



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

ERFOLGSFAKTOR  
**FAMILIE**

# Gemeinsam gelingt die NEUE Vereinbarkeit

Ein Leitfaden für Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen



## Vorwort

Im September 2015 haben Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften mit dem Memorandum „Familie und Arbeitswelt – die NEUE Vereinbarkeit“ einen zukunftsweisenden Konsens vorgelegt. Das Memorandum hält das gemeinsame Verständnis fest, dass familienbewusste Arbeitsbedingungen einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltig erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung leisten. Dazu gehört eine familienfreundliche Unternehmenskultur, die Beschäftigten mehr Optionen bei der Arbeits- und Lebensgestaltung gibt und eine partnerschaftliche Vereinbarkeit ermöglicht – für Männer und Frauen in allen Lebensphasen.



Dieser Leitfaden übersetzt die Leitsätze des Memorandums in die Unternehmenspraxis. Im Betriebsalltag erprobte Maßnahmen dienen als gute Beispiele, damit andere Unternehmen von den Erfahrungen profitieren können. Der Leitfaden macht den Nutzen der NEUEN Vereinbarkeit für beide Seiten deutlich und zeigt konkrete Wege auf, familienfreundliche Maßnahmen zielgruppengerecht umzusetzen.

Wir danken unseren Partnern, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Deutschen Gewerkschaftsbund, für ihre konstruktive Mitarbeit an diesem Leitfaden. Die gemeinsame Arbeit zeigt: Eine familienfreundliche Arbeitswelt ist kein abstraktes Schlagwort, sondern eine ständige Gestaltungs- und Aushandlungsaufgabe für Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Es gibt verschiedene Lösungen, und wenn man will, lässt sich immer eine finden.

In diesem Sinne möchte ich alle Arbeitgeberinnen, Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen dazu anregen, die NEUE Vereinbarkeit mithilfe dieses Leitfadens für die Beschäftigten und für die Wirtschaft voranzubringen.

A handwritten signature in black ink that reads "Katarina Barley".

Dr. Katarina Barley  
Bundesministerin für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend

## Inhalt

I.	Die NEUE Vereinbarkeit – ein Qualitätssprung für Unternehmen und Beschäftigte .....	4
II.	Gemeinsam geht es besser: Arbeitgeber und Betriebsrat gestalten die NEUE Vereinbarkeit vor Ort .....	7
2.1	Entscheidender Faktor für die NEUE Vereinbarkeit ist eine familienfreundliche Kultur in den Unternehmen .....	9
2.2	Gestaltung vereinbarkeitsunterstützender Rahmenbedingungen.....	14
2.2.1	Flexible Arbeitsorganisation: Grundlage für eine bessere Vereinbarkeit .....	14
2.2.2	Flexibilisierung des Arbeitsortes: Chancen für die Vereinbarkeit.....	17
2.2.3	Lebensphasenorientierung: Vorteile für Beschäftigte und Unternehmen.....	20
2.2.4	Unterstützungsangebote: Entlastung der Beschäftigten – Attraktivitätssteigerung der Unternehmen.....	21
III.	Vereinbarkeit von Beruf und Familie gemeinsam und partnerschaftlich gestalten .....	25
	Anhang: Weiterführende Informationen zu einzelnen Themen.....	26

# I.

## Die NEUE Vereinbarkeit – ein Qualitätssprung für Unternehmen und Beschäftigte

### Status quo der Vereinbarkeit in Deutschland

Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften haben in den vergangenen Jahren im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit viel Engagement große Fortschritte erzielt. Für die Mehrheit der Bevölkerung bleibt sie weiterhin eine wichtige gesellschaftliche Herausforderung. Eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht für 79 Prozent der Eltern bzw. 69 Prozent der Gesamtbevölkerung an der Spitze der familienpolitischen Prioritäten. Im Vergleich mit den Vorgängerbefragungen ist dies seit Jahren unverändert<sup>1</sup>. Das Thema ist nicht nur für Eltern wichtig: Für 58 Prozent der Gesamtbevölkerung ist der Einsatz für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zudem ein bedeutender Bestandteil erfolgreicher Wirtschaftspolitik.<sup>2</sup>

Vereinbarkeitsmaßnahmen sind ein zentraler Hebel zur Fachkräftesicherung und zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Beschäftigte mit Familienaufgaben können als Fachkräfte gewonnen und langfristig an Unternehmen gebunden werden. Immer mehr Mütter möchten heutzutage mehr arbeiten und immer mehr Väter wollen ihre Arbeitszeit reduzieren oder flexibler gestalten. Unternehmen, die sich hierauf einstellen und flexible Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsmodelle anbieten, werden daher besonders auch für Väter attraktiver.<sup>3</sup> Hinzu kommt die wachsende Zahl von Beschäftigten, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern. Mit anderen Worten: Vereinbarkeit ist kein Thema mehr, das nur für Mütter relevant ist, sondern auch für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in allen Lebenslagen und -phasen.

Eine Antwort auf diesen gesellschaftlichen Wandel ist das Konzept der NEUEN Vereinbarkeit. Es zielt insbesondere auf eine Unternehmenskultur, die eine familienbewusste Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation für Frauen und Männer in verschiedenen Lebensphasen ermöglicht. So sollen für die Beschäftigten mehr Optionen bei der Arbeits- und Lebensgestaltung entstehen. Es gilt, die Wünsche der Beschäftigten und die betrieblichen Erfordernisse in Einklang zu bringen. Die NEUE Vereinbarkeit fußt auf dem gemeinsamen Verständnis, dass familienbewusste Arbeitsbedingungen einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltig erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung leisten. Dazu gehört eine für die Vereinbarkeit förderliche familienfreundliche Unternehmenskultur, in der berufliche und familiäre Verantwortung gleichwertig nebeneinander stehen.

---

1 Institut für Demoskopie Allensbach (2015): Weichenstellungen für die Aufgabenteilung in Familie und Beruf. Untersuchungsbericht zu einer repräsentativen Befragung von Elternpaaren im Auftrag des BMFSFJ, Allensbach

2 TNS Infratest (2014): Wahrnehmung und Verständnis von Wirtschaftspolitik, München

3 BMFSFJ (2016): Ergebnisse des 2. Väter-Barometers, Berlin

Mit dem Memorandum „Familie und Arbeitswelt – die NEUE Vereinbarkeit“ (2015) haben BDA, DGB, DIHK und ZDH gemeinsam mit dem BMFSFJ neben einer Fortschrittsbilanz auch zukünftige Herausforderungen skizziert und sich auf zehn Leitsätze für die Umsetzung der NEUEN Vereinbarkeit verständigt.

### Zehn Leitsätze

#### Memorandum „Familie und Arbeitswelt – die NEUE Vereinbarkeit“

- # 1 Partnerschaftliche Vereinbarkeit wird vom Trend zum Mainstream.
- # 2 „Arbeitgeberattraktivität 2020“ heißt Lebensphasenorientierung.
- # 3 Der Ausbau der Ganztagsbetreuung sowie die Förderung der Qualität werden als wichtige Voraussetzungen vorangetrieben.
- # 4 Die neue Vereinbarkeit adressiert Väter in gleichem Maße wie Mütter.
- # 5 Vollzeitnahe Arbeitszeitmuster für Männer und Frauen sind ein etabliertes Modell, auch für Führungskräfte.
- # 6 Lebensphasenorientierte betriebliche Arbeitszeitvereinbarungen schaffen Flexibilität, aber auch Verlässlichkeit und Sicherheit für beide Seiten.
- # 7 Die Chancen der Digitalisierung werden genutzt und neue, familienfreundliche Konzepte möglich.
- # 8 Die Unterstützung von Pflegeverantwortung ist ein selbstverständlicher Bestandteil der neuen Vereinbarkeit.
- # 9 Onlineplattformen verbessern den Zugang zu zuverlässigen und bezahlbaren familienunterstützenden Dienstleistungen.
- # 10 Die Wirkungen von finanziellen Leistungen auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden beachtet, Fehlanreize werden beseitigt.



Wenn sich Arbeitnehmervertretungen und Arbeitgeber im Rahmen dieser Leitlinien für die NEUE Vereinbarkeit von Beruf und Familie einsetzen, kann es zu einem echten Qualitätssprung kommen – mit Vorteilen für beide Seiten.



