch das Jobsharing entlang fester Wochentage ist möglich und wird bereits praktiziert. Zudem wurden Workshops für Beschäftigte aller Führungsebenen dauerhaft eingeführt, um die Umsetzung „gesunder Führung“ unter Einbeziehung familienengerechter Maßnahmen zu fördern.

Das Sana-Klinikum Remscheid unterstützt Eltern auch direkt bei der Betreuung ihrer Kinder. So

wurde Anfang 2015 ein Kooperationsvertrag mit einer Kita in der Nähe des Krankenhauses abgeschlossen, die nun immer 5 Kita-Plätze für Beschäftigte des Klinikums vormerkt. Wenn Beschäftigte ihre Kinder lieber in der Nähe ihres Wohnorts betreuen lassen wollen, können sie sich zur Unterstützung an den pme-Familienservice wenden, mit dem der Konzern einen Unterstützungsvertrag für alle Kliniken abgeschlossen hat. Bei Betreuungssplatzsuche in Remscheid ist die Koordinatorin für Beruf und Familie des Sana-Klinikums, Susanne Hochburger, behilflich. Dazu nutzt sie ihren Kontakt zum Jugendamt Remscheid, der bei der Suche nach einer passenden internen Kinderbetreuung aufgebaut wurde. In Notfällen können die Kinder nach Absprache mit den Vorgesetzten auch zum Arbeitsplatz mitgenommen werden. Dazu hat das Unternehmen Kindermöbel und Spiele angeschafft, die in solchen Fällen genutzt werden können.

Wenn im Kreis der Angehörigen einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters ein Pflegefall eintritt, bietet ein Krankenhaus naturgemäß eine Vielzahl kompetenter Ansprechpartner. Susanne



Susanne Hochburger (Koordinatorin Beruf und Familie)

Hochburger berichtet, dass die Beratung durch Kolleginnen und Kollegen in solchen Fällen gerne und häufig gesucht und angenommen wird. Frau Hochburger selbst steht pflegenden Angehörigen ebenfalls mit Rat zur Seite. Dazu gehört auch, alle notwendigen Formulare und Vordrucke zur Verfügung zu stellen, damit die Beschäftigten beispielsweise schnell und unkompliziert die Reduktion ihrer Arbeitszeit beantragen können.



Kontakt:

Susanne Hochburger
(Kordinatorin Beruf und Familie)
Burger Straße 211
42859 Remscheid
02191 – 13 31 45
susanne.hochburger@sana.de

ORT:	Remscheid
BRANCHE:	Gesundheit
MITARBEITERZAHL:	1.119
GRÜNDUNG:	1857 (seit 1992 als GmbH, seit 2000 als Teil der Sana Kliniken AG)
FRAUENANTEIL:	77 %
TEILZEITQUOTE:	39 %
SCHWERPUNKT:	Maßnahmen für Führungskräfte

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „an Bord holen“ – zum Beispiel über einen Workshop zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, damit die Angebote auch den Belangen der Beschäftigten entsprechen.
- Ausdauernd und geduldig kommunizieren – es dauert, bis die Maßnahmen zu allen Angestellten durchgedrungen sind.
- Feste Ansprechperson für familiengerechte Personalpolitik einrichten – diese leitet die Projekte und steuert die Umsetzung der Maßnahmen.

Deutsche Telekom AG

Glaubwürdige Familienfreundlichkeit durch Führungskräfte als Vorbilder

„Eine familiengerechte Personalpolitik muss authentisch sein – mit reinen Schau- fenstermaßnahmen erreicht man gar nichts.“

Die familiengerechte Personalpolitik der Deutschen Telekom AG hat sich über die Jahre hinweg entwickelt: Vom Frauenförderkonzept im Jahr 1992 angefangen hat sich die Personalpolitik evolutionär hin zu einem ganzheitlichen, life cycle-orientierten Ansatz entwickelt. Ein in dieser Hinsicht sehr wichtiges Instrument ist das Lebensarbeitszeitkonto: So lässt sich eine finanzierte Auszeit oder eine Aufstockung eines Teilzeitentgelts ohne Schwierigkeiten realisieren. Dazu müssen Beschäftigte nur Teile ihres Entgelts in einem Zeitwertkonto entsprechend ansparen. Tarifbeschäftigte können in begrenztem Umfang auch Arbeitszeit ansparen.

