

# Geht doch!

*So gelingt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf*



## Vereinbarkeit. Macht. Karriere.

Wie junge Führungskräfte die  
Arbeitskultur verändern.

## Auf dem Weg zum ElterngeldPlus

Warum die erfolgreiche Einführung  
viel mit guter Führung zu tun hat.

## Ausgezeichnete Wahl

Wie Vereinbarkeit die Auswahl  
von Führungskräften bestimmt.



# Inhalt

## 06 „Vereinbarkeit und gute Führung gehören zusammen“



Im Interview spricht Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig darüber, was NEUE Vereinbarkeit bedeutet – und warum dafür auch eine neue Führungskultur wichtig ist.

## Aufbruch: Zeit für die NEUE Vereinbarkeit

### 08 Vereinbarkeit. Macht. Karriere.

Eine neue Generation Führungskräfte sorgt in immer mehr Unternehmen dafür, dass Beschäftigte Familie und Beruf besser vereinbaren können.

### 12 Die NEUE Vereinbarkeit: Zehn Leitsätze für familienbewusste Arbeitswelten

Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften haben mit dem Memorandum „Familie und Arbeitswelt – die NEUE Vereinbarkeit“ die Weichen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestellt.

## Unternehmen Familie: Wie Führung die Vereinbarkeit unterstützt

### 14 Gut aufgestellt

Das neue ElterngeldPlus bringt Beschäftigten und Arbeitgebern viele Vorteile. Die Daimler AG zeigt, wie gute Führungsstrukturen die Einführung unterstützen.

### 18 „Für die Generation Y gehören Familie und Job zum Lebensentwurf“

Zwei Generationen leiten das Maschinenbauunternehmen Bernd Münstermann GmbH im westfälischen Telgte. Im Interview verrät das Führungstrio, warum Familienfreundlichkeit Chefsache ist.

### 21 Die Familien-Bande

Ein einzigartiges Netzwerk bringt bei der Rasselstein GmbH Innovationen für mehr Vereinbarkeit auf den Weg. Größter Coup: ein elternfreundliches Schichtmodell.

### 22 Gute Führung – gute Vereinbarkeit

Welche Kompetenzen müssen Führungskräfte mitbringen, um gute Vereinbarkeitslösungen umzusetzen? Vier Arbeitgeber verraten, welche Eigenschaften wichtig sind.

### 24 Der Ton macht die Vereinbarkeit

„Was macht die Familie?“ Die von der Heydt GmbH in Speyer setzt beim Thema Vereinbarkeit auf direkte Kommunikation.

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



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

# Inhalt



## Familie unternehmen: Wie Führungskräfte Vereinbarkeit leben

**26 Geteilte Stelle, doppeltes Familienglück**  
Top-Sharing heißt: zwei Köpfe, eine Führungsposition. Ein Paar aus Berlin verrät, wie das Modell funktioniert.

**30 Vereinbarkeit wird digital**  
So profitieren Führungskräfte von der Digitalisierung der Arbeitswelt: Eine neue Studie von „Erfolgsfaktor Familie“ zeigt, wie technische Innovationen eine bessere Vereinbarkeit unterstützen.

**32 Gern gesehen**  
Viele Menschen wünschen sich auch während familiärer Auszeiten den Kontakt zum Arbeitgeber. Sechs Tipps, wie sich das organisieren lässt – und beide Seiten profitieren.



Fotos: Andy Ridder, Klaus Brandes

**34 Zeit für die Karriere**  
Auf der Multiplikatorenveranstaltung von „Erfolgsfaktor Familie“ diskutierten Arbeitsmarktexpertinnen und -experten über neue Karriereemodelle für die Generation Vereinbarkeit.

**36 Helden tragen keine Windeln**  
Um für seine Tochter einen begehrten Platz im Sportverein zu sichern, geht Kolumnist Mark Spörrle an seine Grenzen.

## Erfolgsfaktor Familie: Aus dem Netzwerk

**38 Das Unternehmensnetzwerk**  
Starke Partner – die Vorteile einer Mitgliedschaft im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ auf einen Blick.

**40 Impressum**



# „Vereinbarkeit und gute Führung – das lässt sich nicht trennen“

Die meisten Menschen in Deutschland stehen im Laufe ihres Berufslebens irgendwann vor der Frage: Wie balanciere ich familiäre und berufliche Verantwortung aus? Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig spricht im Interview darüber, was NEUE Vereinbarkeit bedeutet und warum es dafür auch eine andere Führungskultur braucht.