## Vorteile der NEUEN Vereinbarkeit – Wünsche der Beschäftigten und betriebliche Erfordernisse in Einklang bringen

- > Vollzeitnahe Arbeitszeitmodelle ermöglichen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine partnerschaftliche Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben. Unternehmen profitieren vom wachsenden Fachkräftepotenzial, auch von der steigenden Erwerbstätigkeit von Frauen mit Kindern.
- > Die Digitalisierung bietet Gestaltungschancen: Durch die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort eröffnen sich neue Möglichkeiten für familienfreundliche Arbeitszeitmodelle. Unternehmen gewinnen an Attraktivität für Bewerberinnen und Bewerber.
- > Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle ermöglichen es den Beschäftigten, ihr Arbeitsleben an familiäre Anforderungen der jeweiligen Lebenssituation (Kinderbetreuung, Pflege u. a.) anzupassen. Unternehmen können Fachkräfte langfristig an sich binden.
- > Durch lebensphasenorientierte betriebliche Arbeitszeitvereinbarungen können Sorgen der Beschäftigten vor Herausforderungen im Familienleben wie etwa der zu erwartenden Pflege von Angehörigen abgebaut werden. Unternehmen schaffen gute Bedingungen für eine bessere Planbarkeit im Betrieb.
- > Verlässliche Betreuungsangebote ermöglichen Eltern eine bessere Vereinbarkeit und sorgen für geringere Fehlzeiten.
- > Durch familienunterstützende Dienstleistungen können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entlastet werden und Zeit für das Familienleben gewinnen. Die Unternehmen profitieren von produktiveren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Und das zahlt sich aus: Die Rendite „klassischer“ Vereinbarkeitsmaßnahmen<sup>4</sup>, z.B. durch die Reduktion von Fehlzeiten und die schnellere Rückkehr in den Beruf nach familienbedingten Erwerbsunterbrechungen, liegt nach Erfahrung der für eine Studie<sup>5</sup> befragten Unternehmer bereits bei 25 Prozent. Mit dem Konzept der NEUEN Vereinbarkeit, das Väter und Pflegende als Zielgruppen miteinbezieht, kann sich die Rendite unter bestimmten Voraussetzungen nochmal deutlich steigern.

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

5 BMFSFJ (2016): Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit, Berlin

## II.

### Gemeinsam geht es besser: Arbeitgeber und Betriebsrat gestalten die NEUE Vereinbarkeit vor Ort

Eine familienbewusste Personalpolitik, die einen Ausgleich zwischen betrieblichen Erfordernissen und den Bedarfen der Beschäftigten in ihren unterschiedlichen Lebenslagen ermöglicht, ist ein gemeinsames Ziel von Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretungen.

„ Für besondere Lebensumstände und private Herausforderungen sind wir bei Boehringer Ingelheim gut aufgestellt. Die Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber zum mobilen Arbeiten haben eine gute Basis für mehr Flexibilität geschaffen. Auf dieser Grundlage finden sich bei Bedarf häufig Lösungen, berufliche Erfordernisse und private Belange unter einen Hut zu bringen. “

Ulrike Mühlroth, Betriebsrätin bei  
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG

„ Im Zeichen der demografischen Entwicklung liegt es in unserem eigenen Interesse, motivierte Beschäftigte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Das gilt natürlich auch für Beschäftigte mit Familienverantwortung. Zusammen mit der Arbeitnehmervertretung finden wir Wege, die nötige Flexibilität zu schaffen, um Familie und Beruf in Einklang zu bringen. “

Olaf Guttzeit, Head of CoE Life Balance & Disability Management bei  
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG

Um einen solchen Prozess auf betrieblicher Ebene anzustoßen und voranzutreiben, müssen sich beide Seiten über gemeinsame Ziele, Maßnahmen und die dafür erforderlichen Ressourcen verständigen. Umsetzungserfolg und Glaubwürdigkeit steigen, wenn auch die Umsetzung partnerschaftlich erfolgt und Fortschritte mit gemeinsamer Botschaft kommuniziert werden.

## Übersicht: Phasen und Beispiele für mögliche Instrumente:

<b>Definition Ziele und Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Beschäftigtenbefragung mit dem Ziel der Bedarfsermittlung</li> <li>• Gemeinsame Beschäftigtenbefragung zu spezifischen Vereinbarkeitsmaßnahmen</li> <li>• Beteiligung an Auditierungs- bzw. Zertifizierungsverfahren</li> </ul>
<b>Steuerung/Prozessbegleitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung eines Steuerungskreises bzw. einer Arbeitsgruppe „Vereinbarkeit“ mit Vertreterinnen und Vertretern der Geschäftsführung und des Betriebsrats</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Kommunikation zum Thema Vereinbarkeit in Personalleiterrunden und auf Betriebsratssitzungen, ein Newsletter Familie und Beruf mit Best-Practice-Beispielen und Statements der Geschäftsführung/des Betriebsrats</li> <li>• Regelungsabrede/Betriebsvereinbarung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> <li>• Positionierung des Themas in der externen Kommunikation (u.A. als gutes Beispiel in der Branchenzeitung)</li> </ul>

” Storck ist ein familienorientiertes und familienfreundliches Unternehmen. Eltern mit Kindern erhalten Unterstützung. Familien in Notsituationen zu helfen und zu unterstützen, ist dem Unternehmen ebenso wichtig wie der Werkleitung und dem Betriebsrat. 2008 hat die Werkleitung mit dem Betriebsrat eine Handlungsanleitung Familie und Beruf abgeschlossen. Seitdem trifft sich das Steuerungsgremium halbjährlich, um Bedarfe und Möglichkeiten der Inanspruchnahme familienfreundlicher Regelungen aufeinander abzustimmen. “

Diana Rehmann, Betriebsratsvorsitzende am Standort Ohrdruf der AUGUST STORCK KG



” Wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung vertrauensvoll zusammenarbeiten, ist das die beste Basis, um Beschäftigte bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. “

Sylke Fleischhut, Direktor Personal Storck Gruppe

Gute Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu schaffen, ist eine wichtige Aufgabe von Betriebsrätinnen und Betriebsräten, die sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz ergibt. Viele Maßnahmen, z. B. zur Arbeitszeitflexibilisierung, sind mitbestimmungspflichtig. Auch jenseits formaler Beteiligungsrechte ist ein regelmäßiger Dialog sinnvoll.

- > Änderungen der betriebsüblichen Arbeitszeiten sind nicht immer auch gleichzeitig familienfreundlich.
- > Auch wenn der Arbeitsplatz es grundsätzlich zulässt, ist mit Rücksicht auf Kolleginnen und Kollegen nicht jeder Wunsch nach mobilem Arbeiten, z. B. im Home-Office, umsetzbar.
- > In Unternehmensbereichen mit Schichtbetrieb ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf häufig eine besondere Herausforderung, für die in der Regel viel Überzeugungsarbeit geleistet werden muss.

Die Förderung der Vereinbarkeit ist auch Aufgabe der Geschäftsführung und der Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen, denn ihr Verhalten hat großen Einfluss darauf, wie die Beschäftigten die Unternehmenskultur wahrnehmen. Der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016 untermauert eindrücklich, dass Motive und Haltung der Geschäftsführung und der Personalverantwortlichen entscheidend dazu beitragen, ob die Unternehmenskultur auch von den Beschäftigten als familienfreundlich wahrgenommen wird.

## 2.1 Entscheidender Faktor für die NEUE Vereinbarkeit ist eine familienfreundliche Kultur in den Unternehmen

Der Blick in die Praxis und aktuelle Studien zeigen: Eine familienbewusste Unternehmenskultur ist einer der Schlüsselfaktoren für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.<sup>6</sup> Es reicht nicht aus, z. B. familienorientierte Arbeitszeitmodelle anzubieten – für die Beschäftigten muss es auch selbstverständlich sein, sie in Anspruch nehmen zu können. Dies gelingt nur, wenn die Unternehmenskultur tatsächlich als familienfreundlich empfunden wird. Die gelebte Kultur bewegt sich im Spannungsfeld von Wettbewerbsdruck und Beschäftigteninteressen. Die Anforderungen an Flexibilität steigen unter anderem, weil Aufträge zeitnah erledigt und die Wünsche der Kundinnen und Kunden schnell erfüllt werden müssen. Betriebsabläufe und Personaleinsatz sollen dem entsprechen.

---

6 BMFSFJ (2017): Familienfreundliche Unternehmenskultur, Berlin

Hier muss der Interessenausgleich fair gestaltet werden. Das gilt auch für die Digitalisierung. Sie bietet Chancen für eine bessere Vereinbarkeit – wenn mit den Herausforderungen wie der Frage der Erreichbarkeit und der Abgrenzung von Beruf und Privatleben auf beiden Seiten verantwortungsvoll umgegangen wird.