Im nächsten Jahr wird zudem ein neues innovatives Teilzeitmodell namens „Additional Day Off“ eingeführt werden, welches den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, sich neben dem Erholungsurlaub zusätzliche freie Tage zu erarbeiten. Diese zeitliche Flexibilität wird seit 2016 um mobiles Arbeiten ergänzt. Dafür wurden verlässliche und transparente Regelungen geschaffen,

wonach die Beschäftigten unter bestimmten Voraussetzungen weitgehend selbstbestimmt ihre Arbeit auch außerhalb des Büros – also von zu Hause oder unterwegs – erledigen können. Getragen werden diese Maßnahmen durch eine Unternehmenskultur, die zunehmend weniger Wert auf Präsenz, sondern auf das Ergebnis der Arbeit legt.

Generell spielen Kommunikation und Kultur eine große Rolle bei der Umsetzung einer familien-gerechten Personalpolitik. Matthias Mattfeldt, Senior Experte Work Life der Deutschen Telekom AG, ist es wichtig, dass bei der Kommunikation familienfreundlicher Maßnahmen auch Väter angesprochen werden. Dazu gehört, männliche Führungskräfte, die Elternzeit nehmen oder in Teilzeit bzw. von zu Hause arbeiten, gezielt anzusprechen und ihr konkretes Beispiel als Vorbild zu kommunizieren. Damit zeigen sie anderen



Beschäftigten, dass die Inanspruchnahme von Maßnahmen akzeptiert und kein „Karrierekiller“ ist. Sehr erfolgreich für die Entwicklung und Etablierung neuer Maßnahmen war die „Flexible Working Initiative“ in den Jahren 2014 und 2015: Dabei haben 80 leitende Angestellte auf freiwilliger Basis Instrumente flexiblen Arbeitens getestet und diese als Leuchtturm in die Firma hineingetragen.

In Kooperation mit der awo lifebalance GmbH bietet die Deutsche Telekom AG auch konkrete Unterstützung bei der Kinderbetreuung und der Pflege von Angehörigen an. Zudem bietet die Deutsche Telekom ihren Beschäftigten aktuell über 500 Betriebskitaplätze an verschiedenen Standorten an, um auch die Beschäftigten abseits des Hauptstandorts bei der Kinderbetreuung zu unterstützen.

Die Kosten-Nutzen-Betrachtung geht für die Deutsche Telekom auf: die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine Investition in die Zukunft des Unternehmens und der Gesellschaft insgesamt.



ORT:	Bonn
BRANCHE:	Telekommunikation
MITARBEITERZAHL:	105.000 (Deutschland)
GRÜNDUNG:	1995
FRAUENANTEIL:	32 %
TEILZEITQUOTE:	14 %
SCHWERPUNKT:	Maßnahmen für Führungskräfte

Kontakt:

Matthias Mattfeldt (Senior Experte Work Life)
Friedrich-Ebert-Allee 140
53113 Bonn
0228 – 18 17 83 77
matthias.mattfeldt@telekom.de

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- › Eine familienfreundliche Unternehmenskultur fördern, in der die Führungskräfte die Vereinbarkeit aktiv und sichtbar für alle unterstützen.
- › Maßnahmen und Angebote für Beschäftigte in allen Lebenslagen anbieten, nicht nur für Familien.
- › Authentische Maßnahmen einführen, die vom gesamten Unternehmen nachhaltig getragen werden – und auch in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten Bestand haben.

Vodafone GmbH

Schnellerer Wiedereinstieg durch finanzielle Förderung und flexible Arbeitsbedingungen

„Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Rücken frei haben, sind sie innovativer und motivierter.“

Die Vodafone GmbH kann auf zehn Jahre Erfahrung mit familiengerechter Personalpolitik zurückblicken. 2007 wurde die Betriebskindertagesstätte eröffnet und 2008 eine Betriebsvereinbarung zu Familie und Beruf unterzeichnet. Das Unternehmen möchte damit seine Attraktivität als Arbeitgeber steigern und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen schnelleren Wiedereinstieg nach der Elternzeit ermöglichen. Damit Mütter nach der Geburt eines Kindes schneller an den Arbeitsplatz zurückkehren, hat Vodafone eine Eltern-Policy verabschiedet. Wenn Mütter innerhalb des ersten Jahres nach der Geburt zurückkehren, können sie ihre Arbeitszeit um 25 % reduzieren und bekommen für sechs Monate trotzdem ihr volles Gehalt. Auch Vätern, die mindestens 14 Wochen Elternzeit nehmen, steht diese Möglichkeit offen.

Damit dies gelingen kann, bietet Vodafone unter anderem sehr flexible Arbeitsbedingungen. So können die Angestellten im Rahmen einer Gleitzeitregelung Arbeitsbeginn und -ende selbst festlegen, wenn die Kernarbeitszeit beachtet

wird. Diese Regelung gilt in geringerem Umfang auch für die im Schichtdienst Beschäftigten, Überdies ermöglicht Vodafone das Arbeiten in so genannter „Block-Teilzeit“, bei der Angestellte drei Monate zu reduziertem Gehalt in Vollzeit arbeiten und anschließend drei Monate frei haben. Bei Pflege können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch zuerst die Freistellungsphase nutzen.

