



# Checkheft

Familienorientierte Personalpolitik  
für kleine und mittlere Unternehmen



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

DIHK

ERFOLGSFAKTOR  
**FAMILIE**  
Unternehmensnetzwerk



An einer **familienorientierten Unternehmenskultur** führt kein Weg mehr vorbei.

Beschäftigte können sich besser auf ihre Arbeit konzentrieren, wenn sie wissen, dass die **Familie** in „guten Händen“ ist.



Alle profitieren von einer gelingenden **Vereinbarkeit**.



Vereinbarkeit ist nicht nur ein Thema, sondern **Bindeglied** zwischen Beschäftigten und Unternehmen.

Eine gute Vereinbarkeit hilft bei der **Fachkräftesicherung**.

ERFOLGSFAKTOR  
**FAMILIE**  
Unternehmensnetzwerk



... und was sind Ihre Argumente?

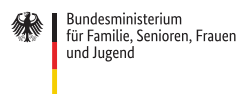
Profitieren Sie mit der kostenfreien Mitgliedschaft in  
**Deutschlands größtem Netzwerk**

- Vielfältige Informationen rund um die Vereinbarkeit
- Erfahrungen von rund 8.000 Netzwerkmitgliedern
- Veranstaltungen des Netzwerks mit spannendem Input und neuen Ideen
- Zahlreiche Möglichkeiten, sich zu vernetzen – digital und analog
- Verwendung des Mitgliedslogos für die interne und externe Kommunikation

Hier können Sie sich kostenfrei registrieren: [www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerken](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerken)



Gefördert vom:



# Neue Chancen für Vereinbarkeit

Liebe Leserinnen und Leser,

immer mehr Unternehmen erleben, wie entscheidend eine familienorientierte Personalpolitik ist, um Beschäftigte zu halten und neue Mitarbeitende zu gewinnen. Familienfreundlichkeit in Betrieben ist mittlerweile zur Cheffinnen- und Chefsache geworden, denn eines ist klar: In Vereinbarkeit zu investieren, zahlt sich aus. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motivierter und zufriedener, melden sich seltener krank und identifizieren sich stark mit dem Unternehmen – und es erübrigt sich manch anderes Personalmarketing. Unternehmen und Beschäftigte profitieren also gleichermaßen von einer Kultur, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf großschreibt. Viele innovative Lösungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben Erfolgsgeschichte geschrieben. Gerade auch kleinen und mittleren Betrieben mit flexiblen Strukturen gelingt es immer besser, ihren Mitarbeitenden attraktive Vereinbarkeitsangebote zu machen. Für Unternehmen geht es dabei aber noch um weit mehr: Indem sie Familienfreundlichkeit in ihrer Personal- und Unternehmenspolitik verankern, sind sie krisenfester und resilienter – eine Lehre aus der Coronapandemie. Umfragen bestätigen zudem, dass besonders familienorientierte Unternehmen die pandemiebedingte Krise besser überstanden haben als andere.

Zugleich eröffnet die bewusste Entscheidung für Familienfreundlichkeit neue Handlungsspielräume, um den zentralen Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu begegnen. Es geht um den Kulturwandel: Denn steigender Fachkräftemangel, immer mehr pflegebedürftige Menschen, um die sich berufstätige Angehörige kümmern, sowie ein neues Verständnis von partnerschaftlicher Vereinbarkeit insbesondere in der jüngeren Generation erfordern konkrete, praxistaugliche Vereinbarkeitsmaßnahmen. Dieses Checkheft will Unternehmen mit wertvollen Tipps und Informationen, aber auch mit vielfältigen Beispielen aus der Praxis dabei unterstützen, eine familienbewusste Personalpolitik strategisch zu gestalten und die Chancen der Vereinbarkeit für sich zu nutzen.

Es ist wichtig, dass Betriebe mit gutem Beispiel vorangehen und andere mit ihren Ideen und Erfahrungen inspirieren. Lassen Sie sich anregen, beteiligen Sie sich! Die Mitgliedschaft im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ ist kostenfrei – und liefert wertvolle Impulse, Kontakte und konkrete Unterstützung.



*Lisa Paus*

Lisa Paus, MdB,  
Bundesministerin für  
Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend



*P. Adrian*

Peter Adrian, Präsident  
des Deutschen Industrie- und  
Handelskammertags e. V.

# Inhaltsverzeichnis

Neue Chancen für Vereinbarkeit.....	3
Unternehmensbeispiele .....	6
Übersicht Experten und Expertinnen .....	8
Das Checkheft – ein Nachschlagewerk.....	9
Familienfreundlichkeit in Unternehmen .....	10
<b>1. Familienbewusster Kulturwandel in der Praxis .....</b>	<b>11</b>
„Ist Vereinbarkeit für uns ein strategischer Faktor?“ .....	13
Mut zur Transparenz schafft eine Vertrauenskultur .....	18
„Ich kann drei Wochen in Urlaub und der Laden läuft“ .....	19
Den Menschen im Arbeitnehmer sehen.....	21
„Gelingende Beziehungen erzeugen gute Arbeit“ .....	23
<i>Machen Sie den Realitätscheck.....</i>	<i>25</i>
<b>2. Der neue Wert der Zeit .....</b>	<b>27</b>
„Noch Luft nach oben bei Teilzeit im Schichtbetrieb“ .....	30
Geld in Zeit umwandeln .....	34
Schichtdienste familienorientiert gestalten .....	36
Mit Vertrauen regelt sich vieles von allein.....	37
Führen im Tandem als Karrierechance .....	39
<i>Gestalten Sie individuelle Arbeitszeitlösungen.....</i>	<i>41</i>
<i>Finden Sie flexible Lösungen für den Notfall.....</i>	<i>41</i>
<b>3. Betriebliche Kinderbetreuung .....</b>	<b>43</b>
„Ferien sind immer“ .....	49
„Unsere Großtagespflege erleichtert den Wiedereinstieg“ .....	50
Betriebskita nach eigenen Vorstellungen .....	52
Betreuungskostenzuschuss auch für Grundschulkindern schafft Zufriedenheit .....	53
Betreuung auch während der Schul- und Kitaferien abdecken .....	55
<i>Organisieren Sie eine betriebliche Kinderbetreuung .....</i>	<i>57</i>
<b>4. Die Schubkraft der Digitalisierung .....</b>	<b>59</b>
Familienorientierung heißt Flexibilität schaffen .....	61
Digitalisierung und familienfreundliche Unternehmenskultur zusammendenken .....	66
Digitalisierungsstress mit Profis bewältigen .....	68
Betriebsvereinbarungen schaffen Sicherheit für beide Seiten .....	70
Sicher und flexibel: Ein Tag pro Woche im Homeoffice.....	72
<i>Nutzen Sie digitale Tools für eine bessere Vereinbarkeit.....</i>	<i>74</i>



<b>5.</b>	<b>Die Führungskraft als Lotse .....</b>	<b>75</b>
	Auf großer Klaviatur spielen: Netzwerker, Storyteller, Coach .....	78
	„Als Führungskraft muss ich mich hinterfragen und entwickeln“ .....	81
	Eine Politik der offenen Tür .....	82
	Mehr Zeit fürs Team durch eine zweite Führungsebene gewinnen .....	84
	Führung heißt, Kompetenzen bei jedem Einzelnen fördern .....	85
	<i>So funktioniert Führen auf Distanz</i> .....	87
	<i>Kommunizieren Sie auf allen Ebenen</i> .....	88
<b>6.</b>	<b>Pflegen und arbeiten.....</b>	<b>89</b>
	„Unternehmen sollten Tagespflegeplätze organisieren“ .....	91
	Ein Rollstuhl sensibilisiert für Pflege .....	96
	Entlastung für die pflegenden Beschäftigten .....	97
	Mit dem Pflegecoach individuelle Lösungen finden.....	99
	Pflegekrank-Tage sichern Erwerbstätigkeit.....	101
	<i>Schaffen Sie eine pflegesensible Unternehmenskultur</i> .....	103
	<i>Entwickeln Sie Angebote für pflegende Beschäftigte</i> .....	103
<b>7.</b>	<b>Elternzeit und Wiedereinstieg für Mütter und Väter .....</b>	<b>105</b>
	„Immer im Dienst“ .....	107
	„Wir mussten gute Lösungen für beide Partner finden“ .....	111
	Unternehmens-App informiert über Beratungsangebote.....	112
	Mit Vereinbarkeitsmaßnahmen in Stellenanzeigen werben .....	114
	Ein Paar sorgt sich fifty-fifty um Kinder, Küche und Karriere .....	115
	<i>Unterstützen Sie Partnerschaftlichkeit</i> .....	117
	<i>Begleiten Sie Mütter und Väter durch die Elternzeit</i> .....	118
<b>8.</b>	<b>Familienservice für alle .....</b>	<b>119</b>
	„Die Beschäftigten in ihrer Gesamtheit im Blick haben“ .....	121
	Einkaufsservice, Packstation & Co. verbessern die Vereinbarkeit.....	125
	Eine Anlaufstelle für Vereinbarkeitsfragen.....	127
	Alles, was die Vereinbarkeit leichter macht .....	128
	<i>Engagieren Sie sich als Caring Company</i> .....	130
	<b>Mehr Informationen</b> .....	<b>131</b>
	Zum Weiterlesen.....	134
	Quellennachweise .....	136
	Bildnachweise .....	137
	Impressum .....	138

# Unternehmensbeispiele

- |   |   |
|---|---|
| <b>01</b> GPI Consulting GmbH<br>→ S. 18                  | <b>13</b> Allgäu Batterie GmbH<br>& Co. KG<br>→ S. 66                             |
| <b>02</b> ALDERS electronic<br>GmbH<br>→ S. 19            | <b>14</b> Kindernotheilfe e.V.<br>→ S. 68   |
| <b>03</b> Apotheke am Nollendorfer Hof<br>→ S. 21         | <b>15</b> Niedersachsen Ports<br>GmbH & Co. KG<br>→ S. 70                         |
| <b>04</b> marcapo GmbH<br>→ S. 23                         | <b>16</b> Scheidt & Bachmann<br>GmbH<br>→ S. 72                                   |
| <b>05</b> Gisa GmbH<br>→ S. 34                            | <b>17</b> EVOTAX Steuer-<br>beratungsgesellschaft<br>mbH<br>→ S. 81               |
| <b>06</b> Sweet Tec GmbH<br>Handelsunternehmen<br>→ S. 36 | <b>18</b> KREIENBAUM<br>Neoscience GmbH<br>→ S. 82                                |
| <b>07</b> Schinkels Brauhaus<br>→ S. 37                   | <b>19</b> MIPM Mammendorfer<br>Institut für Physik und<br>Medizin GmbH<br>→ S. 84 |
| <b>08</b> Stadt Reutlingen<br>→ S. 39                     | <b>20</b> Alfred Kärcher<br>SE & Co. KG<br>→ S. 85                                |
| <b>09</b> PAYBACK GmbH<br>→ S. 50                         |   |
| <b>10</b> Lamilux Heinrich<br>Strunz Gruppe<br>→ S. 52    |   |
| <b>11</b> INTERSPORT<br>Deutschland eG<br>→ S. 53         |   |
| <b>12</b> CG TEC GmbH & Co. KG<br>→ S. 55                 |   |





Eine betriebliche Kinderbetreuung schafft Planungssicherheit für Eltern.

**21 Anton Debatin GmbH**

→ S. 96

**22 SJG St. Paulus GmbH**

→ S. 97

**23 Sparkasse Hilden-Ratingen-Velbert**

→ S. 99

**24 Adelby 1 – Kinder- und Jugenddienste gGmbH**

→ S. 101

**25 ConSol Software GmbH**

→ S. 111

**26 FingerHaus Gruppe**

→ S. 112

**27 IANEO Solutions GmbH**

→ S. 114

**28 FM-Plast GmbH**

→ S. 115

**29 BASF Coatings GmbH**

→ S. 125

**30 FernUniversität in Hagen**

→ S. 127

**31 Windmüller GmbH**

→ S. 128

# Übersicht Experten und Expertinnen



**01**  
Prof. Dr. Jutta Rump,  
Hochschule für Wirtschaft  
und Gesellschaft  
Ludwigshafen



**05**  
Tobias Feier, GSUB,  
Förderprogramm  
Betriebliche  
Kinderbetreuung



**02**  
Prof. Dr. Sabine Remdich,  
Leuphana Universität  
Lüneburg



**06**  
Prof. Dr. Adelheid Kuhlmeier,  
Charité Universitätsmedizin  
Berlin



**03**  
Frank Brenscheidt,  
Bundesanstalt für  
Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin



**07**  
Patricia Cammarata,  
Bloggerin, Autorin  
und Podcasterin



**04**  
Jens Siebert,  
Laborius Fachanwälte



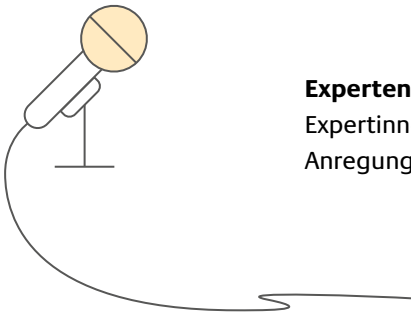
**08**  
Dr. David Juncke,  
Prognos AG

# Das Checkheft – ein Nachschlagewerk

1.

## Überblick

Zu Beginn eines jeden Kapitels finden Sie Zahlen und Fakten zum jeweiligen Thema.



## Experteninterviews

Expertinnen und Experten geben ihre Einschätzungen und praktische Anregungen.

## Kurzinfo

## Praxisbeispiele

Mit Steckbriefen stellen Mitgliedsunternehmen vor, wie es bei ihnen in der Praxis funktioniert, wie ihre Erfahrungen sind, und sie geben Tipps.

## LESETIPP

## Tipps

Kurz und bündig – anhand unserer Tipps können Sie Anregungen für die Gestaltung Ihrer familienbewussten Personalpolitik sammeln.



## Rechtliche Hinweise

Zu einigen Aspekten gibt es rechtliche Hinweise, die auf Regelungen oder Paragraphen verweisen.



# Familienfreundlichkeit in Unternehmen

Die Coronapandemie hat das Arbeitsleben nachhaltig verändert. Organisationsmodelle wie Homeoffice, Arbeitszeitkonten oder Videokonferenzen wurden weit intensiver als bisher genutzt oder innerhalb kürzester Zeit neu etabliert. Vieles davon hat sich so gut bewährt, dass die Unternehmen auch in Zukunft daran festhalten wollen – nicht zuletzt, um damit auch die Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. Es gilt nun, die in Krisenzeiten genutzten Modelle auszubauen, zu verbessern und aus den gesammelten Erfahrungen zu lernen.

Dieses Checkheft möchte Unternehmen dabei unterstützen, ihre Vereinbarkeitsstrategien weiterzuentwickeln. Es skizziert wesentliche Handlungsfelder einer modernen, familienbewussten Personalpolitik und zeigt Wege auf, wie Vereinbarkeit im Leitbild, in der Haltung der Führungskräfte sowie in der internen und externen Kommunikation sichtbar werden kann. Es ist eine Art Kursbuch zur erfolgreichen Umsetzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, zum Einsatz digitaler Tools für ortsunabhängiges Arbeiten, zur Organisation von Kinderbetreuungsangeboten, zur Unterstützung pflegender Beschäftigter und zur Stärkung von partnerschaftlicher Vereinbarkeit. Dabei bleibt es sach- und faktenorientiert. Meinungen, Forderungen und Thesen drücken sich lediglich in den Interviews aus und geben dort ausschließlich die Positionen der Expert:innen wieder. Kleine und mittlere Unternehmen erhalten Tipps für unterschiedliche Herangehensweisen an Vereinbarkeit, für sie passende, konkrete Lösungsansätze und viele praktische Hinweise.

## **Wir sind für Sie da!**

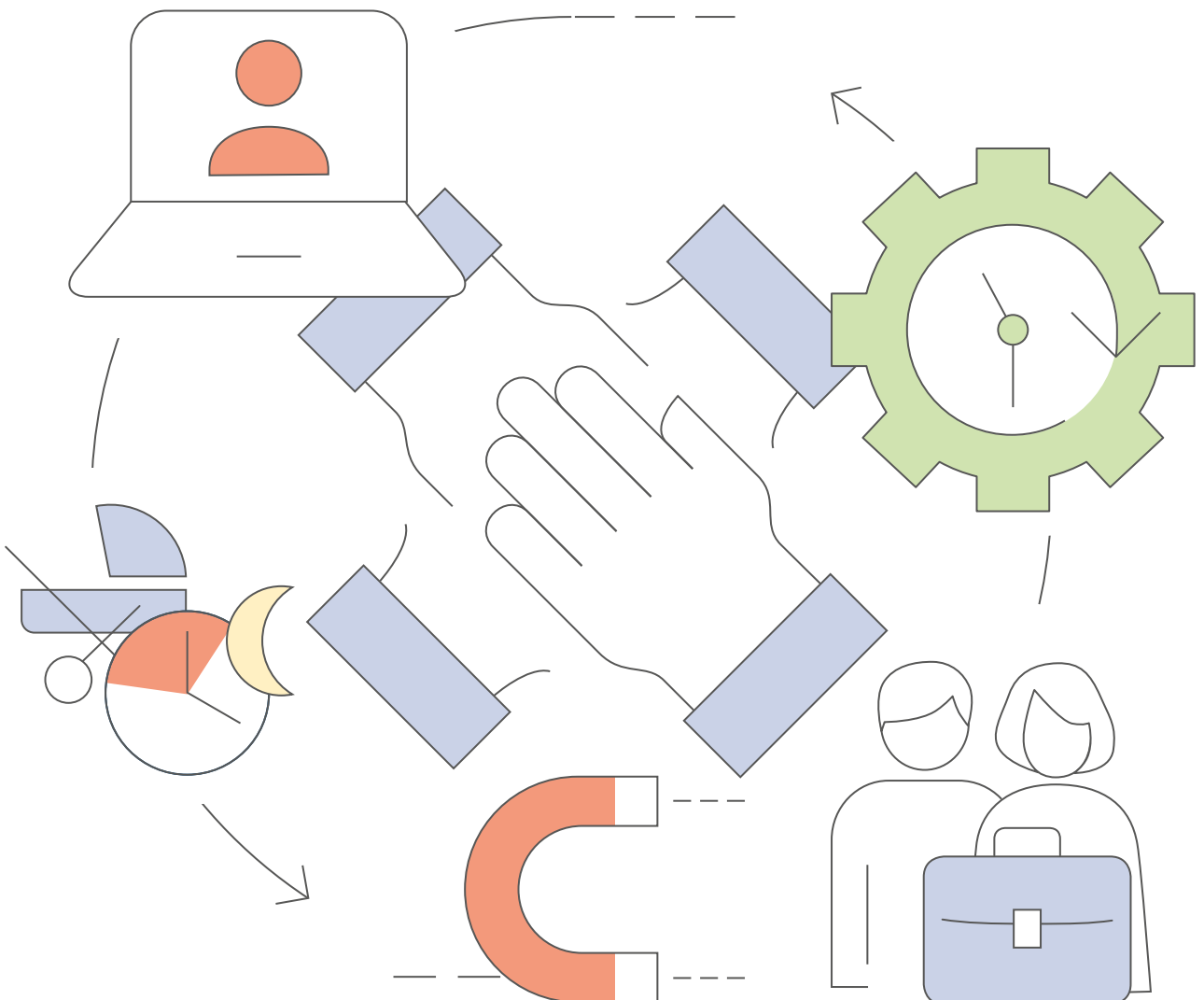
Wenden Sie sich mit Fragen oder Anregungen direkt an das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“. Wir geben Ihnen gerne weiterführende Informationen und Tipps.

Sie erreichen uns unter:  
DIHK Service GmbH  
Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“  
Breite Straße 29, 10178 Berlin  
Telefon: (030) 20308-6101 oder -6104  
E-Mail: netzwerkbuero@dihk.de

# 1.

## Familienbewusster Kulturwandel in der Praxis

Eine familienfreundliche Unternehmenskultur ist ein entscheidender Vorteil im Wettbewerb um die besten Fachkräfte. 96 Prozent der Beschäftigten mit Kindern sagen, dass ihnen familienfreundliche Angebote ihres Arbeitgebers wichtig sind. Auch 78 Prozent der Beschäftigten ohne akute Familienpflichten sind solche Angebote wichtig. Damit familienorientierte Personalpolitik erfolgreich ist, muss sie in der Praxis ankommen und sich in konkreten und möglichst individuellen Vereinbarkeitsmaßnahmen bewähren. Dann ist sie auch ein gutes Instrument zur Krisenbewältigung, wie die Coronapandemie gezeigt hat.



## LESETIPP



Familienfreundlichkeit wird von Arbeitgebern und Beschäftigten unterschiedlich wahrgenommen. Handlungsmöglichkeiten finden Sie in dieser Studie über den Link auf S. 134.

## Mit Vereinbarkeit gegen Fachkräftemangel

Gut ausgebildete Fachkräfte sind das Rückgrat jedes erfolgreichen Unternehmens – aber immer schwerer zu finden. Aufgrund der demografischen Entwicklung und des wirtschaftlichen Strukturwandels erwarten Expert:innen bis zum Jahr 2030 eine Fachkräftelücke von 3,3 Millionen Personen.<sup>1</sup> Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter:innen spielt eine familienbewusste Unternehmenskultur eine zentrale Rolle – auch im deutschen Mittelstand.

Fast zwei von drei Mittelständlern (63%) haben bereits konkrete Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie umgesetzt. Dabei sind größere Unternehmen deutlich aktiver als kleine. Am häufigsten werden flexible Arbeitszeiten angeboten (45%), etwa ein Viertel der Mittelständler ermöglicht das Arbeiten von zu Hause (27%). Eher selten ist bislang die Unterstützung bei der Kinderbetreuung (6%). Auch das Thema Pflege ist im Mittelstand kaum präsent (6%), da es vielfach noch tabuisiert ist. Zudem sind kleinere Unternehmen bis 25 Beschäftigte von der Pflicht ausgenommen, ihre Mitarbeiter:innen für die Pflege Angehöriger freizustellen.<sup>2</sup>

## Vom Reden zum Handeln

Die betriebswirtschaftlichen Vorteile einer familienfreundlichen Personalpolitik liegen auf der Hand: Sie reduziert Fehlzeiten, erhöht Zufriedenheit und Arbeitsqualität, beschleunigt den Wiedereinstieg von Eltern und steigert die Arbeitgeberattraktivität. Denn durch Familienfreundlichkeit signalisieren Unternehmen, dass sie sich um ihre Mitarbeiter:innen kümmern, sie unterstützen und wertschätzen.

### Das sagen die Beschäftigten<sup>3</sup>



75%

„Familienfreundlichkeit bestimmt meine Wahl des Arbeitgebers.“

91%

„Die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens ist mir mindestens so wichtig wie das Gehalt.“

75%

„Familienfreundlichkeit ist mir so wichtig, dass ich sogar das Unternehmen wechseln würde.“

Familienfreundlichkeit im Unternehmensleitbild zu verankern, reicht jedoch nicht aus, um Fachkräfte zu überzeugen. Sie muss in konkreten Angeboten umgesetzt, nach außen kommuniziert und von Führungskräften mitgelebt werden, um glaubwürdig und wirksam zu sein. Kurz gesagt: Der Kulturwandel muss in der Praxis ankommen. Wie dies funktionieren kann, erläutert Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability im folgenden Experteninterview.

## „Ist Vereinbarkeit für uns ein strategischer Faktor?“

**Dr. Jutta Rump** ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Eine familienorientierte Unternehmenskultur hängt wesentlich daran, ob Beschäftigte ihren Führungskräften vertrauen, so eine ihrer Thesen.

### Frau Professorin Rump, woran machen Sie eine familienfreundliche Unternehmenskultur in KMU fest?

Unternehmenskultur ist die Summe der Werte und Einstellungen aller an einem Unternehmen beteiligten Akteure. Inwiefern das Unternehmen familienbewusst handelt, zeigt sich in den Instrumenten, die es anwendet. Nehmen Kolleginnen und Kollegen bei Besprechungsterminen Rücksicht auf Teilzeitkräfte? Gibt es flexible Arbeitszeiten und -orte und andere Vereinbarkeitinstrumente? Eine familienorientierte Kultur hängt vor allem von drei Faktoren ab bzw. äußert sich in ihnen: der Grundüberzeugung der Inhaber oder Geschäftsführungen, dem Verhalten der Führungskräfte und ob Beschäftigte sich trauen, private Belange anzusprechen.

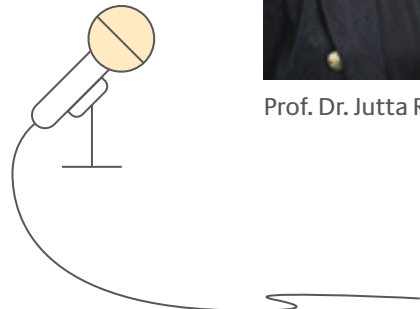
### Was muss ein Unternehmen tun, um diese drei Faktoren zu verändern?

Nun, wenn Sie diese Faktoren systematisch analysieren, dann haben Sie den Ist-Zustand der Ist-Unternehmenskultur. Von dort aus können

### Interview



Prof. Dr. Jutta Rump



Sie definieren, wo die Reise hingehen soll. Wenn zum Beispiel das Mindset der Führungskräfte noch zu wenig familienorientiert ist, so müssten sie ein entsprechendes Fortbildungsprogramm besuchen. Stimmen die Instrumente noch nicht, gilt es hier zu investieren. Auf jeden Fall sollten die Verantwortlichen für den Veränderungsprozess über den Tellerrand gucken, kreativ sein und mehr als das hinlänglich Bekannte aus dem Instrumentenkasten der Vereinbarkeit anbieten.

### Welche Rolle spielen dabei Führungskräfte?

Das A und O einer familienorientierten Unternehmenskultur ist, ob die Menschen, die in

einem Unternehmen arbeiten, sich vertrauen, und zwar nicht nur die Führungskräfte den Mitarbeitenden, sondern auch umgekehrt: Eine Vertrauenskultur etabliert sich, wenn Beschäftigte ihren Führungskräften vertrauen. Nur dann geben sie ihre private Situation preis. Denn Führungskräfte sind Repräsentanten des Arbeitgebers: Sie führen Mitarbeitergespräche, sie organisieren Arbeitsabläufe, sie vereinbaren die Ziele, sie formulieren Ergebniserwartungen. Wenn sie ein Bewusstsein für Vereinbarkeit haben, dann reflektieren sie dies in all den genannten Prozessen mit. Sie brauchen dafür allerdings auch die Rückendeckung durch die Geschäftsführung, wenn nötig, auch, um nein sagen zu können. Nicht jeder Wunsch kann erfüllt werden. Aber Führungskräfte sollten immer in der Lage sein, zu begründen, warum etwas nicht geht.

### **Beschleunigt die Coronapandemie den Kulturwandel in Unternehmen?**

Ja und nein. Ja, weil verschiedene Arbeitsmodelle, die früher weniger geläufig waren, jetzt fest etabliert sind, wie Homeoffice und mobiles Arbeiten. Allerdings: Homeoffice, Homeschooling und Haushalt unter einen Hut zu bekommen, ist ein Kraftakt und hat dem Thema Familie in den Unternehmen viel Aufmerksamkeit beschert. Das ist gut.

### **Und nein, weil ...?**

Nein, weil in Zukunft weniger Geld in den Unternehmen zur Verfügung stehen wird. Die Coronakrise hat die zehn Jahre währende ökonomische „Party“ abgelöst. Die finanziellen Möglichkeiten auf staatlicher Ebene, in vielen Betrieben und bei Teilen der Bevölkerung sind begrenzt. Nicht selten fehlt in Unternehmen das Geld, „um so weiterzumachen wie bisher“. Es erfolgt eine zunehmende Fokussierung und Priorisierung bei Investitionen, die mit einer umfassenden Kosten-Nutzen-Betrachtung verbunden sind. Es ist damit zu rechnen, dass es zu Verteilungskämpfen um das knappe Gut

„Geld“ kommt. Wenn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bisher nicht als strategisches Handlungsfeld verankert ist, besteht die Gefahr, im Verteilungskampf um die knappe Ressource „Geld“ unterzugehen bzw. nur bedingt zum Einsatz zu kommen. Krisen tragen immer dazu bei, bestehende Muster aufzubrechen. Beispiel Digitalisierung: Deutschland ist durch Corona aus seinem Dornröschenschlaf erwacht und hat in raschem Tempo einen Digitalisierungsschub hingelegt. Unternehmen müssen hier jetzt hohe Summen investieren. Ähnliches gilt für die ökologische Transformation und für die strategische Neuausrichtung der Unternehmen. Sie müssen investieren. Dadurch geraten verschiedene Themen in Konkurrenz zueinander. Die Frage, die ein KMU sich jetzt stellen muss, lautet: Ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für uns ein strategischer Faktor? Wenn ja, wird es weiter darin investieren und sie vorantreiben. Wenn nicht, wird es sein Engagement runterfahren.

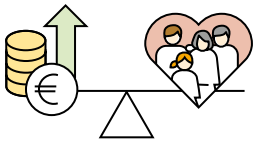
### **Woran erkennen Fachkräfte, ob ein Unternehmen eine familienorientierte Kultur pflegt?**

Ein Blick auf die Internetseite eines Unternehmens gibt einen guten ersten Eindruck. Sie ist seine Fassade und ein Spiegel seiner Kultur. Stimmt das Design? Ist die Sprache sensibel? Wie ist die Bildsprache? Thematisiert der Betrieb seine Vereinbarkeitsmaßnahmen auf der Karriereseite? Wie formuliert er seine Stellenausschreibungen? All dies gibt eine erste Auskunft über die Kultur.



## Sprechende Stellenanzeigen

Der Erstkontakt zwischen Unternehmen und Bewerber:innen ist meist die Stellenanzeige. Unternehmen sollten dieses wichtige Aushängeschild unbedingt nutzen, um ihre familienfreundliche Unternehmenskultur zu zeigen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. In der Stellenanzeige sollten konkrete Vereinbarungsangebote wie flexible Arbeitszeitmodelle oder Homeoffice-Möglichkeiten zielgruppengerecht genannt werden. Dabei ist es wichtig, eine gendergerechte Sprache zu verwenden und nicht nur Mütter, sondern ausdrücklich auch Väter und pflegende Angehörige anzusprechen. Ist das Unternehmen als familienfreundlicher Arbeitgeber zertifiziert, sollte das entsprechende Logo oder Siegel auch in der Stellenanzeige abgebildet werden. Die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens sollte sich selbstverständlich auch auf der Unternehmenswebsite widerspiegeln.



**12% mehr Gehalt** muss ein nicht familienfreundliches Unternehmen anbieten, um aus Sicht potenzieller Bewerber:innen mangelnde Vereinbarkeit auszugleichen.<sup>4</sup>

## Führungskräfte und Beschäftigte einbinden

Wenn es darum geht, den Kulturwandel hin zu einer vereinbarkeitssensiblen Unternehmenskultur zu vollziehen, tragen Führungskräfte eine große Verantwortung. Sie können Veränderungen in der Lebenssituation der Beschäftigten wahrnehmen, aktuellen Unterstützungsbedarf abfragen und konkrete Angebote machen. Zeigt sich ihre Offenheit und Sensibilität für das Thema zudem in einer selbst gelebten Balance von Beruf und Familie, sinkt für die Betroffenen die Hemmschwelle, ihre Bedürfnisse anzusprechen. Regelmäßig durchgeführte Beschäftigtenbefragungen zeigen den Bedarf der Mitarbeiter:innen und geben Anregungen für konkrete Vereinbarkeitsmaßnahmen.

## Mit Vereinbarkeit besser durch die Krise

Eine familienfreundliche Arbeitskultur zeigt sich insgesamt als gutes Instrument zur Krisenbewältigung. Unternehmen, die schon vor der Coronapandemie viele Vereinbarkeitsmaßnahmen etabliert hatten, konnten schneller auf die krisenbedingten Herausforderungen reagieren. 98,5 Prozent der vom audit berufundfamilie zertifizierten Unternehmen gaben an, dass sich ihre familienbewusste Ausrichtung als Mittel des Risikomanagements bewährt hat.<sup>5</sup> Gleichzeitig beschleunigte die Krise in vielen Unternehmen den Kulturwandel. Um während der Pandemie arbeitsfähig zu bleiben und den



## LESETIPP



Wie Sie erfolgreich eine Beschäftigtenbefragung durchführen können, erfahren Sie in diesem Leitfaden. Den Link finden Sie auf S. 134.

Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit mit familiären Aufgaben zu ermöglichen, führte jedes zweite Unternehmen (51%) familienfreundliche Maßnahmen ein oder erweiterte das vorhandene Angebot aus. Jedes vierte Unternehmen (26%) konnte dabei auf bestehende Vereinbarkeitsmaßnahmen aufbauen.<sup>6</sup>

Die Instrumente zur Vereinbarkeit haben sich also als Strategie zur Krisenbewältigung bewährt. Die Mehrzahl der Unternehmen (79%) ist der Auffassung, dass betriebliches Familienbewusstsein auch nach der Krise für die Bindung und Gewinnung von Fachkräften einen hohen Stellenwert behalten wird. So wollen 16 Prozent der Unternehmen an den eingeführten Maßnahmen auch in Zukunft festhalten, 67 Prozent wollen sie weiter ausbauen.<sup>7</sup>

## Den Erfolg messen



Eine regelmäßige Bestandsaufnahme kann Unternehmen darin unterstützen, ihre familienfreundliche Unternehmenskultur weiterzuentwickeln. Mit dem Fortschrittsindex Vereinbarkeit des Bundesfamilienministeriums können Unternehmen jedes Jahr ihre Familienfreundlichkeit überprüfen und sich anonym mit anderen vergleichen. Anhand von zwölf Kennzahlen wird sichtbar, ob vorhandene Maßnahmen bekannt sind und auch genutzt werden. Der kostenlose Service hilft dabei, die Unternehmenskultur aktiv zu gestalten und Fachkräfte zu gewinnen und zu sichern. Teilnehmende Unternehmen erhalten passgenaue und praxiserprobte Empfehlungen zur Weiterentwicklung der einzelnen Handlungsfelder sowie ein Teilnahme Siegel, das sie für ihr Personalmarketing nutzen können (z. B. in Stellenanzeigen), um ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern.

Der Fortschrittsindex „Quick“ ist ein ergänzendes, niedrighschwelliges Angebot zum „Fortschrittsindex Vereinbarkeit“. Unternehmen können sich damit in einzelnen Handlungsfeldern, die für sie aktuell wichtig sind, vergleichen – zum Beispiel Homeoffice, Führung in Teilzeit oder flexible Arbeitszeiten – und erhalten dafür passgenaue Empfehlungen. So erhalten Unternehmen eine schnelle Orientierung und können zugleich auch langfristig das Thema Vereinbarkeit vorantreiben.

Informationen zur Nutzung gibt es unter dieser Adresse: <https://fortschrittsindex.erfolgsfaktor-familie.de>

## Auf individuelle Belange reagieren

Wenn es um Vereinbarkeitsangebote geht, haben Unternehmen in erster Linie Beschäftigte mit Kindern im Blick – insbesondere die Mütter, die viel häufiger die Familienpflichten übernehmen. Vereinbarkeit geht aber alle

an und wird von den Beschäftigten unabhängig von der familiären Situation geschätzt. Insbesondere die stark freizeitorientierten 18- bis 29-Jährigen, denen eine gute Work-Life-Balance wichtig ist, finden familienfreundliche Arbeitgeber attraktiv.<sup>8</sup> Aber auch für die Altersgruppe der 45- bis 64-Jährigen, von denen jede:r Zwölfte einen pflegebedürftigen Angehörigen versorgt, ist Familienfreundlichkeit ein wichtiges Thema.<sup>9</sup>

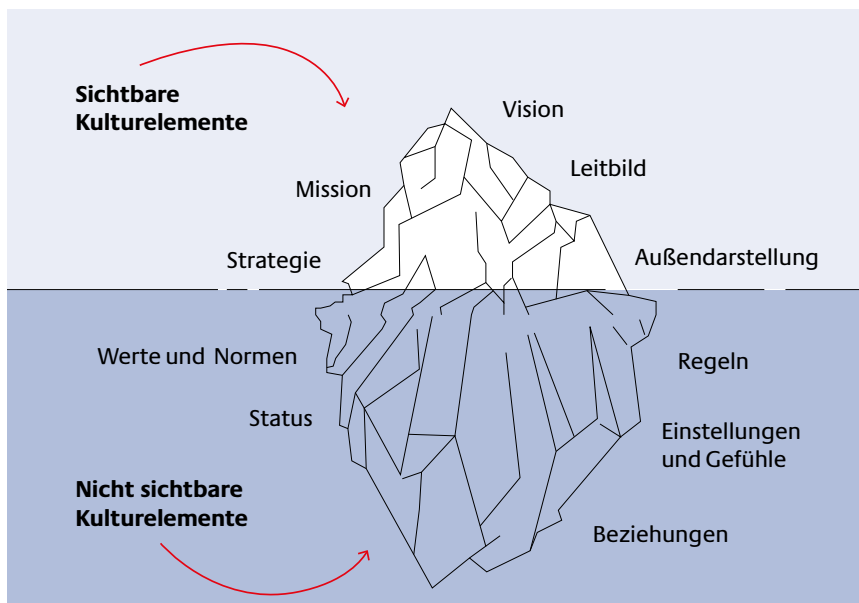
Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor führen in puncto Vereinbarkeit zwar das Feld an, doch lässt sich eine Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort in vielen Branchen und Arbeitsbereichen umsetzen. So sind beispielsweise Teilzeitarbeit und Zeitkonten auch im Schichtdienst realisierbar und Telearbeit muss nicht auf Bürotätigkeiten beschränkt werden. Innovative IT-Lösungen können mobiles Arbeiten auch in Industrie, Gewerbe und Handel ermöglichen.

Bei der Vielfalt an Arbeitsbedingungen und Lebensentwürfen ist Kreativität gefragt, denn Standardlösungen greifen vielfach zu kurz. Je individueller Vereinbarkeitsangebote gestaltet werden, desto besser können Personalverantwortliche den Bedürfnissen ihrer Beschäftigten entgegenkommen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind hier im Vorteil, weil sie sehr flexibel auf individuelle Belange reagieren können, wie die folgenden Praxisbeispiele zeigen.

## LESETIPP



Lesen Sie anhand von Beispielen aus der Praxis, wie sich familienfreundliche Unternehmen als attraktive Arbeitgeber präsentieren. Den Link finden Sie auf S. 134.



Unternehmenskultur im Eisbergmodell

# Mut zur Transparenz schafft eine Vertrauenskultur

GPI Consulting GmbH

## Kurzinfo

GPI Consulting GmbH

**Beschäftigte:** 50

**Standort:** Hamburg,  
Stuttgart, München

**Branche:**

Digitalisierungs-  
beratung



**Angebote des Unternehmens:**



Transparenz



Teamevents



Beteiligung und Transparenz werden bei GPI großgeschrieben.

## Was?

Transparenz für alle

## Warum?

„Eine familienorientierte Vertrauenskultur hat man nicht, sondern man schafft sie; sie ist nie fertig“, sagt Sarah Ickert, Mitglied der Geschäftsleitung der GPI Consulting GmbH. Um Vertrauen zu schaffen, sei Transparenz in allen Bereichen notwendig. So bietet die GPI Consulting ihrer Belegschaft konsequenterweise auch Einblicke in alle wirtschaftlichen Kennzahlen. Familienorientierung schafft das Unternehmen durch konkrete Maßnahmen: Es herrscht ein nahezu ausgeglichenes Geschlechterverhältnis in der Belegschaft, auch im sechsköpfigen Führungsteam. Einen Gender Pay Gap gibt es genauso wenig wie Kernzeit; Arbeitszeitkonten sind ein familienfreundliches Instrument für die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Urlaub können Beschäftigte nach Absprache im Team einfach eintragen, es bedarf keiner weiteren Freigabe. Mobiles Arbeiten ist für die GPI selbstverständlich. Damit aber nicht genug: „Unser nächster Meilenstein beim Ziel einer familienorientierten Vertrauenskultur wird für mich Gehaltstransparenz sein – bis dahin haben wir aber noch einen Weg zu gehen“, so Ickert weiter.

## Wie?

„Einmal pro Quartal treffen wir uns physisch an den drei Standorten und schalten uns zusammen. Dann besprechen wir nicht nur die aktuellen Geschäftszahlen und welche Projekte anstehen, sondern tauschen uns auch darüber

aus, welche Themen uns bewegen“, berichtet Ickert. Themen bei diesem eher informellen Austausch sind beispielsweise Probleme mit pubertierenden Kindern oder mit der Kitaschließung in der Pandemie. Alle drei Standorte wählen außerdem Mitglieder für eine Resonanzgruppe, die zuhört, was in der Belegschaft passiert, und Führungskräfte wissen lässt, wo Veränderungsbedarf herrscht. „Diese Gruppe äußert Kritik, etwa zu der Frage, ob Gehälter hoch genug und ob sie gerecht sind“, sagt Ickert. Denn die Frage, ob Frauen und Männer, Mütter und Väter gleichermaßen angemessen entlohnt werden und dementsprechend vereinbaren können, sei zentral für das Gerechtigkeitsempfinden in der Belegschaft.