### Fakten zur Bedeutung der Unternehmenskultur

- > In Unternehmen mit Führungskräften, welche die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bestärken, familienfreundliche Maßnahmen zu nutzen, stimmen 87 Prozent der Beschäftigten der Aussage „Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine Selbstverständlichkeit im Unternehmen“ zu. Dagegen stimmen dieser Aussage nur 38 Prozent der Beschäftigten aus Unternehmen zu, in denen Führungskräfte die Beschäftigten nicht bestärken.
- > Faktoren, die den Kulturwandel negativ beeinflussen können, sind beispielsweise mangelnde Kommunikation, der beschränkte Zugang einzelner Beschäftigtengruppen zu bestimmten Maßnahmen oder Erleichterungen und ungeeignete Angebote.<sup>7</sup>



### Was ist eigentlich „Unternehmenskultur“ – eine Definition

Die Menge und das Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, die Unternehmensleitung und Beschäftigte teilen, prägen die Unternehmenskultur. Sie basiert auf dem gemeinsamen Verständnis über grundlegende Werte (z. B. Leitbild, Kommunikationsverhalten, Entscheidungswege, große/geringe Statusunterschiede), Überzeugungen (z. B. Umweltfreundlichkeit), Vorschriften, Regeln, Normen (z. B. im Verhalten gegenüber Kundinnen und Kunden sowie anderen Beschäftigten), Ver- und Geboten.

Die Unternehmenskultur prägt das Agieren und Interagieren nach innen und das Auftreten nach außen.

7 BMFSFJ (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit, Berlin



## Nutzen einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur

Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur hat vielfältigen Nutzen:

Sie ...

- > stärkt die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber.
- > erhöht die Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber und bindet Beschäftigte längerfristig an das Unternehmen.
- > reduziert Komplexität.
- > stärkt die Identifikation mit den kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmenszielen.
- > fördert den organisatorischen Zusammenhalt.
- > steigert die Effizienz und Leistungsfähigkeit des Unternehmens.
- > kann zum Ansehen des Unternehmens bei Kundinnen und Kunden sowie Lieferanten beitragen.

Eine familienfreundliche Unternehmenskultur ist Gestaltungsaufgabe für Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen. Wichtige Instrumente der NEUEN Vereinbarkeit sind z. B. innovative Arbeitszeitmodelle oder mobiles Arbeiten. Die Chancen ihrer Umsetzung steigen, wenn das Arbeitsergebnis im Mittelpunkt steht – und weniger die Frage, ob die Leistung am Arbeitsplatz oder im Home-Office erbracht wird. Dieser Wandel muss aktiv gestaltet werden.

Um den erforderlichen Kulturwandel in Richtung NEUE Vereinbarkeit voranzubringen, können Arbeitgeber und Betriebsräte verschiedene Maßnahmen anstoßen.

” Bei Nestlé setzen der Betriebsrat und die Arbeitgeberin gemeinsam die Unternehmensgrundsätze in die Realität um. Konkret heißt das, wir haben in Frankfurt eine Arbeitszeitvereinbarung, die den Bedürfnissen der Beschäftigten und des Unternehmens Rechnung trägt. Die Gesundheit der Beschäftigten wird durch ein firmeneigenes Fitnessstudio gefördert. Innerhalb kurzer Zeit haben wir über 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Einrichtung nutzen. Die ebenfalls eingerichtete Kinderkrippe unterstützt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. “

Reiner Eich, Betriebsratsvorsitzender bei der Nestlé Deutschland AG

” Eine flexible Arbeitskultur liefert Impulse für Kreativität, Arbeitszufriedenheit und Motivation unserer Beschäftigten. Sie ist ein wichtiger Motor für unsere Innovationskraft. Gleichzeitig werden wir den Bedürfnissen unserer Beschäftigten gerecht, Beruf und Privatleben besser in Einklang zu bringen. Neben Angeboten wie Jobsharing und Familienzeiten ist Teilzeit dabei ein wichtiger Baustein – insgesamt gibt es bei Bosch über Hundert Arbeitsmodelle. Diese Modelle bieten z. B. die Möglichkeit, zeitlich flexibel und unabhängig vom festen Arbeitsplatz zu arbeiten. Wenn beispielsweise eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter nachmittags Zeit benötigt, um sich um seine Kinder zu kümmern, kann er diese Zeit abends nacharbeiten. Das erhöht die Zufriedenheit und führt zu besseren Arbeitsergebnissen. Gleichzeitig schaffen flexible Arbeitsmodelle Freiräume und geben so Impulse für neue Ideen. Denn die besten Ideen haben wir in der Regel nicht am Arbeitsplatz, sondern z. B. beim Laufen in der Natur. Mit unseren Regelungen wollen wir es unseren Beschäftigten ermöglichen, in jeder Lebensphase Beruf und Privatleben bestmöglich zu vereinbaren. Dabei steht für uns nicht die Anwesenheit am Arbeitsplatz im Vordergrund, sondern die Ergebnisse. “

Christoph Kübel, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der Robert Bosch GmbH

## Checkliste: Wichtige Elemente einer familienfreundlichen Unternehmenskultur



### Führungskräfte

Führungskräfte haben großen Einfluss auf die Unternehmenskultur und können dazu beitragen, den Wandel in Richtung „NEUE Vereinbarkeit“ voranzutreiben. Insbesondere Führungskräfte, die Vereinbarkeitsangebote selbst nutzen, indem sie Elternzeit nehmen, für einen bestimmten Zeitraum ihre Arbeitszeit reduzieren oder auch mal früher gehen, um die Kinder von der Kita abzuholen, sind für die Verankerung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur von besonderer Bedeutung. Eine wichtige Maßnahme ist es daher, Führungskräfte im persönlichen Gespräch oder im Rahmen von Führungsseminaren gezielt zu sensibilisieren, damit sie Vereinbarkeitsangebote selbst in Anspruch nehmen und dafür werben.

Schulungen von Führungskräften und Personalverantwortlichen zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ können, insbesondere in Bezug auf die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen (Eltern, Pflegende, Beschäftigte ohne entsprechende Familienaufgaben), zu einem besseren Verständnis beitragen.

Führungskräfte können durch ihr Verhalten signalisieren, dass Vereinbarkeit ein wichtiges Thema ist. Schon durch einfache Gesten und kleine Schritte können sie wichtige Zeichen setzen. Bereits ein ermutigender Satz kann signalisieren, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne das Gespräch suchen können.



### Kommunikation

Nicht nur für Führungskräfte, sondern für das Unternehmen als Ganzes ist Kommunikation ein entscheidender Hebel, um die Kultur positiv weiterzuentwickeln. Eine wichtige Aufgabe ist es, Vereinbarkeitsthemen wie Kinderbetreuung und Pflege als selbstverständliche Aufgaben der Personalpolitik zu etablieren, z.B. durch regelmäßige und auf die jeweiligen Zielgruppen abgestimmte Kommunikation bestehender Angebote und durch positive Vorbilder.

Es ist wichtig, auch unerwünschte Aspekte einer möglicherweise (noch) bestehenden (alten) Kultur offen zu thematisieren, z.B. eine Präsenzkultur, in der niemand Feierabend machen will, solange die Chefin oder der Chef noch da ist. Die Erstellung einer Beratungsmappe zu Fragen der Vereinbarkeit durch die Personalabteilung kann eine gute Informationsquelle sein und Hilfestellung bieten.

Die Arbeitnehmervertretungen können einen solchen Kulturwandel aktiv unterstützen. Das Thema Vereinbarkeit sollte in der Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrates positioniert werden, z. B. in E-Mail-Newslettern, Flugblättern oder Broschüren.



### Verankerung

Trainings und Weiterbildungen können ebenfalls dazu beitragen, das Vereinbarkeitsthema systematisch und nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Auch die Arbeitnehmervertretungen haben hierauf großen Einfluss und können beispielsweise Betriebsratsworkshops oder Seminare anbieten. Darüber hinaus können Weiterbildungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Einrichtung einer Sprechstunde des Betriebsrates zu diesem Thema hilfreiche Maßnahmen sein.

Das vermeintlich „weiche“ Thema bekommt eine höhere Bedeutung durch die Integration von Vereinbarkeitsaspekten in Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen. Nicht zuletzt kann die Einführung eines betrieblichen Familientages oder anderer familienfreundlicher Rituale den Platz der Familie innerhalb des Unternehmens stärken.