Seit 2012 haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit mobil von zu Hause aus zu arbeiten. „Dieses neue Modell musste sich erst durchsetzen, wobei Führungskräftebildungen halfen. Es gibt neue Herausforderungen, wenn die Mitarbeiter nicht im Büro anwesend sind“, weiß Erdmute Thalmann, Managerin Diversity & Work Life bei Vodafone Deutschland. Hilfreich war hier auch der Umzug an den Vodafone-Campus Düsseldorf mit seinem offenen Bürokonzept, bei dem die Mitarbeiter keinen fest zugewiesenen Arbeitsplatz mehr haben. Mittlerweile wird mobiles Arbeit über alle Hierarchie-Stufen sehr stark genutzt.



Um auch Führungskräfte bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen baut das Unternehmen das Jobsharing aus und ermutigt die Führungskräfte, Maßnahmen wie Homeoffice auch für sich selbst zu nutzen. Frau Thalmann betont, dass die Führungskräfte eine wichtige Vorbildfunktion im Unternehmen haben und freut sich, dass immer mehr Führungskräfte die Homeoffice-Möglichkeit für sich entdeckt haben.

Für die Beschäftigten mit Kindern stehen acht Betriebskindergärten für verschiedene Altersklassen zur Verfügung, drei davon an der Firmenzentrale in Düsseldorf. Außerdem bietet das Unternehmen eigene Ferienprogramme an und kooperiert mit awo lifebalance, die einen eigenen Ferienkatalog anbieten. Den Service der AWO können die Vodafone-Angestellten auch bei Fragen rund um die Themen Pflege von Angehörigen oder Kinderbetreuung nutzen und sich während der Arbeitszeit beraten lassen. Zudem vermittelt die AWO haushaltsnahe Dienstleistungen, wie zum Beispiel zur Wohnungs- oder Gartenpflege.



ORT:	Düsseldorf
BRANCHE:	Telekommunikation
MITARBEITERZAHL:	14.000 (Deutschland)
GRÜNDUNG:	1992
FRAUENANTEIL:	39 % (Deutschland)
TEILZEITQUOTE:	16 % (Deutschland)

Kontakt:

Erdmute Thalmann
(Managerin Diversity & Work Life)
Ferdinand-Braun-Platz 1
40549 Düsseldorf
0172 – 987 93 00
erdmute.thalmann@vodafone.com

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- › Angebote regelmäßig kommunizieren – am besten unterfüttert durch Best Practice-Beispiele.
- › Geduldig sein – die Unternehmenskultur ändert sich nicht von heute auf morgen.
- › Führungskräfte überzeugen – zum Beispiel durch regelmäßige Schulungen und Sensibilisierung.

VR-Bank Nordeifel eG

Mehr und innovative Möglichkeiten durch Kooperation mit anderen Unternehmen

„Eine nachhaltige familiengerechte Personalpolitik muss Mehrwert und Nutzen für das Unternehmen, seine Beschäftigten und seine Kunden schaffen.“

Die VR-Bank Nordeifel entwickelt bereits seit 1989 eine familiengerechte Personalpolitik. Für den Vorstandsvorsitzenden Bernd Altgen ist dies eine selbstverständliche Maßnahme, um den Beschäftigten Wertschätzung entgegenzubringen und ihnen Freiraum bei der Gestaltung ihres Berufs- und Privatlebens einzuräumen. Deshalb hat die Genossenschaftsbank im Jahr 1996 die flexible Vertrauensarbeit eingeführt und beurteilt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihrer Leistung anstatt nach ihrer Anwesenheit.

Bernd Altgen betont, dass man eine familiengerechte Personalpolitik immer als vernetztes Thema wahrnehmen muss. Deshalb gründete die VR-Bank Nordeifel im Jahr 2016 mit 40 anderen Unternehmen aus der Region die Dienstleistungsgenossenschaft Eifel DLG eG (nachstehend DLG Eifel genannt). Die Koordinatorin der VR-Bank für Familie und Beruf, Gisela Caspers, ist gleichzeitig Vorstandsmitglied der Dienstleistungsgenossenschaft und berichtet, dass die beteiligten Unternehmen und deren Beschäftigten umfangreiche Angebote wahrnehmen können.

Diese umfassen Unterstützungs- und Beratungsleistungen in den Themenfeldern Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit, Wissen & Kompetenz sowie Digitalisierung.

Auf Basis dieser sich weiter entwickelnden Dienstleistungsgenossenschaft soll ein regionales, sich gegenseitig förderndes und erhaltendes Netzwerk „Gesunde Region Eifel“ aufgebaut werden, mit dem Ziel einer individuellen, organisationalen und regionalen Resilienz. Für dieses Projekt hat die DLG Eifel Fördermittel beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales beantragt.