### Erfahrung?

„Es macht Spaß und ist anstrengend, sich jeden Tag aufs Neue mit sich und mit dem Gegenüber auseinanderzusetzen“, erläutert Ickert. „Aber nur durch unsere Feedbackkultur entsteht der Zusammenhalt, den wir brauchen.“ Beschäftigte sollen sich in einer Branche wohlfühlen, die häufig mit ihren Arbeitszeiten nicht familienfreundlich ist. Dies gelinge neben der Anwendung klassischer Vereinbarkeitsinstrumente durch Beteiligung, Offenheit und die Möglichkeit, Kritik zu äußern.

Sarah Ickert hat zwei Tipps: „1. Haben Sie keine Angst vor Transparenz und 2. Lösen Sie sich von dem Glaubenssatz, dass Privat- und Berufsleben zwei Leben sind – es handelt sich immer um einen Menschen!“

**TIPP!**

## „Ich kann drei Wochen in Urlaub und der Laden läuft“

Alders electronic GmbH

### Was?

Familienorientierte Kultur durch: flexible Arbeitszeiten, Gleitzeit, Homeoffice, individuelle Vereinbarungen (z. B. Sonderurlaub), vielfältige Benefits, Familienfeste, Gesundheitsmaßnahmen, Engagement im lokalen Unternehmenskreis

### Warum?

Vor 16 Jahren übernahm Martin Alders den Familienbetrieb und baute ihn grundlegend um. Er führte flexible Arbeitszeiten ein, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. Außerdem gab er jedem und jeder

### Kurzinfo

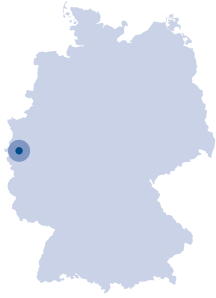
Alders electronic GmbH

**Beschäftigte:** 24

**Standort:** Kempen

**Branche:** Elektronik





### Angebote des Unternehmens:



Flexible Arbeitszeiten  
Gleitzeit  
Homeoffice  
Individuelle Vereinbarungen



Verantwortung übernehmen macht Spaß und schafft eine Vertrauenskultur.

Mitarbeitenden einen Zugangsschip für das Gebäude, sodass der/die Letzte abends einfach abschließen kann. „Für meinen Vater war das ein Kulturschock“, berichtet der Geschäftsführer des Elektronikunternehmens. „Er war es gewohnt, alles zu kontrollieren, und meinte, dieser neue Führungsstil sei mein Untergang.“ Heute führt Alders den Erfolg seines Unternehmens auf eben diese Vertrauenskultur zurück und auf die Spielräume, die er seinen Mitarbeitenden lässt. „Wir haben keinen Fachkräftemangel, obwohl wir große Konkurrenten in Düsseldorf und Krefeld vor der Haustür haben, die besser bezahlen. Doch für die Leute zählen heute andere Benefits.“ Ob kurze Arbeitswege, flexible Arbeitsmodelle, ein E-Bike, das Angebot eines Physiotherapeuten, Personal Coaching für Azubis oder die betriebliche Altersvorsorge – für jede:n seien andere Dinge wichtig, meint Alders. Viel Kommunikation und regelmäßiges Feedback in Mitarbeitergesprächen seien dabei extrem wichtig. „Der Umgangston ist entscheidend“, so Alders. „Wir reden alle auf Augenhöhe und machen unsere Entscheidungen transparent. Die Leute wollen verstehen, warum etwas funktioniert.“ Eine wichtige Grundvoraussetzung für die Mitarbeiterzufriedenheit sei aber eine leistungsgerechte Vergütung.

### Wie?

Wann und wo jemand arbeitet, ist bei Alders electronic zweitrangig, solange die Aufgaben zuverlässig erledigt werden. „Auch ich möchte flexibel arbeiten und stelle fest, dass die Leute gerne Verantwortung übernehmen und dann auch Spaß an der Arbeit haben“, erzählt Alders. So ist das Unternehmen auch gut durch die Pandemie gekommen. In den 13 Wochen Homeoffice während des Coronalockdowns wurden die Arbeitsprozesse verbessert. Heute nimmt jeder das Laptop abends mit nach Hause, falls zum Beispiel mal ein Kind krank wird oder sich ein Handwerker ankündigt. Dann kann spontan auf Homeoffice umgeschaltet werden. Die Präsenz im Unternehmen ist Alders jedoch sehr wichtig. „Kreative Prozesse klappen besser gemeinsam im Konferenzraum, und wir legen großen Wert auf gemeinsame Mittagessen.“

### Erfahrung?

Wenn man die Menschen an der Formulierung der Ziele teilhaben lässt und sie in Entscheidungen einbezieht, führe dies zu einer ganz anderen Motivation, die Ziele auch erreichen zu wollen, ist Alders überzeugt. „Ich bin stolz auf das Klima, das wir geschaffen haben, und froh, so eine tolle Truppe zu haben, wo jeder mitdenkt.“ Und auch Alders' Vater honorierte schließlich die neue Unternehmenskultur.

Martin Alders empfiehlt, den einzelnen Mitarbeitenden mehr zuzutrauen, ihnen Verantwortung zu übertragen und individuelle Vereinbarkeitsangebote zu machen. „Ich kann drei Wochen in Urlaub fahren und weiß, dass der Laden läuft.“

**TIPP!**

## Den Menschen im Arbeitnehmer sehen

### Apotheke am Nollendorfer Hof



Auch Teamevents schaffen eine familienfreundliche Kultur.

### Was?

Eigene Randzeitenbetreuung für Kitakinder, flexible Arbeitszeitgestaltung für pflegende Angehörige, Organisation einer Betriebssportgruppe, gemeinsame Teilnahme an Familienfesten und Ausflüge mit dem Jenaer Bündnis für Familie

### Warum?

Seit 29 Jahren leitet Christiane Freesmeyer die Apotheke am Nollendorfer Hof. Als Mutter von zwei Söhnen hat sie selbst erlebt, wie schwer es ist, den Arbeitsalltag mit kleinen Kindern zu stemmen. „Der Spagat zwischen Beruf und Familie

### Kurzinfo

Apotheke am Nollendorfer Hof

**Beschäftigte:** 16

**Standort:** Jena

**Branche:** Apotheke



### Angebote des Unternehmens:



Flexible Arbeitszeiten  
Randzeitenbetreuung



Teamevents

ist nicht nur für junge Eltern schwierig, sondern auch für meine Mitarbeitenden, die Angehörige pflegen“, erzählt die 55-Jährige. Ihre Apotheke ist ein familiärer Betrieb, in dem Vereinbarkeitsmaßnahmen situativ umgesetzt werden. „Wir müssen das miteinander hinkriegen, damit wir während der Öffnungszeiten zwischen 7.30 und 18.30 Uhr ausreichend besetzt sind. Homeoffice geht bei uns nicht.“ Christiane Freesmeyer sorgt nicht nur dafür, dass ihre Mitarbeitenden den Kopf frei haben und zuverlässig zur Arbeit kommen können. Sie möchte auch andere Unternehmen zu einem familienfreundlichen Kulturwandel bewegen und engagiert sich dafür im Jenaer Bündnis für Familie. „Um gute Arbeitnehmer:innen in den Osten zu ziehen, müssen Arbeitgeber attraktive Angebote machen“, so die Inhaberin. Schon dreimal in Folge wurde ihre Apotheke erfolgreich für das Jenaer Familiensiegel zertifiziert.

### Wie?

Seit zehn Jahren organisiert Christiane Freesmeyer eine Kinderbetreuung für ihre Mitarbeitenden zusammen mit dem Familienzentrum gegenüber, wo schon ihr erster Sohn im Kindergarten war. „Wenn die Kita schließt, die Eltern aber noch arbeiten müssen, holt eine Kinderbetreuerin die Kinder ab, geht mit ihnen raus oder spielt mit ihnen in unserem Seminarraum.“ Auf diese Weise können auch Kinderlose mal am Nachmittag frei haben. „Ich möchte nicht, dass Mitarbeitende ohne Kinder immer zurückstecken müssen, das muss gerecht sein“, bekräftigt die Apothekerin. Im Lockdown hat sie eine Einzelbetreuung ermöglicht, sonst hätte sie die Apotheke schließen müssen. Ihre pflegenden Mitarbeitenden können in dringenden Fällen auch mal zwischendurch weggehen oder früher Feierabend machen. „Bei der Gestaltung von Vereinbarkeitsmaßnahmen können kleine Unternehmen durchaus von den Großen lernen“, erklärt Christiane Freesmeyer. „Auch wir haben eine Betriebssportgruppe gegründet und mit einer Physiotherapeutin im Seminarraum Kurse zur Rückenschule und Stressbewältigung gemacht.“

### Erfahrung?

Für die Menschen stehe immer die Familie im Mittelpunkt. Das müsse sie als Arbeitgeberin respektieren und in ihre Entscheidungen einbeziehen, erklärt Christiane Freesmeyer. „Ich versuche Angebote zu schaffen und schaue dabei nicht aufs Geld, denn das alles zahlt sich vielfach aus. Wenn ich meinen Mitarbeitenden helfe, Probleme zu lösen, kann ich davon ausgehen, dass sie danach zu 110 Prozent wieder dabei sind.“

### TIPP!

Christiane Freesmeyer empfiehlt: „Man sollte als Chef:in authentisch sein, sich in sein Gegenüber reinfühlen und immer den Menschen in den Beschäftigten sehen. Das mache ich auch für mich, denn ich möchte, dass alles rundläuft und wir eine gute Arbeitsatmosphäre haben.“

# „Gelingende Beziehungen erzeugen gute Arbeit“

marcapo GmbH



Bei den Wertetagen hat marcapo seine Persönlichkeitswerkstatt entwickelt.

## Was?

Persönlichkeitswerkstatt, um Werte der Beschäftigten zu klären. Dies ermöglicht eine starke Selbstwirksamkeit und den Neustart in Sachen Unternehmenskultur.

## Warum?

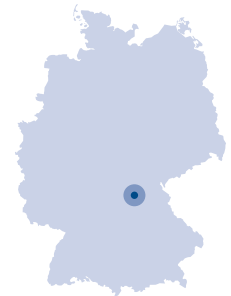
„Vor drei bis vier Jahren bin ich persönlich an einen Stagnationspunkt gelangt“, sagt Marc-Stephan Vogt, Geschäftsführer der marcapo GmbH. „Ich musste feststellen, dass wir uns nicht mehr weiterentwickelten. Es war eine Art Burgenmentalität entstanden, in der die einzelnen Unternehmensbereiche gegeneinander arbeiteten. Alles musste verregelt werden, weil zu wenig Vertrauen vorhanden war.“ Diesen Befund hat Vogt als einen Tiefpunkt der Unternehmenskultur verstanden und zunächst eine Beschäftigtenbefragung veranlasst. „Das Ergebnis zeigte, dass Kolleginnen und Kollegen Schutzwälle errichtet hatten, um Arbeit zu vermeiden, statt in Teams zusammenzuarbeiten“, so Vogt weiter. „Ich wollte klären, was unser großes Ziel ist und was mich als Führungskraft antreibt.“

## Wie?

Vogt wurde – auch mithilfe eigener Coachings – klar, dass er für sein Unternehmen einen Kulturwandel auch in Richtung von mehr Familienorientierung anstoßen wollte. Jede:r Einzelne sollte wieder Verantwortung für das Unternehmen übernehmen. Flache Hierarchien und schnelle Entscheidungen waren das Ziel. Familienfreundliche Rahmenbedingungen sollten Teil dieser Entwicklung

## Kurzinfo

marcapo GmbH  
**Beschäftigte:** 160  
**Standort:** Ebern,  
 Bamberg  
**Branche:** Marketing  
 und Werbung



## Angebote des Unternehmens:



Beschäftigtenbefragung



Vertrauenskultur

sein. Aus diesem Prozess sind „Wertetage“ entstanden. „Dies waren Seminare, an denen Schritt für Schritt 110 von 160 Beschäftigten freiwillig teilgenommen haben“, berichtet Vogt. Dort hätten die Teilnehmenden Fragen bearbeitet wie die, ob das Umfeld zu ihnen passt, wie sie Kolleg:innen besser kennenlernen können, was die eigenen Werte und Stärken sind und wie sie diese ins Unternehmen einbringen können. „Daraus ist dann die Persönlichkeitswerkstatt entstanden“, so Vogt. Dies ist eine Fortbildung in fünf Modulen an zwei Tagen, in denen die Fragen der Wertetage systematisch und von professionellen Coaches mit Beschäftigtengruppen von bis 25 Personen bearbeitet werden. „Innerhalb der Persönlichkeitswerkstatt kommen die Teilnehmer sehr stark mit ihren inneren Antreibern und Glaubenssätzen in Berührung“, erklärt Vogt. „Oftmals liegen auch Problemstellungen im familiären Umfeld oder in Beziehungen zu Eltern, Partnern oder Geschwistern. Das alles zu erkennen und Möglichkeiten an die Hand zu bekommen, das private Umfeld positiv zu gestalten, schafft viele neue Möglichkeiten für Familien. Danach können Mitarbeiter:innen erstmals auch klar artikulieren, wie sie sich in Zukunft die Ausgestaltung ihrer konkreten Arbeitssituation wünschen. Meist können wir dem Rechnung tragen.“

### **Erfahrung?**

„Wir kommen näher an die Lebensrealität der Menschen in unserem Unternehmen heran. Damit geht es wieder um Menschlichkeit“, sagt Vogt. Auch Mitarbeiter:innen mit Familienverantwortung und ihre Bedürfnisse rückten wieder stärker in den Fokus. Coachingabende in Gruppen einmal pro Monat finden regen Zuspruch. „Diese offenen Life-Coachings unterstützen es, gelingende Beziehungen aufzubauen. Dies erzeugt auch gute Arbeit.“

### **TIPP!**

Marc-Stephan Vogt rät: „Zeigen Sie Ihr ehrliches Interesse an den Menschen, mit denen Sie arbeiten. Helfen Sie den Kolleginnen und Kollegen, ihre Emotionen zu verstehen und Selbstwirksamkeit zu spüren. In dieser Kultur finden Sie dann pragmatische Lösungen für die Herausforderungen in Ihrem Unternehmen, auch in Fragen der Vereinbarkeit.“



## Machen Sie den Realitätscheck

Ermitteln Sie den Handlungsbedarf Ihres Unternehmens anhand von zehn Themen:

- ① Unternehmenskultur**

Haben Sie Familienfreundlichkeit in Ihren Leitlinien verankert? Haben Sie sich bereits als familienfreundliches Unternehmen zertifizieren lassen? Kommunizieren Sie Familienfreundlichkeit nach außen?
- ② Führungskräfte**

Sind sich die Führungskräfte ihrer Verantwortung und ihrer Vorbildfunktion für eine familienorientierte Personalpolitik bewusst? Gibt es Vereinbarkeitsmodelle wie Führen in Teilzeit oder Jobsharing?
- ③ Beschäftigtenbefragung**

Kennen Sie die Lebenssituationen und Vereinbarkeitswünsche Ihrer Beschäftigten? Haben Sie zum Beispiel einen Fragebogen entwickelt, der regelmäßig zum Einsatz kommt, um Veränderungen festzustellen?
- ④ Arbeitsorganisation**

Sind Arbeitsprozesse und -strukturen im Hinblick auf Vereinbarkeit ganzheitlich analysiert worden? Welcher Anpassungsbedarf wurde dabei ermittelt?
- ⑤ Digitalisierung**

Wie nutzen Sie die Digitalisierung für eine Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort? Welche Instrumente zum Führen auf Distanz haben Sie etabliert?
- ⑥ Vereinbarkeitsangebote**

Werden bestehende Vereinbarkeitsmaßnahmen regelmäßig überprüft,
- ⑦ Eltern und Karriere**

inwiefern sie zu den unterschiedlichen Lebensphasen und individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten passen?

Welche Modelle betrieblicher Kinderbetreuung haben Sie etabliert? Wie wird die Elternzeit von Müttern und Vätern genutzt? Wie hoch ist die Quote der Beschäftigten mit familiären Aufgaben und wie hoch ist die Frauenquote in höheren Führungspositionen?
- ⑧ Pflege**

Gibt es betriebliche Maßnahmen für kurz-, mittel- und langfristige Pflegesituationen? Ist ein verlässliches Vertretungsmanagement für Notfallsituationen organisiert?
- ⑨ Familienservice**

Würden Sie sich als „Caring Company“ definieren, also als Unternehmen, das sich um das Wohlergehen seiner Beschäftigten sorgt? Gibt es organisatorische Unterstützungsangebote bzw. Zuschüsse für haushaltsnahe Dienstleistungen? Unterstützen Sie Eltern und pflegende Angehörige mit Beratungsangeboten?
- ⑩ Kommunikation**

Wie thematisieren Sie Vereinbarkeit im Unternehmen? Sind die Beschäftigten ausreichend über die Angebote informiert? Existieren Kanäle, über die Beschäftigte Vorschläge und Feedback geben können?



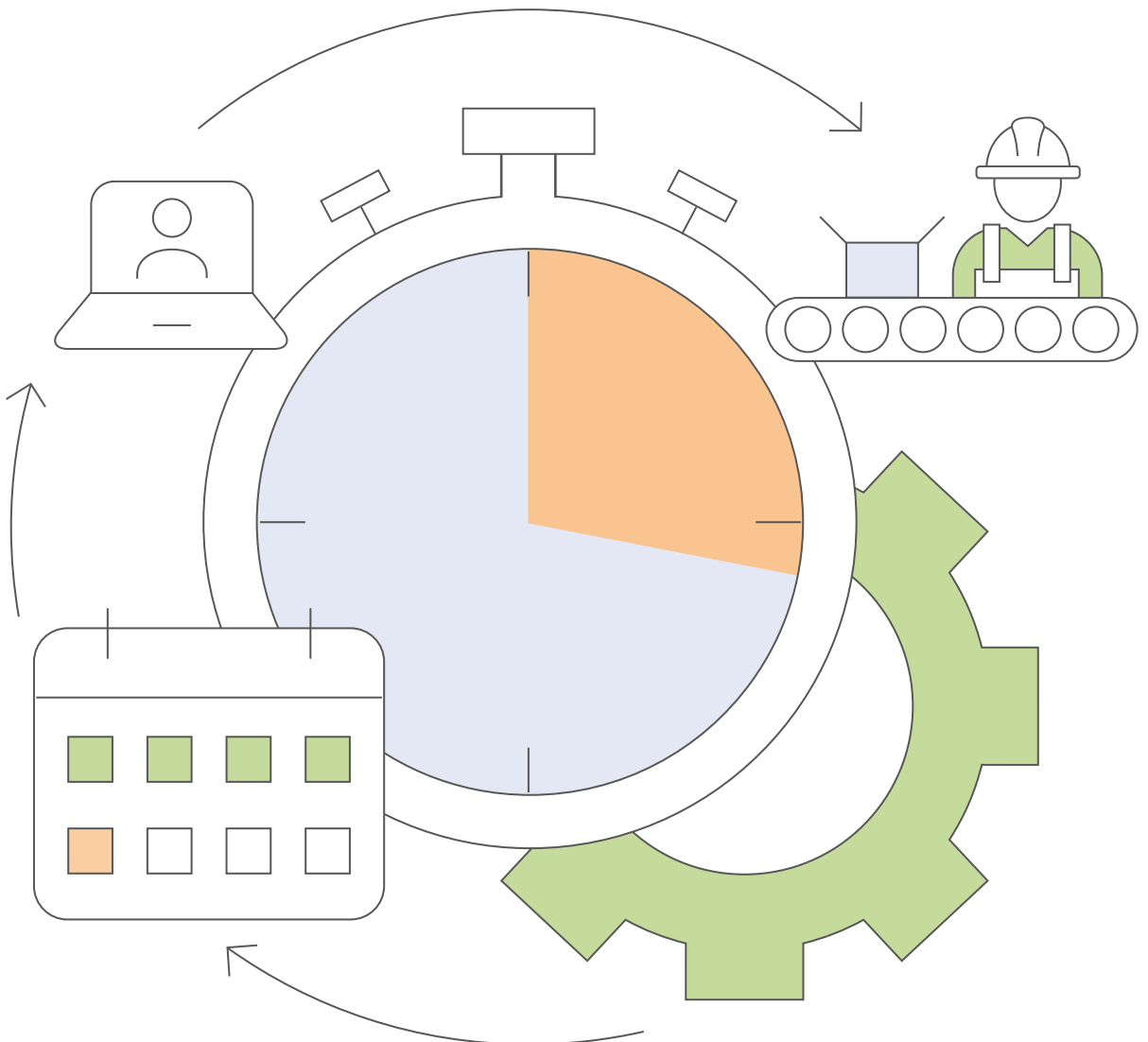
*„Eine Vertrauenskultur etabliert sich, wenn Beschäftigte ihren Führungskräften vertrauen.“*

*Jutta Rump*

# 2.

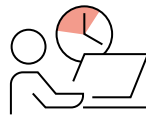
## Der neue Wert der Zeit

Weniger Wochenstunden, kürzere Schichten, längere Pausen – vielen Beschäftigten ist Zeit mittlerweile mehr wert als der Verdienst. 57 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst würden eine Gehaltserhöhung lieber gegen Freizeit eintauschen. Auch in der freien Wirtschaft ist Zeit zu einer neuen Währung geworden – für Betriebe ein wesentlicher Aspekt bei der Rekrutierung und Sicherung von Fachkräften. Viele Beschäftigte wünschen sich eine möglichst flexible und selbstbestimmte Einteilung ihrer Arbeitszeit. Je individueller Unternehmen ihre Arbeitszeitmodelle gestalten, desto besser lassen sich Beruf und Familie zum Nutzen aller vereinbaren.

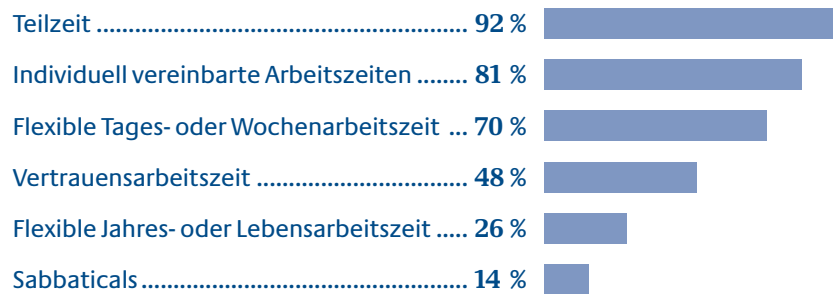


## Zeitsouveränität findet Anklang

Flexible Arbeitszeitmodelle sind für viele Firmen das wichtigste Instrument einer familienfreundlichen Unternehmenskultur. Denn richtig umgesetzt, sind sie eine Win-win-Situation für Arbeitgeber und Beschäftigte, tragen sie doch entscheidend zur Arbeitszufriedenheit bei. Mitarbeitende, die familiäre Verpflichtungen gut und verlässlich mit ihren Arbeitszeiten vereinbaren können, sind ausgeruhter, motivierter und bleiben ihrem Unternehmen länger treu. Ein häufig genutztes Modell ist die Teilzeit, die von 92 Prozent der Unternehmen angeboten wird. Sehr gefragt ist auch die Vereinbarung individueller Arbeitszeiten, die 81 Prozent der Unternehmen nutzen.<sup>10</sup> Beschäftigte erhalten beispielsweise die Möglichkeit, Arbeitsbeginn, -ende und Pausen selbst zu bestimmen und einzelne Stunden oder Tage frei zu nehmen. Dieser Gewinn an Zeitsouveränität findet großen Anklang.



### Diese Arbeitszeitmodelle bieten Unternehmen bereits an<sup>11</sup>



(Anteil in Prozent, Mehrfachnennungen waren möglich)

## Teilzeit individuell gestalten

Teilzeitangebote werden in der Mehrzahl von Frauen genutzt: 48 Prozent der erwerbstätigen Frauen, aber nur knapp 12 Prozent der erwerbstätigen Männer haben eine Teilzeitstelle.<sup>12</sup> Noch deutlicher wird dieser Unterschied, wenn Kinder betreut werden. Während zwei Drittel aller Mütter mit mindestens einem Kind unter 18 Jahren in Teilzeit arbeiten, sind es bei den Vätern nur rund 6 Prozent.<sup>13</sup> Dies widerspricht jedoch den Vorstellungen vieler Väter, die sich eine Reduzierung der Arbeitszeit wünschen, um mehr Zeit für die Familie zu haben. Eine gute Lösung – insbesondere auch für Väter in Führungspositionen – sind vollzeitnahe Teilzeitmodelle mit 30 bis 35 Wochenstunden, bei denen bestehende Arbeitsabläufe weitgehend erhalten bleiben können. Mehr als jedes dritte Unternehmen (35,8 %) bietet bereits vollzeitnahe Teilzeitstellen für Väter an.<sup>14</sup>

## § Rechtsanspruch auf Teilzeit

In Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten haben Mitarbeitende, die länger als sechs Monate beschäftigt sind, einen Rechtsanspruch auf Teilzeit, und zwar nicht nur während oder nach der Elternzeit oder zur Pflege von Angehörigen. Allerdings dürfen dem keine betrieblichen Gründe entgegenstehen. Wer in Teilzeit arbeitet, hat keinen gesetzlichen Anspruch, in die Vollzeitstelle zurückzukehren (Ausnahme: Brückenteilzeit).

## § Brückenteilzeit

Seit dem 1. Januar 2019 gibt es die sogenannte Brückenteilzeit. In Unternehmen mit mehr als 45 Beschäftigten haben Mitarbeiter:innen auch ohne bestimmten Anlass die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum zu reduzieren, um danach automatisch wieder zu ihrer ursprünglichen Arbeitszeit zurückzukehren. Allerdings dürfen dem keine betrieblichen Gründe entgegenstehen.

Wenn Familienaufgaben wegfallen oder sich Lebenssituationen verändern, wollen viele Teilzeitbeschäftigte auch wieder mehr arbeiten. Unternehmen sollten den Zeitpunkt der Rückkehr und den Umfang der neuen Arbeitszeit frühzeitig mit den Beschäftigten besprechen, um einerseits Stellenpläne passend zu gestalten und andererseits den Wünschen der Mitarbeiter:innen entgegenkommen zu können. Eine familien- und lebensphasenorientierte Personalpolitik bietet viele Chancen, aber insbesondere für kleinere Unternehmen auch große Herausforderungen, wie Arbeitszeitexperte Frank Brenscheidt im folgenden Interview erläutert.



Flexible Arbeitszeiten unterstützen verschiedene Lebensphasen.

# „Noch Luft nach oben bei Teilzeit im Schichtbetrieb“

## Interview

**Frank Brenscheidt** ist Arbeitszeitexperte bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Er sagt, ein perfektes Arbeitszeit- oder Schichtmodell für KMU gibt es nicht. Die Rahmenbedingungen sind ausschlaggebend. Oft ist es möglich, ein bestehendes System zu verbessern.



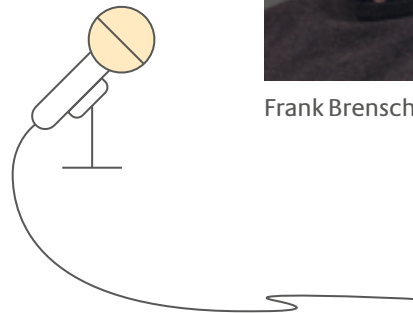
Frank Brenscheidt

### Herr Brenscheidt, Zeit statt Geld ist ein neuer Slogan. Ist Zeit die neue Währung?

Zum Teil findet hier ein Wertewandel statt. Viele junge Beschäftigte wollen nicht mehr wie ihre Eltern um 6 Uhr aus dem Haus gehen und abends erst spät nach Hause kommen. Sie möchten zeitlich und örtlich flexibel arbeiten. Man schätzt Zeit mehr und möchte individuell und lebensphasenabhängig über Familienzeit verfügen können. Auch der Staat honoriert dies durch Sozialleistungen wie Elterngeld. Manche Unternehmen haben früh ein Verständnis für diesen Wandel entwickelt und fördern ihn, unter anderem durch eine Vielzahl von passgenauen Arbeitszeitmodellen.

### Welche Arbeitszeitmodelle sind für KMU geeignet?

Je größer ein Unternehmen ist, desto höher ist zurzeit die Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten. Je weniger Beschäftigte man hat, desto schwieriger ist es, kurzfristige Flexibilisierungsbedarfe der Beschäftigten zu kompensieren. KMU, besonders Kleinstunternehmen, müssen die Herausforderung schultern, individuellen Wünschen auch dann zu begegnen, wenn beispielsweise nur drei Handwerker da sind. Zunächst gilt es, die betrieblichen und die Kundenanforderungen zu befriedigen. Ist dies erledigt, sind viele individuelle und familienorientierte Lösungen bei KMU über die persönlichen Ebene möglich, gerade bei familiengeführten Unternehmen.



### Wie sehen familienorientierte Schichtmodelle aus?

Was ist denn eigentlich familienfreundlich? Aus meiner Sicht ist familienfreundlich, wenn Eltern mit ihren Kindern am Wochenende und abends Zeit zusammen verbringen können, aber auch, wenn der Betrieb kurzfristig auf familiäre Bedürfnisse reagieren kann. Aus Beschäftigten-sicht kann es aber auch – je nach Lebenssituation – etwas ganz anderes sein, auch finanzielle Gründe spielen eine Rolle. Wenn beide Eltern zum Beispiel im Schichtdienst arbeiten, ist für sie oft familienfreundlich, wenn immer eine:r zu Hause bei den Kindern sein kann. Jede Familie muss für sich definieren, was familienfreundlich ist. Arbeitgeber sollten flexible Rahmenbedingungen für die Beschäftigten schaffen, aber auch offen für Gespräche sein und Lösungen finden, die aus Sicht aller Parteien Vorteile bringen. Familienorientierte Schichtmodelle beachten die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung, besonders wichtig ist die Vorhersehbarkeit. Betriebe sollten kurzfristige Veränderungen vermeiden.

**Was können die Arbeitgeber anbieten?**

Was noch sehr wenig stattfindet, ist Teilzeit in der Produktion. Angesichts des Fachkräftemangels ist aber viel Potenzial gewonnen, wenn zwei Beschäftigte sich im Jobsharing eine Stelle teilen. Auch Wahlarbeitszeit kommt Menschen mit Familienverantwortung sehr entgegen. So eignen sich etwa Funktionszeiten an einer Frischetheke mit Absprachen im Team dazu, individuelle Arbeitszeitwünsche zu berücksichtigen. Zudem bietet sich, wenn möglich, die Arbeit im Homeoffice an. Wichtig ist es, auch hier die Arbeitszeit zu dokumentieren. Führungskräfte sollten darauf achten, dass Beschäftigte sich

nicht selbst überfordern. Die Grundvoraussetzung auch hier ist eine Vertrauenskultur und die Verabredung von fairen Zielen.

**Welchen Vorteil haben Arbeitgeber, wenn sie all diese Modelle anbieten?**

Aus Studien wissen wir, dass Investitionen in familienfreundliche Arbeitszeiten und weitere Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit sich lohnen. Es sinken die Fluktuation und der Krankenstand. Auch für das Recruiting wird Familienorientierung immer wichtiger. Allerdings gelingt ein Imagewandel nicht von heute auf morgen.

## Familienbewusste Schichtarbeit

Etwa jeder siebte Erwerbstätige (14,6%) arbeitet in Schichtsystemen und damit häufig auch nachts oder am Wochenende.<sup>15</sup> Schichtarbeit klingt zunächst wenig familienfreundlich, doch auch hier gibt es viele Wege zur Flexibilisierung, damit sich Beruf und Familie besser vereinbaren lassen. Kolleginnen und Kollegen mit ähnlichen Vereinbarungswünschen können sich Schichten teilen oder in Absprache miteinander variabel gestalten (Jobsharing). Teilzeitwünsche können durch eine Verkürzung der Arbeitseinsätze, eine Reduzierung der wöchentlichen Einsätze oder zusätzliche Freischichten umgesetzt werden. Auch Zeitkonten sind bei Schichtarbeit nichts Ungewöhnliches. Durch Sonderschichten, Überstunden oder Ausgleichszeiten können Zeitguthaben aufgebaut und entweder stunden-, tage- oder wochenweise wieder abgebaut werden. Sehr hilfreich ist in festen Schichtsystemen die Einführung von flexiblen Schichtübergängen.

## Arbeitszeitkonten – eine sichere Anlage

Arbeitszeitkonten werden von Unternehmen genutzt, um flexibel auf Auftragschwankungen zu reagieren und die Belegschaft bedarfsgerecht einzusetzen. Gleichzeitig sind sie ein gutes Vereinbarkeitsinstrument. Beschäftigte können durch Überstunden oder Sonderschichten Zeit ansparen, die sie dann für private Verpflichtungen nutzen können. Für die Zeit, die in das Konto fließt, wird kein Lohn- oder Überstundenzuschlag bezahlt. Umgekehrt können auch Minusstunden angesammelt und später abgearbeitet werden. Wichtig dabei ist ein transparentes Zeiterfassungssystem, das mit den Beschäftigten und gegebenenfalls dem Betriebsrat abgestimmt ist. Bezüglich



Umfang und Geltungsdauer eines Arbeitszeitkontos gibt es unterschiedliche Modelle:

### I Kurzzeitkonto

Dazu zählen Gleitzeit-, Überstunden- oder Jahresarbeitszeitkonten. Arbeitgeber und Beschäftigte vereinbaren einen bestimmten Zeitraum, in dem das Arbeitszeitkonto ausgeglichen sein muss. Beim Sammeln von Überstunden muss das Arbeitsschutzgesetz eingehalten werden.

### I Langzeitkonto oder Lebensarbeitszeitkonto

Die Arbeitszeit wird in Bezug auf ein bestimmtes Ziel angesammelt, zum Beispiel eine längere Freistellung (Sabbatical) oder ein vorzeitiger Ausstieg aus dem Job. Rechtsgrundlage ist das Gesetz zur Verbesserung von Rahmenbedingungen flexibler Arbeitszeitregelungen (Flexi-II-Gesetz).

## § Arbeitsschutzgesetz

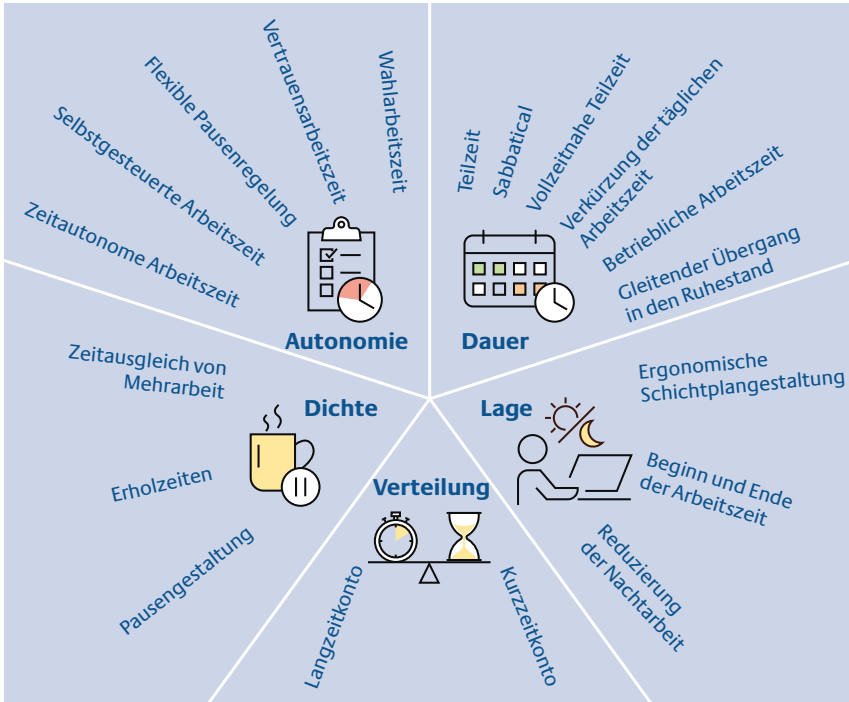
Die werktägliche Arbeitszeit darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, aber nur, wenn innerhalb von sechs Monaten oder 24 Wochen im Schnitt nicht mehr als acht Stunden pro Werktag gearbeitet wird.

## Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser

Vertrauensarbeitszeit bedeutet, dass die Beschäftigten ihre Arbeitszeit weitgehend eigenständig und selbstverantwortlich gestalten können. Der Arbeitgeber kontrolliert keine Arbeitszeiten, sondern vertraut darauf, dass die vereinbarten Aufgaben im festgelegten Zeitrahmen erledigt werden. Wann genau die Beschäftigten arbeiten, bleibt weitgehend ihnen überlassen. Ein Arbeitszeitkonto wird nicht geführt. Dennoch gelten auch beim Modell der Vertrauensarbeitszeit das Arbeitsschutzgesetz sowie das Arbeitszeitgesetz mit der Pflicht zur Dokumentation der geleisteten Arbeitszeit. Viele Unternehmen haben gute Erfahrungen mit diesem Modell gemacht, zum Beispiel bei Verwaltungsaufgaben. Beschäftigte gewinnen dabei maximale Flexibilität, vor allem auch in Kombination mit der Arbeit im Homeoffice.

## 100 flexible Arbeitszeitmodelle

Junge Eltern benötigen andere Unterstützungsangebote als pflegende Beschäftigte; für Führungskräfte sind andere Arbeitszeitmodelle sinnvoll als für Schichtarbeitende. So vielfältig die Situationen und Bedürfnisse der Beschäftigten sind, so flexibel und lebensphasenorientiert können Arbeitszeiten gestaltet werden. Dabei lassen sich fünf verschiedene Elemente nutzen.



### 1. Dauer

Eine Verkürzung der Arbeitszeit kann sehr hilfreich sein, wenn Kinder oder pflegebedürftige Angehörige über einen gewissen Zeitraum intensiver betreut werden müssen. Die Vereinbarungen können von der Reduzierung von wenigen Stunden (vollzeitnahe Teilzeit) bis zu einer längeren Auszeit von einem ganzen Jahr (Sabbatical) reichen. Nach einer Familienphase sollte der Wiedereinstieg bzw. die Rückkehr zum vorigen Beschäftigungsumfang gewährleistet sein.

### 2. Lage

Eine Arbeitszeitgestaltung, die Familienzeiten berücksichtigt und verlässliche Freiräume ermöglicht, ist für viele Beschäftigte eine große Unterstützung. Um zum Beispiel morgens die Zeit bis zum Schulbeginn zu überbrücken, können Eltern eine erweiterte Gleitzeit nutzen. Für pflegende Angehörige kann eine längere Mittagspause hilfreich sein, etwa um einen Arzttermin wahrzunehmen. Auch bei Urlaubs- und Dienstplänen sollten Eltern und pflegende Beschäftigte berücksichtigt werden.

### 3. Verteilung

Eine flexible und selbstbestimmte Einteilung der Arbeitszeit schenkt Eltern, Alleinerziehenden, getrennt lebenden Müttern und Vätern sowie pflegenden Angehörigen große Freiräume, wenn zum Beispiel dringende Termine wahrgenommen werden müssen oder eine Notfallsituation eintritt. Beschäftigte, die Arbeitszeitkonten – auch in Verbindung mit Telearbeit – nutzen, können ihre Arbeits- und Familienzeit bedarfsgerecht verteilen und sind auch für Unternehmen flexibel einsetzbar.

#### 4. Dichte

Bei der Gestaltung familienbewusster Arbeitszeitmodelle ist es wichtig, auf ausreichende Pausen und Erholungszeiten zu achten. Schließlich sollen Beschäftigte in ihrer Doppelbelastung von Beruf und Familie unterstützt und nicht durch eine zu hohe Arbeitsdichte zusätzlich belastet werden. Überlastete Beschäftigte sind weniger leistungsfähig und gefährden möglicherweise ihre Gesundheit.

#### 5. Autonomie

Eine Kultur des Vertrauens ist die Grundlage für flexible Arbeitszeitmodelle mit großer Eigenständigkeit und Selbstverantwortlichkeit. Personalverantwortliche und Führungskräfte müssen entscheiden, wie viel Autonomie sie ihren Mitarbeitenden einräumen und wie die verschiedenen Zeitmodelle im Unternehmen miteinander synchronisiert werden, sodass die Arbeitsabläufe reibungslos verlaufen.

Die folgenden Unternehmensbeispiele zeigen die Vielfalt familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle in der Praxis.

## Geld in Zeit umwandeln

### Gisa GmbH

#### Kurzinfo

Gisa GmbH

**Beschäftigte:** 840

**Standort:** Halle/Saale  
und fünf weitere  
in Deutschland

**Branche:** IT-Dienstleistungen



Gehaltsanteile in Urlaub umwandeln: Fachkräftebindung bei Gisa

#### Was?

Flexible Arbeitszeitmodelle und Umwandlung von Gehaltsanteilen in Urlaubstage

### Warum?

Die Gisa GmbH hat einen hohen Bedarf an spezialisierten IT-Fachkräften. Vor diesem Hintergrund nutzt das Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, um einmal gewonnene Fachkräfte langfristig an das Unternehmen zu binden. Dazu werden die Wünsche der Beschäftigten von der Unternehmensleitung aufgenommen und in entsprechende Angebote übersetzt.

### Wie?

Eine wichtige Säule der Vereinbarkeitsangebote stellt die Möglichkeit der Beschäftigten dar, einen Teil des Lohns in Urlaubstage umzuwandeln, um mehr Zeit für die Familie zu haben. Dafür vereinbaren die Arbeitnehmenden mit dem Unternehmen für die Dauer eines Jahres eine Verringerung des Stundenumfangs und erhalten dafür anteilig mehr Urlaubstage. So kann beispielsweise der Stundenumfang auf 93,10 Prozent mit entsprechendem Gehaltsverzicht einer Vollzeitstelle festgelegt werden. Die Beschäftigten arbeiten dann weiterhin in Vollzeit, erhalten aber 18 zusätzliche Urlaubstage. Darüber hinaus macht das Unternehmen viele weitere Angebote, beispielweise mobiles Arbeiten, zusätzliche Urlaubstage für Eltern mit Kindern unter zwölf Jahren oder pflegebedürftigen Angehörigen und ein breites Angebot zur Gesundheitsprävention.