### Zusammenarbeit

Wenn Beschäftigte Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten haben und sie z. B. die Arbeitszeitverteilung in den Teams mitverantworten, kann dies zu einer besseren Vereinbarkeit beitragen und die Unternehmenskultur positiv beeinflussen.



### Personalgewinnung

Die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie familienbewusste Angebote des Betriebs können seitens der Personalverantwortlichen in allen Bewerbungs- und Einstellungsgesprächen als wichtiger Teil der Unternehmenskultur und damit auch als Attraktivitätsmerkmal hervorgehoben werden.



Hinweis: Kultur(-Veränderung) lässt sich messen mit dem Kulturcheck von Erfolgsfaktor Familie:  
<https://www.erfolgsfaktor-familie.de/kulturcheck>

## 2.2 Gestaltung vereinbarkeitsunterstützender Rahmenbedingungen

### Übersicht: Gestaltung vereinbarkeitsunterstützender Rahmenbedingungen

Flexible Arbeitsorganisation



Flexibilisierung des Arbeitsortes



Lebensphasenorientierung



### 2.2.1 Flexible Arbeitsorganisation: Grundlage für eine bessere Vereinbarkeit

Ein wesentliches Handlungsfeld für die NEUE Vereinbarkeit ist eine flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort verbunden mit Planbarkeit und Verlässlichkeit für beide Seiten. Durch mehr familienorientierte Flexibilität entstehen Freiräume für die Beschäftigten, welche die Attraktivität eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt erhöhen können. Die Gewinnung von Arbeitskräften und eine ausgewogene Personaldecke sind Einflussgrößen, die – im Interesse des Unternehmens ebenso wie in dem der Beschäftigten – nicht aus dem Blick geraten dürfen. Vollzeitnahe Teilzeitstellen gewinnen dabei weiter an Bedeutung. Denn Väter können so den Wunsch nach mehr familiärem Engagement ohne größere Einkommenseinbußen realisieren und Mütter in „kleiner Teilzeit“ können ihre Arbeitszeit erhöhen, ihr Einkommen steigern und ihre beruflichen Chancen verbessern.



#### Vorteile vollzeitnaher Teilzeit

- > entspricht den Wünschen: Die durchschnittliche Wunscharbeitszeit von Vätern kleiner Kinder liegt derzeit bei 35 Wochenstunden.<sup>8</sup>
- > ist die Basis für gelebte Partnerschaftlichkeit in Familie und Beruf. Diese ermöglicht Vätern und Müttern eine bessere Vereinbarkeit von familiärer Verantwortung und beruflichem Engagement.
- > Entsprechend sehen neun von zehn Unternehmen in der vollzeitnahen Teilzeit eine Chance, Teilzeit auch für Führungskräfte attraktiv zu machen.<sup>9</sup>

8 Bernhardt, J., Hipp, L. & Allmendinger, J. (2016): Kurzbericht zum Projekt „Betriebliche Gelingensbedingungen einer partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit“, durchgeführt vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin

9 BMFSFJ (2016): Vollzeitnahe Teilzeit – ein Instrument zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ergebnisse einer Befragung in Kooperation mit dem Bundesverband der Personalmanager (BPM), Berlin

Um vollzeitnahe Teilzeitangebote erfolgreich zu etablieren, müssen einige Herausforderungen gemeistert werden: Dazu gehört die Gestaltung der Arbeitsorganisation in einer Weise, dass das Arbeitsvolumen in der Regel in der vereinbarten Zeit bewältigt werden kann, die Aufgaben angemessen verteilt sowie Servicezeiten abgedeckt sind und mögliche teaminterne Konflikte vermieden werden.<sup>10</sup> Deshalb müssen vor der Umsetzung neuer Strategien und Modelle die vorhandenen Kapazitäten und Bedarfe im Unternehmen analysiert werden.

### Checkliste Einführung vollzeitnahe Teilzeit

Mit den folgenden Schritten kann ein Unternehmen vollzeitnahe Teilzeitlösungen einführen:

-  Kapazitäten ermitteln und verteilen: Eine wichtige vorbereitende Maßnahme für die Einführung vollzeitnaher Teilzeitmodelle ist ein gutes Kapazitätsmanagement. Zunächst sollte eine bedarfsgerechte Ermittlung der Kapazitäten durchgeführt werden, um diese fair auf die vorhandenen Personalressourcen zu verteilen.
-  Aufgabenerfüllung überprüfen und ggf. nachjustieren: Im Zuge einer – auch geringfügigen – Arbeitszeitreduzierung muss überprüft und eventuell nachjustiert werden, welche Aufgaben nach der Umstellung nicht mehr erfüllt werden (können).
-  Aufgabenbereiche umverteilen: Ein mögliches Instrument, um eine transparente und faire Aufgaben(um)verteilung sicherzustellen, sind Tauschbörsen, in denen Beschäftigte flexibel Aufgaben oder Schichten miteinander tauschen können.
-  Arbeitspläne aufstellen und pflegen: Empfehlenswert sind klare Übersichten, die zeigen, welche Aufgaben pro Projekt, pro Team und pro Teammitglied jeweils anstehen und bis wann sie zu erledigen sind. So können Doppelarbeiten vermieden werden. Dazu sind viele geeignete IT-Tools erhältlich.
-  Kernaufgaben definieren: Sämtliche Aufgaben können (z. B. anhand der Stellenprofile oder Aufgabenbeschreibungen) gezielt analysiert und in Kernaufgaben und delegierbare Aufgaben eingeteilt werden. So kann leichter festgestellt werden, welche Arbeitszeitmodelle im Unternehmen möglich sind und ob vollzeitnahe Teilzeit auch für Führungskräfte infrage kommen kann.
-  Jobsharing-Möglichkeiten prüfen: Eine Möglichkeit, Aufgabengebiete neu zu verteilen, ist das Jobsharing, bei dem sich zwei Beschäftigte einen Arbeitsplatz teilen. Jobsharing kann auch für Führungskräfte eine Chance auf Reduzierung der Arbeitszeit eröffnen.

---

10 BMFSFJ (2016): Vollzeitnahe Teilzeit – ein Instrument zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ergebnisse einer Befragung in Kooperation mit dem Bundesverband der Personalmanager (BPM), Berlin

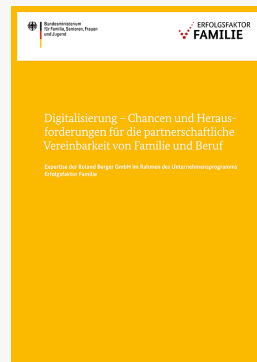
- ✓ Feste Vertretungsregeln aufstellen und Vertretungen benennen: Diese können schon bei kurzfristigen Ausfällen direkt einspringen und müssen nicht lange eingearbeitet werden.
- ✓ Einen Vertretungspool schaffen: Wenn Beschäftigte aufgrund ihrer Lebensphase nur kurzzeitig ihre Wochenarbeitszeit reduzieren wollen, wird es u. a. durch den Fachkräftemangel immer schwieriger, auf dem freien Arbeitsmarkt Vertretungskräfte zu finden. Unternehmen sollten deshalb versuchen, einen festen und ausreichend großen Vertretungspool aufzubauen, um flexibel auf Arbeitszeitverkürzungen oder kurze Auszeiten der Beschäftigten reagieren zu können.



## Know-how – Leitfäden zum Thema flexible, familienbewusste Arbeitszeiten



BMFSFJ (2014). Familienbewusste Arbeitszeiten – Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis.



BMFSFJ (2015). Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf.



BMFSFJ (2015). Familienbewusste Arbeitszeiten – Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen.

Der Gestaltungsrahmen für familienorientierte Arbeitszeiten bietet vielfältige, teils schon erprobte Möglichkeiten für alle Branchen und Größenordnungen. Selbst Schichtarbeit lässt sich familienorientiert gestalten.

### Familienbewusste Schichtarbeit

Vor besonderen Herausforderungen bei der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf stehen Unternehmen bzw. Beschäftigte mit Schichtdienst. Etliche Firmen zeigen, dass geeignete Instrumente existieren, um auch in der Schichtarbeit für mehr Flexibilität zu sorgen:



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



### 2.2.2 Flexibilisierung des Arbeitsortes: Chancen für die Vereinbarkeit

Für bestimmte Tätigkeitsfelder und Berufsgruppen wird die Digitalisierung sowohl die Individualisierung der Arbeitszeiten als auch die Flexibilisierung des Arbeitsortes vorantreiben. Beides geht häufig Hand in Hand. Auch eine Flexibilisierung des Arbeitsortes kann für Beschäftigte Vorteile bei der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit sich bringen.