Bundesfamilienministerin  
Manuela Schwesig

**Frau Schwesig, im Memorandum „Familie und Arbeitswelt – die NEUE Vereinbarkeit“ heißt es: Berufliche und familiäre Verantwortung stehen gleichwertig nebeneinander. Was bedeutet das für die Unternehmen in Deutschland?**

Mein Eindruck ist, dass viele Unternehmen familienfreundlich längst als Vorteil erkannt haben. Die Mehrzahl der berufstätigen Eltern in Deutschland wünscht sich mehr Partnerschaftlichkeit, eine faire Aufgabenteilung und wirtschaftliche Unabhängigkeit für beide Elternteile. Gleichzeitig stehen immer mehr Menschen vor der Herausforderung, Erwerbstätigkeit und

familiäre Verantwortung miteinander zu vereinbaren. Dabei geht es neben der Betreuung der Kinder zunehmend auch um pflegebedürftige Angehörige. Fast jede Arbeitnehmerin und fast jeder Arbeitnehmer ist im Laufe seines Berufslebens mit der Frage konfrontiert: Wie bekomme ich das alles unter einen Hut? Unternehmen, die auf die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten eingehen und ihnen passgenaue Vereinbarkeitslösungen anbieten, können dabei nur gewinnen: Sie können gut qualifiziertes Personal halten und haben

als attraktive Arbeitgeber gute Chancen im Wettbewerb um Fachkräfte.

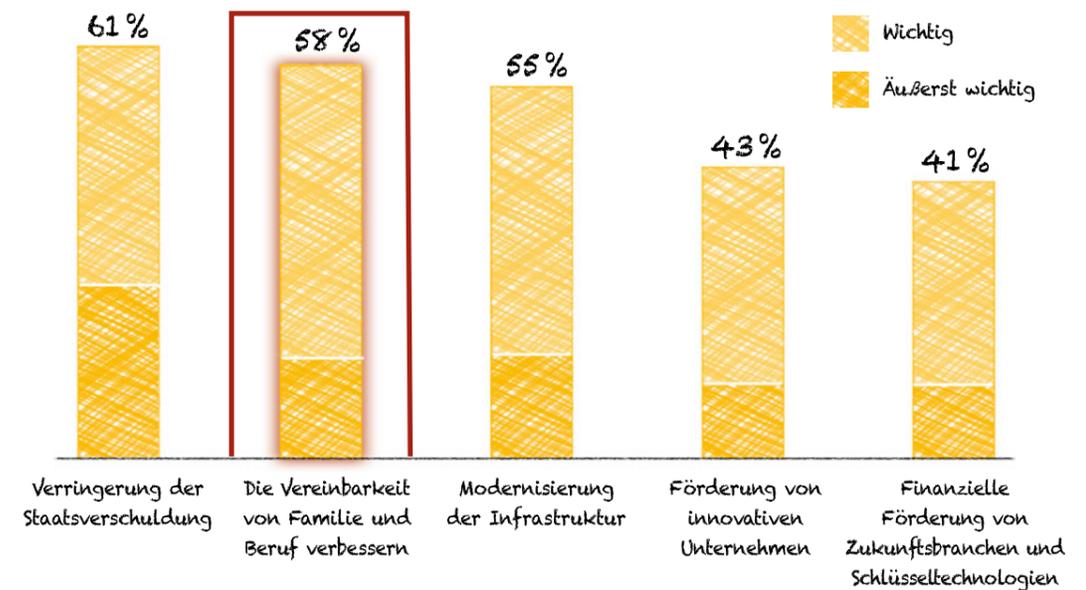
**Was ist das neue am Memorandum „Familie und Arbeitswelt“?**

Wir haben hier einen bundesweit einmaligen Konsens mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft und dem Deutschen Gewerkschaftsbund zum Thema Vereinbarkeit erzielt. Das ist ein starkes Signal: Gemeinsam schaffen wir es, die NEUE Vereinbarkeit umzusetzen. Die zehn Leitsätze des Memorandums bilden die Basis für unsere weiteren gemeinsamen Aktivitäten. Wir können damit einen Qualitätssprung in der Vereinbarkeitsdebatte erreichen: Bei der NEUEN Vereinbarkeit geht es um mehr, als dass Mütter ihren Beruf mit der Betreuung eines Kindes unter einen Hut bringen. Gebraucht werden innovative Modelle für alle, die zur vielfältigen Lebensrealität von Familien gehören: Männer und Frauen als Eltern, Alleinerziehende, getrennt Lebende oder Pflegende. Auf die neuen Herausforderungen müssen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft neue Antworten finden.