### Erfahrung?

Die Erfahrungen mit dem Modell sind durchweg positiv. Das Unternehmen hat das Angebot zunächst als freiwillige Leistung eingeführt. Aufgrund der positiven Erfahrungen hat es gemeinsam mit dem Betriebsrat und der Gewerkschaft ver.di vereinbart, die bestehenden Betriebsvereinbarungen in einen Tarifvertrag zu überführen. Von diesen Regelungen profitieren am Ende beide Seiten. Denn schon als die Leistungen noch als Betriebsvereinbarungen geregelt waren, hat das Unternehmen die Maßnahmen als business cases verstanden und deren Kosten den zu erwartenden positiven Effekten gegenübergestellt. Dabei zeigte sich, dass die Kosten für die Vereinbarkeitsangebote gut investiertes Geld sind. Das Unternehmen profitiert von geringeren Krankenständen und einer hohen Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen. Außerdem konnte die Gisa GmbH die Mittel für die Personalrekrutierung verringern, weil ein hoher Teil der Neueinstellungen in das Unternehmen auf Personen zurückgeht, die sich aufgrund des positiven Images und der familienorientierten Unternehmenskultur initiativ bei der Gisa GmbH bewerben.



### Angebote des Unternehmens:



Flexible Arbeitszeitmodelle  
Zusätzliche Urlaubstage für Eltern



Umwandlung von Geld in Zeit

„Wir erwarten von unseren Beschäftigten vollen Einsatz. Damit wir den bekommen, müssen wir aber auch bereit sein, etwa bei der Arbeitszeitgestaltung die besten Bedingungen zu bieten. Dabei gilt, dass von unseren Angeboten alle Beschäftigten profitieren können, auch diejenigen, die schon lange im Unternehmen sind!“, sagt Anja Kutzler, Unit Director Human Resources bei der Gisa GmbH.

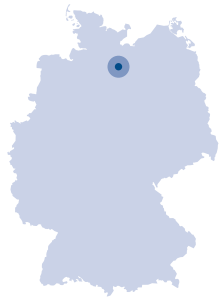
**TIPP!**

# Schichtdienste familienorientiert gestalten

Sweet Tec GmbH

## Kurzinfo

Sweet Tec GmbH  
**Beschäftigte:** 450  
**Standort:** Boizenburg/  
 Elbe  
**Branche:** Ernährungs-  
 wirtschaft



## Angebote des Unternehmens:



Elternschichten



Angebote zur  
 Fachkräftebindung



Spezielle Elternschichten fördern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

## Was?

Elternschichten nehmen Rücksicht auf Beschäftigte mit Familienaufgaben.

## Warum?

Durch den hohen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften beim Süßwarenhersteller Sweet Tec GmbH sollen sich Arbeitskräfte nicht nur vorübergehend an das Unternehmen binden. Deshalb bietet das Unternehmen schon seit der Gründung 2009 ein breites Angebot familienorientierter Möglichkeiten. Dabei bestand auch der Wunsch, individuellen Herausforderungen und dem Bedarf an flexiblen Arbeitszeitmodellen unternehmerisch begegnen zu können. Deshalb bietet das Unternehmen neben den sogenannten Elternschichten beispielsweise eine betriebsnahe Kita, eine betrieblich organisierte Kinderferienbetreuung in einem Camp und für Verwaltungsbeschäftigte neben Teilzeitmodellen auch das mobile Arbeiten und nun auch ein Satellitenbüro in Hamburg an.

## Wie?

„Wir haben ein Elternforum organisiert, an dem sich auch externe Gäste beteiligen konnten“, erklärt Sonja Schindler, Leiterin der Unternehmenskommunikation bei der Sweet Tec GmbH. „Von diesem Elternforum wurde unter anderem der Wunsch geäußert, dass Beschäftigte in der Produktion mit familiärer Verantwortung mindestens gern sechs Stunden in Vollzeit arbeiten. Das Unternehmen hat diesen Wunsch angenommen und spezielle Schichten für Eltern geschaffen, damit sie Familie und Beruf unter einen Hut bekommen“, so Schindler weiter. Dabei herausgekommen seien zwei Schichtmodelle, in

denen Eltern bevorzugt eingesetzt werden. Für die Kommissionierung von Süßwaren könne die Arbeit so gestaltet werden, dass die eingesetzten Eltern sich ihre Arbeitszeit frei einteilen können. Der zweite Bereich der Elternschichten umfasse die Maschinenführer und -führerinnen, die in der Ausbildung neuer Kolleginnen und Kollegen eingesetzt werden. Die Ausbildung finde dabei nur in der Frühschicht statt, sodass die beschäftigten Führungskräfte Beruf und Familie in Einklang bringen könnten.

### Erfahrung?

Das Unternehmen macht positive Erfahrungen mit den Elternschichten. Personal bindet sich beispielsweise langfristig an das Unternehmen, sodass Rekrutierungskosten sinken. „Da die Plätze in den Elternschichten begrenzt sind, werden sie für eine Dauer von drei Jahren vergeben“, erklärt Sonja Schindler. „Beschäftigte Eltern, die aktuell nicht in einer Elternschicht arbeiten, können sich für die Folgejahre bewerben und werden auf einer Warteliste geführt.“ In der Vergangenheit kam es aber auch bereits vor, dass nicht alle Plätze einer Elternschicht voll besetzt werden konnten. Diese Plätze wurden dann vom Unternehmen extern ausgeschrieben, sodass hier vor allem (alleinerziehende) Mütter als Arbeitskräfte angeworben werden konnten.

„Unternehmen sollten versuchen, aus starren Konzepten auszubrechen und neue Wege zu gehen. In der Verwaltung lassen sich Lösungen manchmal leichter finden, aber auch in Produktionsunternehmen gibt es gute Mittel, um Beschäftigte mit familiärer Verantwortung zu unterstützen!“, sagt Sonja Schindler, Leiterin der Unternehmenskommunikation bei der Sweet Tec GmbH.

**TIPP!**

## Mit Vertrauen regelt sich vieles von allein

### Schinkels Brauhaus

#### Was?

Flexible Arbeitszeiten: Möglichkeit, Dienste zu tauschen, Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit, Homeoffice, gemeinsamer Ausflug zum Jahresabschluss

#### Kurzinfo

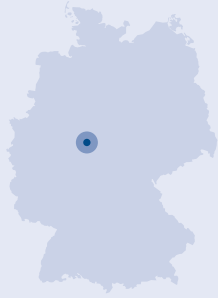
Schinkels Brauhaus

**Beschäftigte:** 17

**Standort:**

Witzenhausen

**Branche:** Brauerei/  
Gastronomie



### Angebote des Unternehmens:



Flexible Arbeitszeitmodelle  
Arbeitszeitkonten  
Gleitzeit



Hier können Dienste auf kurzem Weg getauscht werden.

### Warum?

Familienfreundliche Arbeitszeiten sind in der Brauerei Schinkel seit rund 15 Jahren ein wichtiges Instrument zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. „Immer ist mal ein Kind krank oder die Kita hat geschlossen, da muss man flexibel reagieren“, erklärt Sarah Schinkel. Die diplomierte Biersommelière hat gerade mit ihrem Bruder den väterlichen Betrieb übernommen. In der Gastronomie sei es zunehmend schwer, Personal zu bekommen, und für die Leute sei Familienfreundlichkeit natürlich ein großes Thema. „Seit ich selbst Mutter bin, ist mir noch bewusster geworden, wie wichtig das ist, denn auch ich bin jetzt viel mehr auf Flexibilität angewiesen“, so Sarah Schinkel. Sie legt großen Wert darauf, für alle Fragen und Wünsche ihrer Beschäftigten offen zu sein. „Alles wird bei uns auf kurzem Weg gelöst, auch wenn jemand in eine Pflegesituation kommt oder eine Fortbildung machen möchte.“

### Wie?

In der familiengeführten Privatbrauerei wird auf Flexibilität und Eigenständigkeit gesetzt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stimmen sich untereinander ab und können bei Bedarf ihre Dienste tauschen. „Wir müssen das nicht kontrollieren“, betont Sarah Schinkel. Im Notfall könne man auch die Arbeitsstunden reduzieren und zu gegebener Zeit wieder erhöhen. Das wird dann einfach über Arbeitszeitkonten geregelt. Beschäftigte, die nicht im Service arbeiten und somit nicht an die festen Öffnungszeiten gebunden sind, können die Gleitzeit nutzen. „Die Kollegin im Büro hat ein kleines Kind und arbeitet öfter mal im Homeoffice“, berichtet Schinkel. Immer in der Weihnachtszeit wird für die Beschäftigten ein Tagesausflug mit gemeinsamem Essen oder Wintergrillen organisiert. Die Teilnahme ist freiwillig. Wer nicht mitkommen möchte, hat den Tag frei. „Aber es kommen immer alle mit!“, freut sich Sarah Schinkel und wertet dies als gutes Zeichen, dass sich die Leute in ihrem Unternehmen wohlfühlen. „Dieser gemeinsame Ausflug ist immer eine gute Gelegenheit für einen Rückblick aufs ganze Jahr: Was ist gut gelaufen, was können wir verbessern?“, so die Geschäftsführerin – eine ideale Atmosphäre für Feedback auch zum Thema Vereinbarkeit.



**Erfahrung?**

„Wir sind all die Jahre gut damit gefahren“, meint Sarah Schinkel. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen es, dass sie sehr frei sind und nicht jeden Schritt mit der Geschäftsführung abstimmen müssen.“

Sarah Schinkel hat die Erfahrung gemacht, dass sich vieles von allein regelt, wenn man den Beschäftigten Vertrauen schenkt.

**TIPP!**

## Führen im Tandem als Karrierechance

### Stadt Reutlingen



Die Stadt Reutlingen unterstützt Führen im Tandem.

### Kurzinfo

Stadt Reutlingen

**Beschäftigte:** 2.600

**Standort:** Reutlingen

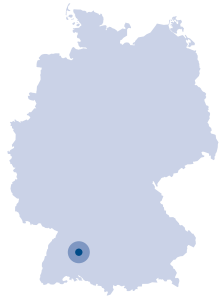
**Branche:** Öffentliche Verwaltung

**Was?**

Karrieremöglichkeiten im Job-Tandem

**Warum?**

„Unsere Verwaltung ist weiblich“, sagt Denise Schweizer aus der Personalentwicklung der Stadt Reutlingen. „Hinzu kommen der allgemeine Fachkräftemangel hier in Baden-Württemberg und die demografische Entwicklung.“ Dass Frauen immer noch den Großteil der Kinderbetreuung und Haushaltsaufgaben, also der Carearbeit, übernehmen, ist für Schweizer zwar ärgerlich, aber ein Fakt, mit dem sie umgehen muss. „Frauen kommen nach der Elternzeit in



### Angebote des Unternehmens:



Flexible Arbeitszeitmodelle



Angebote zu Fachkräftebindung

der Regel in Teilzeit zurück“, sagt die junge Fachkraft. In dieser Gemengelage hat sich die Stadt dafür entschieden, Führungspositionen im Tandemmodell, also mit zwei Teilzeitkräften, zu besetzen, um gerade diese weiblichen Beschäftigten zu halten und ihnen eine Chance auf eine gute berufliche Entwicklung zu bieten.

### Wie?

„Wir schreiben grundsätzlich alle Stellen teilbar aus, aber Führungspositionen besetzen wir – wenn zwei Personen sie sich im Tandem teilen – mit einem Überhang von fünf Prozent, sodass Übergabe- und Abstimmungszeiten vorhanden sind.“ Ein Handlungsleitfaden „Führen in Teilzeit“ enthält eine Checkliste zur Analyse des Teilzeitpotenzials einer Stelle. Wie sieht das Profil im Hinblick auf formale und soziale Kompetenzen aus? Muss in der Organisationsentwicklung eine Anpassung erfolgen? Gibt es Kandidat:innen, die einen Qualifizierungsbedarf haben? Immer häufiger erhält die Stadt Reutlingen Bewerbungen direkt von einem Tandemteam. Manchmal aber finden die Personaler:innen auch unter den Bewerbungen den perfekten Match und sprechen die zwei potenziellen Mitarbeiter:innen an, ob sie im Tandem zusammen arbeiten möchten. Bislang sind erst gut fünf Prozent aller Führungsstellen bei der Stadt im Tandem besetzt, größtenteils von Frauen und Männern mit Kindern. Doch die Aufmerksamkeit dafür steigt.

### Erfahrung?

„Die Rückmeldungen, die wir von den Tandems erhalten, die für einen erfolgreichen Start übrigens durch externe Coaches begleitet werden, ist durchweg positiv“, berichtet Schweizer. Für die Stadt bedeute es den Schritt in die richtige Richtung, um wertvolle Fachkräfte zu binden. „Außerdem ist die Sensibilität für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei allen Führungskräften gestiegen.“

### TIPP!

Denise Schweizer: „Ich kann nur dazu raten, Tandemmodelle einzuführen. Die Kolleginnen und Kollegen im Tandem erlernen durch den hohen Abstimmungsbedarf eine ganz besonders intensive Form der Teamarbeit – und die ist zukunftsweisend. Denn Führen bedeutet ja nicht mehr, die ganze Verantwortung allein zu übernehmen, sondern sie je nach Kompetenz und Belastbarkeit gut auf alle Schultern im Team zu verteilen. Das erfordert eine hohe Teamfähigkeit, eine Eignung für fast jeden Job.“



## Gestalten Sie individuelle Arbeitszeitlösungen

- Achten Sie auf eine lebensphasenorientierte Gestaltung der Arbeitszeiten.
- Erfragen Sie den konkreten Flexibilisierungsbedarf und finden Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten individuelle Lösungen.
- Berücksichtigen Sie bei der Gestaltung von Arbeitszeitmodellen die jeweiligen Arbeitsabläufe und betrieblichen Prozesse.
- Beziehen Sie alle Beteiligten im Betrieb ein, wenn ein neues Arbeitszeitmodell geplant ist.
- Erproben Sie neue Arbeitszeitmodelle während einer Testphase und analysieren Sie die Praktikabilität aus Unternehmens- und Beschäftigtensicht.
- Beachten Sie bei der Vereinbarung von Arbeitszeiten den jeweiligen tarifrechtlichen, betriebsverfassungsrechtlichen, gesetzlichen und arbeitsvertraglichen Rahmen.
- Kommunizieren Sie in Absprache mit Ihren Beschäftigten die Hintergründe individueller Arbeitszeitmodelle und werben Sie für Akzeptanz unter den Kolleg:innen.
- Geben Sie Teams flexible Spielräume, damit sie eigene Problemlösungen entwickeln können, zum Beispiel den Tausch von Schichten oder die Übernahme von Aufgaben in einer Notsituation.

## Finden Sie flexible Lösungen für den Notfall

Erarbeiten Sie einen Notfallplan, der in Kraft tritt, wenn zum Beispiel die Kinderbetreuung kurzfristig ausfällt, Schulen oder Kitas geschlossen sind oder ein akuter Pflegefall eintritt. Dazu gehört auch ein verlässliches Vertretungsmanagement. Mögliche Instrumente für Notsituationen:

- Aufhebung oder Erweiterung der Kernarbeitszeiten
- Erlassen von Minusstunden
- Flexible Pausenregelungen
- Freie bezahlte Betreuungstage
- Aussetzen der Zeiterfassung bei gleichzeitiger Vermeidung von Überstunden (die vereinbarte Arbeitszeit kann damit flexibler verteilt werden)
- Sonderurlaub, eventuell auch stundenweise
- Erweiterung der Gleitzeitkonten, zum Beispiel auf bis zu 80 Minusstunden
- Möglichkeit, Überstunden abzubauen
- Möglichkeit, den Resturlaub aus dem Vorjahr auch später zu nehmen

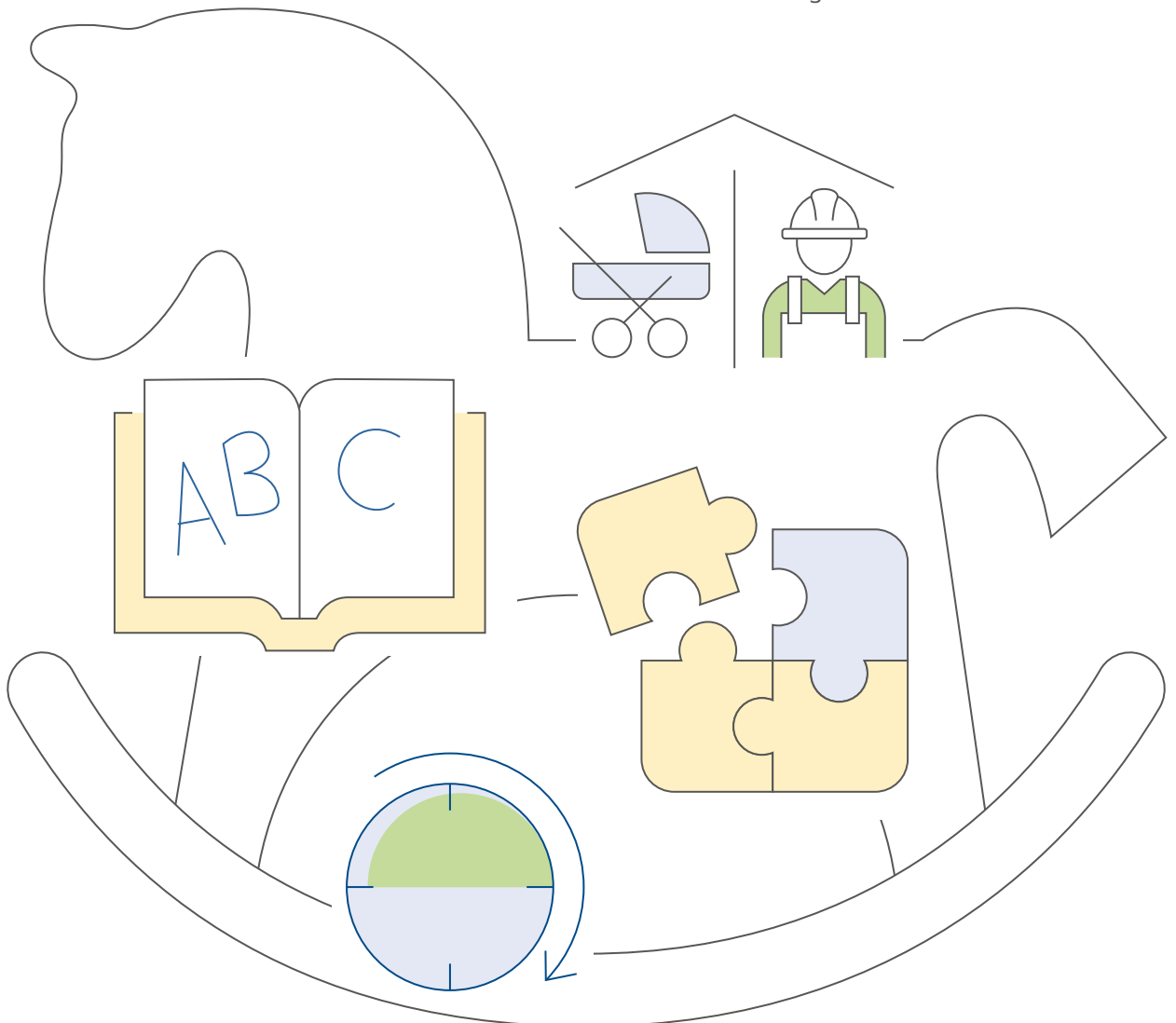
„Man schätzt Zeit mehr und möchte individuell und lebensphasenabhängig über Familienzeit verfügen können. Auch der Staat honoriert dies durch Sozialleistungen wie Elterngeld.“

*Frank Brenscheidt*

# 3.

## Betriebliche Kinderbetreuung

Je besser Kinder betreut sind, desto zufriedener sind die Eltern und desto eher können sie sich mit voller Kraft für ihre Arbeit engagieren. Unternehmen können viel tun, um Betreuungsengpässe aufzufangen, zum Beispiel mit der Einrichtung einer Betriebskita, einer Großtagespflege oder eines Eltern-Kind-Büros. Auch mit einer verlässlichen Notfall-, Randzeiten- und Ferienbetreuung und der Übernahme von Betreuungskosten können Eltern enorm entlastet werden. Mit dem Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“ des Bundesfamilienministeriums werden Unternehmen unterstützt, neue Plätze in der betrieblichen Kinderbetreuung zu schaffen. Bislang bieten sechs Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen eine betriebliche Kinderbetreuung an.<sup>16</sup>



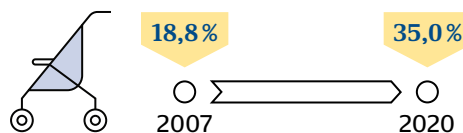
## Kinderbetreuung ist für Familien und Unternehmen relevant

Eine verlässliche Kinderbetreuung ist das zentrale Thema für Eltern, die Beruf und Familie vereinbaren möchten. Nur wenn die Kinder gut versorgt sind, haben Mütter und Väter den Kopf wirklich frei für ihre Arbeit. Das hat sich besonders während der Coronapandemie gezeigt: Als Schulen und Kitas plötzlich geschlossen waren, empfand über die Hälfte der Familien mit Kindern unter 15 Jahren die Neuorganisation der Kinderbetreuung als größte Herausforderung – Alleinerziehende mit 62 Prozent noch mehr als Paareltern (54%).<sup>17</sup>

Für Familien wird es immer mehr zur Normalität, auch die Kleinsten zeitweise außerhalb der Familie betreuen zu lassen. Inzwischen ist über ein Drittel der Mütter mit mindestens einem Kind unter drei Jahren erwerbstätig (36%).<sup>18</sup> Seit 2013 hat jedes Kind mit vollendetem ersten Lebensjahr einen Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz. Seither sind zahlreiche neue Plätze geschaffen worden. Das öffentliche Angebot reicht aber nicht aus, um den Bedarf zu decken. Etwa die Hälfte der Eltern mit Kindern unter drei Jahren wünscht sich einen Betreuungsplatz (49%)<sup>19</sup>, doch nur für jedes dritte Kind steht ein Platz in einer Kita oder bei einer Tagesmutter zur Verfügung (35%)<sup>20</sup>. Dabei ist die Betreuungslücke in den westdeutschen Bundesländern fast doppelt so hoch wie im Osten.<sup>21</sup> Auch Familien mit Kindern im schulpflichtigen Alter suchen oftmals nach entsprechenden Angeboten für die Nachmittagsbetreuung.

### Betreuungsquote von Kindern unter 3 Jahren:<sup>22</sup>

(Kindertageseinrichtungen oder Kindertagespflege)



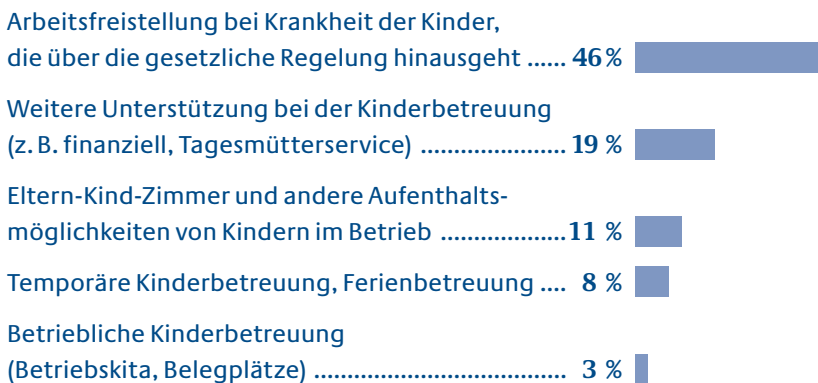
Unternehmen haben die Chance, ihre Beschäftigten bei der Kinderbetreuung zu unterstützen, denn von einer guten und verlässlichen Betreuung profitieren nicht nur die Eltern, sondern auch die Arbeitgeber: Mütter und Väter können früher aus der Elternzeit zurückkehren, haben weniger Fehlzeiten und Stress, sind leistungsfähiger, motivierter und fühlen sich ihrem Arbeitgeber stärker verbunden. 82 Prozent der Unternehmen erleben Kinderbetreuung als relevanten Faktor für ihre Produktivität.<sup>23</sup>

## Modelle betrieblicher Kinderbetreuung

Es gibt viele Möglichkeiten, wie Unternehmen ihre Beschäftigten bei der Kinderbetreuung unterstützen können. Dabei muss es nicht gleich die betriebseigene Kita sein, es gibt auch zahlreiche niedrigschwellige Möglichkeiten der Hilfe. So beteiligen sich immer mehr Unternehmen an den Kosten der Betreuung oder ermöglichen einen Aufenthalt des Kindes im Betrieb, wenn beispielsweise die Tagesmutter kurzfristig ausgefallen ist.



### Maßnahmen zur Kinderbetreuung<sup>24</sup>



## Finanzielle Unterstützung

Unternehmen können sich mit einem finanziellen Zuschuss an den Kosten der Kinderbetreuung beteiligen. 49 Prozent der Eltern wünschen sich dies von ihrem Arbeitgeber, doch nur 12 Prozent der Unternehmen nutzen dieses einfache und wirkungsvolle Instrument.<sup>25</sup> Für nicht schulpflichtige Kinder, die bei einer Tagesmutter oder in einer Einrichtung betreut werden, ist der Zuschuss sogar steuer- und sozialabgabenfrei. Das heißt: Die Beschäftigten sparen Steuern und Sozialversicherungsbeiträge auf den Zuschuss, die Arbeitgeber den Anteil an der Sozialversicherung. Der Betreuungszuschuss lohnt sich damit für beide Seiten und gilt daher im Vergleich zur klassischen Gehaltserhöhung als bessere Lösung. Eine Begrenzung für den Zuschuss besteht nicht, allerdings darf er die tatsächlich anfallenden Kosten der Betreuung nicht übersteigen.

### § Kinderbetreuungszuschuss

Der steuer- und sozialversicherungsfreie Zuschuss zur Kinderbetreuung (§ 3 Nr. 33 EStG) wird zweckgebunden für die Kosten der Betreuung und Unterbringung von nicht schulpflichtigen Kindern in Kindertageseinrich-



tungen oder bei Tagesmüttern eingesetzt und zusätzlich zum Gehalt ausbezahlt.

## Regelmäßige Betreuung

Mit der Einrichtung von Betriebskitas und -kindergärten können Unternehmen einen wertvollen Beitrag zur Schließung der Betreuungslücke leisten. Von den 57.000 Tageseinrichtungen in Deutschland sind derzeit 742 für Kinder von Betriebsangehörigen.<sup>26</sup> Der Vorteil: Unternehmen können die Anzahl der Betreuungsplätze selbst festlegen und die Öffnungszeiten an den Bedürfnissen der Beschäftigten ausrichten. Die betriebliche Einrichtung kann je nach Auslastung auch für andere Kinder aus der Gemeinde geöffnet werden. Denkbar ist auch eine gemeinschaftliche Einrichtung in Kooperation mit anderen Firmen aus der Nachbarschaft. Dieses Modell eignet sich besonders für kleine und mittelständische Unternehmen. Lokale Bündnisse für Familie und Jugendämter können bei der Anbahnung von Kooperationen unterstützen.

### § Betriebskitas erfordern eine Betriebserlaubnis

Nur mit einer gültigen Betriebserlaubnis darf eine Betriebskita eröffnet werden. Dabei sollten mögliche Bearbeitungszeiten bei der Beantragung eingerechnet werden (SGB VIII).

Eine einfachere und kostengünstige Alternative zur Betriebskita ist die Einrichtung einer betrieblichen Tages- oder Großtagespflege. Darüber hinaus können Unternehmen Belegplätze in bestehenden Einrichtungen buchen oder Dienstleister wie zum Beispiel einen Tagesmutterservice mit der Kinderbetreuung ihrer Beschäftigten beauftragen.

### § Belegplätze finanzieren

Aufwendungen für die Unterbringung von nicht schulpflichtigen Kindern in Kindergärten oder vergleichbaren Einrichtungen kann der Arbeitgeber zu 100 Prozent und in unbegrenzter Höhe steuerfrei übernehmen (§ 3 Nr. 33 EStG).

## Notfall- und Randzeitenbetreuung

Bei Notfällen, wenn zum Beispiel Tagesmutter oder -vater krank werden, das Kind früher als erwartet aus der Schule kommt oder eine ungeplante Dienstreise ansteht, können Unternehmen eine Notfallbetreuung organisieren. Hilfreich ist die Kooperation mit einem Familienservice, der kurzfristig eine Betreuungsperson vermitteln kann. Unternehmen können dafür eigene Räumlichkeiten zur Verfügung stellen und eine Kindertagespflegeperson

anstellen. Für Eltern mit Bürotätigkeiten kann auch ein Eltern-Kind-Büro eingerichtet werden.

### § **Betreuungskosten von der Steuer absetzen**

Betreuungskosten, die kurzfristig aus zwingenden beruflich veranlassten Gründen entstehen, kann der Arbeitgeber bis zu einem Betrag von 600 Euro pro Mitarbeiter:in und Jahr von der Steuer absetzen (§ 3 Nr. 34a EStG).

## **Unterstützung bei Krankheit des Kindes**

Für berufstätige Eltern ist ein krankes Kind eine doppelte Herausforderung. Auf der einen Seite benötigt der Nachwuchs besondere Zuwendung, auf der anderen Seite stehen die beruflichen Pflichten. Eine familiensensible Unternehmenskultur, in der Verständnis für diese Situation aufgebracht wird, ist für Eltern eine große Hilfe. Unternehmen können mit Maßnahmen unterstützen, die über die gesetzliche Freistellung (siehe unten) hinausgehen, beispielsweise mit flexiblen Gleitzeitregelungen, zusätzlichen Freischichten, Arbeitszeitkonten oder Homeoffice-Möglichkeiten. Auch eine Notfallbetreuung kann im Krankheitsfall helfen.

### § **Freistellung**

Sind Eltern und Kind gesetzlich krankenversichert, haben beide Elternteile Anspruch darauf, pro Kalenderjahr jeweils zehn Arbeitstage für die Pflege ihres kranken Kindes unter zwölf Jahren freigestellt zu werden (§ 45 SGB V). Bei einer notwendigen Betreuung mehrerer Kinder erhöht sich der Zeitraum auf bis zu 25 Arbeitstage. Alleinerziehenden stehen jeweils doppelt so viele Tage zu.

### § **Entgeltfortzahlung**

Beschäftigte haben Anspruch auf Entgeltfortzahlung, wenn sie für eine „verhältnismäßig nicht erhebliche“ Zeit ihre Arbeitsleistung nicht erbringen können aus Gründen, die nicht in ihrer Person liegen, zum Beispiel weil sie ein krankes Kind pflegen müssen (§ 616 BGB). In vielen Arbeitsverträgen ist die Vergütungspflicht ausgeschlossen. Dann springt die Krankenkasse ein und zahlt Kinderkrankengeld.

## **Ferienbetreuung**

Eine besondere Herausforderung bei der Kinderbetreuung sind die Schulferien. Bis zu 13 Wochen Ferien stehen oft weniger als sechs Wochen Urlaub der berufstätigen Eltern gegenüber. Auch viele Kindertageseinrichtungen haben Schließzeiten, die überbrückt werden müssen. Unternehmen können

ihre Beschäftigten bei der Kinderferienbetreuung unterstützen: Gemeinsam mit Akteuren vor Ort wie zum Beispiel Jugendämtern, Kirchen, Vereinen oder Lokalen Bündnissen für Familie können eigene Ferienangebote entwickelt werden. Auch hierfür eignen sich Kooperationen mit Unternehmen aus der Nachbarschaft. Darüber hinaus können Ferienprogramme von privaten Anbietern oder Familienservices genutzt werden.

### § Kosten sind abzugsfähig

Die Kosten des Unternehmens für Kurzzeit-, Notfall- oder Ferienbetreuung sind abzugsfähige Betriebsausgaben.

## Beratung und Vermittlung

Um ihre Beschäftigten bei der Suche nach Betreuungslösungen zu unterstützen, können Unternehmen mit privaten oder öffentlichen Familiendienstleistern zusammenarbeiten. Diese können beispielsweise Babysitter, Tagesmütter, Leih-Omas oder Au-Pairs vermitteln und Eltern kompetent beraten.

### § Beratungs- und Vermittlungskosten übernehmen

Zahlungen an ein Dienstleistungsunternehmen, das die Beschäftigten bei der Kinderbetreuung berät oder Betreuungspersonen vermittelt, sind für Arbeitgeber steuerfrei (§ 3 Nr. 34a EStG).

Welche Vorteile Unternehmen von betrieblichen Kinderbetreuungsangeboten für ihre Beschäftigten haben, erläutert der Unternehmensberater Tobias Feier im folgenden Interview.



Von einer guten und verlässlichen Betreuung profitieren nicht nur die Eltern, sondern auch die Arbeitgeber.

## „Ferien sind immer“

**Tobias Feier** ist Projektleiter bei der gsub mbH und beschäftigt sich mit den Themen der betrieblichen Kinderbetreuung. Er sagt, dass Unternehmen, die sich jetzt Gedanken zur betrieblichen Kinderbetreuung machen, langfristig Vorteile haben.

### **Herr Feier, die Coronapandemie hat gezeigt, welche Bedeutung (betriebliche) Kinderbetreuung hat. Wie können KMU Eltern bestmöglich unterstützen?**

Die Krise hat deutlich gezeigt, dass es für Eltern schwer ist, ohne Kinderbetreuung volle Leistung zu bringen. Unternehmen, die sich strategisch Gedanken machen, welche betrieblichen Kinderbetreuungsangebote für ihre Beschäftigten sinnvoll sind, haben langfristig Vorteile. Dies können Angebote sein, die eine bestehende Regelbetreuung ergänzen, wie zum Beispiel eine Notfall- oder Randzeitenbetreuung durch einen Familiendienstleister, die Einrichtung eines Eltern-Kind-Arbeitszimmers im Unternehmen oder Angebote zur Hausaufgaben- oder Ferienbetreuung. Manchmal lohnt es sich auch, eine eigene Lösung in Form einer betrieblichen Kindertagespflege, eine Verbundlösung mit anderen Unternehmen und Trägern oder eine Betriebskita umzusetzen. Auch ein Kinderbetreuungs-zuschuss für nicht schulpflichtige Kinder in Form von Sach- und Barleistungen entlastet Eltern.

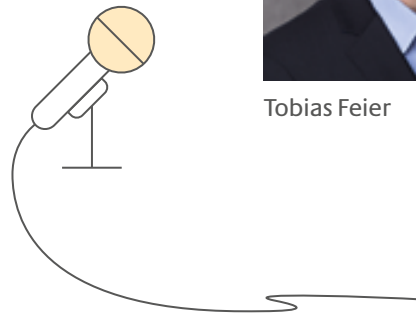
### **Was gilt es vorab zu bedenken?**

Der erste Schritt bei Überlegungen zur betrieblichen Kinderbetreuung sollte immer eine Bedarfsanalyse sein. Zudem sind strategische und budgetäre Überlegungen wichtig: Es lohnt sich, Investitionen in betriebliche Kinderbetreuung nicht nur auf den Ist-Bedarf zu beziehen, sondern diese in eine mittel- bis langfristige Strategie einzubinden. Unternehmen sollten schauen, wo Lücken in der Betreuung sind und wer Unterstützung braucht. Ferien sind zum Beispiel immer und stellen sehr viele Beschäftigte vor

## Interview



Tobias Feier



Probleme bei der Betreuung ihrer Kinder – und vor allem Alleinerziehende sind dankbar für jede Unterstützung. Manche Effekte zeigen sich nicht sofort, sondern erst später durch einen Imagegewinn als familienfreundlicher Arbeitgeber.

### **Wo können sich Unternehmen beraten lassen?**

Wenn ein Unternehmen weiß, was es will, finden sich in den lokalen Strukturen die richtigen Ansprechpartner. Wenn es um formale Fragen oder auch Belegplätze geht, helfen die Jugendämter. Familiendienstleister und Träger von Betreuungseinrichtungen beraten und unterstützen bei den Konzepten für zum Beispiel Randzeiten-, Hausaufgaben- oder Ferienbetreuung. Die örtliche Wirtschaftsförderung hilft bei Fragen der Finanzierung. Auch die Lokalen Bündnisse für Familie können bei der Bildung von Netzwerken oder Verbundlösungen vor Ort zur betrieblichen Kinderbetreuung unterstützen.

## Und plötzlich mittags zu Hause ...

Sobald die Kinder in die Schule kommen, stehen viele Eltern vor neuen Herausforderungen. Schulbeginn und -ende decken sich oft nicht mit ihren Arbeitszeiten und bei Unterrichtsausfällen ist häufig keine Betreuung gewährleistet. Noch gibt es keine gesetzlich geregelte Ganztagsbetreuung für Schulkinder. In dieser Situation entscheiden sich viele Elternteile – insbesondere Mütter – für eine Teilzeitstelle, auch wenn sie gerne mehr arbeiten würden. Unternehmen sollten bei ihren Maßnahmen zur Kinderbetreuung daher auch die Eltern von Schulkindern im Blick haben, um wertvolle Arbeitskräfte in höherem Stundenumfang beschäftigen zu können. In Kooperation mit Familienservices oder Nachhilfelehrer:innen kann beispielsweise eine Randzeiten- und Hausaufgabenbetreuung im Betrieb eingerichtet werden. Dies kann für Eltern eine enorme Entlastung sein, etwa auch dann, wenn es ungeplante „Lücken“ nach der Schule zu überbrücken gilt. An schulfreien Nachmittagen können Freizeitangebote wie Sport oder Musik organisiert werden. Bei der Planung von Urlaubs- und Dienstplänen sollten Eltern von Schulkindern besonders berücksichtigt werden. Viele gute Ideen zur betrieblichen Kinderbetreuung wurden bereits in die Praxis umgesetzt, wie die folgenden Unternehmensbeispiele zeigen.

## „Unsere Großtagespflege erleichtert den Wiedereinstieg“

### Kurzinfo

PAYBACK GmbH

**Beschäftigte:** 1.000

**Standorte:** München und Köln

**Branche:** CRM / Internet / Medien

### PAYBACK GmbH

#### Was?

Großtagespflege „Kinderzimmer“ für zehn Beschäftigtenkinder im Alter von 0 bis 3 Jahren

#### Warum?

„Wir möchten eine positive und familienfreundliche Arbeitskultur für unsere Beschäftigten schaffen“, sagt Carolin Schlegtendal, HR Director bei der PAYBACK GROUP. „Dazu gehört, dass wir den Wiedereinstieg nach der Elternzeit erleichtern wollen und unsere Fach- und Führungskräfte – es sind immer noch häufig die Mütter, die sonst zurückstecken – bei der Suche nach einem Krippenplatz entlasten. Bei kleineren Kindern ist eine wohnortnahe Betreuung noch nicht so wichtig. Für die Eltern ist es sogar eine Erleichterung, wenn die Kleinen direkt bei uns im Haus sind. Da ist die Eingewöhnung parallel zum beruflichen Wiedereinstieg meist problemlos, und sogar für Kinder, die noch gestillt werden, ist es ein gutes Konzept.“



Wiedereinstieg für junge Eltern: Eröffnung der Großtagespflege bei PAYBACK

### Wie?

Nach längeren Vorüberlegungen und einer Bedarfsabfrage bei den Beschäftigten hat PAYBACK zusammen mit dem gemeinnützigen Träger „sira“ und Berater:innen für Familienfreundlichkeit das Projekt Großtagespflege angestoßen. Hierfür sind die gesetzlichen Auflagen und die Investitionskosten nicht ganz so hoch wie bei einer Betriebskrippe bzw. einem Betriebskindergarten. „Zum Glück haben wir in unserem Bürokomplex Räumlichkeiten für die Betreuung gefunden. Unsere Partner haben die Konzeption und Organisation übernommen, Verhandlungen mit dem Jugendamt geführt und die Suche, Qualifizierung und Weiterbildung der Tagesmütter sowie Fragen zur Finanzierung und Förderung geklärt. Das ging so schnell, dass wir nach einem dreiviertel Jahr das ‚Kinderzimmer‘ eröffnen konnten“, erzählt Carolin Schlegtendal. Seit fast zwei Jahren stehen den Beschäftigten zehn Betreuungsplätze für ihre Kinder zwischen 0 und 3 Jahren zur Verfügung.

### Erfahrung?

Nach bereits einem Jahr waren alle zehn Plätze vergeben und es gab eine Warteliste. Eltern, deren Kinder dort betreut werden, hatten bei der reduzierten Bürobelegung während der Pandemie Vorrang. „Die offene Kommunikation zu den Betreuungsmöglichkeiten der Kleinsten hilft den Eltern – und gleichzeitig auch uns als Arbeitgeber – sehr dabei, nach der Elternzeit einen guten, gemeinsam geplanten Wiedereinstieg zu finden“, so Schlegtendal weiter.