Längst nicht bei allen Tätigkeiten ist mobiles Arbeiten möglich. Neben der Identifikation geeigneter Aufgaben(-Teile) am jeweiligen Arbeitsplatz bedarf es tauglicher Rahmenbedingungen. Die technischen Voraussetzungen (Endgeräte, Zugriffsmöglichkeiten auf Daten) müssen genauso wie die Anforderungen an Arbeits- und Datenschutz erfüllt sein, um mobile Arbeit zu ermöglichen. Mobiles Arbeiten ist nicht für alle Beschäftigten gleichermaßen geeignet bzw. nicht von allen Beschäftigten erwünscht. Hier sind kollektive Vereinbarungen sinnvoll, in deren Rahmen auch individuelle Lösungen gefunden werden können.



#### Praxisbeispiel aus dem Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2016“ des BMFSFJ

Der Sieger der Kategorie „Väterfreundliche Personalpolitik“ des Unternehmenswettbewerbes 2016, die **FingerHaus GmbH**, zeigt, wie es geht: Bei den Monteuren mit familiären Aufgaben achtet das Unternehmen darauf, ihnen nach Möglichkeit eine 4-Tage-Woche zu gewährleisten. Steht die Geburt des Nachwuchses an, setzt die FingerHaus GmbH die Handwerker auf Montage nur noch heimatnah ein. Gleiches gilt in familiären Notsituationen. In solchen Fällen ist auch eine bezahlte Freistellung möglich. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Produktion können ihre Arbeitszeitkonten in den auftragsstarken Frühjahrs- und Sommermonaten aufbauen, um ihre Arbeitszeit im Winter zu verkürzen. Damit die Belegschaft besser planen kann, wechseln die Schichten wöchentlich. Kurzfristiges Tauschen untereinander ist jederzeit möglich. Und wenn beispielsweise die Tagesbetreuung mal plötzlich ausfällt, können die Beschäftigten ihren Nachwuchs auch mit zur Arbeit nehmen und die Spielecke in den Verkaufsräumen nutzen. Falls in Notfällen eine Betreuung erforderlich ist, beteiligt sich das Unternehmen im Einzelfall an den Kosten.

Insbesondere im Bereich personenbezogener Dienstleistungen und in der Produktion können Beschäftigte sowie Unternehmen von den Vorteilen mobiler Arbeitsplätze nur selten oder gar nicht profitieren. Dennoch geht im Bereich Home-Office und mobiles Arbeiten mehr, als viele denken. In personenbezogenen Dienstleistungsbereichen unterstützen technische Lösungen schon heute dabei, Kundenkontakte auch mobil bzw. außerhalb des Büros zu ermöglichen. Selbst in der Produktion gibt es unter Umständen Möglichkeiten, mobil zu arbeiten. Weiterbildung beispielsweise könnte in Form von E-Learning, also zeitlich und örtlich flexibel, in Anspruch genommen werden. Oder es wird die Möglichkeit eröffnet, z. B. im Backbetrieb Bestands- oder Bestelllisten sowie Abrechnungen im Home-Office zu erledigen, während die Vor-Ort-Dienstleistungen (Verkauf von Backwaren) weiterhin am betrieblichen Arbeitsplatz erbracht werden.



### Flexibilisierung des Arbeitsortes – Was bringt es?

- > Die Zeitersparnis durch mobile Arbeitsformen beträgt im Durchschnitt 4,4 Stunden und wird zu 80 Prozent als Familienzeit genutzt.
- > So geben über 40 Prozent der Väter an, dass sie dank der (zeitweiligen) Arbeit im Home-Office ihre berufstätige Partnerin entlasten können.
- > 50 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer würden gerne mobil bzw. im Home-Office arbeiten, weil sie sich hiervon bessere Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf versprechen. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die bereits Home-Office-Angebote nutzen können, berichten Positives: 93 Prozent geben an, dass Home-Office die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtert. Auch 94 Prozent der Arbeitgeber sagen, dass Home-Office der besseren Vereinbarkeit dient.<sup>11</sup>

Das Potenzial für mobiles Arbeiten wird häufig noch nicht ausgeschöpft. Hier können Unternehmen und Arbeitnehmervertretungen gemeinsam für die jeweiligen Aufgabenbereiche Möglichkeiten ausloten, wo und wann Arbeitsergebnisse auch mobil erzielt werden können. Auch die Beschäftigten sind gefragt: Verschiedene Generationen und soziale Milieus haben jeweils eigene Vorstellungen und Bedarfe – und diese treffen am Arbeitsplatz zunehmend aufeinander. Erlebt die junge „digitale Avantgarde“ die Möglichkeiten mobilen Arbeitens jenseits des Büros als Freiheit, sehen andere die zunehmende Durchdringung des Alltags mit mobilen Endgeräten eher als Gefährdung der Work-Life-Balance. Zwischen den unterschiedlichen Interessen der Beschäftigtengruppen kann die Arbeitnehmervertretung vermitteln. Der verantwortungsvolle Umgang mit der durch die Technik möglich gewordenen Erreichbarkeit und der Verfügbarkeit der Beschäftigten liegt im Interesse des gesamten Unternehmens, nicht nur der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.



Eine Übersicht über weiterführende Informationen zum Thema Mobiles Arbeiten/Home-Office sowie ein Hinweis auf eine Musterbetriebsvereinbarung finden Sie im Anhang.

11 BMFSFJ (2015): Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Berlin

## Mögliche Regelungsinhalte für eine Betriebsvereinbarung zum Thema mobiles Arbeiten sind:<sup>12</sup>

- > Ziele von Vereinbarungen
  - Positive Effekte für Beschäftigte und für die Arbeitsorganisation
- > Definition, Anlässe, Orte
  - Home-Office, alternierend
  - Mobiles Arbeiten, flexibles Arbeiten
- > Antrag, Voraussetzungen, Grundsätze
  - Grundsätze: Wer kann? Wer darf?
  - Verfahren zur Beantragung, zur Arbeitsweise, Voraussetzungen
  - Information und Qualifikation
- > Regelungen zur Arbeitsstätte und zum Arbeitsschutz
- > Arbeitszeit
  - Erreichbarkeit, Arbeitszeitrahmen, Arbeitszeiterfassung
- > Haftung, Kosten und Versicherungsfragen
- > Datenschutz, Geheimhaltung, IT-Sicherheit
- > Ausstattung mit technischen Geräten, Ausstattung der Arbeitsstätte
- > Beteiligung, Mitbestimmung des Betriebsrates und Konfliktlösungsverfahren
- > Geltungsbereiche
  - Persönlich, sachlich, räumlich



### Praxisbeispiel aus dem Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2016“ des BMFSFJ

Der Sieger der Kategorie „Vereinbarkeit in der digitalen Welt“ des Unternehmenswettbewerbes 2016, die **Bausparkasse Schwäbisch Hall AG** zeigt, wie es geht: Sie hat mit der Weiterentwicklung ihrer Betriebsvereinbarung zur Telearbeit und entsprechenden Investitionen in die digitale Infrastruktur gezeigt, wie mobiles Arbeiten umgesetzt werden kann. Ein klarer Regelungsrahmen schafft Transparenz, z. B. in Bezug auf Datenschutz. Die Beschäftigten erhalten Unterstützung in Form eines „Verhaltenskodex zum Umgang mit Präsenz und Erreichbarkeit“. Durch digitale Akten und das papierlose Büro sind die Beschäftigten flexibel bei der Wahl ihres Arbeitsortes; eine Arbeitsgruppe „Digitalisierung gestalten“ begleitet den Prozess. Der Vorstand hat sich für die Weiterentwicklung der Betriebsvereinbarung für Telearbeit und für hohe Investitionen in die digitale Infrastruktur entschieden – durch eine digitale Akte im papierlosen Büro wächst die Flexibilität im Sinne der Beschäftigten und das Arbeiten von zu Hause ist problemlos möglich. Schwäbisch Hall richtet dazu denjenigen, die von zu Hause aus tätig sind, einen Arbeitsplatz in den eigenen vier Wänden mit Computer, Bildschirm, Telefonanlage und Büromöbiliar ein, damit sie dort genauso arbeiten können wie im Büro. Dank sicherer Datenleitungen und der neuesten Technik gibt es keinen Unterschied mehr zwischen Büro- und Heim-Arbeitsplatz. Eine Besonderheit ist auch der „Verhaltenskodex zum Umgang mit Präsenz und Erreichbarkeit“, der das Arbeiten im Home-Office bei Schwäbisch Hall klar regelt. Zusätzlich begleitet die Arbeitsgruppe „Digitalisierung gestalten“ das Thema im Unternehmensalltag.