Aktuell plant die DLG Eifel die Einführung eines Lebensarbeitszeitkontos. Auf dieses könnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je nach Lebensphase „einzahlen“ oder sie können davon „abheben“ – abhängig davon, welche individuelle Balance zwischen Berufs- und Privatleben sie in den verschiedenen Lebensphasen wünschen. Auch beispielsweise die Unterstützung bei der Kinderbetreuung und der Pflege von Angehörigen soll künftig über die DLG Eifel in Kooperation mit der Familiengenossenschaft der Regionen eG organisiert werden.



Die Angestellten der VR-Bank Nordeifel können nach Absprache auch im Homeoffice arbeiten; dazu hat die Bank Notebooks und Tablet-PCs angeschafft. Zwei Väter in Teilzeit arbeiten gar nicht mehr am Hauptsitz des Unternehmens, sondern haben eine eigene Beratungsagentur der Bank bei sich zu Hause aufgemacht. Generell ist es Bernd Altgen sehr wichtig, dass auch Väter die familienfreundlichen Maßnahmen in Anspruch nehmen. Deshalb werden Väter aktiv von Vorstand, Abteilungsleiter und Personalabteilung auf die ihnen zustehenden Maßnahmen angesprochen und zur Elternzeit motiviert. Führungskräften kommt laut Vorstandsvorsitzendem Altgen eine Vorbildfunktion zu. Daher ist er froh darüber, dass auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Führungspositionen Elternzeit nehmen und vom Homeoffice aus arbeiten. Unterstützt werden die Führungskräfte durch Schulungen, an denen sie für eine menschenorientierte Unternehmenskultur sensibilisiert werden.

Die familiengerechte Personalpolitik der VR-Bank Nordeifel bezeichnet Bernd Altgen als erfolgreich, weil sie Nutzen und Mehrwert für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber schafft. Vorstandsvorsitzender Altgen betont, dass dies die Authentizität des Unternehmens bei den Kunden und in der gesamten Region stärkt und damit entscheidend zum Unternehmenserfolg beiträgt.



ORT:	Schleiden
BRANCHE:	Banken/Finanzdienstleistungen
MITARBEITERZAHL:	135
GRÜNDUNG:	1880
FRAUENANTEIL:	53 %
TEILZEITQUOTE:	32 %
SCHWERPUNKT:	Arbeitszeitgestaltung



Bernd Altgen (Vorstandsvorsitzender der VR-Bank Nordeifel eG und Aufsichtsratsvorsitzender der Dienstleistungsgenossenschaft Eifel DLG eG)
 Gisela Caspers (Kordinatorin für Familie und Beruf der VR-Bank Nordeifel eG sowie Vorstand der Dienstleistungsgenossenschaft Eifel DLG eG)
 Am Markt 37
 53937 Schleiden
 02445 – 950 25 15
 bernd.altgen@vr-banknordeifel.de
 gisela.caspers@vr-banknordeifel.de

Die Top-3-Erfolgsfaktoren

- Mit anderen Unternehmen kooperieren – gemeinsam kann man bessere Lösungen anbieten als allein.
- Klare Leitlinien festlegen, damit alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleich behandelt werden.
- Vorbildfunktion der Führungskräfte stärken – zum Beispiel über Schulungen.

Impressum

Herausgeber

Ministerium für Kinder, Familie,
Flüchtlinge und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen
Haroldstraße 4, 40213 Düsseldorf
Telefon: 0211 837-02
poststelle@mkffi.nrw.de
www.chancen.nrw

© 2018/MKFFI 1005

Düsseldorf, Februar 2018

Die Druckfassung kann bestellt werden:

- im Internet: www.chancen.nrw/publikationen
- telefonisch: Nordrhein-Westfalen direkt
0211 837-1001

Bitte die Veröffentlichungsnummer 1005 angeben.

Layout & Gestaltung

Kuhrt Kommunikation GmbH, Düsseldorf

Druck

Buch- und Offsetdruckerei Häuser KG, Köln

Fotonachweis

Fotos der teilnehmenden Unternehmen, iStock-photo

Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerberinnen bzw. Wahlbewerbern oder Wahlhelferinnen bzw. Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Ministerium für Kinder, Familie,
Flüchtlinge und Integration
des Landes Nordrhein-Westfalen

Haroldstraße 4, 40213 Düsseldorf
Telefon: 0211 837-02
poststelle@mkffi.nrw.de
www.chancen.nrw

 @ChancenNRW
 facebook.com/ChancenNRW/
 Chancen_NRW
 Chancen NRW