### Angebote des Unternehmens:



Betriebskita /  
Großtagespflege



Bedarfsabfrage

Die Einrichtung einer Großtagespflege ist mit Auflagen und behördlichen Vorgaben verbunden. Das bindet hohe personelle Ressourcen. Carolin Schlegtendal rät: „Suchen Sie sich einen erfahrenen externen Partner, der Ihnen mit entsprechender Expertise hilft. Das hat uns sehr entlastet und eine professionelle, schnelle Umsetzung ermöglicht.“

**TIPP!**



# Betriebskita nach eigenen Vorstellungen

## Lamilux Heinrich Strunz Gruppe

### Kurzinfo

Lamilux Heinrich Strunz Gruppe

**Beschäftigte:** 1.200

**Standorte:** Rehau sowie Schifferstadt, Isernhagen, Emmerich und Langenau

**Branche:** Baugewerbe und Kunststoff



Ein besonderes Konzept: die Betriebskita bei Lamilux

### Was?

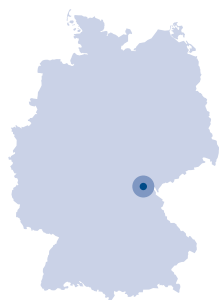
Betriebsnahe Kindertagesstätte in Eigenregie

### Warum?

Die Belegschaft von Lamilux ist mit durchschnittlich Mitte 30 sehr jung, und so war es ein lang gehegter Traum von Geschäftsführerin Dorothee Strunz, eine eigene Kindertagesstätte nach ihren Vorstellungen zu gründen. „Eltern sind ein wichtiger Teil unserer Belegschaft. Wir möchten vor allem den Frauen in Vollzeitbeschäftigung ein Angebot machen, um die Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu ermöglichen“, erklärt sie. Dabei sollten die Wünsche der Eltern in das pädagogische Konzept der Kita mit einfließen, genauso wie Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis.

### Wie?

Der Prozess der Kitagründung hat über drei Jahre gedauert. Das Unternehmen hat über seine Stiftung dafür ein Grundstück gekauft und in Eigenregie ein Gebäude errichtet. „Um unsere Vision umsetzen zu können, haben wir zudem einen eigenen Träger gegründet und den gesamten Beantragungsprozess ohne externe Hilfe gestemmt“, erläutert Neetje Brandt, Referentin für Personalprojekte bei Lamilux. „Die Eltern konnten sich einbringen und Wünsche äußern, die ihnen bei der Betreuung ihrer Kinder wichtig sind, wie zum Beispiel viel in der Natur sein, Bio-Essen, ein achtsamer Umgang miteinander und das Erlernen von digitalen Kompetenzen.“ Besonders wurde darauf geachtet, auf welche Kompetenzen und Eigenschaften es im späteren Berufsleben der Kinder ankommt. Deswegen werden Kreativität, Achtsamkeit, Logik und alle sozialen und emotionalen Kompetenzen der Kinder gefördert. Seit der Eröffnung der LamiKita im September 2020 stehen für Beschäftigtenkinder und Kinder der Umgebung 74 Plätze zur Verfügung.



### Angebote des Unternehmens:



Betriebskita /  
Großtagespflege



Berücksichtigung von  
Elternwünschen



**Erfahrung?**

„Die Kita hat mitten im ersten Coronajahr ihre Pforten geöffnet. Viele Eltern hatten durch Homeoffice, Homeschooling und Homeeducation bereits mehrfache Belastungen erlebt und benötigten eine flexible Kinderbetreuung“, berichtet Brandt. „Hier haben wir Möglichkeiten gefunden, die Kinder ganz individuell einzugewöhnen und den Vertragsbeginn nach den Bedürfnissen der Familien festzulegen. Dieses wollen wir auch in Zukunft beibehalten.“ Darüber hinaus habe sich das digitale Konzept bewährt und die enge Kommunikation mit den Eltern sehr vereinfacht. „Wir kommunizieren über eine Plattform mit den Eltern. Hat beispielsweise ein Vater morgens ein weinendes Kind in der Kita abgeben müssen, so kommt kurzerhand ein Foto von der Erzieherin und zeigt, dass alles wieder gut ist und das Kind fröhlich mit den anderen spielt“, so Brandt.

Neetje Brandt sagt: „Wir raten Unternehmen, bei der Konzeption einer Betriebskita, so weit es geht, die Eltern mit einzubeziehen. So entsteht ein Konzept am Puls der Zeit und das schafft volle Akzeptanz.“

**TIPP!**

## Betreuungskostenzuschuss auch für Grundschul Kinder schafft Zufriedenheit

INTERSPORT Deutschland eG



Gute betreute Kinder gleich entspanntere Eltern

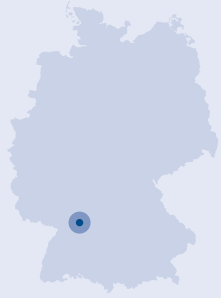
**Kurzinfo**

INTERSPORT Deutschland eG

**Beschäftigte:** 450

**Standort:** Heilbronn

**Branche:** Großhandel / E-Commerce



### Angebote des Unternehmens:



Kinderbetreuungs-  
zuschuss  
Zuschuss für Geburt  
und Elternkurse

#### Was?

Monetäre Unterstützung bei der Kinderbetreuung im Krippen-, Kindergarten- und Schulalter

#### Warum?

Das Credo bei INTERSPORT lautet: Nur wenn die Kinder gut betreut sind und gefördert werden, können die Eltern beruhigt und entspannt zur Arbeit gehen. „Wir haben deshalb die Eltern befragt, was sie dafür brauchen“, erzählt Marcus Lechleitner, Betriebsratsvorsitzender im Unternehmen. „Die Befragung ergab, dass die Kinder da betreut werden sollen, wo sie leben. Außerdem wurde klar, dass der Betreuungsbedarf nicht aufhört, wenn die Kleinen in die Schule kommen. Im Gegenteil, eine gute Betreuung nach der Schule ist für die Eltern und somit auch für uns von immenser Bedeutung“, so Lechleitner weiter. „Diese Vereinbarkeit ist für uns ein wichtiges Merkmal unserer familienfreundlichen Unternehmenskultur, die neben monetären Elementen vor allem eine hohe Flexibilität in den individuellen Arbeitszeitmodellen ermöglicht“, meint Vorstandsvorsitzender Alexander von Preen.

#### Wie?

Gleich drei finanzielle Unterstützungsangebote sind Teil der Betriebsvereinbarung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Es gibt eine einmalige Geburtsbeihilfe von 500 Euro. INTERSPORT übernimmt außerdem die Kinderbetreuungskosten bis zu 60 Prozent – das können in der Krippe bis zu 200 Euro, im Kindergarten bis zu 100 Euro und für die Hortbetreuung bis zum 12. Lebensjahr eines Kindes bis zu 60 Euro sein. Darüber hinaus bezuschusst das Unternehmen Angebote zum Familienprogramm im „Haus der Familie“ in Heilbronn. Jedes bei INTERSPORT beschäftigte Elternteil kann einmalig bis zu 100 Euro für Kurse wie Wickelkurse, PEKIP, Baby- oder Kinderschwimmen in Anspruch nehmen.

#### Erfahrung?

„Bereits in der Elternzeit bleiben wir im engen Austausch mit Müttern und Vätern, unter anderem über unser Kontakthalteprogramm und das jährlich zweimal stattfindende Elterncafé“, sagt Marcus Lechleitner. Auch wenn nicht jedes Elternteil sofort in die Berufstätigkeit zurückkehre, entscheide sich doch ein großer Teil für das Modell „Teilzeit in Elternzeit“. Fast alle der betreffenden Mitarbeiter:innen würden die Leistungen in Anspruch nehmen. „Die Eltern sind dankbar für die finanzielle Unterstützung und sie kommt direkt bei den Kindern an.“

### TIPP!

Marcus Lechleitner rät: „Schauen Sie beim Thema Kinderbetreuung zuerst darauf, was Kinder und Eltern brauchen. Über eine Befragung oder Gespräche mit (werdenden) Eltern erhalten Sie dazu wertvolle Hinweise.“

# Betreuung auch während der Schul- und Kitaferien abdecken

CG TEC Carbon und Glasfasertechnik GmbH



Eine Ferienbetreuung entlastet Eltern bei CG TEC.

## Was?

Vergünstigte Kinderferienbetreuung in einem Unternehmensverbund

## Warum?

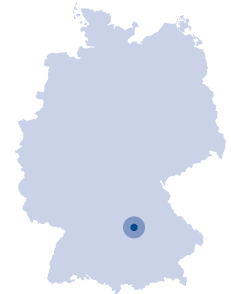
„Die Coronapandemie hat uns noch einmal deutlich vor Augen geführt, wie wichtig und zugleich schwierig es für unsere Beschäftigten ist, ihre Kinder während der Arbeitszeit zu betreuen. Wir möchten sie dabei unterstützen“, sagt Andrea Kipf, Geschäftsführerin der CG TEC Carbon und Glasfasertechnik GmbH. „Dazu gehört nicht nur, dass Mütter und Väter, so oft sie möchten, im Homeoffice arbeiten können, sondern auch, dass sie ihre Kinder während der ersten beiden Sommerferienwochen betreuen lassen können. Wir helfen den Eltern, die Betreuung auch während der Schul- und Kitaferien abzudecken, die ja meist länger sind als der eigene Jahresurlaub. Ein solches Angebot ist hier, 50 Kilometer von Nürnberg entfernt, ein wichtiger Faktor für die Mitarbeiterbindung und -gewinnung. Es erhöht unseren Bekanntheitsgrad und unsere Attraktivität als Arbeitgeber.“

## Wie?

Um eine Kinderferienbetreuung auf die Beine zu stellen, hat sich CG TEC mit zwei weiteren Firmen aus Spalt zu einem Verbund zusammengeschlossen. Nach einer Bedarfsabfrage unter den Beschäftigten und der Prüfung von Angeboten und Preisen externer Träger fiel die Wahl auf die Mittagsbetreuung der

## Kurzinfo

CG TEC Carbon und Glasfasertechnik GmbH  
**Beschäftigte:** 56  
**Standort:** Spalt  
**Branche:** Faser-verbundtechnologie



## Angebote des Unternehmens:



Ferienbetreuung  
 Verbundbetreuung



Flexible Arbeitszeitmodelle

Grund- und Mittelschule in Spalt. Dort wurden 20 Plätze für den Unternehmerverbund reserviert. Die Sozialpädagog:innen der Schule betreuen die Kinder im Alter von fünf bis zwölf Jahren an einzelnen Tagen oder über den gesamten Zeitraum von zwei Wochen. „Die Abholzeiten sind flexibel, das ist für die berufstätigen Eltern besonders attraktiv“, meint Kipf. Pro Tag und Kind zahlen die Beschäftigten 5 Euro, die übrigen Kosten übernehmen ihre Arbeitgeber.

### **Erfahrung?**

Seit dem Start im Jahr 2019 nehmen jährlich bis zu fünf Beschäftigte der CG TEC das Angebot in Anspruch. „Wir haben häufig gehört, dass sich Eltern aufteilen müssen, um die Betreuung ihrer Kinder während der Ferien halbwegs abdecken zu können. Nun können sie ihre Urlaubstage für gemeinsame Zeit mit der ganzen Familie nutzen“, sagt Andrea Kipf. „Die Rückmeldungen sind sehr positiv – gerade jetzt in Coronazeiten, wenn ohnehin schon viele Urlaubstage aufgebraucht sind.“

### **TIPP!**

Für kleine und mittlere Betriebe, die nicht allein für die Kosten und den personellen Aufwand aufkommen können oder deren Betreuungsbedarf nicht groß genug ist, lohnt sich eine Verbundlösung. „Scheuen Sie sich nicht, mit anderen Firmen zusammenzuarbeiten, um eine Betreuungslösung umzusetzen! Nutzen Sie die vielfältigen Synergieeffekte, die sich daraus ergeben, denn auch vermeintliche Mitbewerber müssen diese Herausforderungen meistern – unabhängig von der Unternehmensgröße oder -branche“, betont Andrea Kipf.



## Organisieren Sie eine betriebliche Kinderbetreuung

- Ermitteln Sie den konkreten Bedarf für eine Kinderbetreuung mithilfe eines Fragebogens. Hier können Sie einen Musterfragebogen herunterladen.
- Sprechen Sie das Thema Kinderbetreuung in Mitarbeitergesprächen aktiv an.
- Fragen Sie die Eltern in Ihrem Unternehmen auch, ob und in welchem Umfang Interesse an einer Ferienbetreuung besteht.
- Wählen Sie Angebote, die zu Ihnen und Ihren Beschäftigten am besten passen.
- Suchen Sie Kooperationspartner. Die Zusammenarbeit mit öffentlichen, gemeinnützigen oder privat-gewerblichen Trägern von Kinderbetreuungsangeboten entlastet bei der Organisation.
- Entscheiden Sie, wer die Trägerschaft – beispielsweise für den geplanten Betriebskindergarten – übernimmt: das Unternehmen selbst oder Ihr Kooperationspartner.
- Planen Sie die Finanzierung und stellen Sie gegebenenfalls einen Förderantrag für einen Zuschuss zur betrieblichen Kinderbetreuung.
- Organisieren Sie geeignete Räumlichkeiten und Personal und holen Sie gegebenenfalls eine Betriebserlaubnis ein.
- Wenn der Betreuungsbedarf in Ihrem Unternehmen für ein eigenes Angebot nicht ausreicht, kooperieren Sie mit Unternehmen in Ihrer Nähe oder buchen Sie Belegplätze in bestehenden Einrichtungen.
- Entwickeln Sie kreative Lösungen für die Notfall- und Randzeitenbetreuung, zum Beispiel auch mit einer Kindertagespflegeperson.
- Informieren Sie die Eltern frühzeitig über geplante Betreuungsprogramme.
- Berichten Sie in Ihren internen Medien über Ihre Angebote für die Kinder- und Ferienbetreuung. Positive Erfahrungsberichte ermutigen auch andere Eltern, Betreuungsangebote künftig zu nutzen.



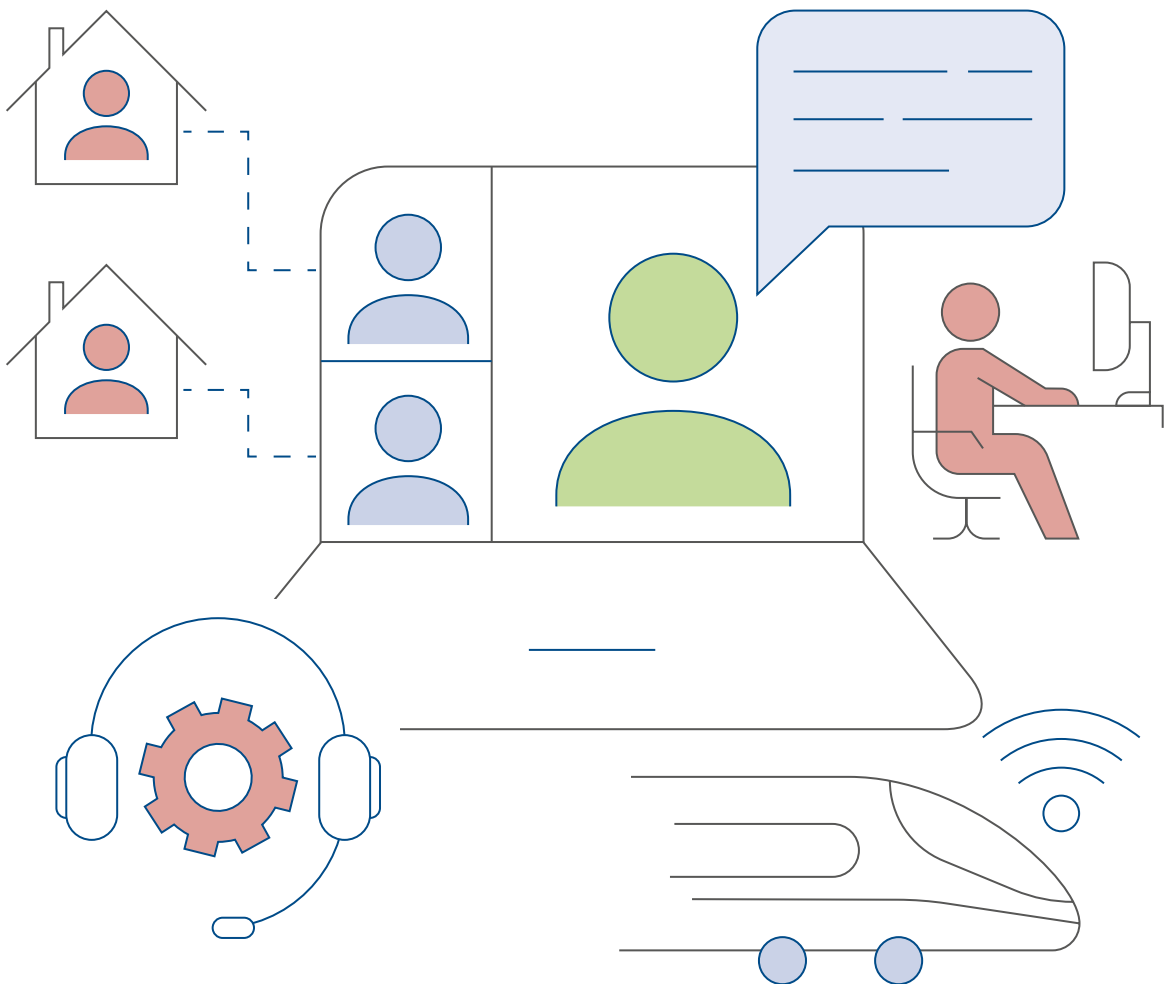
*„Unternehmen, die sich strategisch Gedanken machen, welche betrieblichen Kinderbetreuungsangebote für ihre Beschäftigten sinnvoll sind, haben langfristig Vorteile.“*

*Tobias Feier*

# 4.

## Die Schubkraft der Digitalisierung

Digitale Tools erleichtern den Arbeitsalltag, sparen Zeit und ermöglichen ein flexibles, ortsunabhängiges Arbeiten. Ob am Telearbeitsplatz zu Hause oder mobil mit Laptop, Smartphone oder Tablet – das vernetzte Arbeiten bietet viele Möglichkeiten, Beruf und Familie besser zu vereinbaren, nicht nur bei Bürotätigkeiten. Vielfältige IT-Lösungen für Industrie, Gewerbe und Handel verändern die Arbeitsprozesse und ermöglichen auch hier flexible Arbeitsmodelle. 81 Prozent der Unternehmen erwarten, dass die Forderung nach Homeoffice in Zukunft sehr stark zunehmen wird.<sup>27</sup>



## Erwünschte Nebenwirkungen

Etwa jeder vierte mittelständische Betrieb (27%) ermöglicht seinen Mitarbeiter:innen mittlerweile eine räumliche Flexibilität wie zum Beispiel das Arbeiten von zu Hause. Besonders dafür geeignet sind Tätigkeiten, die Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen. So arbeiten im mittelständischen Dienstleistungssektor mehr als 42 Prozent der Beschäftigten im Homeoffice, im Baugewerbe dagegen nicht einmal 10 Prozent.<sup>28</sup> Agile Arbeitsformen und die digitale Transformation von Prozessen können aber in allen Branchen zeitliche, räumliche und inhaltliche Flexibilisierungen in Gang setzen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern. So hat beispielsweise der Einsatz digitaler Tools auf Baustellen, in Krankenhäusern und Produktionsstätten dazu geführt, dass Prozessüberwachungen und -dokumentationen, die Koordinierung betrieblicher Abläufe sowie die Kundenkommunikation auch mobil und außerhalb fester Büro- oder Geschäftszeiten erfolgen können.

Die Coronapandemie hat mobile, virtuelle Organisations- und Arbeitsformen beschleunigt und einen regelrechten Digitalisierungsschub ausgelöst: Anzahl und Umfang von Geschäftsreisen wurden reduziert und durch Videokonferenzen ersetzt. Für Fortbildungen und Planungsaufgaben wurden neue Onlineformate entwickelt. Schichtübergaben erfolgten per Videotagebuch oder Chat. 30 Prozent der berufstätigen Eltern von Kindern unter 15 Jahren haben während der Coronapandemie mehr von zu Hause aus gearbeitet als zuvor.<sup>29</sup> Eine vollständige Rückkehr in die alte Welt der Präsenzkultur ist aus Sicht vieler Personalverantwortlicher eher unwahrscheinlich.

## Vorteile von Homeoffice für Unternehmen und Beschäftigte

Rund 23 Millionen Beschäftigte in Deutschland haben einen Job, der grundsätzlich für die Arbeit im Homeoffice geeignet ist. Nur knapp 8 Millionen Berufstätige arbeiteten vor der Coronapandemie ausschließlich oder teilweise von zu Hause; während der Pandemie waren es fast 19 Millionen.<sup>30</sup> Die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten (96%) nimmt die Arbeit im Homeoffice als positiv wahr und würde auch gerne in Zukunft – zumindest ab und zu – von zu Hause arbeiten. Vor allem der Zeitgewinn und die Stressreduktion durch den eingesparten Arbeitsweg werden geschätzt, aber auch die bessere Work-Life-Balance insgesamt. Unternehmen profitieren von der Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter:innen, von denen 57 Prozent sagen, dass sie im Homeoffice produktiver sind als im Büro.<sup>31</sup>





### Positive Erfahrungen im Homeoffice<sup>32</sup>



(Mehrfachnennungen waren möglich)

Was Unternehmen bei der Umsetzung von Homeoffice-Angeboten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bedenken sollten, erläutert Jens Siebert, Fachanwalt für Arbeitsrecht, im folgenden Interview.

## Familienorientierung heißt Flexibilität schaffen

**Jens Siebert** ist Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Laborius und Lehrbeauftragter für Arbeitsrecht an der Hochschule Hannover. Er begrüßt den pandemiebedingten Digitalisierungsschub und das mobile Arbeiten, sieht die damit einhergehende weitere Leistungsverdichtung jedoch auch kritisch.

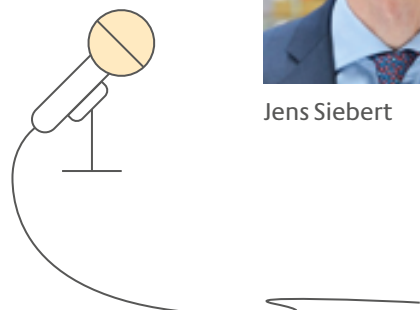
### Herr Siebert, wie kann aus Ihrer Sicht die Digitalisierung die Vereinbarkeit von Beruf und Familie voranbringen?

Die Pandemie ist hier ein absoluter Wirkverstärker: Durch Corona und die Lockdowns haben wir gelernt, dass es nicht darauf ankommt, von wo wir arbeiten. Unternehmen müssen zwangsläufig mehr Selbstständigkeit, mehr Flexibilität

### Interview



Jens Siebert



zulassen und ihren Beschäftigten Vertrauen entgegenbringen – die Grundlagen für mobiles Arbeiten. Natürlich kann nicht jeder von zu Hause oder ortsungebunden arbeiten, aber auch bei Vor-Ort-Tätigkeiten kann die Digitalisierung flexiblere Arbeitsweisen ermöglichen; beispielsweise durch Apps auf mobilen Endgeräten für Abnahmeprotokolle und Baupläne oder in der Logistik.

### **Alle sprechen von „Homeoffice“. Können Sie uns den Unterschied zwischen „Homeoffice“, „mobilem Arbeiten“ und „Telearbeit“ erläutern?**

Eine gesetzliche Definition existiert bislang nicht. In der Arbeitsstättenverordnung findet sich der Begriff „Telearbeit“. Damit ist die Möglichkeit gemeint, seine Arbeit digital an einem anderen Platz als beispielsweise im Büro zu erledigen. Man muss differenzieren, wie diese Tätigkeit stattfindet: Arbeiten Beschäftigte dauerhaft in Telearbeit von zu Hause, dann spricht man von Homeoffice. Wird die Arbeit zeitweilig von zu Hause und zeitweilig im Betrieb geleistet, ist das alternierende Telearbeit. Und wenn Beschäftigte auf Reisen oder zwischendurch mal von einem Café aus arbeiten oder – wie in der Pandemie – zeitweise von zu Hause, dann ist das mobiles Arbeiten. Denn in diesem Fall bleibt es den Beschäftigten überlassen, von wo sie arbeiten möchten. Jede dieser drei Formen bringt unterschiedliche rechtliche Implikationen mit sich.

### **Welche sind das zum Beispiel?**

Es hängt davon ab, wie und wo die Arbeit erbracht wird. Die Arbeit mobil vom Café oder von zu Hause aus bringt andere technische und organisatorische Anforderungen an den Datenschutz mit sich als die Arbeit aus einem festen Homeoffice. Bei dauerhafter Telearbeit sind Unternehmen verpflichtet, eine vertragliche Vereinbarung mit den Beschäftigten zu treffen und den Arbeitsplatz einzurichten.

### **Was gilt es für die mobile Arbeit zu bedenken?**

Es ist wichtig, dass Unternehmen klare Rahmenbedingungen schaffen, die ihre Beschäftigten befähigen, flexibel und selbstständig mobil zu arbeiten. Zu empfehlen ist etwa, Kernzeiten in Teams zu definieren, damit Kolleginnen und Kollegen sich untereinander zuverlässig erreichen können. Wenn aber generell eine Erreichbarkeit von Nine to Five gefordert wird, wirkt das flexibleren Strukturen und selbstständigem Arbeiten entgegen. Außerdem rate ich generell davon ab, dass Beschäftigte auf eigenen Geräten arbeiten. Denn Unternehmen können nicht gewährleisten, wie die Daten dort sicher aufbewahrt, weitergegeben oder gelöscht werden.

### **Wie können Betriebe ihre Beschäftigten bei der Selbstorganisation und Abgrenzung beim mobilen Arbeiten unterstützen?**

Die Digitalisierung führt zu einer Leistungssteigerung. Daraus entsteht wiederum Zeit, die wir investieren, um gegebenenfalls mehr zu arbeiten. Das Stichwort hierzu lautet „Leistungsverdichtung“. Zudem vervielfältigen sich die Kommunikationskanäle und führen zu mehr Informationsverarbeitung. Unternehmen sollten im Sinne des Arbeitsschutzes versuchen, die entstehenden Freiräume nicht nur mit „mehr Arbeit“ zu füllen, sondern beispielsweise Kreativitätszeiten zu schaffen. Bei der Arbeit aus dem Homeoffice sollten Arbeitgeber einer Entgrenzung der Arbeit vorbeugen und die Beschäftigten dabei begleiten, mit den neuen Freiheiten umzugehen und selbstverantwortlich zu handeln. Dies kann durch feste Teamzeiten und persönliche Gespräche passieren. Für die Zukunft hoffe ich, dass wir uns noch weiterentwickeln. Eine gesetzliche Regelung für mobiles Arbeiten wäre dabei hilfreich.

## Definition Telearbeit – Homeoffice – mobiles Arbeiten

Die Arbeit von zu Hause wird umgangssprachlich meist als „Homeoffice“ bezeichnet, doch auch die Begriffe „Telearbeit“ und „mobiles Arbeiten“ kursieren und werden oft nicht präzise angewendet. Laut Gesetzgebung gibt es klare Abgrenzungen:

### I Telearbeit/Homeoffice: Der Arbeitsplatz ist ganz zu Hause

Der Fachbegriff für das umgangssprachliche Homeoffice lautet Telearbeit. Gemäß Arbeitsstättenverordnung sind Telearbeitsplätze vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Mitarbeiter:innen. Arbeitgeber und Beschäftigte vereinbaren die Dauer der Telearbeit sowie den Umfang der wöchentlichen Arbeitszeit (§ 2 Abs. 7 ArbStättV).

### I Alternierende Telearbeit: Der Arbeitsplatz ist teilweise zu Hause

Bei der alternierenden Telearbeit wechseln die Beschäftigten zwischen dem Zuhause und dem Betrieb, wo ihnen ein fester Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt wird. Beim Desk-Sharing teilen sie sich diesen mit anderen Kolleg:innen, die ebenfalls alternierend arbeiten. Auch hier gilt die Arbeitsstättenverordnung.

### § Rechtliche Lage Telearbeit/Homeoffice

Es gibt kein Recht auf Telearbeit bzw. Homeoffice vonseiten des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin.

Es gibt keinen Anspruch des Arbeitgebers, dass eine private Wohnung für einen Telearbeitsplatz zur Verfügung gestellt wird; dafür ist eine vertragliche Vereinbarung erforderlich (Betriebsvereinbarung oder Tarifvertrag).

### I Mobiles Arbeiten: Es gibt keinen festen Arbeitsplatz/Arbeitsort

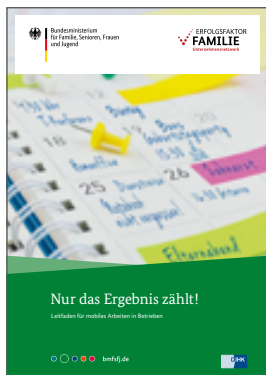
Die Beschäftigten können flexibel von überall aus arbeiten: unterwegs, im Café oder zu Hause. Die Arbeitsstättenverordnung findet keine Anwendung. Der Arbeitgeber muss keine Arbeitsmittel zur Verfügung stellen und übernimmt keine Haftung für die Sicherheit privater Computer.

### § Rechtliche Lage mobiles Arbeiten

Der Arbeitgeber kann Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung bestimmen, zum Beispiel temporär beim Kunden, auf Reisen oder im Hotel.

## Entgrenzung vorbeugen

Das Homeoffice verbessert zwar die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, bringt aber für viele Beschäftigte auch Schwierigkeiten mit sich: 60 Prozent sagen, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwinden.<sup>33</sup> Jeder:

**LESETIPP**

In diesem Leitfaden erhalten Sie Anregungen, wie Sie Telearbeit und mobiles Arbeiten sinnvoll gestalten können. Den Link finden Sie auf S. 134.

**VIDEOTIPP**

### Mobiles Arbeiten und rechtliche Fragen

Bei der Implementierung mobiler Arbeitsformen spielen rechtliche Fragen eine zentrale Rolle. In diesem Mitschnitt eines Web-Seminars erfahren Sie, was Sie als Arbeitgeber dabei beachten müssen. Den Link zum Video finden Sie auf S. 134.

Dritte (35 %) findet die Arbeit von zu Hause anstrengender als im Betrieb<sup>34</sup> oder klagt über Verspannungen sowie Rücken- und Kopfschmerzen (36%)<sup>35</sup>. Zu einer familienfreundlichen Unternehmenskultur gehört es daher auch, die richtigen Voraussetzungen für Homeoffice und mobiles Arbeiten zu schaffen. Dazu gehören realistische Vorgaben für das Arbeitspensum, die Festlegung zeitlicher Obergrenzen, Regeln für die Zeiterfassung, ein Vertretungsmanagement sowie eine technisch und ergonomisch gute Büroausstattung. Führungskräfte sollten darauf achten, guten Kontakt zu den Mitarbeiter:innen zu Hause zu halten, um frühzeitig auf Überlastungen reagieren zu können und gegebenenfalls Unterstützungsangebote bei der Selbstorganisation des Arbeitsalltags machen zu können.

Darüber hinaus ist es für Unternehmen wichtig, die arbeitsrechtlichen Vorgaben zu kennen und in einer Homeoffice-Regelung umzusetzen. Denn der Arbeitgeber muss darauf achten, dass das Arbeitszeitgesetz sowie die Vorschriften zum Arbeits- und Datenschutz eingehalten werden.

#### § Arbeitszeitgesetz

Auch im Homeoffice gilt das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) mit einer Pflicht zur Zeiterfassung und entsprechenden Vorschriften zu Höchstarbeitszeit, Ruhepausen und Ruhezeiten sowie der Arbeitsruhe an Sonn- und Feiertagen. Der Arbeitgeber sollte auf die Einhaltung dieser Vorschriften hinweisen und eine Regelung für die Zeiterfassung treffen.

#### § Arbeitsschutz

Auch im Homeoffice gilt das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Der Telearbeitsplatz muss sicher und geeignet für die Art der Tätigkeit (Bildschirmarbeit) sein; die Gesundheit der Beschäftigten darf nicht gefährdet werden. Der Arbeitgeber hat aber nur begrenzte Rechte und Möglichkeiten, die Arbeitsumgebung im Privatbereich zu beeinflussen. Es gelten für Telearbeitsplätze daher nur die Anforderungen des § 3 (Gefährdungsbeurteilung) bei der erstmaligen Beurteilung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsplatzes, der § 6 (Unterweisung) und die Nummer 6 des Anhangs der Verordnung (Maßnahmen zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen).

#### § Datenschutz

Der Arbeitgeber muss bei der Einrichtung eines Telearbeitsplatzes für die geeigneten Datenschutzvorkehrungen sorgen. Zudem muss er gewährleisten, dass die datenschutzrechtlichen Voraussetzungen während der Tätigkeit zu Hause dauerhaft von den Arbeitnehmer:innen eingehalten werden.

## Teamarbeit auf Distanz und der Zoom-Fatigue

Während der Coronapandemie war etwa jede:r Dritte ganz oder teilweise im Homeoffice beschäftigt. Am höchsten war die Homeoffice-Quote mit 41 Prozent bei den Dienstleistern, gefolgt von der Industrie (22%), dem Handel (19%) und dem Bau (11%).<sup>36</sup> Um den Kontakt mit Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen, Kund:innen und Geschäftspartner:innen zu halten, wurden verstärkt Videokonferenzen genutzt. Die digitalen Tools sind ein gutes Instrument, um Teamarbeit auf Distanz zu ermöglichen, und sparen darüber hinaus teure Wegezeiten ein. Doch zu viele oder zu lange Onlinemeetings können ermüden, man spricht mittlerweile auch vom „Zoom-Fatigue“.

Als größter Mangel bei Videokonferenzen wird die fehlende nonverbale Kommunikation wahrgenommen (70%). Aber auch der Smalltalk mit den Kolleg:innen (63%) und das gemeinsame Netzwerken beim Kaffee (58%) fehlt den Beschäftigten im Homeoffice.<sup>37</sup> Teamleiter:innen sollten daher großen Wert auf eine gute und humorvolle Moderation achten, die alle Beteiligten einbezieht. Auch eine Begrenzung der Teilnehmendenzahl und der Meeting-Zeit sowie genügend Pausen zwischen den Onlinemeetings sind wichtig, um die Zoom-Müdigkeit zu reduzieren. Oftmals erschweren auch schlechte Internetverbindungen oder andere technische Probleme die Kommunikation, was zu Frustration und Konzentrationsproblemen führen kann. Umso wichtiger ist daher eine gute IT-Ausstattung im Homeoffice.

## Homeoffice hat Zukunft

Die intensive Homeoffice-Nutzung während der Coronapandemie hat einen weitreichenden Veränderungsprozess ausgelöst. 77 Prozent der Beschäftigten, die erst seit der Coronapandemie regelmäßig zu Hause arbeiten, möchten dies auch in Zukunft – zumindest teilweise – beibehalten.<sup>38</sup> 89 Prozent der Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass ihnen keine Nachteile entstehen, wenn ihre Mitarbeiter:innen im Homeoffice arbeiten, und wollen diese Arbeitsform künftig in größerem Umfang umsetzen. Auch über Dienstreisen denken Unternehmen mittlerweile anders. 89 Prozent können sich vorstellen, diese künftig durch Telefon- oder Videokonferenzen zu ersetzen.<sup>39</sup> Das Angebot von Homeoffice macht Arbeitgeber attraktiv und ist eine gute Investition in die Zukunft, denn gerade jüngere Bewerber:innen legen mittlerweile großen Wert auf diese flexible Arbeitsmöglichkeit.

### LESETIPP



Diese Publikation gibt Ihnen Leitlinien, wie Sie Potenziale der Digitalisierung für Vereinbarkeit noch besser nutzen können. Den Link finden Sie auf S. 134.



Ohne das Angebot von Homeoffice würde ich einen Job nicht annehmen, sagen<sup>40</sup>

29% der Baby-Boomer, geboren zwischen 1955 und 1964

31% der Generation X, geboren zwischen 1965 und 1979

35% der Generation Y, geboren zwischen 1980 und 1994

38% der Generation Z, geboren zwischen 1995 und 2012

Welche Chancen die Digitalisierung für die Flexibilisierung der Arbeit in kleinen und mittleren Unternehmen bietet, zeigen die folgenden Praxisbeispiele.

## Digitalisierung und familienfreundliche Unternehmenskultur zusammendenken

Allgäu Batterie GmbH & Co. KG

### Kurzinfo

Allgäu Batterie GmbH  
& Co. KG

**Beschäftigte:** 35

**Standort:** Haldenwang

**Branche:** Energie  
& Umwelt



Bei Allgäu Batterie werden alle in den Digitalisierungsprozess einbezogen.

### Was?

Beschäftigte für die Digitalisierung sensibilisieren und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen

### Warum?

„Menschen sind der Schlüssel zum Erfolg“, sagt Manuel Diepolder, Geschäftsführer der Allgäu Batterie GmbH & Co. KG. Diese Haltung führt dazu, dass der Systemintegrator aus Bayern Digitalisierung und familienfreundliche Unternehmenskultur eng verknüpft denkt. Bei der Einführung neuer Softwares und Tools setzt das Unternehmen deshalb von Anfang an darauf, dass alle Beschäftigten in den Prozess eingebunden und Implementationsprozesse langfristig geplant werden. Dabei ist stets auch das Feedback der Personen leitend, die mit den neuen digitalen Mitteln arbeiten sollen. Der Digitalisierungsprozess wird dabei ganzheitlich betrachtet, sodass beispielsweise auch die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder gesundheitliche Aspekte mit einfließen und besprochen werden.

### Wie?

Alle Arbeitsplätze sind so gestaltet, dass die Beschäftigten zumindest einen Teil der Tätigkeit mobil oder vom Homeoffice aus erbringen können. So können beispielsweise Unterweisungen mittels einer Software, auf die alle Beschäftigten zugreifen können, oder Dokumentationstätigkeiten auch von Lagerist:innen, beispielsweise die Erstellung von Lagerstatistiken oder die Pflege von Stücklisten, von zu Hause aus erledigt werden – 65 Prozent der Beschäftigten entscheiden vollkommen frei, von wo aus sie arbeiten. Diese Flexibilität erleichtert den Beschäftigten in vielen Fällen die Vereinbarkeit. Einflüsse neuer Tools und Prozesse werden stets auch daraufhin reflektiert, welche Auswirkungen sich dadurch für die Unternehmenskultur und die familienfreundlichen Maßnahmen ergeben. In der konkreten Umsetzung werden die Beschäftigten regelmäßig qualifiziert. Schulungen werden auch als Eins-zu-eins-Betreuung umgesetzt und durch betriebliche Leitfäden und Checklisten unterstützt. Dadurch ist sichergestellt, dass auch diejenigen Beschäftigten mitgenommen werden, die Digitalisierungsprozessen zunächst skeptisch gegenüberstehen.

### Erfahrung?

Der Prozess gelingt dadurch, dass Vertrauen in zwei Richtungen wirkt: Einerseits besteht bei der Geschäftsführung das Vertrauen, dass die Beschäftigten den Prozess bewältigen können und wollen. Andererseits haben die Beschäftigten das Vertrauen, dass dadurch, dass sie ihre Perspektiven stets einbringen können, Entscheidungen nicht über ihren Kopf hinweg getroffen werden.



#### Angebote des Unternehmens:



Nutzung von Digitalisierung



Vertrauenskultur

„Fangt's an – je länger man mit der Digitalisierung wartet, desto schwieriger wird es. Deshalb sollte man das Thema nicht auf die lange Bank schieben! Zudem unterstützt es uns, mit den Beschäftigten Vereinbarkeitslösungen zu finden“, sagt Manuel Diepolder.

**TIPP!**



# Digitalisierungsstress mit Profis bewältigen

Kindernothilfe e. V.

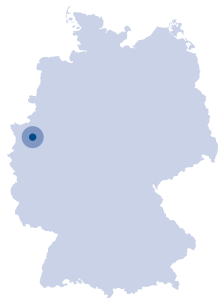
## Kurzinfo

Kindernothilfe e. V.

**Beschäftigte:** 175

**Standort:** Duisburg

**Branche:** NGO (Kinderrechtsorganisation, Spendenorganisation)



## Angebote des Unternehmens:



Nutzung von Digitalisierung



Leitbild und Dienstvereinbarung



Digitalisierung und Flexibilität machen Vereinbarkeit möglich.

### Was?

Digitalisierung ist seit sechs Jahren strategisches Ziel, Unterstützungsmaßnahmen zu Informationsflut und psychosozialer Hilfe flankieren die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

### Warum?

Um für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kindernothilfe in Deutschland und in 33 Ländern den engmaschigen Austausch zu ermöglichen, hat die Kinderrechtsorganisation schon 2015 digitale Kommunikationswege neben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Strategie verankert. „Es kam immer wieder die Frage auf, was die unterschiedlichen Mitarbeitergenerationen von unserem Unternehmen und ihrer Arbeitsweise erwarten“, sagt Personalleiterin Petra Niederau. „Die Anregungen haben wir aufgegriffen: Neben den technischen Tools, die schnell bereitstanden, um uns die Arbeit im Homeoffice zu ermöglichen, legten wir von Anfang an viel Wert darauf, uns auch um die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu kümmern. Dies ist eng mit unserer Vereinbarkeitsstrategie verzahnt“, erzählt Niederau. Gesunde Selbstführung, ein gesundheitsförderndes Führungsverhalten und die Gestaltung der konkreten flexiblen Arbeitsbedingungen sollen dabei eine Einheit bilden.

### Wie?

Familienfreundlichkeit ist bei der Kindernothilfe im Leitbild, in den Führungsgrundsätzen und in diversen Dienstvereinbarungen verankert. Nach Corona werden bis zu 40 Prozent Homeoffice möglich sein. „Wir machen zudem



Angebote im Rahmen der sogenannten Energietankstelle. Es gibt Online-seminare für unsere Beschäftigten zu Themen wie Stress und Resilienz und Achtsamkeit. Zudem haben die Beschäftigten Zugang zu einem externen Coach- und Gesundheitstrainer-Pool und können psychologische Beratung kostenfrei in Anspruch nehmen. Ein weiteres familienfreundliches Instrument: „Alle Videomeetings werden nur noch auf 50 Minuten angesetzt. Damit entstehen für die Beschäftigten wichtige Pausen“, so Niederau. All dies flankiere die familienfreundlichen Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit.