<sup>12</sup> Manuela Maschke: Mobil arbeiten. Erkenntnisse aus Betriebsvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung – Arbeit und Mitbestimmung, Düsseldorf 2017.








## 2.2.3 Lebensphasenorientierung: Vorteile für Beschäftigte und Unternehmen

Durch eine lebensphasenorientierte Personalpolitik können Angebote zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf an die unterschiedlichen Anforderungen in verschiedenen Lebensphasen der Beschäftigten angepasst werden.

Für Arbeitgeber bietet die Lebensphasenorientierung die Möglichkeit, Beschäftigte in allen Lebensphasen an das Unternehmen zu binden. Laut „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016“ halten 81,2 Prozent aller Beschäftigten das Thema Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf auch für Beschäftigte ohne Kinder und pflegebedürftige Angehörige für wichtig.<sup>13</sup>

### Checkliste Lebensphasenorientierung

Für die erfolgreiche Gestaltung lebensphasenorientierter Personalpolitik gibt es zahlreiche Möglichkeiten:

-  Maßnahmen, die bislang hauptsächlich von bestimmten Beschäftigten(-Gruppen) genutzt werden, auf Anpassungsbedarf an andere Lebenslagen überprüfen: Wird Home-Office beispielsweise überwiegend von Müttern kleiner Kinder genutzt, sollte dafür geworben werden, dass das Angebot auch von Vätern, Pflegenden und anderen Gruppen genutzt wird.
-  Angebote zielgruppengerecht kommunizieren, insbesondere durch entsprechende Vorbilder: Arbeitnehmervertretungen können dies durch entsprechende Themensetzung in den innerbetrieblichen Informationsmedien aktiv unterstützen.
-  Beschäftigte in ähnlichen Lebensphasen miteinander vernetzen: Hierfür können etwa unternehmensinterne Väternetzwerke, regelmäßige Diskussionsrunden oder eine Community im firmeneigenen Intranet bzw. E-Mail-Verteiler hilfreich sein.
-  Pflege und Pflegeanforderungen offen ansprechen und den Beschäftigten verdeutlichen, dass das Thema kein Tabu ist: Neben Informationsmaterialien können hierfür Vorträge – auch von externen Expertinnen und Experten – hilfreich sein oder unternehmensinterne „Pflegetage“, an denen gezielt für das Thema sensibilisiert wird.
-  Den Aspekt eines fairen Interessenausgleichs berücksichtigen, um eine nachhaltige Balance zwischen allen Beteiligten sicherzustellen: Eine wesentliche Herausforderung bei der Lebensphasenorientierung ist es, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Bedarfe einzugehen und sicherzustellen, dass einzelne Beschäftigte nicht das Gefühl haben, ignoriert zu werden oder im Hinblick auf ihre eigenen Bedürfnisse immer den Kürzeren zu ziehen.

13 BMFSFJ (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit, Berlin

### Praxisbeispiel aus dem Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2016“ des BMFSFJ

Die U.I. Lapp GmbH hat 2015 eine „Beratungswerkstatt“ zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege eingeführt. Die Werkstatt kombiniert verschiedene Angebote, die Beschäftigten dabei helfen, eine bessere Vereinbarkeit zu realisieren. So können Beschäftigte durch einen Vortrag mehr über Pflegefinanzierung, Demenz und Vollmachten erfahren und an einem Erfahrungsaustausch sowie, bei Bedarf, individuellen Coachings teilnehmen. Auch nach dem Vortrag bleiben Kontaktmöglichkeiten und Angebote von Einzelcoachings bestehen. Die Reaktionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren sehr positiv, sodass das Angebot weiter fortgeführt werden soll.

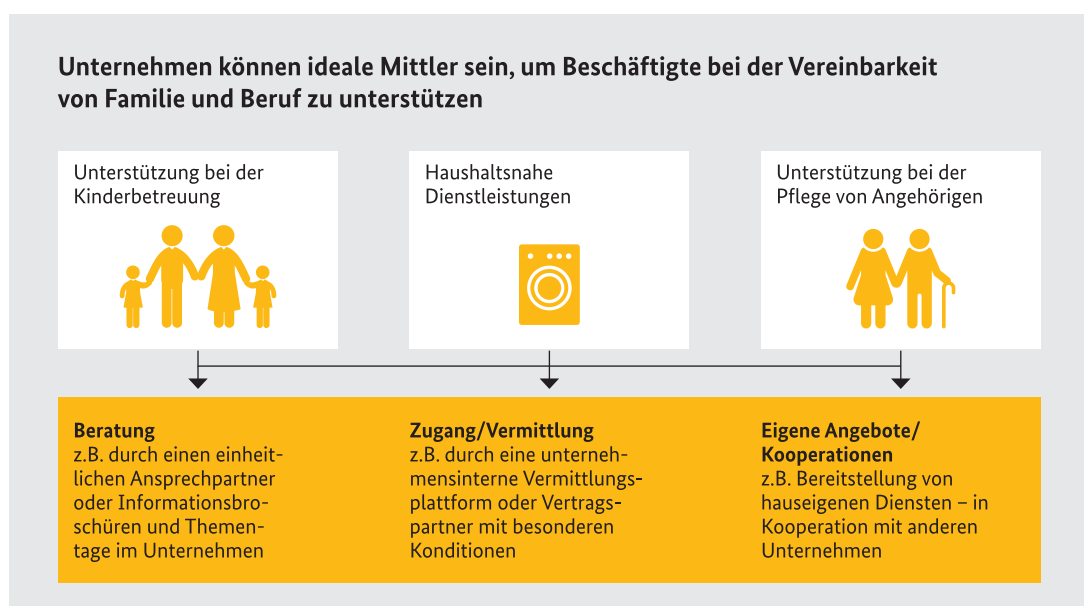


Eine Übersicht über die weiterführenden Informationen zum Thema Lebensphasenorientierung/Pflege finden Sie im Anhang.

## 2.2.4 Unterstützungsangebote: Entlastung der Beschäftigten – Attraktivitätssteigerung der Unternehmen

Neben der Unterstützung bei Kinderbetreuung und Pflege gibt es auch eine Vielzahl von Unterstützungsangeboten im Bereich haushaltsnaher Dienstleistungen und der Sozialberatung. Hierbei ist es wichtig, dass für alle Beschäftigtengruppen geeignete Angebote aufgezeigt werden bzw. bei Bedarf zugänglich sind.

Abbildung 1: Unterstützungsangebote zur Vereinbarkeit durch Unternehmen

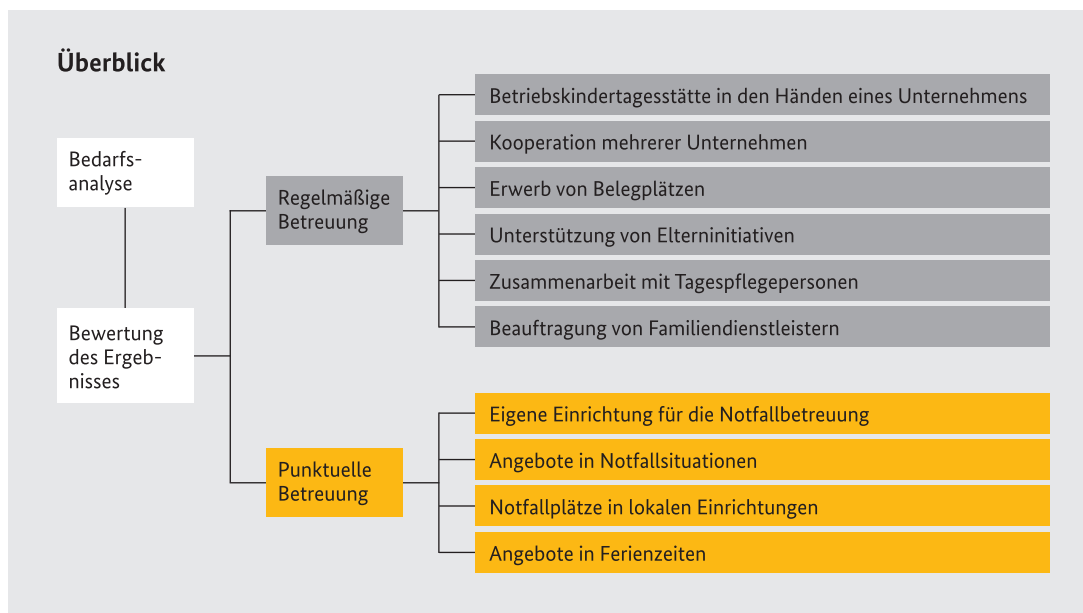


Unterstützungsangebote können entscheidend zur NEUEN Vereinbarkeit beitragen. Beispielsweise können Belegplätze in Kindertageseinrichtungen Beschäftigte mit Kindern erheblich entlasten, da die Suche nach verfügbaren Betreuungsmöglichkeiten entfällt. So können Fehlzeiten aufgrund fehlender Betreuungsmöglichkeiten reduziert werden. Gleiches gilt für die Pflege von Angehörigen. Das Angebot haushaltsnaher Dienstleistungen und weiterer Unterstützungsangebote kann die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen festigen. Sie werden entlastet und sind so produktiver.