### **Erfahrung?**

Das Unternehmen und die Beschäftigten sammeln Erfahrung in Bezug auf Vertrauen und Kulturwandel – seit der Pandemie mit eingebautem Turbo. Daran müssen das Führungsverständnis und die Selbstreflexion angepasst werden. „Corona hat eine deutliche Steigerung der Arbeitsintensität und des individuell wahrgenommenen Stresslevels zur Folge“, sagt Petra Niederau. Beides müsse weiter aufgefangen und aktiv vermieden werden. „Wir bieten jederzeit Unterstützung an, immer aus einer Haltung der Sorge heraus und niemals defizit-orientiert.“

Petra Niederau meint: „An Freiheiten wachsen Menschen und das fördert auch eine gute Vereinbarkeit. Haben Sie Vertrauen in Ihre Beschäftigten und unterstützen Sie sie entsprechend ihren Kompetenzen. Je mehr Vertrauen sie haben, desto mehr Wachstum bei Arbeitsergebnissen und Beschäftigtenzufriedenheit kommen zurück. Digitalisierung unterstützt dabei die Vereinbarkeit durch die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort.“

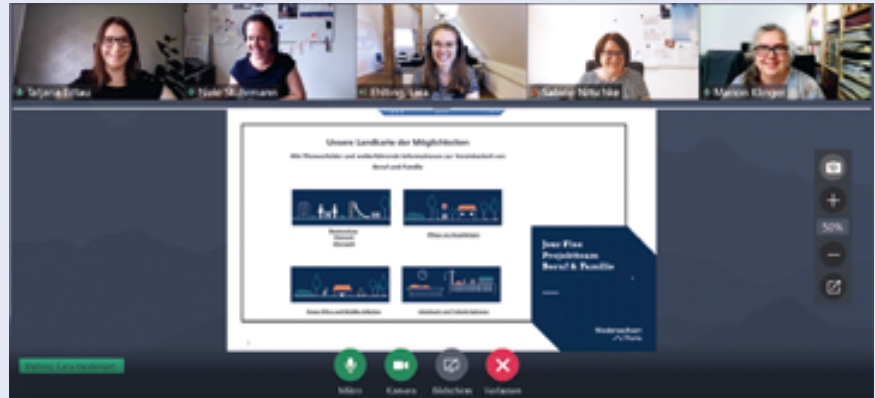
**TIPP!**

# Betriebsvereinbarungen schaffen Sicherheit für beide Seiten

Niedersachsen Ports GmbH & Co. KG

## Kurzinfo

Niedersachsen Ports GmbH & Co. KG  
**Beschäftigte:** 700  
**Standort:** Zentrale in Oldenburg, 5 große Niederlassungen und insgesamt 15 Standorte  
**Branche:** Hafeninfrastuktur



Ortsflexibles Arbeiten in der Betriebsvereinbarung verankert



## Angebote des Unternehmens:



Mobiles Arbeiten



Betriebsvereinbarung  
Arbeiten

## Was?

Betriebsvereinbarung zur Flexibilisierung von Arbeitsorten und weitere Angebote

## Warum?

Im Zuge der ersten Zertifizierung berufundfamilie 2017 hat die Niedersachsen Ports GmbH & Co. KG ihre bestehenden vielfältigen Maßnahmen vereinheitlicht sowie neue familienbewusste Angebote aufgenommen und mit einem breiten Kommunikationsangebot versehen. Initiiert und gesteuert wird alles von einem Projektteam, das standortübergreifend arbeitet und sich dabei als Servicestelle versteht; denn der Bedarf an familienbewussten Angeboten steigt. Ganz neu im Angebot sind drei Betriebsvereinbarungen: Flexibilisierung von Arbeitsorten, Mini-Auszeit und Zusätzliche Erholungszeit. „Unser Ziel: Wir wollen die Beschäftigten im Unternehmen halten und neue gewinnen. Eine (vor-)gelebte Vereinbarkeit von Beruf und Familie bringt Vorteile, denn eine steigende Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten fördert ein gutes Arbeitsklima und stärkt unseren Wettbewerbsfaktor“, erklärt Tatjana Littau, Projektleiterin, Bereich Personal und Organisation bei der Niedersachsen Ports. Der Stellenwert der Maßnahmen ist hoch, weshalb viele Angebote verbindlich in Betriebsvereinbarungen geregelt werden.

## Wie?

Der Fokus liegt auf den vielfältigen Optionen zur Flexibilisierung. Eine neue Betriebsvereinbarung, in der die bestehende Vereinbarung zur Telearbeit erweitert wurde, signalisiert deutlich den eingeschlagenen Weg zu mehr Digitalisierung und erweitert gleichzeitig den Kreis an Beschäftigten, die davon

profitieren können. „Die Erfahrungen in der Coronapandemie haben gezeigt, dass wir mit unserer Betriebsvereinbarung einen wichtigen Grundstein gelegt haben. Diese Zeit hat uns dabei geholfen, digitale Lösungen zu forcieren bzw. weiter auszubauen und die Akzeptanz von neuen flexiblen Arbeitsmöglichkeiten zu fördern“, sagt Nele Stührmann, Projektleiterin, Bereich Personal und Organisation. „In dieser Betriebsvereinbarung sind Vorteile für beide Seiten geregelt: Mehr Menschen bei NPorts haben nun die Flexibilität, verschiedene Formen des mobilen Arbeitens zu nutzen: zu Hause, an anderen Standorten, von unterwegs. Und zwar digital und analog. Gleichzeitig hat das Unternehmen einen berechenbaren und vereinbarten Rahmen für seine (digitalen) Angebote“, so Stührmann weiter.

### Erfahrung?

Das Unternehmen macht mit seinem partizipativen Ansatz durchweg gute Erfahrungen. „Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist in unseren Unternehmenszielen und in unserem Leitbild verankert. Unsere familienbewusste Unternehmenskultur führt zu einem hohen Identifikationsgrad der Beschäftigten und erleichtert es ihnen, Berufliches und Privates in Einklang zu bringen“, sagt Tatjana Littau. Dazu leisten Betriebsvereinbarungen mit modernen und digitalen Möglichkeiten wie beim ortsflexiblen Arbeiten einen entscheidenden Beitrag. Durch eine stetige Kommunikation mit den Führungskräften und innerhalb des Teams ist ein gutes Verständnis dafür vorhanden, dass sich Vereinbarkeitsangebote immer auch an den betrieblichen Erfordernissen messen lassen müssen.

„Für uns sind familienorientierte Angebote ein Geben und Nehmen, von dem alle Seiten profitieren“, berichten beide Projektleiterinnen. In Bezug auf die Digitalisierung sei besonders folgender Punkt wichtig: ein eindeutiger, transparenter, sicherer und verbindlicher Rahmen, den alle Beschäftigten kennen, wenn sie Angebote des Arbeitgebers nutzen möchten. Wichtig ist zudem, sowohl Mitarbeiter:innen als auch Führungskräfte auf die neuen digitalen Angebote mit Schulungen oder Erklärungen vorzubereiten und ihnen bei Bedarf mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Dabei ist eine zielgruppenorientierte Kommunikation die wichtigste Grundlage.

**TIPP!**

# Sicher und flexibel: Ein Tag pro Woche im Homeoffice

Scheidt & Bachmann GmbH

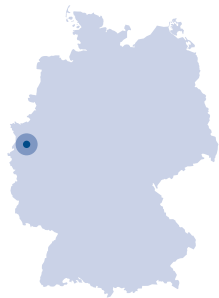
## Kurzinfo

Scheidt & Bachmann GmbH

**Beschäftigte:** 1.600 am Hauptsitz, rund 3.000 weltweit

**Standort:** Hauptsitz in Mönchengladbach, Standorte in mehr als 25 Ländern

**Branche:** Metallverarbeitung und Systemhaus



## Angebote des Unternehmens:



App



Interne Kommunikation



Digitale Arbeitsmethoden und Vernetzung über eine App

### Was?

Die Digitalisierung vieler Prozesse schafft die Voraussetzung für die Arbeit im Homeoffice und unterstützt die Vernetzung der Beschäftigten über eine hausinterne Mitarbeiter-App.

### Warum?

„Ein Unternehmen ist nur so leistungsstark wie die Menschen, die dort arbeiten. Deshalb unterstützen wir unsere Beschäftigten dabei, ihre Work-Life-Balance zu verbessern und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu leben“, sagt Frank Bender, Bereichsleiter Personal der Scheidt & Bachmann GmbH. „Dank Homeoffice und moderner Arbeitszeitmodelle bleiben uns wertvolle Fachkräfte auch dann erhalten, wenn sie sich in bestimmten Lebensphasen verstärkt um die Familie kümmern müssen.“

### Wie?

Wer nicht in der Produktion oder Logistik beschäftigt ist, kann in Absprache mit seinem:seiner Vorgesetzten an einem Tag in der Woche im Homeoffice arbeiten. Dabei gilt eine Kernarbeitszeit von 9 bis 15 Uhr. Diese Regelung wurde in einer Betriebsvereinbarung festgehalten. Firmenlaptops gewährleisten den sicheren Zugang ins Unternehmensnetzwerk. „Wir digitalisieren unsere Unternehmensprozesse fortlaufend, davon profitieren auch unsere Beschäftigten“, betont Bender. So hält die von Scheidt & Bachmann genutzte App SWAP die Belegschaft weltweit auf dem neuesten Stand. „Über die App kommunizieren wir sämtliche Firmennews, neue Produkte und Projekte, offene Stellen und auch unsere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, so Bender.

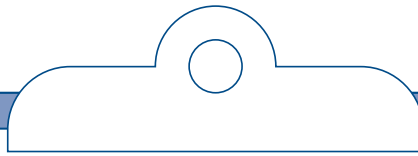
Zudem könnten sich alle Beschäftigten via Chat austauschen. „Das fördert die Kommunikation, den Zusammenhalt und die Identifikation mit dem Unternehmen.“

### Erfahrung?

Schon vor Corona haben viele Beschäftigte tageweise im Homeoffice gearbeitet, während der Pandemie stieg die im Homeoffice verbrachte Zeit auf bis zu 75 Prozent. „Unsere Arbeitsmethoden sind noch digitaler geworden. Auch im Personalbereich und in der Buchhaltung haben wir viele Abläufe umgestellt, weg vom Papier, hin zum elektronischen Dokument“, erklärt Bender. Denn auch nach dem Wegfall der Homeoffice-Pflicht sollen Beschäftigte – wo möglich – zu Hause arbeiten können. „Ein familienfreundliches Umfeld steigert die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft. So bleiben wir auch für die interessant, die eine Familie planen oder nach der Elternzeit schrittweise zurück in den Beruf wollen. Die App SWAP unterstützt uns dabei.“

„Wer gute Mitarbeiter:innen nicht verlieren will, muss ihnen entgegenkommen, wenn sie familiär bedingt mehr Flexibilität brauchen. Sind beide Seiten kompromissbereit, findet sich oft eine Lösung. Wichtig: Auch die, die nicht in Vollzeit arbeiten oder in Elternzeit sind, bleiben Teil des Teams. Sie schätzen es, auf dem Laufenden zu bleiben und weiterhin zu Firmenevents eingeladen zu werden. Das motiviert und stärkt die Bindung“, sagt Frank Bender.

**TIPP!**



## Nutzen Sie digitale Tools für eine bessere Vereinbarkeit

- Entwickeln Sie Ihre Unternehmenskultur in Richtung einer Ergebniskultur anstelle einer Anwesenheitskultur.

---

- Überprüfen Sie, welche Tätigkeiten ortsungebunden erledigt werden können.

---

- Entwickeln und nutzen Sie digitale Tools, um Arbeitsprozesse zu flexibilisieren, zum Beispiel bei der Dokumentation oder bei interner Kommunikation.

---

- Fördern Sie die digitale Agilität Ihrer Beschäftigten mit Web-Seminaren und Chatrooms, in denen sich Kolleg:innen gegenseitig unterstützen können.

---

- Stellen Sie Ihre Meeting-Kultur auf den Prüfstand und nutzen Sie alternativ Telefon- und Videokonferenzen für die Teamarbeit.

---

- Hinterfragen Sie die Notwendigkeit von Dienstreisen und nutzen Sie Onlinemeetings für die Kommunikation mit Kund:innen und Geschäftspartner:innen.

---

- Fragen Sie Ihre Beschäftigten, ob und in welchem Umfang sie die Möglichkeit von Telearbeit nutzen wollen.

---

- Geben Sie Ihren Beschäftigten die Möglichkeit, Telearbeit – auch alternierend – auszuprobieren.

---

- Regeln Sie die Telearbeit in einer Betriebsvereinbarung.

---

- Beachten Sie das Arbeitszeitgesetz im Homeoffice und sorgen Sie für eine praktikable Zeiterfassung.

---

- Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte für ein ergebnisorientiertes Führen, insbesondere im Zusammenhang mit Telearbeit.

---

- Fördern Sie eigenverantwortliches Arbeiten.

---

- Halten Sie engen Kontakt zu Ihren Mitarbeiter:innen im Homeoffice und beugen Sie dem Risiko einer „Entgrenzung“ von Arbeit und Familienleben vor.

---

# 5.

## Die Führungskraft als Lotse

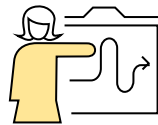
Fast 60 Prozent der Unternehmen wollen künftig mehr mobiles und flexibles Arbeiten ermöglichen, um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gewährleisten.<sup>41</sup> In der Folge arbeiten weniger Beschäftigte in Präsenz in ihren Unternehmen. Der Wandel von der Präsenzkultur hin zu flexiblen Arbeitsmodellen erfordert daher in vielen Fällen auch ein Umdenken in den Chefetagen. Vorgesetzte müssen bereit und in der Lage sein, ihre Teams auch dann erfolgreich und familienbewusst zu führen, wenn diese nicht vor Ort sind. Beim Führen auf Distanz sind also auch neue Kompetenzen gefragt; Kommunikation und Netzwerkarbeit werden dabei immer wichtiger, weil die zufälligen Alltagsbegegnungen auf dem Flur wegfallen. Und nicht zuletzt gilt: Führungskräfte sind immer Vorbilder. Wenn sie mit gutem Beispiel vorangehen und Vereinbarkeit vorleben, wird Familienfreundlichkeit glaubhaft.



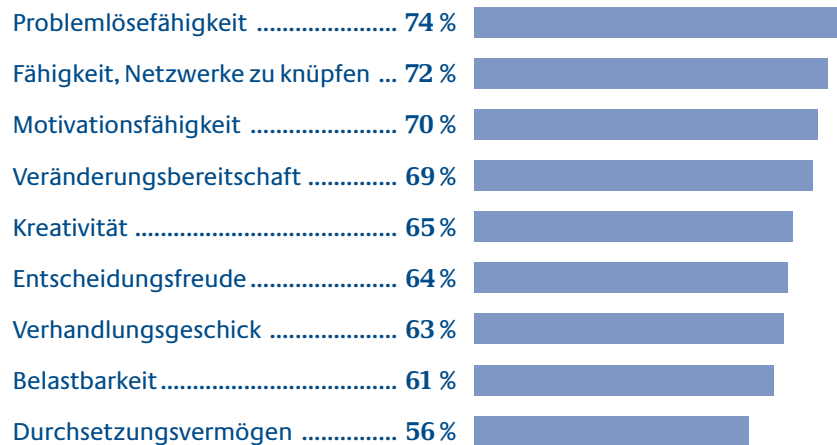


## Führungskompetenz neu definieren

Zu einer familienfreundlichen Unternehmenskultur gehört es, dass Beschäftigte im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten flexibel und eigenverantwortlich arbeiten können. Dazu gehört auch eine tragfähige und vertrauensvolle Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten. Mehr Flexibilität, das heißt mehr Zeitsouveränität und eine freie Wahl des Arbeitsorts, ermöglicht eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Beides setzt Eigenverantwortung voraus. Beschäftigte können ihre Arbeit bei Bedarf unterbrechen, sich um familiäre Angelegenheiten kümmern und später weiterarbeiten. Damit wandelt sich auch die Rolle von Führungskräften: vom „autoritären Anführer“ zum „agilen Lotsen“, der die grobe Richtung vorgibt und seinen Mitarbeiter:innen einen Rahmen setzt, in dem sie ihre besten Leistungen erbringen können. Es geht also darum, Beschäftigte auch zu befähigen, statt nur Anweisungen zu geben. Für diese neue Rolle benötigen Führungskräfte häufig andere Kompetenzen als bisher.



### Diese Führungskompetenzen halten Unternehmen in Zukunft für wichtig<sup>42</sup>



(Mehrfachnennungen waren möglich)

## Familienbewusst führen

83 Prozent der Unternehmen halten Vereinbarkeitsmaßnahmen für wichtig; fast die Hälfte (46 %) hat Familienfreundlichkeit in ihren Führungsleitlinien verankert – so das Ergebnis einer Befragung des Instituts der deutschen Wirtschaft.<sup>43</sup> Bei der konkreten Umsetzung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur nehmen Beschäftigte in Führungspositionen eine zentrale Rolle ein. Um ihre Mitarbeiter:innen zu ermutigen, Vereinbarkeitsangebote zu nutzen, sollten sie Offenheit signalisieren, Vereinbarkeit nach Möglichkeit selbst vorleben und in allen Bereichen mitdenken – vom Bewerbungsgespräch über die Arbeitsorganisation hin zur Karriereplanung. Doch eine familienbewusste Führung zwischen Mitarbeiterinteressen und Organisationserwartungen will gelernt sein. Unternehmen können ihre Teamleiter:innen mit Inhouse-Schulungen oder Onlineseminaren dabei unterstützen.

## Interne und externe Kommunikation

Das persönliche Gespräch mit den Mitarbeiter:innen ist eines der wichtigsten Instrumente der internen Kommunikation. Teamleiter:innen können zum Beispiel feste Sprechzeiten etablieren, zu denen sie mit ihren Beschäftigten über Vereinbarkeitsthemen reden. 38 Prozent der Führungskräfte thematisieren Familienfreundlichkeit im jährlichen Mitarbeitergespräch.<sup>44</sup> Aber auch Kommunikationswege wie Intranet, Schwarzes Brett, Mitarbeiterpublikationen oder Firmenevents können genutzt werden, um über Vereinbarkeitsangebote im Unternehmen zu informieren. Ebenso wichtig ist die externe Kommunikation. Zeigt sich die Familienfreundlichkeit eines Arbeitgebers bereits auf der Website und in Stellenanzeigen, hat dies eine positive Wirkung auf künftige Bewerber:innen.

## Führen auf Distanz

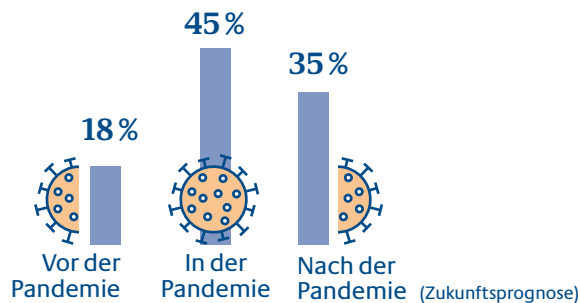
Wenn Teams an unterschiedlichen Standorten arbeiten oder Beschäftigte im Homeoffice sind, stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, Teamgeist, Motivation und Zusammenarbeit auch auf Distanz aufrechtzuerhalten. Als in der Coronapandemie plötzlich Millionen von Beschäftigten im Homeoffice waren, mussten sich Führungskräfte extrem schnell auf diese neue Situation einstellen. Wer bereits Erfahrungen mit virtuellen Teams gemacht hatte, war deutlich im Vorteil. Dies galt laut einer aktuellen Studie der Prognos AG<sup>45</sup> vor allem für Unternehmen, die sich schon vor Beginn der Pandemie familienorientiert aufgestellt hatten.

### LESETIPP



Dieser Leitfaden bietet viele Tipps und Informationen für eine erfolgreiche Kommunikation mit den Beschäftigten. Den Link finden Sie auf S. 134.

### Anteil der Beschäftigten im Homeoffice<sup>46</sup>



Führen auf Distanz wird auch in Zukunft ein wichtiges Thema bleiben, da viele Unternehmen und Beschäftigte Homeoffice und mobiles Arbeiten als unterstützende Instrumente zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie erkannt haben und aufrechterhalten wollen – nicht nur bei Bürotätigkeiten. Welche Fähigkeiten Führungskräfte in dieser Situation benötigen, erläutert Professorin Sabine Remdich von der Leuphana Universität Lüneburg im folgenden Experteninterview.

## Auf großer Klaviatur spielen: Netzwerker, Storyteller, Coach

**Sabine Remdich** ist Professorin für Personal- und Organisationspsychologie an der Leuphana Universität Lüneburg. Sie ist regelmäßige Gastwissenschaftlerin in Stanford, leitet die LeadershipGarage und beschäftigt sich bereits seit vielen Jahren mit erfolgreicher Führung in der digitalen Welt.

### Frau Professorin Remdich, welche Rolle hat eine Führungskraft heutzutage?

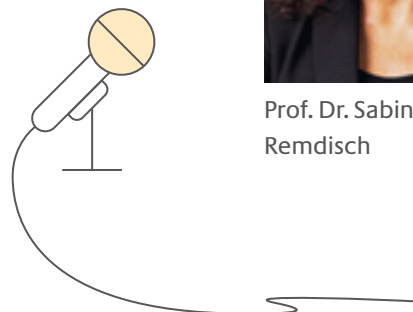
Bislang konnten wir drei wesentliche Rollen identifizieren: Erfolgreiche Führungskräfte sind gute Netzwerker, beherrschen das Storytelling und verstehen sich als Coaches. In der digital vernetzten Welt ist eine schnelle Verbreitung und Gewinnung von Informationen eine zwingende Voraussetzung des Erfolgs. Das klassische hierarchische Organigramm wird dem nicht mehr gerecht, gelingen kann es nur über gut funktionierende Netzwerke. Genau hier

müssen Führungskräfte künftig zentrale Rollen besetzen, ihre Teams in diesen Netzwerken

### Interview



Prof. Dr. Sabine Remdich



führen und immer wieder Impulse in das Netzwerk hineingeben. Um die Mitarbeitenden über Distanz zu halten, ist vor allem die emotionale Nähe wichtig. Hier setzt das Storytelling an: Gute Storyteller erzählen sinnstiftende Geschichten und lassen die Teammitglieder erleben, dass sie Teil dieser Geschichte sind. Dadurch entsteht Bindung. Als Coach wiederum befähigt die Führungskraft ihre Teams dazu, erfolgreich zu sein – durch zeitnahe Feedbacks, Unterstützung bei der Karriereplanung, den direkten Kontakt und als glaubwürdige Vertrauensperson.

### **Wie gelingt familiensensibles Führen auf Distanz in der Praxis?**

Unseren Erkenntnissen nach werden sich nach der Pandemie hybride Arbeitsformen etablieren: Weder bleiben wir komplett im Homeoffice noch kehren wir gänzlich ins Office zurück, vielmehr werden beide Arbeitsformen parallel agieren. Die Frage, wie sich Familie und Homeoffice verstehen, ob die Arbeit von zu Hause aus mit dem

Familienleben harmoniert oder konkurriert, bleibt also bestehen. Flexibilität kann Stress reduzieren oder aber für die, denen es nicht so gut gelingt, sich abzugrenzen, zu mehr Stress führen. Eine gesunde Führung zeichnet sich dadurch aus, dass sie die positiven Seiten der Flexibilität stärkt und einen klaren Blick dafür entwickelt, welchen Typus sie gerade vor sich hat. Aber auch die Fähigkeit, selbst ein Vorbild zu sein, sich mit aller Kraft zu engagieren und ebenso selbstverständlich aktive Erholungs- und Familienzeiten zu schaffen, ist ein wichtiger Baustein familiensensibler Führung. Auch hier kommt wieder die Transparenz als wichtiges Element ins Spiel: Führungskräfte und auch Beschäftigte müssen nicht immer erreichbar sein, sie müssen nur klar kommunizieren, wann sie erreichbar sind. Die positiven Effekte hybrider Arbeitsformen auf eine gesunde Work-Life-Balance sind eines der zentralen Themen künftiger Führungsarbeit, zu denen wir aktuell unter Hochdruck forschen.

## **Netzwerke nutzen**

Eine erfolgreiche Führungskraft sollte netzwerkend agieren – sowohl innerhalb des Unternehmens als zentrale:r Player:in im Team, als auch nach außen. In sozialen und regionalen Netzwerken werden Informationen ausgetauscht, Kontakte geknüpft und Impulse weitergegeben. Wer hier aktiv ist und sich konstruktiv als familienorientierter Arbeitgeber präsentiert, hat gute Chancen, einen direkten Draht zu interessanten Fachkräften zu bekommen. Die Kommunikation in sozialen Medien sollte immer offen und authentisch sein und möglichst konkrete Beispiele und Geschichten erzählen, um bei den Nutzer:innen Glaubwürdigkeit zu erlangen. Ein Engagement in lokalen und regionalen Netzwerken ermöglicht die Bündelung von Kompetenzen, Interessen und Ressourcen, beispielsweise beim gemeinsamen Angebot von Familienservices.

Im Netzwerk „Lokale Bündnisse für Familie“ können Unternehmen Partner:innen vor Ort für die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen finden und Erfahrungen austauschen. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen profitieren von Synergieeffekten durch Kooperationen.

Werden Sie Partner:in Ihrem Lokalen Bündnis vor Ort und informieren Sie sich im Serviceteil auf S. 133!

## Flexible Führungsmodelle für Teilzeitchefs

Auch Führungskräfte haben einen Anspruch auf Vereinbarkeit. Betriebliche Kinderbetreuungsangebote, Elternzeit und Pflegezeit sowie flexible Arbeitsmodelle mit Anteilen von Telearbeit sollten selbstverständlich auch von Beschäftigten in Führungspositionen genutzt werden – nicht zuletzt, um ihren Mitarbeiter:innen mit gutem Vorbild voranzugehen. Das Führen in Teilzeit hat sich in den meisten Chefetagen jedoch noch nicht durchgesetzt. Zwar ist schon jede vierte Frau mit Führungsaufgaben eine Teilzeitchefin (24%), doch nur gut 7 Prozent der männlichen Führungskräfte arbeiten in Teilzeit.<sup>47</sup> Dabei gibt es bewährte Führungsmodelle, die ohne hundertprozentige Präsenzpflicht gut funktionieren können:

### I Top-Sharing

Zwei Führungskräfte teilen sich einen Aufgabenbereich. Sie sprechen sich selbstständig ab, wer wann erreichbar bzw. präsent ist, und ergänzen sich im Idealfall in ihren Kompetenzen.

### I Stellvertretermodell

Ist die Führungsperson abwesend, fungiert ein:e Stellvertreter:in als Ansprechpartner:in, übernimmt bis zu einem gewissen Grad die Verantwortung und agiert bei wichtigen Entscheidungen als Vermittler:in zur Führungskraft.

### I Projektbezogene Aufgabenverteilung

Für jede Aufgabe im Team gibt es eine:n Ansprechpartner:in, der:die auch autark handeln kann. Die Führungsperson behält alle Themen im Blick, lenkt und berät das Team, fällt wichtige Entscheidungen und kommuniziert mit der Spitze. Eine tägliche physische Präsenz ist dafür nicht zwingend notwendig.

### I Telearbeit

Führen auf Distanz funktioniert auch, wenn die Führungsperson teilweise im Homeoffice arbeitet. Klar definierte Kommunikationswege, ein professionelles Projektmanagement und eine gut entwickelte Vertrauenskultur sind dabei die wichtigsten Voraussetzungen.

Mit entsprechenden Schulungen, Mentoring- und Coachingprogrammen können Führungskräfte und Teammitglieder darin unterstützt werden, sich effizient zu organisieren und zu kommunizieren, um flexible Führungs- und Arbeitsmodelle erfolgreich umzusetzen. Wie dies funktionieren kann, zeigen die folgenden Praxisbeispiele.

# „Als Führungskraft muss ich mich hinterfragen und entwickeln“

EVOTAX Steuerberatungsgesellschaft mbH



Das Interesse von Führungskräften an Menschen muss echt sein.

## Was?

Glaubwürdigkeit als Grundlage für gutes Führen

## Warum?

„Meine Motivation, eine eigene Kanzlei zu gründen, entspringt meiner Erfahrung, dass es in Kanzleien oft vor allem um Profit und selten um die Menschen geht“, sagt EVOTAX-Gründer Jesper Hinrichs. „Das wollte ich nicht. Mein Credo ist Vertrauen, ein offener Umgang miteinander und gegenseitige Unterstützung, auch in Fragen der Vereinbarkeit.“ Um sich über die eigenen Motive klar zu werden, hat Hinrichs sich nicht nur coachen lassen, sondern hat selbst eine Ausbildung zum Coach abgeschlossen. „Für mich ist Selbstreflexion ein nötiger Schritt, um gut führen zu können.“ Der zweite Schritt sei, glaubwürdig aufzutreten. „Das Interesse für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss echt und darf nicht aufgesetzt sein, die Belegschaft erfasst das sehr schnell“, so der Vater von drei Kindern.

## Wie?

„Ich habe den Eindruck, dass es Beschäftigten immer wichtiger wird, dass Unternehmer ein soziales Gewissen haben und sich ehrenamtlich engagieren. Eine moderne und offene Unternehmenskultur, die sich an den Fähigkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen orientiert, ist für mich ein Mittel, um exzellente

## Kurzinfo

EVOTAX Steuerberatungsgesellschaft mbH  
**Beschäftigte:** 18  
**Standort:** Ahrensburg  
**Branche:** Steuerberatung



## Angebote des Unternehmens:



Ganzheitliches Führen  
Vertrauenskultur



Individuelle  
Arbeitszeitmodelle

Fachkräfte zu binden. Alle duzen sich nach dänischem Vorbild, denn Hinrichs hat deutsche und dänische Wurzeln. Zu diesem skandinavischen Führungsansatz gehört auch ein wertschätzender Umgang ohne Betonung von Hierarchie.

### Erfahrung?

„Führung ist bei uns freundschaftlich und familiär“, bestätigt auch Tina-Marie Jung, zweite Geschäftsführerin bei EVOTAX. „Leistung müssen wir natürlich alle erbringen, aber wir wissen, dass Jesper Hinrichs immer für einen da ist, auch in schlechten Situationen.“ Die Belastung sei gerade während der Pandemie immens, sagt Hinrichs. Trotzdem gehe die Krankenquote in seiner Kanzlei gegen null.

### TIPP!

„Ich rate allen Führungskräften, sich zu hinterfragen, weiterzubilden und zu entwickeln“, so Jesper Hinrichs. „Wir müssen uns als Führungskräfte ständig schulen!“

## Eine Politik der offenen Tür

### KREIENBAUM Neoscience GmbH

#### Kurzinfo

KREIENBAUM Neo-  
science GmbH

**Beschäftigte:** 40

**Standort:** Langenfeld

**Branche:** Groß- und  
Außenhandel Medizin-  
technik



Teamgespräche gehören im Unternehmen zur Routine.

### Was?

Die Kunst, als Führungskraft nicht nur fachlich, sondern auch menschlich gut zu kommunizieren und beide Aspekte auszutarieren



### Warum?

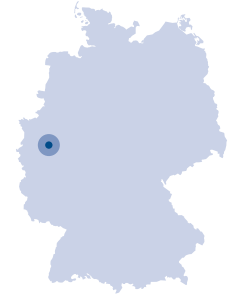
Bei KREIENBAUM stehen die Türen der Führungskräfte und der Geschäftsführung immer offen. „Einen einseitigen, autoritären Führungsstil, der davon lebt, dass Führungskräfte genaue Angaben machen, was wie zu geschehen hat, halte ich nicht mehr für sinnvoll“, sagt Claudia Christ, Leiterin Finanzen und Personal bei KREIENBAUM. „Denn wenn man Arbeitsabläufe gemeinsam bespricht und im Team die für alle Prozesse besten Lösungen findet, ist das Ergebnis besser.“ Neben dieser nüchternen Erkenntnis spielt der Faktor Mensch eine zentrale Rolle: „Wir können zwar nicht immer jeden Wunsch von Beschäftigten umsetzen, wir versuchen es aber“, so das Motto.

### Wie?

Es gibt regelmäßige formale und informelle Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Sie laufen persönlich, digital und telefonisch ab und sind ein wichtiges Führungsinstrument. „Vereinbarkeitsprobleme besprechen wir zunächst in erster Instanz mit der direkten Führungskraft“, so Christ. Gerne könne aber auch die Geschäftsleitung dazugeholt werden. Auch Teamgespräche gehören zur Routine im Unternehmen, genauso wie Beschäftigtenbefragungen und Teamevents außerhalb der Arbeitszeit.

### Erfahrung?

„Wir pflegen einen mitarbeiterorientierten Führungsstil“, meint Christ. „Daher ist Kommunikation die Voraussetzung dafür, dass alle sich wohl fühlen. Das führt wiederum zu sehr guten Ergebnissen.“ Eine wichtige Vorbildfunktion habe der Chef, der seine drei kleinen Kinder manchmal aus der Kita hole und, wenn eines der Kinder krank sei, auch mal zu Hause bleibe. Dieses Recht hätten alle anderen auch.



### Angebote des Unternehmens:



Mitarbeitergespräche  
Vertrauenskultur



Beschäftigtenbefragungen

„Für uns ist es ein Erfolgsmodell, allen Kolleginnen und Kollegen, wann immer es nötig ist, Gesprächsmöglichkeiten einzuräumen, und zwar regelmäßig, unbürokratisch und mit einer Politik der offenen Tür“, sagt Claudia Christ. „Das kann ich nur als Rat weitergeben.“

**TIPP!**

# Mehr Zeit fürs Team durch eine zweite Führungsebene gewinnen

MIPM Mammendorfer Institut für Physik und Medizin GmbH (MIPM)

## Kurzinfo

MIPM Mammendorfer Institut für Physik und Medizin GmbH (MIPM)

**Beschäftigte:** 72

**Standort:** Mammendorf

**Branche:** Medizintechnik



## Angebote des Unternehmens:



Weiterbildungsprogramm / Fortbildungen  
Vertrauenkultur



Individuelle  
Arbeitszeitmodelle



Eine zweite Führungsebene sorgt für ansprechbare Führungskräfte.

## Was?

Familiensensibel in jeder Situation des Lebens verhandeln

## Warum?

„Auf die familiäre Situation von Beschäftigten individuell und sensibel einzugehen, vereinfacht das Leben aller.“ Jennifer Rosenheimer, Geschäftsführerin des Familienunternehmens in zweiter Generation, ist eine Frau der klaren Worte. „Was ist deine Traumarbeitszeit?“ Diese Frage stellt sie in jedem Einstellungsgespräch. „Wir wollen Probleme wie zeitliche Kollisionen zwischen Job und Familie früh erkennen, früh lösen und unsere Fachkräfte damit an uns binden.“ In der Tat ist die Fluktuation extrem gering. Und der Effekt dieser Haltung sei ein sehr gutes Arbeitsklima, so Rosenheimer.

## Wie?

Beim MIPM hat Rosenheimer eine zweite Führungsebene eingezogen, sobald ein Team aus mehr als sechs Kolleg:innen bestand. „In der Produktion arbeiten zum Beispiel über 20 Leute. Da war eine Führungskraft zu wenig und ich habe noch zwei Teamleitungen eingesetzt.“ Ihr Credo: jederzeit ansprechbare Führungskräfte, die Zeit haben, ihrer Fürsorgepflicht den Beschäftigten gegenüber nachzukommen.

**Erfahrung?**

Auf die Frage, ob sich dies lohnt, kommt ein eindeutiges „Ja“. „Natürlich kostet das, denn alle Führungskräfte besuchen Führungsseminare und haben weniger Zeit für das operative Geschäft.“ Aber die Konzentration auf Ergebnisse statt Stunden zu zählen, also eine großzügige Grundhaltung, führe zu einer sehr hohen Loyalität der Beschäftigten.

„Ich rate Führungskräften, sich in die Situation der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters, der gerade in einer schwierigen Situation ist, hineinzuversetzen“, sagt Jennifer Rosenheimer. „Was würde mir helfen, wenn ich in dieser Lage wäre?“ Für diesen Perspektivwechsel seien Empathie und ein offenes Weltbild die Voraussetzung.

**TIPP!**

## Führung heißt, Kompetenzen bei jedem Einzelnen fördern

Alfred Kärcher SE & Co. KG

**Kurzinfo**

Alfred Kärcher SE  
& Co. KG

**Beschäftigte:** 3.587  
am Stammsitz (13.500  
weltweit)

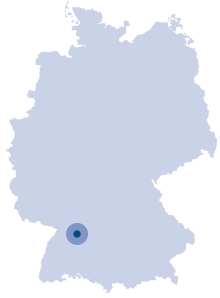
**Standort:** Winnenden  
(Stammsitz)

**Branche:** Maschinen-  
bau

Bei Kärcher kann sich der ganze Mensch entwickeln.

**Was?**

Führungskraft als Coach mit kompetenzorientierten Führungsinstrumenten



### Angebote des Unternehmens:



Weiterbildungsprogramm / Fortbildungen  
Vertrauenskultur



Individuelle  
Arbeitszeitmodelle

### Warum?

„Ein autoritärer Führungsstil, der die fachlichen Prioritäten bei den Teammitgliedern bestimmt, ist nicht nur kulturell überholt, sondern – wegen der sich durch Corona ständig ändernden Marktbedingungen – gar nicht mehr möglich“, sagt Andrea Beck, Director HR Training and Development bei Kärcher. Die Definition von Führung bei Kärcher sei, Mitarbeiter:innen fachlich, als Persönlichkeit und mit ihren Karrierezielen zu entwickeln. Das heißt, der ganze Mensch steht im Fokus, nicht nur seine Leistung. Sie erklärt weiter, dass der Personalbereich dafür 17 Kompetenzen beschrieben hat, auf deren Gebiet die Belegschaft kontinuierlich wachsen soll. Vier Instrumente helfen Führungskräften, diesen Prozess konkret und umsetzbar zu gestalten: die Vorstellungsgespräche, die Mitarbeitergespräche, die Nachfolgeplanung und das Weiterbildungsprogramm.

### Wie?

1. Für die Vorstellungsgespräche gibt es einen Gesprächsleitfaden und Potenzialanalyse-Tools, deren Anwendung garantieren soll, dass Kärcher die richtigen Fachkräfte rekrutiert. 2. Auch für das Mitarbeitergespräch gibt es eine Anleitung: Wie wird das Gespräch Punkt für Punkt geführt? Was für Ziele vereinbaren beide Seiten und sind die notwendigen Kompetenzen vorhanden, um sie zu erreichen? 3. Bei der Nachfolgeplanung für bestimmte Mitarbeitergruppen wie zum Beispiel Führungskräfte oder Fachexpert:innen ist es beispielsweise wichtig, zu schauen, ob es bei möglichen Nachfolger:innen noch Kompetenzlücken gibt und wie sie geschlossen werden können. Das 4. Instrument ist das Weiterbildungsprogramm. Hier gibt es zwei Ansätze: ganze Fortbildungsreihen, um für bestimmte Positionen vorbereitet zu sein, und individuelle Fortbildungen, je nach Bedarf.

### Erfahrung?

Allen vier Instrumenten ist gemeinsam, dass sie Führung bei Kärcher entscheidend gestalten. „Das Gelingen steht und fällt mit der Reife der Führungskraft“, sagt Beck. „Wir haben Roadshows und HR-Konferenzen veranstaltet, um das Konzept allen nahezubringen; wer weitere Unterstützung braucht, bekommt sie jederzeit.“

### TIPP!

Andrea Beck rät: „Führung ist kein Selbstläufer, man muss als Arbeitgeber bereit sein, Zeit und Geld zu investieren. Kleineren Unternehmen rate ich, auf vorhandene Möglichkeiten wie zum Beispiel Führungskräfte trainings bei der IHK zurückzugreifen.“

## So funktioniert Führen auf Distanz

- Sorgen Sie für eine gute technische Infrastruktur.

Statten Sie Ihre Teammitglieder mit Arbeitsmitteln wie Laptop, Smartphone, Headset, Videokamera und einer guten Internetverbindung aus, damit Sie die Möglichkeit zur Kommunikation per Video haben.

- Schaffen Sie klare Regeln und Rahmenbedingungen.

Übertragen Sie Bürorituale ins Digitale und halten Sie an festen Zeiten für Teambesprechungen – vor allem auch im Hinblick auf die Beschäftigten mit familiären Pflichten – fest. Gerade bei Videokonferenzen ist es wichtig, dass Gespräche klar strukturiert und Diskussionen gut moderiert werden.

- Schaffen Sie eine Vertrauenskultur.

In virtuellen Teams gibt es weniger Kontrollmöglichkeiten und die Leistungen einzelner Teammitglieder sind schwieriger zu beurteilen. Verzichten Sie auf strikte Kontrollen und schaffen Sie stattdessen Vertrauen durch eine ergebnisorientierte und partizipative Führung.

- Fördern Sie den Zusammenhalt im Team.

Eine der schwersten Herausforderungen im Homeoffice ist es, den kollegialen Zusammenhalt aufrechtzuerhalten. Bei einem virtuellen Coffee Break lässt es sich ungezwungen reden – auch über mögliche Konflikte.