Je nach Größe können Unternehmen solche Angebote selbst entwickeln, mit anderen kooperieren, Dienstleister beauftragen oder bei der Vermittlung helfen: Vor Einführung solcher Unterstützungsangebote sollten eine Bedarfsanalyse durchgeführt und passgenaue Angebote identifiziert werden.

## Kinderbetreuung

Abbildung 2: Möglichkeiten und Formen der betrieblich unterstützten Kinderbetreuung



Quelle: BMFSFJ, Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung, 2012

Manche Unternehmen betreiben eigene Kitas oder haben Belegplätze in benachbarten Einrichtungen. In kleineren Unternehmen kommt möglicherweise eine Kooperation mit anderen Betrieben infrage. Mithilfe des Förderlotsen auf [www.erfolgsmotor-familie.de](http://www.erfolgsmotor-familie.de) kann eine erste Übersicht über besonders gut geeignete Betreuungsangebote für bestimmte Bedarfe ermittelt werden.

Weitergehende Beratung für die Wahl der richtigen Betreuungsform leisten die kommunalen Anlaufstellen (Jugendämter, Familienbeauftragte, ggf. Wirtschaftsförderung) oder auch Lokale Bündnisse für Familie vor Ort (<http://lokale-buendnisse-fuer-familie.de/>).

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

Firmen, die keine Betriebskita oder Belegplätze in öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen anbieten können, entlasten mit diesem Zuschuss Mütter sowie Väter und schaffen einen Anreiz für kürzere Elternzeiten und eine baldige Rückkehr an den Arbeitsplatz.

## Pflege

Die Pflegebedürftigkeit von Angehörigen kommt oft überraschend. In kürzester Zeit müssen betroffene Beschäftigte dann weitreichende Entscheidungen treffen. Beratung und Information können helfen, die Suche nach passenden Pflegearrangements zu verkürzen und zu verbessern – und so dazu beitragen, dass die Betroffenen sich früher und unbelasteter wieder auf ihre Berufstätigkeit konzentrieren können.

Unterstützungsangebote reichen von Inhouse-Seminaren mit Informationen zu internen und externen Ansprechpartnern („Wo bekomme ich Hilfe zu rechtlichen und finanziellen Fragen?“, „Wer kann mich bei Pflegeaufgaben kompetent unterstützen?“ etc.) über die Vernetzung mit außerbetrieblichen Ansprechpartnern (Sozialstationen, Altenhilfe, Pflegeeinrichtungen, ambulante Dienste etc.) bis hin zu individuellen Beratungsgesprächen. Darüber hinaus können Rahmenvereinbarungen zwischen Unternehmen und Pflegedienstleistern geschlossen werden, wie sie in der Kinderbetreuung bereits erfolgreich praktiziert werden, z. B. in Form von Belegplätzen in Tageseinrichtungen für Demenzkranke.

## Haushaltsnahe Dienstleistungen

Zu den beruflichen Herausforderungen kommen die Aufgaben im Haushalt hinzu. Sie werden nach wie vor in weit überwiegendem Maße von Frauen erledigt. Professionelle Agenturen, die haushaltsnahe Dienstleistungen auf der Grundlage sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung anbieten, können z. B. bei der Reinigung, beim Einkauf oder bei der Wäschepflege Entlastung verschaffen.

Abbildung 3: Haushaltsnahe Dienstleistungen



Unternehmen, die ihre Beschäftigten bei der Entlastung von der Hausarbeit unterstützen wollen, können für bestimmte Dienstleistungen mit ausgewählten Anbietern Rahmenverträge schließen, welche die Beschäftigten ihrerseits zu vergünstigten Konditionen in Anspruch nehmen können. Durch die Bündelung der Nachfrage und aufgrund eines größeren Auftragsvolumens können die Rahmenverträge in der Regel so abgeschlossen werden, dass sie Konditionen beinhalten, von denen die Beschäftigten profitieren.

Aber auch ohne feste Verträge können Unternehmen die Suche nach einem vertrauenswürdigen Anbieter erleichtern und Informationen zur Verfügung stellen. Sie können mit Agenturen, die auf die Vermittlung von legalen und qualitätsgeprüften Dienstleistungen durch sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer spezialisiert sind, zusammenarbeiten oder über diese informieren und gegebenenfalls Zuschüsse für die Inanspruchnahme haushaltsnaher Dienstleistungen zahlen. Gleiches gilt für Sozialberatungen, die anonyme Erstberatung in Krisensituationen anbieten.

### Praxistipp

Die Internetseite [www.hilfe-im-haushalt.de](http://www.hilfe-im-haushalt.de) des BMFSFJ soll dazu beitragen, die Transparenz auf dem Markt haushaltsnaher Dienstleistungen zu fördern und den Zugang zu legalen Angeboten zu erleichtern. Darüber hinaus soll das Portal über Qualitätskriterien wie z. B. Gütesiegel und Zertifikate aufklären und die Professionalisierung haushaltsnaher Dienstleistungen unterstützen.



#### **Praxisbeispiel aus dem Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2016“ des BMFSFJ**

Die **Frankfurter Rotkreuz-Kliniken**, haben ein Familienbüro für Beschäftigte gegründet. Die Kliniken kooperieren mit Care.com und bieten ihren Beschäftigten Notfallbetreuung für Kinder, Pflegeberatung und eine anonyme Sozialberatung für Notfall- und Krisensituationen. Bei Bedarf können Beschäftigte auch im Dialog mit ihren Führungskräften begleitet werden. Neben dem Familienbüro steht den Beschäftigten auch der hauseigene Sozialdienst zur Verfügung, wenn beispielsweise akut eine kurzzeitige Pflege eines Angehörigen organisiert werden muss.



### III.

## Vereinbarkeit von Beruf und Familie gemeinsam und partnerschaftlich gestalten

Möglichkeiten und Ansatzpunkte für eine familienbewusste Arbeitsorganisation in Unternehmen gibt es viele. Nicht alle eignen sich überall gleichermaßen. In dem einen Betrieb werden sich flexible Arbeitsformen eher organisieren lassen als in dem anderen. Teaminterne Absprachen über bestimmte Arbeitsarrangements lassen sich möglicherweise häufiger umsetzen. Vereinbarungen über Belegplätze in einer Kindertageseinrichtung mögen sich vor allem dort anbieten, wo sich in der näheren oder weiteren Nachbarschaft eine Kita befindet. Und ein Unternehmen mit eigener Kantine kann den Kantinenbetrieb möglicherweise eher um das Angebot ergänzen, Mahlzeiten zu günstigen Preisen mit nach Hause zu nehmen.

So oder so wird es für eine erfolgreiche Umsetzung familienbewusster Maßnahmen darauf ankommen, Lösungen möglichst gemeinsam und partnerschaftlich zu erarbeiten. Dazu will dieser Leitfaden alle ermuntern, die sich einig sind in dem Ziel, als familienfreundliches Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf, Kinderbetreuung und Pflege zu gestalten.