- Achten Sie auf Ihre Beschäftigten.

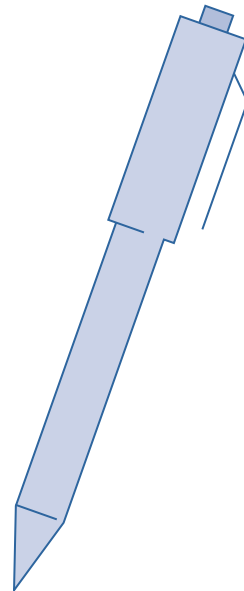
Bei der digitalen Kommunikation fehlen die nonverbalen Nuancen, was zu Fehlinterpretationen und Missverständnissen führen kann. Überprüfen Sie Ihren eigenen Kommunikationsstil und achten Sie auf Verhaltensänderungen bei den Teammitgliedern.



## Kommunizieren Sie auf allen Ebenen

Machen Sie die Familienfreundlichkeit zum Markenzeichen Ihres Unternehmens und thematisieren Sie Vereinbarkeit ...

- auf der Firmenwebsite
- in den sozialen Medien
- in regionalen Netzwerken
- in Stellenanzeigen
- in Bewerbungsgesprächen
- bei der Begrüßung neuer Mitarbeiter:innen
- in Mitarbeitergesprächen
- in Mitarbeiterversammlungen
- bei Führungskräfte meetings
- in Flyern und Broschüren
- in Mitteilungen an die Beschäftigten
- im Intranet
- am Schwarzen Brett
- bei internen Fortbildungen
- in Teambesprechungen
- bei Mitarbeiterfesten oder Teamevents
- beim Tag der offenen Tür
- in der Kantine
- in Beschäftigtenbefragungen
- im persönlichen Gespräch, insbesondere wenn sich die Lebensumstände eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin ändern



# 6.

## Pflegen und arbeiten

Immer mehr Pflegebedürftige werden zu Hause von Angehörigen versorgt, die häufig berufstätig sind. Zwei von drei Beschäftigten (69%) rechnen damit, in Zukunft einen Angehörigen zu pflegen.<sup>48</sup> Sie benötigen Unterstützung, um Beruf und Pflege gut vereinbaren zu können – auch und gerade von ihren Arbeitgebern. Eine familienbewusste Unternehmenskultur sollte daher auch die Bedürfnisse von Menschen in einer Pflegesituation berücksichtigen und um Verständnis für deren Belastungen werben, damit sie weiterhin ihrem Beruf nachgehen können.



## Eine pflegesensible Unternehmenskultur schaffen

Die Pflege eines Angehörigen ist oftmals eine schwierige Aufgabe, die emotional belastet und viel Zeit erfordert. Zeit, die für anderes fehlt: für den Beruf, für Familie, Freunde und Freizeit. Schätzungsweise 4 bis 5 Millionen Privatpersonen kümmern sich um einen pflegebedürftigen Angehörigen.<sup>49</sup> Zwei Drittel davon sind berufstätig.<sup>50</sup> Besonders zu Beginn einer Pflegesituation sind viele auf Rat und Unterstützung angewiesen. Hier sind Arbeitgeber ganz besonders gefordert – insbesondere wenn die staatliche Hilfe nicht oder noch nicht zum Tragen kommt. Denn Pflege beginnt weit früher und ist viel umfassender, als vom Gesetzgeber definiert. Menschen sind oft lange vor dem ersten Pflegegrad auf Hilfe angewiesen. Unternehmen können ihren Beschäftigten nicht nur die Freiheit geben, zu helfen, sie können sie auch aktiv dabei unterstützen.

Vielen pflegenden Beschäftigten fällt es schwer, über ihre Situation offen zu sprechen, zu groß ist die Sorge vor mangelndem Verständnis oder beruflichen Nachteilen. Unternehmen sollten daher die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zum Thema machen und eine pflegesensible Unternehmenskultur entwickeln. Es ist schließlich ein starkes Signal, wenn sich Unternehmen in ihrem Leitbild klar als familienbewusst positionieren und dabei nicht nur Elternschaft, sondern auch die Pflege aufgreifen. Dabei ist es wichtig, das Thema auf allen Ebenen zu kommunizieren, Führungskräfte dafür zu sensibilisieren und konkrete Angebote für pflegende Beschäftigte auszuarbeiten – am besten, bevor ein akuter Fall eintritt.

Welche Herausforderungen pflegende Beschäftigte bewältigen müssen, beschreibt Professorin Adelheid Kuhlmeier von der Berliner Charité im folgenden Interview.



Unternehmen sollten eine pflegesensible Unternehmenskultur entwickeln.



# „Unternehmen sollten Tagespflegeplätze organisieren“

## Interview

**Prof. Dr. Adelheid Kuhlmei** ist Direktorin des Instituts für Medizinische Soziologie und Rehabilitationswissenschaft der Charité Universitätsmedizin Berlin und Vorsitzende des Unabhängigen Beirats für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Sie sagt, dass Pflegende meist weiterarbeiten möchten und Unternehmen dies mit höchstmöglicher Flexibilität, Angeboten für Selbstfürsorge und Betreuungsplätzen für Pflegebedürftige unterstützen sollten.



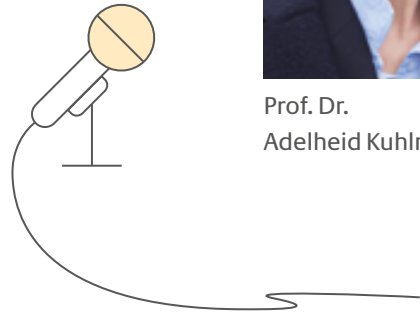
Prof. Dr.  
Adelheid Kuhlmei

### Frau Professorin Kuhlmei, wie können Unternehmen ihre Beschäftigten mit Pflegeaufgaben unterstützen?

Da gibt es weiche Kriterien und harte Fakten. Weiche Kriterien drücken sich in der pflegesensiblen Grundhaltung des Unternehmens aus. Sie zeugen von der Anerkennung dessen, was die Beschäftigten in Bezug auf Familienaufgaben leisten, und die Pflege von Angehörigen ist ein Teil davon. Vereinbarkeitsprobleme entstehen also nicht nur durch Kindererziehung, sondern auch durch zeitintensive Pflegeaufgaben – oder in manchen Fällen durch beide Aufgaben gleichzeitig. Mit harten Fakten meine ich die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Homeoffice und mobiles Arbeiten. Dazu gehören auch Überlegungen, die gesetzlichen Regelungen mit einem Angebotsportfolio zu ergänzen, das den Betroffenen Zeit und bestenfalls eine monetäre Absicherung für die Zeit der Pflege gibt.

### Wie könnte das konkret aussehen?

Pflegende Beschäftigte brauchen die Sicherheit, dass ihre Arbeit nicht in Gefahr ist, auch wenn sie zeitweise ausfallen oder weniger leisten können. Daneben sind Zeit und Flexibilität die wichtigsten Faktoren. Warum nicht neben Kinderbetreuungsplätzen auch Belegplätze in einer Tagespflege reservieren oder Tagesbetreuungsmöglichkeiten im Betrieb zur Versorgung pflegebedürftiger Angehöriger anbieten? Außerdem ist es wichtig, dass Betriebe die Selbstfürsorge der Pflegenden unterstützen.



Dies kann im Unternehmen durch Vorträge von Expert:innen zu Selbstachtsamkeit geschehen oder durch persönliche Beratung und Trainings für psychische Gesundheit.

### Welche Herausforderungen müssen pflegende Beschäftigte bewältigen?

Die Studienergebnisse zeigen eindeutig, dass Pflegende eine gefährdete Gruppe sind: Neben der körperlichen Belastung sind es vor allem psychische Belastungen, die Grund für Krankheiten wie Schlafstörungen, Rückenschmerzen, Burnout oder Depressionen sind. Die Pflegenden beschäftigt die Frage, wie sie das alles unter einen Hut bringen und wie sie dann, wenn das nicht gelingt, finanzielle Einschränkungen verkraften. Sie können oft nicht loslassen und laufen Gefahr, sich selbst zu vernachlässigen.

### Wie profitieren die Unternehmen von Angeboten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege?

Die meisten Pflegenden möchten weiterarbeiten. Sie empfinden ihre berufliche Tätigkeit trotz aller Vereinbarkeitsproblematik häufig auch als

Entlastungsfaktor – in monetärer Hinsicht, aber auch in Bezug auf soziale Kontakte, die von den pflegerischen Aufgaben zu Hause abgekoppelt sind. Unternehmen profitieren davon, denn

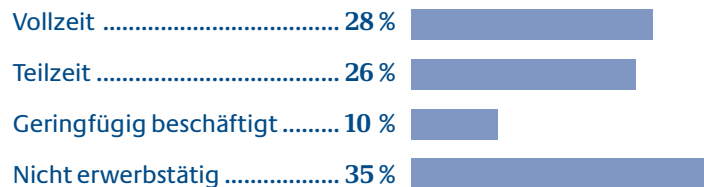
mit höchstmöglicher Flexibilität können sie die Beschäftigten entlasten und deren Arbeitskraft und Motivation erhalten.

## Belastungen erkennen

Wird ein Familienmitglied zum Pflegefall, übernehmen meist Frauen mittleren Alters die Pflege. In der Altersgruppe zwischen 45 und 64 Jahren ist jede:r Zwölfte eine Pflegeperson.<sup>51</sup> Zwei Drittel der Hauptpflegepersonen sind Frauen.<sup>52</sup> Viele sind berufstätig und haben Kinder, die noch zu Hause wohnen oder in der Ausbildung sind. Wenn dann auch noch Eltern oder Schwiegereltern gepflegt werden müssen, geraten Frauen leicht in eine „Sandwichposition“. Dies führt häufig dazu, dass die Arbeitszeit reduziert oder sogar ganz aufgegeben wird, insbesondere wenn der Pflegefall plötzlich eintritt.



### Erwerbstätigkeit der Hauptpflegepersonen<sup>53</sup>











Pflege ist generell schwer planbar und bringt eine erhebliche Zukunftsunsicherheit mit sich. Berufstätige Pflegepersonen geraten häufig in zeitliche Zielkonflikte, wenn sie beispielsweise ihren Arbeitsplatz kurzfristig verlassen müssen und dadurch Arbeitszeit versäumen. Mehr als jede:r Dritte (35 %) fühlt sich dadurch im Berufsalltag weniger leistungsfähig und hat Konzentrationschwächen.<sup>54</sup> Damit verbunden sind Sorgen um den Verlust des Arbeitsplatzes, Befürchtungen, dass die Abwesenheit zu beruflichen Nachteilen führen könnte, und die Angst vor mangelndem Verständnis von Vorgesetzten und Kolleg:innen. Erwerbstätigkeit ist jedoch nicht per se eine Belastung für pflegende Angehörige. Entscheidend ist, wie gut beide Aufgabenbereiche miteinander vereinbart werden können.

## Entlastung schaffen

Die meisten Menschen möchten auch in einer Pflegesituation unverändert erwerbstätig bleiben – vor allem aus finanziellen Gründen (86%), aber auch, um Abstand vom häuslichen Pflegealltag zu bekommen (65%) und um berufliche Kompetenzen (60%) und soziale Kontakte zu erhalten (57%).<sup>55</sup> Unternehmen können ihre Beschäftigten in diesem Wunsch bestärken und Vereinbarkeitsangebote entwickeln, die in ihre Arbeitsorganisation und Betriebskultur passen und den Pflegepersonen tatsächlich helfen. Dabei können auch bestehende Maßnahmen genutzt oder weiterentwickelt werden, die sich bereits für Eltern bewährt haben.

Unternehmen sollten die aktuelle Lebenssituation und den konkreten Bedarf der Mitarbeiter:innen genau kennen, um passende Angebote machen zu können. Am wichtigsten für pflegende Beschäftigte ist die Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Individuell definierte Anfangs- und Endzeiten, eine längere Mittagspause oder der Verzicht auf Schicht- und Wochenendarbeit können viel zur Entlastung beitragen. Auch die Anpassung der Arbeitsorganisation wie zum Beispiel eine flexible Arbeitsmenge sowie die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, sind gute Wege zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Unternehmen können ihren pflegenden Mitarbeiter:innen im Notfall auch erlauben, den Arbeitsplatz spontan zu verlassen, oder ihnen zusätzliche freie Tage gewähren. Vor allem in kleinen Unternehmen, in denen kein Rechtsanspruch auf eine Freistellung besteht, sind Pflegepersonen auf solche individuellen Vereinbarungen angewiesen.

### Betriebsinterne Angebote für pflegende Beschäftigte<sup>56</sup>

	Flexible Arbeitszeiten /Arbeitskonten .....	90%
	Individuelle Absprachen .....	78%
	Zeitlich befristete Freistellung .....	68%
	Telearbeit /Homeoffice .....	63%
	Jobsharing .....	35%
	Beratung .....	26%
	Qualifizierung von Führungskräften .....	22%
	Kooperation mit Pflegediensten u. anderen Einrichtungen .....	21%

(Mehrfachnennungen waren möglich)

## LESETIPP



Wertvolle Informationen, wie Sie Ihre Beschäftigten in einer Pflegesituation unterstützen können, finden Sie in diesem Leitfaden. Der Link steht auf S. 135.

## Pflegegeld und Pflegezeit

Beschäftigte haben Anspruch auf berufliche Freistellungen für die Pflege eines Angehörigen sowie auf finanzielle Hilfen oder zinslose Darlehen, je nachdem, wie lange ein Pflegefall dauert. Während dieser Zeit haben sie Kündigungsschutz. Pflegenden Beschäftigte müssen ihrem Arbeitgeber eine Bescheinigung vorlegen können, dass bei ihren Angehörigen eine Pflegebedürftigkeit besteht. Es muss also ein Pflegegrad nach §§ 14, 15 SGB XI vorliegen, mindestens Pflegegrad 1.

### § Pflegeunterstützungsgeld

Bei einem akuten Pflegefall können Beschäftigte eine kurzzeitige Auszeit von bis zu zehn Arbeitstagen nehmen. Als Lohnersatzleistung können sie Pflegeunterstützungsgeld beantragen. Dies gilt in allen Unternehmen, unabhängig von der Betriebsgröße und bedarf keiner Ankündigungsfrist (§ 2 PflegeZG und § 44 SGB XI).

### § Pflegezeit

Pflegende Beschäftigte können sich für bis zu sechs Monate ganz oder teilweise freistellen lassen und ein zinsloses Darlehen beantragen. Dies gilt in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten und bedarf einer Ankündigungsfrist von zehn Tagen (§ 3 PflegeZG).

### § Familienpflegezeit

Pflegende Beschäftigte können sich für bis zu 24 Monate ganz oder teilweise freistellen lassen und ein zinsloses Darlehen beantragen. Dies gilt in Betrieben mit mehr als 25 Beschäftigten und bedarf einer Ankündigungsfrist von acht Wochen (§§ 2 und 3 FPfZG).

### Pflegetelefon des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Das Pflegetelefon ist von Montag bis Donnerstag zwischen 9.00 Uhr und 18.00 Uhr unter der Rufnummer 030 20179131 und per E-Mail unter [familienpflegezeit@wege-zur-pflege.de](mailto:familienpflegezeit@wege-zur-pflege.de) zu erreichen. Die telefonischen Beratungsgespräche sind anonym und vertraulich.

## Pflegelotsen ausbilden

Die staatliche Unterstützung zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege erreicht längst nicht alle Betroffenen, da die gesetzliche Definition von Pflege enger gefasst ist, als die Lebenswirklichkeit dies zuweilen erfordert. Viele Angehörige wissen nicht einmal, welche Unterstützung sie im Pflegefall bekommen können. Unternehmen können hier Abhilfe schaffen und ihren pflegenden Beschäftigten Zugang zu entsprechenden Informationen, Beratungs- oder Unterstützungsangeboten verschaffen. Je nach Unternehmensgröße können

dafür eine oder mehrere Ansprechpersonen benannt werden, die ihren Kolleg:innen mit Rat und Tat zur Seite stehen. Bestenfalls haben diese Personen selbst schon Erfahrungen mit einer Pflegesituation gemacht.

Für diese Ansprechpersonen empfiehlt sich eine Weiterbildung zum betrieblichen Pflegelotsen oder Pflegeguide. Neben aktuellen fachlichen Inhalten werden dabei auch wichtige Techniken zur Gesprächsführung vermittelt. Pflegelotsen sind die erste Anlaufstelle für Beschäftigte in einer Pflegesituation. Sie informieren über Rechtsansprüche und konkrete Vereinbarkeitsangebote des Unternehmens und halten Verbindung zu den Mitarbeiter:innen während der Freistellung. Bei Bedarf vermitteln sie den Kontakt zu Beratungsstellen und sozialen Dienstleistern. Durch ihr Wissen rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege stärken sie eine pflegesensible Unternehmenskultur. Die Weiterbildung zum Pflegelotsen wird von regionalen Dienstleistern angeboten, dazu zählen Krankenkassen, Wohlfahrtsverbände, Industrie- und Handelskammern sowie Lokale Bündnisse für Familie.

## Den Alltag erleichtern

Wie wichtig die konkrete Unterstützung und das Verständnis von Vorgesetzten und Kolleg:innen für Pflegenden sind, hat die Coronapandemie überdeutlich gezeigt. Viele Angehörige Pflegebedürftiger sind in dieser Zeit an ihre Grenzen gelangt, sei es, weil sie für die mobile Tagespflege einspringen mussten, die Hilfe ausländischer Pflegekräfte wegfiel oder keine Heimplätze zur Verfügung standen. Auch in solchen Fällen können Unternehmen konkrete Hilfe leisten, beispielsweise indem sie – ähnlich wie bei der Kinderbetreuung – Belegplätze für pflegebedürftige Angehörige einrichten oder in nahegelegenen Heimen anmieten. Hierfür bietet sich die Zusammenarbeit mit lokalen Netzwerken und Unternehmen aus der Nachbarschaft an. Durch Rahmenverträge mit Pflegeeinrichtungen und anderen sozialen Dienstleistern können Unternehmen ihren pflegenden Beschäftigten einen einfachen und schnellen Zugang zu verlässlichen Anbietern gewähren, zum Beispiel wenn ein Kurzzeitpflegeplatz oder eine Haushaltshilfe benötigt wird.

### § Zuschuss für Beratung und Betreuung

Zahlungen an ein Dienstleistungsunternehmen, das pflegende Beschäftigte berät oder Betreuungspersonen vermittelt, sind für Arbeitgeber steuerfrei. Zuschüsse für Betreuungskosten können Arbeitgeber bis zu einem Betrag von 600 Euro pro Mitarbeiter:in und Jahr von der Steuer absetzen – vorausgesetzt, es handelt sich um eine kurzfristige Betreuung, die aus zwingenden beruflichen Gründen erforderlich ist (§ 3 Nr. 34a EStG).

Wie vielfältig Hilfsangebote für Beschäftigte in einer Pflegesituation sein können, zeigen die folgenden Beispiele aus der Praxis.

## LESETIPP



Alle Informationen zu den gesetzlichen Regelungen finden Sie in der neu aufgelegten Broschüre „Bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf. Gesetzliche Regelungen seit dem 1. Januar 2015“. Der Link steht auf S. 135.

## VIDEOTIPP

### Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz

Wenn es um die Pflege von Angehörigen geht, haben Beschäftigte viele Rechte. In diesem Mitschnitt eines Web-Seminars erfahren Sie, was Sie als Arbeitgeber dabei beachten müssen. Den Link zum Video finden Sie auf S. 135.

# Ein Rollstuhl sensibilisiert für Pflege

Anton Debatin GmbH

## Kurzinfo

Anton Debatin GmbH  
**Beschäftigte:** 204  
**Standort:** Bruchsal  
**Branche:** Papier, Pappe und Kunststoffe verarbeitende Industrie



## Angebote des Unternehmens:



Kommunikation



Pflegeguide



Hingucker in der Kantine und Sensibilisierung für das Thema Pflege

### Was?

Pflegeguides nutzen einen Rollstuhl in der Kantine als Flyerständler, um so auf das Thema Pflege aufmerksam zu machen.

### Warum?

„Als Industrieunternehmen mit Schichtbetrieb wissen wir, dass es im Alltag oft schwierig ist, Beruf und Familie zu vereinbaren. Wir haben uns in die Lebensphasen unserer Beschäftigten reingedacht und die Maßnahmen daran orientiert“, erläutert Melanie Wörner, Personalreferentin bei DEBATIN. „Bei unseren Überlegungen zum Thema Pflege sind wir dann auf die Pflegeguide-Schulungen der Metropolregion Rhein-Neckar gestoßen und haben drei Beschäftigte – zwei aus dem Personalwesen und eine Mitarbeiterin aus der Produktion – ausgebildet.“

### Wie?

DEBATIN beschreitet seitdem beim Thema Pflege drei Wege: Ein Rollstuhl in der Kantine, dem „Herz des Hauses“, dient als Flyerständler für Broschüren. „Damit wollen wir für Pflege sensibilisieren und niedrigschwellig auf die Angebote aufmerksam machen“, sagt Anja Westendorf, Personalsachbearbeiterin. „Wir drei Pflegeguides bieten dann im zweiten Schritt aktive Hilfe und Beratung an. Wir informieren über Pflegestützpunkte in der Nähe, geben als Ansprechpartner:innen den Beschäftigten, aber auch den Führungskräften Orientierung und achten darauf, dass sich die Pflegenden nicht selbst vergessen.“ Außerdem hat das Unternehmen mit einem externen Partner die sogenannten Schreibwerkstätten konzipiert, damit die Mitarbeiter:innen gut auf eine akute Pflegesituation und auf eine eventuell eigene krankheitsbedingte Entscheidungsunfähigkeit vorbereitet sind. Ein Experte unterstützt die Teilnehmenden beim Ausfüllen der

umfangreichen Vorsorgevollmacht und Patientenverfügung. „Dieses Angebot findet ein bis zwei Mal im Jahr statt und ist immer ausgebucht. Am Ende gehen alle mit fertigen Vorsorgedokumenten in der Hand nach Hause“, so Anja Westendorf weiter.

### Erfahrung?

Für jede Lebensphase bietet DEBATIN seinen Beschäftigten verschiedene Angebote: „Wir denken ganzheitlich, und so verknüpfen und ergänzen sich viele Maßnahmen. Unsere Präventionsangebote im Gesundheitsmanagement zum Beispiel sind wichtige Unterstützungsangebote für pflegende Beschäftigte“, stellen Melanie Wörner und Anja Westendorf fest. Des Weiteren spielen die Führungskräfte eine wichtige Rolle: „Nur wenn wir sie für Gesundheitsfragen, Rückkehrgespräche und psychische Belastungen sensibilisieren und schulen, können sie die familien- und pflegebewusste Unternehmenskultur mittragen“, so die beiden Pflegeguides.

„Qualifizieren Sie Pflegeguides in Ihrem Unternehmen. Sie sind wichtige Wegweiser von der Kommunikation bis zur persönlichen Beratung. Alle unsere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege haben dort ihren Ursprung“, sagt Melanie Wörner.

**TIPP!**

## Entlastung für die pflegenden Beschäftigten

SJG St. Paulus GmbH

### Was?

Möglichkeit für Beschäftigte mit Pflegeaufgaben, unter dem Slogan „Zeit für sich“ Angehörige an zwei Samstagen im Monat stundenweise in ein Seniorenpflegeheim zu bringen

### Warum?

Bei der St.-Johannes-Gesellschaft ist die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege eine der zentralen Aktivitäten des JoDo Familienservice. „Schon bei meiner Einstellung haben wir besprochen, dass ich mich im Bereich Pflege weiterqualifizieren werde“, erzählt Erika Meier, Leiterin des JoDo Familienservice. Mittlerweile hat sie verschiedene Fortbildungen und die Ausbildung zur Pflegelotsin absolviert. „Es ist klar, dass pflegende Beschäftigte Zeit und Flexibilität benötigen. Das versuchen wir zu ermöglichen.“

### Kurzinfo

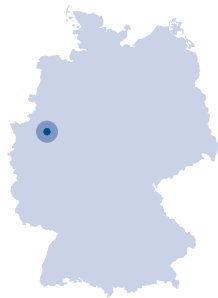
SJG St. Paulus GmbH

**Beschäftigte:** 4.950

**Standort:** Dortmund, Hamm

**Branche:** Gesundheitswesen (Krankenhäuser, Altenpflegeheime, Jugendhilfe)





### Angebote des Unternehmens:



Zeit für Pflegende



Beratung



Das Christinenstift: Ort des Angebots „Zeit für sich“

### Wie?

„Es geht vor allem darum, die Mitarbeitenden aufzuklären und ihnen aus den vielfältigen Informationen und Regelungen die für sie passenden herauszufiltern“, erläutert Erika Meier ihren Job. Dafür sei eine gute Vernetzung vor Ort mit Seniorenbüros und Pflegestützpunkten wichtig. Bei kurzfristigen Pflegebedarfen gibt es für die Beschäftigten immer die Möglichkeit, ein paar Tage freizunehmen oder die Mittagspause zu verlängern. Am zweiten und vierten Samstag im Monat ermöglicht das Angebot „Zeit für sich“ den Mitarbeiter:innen, ihre pflegebedürftigen Angehörigen von 10 bis 16 Uhr in eine Senioreneinrichtung zu bringen und die freie Zeit für Erledigungen oder für Entspannung zu nutzen. In Fällen, in denen Angehörige mit Pflegegrad kurzfristig Betreuung benötigen (beispielsweise nach OPs bis maximal acht Wochen), können sie einen (Kurzzeit-)Pflegeplatz in einem der Altenpflegeheime der St.-Johannes-Gesellschaft erhalten.

### Erfahrung?

„Wir halten unseren Beschäftigten in solchen Fällen den Rücken frei“, erzählt Erika Meier. „Damit alle die Angebote kennen, kommunizieren wir unsere familien- und pflegeorientierten Angebote über das Intranet, in Einführungsseminaren und über Prospektständer in der Cafeteria. Außerdem sind wir dabei, eine SOS-Notfallmappe zu erstellen, in der sich alle wichtigen Unterlagen und Informationen für den Notfall befinden“, so Meier.



Erika Maier rät: „Sie müssen als Ansprechperson im Unternehmen nicht alles wissen. Mit einem guten Netzwerk von Ansprechpartnern und lokalen Unterstützungsangeboten wie Seniorendiensten, Pflegeberatungen etc. schaffen Sie es aber, die richtige Hilfe für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter beim Thema Pflege zu finden.“

**TIPP!**

## Mit dem Pflegecoach individuelle Lösungen finden

Sparkasse Hilden-Ratingen-Velbert



Ein betrieblicher Pflegecoach unterstützt Beschäftigte.

### Was?

Betrieblicher Pflegecoach unterstützt Beschäftigte, die Angehörige versorgen

### Warum?

„Einen Angehörigen neben dem Beruf zu pflegen, kann zu Stress, Überlastung und sogar zur Kündigung führen. Wir möchten verhindern, dass unsere Beschäftigten aufgrund der Doppelbelastung krank werden und ausfallen oder uns als Fachkräfte verloren gehen“, sagt Stefan Steinsiepen, Personalreferent

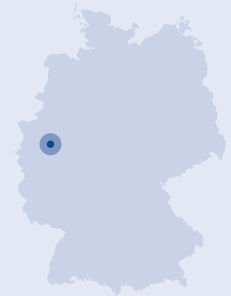
### Kurzinfo

Sparkasse Hilden-Ratingen-Velbert

**Beschäftigte:** 620

**Standort:** Hilden, Ratingen und Velbert

**Branche:** Finanzwesen



### Angebote des Unternehmens:



Pflegecoach



Beratung und Gespräche zur Pflege

der Sparkasse Hilden-Ratingen-Velbert. „Zudem verbessert eine pflegesensible Unternehmenskultur unser Image als familienfreundlicher Arbeitgeber.“

### Wie?

Stefan Steinsiepen ließ sich von Competentia NRW, einer Landesinitiative „Frau und Wirtschaft“ des Ministeriums für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen, zum betrieblichen Pflegecoach ausbilden. Ob Anträge und Leistungen, rechtliche Rahmenbedingungen, pflegebedingte Aus- oder Teilzeit – er ist Ansprechpartner für alle Beschäftigten, die sich über die Pflege neben dem Beruf informieren möchten. „Als Coach biete ich einen ersten Überblick und stelle bei Bedarf den Kontakt zu Dienstleistern her“, sagt Steinsiepen. So hat die Sparkasse Kooperationen mit Partnern geschlossen, die Pflegeberatung und psychologische Hilfe anbieten, und übernimmt dafür die Kosten. Innerhalb eines regionalen Netzwerks bietet sie außerdem Infoveranstaltungen für pflegende Angehörige an. „Die Arbeit in Gleitzeit unterstützt unsere Beschäftigten dabei, Beruf und Pflege zu vereinbaren. In Extremfällen erarbeiten wir individuelle Lösungen“, versichert Steinsiepen. Kommuniziert werden die Maßnahmen im Intranet, in Rundschreiben und in Gesprächen mit Vorgesetzten.

### Erfahrung?

„Monatlich drehen sich bis zu zehn Gespräche mit Beschäftigten um das Thema Pflege. Unsere Angebote werden positiv wahrgenommen und genutzt, vor allem die psychologische Beratung“, sagt Steinsiepen, der selbst zu pflegende Angehörige hat. „Ich kann wertvolle Tipps aus der Praxis geben, das erhöht die Akzeptanz und die Bereitschaft der Betroffenen, sich zu öffnen und mit mir nach individuellen Lösungen zur Vereinbarkeit zu suchen“, sagt er. Noch immer sei die Pflege von Angehörigen ein Tabuthema.

### TIPP!

„Wenn der Pflegefall droht oder eintritt, ist schnelle Hilfe nötig. Die Belastung ist enorm, kann aber dadurch gemindert werden, dass Betroffene wissen, an wen sie sich im Unternehmen wenden können“, meint Stefan Steinsiepen. Dafür sollte jeder Betrieb einen festen Ansprechpartner haben. „Diese Vertrauensperson muss kein zertifizierter Pflegecoach sein. In vielen Fällen reicht es aus, wenn er oder sie den Kontakt zu einem Pflegeberater oder -dienstleister herstellt.“ Ebenfalls wichtig: „Betriebe, die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Pflege und Beruf anbieten, sollten diese offensiv kommunizieren, um Vorbehalte und Ängste abzubauen.“

# Pflegekrank-Tage sichern Erwerbstätigkeit

Adelby1 – Kinder- und Jugenddienste gGmbH



Bei Adelby werden die Beschäftigten in die Prozesse einbezogen.

## Was?

Zehn bezahlte Pflegekrank-Tage pro Jahr für jede:n Beschäftigte:n

## Warum?

Die Adelby1 – Kinder und Jugenddienste gGmbH betreibt in Schleswig-Holstein Kindertagesstätten an über zehn Standorten. Dazu kommen weitere Dienstleistungen, beispielsweise der Betrieb von Familienzentren und das Engagement in der Jugendhilfe. Das Unternehmen pflegt eine Unternehmenskultur, in der alle Beschäftigten ihre persönliche Situation thematisieren können. Geschäftsführer Heiko Frost sagt: „Unser Unternehmen möchte seine Beschäftigten so gut wie möglich bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen.“ Diese Haltung mündet in einem stetigen Reflexionsprozess und schlug sich 2018 in der Einführung der Pflegekrank-Tage nieder. Ausgangspunkt war dabei, dass viele Beschäftigte ihre Arbeitszeit aufgrund einer privaten Pflegeverantwortung reduzieren wollten. Die Pflegekrank-Tage wurden geschaffen, um speziell diese Beschäftigten zu unterstützen und somit die weitere Erwerbstätigkeit abzusichern.

## Wie?

Die Pflegekrank-Tage sind analog zu den Kinderkrank-Tagen gestaltet, das heißt, dass alle Beschäftigten pro Jahr Anspruch auf zehn bezahlte Pflegekrank-Tage haben. Die Kosten für dieses Modell trägt das Unternehmen selbst und legt die Nutzung sehr großzügig aus. Die Mitarbeitenden benötigen dafür lediglich eine Unterschrift des Arzts bzw. der Ärztin auf einem internen Formular. In der Praxis findet keine Überprüfung der tatsächlichen Pflegesituation

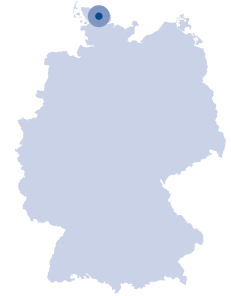
## Kurzinfo

Adelby1 – Kinder- und Jugenddienste gGmbH

**Beschäftigte:** 640

**Standort:** Flensburg

**Branche:** Bildung und Erziehung



## Angebote des Unternehmens:



Pflegekrank-Tage



Arbeitskreis  
Vereinbarkeit Familie,  
Pflege und Beruf

statt, sodass Beschäftigte sich bei der Inanspruchnahme der Tage nicht rechtfertigen müssen. Dadurch ist das Modell fest in der Vertrauenskultur des Unternehmens verankert und wird durch die Unternehmenseinheiten eigenverantwortlich umgesetzt. Zudem besteht die Möglichkeit, kurzfristig die Stunden zu reduzieren, wenn es die private Situation notwendig macht. Dafür treten die Mitarbeitenden mit ihren Führungskräften ins Gespräch.

### **Erfahrung?**

Das Unternehmen macht durchweg gute Erfahrungen mit dem Modell, weil es von den Beschäftigten gut angenommen wird. Dabei wird es von den Unternehmenseinheiten eigenverantwortlich umgesetzt. Die Maßnahme hat einen positiven Einfluss auf die Reputation des Unternehmens, wodurch Fachkräfte sich langfristig binden und neue Beschäftigte aufgrund des guten Rufs leichter angeworben werden können. Ein Arbeitskreis entwickelt das Thema Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf weiter. Er setzt sich aus Beschäftigten verschiedener Unternehmensebenen zusammen und kommuniziert regelmäßig mit der Geschäftsführung. So laufen aktuell Planungen zur Eröffnung einer unternehmenseigenen Tagespflegeeinrichtung, die pflegende Beschäftigte von 2025 an nutzen können sollen.

### **TIPP!**

„Nur wenn es Strukturen, beispielsweise Arbeitskreise, gibt, in denen sich die Beschäftigten äußern können, kann ein Unternehmen ihre Wünsche und Herausforderungen überhaupt wahrnehmen. Die Prozesse müssen dabei so gestaltet sein, dass alle Unternehmensebenen auch bis nach oben durchdringen können. Gerade beim Thema Pflege ist das von immenser Bedeutung!“, sagt Heiko Frost.

## Schaffen Sie eine pflegesensible Unternehmenskultur

- Fragen Sie Ihre pflegenden Beschäftigten, welche Entlastungsangebote sie benötigen.
- Überprüfen Sie bestehende Vereinbarkeitsangebote auf ihre Einsatzmöglichkeit in Pflegesituationen.
- Definieren Sie den Begriff „Pflege“ für Ihr Unternehmen und denken Sie dabei auch an Hilfebedürftige, die (noch) keine Pflegestufe haben.
- Entwickeln Sie ein pflegesensibles Leitbild.
- Schulen Sie Führungskräfte und Betriebsrät:innen.
- Integrieren Sie das Thema Pflege in Mitarbeitergespräche, Strategie- und Personalrunden und schaffen Sie eine pflegesensible Gesprächskultur.
- Benennen Sie Ansprechpartner:innen für pflegende Beschäftigte und qualifizieren Sie diese zu Pflegelotsen.
- Stellen Sie ein Informationspaket über Rechtsansprüche und Beratungsmöglichkeiten zusammen (Pflegekoffer).
- Informieren Sie über die konkreten Angebote Ihres Unternehmens.
- Thematisieren Sie das Thema Pflege in Ihrer internen Kommunikation (Pflegeflyer, Mitarbeiterpublikationen, Intranet).
- Organisieren Sie Informationsveranstaltungen, Pflegestammtische und Inhouse-Seminare.

## Entwickeln Sie Angebote für pflegende Beschäftigte

- Entwickeln Sie betriebliche Maßnahmen für kurz-, mittel- und langfristige Pflegesituationen.
- Schaffen Sie verlässliche und planbare Arbeitszeitenregelungen.
- Ermöglichen Sie Telearbeit und mobiles Arbeiten, wo immer es geht.
- Schließen Sie Betriebsvereinbarungen ab oder weiten Sie bestehende Strukturen auf den Pflegefall aus.
- Organisieren Sie ein verlässliches Vertretungsmanagement und machen Sie einen Notfallplan.
- Beziehen Sie alle Betroffenen bei der Umgestaltung von Arbeitsprozessen und Aufgabenpaketen ein.
- Nehmen Sie Rücksicht auf pflegende Kolleg:innen bei der Dienst- und Urlaubsplanung.
- Schaffen Sie eine Vertrauenskultur und sorgen Sie für Akzeptanz und Rücksichtnahme im Team.

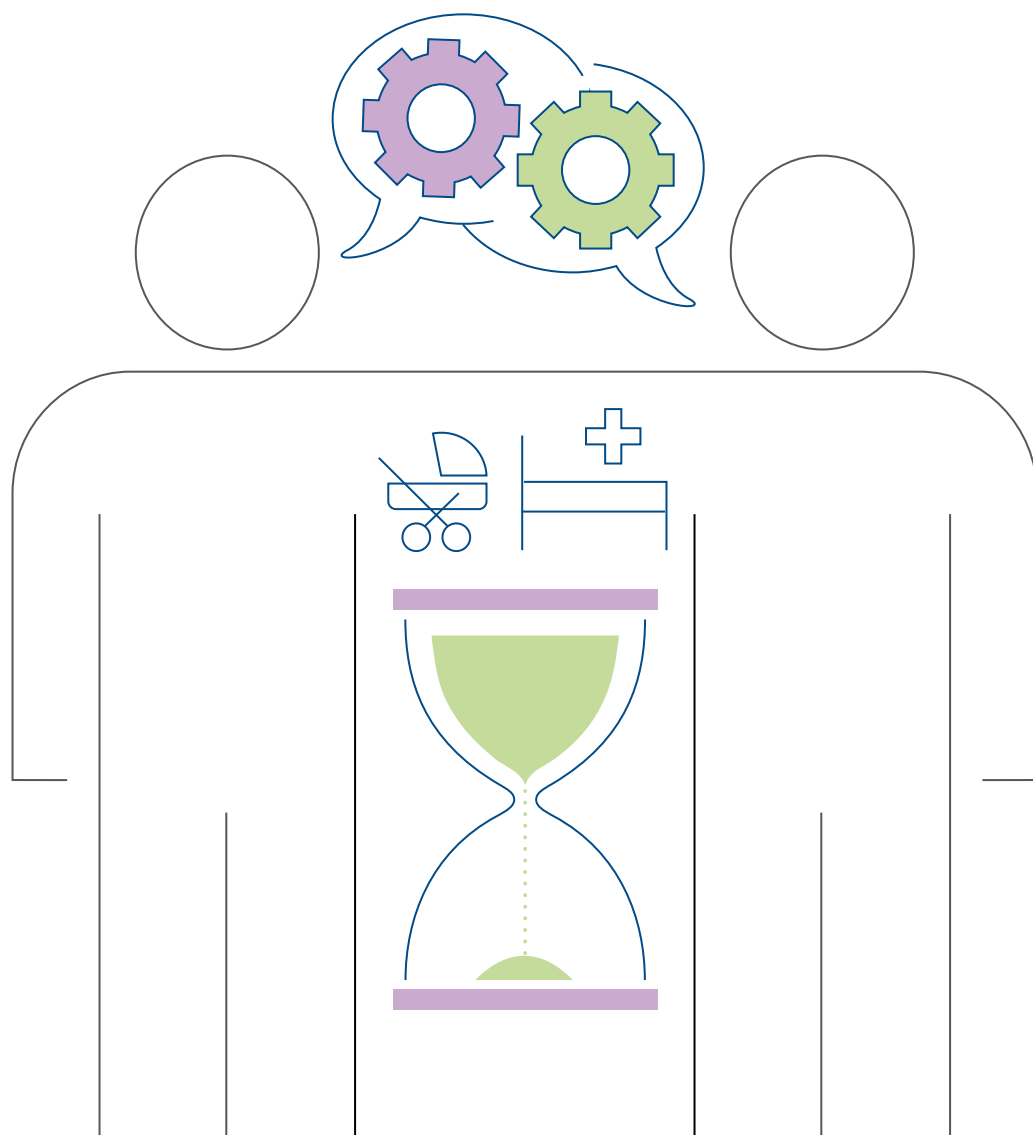
„Pflegerische Beschäftigte brauchen die Sicherheit, dass ihre Arbeit nicht in Gefahr ist, auch wenn sie zeitweise ausfallen oder weniger leisten können.“

*Adelheid Kuhlmeier*

# 7.

## Elternzeit und Wiedereinstieg für Mütter und Väter

79 Prozent der Väter wünschen sich mehr Zeit für ihre Familie.<sup>57</sup> Doch noch immer sind sie meist die Haupternährer. Frauen übernehmen den Großteil unbezahlter Sorgearbeit, sodass ihnen häufig die Zeit für den beruflichen Aufstieg fehlt. Eine Frau an der Spitze ist nur bei rund 16 Prozent aller kleinen und mittleren Unternehmen zu finden.<sup>58</sup> Eine partnerschaftliche Aufteilung der Familienaufgaben ist auch aus Unternehmenssicht von Vorteil: 78 Prozent finden es wichtig, dass sich Väter an der Kinderbetreuung beteiligen, damit nicht nur Mütter ihre Arbeitszeiten reduzieren.<sup>59</sup>

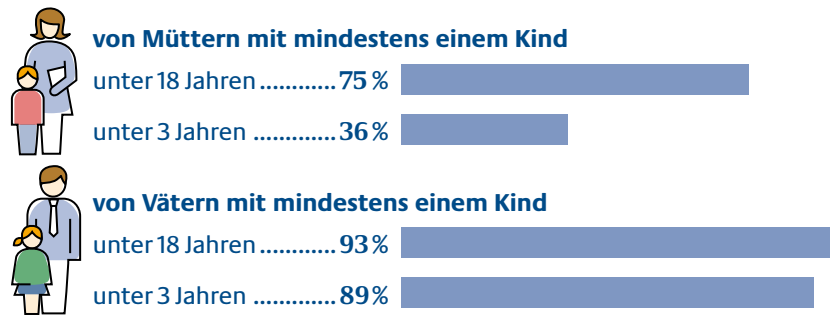


**LESETIPP**

Dieser Leitfaden bietet Ihnen ausführliche Informationen zu Fragen rund um Elterngeld, ElterngeldPlus und Elternzeit. Den Link finden Sie auf S. 135.

**Rollenbilder aufbrechen**

Viele Unternehmen merken, dass sich die Aufgabenteilung bei der Vereinbarkeit von Vätern und Müttern verändert hat – insbesondere bei Eltern mit minderjährigen Kindern. Sie wollen sich in ihren beruflichen Plänen gegenseitig unterstützen und die Kinderbetreuung gleich aufteilen. Auch bei Eltern, deren Kinder jünger als drei Jahre sind, wünschen sich 60 Prozent, dass beide Partner:innen in gleichem Umfang arbeiten und sich gleichermaßen um Haushalt und Familie kümmern.<sup>60</sup> Die Realität sieht jedoch vielfach anders aus. Zwar sind heute bereits drei von vier Müttern mit minderjährigen Kindern erwerbstätig, doch tragen überwiegend die Väter zum Haushaltseinkommen bei – vor allem, wenn die Kinder noch klein sind.

**Erwerbstätigenquoten<sup>61</sup>****Unbezahlte Sorgearbeit berücksichtigen**

Die Mehrzahl der Beschäftigten (84 Prozent der Frauen und 73 Prozent der Männer) möchte sich die Hausarbeit fair aufteilen. Doch nur bei etwas mehr als der Hälfte der Paare klappt das wie gewünscht.<sup>62</sup> Immer noch sind es überwiegend Frauen, die sich um Haushalt und Kinder kümmern. Sie wenden pro Tag durchschnittlich 52,4 Prozent mehr Zeit für unbezahlte Sorgearbeit auf als Männer, das ist ein Unterschied von etwa 1,5 Stunden.<sup>63</sup> Dieser Unterschied wird als „Gender Care Gap“ bezeichnet (in Anlehnung an den Begriff des Gender Pay Gap, der die Lohnlücke zwischen den Geschlechtern verdeutlicht). Zur unbezahlten Sorgearbeit zählen sämtliche Aufgaben im Haushalt und Garten, die Pflege und Betreuung von Kindern und Erwachsenen sowie ehrenamtliches Engagement und unbezahlte Hilfen für andere Haushalte. Damit verbunden ist eine große Verantwortung sowie ein enormer organisatorischer Aufwand, denn neben den sichtbaren müssen auch viele unsichtbare Aufgaben mitgedacht werden. Die Planungs- und Koordinierungsprozesse führen häufig zu einer zusätzlichen Belastung, die auch als „Mental Load“ bezeichnet wird.



Dass die Sorgearbeit überwiegend von Frauen geleistet wird, zeigte sich auch während der Coronapandemie. In Zeiten geschlossener Kitas und Schulen haben 27 Prozent der Mütter, aber nur 16 Prozent der Väter ihre Arbeitszeit reduziert, um die Kinderbetreuung zu gewährleisten.<sup>64</sup> Aber auch viele Väter haben sich während der Pandemie intensiver um ihre Kinder gekümmert und ihre Vaterrolle neu wahrgenommen. 44 Prozent der Väter haben mindestens die Hälfte der Kinderbetreuung übernommen, das waren fünf Prozent mehr als zuvor.<sup>65</sup> Die Krise wirkte in vielen Familien als Beschleuniger einer partnerschaftlichen Aufgabenteilung. Was Unternehmen tun können, um den Mental Load ihrer Mitarbeiterinnen zu senken, erklärt die Autorin Patricia Cammarata im folgenden Interview.

## „Immer im Dienst“

**Patricia Cammarata** ist Bloggerin, Autorin und Podcasterin. Ihre Themenschwerpunkte sind Mental Load, Kindererziehung und Gleichberechtigung. Die Mutter von zwei Kindern sagt, Fürsorgearbeit sei wie ein Eisberg: Es gibt einen kleinen sichtbaren und einen großen unsichtbaren Teil. Letzterer liegt fast immer bei Frauen, weshalb ihnen häufig die Energie fehlt, mehr Verantwortung im Job zu übernehmen. KMU aber brauchen diese Frauen, und sie brauchen sie auch in Führungspositionen.

### Frau Cammarata, was genau beschreibt der Begriff Mental Load?

Mental Load ist der unsichtbare Anteil an Fürsorgearbeit. Den Wochenendeinkauf erledigen zum Beispiel gerne Männer. Die Liste schreiben Frauen. Zu wissen, was die Familie essen wird und welche Vorräte zur Neige gehen, ist der unsichtbare Teil der Sorgearbeit, den fast immer Frauen übernehmen, und zwar unabhängig von ihrer Erwerbstätigkeit.

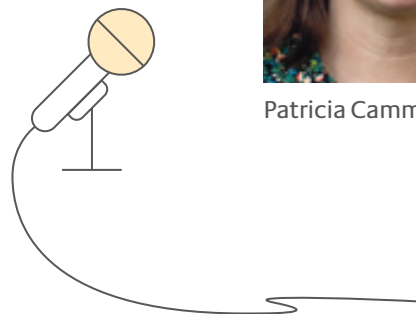
### Was hat das für Folgen?

Frauen sind immer im Dienst, 24 Stunden, sieben Tage die Woche. Die Kombination aus dieser Verantwortung und einer eher geringen Wertschätzung – denn diese Form der Hintergrundarbeit ist ja weitgehend unsichtbar – kann zu einem Gefühl von Dauerbelastung führen. Wir wissen,

## Interview



Patricia Cammarata



dass Frauen 52 Prozent mehr an Fürsorgearbeit übernehmen als Männer. Der Peak liegt bei Frauen im Alter von 34 Jahren mit einem Kind. Hier sind es sogar 111 Prozent, die sie mehr leisten als ihre Partner.

### Warum sollten Unternehmen sich um das Thema Mental Load kümmern?

Unternehmen können den Bedarf an Fachkräften mit Männern schon lange nicht mehr decken, auch nicht, indem sie mit hohen Gehältern locken. Das heißt, neben dem Gehalt mussten sie sich über andere Merkmale als attraktive Arbeitgeber aufstellen. Damit rückte in vielen Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter in den Mittelpunkt der Personalarbeit, wodurch sie plötzlich auch für Frauen attraktiv wurden. Besonders auffällig war dies in der Tech-Branche. Um Frauen nicht nur in geringer Teilzeit und auch auf Führungspositionen zu beschäftigen, müssen Unternehmen dazu beitragen, den Mental Load von ihren Schultern zu nehmen.

### Was können denn Unternehmen auf diesem Feld überhaupt tun?

Unternehmen können über haushaltsnahe Dienstleistungen enorm zur Entlastung von Familien und vor allem von Frauen beitragen. Das reicht von betrieblicher Kinderbetreuung einschließlich Ferienprogrammen über die

Organisation von Reinigungskräften und Catering für zu Hause bis zu Onlinenachhilfe für Schulkinder.

### Wo liegen die Stärken von KMU, um den Mental Load ihrer Mitarbeiterinnen zu senken?

KMU können Partnerschaftlichkeit fördern und klar signalisieren: Wir sprechen beim Thema Familienarbeit sowohl Mütter als auch Väter an. Sie können Schichten für Mütter und Väter an verfügbare Kinderbetreuungszeiten anpassen, Arbeitszeiten und -orte flexibel gestalten, Meetings vor allem dienstags bis donnerstags ansetzen, um Teilzeitkräfte zu integrieren, die nur an drei oder vier Tagen arbeiten. Manche Reisen lassen sich auch in Nach-Corona-Zeiten durch digitale Tools vermeiden. Vor allem Alleinerziehende profitieren stark von einem Betreuungskostenzuschlag. Ihnen kommt auch eine Notfallbetreuung zugute. Und schließlich ist eine familienfreundliche Unternehmenskultur eine wichtige Grundlage für all diese Errungenschaften.

## Aktive Väter ermuntern

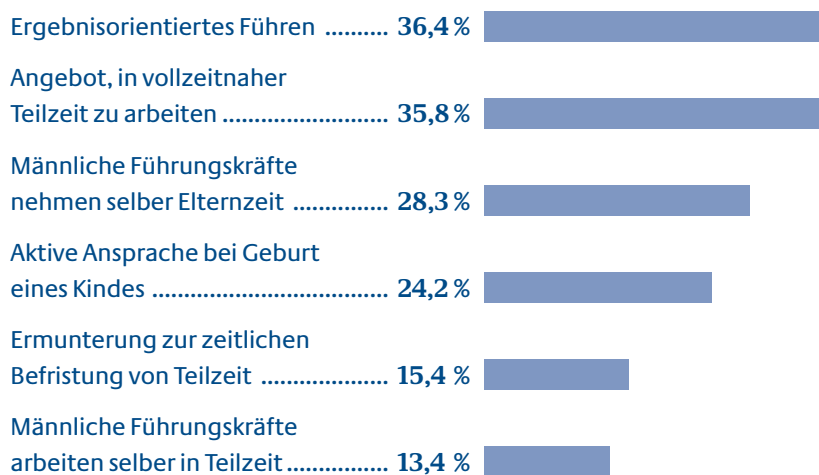
Die meisten Männer wünschen sich mittlerweile eine ausgeglichene Verteilung der Familienaufgaben und sind der Meinung, dass in einer Partnerschaft beide erwerbstätig sein sollten. Insbesondere junge Väter sehen sich nicht mehr überwiegend als Ernährer, sondern möchten auch ihre Vaterrolle aktiv leben. Viele Betriebe versuchen inzwischen, diese Wünsche zu berücksichtigen, und ermöglichen es Familienvätern, Auszeiten zu nehmen oder weniger zu arbeiten. Trotzdem befürchten 40 Prozent der Väter zwischen 25 und 40 Jahren, dass ihre beruflichen Leistungen von Kolleg:innen und Vorgesetzten bei Inanspruchnahme familienfreundlicher Angebote als schlechter wahrgenommen werden.<sup>66</sup>

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für Männer somit oft noch schwerer als für Frauen. Viele Väter tun sich schwer, ihre Arbeitgeber auf Vereinbarkeitsangebote anzusprechen, oder verzichten auf Elternzeit, weil sie berufliche Nachteile befürchten. Mit einer aktiven Unterstützung durch die

Unternehmen lässt sich das ändern. Immer mehr Personalverantwortliche machen Vätern konkrete Vorschläge, wie sie beispielsweise Arbeitszeiten vorübergehend reduzieren können. Führungskräfte haben dabei eine wichtige Vorbildfunktion. 79 Prozent aller Väter gelingt eine gute Vereinbarkeit, wenn Vorgesetzte mit gutem Beispiel vorangehen, ansonsten ist dies nur bei 17 Prozent der Fall.<sup>67</sup>



**Mit diesen Maßnahmen unterstützen Unternehmen Väter bei der Inanspruchnahme von Elternzeit oder Teilzeit:<sup>68</sup>**



## Alleinerziehende Beschäftigte im Blick behalten

Für Alleinerziehende ist der Spagat zwischen Arbeit und Kinderbetreuung besonders schwierig, vor allem wenn sie in Bereichen beschäftigt sind, in denen es keine Homeoffice-Möglichkeiten gibt. Die Doppelbelastung betrifft überwiegend die Mütter: 87 Prozent der erwerbstätigen Alleinerziehenden mit minderjährigen Kindern sind Frauen.<sup>69</sup> Nicht nur, dass sie die Familienaufgaben alleine übernehmen müssen, sie arbeiten auch deutlich mehr als Mütter in Paarfamilien. Von den insgesamt eine Million alleinerziehenden Frauen haben 43 Prozent eine Vollzeitstelle. Bei Müttern in Paarfamilien sind es nur 32 Prozent.<sup>70</sup> Unternehmen können ihre alleinerziehenden Beschäftigten beispielsweise mit Kinderbetreuungsangeboten unterstützen (siehe Kapitel 5), aber auch flexible Arbeitszeitmodelle und haushaltsnahe Dienstleistungen können die Situation von Ein-Eltern-Familien erleichtern.

### LESETIPP



Viele gute Tipps, wie Sie aktiv auf Väter zugehen können, finden Sie in der Publikation „Väter und Vereinbarkeit – Leitfaden für eine väterorientierte Personalpolitik“. Den Link finden Sie auf S. 135.

**VIDEOTIPP****Elternzeit –  
was Arbeitgeber  
wissen müssen**

In diesem Mitschnitt eines Web-Seminars werden die gesetzlichen Grundlagen der Elternzeit vorgestellt: Was ist Elternzeit? Wer kann Elternzeit beanspruchen? Auch Fristen und Formen der Geltendmachung, Kündigungsschutz sowie Anspruch auf Teilzeit in der Elternzeit kommen zur Sprache. Den Link zum Video finden Sie auf S. 135.

**Partnerschaftlichkeit in der Elternzeit**

Die Elternzeit lässt sich inzwischen sehr flexibel gestalten. Eltern können sich die Monate relativ frei aufteilen, gleichzeitig in Elternzeit gehen und auch während des Elterngeldbezugs in Teilzeit arbeiten. Unternehmen stehen damit vor der Herausforderung, sehr individuelle Arbeitszeitmodelle zu entwickeln. Dies bietet gleichzeitig die große Chance, gut eingearbeitete und verankerte Arbeitskräfte im Unternehmen zu halten.

**§ Elternzeit**

Nach dem Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz hat jedes Elternteil Anspruch auf eine berufliche Auszeit von bis zu drei Jahren zur Betreuung und Erziehung von Kindern im Alter von unter acht Jahren. Dieser Anspruch besteht unabhängig von der Unternehmensgröße. Arbeitgeber sind während der Elternzeit nicht dazu verpflichtet, ein Gehalt zu zahlen. Zum Ausgleich können die Beschäftigten Elterngeld beantragen. Es besteht jedoch ein besonderer Kündigungsschutz.

**§ Teilzeit in der Elternzeit**

In Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten haben Mitarbeiter:innen in Elternzeit einen Anspruch auf Teilzeit zwischen 15 und 32 Stunden pro Woche, wenn keine dringenden betrieblichen Gründe dagegensprechen.

Das Elterngeld hat dazu beigetragen, dass sich Väter stärker an der Kinderbetreuung beteiligen und Mütter schneller wieder in den Beruf einsteigen. Doch bei der Inanspruchnahme zeigen sich noch immer tradierte Rollenbilder. Nur jeder vierte Elterngeldbeziehende (25 %) ist männlich, wobei fast drei Viertel der Väter (72 %) die kürzestmögliche Bezugsdauer von zwei Monaten wählen. Dagegen nehmen 62 Prozent der Mütter für zehn bis zwölf Monate Elternzeit.<sup>71</sup> Unternehmen können ihre Beschäftigten bei einer stärkeren Partnerschaftlichkeit unterstützen, indem sie beim Elternzeitgespräch den:die Partner:in mit einladen und Modelle einer gleichmäßigen Elternzeitverteilung vorschlagen. Ebenso ist es wichtig, den Wiedereinstieg frühzeitig zu planen und mit familienfreundlichen Maßnahmen zu unterstützen. Wie das funktionieren kann, zeigen die folgenden Praxisbeispiele.

# „Wir mussten gute Lösungen für beide Partner finden“

ConSol Software GmbH



Immer mehr Väter nehmen bei ConSol ein ganzes Jahr Elternzeit.

## Was?

Elternzeit und Wiedereinstieg väter- und familienorientiert gestalten

## Warum?

„Bei der Unternehmensgründung waren wir eine Gruppe junger Leute nach dem Studium, doch die Bedürfnisse ändern sich“, sagt Andrea Stellwag, Geschäftsführerin Finanzen und Personal bei ConSol. Anfang der Nullerjahre folgte bei ConSol eine Familiengründung der nächsten. Die Belegschaft war vor allem männlich. „Daher war für uns von vornherein klar: Auch Väter brauchen Elternzeit“, so Stellwag. „In unserer Belegschaft gibt es viele gleichberechtigte Partnerschaften, in denen die Partnerinnen unserer Kollegen zum Beispiel bei einer großen Bank oder als Richterin arbeiten. Wir mussten also Lösungen finden, die für beide Partner gut waren.“

## Wie?

Elternzeit zu nehmen ist für Väter und Mütter bei ConSol selbstverständlich. Immer wieder gehen auch Väter ein ganzes Jahr in Elternzeit. „Zwei Faktoren spielen für eine gute Planung eine Rolle: Unsere Arbeitsprozesse laufen projektbezogen, es gibt also ständig Abschlüsse und Neustarts. Außerdem können wir uns ja monatelang auf eine Elternzeit vorbereiten.“ So sei das Ein- und Ausplanen von Kolleginnen und Kollegen kein Problem.

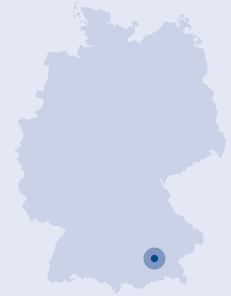
## Kurzinfo

ConSol Software GmbH

**Beschäftigte:** 200

**Standorte:** München, Düsseldorf

**Branche:** Informationstechnologie



## Angebote des Unternehmens:



Vereinbarkeit für Väter  
Unterstützung von  
Partnerschaftlichkeit  
und hoher Frauenquote



Überstunden an Eltern  
spenden

**Erfahrung?**

Alle vier Geschäftsführer von ConSol haben Kinder und legen für ihre Beschäftigten Wert auf eine vereinbarkeitsfreundliche Unternehmenskultur. Außerdem seien noch zahlreiche Kolleginnen und Kollegen aus der Gründerzeit in den 90er-Jahren dabei, was Stellwag als Zeichen für eine gelingende Familienorientierung sieht. Auch die Frauenquote in der Belegschaft habe sich stetig erhöht. „Bei uns müssen alle den Kopf während der Arbeitszeit wirklich frei haben“, sagt sie. „Wir brauchen für unseren Job volle Konzentration.“ Während der Pandemie konnten Kolleg:innen Überstunden an Eltern aus der Belegschaft spenden, was rege genutzt wurde.

**TIPP!**

Andrea Stellwag fasst zusammen: „Die Nachwuchssorgen sind im hart umkämpften IT-Markt hoch. Es hilft sehr, wenn man sich heraushebt. Uns gelingt dies mit einer konsequenten Mitarbeiter- und Familienorientierung. Führungskräfte sind dabei immer Role Models.“

## Unternehmens-App informiert über Beratungsangebote

**Kurzinfo**

FingerHaus Gruppe  
**Beschäftigte:** 895  
**Standort:** Frankenberg  
**Branche:** Fertigungsbau

**FingerHaus Gruppe****Was?**

Beratungsgespräch für werdende Eltern und ihre Partner:innen

**Warum?**

FingerHaus hat im September 2020 seine Angebote für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zentral gebündelt. Verantwortlich dafür ist seitdem unternehmensweit Marie Afflerbach aus der Personalabteilung. „Es gab in der Belegschaft den Wunsch nach einer zentralen Anlaufstelle für die Themen rund um Vereinbarkeit“, berichtet Afflerbach.

**Wie?**

Gleichzeitig mit der Eröffnung dieser Anlaufstelle hat FingerHaus eine Unternehmens-App für alle Bereiche herausgebracht. Dort finden sich auch eine zentrale Seite für (werdende) Eltern und ein virtuelles Elternnetzwerk. Werdende Mütter und Väter erfahren dort, dass sie sich ausführlich zur Elternzeit und zum Wiedereinstieg beraten lassen können. Afflerbach führt in den Beratungen, die auch für die jeweiligen Partner:innen der Beschäftigten offen sind, durch

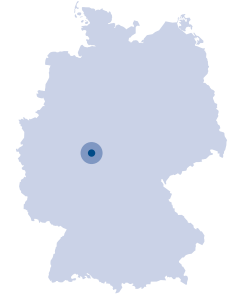


Die Unternehmens-App bei FingerHaus vernetzt Eltern.

alle Phasen der Elternzeit und ihrer Vorbereitung. Sie beantwortet drängende Fragen, weist auf Angebote zur Kinderbetreuung hin und gibt weiterführendes Informationsmaterial aus.

### Erfahrung?

„Die Gespräche sind trotz dieser doch recht gleichbleibenden Struktur sehr unterschiedlich, genauso wie die Fragen“, berichtet Afflerbach. „Manchmal geht es sehr praktisch um einen Fußhocker unterm Schreibtisch, manchmal geht es um Homeoffice-Möglichkeiten.“ Insgesamt nutzten die Beratungen trotz einer bewusst auch auf Väter ausgerichteten Ansprache bisher vor allem werdende Mütter. „Daher bewerben wir dieses Gesprächsformat schwerpunktmäßig in der Produktion und Montage, wo hauptsächlich Männer arbeiten“, so Afflerbach. Nach den Gesprächen stellt sie meist eine Neuanmeldung im virtuellen Elternnetzwerk fest.



### Angebote des Unternehmens:



Unterstützung von Partnerschaftlichkeit



Elternnetzwerk



Elternberatung

Mathias Schäfer, Geschäftsführer der FingerHaus GmbH, rät: „Ganz besonders dann, wenn es um Elternzeit bei Vätern geht, aber auch generell ist es wichtig, Führungskräfte einzubinden, damit ein Beratungskonzept auch wirklich aufgeht. Denn Führungskräfte haben eine starke Vorbildfunktion und sind deswegen Multiplikatoren der verschiedenen Vereinbarkeitsthemen.“

**TIPP!**



# Mit Vereinbarkeitsmaßnahmen in Stellenanzeigen werben

IANEO Solutions GmbH

## Kurzinfo

IANEO Solutions GmbH  
**Beschäftigte:** 54  
**Standort:** Saarbrücken-Friedrichsthal  
**Branche:** Informationstechnologie



## Angebote des Unternehmens:



Unterstützung von Partnerschaftlichkeit und Frauenquote



Vereinbarkeitsmaßnahmen in Stellenanzeigen



Fachkräftemangel: weibliche IT-Fachkräfte gewinnen

## Was?

Geschlechterklischees vermeiden – Frauen als Zielgruppe in männlich dominierten Branchen

## Warum?

„Ich habe 2019 in einer Bitkom-Studie gelesen, dass die Quote weiblicher IT-Fachkräfte im bundesdeutschen Schnitt lediglich 17 Prozent beträgt“, sagt Thomas Degel, Head of Communication & Marketing bei IANEO. „Unsere Quote lag schon damals bei knapp 30 Prozent, trotzdem habe ich mich gefragt, wie wir den Frauenanteil weiter in Richtung 50 Prozent erhöhen können.“

## Wie?

„Wir haben untersucht, ob unsere Stellenausschreibungen so formuliert sind, dass sie auch Frauen ansprechen“, erinnert sich Degel. Denn Frauen hätten – so zeigten Untersuchungen – eine höhere Hürde als Männer, sich zu bewerben, wenn sie keine vollständige Übereinstimmung mit den Anforderungen der Stellenbeschreibung hätten. „Wir wissen außerdem, dass die Hauptlast der Kinderbetreuung immer noch bei den Müttern liegt“, so Degel weiter. Daher habe IANEO seine Vereinbarkeitsmaßnahmen in den Stellenanzeigen unterstrichen und aktiv gefördert, dass Beschäftigte auf der Bewertungsplattform Kununu die Vereinbarkeitsmöglichkeiten beschreiben. „Im Workshop ‚Frauen bei IANEO‘ hat unsere Belegschaft den Claim ‚Stereotypes Genderdenken ist nicht zeitgemäß‘ entwickelt“, sagt Degel. „Das ist uns zu einem Prinzip geworden.“ Es gehe dem Unternehmen darum, Diversity aufzugreifen, was wiederum auf



die gesamte Marke IANEO ausstrahle und damit weibliche Fachkräfte stärker anziehe.

### Erfahrung?

„Wir haben vor Kurzem zwei neue Kolleginnen in der Entwicklung eingestellt, die zu uns gewechselt sind, weil sie hier ein Vereinbarkeitsangebot bekommen“, berichtet Degel. Und stolz fügt er hinzu: „Mittlerweile nähert sich unsere Quote weiblicher IT-Fachkräfte den 40 Prozent.“

Thomas Degel: „Genderneutralität authentisch leben und nach außen kommunizieren, Stellenanzeigen linguistisch auf Frauen und vor allem Mütter abstimmen und gezielt Vereinbarkeitsmaßnahmen betonen: So spricht man die guten weiblichen Köpfe an. Für uns ist das sehr wichtig. Denn wir konkurrieren im Recruiting mit anderen IT-Arbeitgebern um die besten Fachkräfte. Dazu gehören für IANEO ohne Zweifel die Frauen.“

**TIPP!**

## Ein Paar sorgt sich fifty-fifty um Kinder, Küche und Karriere

FM-Plast GmbH



Das Geschäftsführerpaar teilt sich die Care- und Erwerbsarbeit halb und halb.

### Was?

Gelebte Partnerschaftlichkeit entlastet alle.

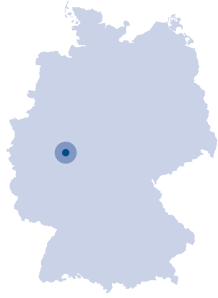
### Kurzinfo

FM-Plast GmbH

**Beschäftigte:** 80

**Standort:** Lennestadt

**Branche:** Kunststoffverarbeitung



### Angebote des Unternehmens:



Unterstützung von Partnerschaftlichkeit



Top-Sharing

### Warum?

Meike und Matti Reiffenrath sind Ingenieur:innen, haben drei Kinder und wollten sich nach der Geburt ihrer Kinder nicht mit einer klassischen Rollenverteilung zufriedengeben. „Wir sind zufriedener, wenn wir uns sowohl als Eltern als auch beruflich engagieren können“, sagen beide. Zu Jahresbeginn 2021 haben sie die Geschäftsführung des Familienunternehmens FM-Plast übernommen und teilen sich die Arbeit mit Kindern und Haushalt sowie die Erwerbsarbeit zu gleichen Teilen.

### Wie?

Als das erste gemeinsame Kind zur Welt kam, arbeiteten beide Eltern noch für zwei verschiedene Unternehmen. Mit dem zweiten Kind wechselten sie 2018 in das Familienunternehmen FM-Plast. Zunächst stieg Matti Reiffenrath in Vollzeit als Assistent der Geschäftsführung ein, während sich seine Frau in Elternzeit um die Kinder kümmerte. „Schon bald haben wir gemerkt, dass wir diese Rollenverteilung nicht wollten und beide damit nicht zufrieden waren“, so Matti Reiffenrath. Schritt für Schritt hat er seine Arbeitszeit reduziert, Meike Reiffenrath hat dagegen bei FM-Plast ihre Stundenzahl zügig aufgebaut. Heute arbeiten beide 30 Stunden pro Woche. Ihre Kinder betreuen sie abwechselnd zu Hause und bringen sie bei Bedarf auch mal mit ins gemeinsame Büro mit Spieltisch.

### Erfahrung?

„Wir sprechen uns montagmorgens sehr eng ab, wer welche Termine wahrnimmt und welche Probleme akut löst“, erklärt Meike Reiffenrath. „In der Zeit, in der wir arbeiten, schaffen wir mehr und sind effizienter“, fügt sie hinzu. Matti Reiffenrath resümiert: „Wenn nötig, können wir im Job und zu Hause füreinander einspringen. Wir sind glücklich mit der Gesamtsituation und ermöglichen dies bei Bedarf auch unseren Beschäftigten.“ In die Zukunft gedacht heiße dies, dass auf Arbeitgeberseite Vertretungen einfacher zu organisieren seien und Arbeitnehmer:innen, die ein solches Modell leben wollten, zufriedener und ausgeglichener arbeiten könnten.

### TIPP!

Meike und Matti Reiffenrath raten Unternehmer:innen, Mütter und Väter bei einem partnerschaftlichen Aufteilen ihres Privat- und Berufslebens zu unterstützen. Denn: Kürzere Ausfälle der Mütter durch eine gleich verteilte Elternzeit und Teilzeit auch bei Vätern kämen nicht nur den Beschäftigten, sondern auch den Arbeitgebern zugute.



## Unterstützen Sie Partnerschaftlichkeit

- Unterstützen Sie Frauen darin, nicht in die „Teilzeitfalle“ zu geraten, und verankern Sie ein Rückkehrrecht auf den vorherigen Arbeitszeitstandard – unabhängig von der Betriebsgröße.

---

- Nutzen Sie das Potenzial weiblicher Führungskräfte und ermöglichen Sie Frauen den Aufstieg.

---

- Unterstützen Sie die Wünsche von Vätern nach mehr Familienzeit aktiv, indem Sie beispielsweise eine Freistellung in den ersten Tagen nach der Geburt gewähren.

---

- Ermutigen Sie Väter zur Elternzeit und Teilzeit und sprechen Sie das Thema in Einstellungs- und Mitarbeitergesprächen an.

---

- Organisieren Sie ein internes Väter- oder Elternnetzwerk, in dem sich Kolleginnen und Kollegen austauschen können.

---

- Berichten Sie über Ihre internen Kanäle über gute Beispiele, wie Väterzeit gelingen kann.

---

- Verringern Sie den Gender Care Gap, zum Beispiel durch das Angebot haushaltsnaher Dienstleistungen für Ihre Mitarbeiter:innen.

---

- Erleichtern Sie in gleicher Weise die Situation von Ein-Eltern-Familien.

---

## Begleiten Sie Mütter und Väter durch die Elternzeit

- Bieten Sie werdenden Müttern und Vätern ein Elternzeitgespräch an und laden Sie dazu auch den:die Partner:in ein.
- Informieren Sie in dem Gespräch darüber, dass die Elternzeit mindestens sieben Wochen vor Beginn beantragt werden muss. Stellen Sie ein Muster für einen Antrag auf Elterngeld zur Verfügung.
- Klären Sie die gewünschte Dauer der Elternzeit und planen Sie frühzeitig, wie die Aufgaben umverteilt werden können bzw. welche Vertretungsmöglichkeiten es gibt.
- Bereiten Sie sich auf unvorhergesehene Entwicklungen im Laufe der Schwangerschaft vor und beginnen Sie rechtzeitig mit Ihren Maßnahmen. Sie entlasten auch Ihre schwangere Mitarbeiterin, wenn sie schrittweise Aufgaben abgeben kann.
- Zeigen Sie Offenheit hinsichtlich einer möglichen Teilzeitarbeit während der Elternzeit und nutzen Sie das Potenzial der eingearbeiteten und gut verankerten Arbeitskraft.
- Bleiben Sie während der Elternzeit in Kontakt mit Ihren Mitarbeiter:innen.
- Benennen Sie einen Unternehmenspaten. Der Pate oder die Patin kann beim Übergang in Mutterschutz und Elternzeit, während der Elternzeit und auch beim Wiedereinstieg unterstützen.
- Bieten Sie Weiterbildungsmaßnahmen während der Elternzeit, zum Beispiel durch Onlineseminare.
- Führen Sie ein Wiedereinstiegsgespräch vor der Rückkehr ins Unternehmen und erstellen Sie einen Einarbeitungsplan.
- Unterstützen Sie den Wiedereinstieg mit familienfreundlichen Maßnahmen.
- Finden Sie gemeinsam individuelle Arbeitszeitmodelle und nutzen Sie digitale Tools zur Flexibilisierung der Arbeitsorganisation.
- Nutzen Sie Ihre Kommunikationskanäle, um über gelungene Elternzeitmodelle zu berichten.

# 8.

## Familienservice für alle

Jede:r Zweite wünscht sich Unterstützung im Haushalt, um mehr Zeit für Familie, Beruf und Freizeit zu haben.<sup>72</sup> Aber nur acht Prozent der Haushalte leisten sich eine Haushaltshilfe.<sup>73</sup> Unternehmen können ihre Beschäftigten mit steuerfreien Sachbezügen – wie zum Beispiel Essensgutscheine und Ähnliches – unterstützen und sich als „Caring Company“ engagieren. Die Investition zahlt sich aus, denn die Entlastung im Privaten schenkt neue Freiräume, von denen auch die Arbeitgeber profitieren.



## Die Caring Company

Zufriedene Mitarbeiter:innen sind ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Sie sind engagiert, produktiv und zeigen eine hohe Loyalität. Sie identifizieren sich mit ihrer Firma, machen deren unternehmerische Interessen zu ihren eigenen und empfehlen sie als Arbeitgeber weiter. Noch wichtiger: Zufriedene Mitarbeiter:innen bleiben ihrem Unternehmen lange treu – in Zeiten steigender Fluktuationsraten ein unschätzbare Kapital. Unternehmen sollten also alles tun, um ihre Beschäftigten langfristig an sich zu binden und „Caring Companies“ werden.

„Caring Companies“ sind Unternehmen, die sich mit vielfältigen Zusatzleistungen um das Wohl ihrer Mitarbeiter:innen und deren gesamte Familien kümmern. Dazu zählen Betreuungsmöglichkeiten für Kinder und pflegebedürftige Angehörige, Sport- und Gesundheitsprogramme, Kultur- und Freizeitangebote, Urlaubsreisen, die Möglichkeit, ein Auto oder Fahrrad zu leasen, Hilfe bei der Wohnungssuche und beim Umzug, Versicherungspakete sowie alltägliche Erleichterungen in Form von Einkaufs- oder Wäscheservices. Mit derartigen Leistungen binden Unternehmen nicht nur ihre Beschäftigten an sich, sondern versichern sich auch der Loyalität von deren Partner:innen und Kindern.

Warum gerade kleine und mittlere Unternehmen vom Modell einer „Caring Company“ profitieren, erklärt der Politologe und Familienexperte Dr. David Juncke im folgenden Interview.



Beratung ist das A und O für gute Vereinbarkeit.

# „Die Beschäftigten in ihrer Gesamtheit im Blick haben“

## Interview

**Dr. David Juncke** ist Leiter des Ressorts Familienpolitik bei der Prognos AG und betreut unter anderem Studien zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Er sagt, dass Unternehmen, die ihre Beschäftigten in ihrer Gesamtheit im Blick haben und Entlastung ermöglichen, genau davon profitieren und ihre Fachkräfte langfristig binden.



Dr. David Juncke

### Herr Juncke, wie sieht eine „Caring Company“ aus?

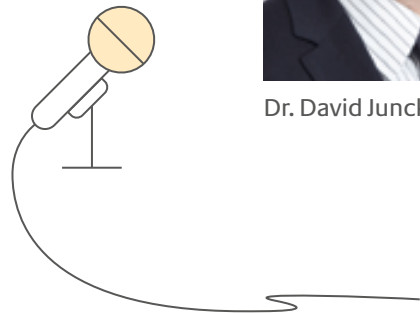
Aus meiner Sicht bedeutet „Caring Company“ eine Weiterentwicklung von Familienbewusstsein: Ein Unternehmen nimmt seine Beschäftigten mit ihren gesamten Lebensumständen und jeweiligen Bedürfnissen in den Blick und versucht, sie über einen langen Zeitraum bestmöglich zu unterstützen und zu entlasten. Wenn es bei der Suche nach Fachkräften auf eine langfristige Bindung setzt, sollte es seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Zeit für Familie, Freunde und Freizeit bieten. Dabei zeichnet es sich durch vielfältige Zusatzleistungen aus und bezieht die gesamte Familie beziehungsweise den privaten Kontext der Beschäftigten mit ein.

### Was kann der Vorteil für Unternehmen sein?

Gerade kleinere und mittlere Unternehmen, die weniger bekannt sind oder keine attraktiven Standortvorteile haben, profitieren von dem Ansatz einer „Caring Company“. Sie sprechen damit Fachkräfte und Talente an, die nach Balance mit der Familie und Stabilität suchen. Zudem können Betriebe einige Leistungen, die sie anbieten, betrieblich absetzen und erhalten steuerliche Begünstigungen.

### Was bietet eine „Caring Company“ ihren Beschäftigten an?

Zuerst sollten Betriebe ihre Beschäftigten immer wieder ernsthaft fragen: Wie geht es euch? Wie können wir euch bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen? An welchen Stellen



braucht ihr Entlastung? Wo können wir euch Sorgen nehmen? Dann greift ein umfassendes Angebot, das möglicherweise in Teilen schon in den Unternehmen vorhanden ist: Es beinhaltet die Suche nach Wohnungen, Versicherungs- und Vorsorgeleistungen, Unterstützung bei der Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen, Angebote für Sport und Kultur, Gesundheitsförderung, individuelle Coachingangebote und Hilfen rund um den Haushalt. Außerdem sehe ich großes Potenzial bei Unterstützungsangeboten zur Familienbildung und Familienberatung, die es überall in Deutschland gibt. Hier gibt es ungenutzte Möglichkeiten der Kooperation zwischen Unternehmen und Familienbildung und -beratung. Konkret können beispielsweise in solchen Kooperationen Kurse in Unternehmen angeboten werden, die Eltern in der Erziehung unterstützen.

### Welche Angebote unterstützen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

Ein sehr großer Zeitfresser für Beschäftigte sind Aufgaben im Haushalt. Unternehmen können hier mit finanziellen Angeboten unterstützen,

um Haushaltsdienstleistungen einzukaufen, wie beispielsweise einen Reinigungs- oder Bügelservice oder Hilfe beim Fensterputzen. Sehr hilfreich sind außerdem Ferienangebote, denn 30 Urlaubstage der Eltern im Jahr passen nicht zusammen mit zwölf Wochen Ferien der Kinder.

Da helfen zusätzliche Urlaubstage oder Ferienprogramme. Hier liegt ein guter Ansatzpunkt für kleine und mittlere Unternehmen, vor allem, wenn sie im Verbund oder mit Lokalen Bündnissen für Familie zusammenarbeiten.

## Haushaltsnahe Dienstleistungen

Haushaltsnahe Dienstleistungen können den Alltag um einiges leichter machen und Freiräume für eine bessere partnerschaftliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie schaffen. Wenn andere Teile der Hausarbeit übernehmen, haben Eltern mehr Zeit für ihre Kinder und können nach der Elternzeit sorgloser in den Job zurückkehren und beruflich durchstarten. Auch ältere Menschen profitieren: Durch professionelle Unterstützung im Haushalt können sie länger und besser zu Hause leben, was wiederum ihre berufstätigen Angehörigen entlastet.

Haushaltsnahe Tätigkeiten werden in der Regel privat finanziert. Arbeitgeber können helfen, indem sie ihren Beschäftigten Zugang zu professionellen Dienstleistern verschaffen und sie mit einem steuerfreien Zuschuss entlasten. Etwa jedes zehnte der im Rahmen einer Prognos-Studie befragten Unternehmen (11%) tut dies bereits, mehr als die Hälfte (52%) möchten ihren Mitarbeiter:innen künftig organisatorisch und finanziell bei der Hausarbeit unter die Arme greifen.<sup>74</sup>

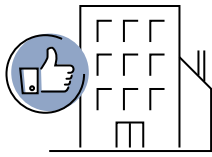
### § Steuerliche Förderung haushaltsnaher Dienstleistungen

Arbeitgeber können Vermittlungsgebühren und Zuschüsse für haushaltsnahe Dienstleistungen als Betriebsausgaben steuermindernd geltend machen (§ 4 Abs. 4 EStG). Achtung: Die Beschäftigten müssen die Zuschüsse versteuern. Zu haushaltsnahen Dienstleistungen zählen:

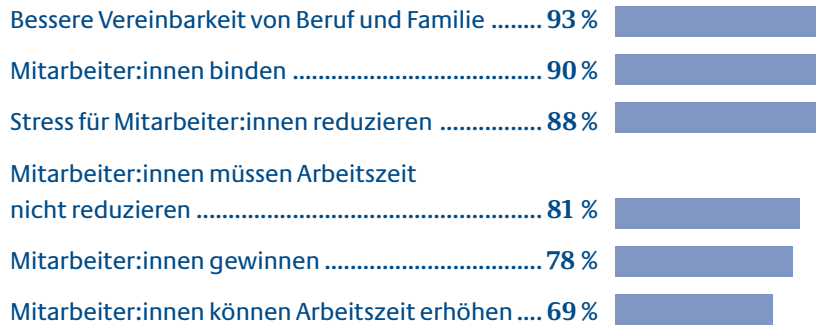
- | Putzen, Waschen, Bügeln
- | Einkaufen, Kochen, Versorgen von Haustieren
- | Betreuung von Kindern und Pflegebedürftigen im Haushalt
- | Hausmeisterdienste und kleinere Reparaturarbeiten
- | Gartenpflege, Kehr- und Winterdienst

Für die meisten der von Prognos befragten Unternehmen (90%) wären Zuschüsse in Höhe von bis zu 100 Euro monatlich vorstellbar, knapp 30 Prozent würden sogar bis zu 200 Euro an ihre Beschäftigten bezahlen. Diese Investition lohnt sich vielfach. Die Mehrheit der befragten Unternehmen ist davon überzeugt, dass sie damit Mitarbeiter:innen gewinnen und langfristig binden kann.<sup>75</sup>





### Vorteile eines Zuschusses für haushaltsnahe Dienstleistungen aus Unternehmensicht<sup>76</sup>



(Mehrfachnennungen waren möglich)

## Vorhandene Strukturen und Netzwerke nutzen

Ob Kinderbetreuung, Wäscheservice, Sport- oder Beratungsangebote – für viele Dienstleistungen können Unternehmen günstige Rahmenverträge abschließen, von denen ihre Beschäftigten profitieren. Lokale Bündnisse für Familie vermitteln Kontakte zu passenden Anbietern und zu Unternehmensnetzwerken, denn im Verbund lassen sich oft bessere Konditionen aushandeln.