## Anhang: Weiterführende Informationen zu einzelnen Themen

### > Allgemeine Veröffentlichungen zum Thema Vereinbarkeit

- BMFSFJ (2017): Familienfreundliche Unternehmenskultur - Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. <https://www.bmfsfj.de/blob/118380/84f7a8f9a71bb7050c7d30fcafabe6c4/familienfreundliche-unternehmenskultur-data.pdf>
- BDA (2013): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/57B095F497D2E6BAC1257B90002C8413/\\$file/Vereinbarkeit-Familie-und-Beruf.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/57B095F497D2E6BAC1257B90002C8413/$file/Vereinbarkeit-Familie-und-Beruf.pdf)
- BMFSFJ/BDA/DGB/DIHK (2015): Memorandum Familie und Arbeitswelt Die NEUE Vereinbarkeit Fortschrittsfelder. <https://www.bmfsfj.de/blob/94316/26cd21b23fc89669f57e44c0fb9ae4d2/memorandum-familie-und-arbeitswelt-data.pdf>
- BMFSFJ (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016. <https://www.bmfsfj.de/blob/95434/ede1131bedf5b477c478bcc1b7/unternehmensmonitor-familienfreundlichkeit-2016-broschuere-data.pdf>
- BMFSFJ (2016): Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit. <https://www.bmfsfj.de/blob/108996/c0196b21e5eeff2f62c6679e86969ba2/renditepotenziale-der-neuen-vereinbarkeit-langfassung-data.pdf>
- BMFSFJ (2017): Check familienbewusste Unternehmenskultur. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/jetzt-testen--wie-familienfreundlich-ist-ihr-unternehmen-/115182>
- DGB (2011): Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Personalräte. [https://www.dgb-bestellservice.de/besys\\_dgb/pdf/DGB301006.pdf](https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB301006.pdf)
- BMFSFJ (2014): Erfolgreich für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wie familienbewusste Kooperation von Unternehmen und anderen Akteuren vor Ort aussehen kann. <https://www.bmfsfj.de/blob/jump/93670/erfolgreich-fuer-mehr-vereinbarkeit-von-familie-und-beruf-data.pdf>

### > Mobiles Arbeiten/Home-Office

- BMFSFJ (2015): Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf. <https://www.bmfsfj.de/blob/108986/13abe13cebb2136c29d9bdf5753bdd/digitalisierung-chancen-und-herausforderungen-data.pdf>
- BMFSFJ (2016): Nur das Ergebnis zählt. Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben. <https://www.bmfsfj.de/blob/112022/0c6e5d1b36eb0a8e09b45a1457f350eb/nur-das-ergebnis-zaehlt--leitfaden-fuer-mobiles-arbeiten-in-betrieben-data.pdf>
- BMFSFJ (2017): Digitale Vereinbarkeit. Home-Office und mobiles Arbeiten – eine Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben. <https://www.bmfsfj.de/blob/118752/0e5bebe2a7eb7b4554af2e7f571651de/digitale-vereinbarkeit-home-office-und-mobiles-arbeiten-eine-toolbox-fuer-unternehmen-und-beschaefigte-mit-familienaufgaben-data.pdf>
- BMFSFJ (2015): Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf. <https://www.bmfsfj.de/blob/108986/13abe13cebb2136c29d9bdf5753bdd/digitalisierung-chancen-und-herausforderungen-data.pdf>
- Manuela Maschke (2016): Flexible Arbeitszeitgestaltung. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12491.pdf>
- Muster zur Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten am Beispiel von Puma. [http://www.bundverlag.de/zeitschriften/arbeitsrecht-im-betrieb/deutscher-betriebsraete-preis/archiv/Preis\\_2015/Dokumentation-der-Projekte/Arbeitszeitgestaltung/Zusatzmaterialien/38\\_BV\\_PUMA-Mobiles-Arbeiten.pdf](http://www.bundverlag.de/zeitschriften/arbeitsrecht-im-betrieb/deutscher-betriebsraete-preis/archiv/Preis_2015/Dokumentation-der-Projekte/Arbeitszeitgestaltung/Zusatzmaterialien/38_BV_PUMA-Mobiles-Arbeiten.pdf)

### > Flexible Arbeitsmodelle

- BDA (2013): Tarifpolitik für familienbewusste Arbeitszeiten. [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/9CFBC83F2C7E89B9C1257B2C0034ADDC/\\$file/Tarifpolitik\\_fuer\\_Familienbewusste\\_Arbeitszeiten.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/9CFBC83F2C7E89B9C1257B2C0034ADDC/$file/Tarifpolitik_fuer_Familienbewusste_Arbeitszeiten.pdf)
- BMFSFJ (2014): Familienbewusste Arbeitszeiten – Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis. <https://www.bmfsfj.de/blob/93742/715d8db35a23aaf7fe9823d182e17999/familiebewusste-arbeitszeiten-unternehmen-data.pdf>
- BMFSFJ (2015): Familienbewusste Arbeitszeiten – Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen. <https://www.bmfsfj.de/blob/93754/a8a5b1857507181ec5409751ac589c75/familienbewusste-arbeitszeiten-leitfaden-data.pdf>
- DGB Bundesvorstand (2011): Familienbewusste Schichtarbeit. [https://www.dgb-bestellservice.de/besys\\_dgb/pdf/DGB301009.pdf](https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB301009.pdf)
- DGB Bundesvorstand (2012): Arbeitszeiten in verschiedenen Lebensphasen gestalten. <http://familie.dgb.de/-/5TW>
- DGB Bundesvorstand (2014): Teilzeit als Option der Lebenslaufgestaltung. [https://www.dgb-bestellservice.de/besys\\_dgb/pdf/DGB301012.pdf](https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB301012.pdf)

### > Väter

- BMFSFJ (2016): Mehr Zeit für die Familie: Väter und das ElterngeldPlus. <https://www.bmfsfj.de/blob/jump/94310/mehr-zeit-fuer-die-familie-vaeter-und-das-elterngeldplus-broschuere-data.pdf>
- BMFSFJ (2016): Väterbarometer 2016. [https://www.erfolgskfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Wissen-plattformfuer\\_die\\_Praxis/Ergebnisse\\_Vaeter-Barometer\\_2016.pdf](https://www.erfolgskfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Wissen-plattformfuer_die_Praxis/Ergebnisse_Vaeter-Barometer_2016.pdf)
- BMFSFJ (2016): Familienbewusste Personalpolitik für Väter - so funktioniert's. Wie Unternehmen Väter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen können. <https://www.bmfsfj.de/blob/93756/8e8877d3432f2c6a0831c375b8e0ce5c/familienbewusste-personalpolitik-fuer-vaeter-so-funktioniert-data.pdf>
- DGB & Verdi (2015): Väter in Elternzeit – Ein Handlungsfeld für Betriebs- und Personalräte. <http://vereinbarkeit.dgb.de/++co++a2bc576e-dd26-11e4-b18f-52540023ef1a>
- DGB Bundesvorstand (2016): Männer vereinbaren Familie und Beruf. Neue Module für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit. <http://familie.dgb.de/-/g5D>

### > Elterngeld

- BMFSFJ (2015): ElterngeldPlus: Neue Chancen für Betriebe und Beschäftigte – Ein Wegweiser für Unternehmen. <https://www.bmfsfj.de/blob/jump/93638/elterngeldplus-neue-chancen-fuer-betriebe-und-beschaeftigte-data.pdf>
- DGB (2016): ElterngeldPlus – Ein Leitfaden für Betriebs- und Personalräte. [https://www.dgb-bestellservice.de/besys\\_dgb/pdf/DGB301016.pdf](https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB301016.pdf)

### > Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

- BMFSFJ (2014): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Wie Unternehmen Beschäftigte mit Pflegeaufgaben unterstützen können. [https://www.erfolgskfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Leitfaden\\_BerufundPflege\\_barrierefrei.pdf](https://www.erfolgskfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Leitfaden_BerufundPflege_barrierefrei.pdf)
- DGB (2012): Pflegesensible Arbeitszeitgestaltung. [https://www.dgb-bestellservice.de/besys\\_dgb/pdf/DGB301010.pdf](https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB301010.pdf)

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

**Herausgeber:**

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11018 Berlin  
www.bmfsfj.de



**Bezugsstelle:**

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock  
Tel.: 030 18 27 22 72 1  
Fax: 030 18 10 27 22 72 1  
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de  
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de  
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 030 20 17 91 30  
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr  
Fax: 030 185 55 - 44 00  
E-Mail: info@bmfsfj.service.bund.de

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

**Artikelnummer:** 2BR200

**Stand:** September 2017, 1. Auflage

**Redaktion und Gestaltung:** Bundesfamilienministerium, Roland Berger GmbH

**Bildnachweis Frau Dr. Barley:** Bundesregierung/Steffen Kugler

**Bildnachweis Titelseite:** iStockphoto/appleuzr, filborg

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

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

Das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ wird im Rahmen des Programms  
„Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ durch das Bundesministerium für Familie,  
Senioren, Frauen und Jugend und den Europäischen Sozialfonds gefördert.  
Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten.  
Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die  
Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen  
auf dem Arbeitsmarkt bei. Mehr zum ESF unter: [www.esf.de](http://www.esf.de)



**Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.**