Unternehmen können auch vorhandene betriebliche Infrastrukturen nutzen, um die Beschäftigten im Alltag zu entlasten. Zum Beispiel das Mitnahmeessen: Mitarbeiter\*innen nehmen Essen aus der Kantine für sich und die ganze Familie mit nach Hause und sparen dadurch Zeit und Geld. Oder der Wäscheservice mit Abholung und Lieferung von Wäsche an den Arbeitsort. Denn wo Berufskleidung gewaschen wird, kann auch die private Wäsche erledigt werden. Auch die private Nutzung von Fahrdiensten oder die Möglichkeit einer Zustellung von Paketen an die betriebliche Poststation kann für Beschäftigte sehr hilfreich sein.

### § Essen aus der Betriebskantine

An der Finanzierung müssen sich immer beide, Arbeitgeber und Arbeitnehmer:in beteiligen. Es gibt jährlich wechselnde Richtwerte zur Besteuerung von Essenzuschüssen. Wenn der:die Arbeitnehmer:in eine Eigenleistung in Höhe des Sachbezugs selbst trägt, bleiben Aufwendungen des Arbeitgebers darüber hinaus steuerfrei (§ 40 Abs. 2 Nr. 1 EStG).

## Steuerliche Vorteile ausschöpfen

Viele Serviceangebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie lassen sich in einem bestimmten Rahmen als Betriebsausgaben steuerlich absetzen. Grundvoraussetzung für solche Leistungen ist es, dass sie zusätzlich zum Arbeitslohn erbracht werden und dass Beschäftigte keinen Rechtsanspruch darauf haben.

### § Waren- und Dienstleistungsgutscheine

Unternehmen bezahlen die jeweilige Leistung direkt beim Aussteller, Mitarbeiter:innen können den Gutschein einlösen. Sachbezüge im Wert von bis zu 44 Euro pro Monat sind steuer- und sozialversicherungsfrei (§ 8 Abs. 2 Satz 11 EStG).

### § Gesundheitsfördernde Maßnahmen

Zuschüsse zur Gesundheitsförderung der Beschäftigten sind bis zu 600 Euro pro Mitarbeiter:in und Jahr steuer- und sozialversicherungsfrei (§ 3 Nr. 34 EStG). Dazu zählen betriebliche Gesundheitsmaßnahmen und Kurse, die zur allgemeinen Verbesserung des Gesundheitszustands beitragen (z. B. Yoga, Rückenschule, Stressbewältigung oder Raucherentwöhnung).

### § Beratung und Betreuung

Pauschale Zahlungen an ein Dienstleistungsunternehmen, das sich verpflichtet, alle Beschäftigten kostenlos in persönlichen und sozialen Angelegenheiten zu beraten und zu betreuen, sind unbegrenzt steuerfrei (LStR 2015 R 19.3 Abs. 2 Nr. 5).

Wie kreativ und vielseitig die Unterstützungsangebote für Mitarbeiter:innen sein können, zeigen die folgenden Unternehmensbeispiele.

# Einkaufsservice, Packstation & Co. verbessern die Vereinbarkeit

BASF Coatings GmbH



Services wie Packstation und Reinigung schaffen mehr Familienzeit.

## Was?

Vom Wäscheservice bis zur Sozial- und Lebensberatung: Eine Vielfalt aufeinander abgestimmter Angebote soll den Beschäftigten mehr Zeit für ihr Familienleben geben.

## Warum?

Wenn die Mitarbeitenden von BASF Coatings Erwerbs- und Familienaufgaben gut unter einen Hut bringen und motiviert sind, profitieren sowohl sie als auch das Unternehmen davon, stellt Petra Knepp, HR-Specialist Employer Branding bei BASF Coatings, fest: „Wir prüfen ständig, was unsere Beschäftigten brauchen und was ihnen hilft. Dabei versuchen wir, alle Maßnahmen aufeinander abzustimmen, und legen großen Wert darauf, sie im Unternehmen über verschiedene Kommunikationskanäle bekannt zu machen. Unser Ziel ist es, dass unsere Unterstützungsangebote in Anspruch genommen werden.“

## Wie?

„Viele unserer Angebote zahlen auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein, indem wir unseren Kolleginnen und Kollegen helfen, Zeit einzusparen“, so Knepp. Aus dem Betriebsrestaurant „Auszeit“ nehmen viele mit einem To-go-Mehrwegsystem Essen auch für die Familie mit. Der Persil-Wäscheservice wird

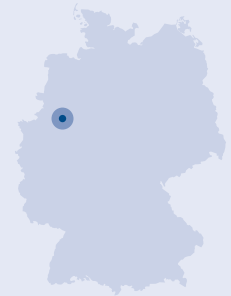
## Kurzinfo

BASF Coatings GmbH

**Beschäftigte:** 2.300

**Standorte:** Münster sowie Würzburg und weitere weltweit

**Branche:** Chemische Industrie



## Angebote des Unternehmens:



Zeit für sich



Einkaufsservice

so gut angenommen, dass die Räumlichkeiten schon dreimal erweitert werden mussten. Eine Packstation auf dem Parkplatz spart Extrawege zur Postfiliale – die Kosten für die Errichtung und den Betrieb trägt das Unternehmen. Darüber hinaus gibt es neben einem Geldautomaten auch eine Station für einen Einkaufsservice: Bestellte Ware wird in Kühlboxen in Schließfächern deponiert. Das Konzept basiert auf einem Pfandsystem. Unterstützung bei Sorgen in psychischen oder finanziellen Belangen, beruflichen oder familiären Konflikten sowie Fragen zu Kinder- und Pflgethemen erhalten Mitarbeitende und ihre Familienangehörigen durch die zur BASF-Stiftung gehörige Sozial- und Lebensberatung. Angebote für Sport und Gesundheitsförderung runden die Angebotspalette ab.

### Erfahrung?

„Manchmal kommt bei der Arbeit etwas dazwischen – das Leben.“ So lautete der Spruch auf einer Postkarte, die an alle Beschäftigten verteilt wurde. „Dafür haben wir viele positive Rückmeldungen bekommen“, erzählt Petra Kneppe. „Die Krise hat uns gezeigt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trotz aller Herausforderungen motiviert sind. Eine Befragung 2020 hat den höchsten Engagement-Index bisher ergeben. Das bestätigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“

### TIPP!

Petra Kneppes Empfehlung: „Seien Sie mutig und probieren Sie Angebote aus. Es können ja auch erst einmal Pilotprojekte sein.“ Entscheidend seien Vertrauen und Kommunikation. Man solle in die Belegschaft Reinhören und Maßnahmen transparent kommunizieren. „Gute und passende Angebote sind das A und O für motivierte Beschäftigte“, so Kneppe.

# Eine Anlaufstelle für Vereinbarkeitsfragen

FernUniversität in Hagen



Anlaufstelle für Vereinbarkeitsfragen und Beratungsbedarf

## Was?

Ein Familienservice kümmert sich um die Fragen und Sorgen aller Beschäftigten.

## Warum?

„Wir brauchten eine Anlaufstelle mit Expertise für die vielfältigen Vereinbarkeitsfragen und Beratungsbedarfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, erläutert Melanie Graf, Leiterin des Familienservice. „Nun koordinieren wir familienfreundliche Maßnahmen und überlegen ständig weiter, welche Angebote bestmöglich entlasten.“ Durch Gespräche mit Mitarbeitenden fungiere das Familienbüro auch als Seismograph für die Bedürfnisse. Vorangegangen waren überdies Beschäftigtenbefragungen zu einzelnen Themen der Vereinbarkeit.

## Wie?

Das Familienbüro ist mit eineinhalb Stellen besetzt und hat alle Hände voll zu tun. Bei der Elternzeitberatung, die häufig in Anspruch genommen wird, können die Mitarbeitenden ihre Partner:in mitbringen. Auch beim Thema Kinderbetreuung und Pflege ist der Bedarf an Beratung hoch. „Hier ist das Filtern von wichtigen Fakten aus der Informationsflut der erste Schritt. Auch ein gutes Netzwerk mit Trägern und Beratungsstellen ist wichtig“, betont Melanie Graf. „Darüber hinaus hilft der Familienservice bei der Wohnungssuche. Über unsere Poststelle können private Paketlieferungen empfangen werden – das wird sehr viel genutzt, weil es zeitintensive Wege spart.“ Zudem habe das Familienservice-Team festgestellt, wie wichtig es sei, die Führungskräfte zu schulen. Sie sind die Vorbilder, die Vereinbarkeit ermöglichen und das Team stärken. Hierfür wurde das Thema Familie und Gesundheit als eigenes Modul in die Qualifizierungsreihe für die Führungskräfte der Uni aufgenommen.

## Kurzinfo

FernUniversität

in Hagen

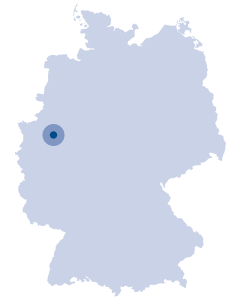
**Beschäftigte:** 1.828

**Standort:** Hagen und

13 weitere Standorte

(Regionalzentren)

**Branche:** Bildungs-  
bereich Universität



## Angebote des Unternehmens:



Familienservice



Beratung



### Erfahrung?

„Wir bekommen viel gutes Feedback zu unseren Angeboten“, erzählt Melanie Graf. „Und dadurch, dass Beschäftigte auch neue Informationen an uns herantragen, merken wir, dass auch wir uns ständig weiterschulen müssen. Unsere Liste mit Themen und dazugehörigen Lösungsvorschlägen endet nie. Beispielsweise prüfen wir gerade weitere Unterstützungsangebote im Bereich der hausnahen Dienstleistungen.“

### TIPP!

„Fragen Sie nach den Bedürfnissen Ihrer Beschäftigten und welche Maßnahmen sie entlasten können. Nicht jedes Angebot muss Geld kosten, sondern es reicht manchmal auch, über Kooperationen Dienstleistungen oder Räumlichkeiten vor Ort zur Verfügung zu stellen“, so Melanie Graf.

## Alles, was die Vereinbarkeit leichter macht

Windmüller GmbH

### Kurzinfo

Windmüller GmbH  
**Beschäftigte:** 500  
**Standort:** Augustdorf, Detmold  
**Branche:** Akustiksysteme und Bodenbeläge



Work-Life-Balance für alle

**Was?**

Die Kooperation mit einem regionalen Familienservice bündelt viele Angebote. Auch Angebote zur Gesundheitsförderung zählen auf die Vereinbarkeit ein.

**Warum?**

Vereinbarkeit ist für das Unternehmen Windmüller mehr als nur die Betreuung der Kinder: „Die jüngeren Generationen definieren Vereinbarkeit von Beruf und Familie neu. Work-Life-Balance und Selbstverwirklichung spielen eine immer größer werdende Rolle. Wir wollen auf möglichst viele Belange flexibel reagieren und Angebote schaffen“, sagt Annika Windmüller, Gesellschafterin und Verantwortliche für die Unternehmenskommunikation. „Dafür haben wir eine Projektgruppe geschaffen, in der Beschäftigte aus verschiedenen Standorten, Unternehmensbereichen und Positionen vertreten sind, um möglichst vielseitige Perspektiven zu gewinnen.“

**Wie?**

„Wir wollen ein Rundum-Paket zur Entlastung der Beschäftigten anbieten“, ergänzt Mareike Felderhoff, HR-Managerin bei Windmüller. „Dafür kooperieren wir beispielsweise mit einem Familienservice in der Region, der Informationsveranstaltungen, die Vermittlung von kurzfristigen Betreuungs- oder Ferienangeboten, Hilfestellungen für Väter und (anonyme) Beratungen und Kontakte für Pfliegende im Portfolio hat.“ Hier entstehen auch Angebote, die auf kurzfristige Entwicklungen reagieren, wie beispielsweise die Begleitung für den Onlineunterricht während der pandemiebedingten Schulschließung. Darüber hinaus würden auch Well-being- und Gesundheitsangebote auf die Vereinbarkeit einzahlen. Über eine Kooperation mit einer chemischen Reinigung können alle Beschäftigten zweimal in der Woche den Wäscheservice vor Ort nutzen.

**Erfahrung?**

„Die Angebote werden sehr gut von der Belegschaft angenommen“, berichtet Mareike Felderhoff. „Zudem hilft es den Mitarbeiter:innen, wenn wir ihre jeweilige Lebenssituation individuell betrachten und dort Beratung realisieren, wo sie es wünschen. Schon kleine Serviceangebote können viel bewirken.“

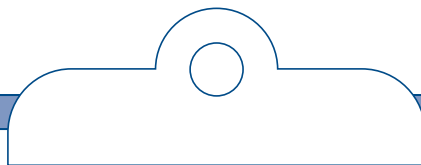
**Angebote des Unternehmens:**

Beratung  
Wäscheservice

Mareike Felderhoff rät, regionale Netzwerke, Verbundmöglichkeiten und Services zu nutzen. Denn für eine unbürokratische und schnelle Unterstützung bei der Vereinbarkeit gelte es, schon etablierte Strukturen zu nutzen. Nach dem Motto „Viele wissen vieles“ können alle Unternehmen vor Ort Anregungen geben und jedes schauen, was zum eigenen Betrieb passt.

**TIPP!**





## Engagieren Sie sich als Caring Company

- Fragen Sie Ihre Beschäftigten nach dem konkreten Bedarf an haushaltsnahen Dienstleistungen. Erkundigen Sie sich, wo sie Entlastung im Alltag benötigen, zum Beispiel beim Putzen, Einkaufen oder Bringen und Holen der Kinder.

---

- Ermitteln Sie, wie hoch der finanzielle Betrag ist, den Beschäftigte selbst beisteuern können. Nicht alle Mitarbeiter:innen können monatlich feste Summen für Haushaltshilfen aufbringen. Eine Alternative sind Dienstleistungen, die bei Bedarf gebucht werden können.

---

- Überprüfen Sie vorhandene Infrastrukturen, inwieweit sie von Ihren Mitarbeiter:innen genutzt werden können. Vielleicht verfügen Sie über einen Fahrdienst, einen Wäscheservice oder eine Betriebskantine. Schließen Sie mit den entsprechenden Dienstleistern Rahmenverträge ab und bieten Sie Ihren Beschäftigten dadurch einen vergünstigten Preis.

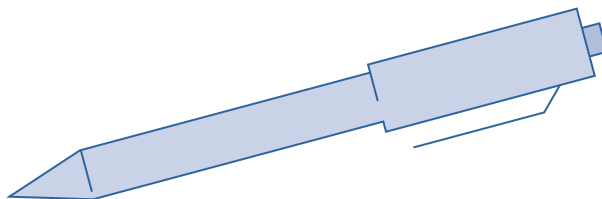
---

- Verteilen Sie Dienstleistungsgutscheine und schöpfen Sie dabei die monatliche Freigrenze von 44 Euro für die steuerfreie Zuwendung von Sachgeschenken aus.

---

- Veröffentlichen Sie Erfahrungsberichte und kommunizieren Sie Ihre Unterstützungsangebote über Ihre internen Kanäle. Damit ermutigen Sie Ihre Beschäftigten, die Hilfe auch wirklich anzunehmen.

---



# Mehr Informationen

## IHKs unterstützen Familienorientierung

Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) mit seinen 79 regionalen Industrie- und Handelskammern (IHKs) engagiert sich seit Jahren dafür, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der deutschen Wirtschaft zu verankern.

Viele IHKs machen sich vor Ort für Familienfreundlichkeit stark und verfügen über eigene Ansprechpersonen zum Thema. Sie sind für Unternehmen in der Region die erste Adresse, wenn es um Informationen und Beratung, geplante Aktivitäten oder Möglichkeiten des Austausches und der Vernetzung in den Regionen geht. Die IHKs unterstützen als Impulsgeber Unternehmen bei der Bewältigung betrieblicher Herausforderungen wie beispielsweise dem Fachkräftebedarf und der familienbewussten Personalarbeit.

Stellvertretend für die Arbeit aller IHKs stellen im Folgenden drei IHKs in Kürze ihre Arbeit vor:



**Marjoke Breuning,**  
Präsidentin der IHK  
Region Stuttgart und  
Vizepräsidentin des DIHK

„Mit praxisnahen Informationen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie wollen wir

Unternehmen darin unterstützen, Fachkräfte zu finden und zu binden. Dabei setzen wir drei Schwerpunkte: flexible und mobile Arbeitsformen, betriebliche Kinderbetreuung und Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Wir zeigen, welche Instrumente es gibt, und unterstützen mit Checklisten, weiterführenden Tipps, guten Beispielen sowie wichtigen Kontaktadressen.“



**Siegbert Eisenach,**  
Hauptgeschäftsführer  
der Industrie- und  
Handelskammer zu  
Schwerin

„Wir unterstützen Unternehmen dabei, Instrumente und

Möglichkeiten zu finden, um Fachkräfte und ihr Wissen langfristig im Unternehmen zu binden. Dabei spielen eine familienbewusste Unternehmenskultur, Kinderbetreuung, die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege oder eine väterorientierte Personalpolitik eine wichtige Rolle. Zudem nehmen wir branchenspezifische Vereinbarkeitsaspekte in den Blick.“



**Karina Szwede,**  
stellvertretende  
Hauptgeschäftsführerin,  
Industrie- und  
Handelskammer zu  
Koblenz

„Mit praxisnahen Veranstaltungen und Projekten informieren wir Unternehmen in der Region über aktuelle HR-Trends und greifen Themen im Bereich Fachkräftesicherung sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf. Ein familien- und lebensphasenbewusstes Leistungsangebot steigert die Arbeitgeberattraktivität, wirkt dem Fachkräftemangel entgegen und stellt damit einen weiteren Baustein für nachhaltigen Erfolg im Umgang mit dem stetigen Wandel der Arbeitswelt dar.“

Weitere Informationen zu Themen der Fachkräftesicherung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie finden Sie auf der Webseite des DIHK (<https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/>

[fachkraefte/familie-und-beruf](https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte/familie-und-beruf)) sowie den Internetseiten der einzelnen IHKs vor Ort (<https://wis.ihk.de/ihre-ihk/ihk-finder.html>).

## Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“: Größte Plattform für Familienfreundlichkeit



Mit dem Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ setzt sich das Bundesfamilienministerium zusammen mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (BDA, DIHK, ZDH) und dem DGB dafür ein, Familienfreundlichkeit zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft zu machen. Die strategischen Kooperationen sind Ausdruck der gemeinsamen Verantwortung von Politik und Wirtschaft für eine familienbewusste Arbeitswelt. Das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ bündelt Informationen rund um das Thema Familienfreundlichkeit in Unternehmen.

Es bietet unterschiedliche Informationskanäle, um die Mitglieder über das Thema Familien-

bewusste Personalpolitik auf dem Laufenden zu halten. Der Newsletter informiert regelmäßig über interessante Veranstaltungen sowie neue Publikationen und stellt gute Beispiele aus der Unternehmenspraxis vor.

Teil des Unternehmensprogramms ist das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“, ein gemeinsames Projekt des Bundesfamilienministeriums und des Deutschen Industrie- und Handelskammertags.

Den Newsletter des Programms können Sie hier abonnieren: [www.erfolgsfaktor-familie.de/newsletter](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/newsletter)



Das Team Netzwerkbüro freut sich auf Ihre Kontaktaufnahme.

## Vereinbarkeit lokal gestalten: Lokale Bündnisse für Familie



Lokale Bündnisse für Familie sind Netzwerke von Akteur:innen aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Die verschiedenen Partner finden sich vor Ort auf freiwilliger Basis zusammen und arbeiten nach ihren Möglichkeiten an dem Ziel, die Lebens- und Arbeitsbedingungen für Familien durch bedarfsorientierte Projekte zu verbessern. Bundesweit gibt es an rund 520 Standorten Lokale Bündnisse für Familie – dort engagieren sich derzeit mehr als 19.000 Akteurinnen und Akteure, darunter über 7.900 Partnerinnen und Partner aus der Wirtschaft. In Zusammenarbeit werden Lösungen für mehr Familienfreundlichkeit und die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Pflege entwickelt. Kernthemen sind der strategische Ausbau von familienfreundlichen Lebens- und Arbeitsbedingungen vor Ort, Kinderbetreuung sowie das Engagement für Familienfreundlichkeit in Unternehmen.

Standortfaktor Familienfreundlichkeit:

Für Arbeitgeber bieten Lokale Bündnisse für Familie somit insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels und stetig steigenden Fachkräftebedarfs eine große Chance.

Denn Familienfreundlichkeit lohnt sich zunehmend nicht nur für die Familien vor Ort, sondern auch für die Unternehmen: Wer attraktive Arbeitsbedingungen für Beschäftigte mit Familie bietet, erhöht seine Chancen sowohl im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte wie auch bei der langfristigen Bindung von Beschäftigten. Betriebe, die sich aktiv in ihrem Lokalen Bündnis für Familie engagieren, profitieren zudem vom unmittelbaren Kontakt zur lokalen Gemeinschaft, indem sie dadurch unter anderem ihre eigene Sichtbarkeit erhöhen, ihre Reputation stärken und von Vorreiterbeispielen lernen können.

Kurz gefasst: Die Lokalen Bündnisse für Familie können Unternehmen dabei unterstützen, eine neue Qualität von Vereinbarkeit zu schaffen, sind Partner für die Fachkräftesicherung und stärken die Kommunen.

Besuchen Sie [www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de) und finden Sie Lokale Bündnisse in Ihrer Nähe. Für eine persönliche Beratung steht Ihnen zudem das Servicebüro zur Verfügung. Anfragen gerne über das Kontaktformular oder telefonisch unter 0800 08 63 826.

## Zur Weiterentwicklung: Das audit berufundfamilie



Das audit berufundfamilie hilft Arbeitgebern dabei, Mitarbeiterbelange und Unternehmensinteressen in eine tragfähige Balance zu bringen. Das anerkannte Qualitätssiegel für Familienbewusstsein ist in allen Branchen und Betriebsgrößen einsetzbar. Mit der auch nach außen sichtbaren Arbeit an einer familienorientierten Personalpolitik können Unternehmen Familienbewusstsein zu einem Teil ihrer Arbeitgebermarke machen und profitieren damit von

besseren Chancen bei der Fachkräftegewinnung. Nach erfolgreicher Durchführung des audit werden die Arbeitgeber mit einem entsprechenden Zertifikat ausgezeichnet. Die Verfolgung der für einen Zeitraum von drei Jahren vereinbarten Ziele überprüft die berufundfamilie gGmbH jährlich. Das Verfahren der Auditierung beinhaltet mehrere Schritte und ist kostenpflichtig.

Mehr Informationen: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

# Zum Weiterlesen

## Die Wissensplattform von „Erfolgsfaktor Familie“

Leitfäden, Magazine, Studien und Praxisbeispiele: Auf der Wissensplattform von „Erfolgsfaktor Familie“ ist das Wissen rund um das Thema familienbewusste Personalpolitik gebündelt:

<https://www.erfolgsfaktor-familie.de/wissensplattform-fuer-die-praxis.html>. Im Folgenden sehen Sie einen Überblick über Veröffentlichungen, die Sie auch auf der Wissensplattform finden:

## Publikationen

1. Familienfreundliche Unternehmenskultur:

[https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/ef/Praxiswissen/191028\\_Bro\\_A4\\_Familienfreundliche\\_Unternehmenskultur\\_BF.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/ef/Praxiswissen/191028_Bro_A4_Familienfreundliche_Unternehmenskultur_BF.pdf)



2. Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur familienfreundlich! Ein Leitfaden für die betriebliche Umsetzung:

[https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8\\_Wissensplattform/PDFs/2019\\_Leitfaden\\_Unternehmenskultur\\_barrierefrei.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2019_Leitfaden_Unternehmenskultur_barrierefrei.pdf)



3. Familienfreundlichkeit im Dialog. Leitfaden für eine erfolgreiche Beschäftigtenbefragung zum Thema Beruf und Familie:

[https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8\\_Wissensplattform/PDFs/2019\\_Leitfaden\\_Beschaeftigtenbefragung\\_barrierefrei.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2019_Leitfaden_Beschaeftigtenbefragung_barrierefrei.pdf)



4. Mit Familienfreundlichkeit Personal gewinnen. Leitfaden für Personalmarketing mit dem Erfolgsfaktor Familie:

[https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8\\_Wissensplattform/PDFs/2019\\_Leitfaden\\_Personalmarketing\\_barrierefrei.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2019_Leitfaden_Personalmarketing_barrierefrei.pdf)



5. Mobiles Arbeiten und rechtliche Fragen –

Mitschnitt des Web-Seminars vom 03.03.2021:

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_hzOx-eC6Q8&t=2711s](https://www.youtube.com/watch?v=_hzOx-eC6Q8&t=2711s)



6. Nur das Ergebnis zählt. Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben:

[https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8\\_Wissensplattform/PDFs/2019\\_Leitfaden\\_Mobiles\\_Arbeiten\\_barrierefrei.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2019_Leitfaden_Mobiles_Arbeiten_barrierefrei.pdf)



7. Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf:

<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/108986/13abe13ceb-beb2136c29d9bdf5753bdd/digitalisierung-chancen-und-herausforderungen-data.pdf>



8. Beruf und Familie im Unternehmen zum Thema machen. Leitfaden für eine praxisorientierte interne Kommunikation zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie:

[https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8\\_Wissensplattform/PDFs/2019\\_Leitfaden\\_Interne\\_Kommunikation\\_barrierefrei.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2019_Leitfaden_Interne_Kommunikation_barrierefrei.pdf)



9. Studie „Aus der Corona-Krise lernen: Erfahrungen und neue Impulse für die betriebliche Vereinbarkeitspolitik“:

[https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/pdf/210712\\_Studie\\_Erfahrungen\\_und\\_impulse\\_fuer\\_die\\_betriebliche\\_Vereinbarkeitspolitik.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/pdf/210712_Studie_Erfahrungen_und_impulse_fuer_die_betriebliche_Vereinbarkeitspolitik.pdf)



10. Pflegende Beschäftigte brauchen Unterstützung – Leitfaden für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflege:

[https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8\\_Wissensplattform/PDFs/2020\\_Leitfaden\\_Pflegende\\_Beschaeftigte\\_brauchen\\_Unterstuetzung\\_2.\\_Auflage.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2020_Leitfaden_Pflegende_Beschaeftigte_brauchen_Unterstuetzung_2._Auflage.pdf)



11. Bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf:

<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/93364/74e5abf709193877e-29a47b086fdc725/bessere-vereinbarkeit-von-familie-pflege-und-beruf-broschuere-data.pdf>



12. Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz – Mitschnitt des Web-Seminars vom 19.11.2019:

<https://www.youtube.com/watch?v=HRWKaptHRks&t=104s>



13. Weiterführende Informationen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege:

<https://www.wege-zur-pflege.de/beirat.html>

Kontakt zur Geschäftsstelle des Bundesamts für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben:

Telefon: 030 698077 245

E-Mail: [gst-pflege-beruf@bafza.bund.de](mailto:gst-pflege-beruf@bafza.bund.de)



14. Elterngeld, ElterngeldPlus und Elternzeit:

<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/93614/e3612d5cc348a32310c-1f09672ae09af/elterngeld-elterngeldplus-und-elternzeit-data.pdf>



15. Väter und Vereinbarkeit. Leitfaden für eine väterorientierte Personalpolitik:

[https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8\\_Wissensplattform/PDFs/2019\\_Leitfaden\\_Vaeter\\_barrierefrei.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2019_Leitfaden_Vaeter_barrierefrei.pdf)



16. Elternzeit – Was Arbeitgeber wissen müssen – Mitschnitt vom 23.07.2018:

<https://www.youtube.com/watch?v=CYPG0e9NCJE>



17. Neuerungen zum Elterngeld – Was Betriebe wissen sollten – Mitschnitt des Web-Seminars vom 25.02.2022:

<https://www.youtube.com/watch?v=Gr9EZW2VKuM&t=1140s>



18. In fünf Schritten zu mehr Vereinbarkeit – Leitfaden für eine erfolgreiche Fachkräftesicherung im Krankenhaus:

[https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8\\_Wissensplattform/PDFs/2021\\_Leitfaden\\_Vereinbarkeit\\_im\\_Krankenhaus.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/2021_Leitfaden_Vereinbarkeit_im_Krankenhaus.pdf)



# Quellennachweise

- 1 Prognos AG (2016): Zukunftsreport Familie 2030
- 2 Jennifer Abel-Koch (2020): Mittelständler setzen im Wettbewerb um Fachkräfte auf familienfreundliche Arbeitsbedingungen. KfW Research Nr. 278
- 3 Roland Berger ThinkAct. (2014): Die Neue Vereinbarkeit. Umfrage unter 25- bis 39-Jährigen
- 4 Anja Quednau (2019): Die Relevanz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Arbeitgeberattraktivität
- 5 berufundfamilie (2020): Stark in und nach der Krise – Corona und Vereinbarkeit
- 6 Prognos AG (2020): Neue Chancen für Vereinbarkeit
- 7 berufundfamilie (2020): Stark in und nach der Krise – Corona und Vereinbarkeit
- 8 berufundfamilie (2020): Auch ‚jung, ledig, ohne Kind‘ sucht Vereinbarkeit
- 9 Johannes Geyer (2016): Informell Pflegende in der deutschen Erwerbsbevölkerung: Soziodemografie, Pflegesituation und Erwerbsverhalten. In: ZQP-Themenreport: Vereinbarkeit von Beruf und Pflege
- 10 IW Köln (2019): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit. Daten für 2018
- 11 Andrea Hammermann, Jörg Schmidt, Oliver Stettes (2019): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit. Daten für 2018
- 12 Statistisches Bundesamt (2021), eigene Berechnungen, Zahlen von 2019
- 13 Statistisches Bundesamt (2021), Zahlen von 2019
- 14 Andrea Hammermann, Jörg Schmidt, Oliver Stettes (2019): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit. Daten für 2018
- 15 Eurostat, abgerufen am 20.04.21: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>, Zahlen für 2020
- 16 Jennifer Abel-Koch (2020): Mittelständler setzen im Wettbewerb um Fachkräfte auf familienfreundliche Arbeitsbedingungen. KfW Research Nr. 278
- 17 Institut für Demoskopie Allensbach (2020): Familien in der Corona-Krise. IfD-Umfrage 8237
- 18 Statistisches Bundesamt (2020): Angabe für 2018
- 19 BMFSFJ (2020): Kindertagesbetreuung Kompakt
- 20 Statistisches Bundesamt (2020)
- 21 BMFSFJ (2020): Kindertagesbetreuung Kompakt
- 22 Statistisches Bundesamt
- 23 David Juncke, Jan Braukmann, Evelyn Stoll (2020): Neue Chancen für Vereinbarkeit
- 24 Andrea Hammermann, Jörg Schmidt, Oliver Stettes (2019): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit. Daten für 2018
- 25 IKK classic (2019): Kinderwunsch und Kinderbetreuung
- 26 Statistisches Bundesamt (2019)
- 27 Josephine Hofmann, Alexander Piele, Christian Piele (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Fraunhofer IAO
- 28 Jennifer Abel-Koch (2020): Mittelständler setzen im Wettbewerb um Fachkräfte auf familienfreundliche Arbeitsbedingungen. KfW Research Nr. 278
- 29 Institut für Demoskopie Allensbach (2020): Familien in der Corona-Krise. IfD-Umfrage 8237
- 30 Bitkom Research (2020): Homeoffice für alle?
- 31 Bitkom Research (2020): Homeoffice für alle?
- 32 Bitkom Research (2020): Homeoffice für alle?
- 33 Böckler Impuls 15/2020: Homeoffice: Besser klar geregelt
- 34 Böckler Impuls 15/2020: Homeoffice: Besser klar geregelt
- 35 DEKRA (2021): Homeoffice – Fluch und Segen. Arbeitssicherheitsreport 2021
- 36 ifo Institut (2021): Homeoffice-Nutzung sinkt auf 30,8 Prozent, Daten für April 2021
- 37 Jutta Rump, Marc Brandt (2020): Zoom-Fatigue 2. Phase. Institut für Beschäftigung und Employability IBE
- 38 DAK Gesundheit (2020): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise
- 39 Josephine Hofmann, Alexander Piele, Christian Piele (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Fraunhofer IAO
- 40 Tim Weitzel et al. (2020): Employer Branding. Ergebnisse der Recruiting Trends 2020
- 41 Andrea Hammermann, Jörg Schmidt, Oliver Stettes (2019): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit. Daten für 2018
- 42 Christiane Flüter-Hoffmann, Andrea Hammermann, Oliver Stettes, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (2019): Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen
- 43 Andrea Hammermann, Jörg Schmidt, Oliver Stettes (2019): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit. Daten für 2018
- 44 Andrea Hammermann, Jörg Schmidt, Oliver Stettes (2019): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit. Daten für 2018
- 45 Prognos AG (2021): Neue Chancen für Vereinbarkeit! Wie Unternehmen und Familien der Corona-Krise erfolgreich begegnen
- 46 Bitkom Research (2020): Homeoffice für alle?



- <sup>47</sup> Bundesagentur für Arbeit (2019): Beschäftigte mit Leitungsfunktion
- <sup>48</sup> berufundfamilie (2015): Eltern pflegen
- <sup>49</sup> Erster Bericht des unabhängigen Beirats für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf (2019)
- <sup>50</sup> TNS Infratest Sozialforschung (2017): Studie zur Wirkung des Pflege-Neuausrichtungs-Gesetzes und des ersten Pflegestärkungsgesetzes
- <sup>51</sup> Johannes Geyer (2016): Informell Pflegende in der deutschen Erwerbsbevölkerung: Soziodemografie, Pflegesituation und Erwerbsverhalten. In: ZQP-Themenreport: Vereinbarkeit von Beruf und Pflege
- <sup>52</sup> Heinz Rothgang, Rolf Müller (2018): Pflegereport 2018
- <sup>53</sup> TNS Infratest Sozialforschung (2017): Studie zur Wirkung des Pflege-Neuausrichtungs-Gesetzes und des ersten Pflegestärkungsgesetzes
- <sup>54</sup> Verband Pflegehilfe, FAU Erlangen-Nürnberg (2019): Belastung von pflegenden Angehörigen
- <sup>55</sup> Dörte Naumann, Christian Teubner, Simon Eggert (2016): ZQP-Bevölkerungsbefragung „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“. In: ZQP-Themenreport: Vereinbarkeit von Beruf und Pflege
- <sup>56</sup> Simon Eggert, Daniela Sulmann, Christian Teubner (2018): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. ZQP-Analyse
- <sup>57</sup> Prognos AG (2018): Väterreport
- <sup>58</sup> Michael Schwartz (2020): Chefinnen im Mittelstand: Anteil der Frauen in Führung steigt nur leicht. KfW Research Nr. 189
- <sup>59</sup> Prognos AG (2020): Neue Chancen für Vereinbarkeit
- <sup>60</sup> Prognos AG (2016): Zukunftsreport Familie 2030
- <sup>61</sup> Statistisches Bundesamt (2020/2021): Daten für 2018 (Kind unter 3 Jahren) bzw. 2019 (Kind unter 18 Jahren)
- <sup>62</sup> Lore Funk, Barbara Schwarze (2021): (Digital) arbeiten 2020: Chancengerecht für alle?
- <sup>63</sup> Deutscher Bundestag (2017): Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung
- <sup>64</sup> Hans-Böckler-Stiftung (2020): Rückschritt durch Corona, Böckler-Impuls 08/2020
- <sup>65</sup> David Juncke, Jan Braukmann, Evelyn Stoll (2020): Neue Chancen für Vereinbarkeit
- <sup>66</sup> A.T. Kearney (2014): 361 Grad, Nur Mut!
- <sup>67</sup> A.T. Kearney (2014): 361 Grad, Nur Mut!
- <sup>68</sup> Andrea Hammermann, Jörg Schmidt, Oliver Stettes (2019): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit. Daten für 2018
- <sup>69</sup> Statistisches Bundesamt (2021), Daten von 2019
- <sup>70</sup> Statistisches Bundesamt (2021), Daten von 2019
- <sup>71</sup> Statistisches Bundesamt (2021), Daten für 2020
- <sup>72</sup> David Juncke, Lisa Krämer, Heidrun Weinelt (2019): Haushaltsnahe Dienstleistungen. Prognos-Studie
- <sup>73</sup> Institut der deutschen Wirtschaft (2020): eigene Berechnungen
- <sup>74</sup> David Juncke, Lisa Krämer, Heidrun Weinelt (2019): Haushaltsnahe Dienstleistungen. Prognos-Studie
- <sup>75</sup> David Juncke, Lisa Krämer, Heidrun Weinelt (2019): Haushaltsnahe Dienstleistungen. Prognos-Studie
- <sup>76</sup> David Juncke, Lisa Krämer, Heidrun Weinelt (2019): Haushaltsnahe Dienstleistungen. Prognos-Studie

## Bildnachweise

S. 3: Bundesregierung / Steffen Kugler, DIHK – S. 7: Lamilux – S. 8: 1 Institut für Beschäftigung und Employability IBE / Simon Wegener; 2 Prof. Dr. Sabine Remdisch / diefotomanufaktur; 3 baua / Jörg Feldmann; 4 Daniel Möller; 5 Tobias Feier / Studio Monbijou; 6 Charité / Peitz; 7 Patricia Cammarata / Markus Richter; 8 Anette Koroll FOTOS – S. 13: Institut für Beschäftigung und Employability IBE / Simon Wegener – S. 18: Duygu Bayramoglu, Growth Rockets – S. 20: Alders Electronic GmbH – S. 21: Nollendorfer – S. 23: marcapo – S. 29: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ – S. 30: baua / Jörg Feldmann – S. 34: Gisa GmbH – S. 36: Sweet Tec GmbH – S. 38: Schinkels Brauhaus – S. 39: Stadt Reutlingen – S. 48: Lamilux – S. 49: Tobias Feier / Studio Monbijou – S. 51: PAYBACK Group – S. 52: Lamilux – S. 53: INTERSPORT Deutschland eG – S. 55: Petra Hausmann – S. 61: Daniel Möller – S. 66: Allgäu Batterie GmbH & Co. KG. / Anton Herb – S. 68: RyanLane – S. 70: Niedersachsen Ports – S. 72: Marc Zimmermann – S. 78: Diefotomanufaktur – S. 81: Jesper A. Hinrichs – S. 82: KREIENBAUM Neoscience GmbH / U. Brack von Foto Schatz – S. 84: MIPM – S. 85: Kärcher – S. 90: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ – S. 91: Charité / Peitz – S. 96: Simone Staron – S. 98: St.-Johannes-Gesellschaft – S. 99: Sparkasse Hilden-Ratingen-Velbert – S. 101: Adelby 1 Kinder- und Jugenddienste – S. 107: Patricia Cammarata / Markus Richter – S. 111: ConSol / blende 11 – S. 113: FingerHaus GmbH / Ute Dersch – S. 114: IANEO Solutions GmbH / Rich Serra – S. 115: FM-Plast GmbH – S. 120: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ – S. 121: Anette Koroll FOTOS – S. 125: BASF Coatings – S. 127: FernUniversität in Hagen – S. 128: Windmöller – S. 131: Kraufmann&Kraufmann – S. 131: FBBC – S. 131: Fotostudio Reuter – S. 132: Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ / Nils Hasenau

# Impressum

**Herausgeber:**

© DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.  
Breite Str. 29  
10178 Berlin  
[www.dihk.de](http://www.dihk.de)

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11018 Berlin  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;  
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

**Bezugsstelle:**

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09, 18132 Rostock  
Tel.: 030 18 272 2721  
Fax: 030 18 102 722 721  
Gebärdentelefon: [gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de](mailto:gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de)  
E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Für weitere Fragen nutzen Sie bitte unser  
Servicetelefon: 030 201 791 30  
Montag bis Donnerstag: 9–18 Uhr  
Fax: 030 18 555-4400  
E-Mail: [info@bmfsfj-service.bund.de](mailto:info@bmfsfj-service.bund.de)

Einheitliche Behördennummer: 115\*

**Artikelnummer:** 2BR46

**Stand:** Oktober 2022, 1. Auflage

**Redaktion:** Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“,  
Larissa Roy-Chowdhury, Corinna Schwedhelm / Dorothee Pilavas

**Gestaltung:** WERNERWERKE Kommunikationsdesign

**Druck:** MKL Druck GmbH & Co. KG

\* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 zur Verfügung. In den teilnehmenden Regionen erreichen Sie die 115 von Montag bis Freitag zwischen 8 und 18 Uhr. Die 115 ist sowohl aus dem Festnetz als auch aus vielen Mobilfunknetzen zum Ortstarif und damit kostenlos über Flatrates erreichbar. Gehörlose haben die Möglichkeit, über die SIP-Adresse [115@gebaerdentelefon.d115.de](mailto:115@gebaerdentelefon.d115.de) Informationen zu erhalten. Ob in Ihrer Region die 115 erreichbar ist und weitere Informationen zur einheitlichen Behördenrufnummer finden Sie unter <http://www.d115.de>.