**In den 10 Leitsätzen geht es neben Kinderbetreuung, Väterfreundlichkeit und flexiblere Arbeitswelten um die Unternehmenskultur. Was hat die NEUE Vereinbarkeit mit guter Führung zu tun?**

Beides gehört eng zusammen. Arbeitgeberattraktivität 2020 heißt, flexible Antworten auf die unterschiedlichen Lebenssituationen und Lebensphasen

## Vereinbarkeit: Für viele Deutsche eine Top-Aufgabe für Politik und Unternehmen



Quelle: TNS Infratest, Wahrnehmung und Verständnis von Wirtschaftspolitik, 2014.

berufstätiger Menschen zu finden. Das gelingt über einen Interessenausgleich und mit innovativen Lösungen. Dazu gehört eine Führungskultur, in der betriebliche und private Interessen gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Auch Führungskräfte reklamieren für sich selbst flexiblere Arbeitsmodelle, die ihnen neben ihrem beruflichen Einsatz ausreichend Zeit für die Familie lassen. Führungsverantwortung liegt nicht nur beim Top-Management eines Konzerns, sondern auch bei Projektverantwortlichen in einem kleinen IT-Betrieb, beim Handwerksmeister oder bei der Kita-Leiterin. Das sind auch Mütter und Väter, die Vereinbarkeitslösungen für sich und ihre Teams finden müssen.

**Brauchen Führungskräfte dafür besondere Arbeitsmodelle?**

Vollzeitnahe Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte haben sich in der Praxis bereits bewährt. Ebenso Führungstandems, die bei jeweils reduzierter Arbeitszeit gemeinsam eine Stelle ausfüllen. Auch die voranschreitende Digitalisierung bietet Chancen für mehr Flexibilität: Man kann das Kind pünktlich aus der Kita abholen und sich dann abends zu Hause nochmal an den Laptop

setzen. All diese Möglichkeiten hängen aber maßgeblich von der Unterstützung durch den Arbeitgeber ab. Besonders Führungskräfte fürchten immer noch einen Karriereknick, wenn sie eine bessere Vereinbarkeit für sich reklamieren. Es ist Teil einer modernen Führungskultur, diese Befürchtungen zu entkräften und den Beschäftigten gute Perspektiven aufzuzeigen.

**Viele Unternehmen sagen aber: Mehr Vereinbarkeit, als wir heute schon anbieten, ist nicht möglich. Was entgegnen Sie?**

Ich will den Unternehmen Mut machen, den Weg hin zu einer besseren, einer neuen Vereinbarkeit weiterzugehen. Der Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2016“ ist dafür eine Blaupause. Die teilnehmenden Unternehmen haben tolle Beispiele eingereicht, die zeigen, wie Vereinbarkeit für Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen zum Erfolg wird. Ohne zu viel vorwegnehmen zu wollen: Viele Arbeitgeber sind sich über den Zusammenhang zwischen Vereinbarkeit und guter Führung bewusst und entwickeln dafür innovative Modelle. Ich freue mich schon darauf, diese Beispiele der Öffentlichkeit vorzustellen und die Preisträger auszuzeichnen.

Alle Informationen zum Unternehmenswettbewerb finden Sie hier:  
[www.unternehmenswettbewerb-erfolgsfaktor-familie.de](http://www.unternehmenswettbewerb-erfolgsfaktor-familie.de)

# Vereinbarkeit. Macht. Karriere.

Die meisten Menschen möchten beruflich vorankommen – ohne dabei Familie und Privatleben dauerhaft unterzuordnen. In vielen Unternehmen sorgt nun eine Generation hoch qualifizierter Führungskräfte dafür, dass alle Beschäftigten Beruf und Familie besser unter einen Hut bekommen. Auch sie selbst.

Yvonne Hommes hatte beste Voraussetzungen dafür, nach der Elternzeit im Sommer 2015 auf ihren alten Arbeitsplatz zurückzukehren. Seit zwei Jahren verantwortet die 35-Jährige bei der Deutschen Telekom AG den Bereich „Employment Conditions“. Zwei Ebenen unterhalb des Vorstands hat sie entscheidenden Einfluss darauf, wie national beinahe 115.000 Beschäftigte Beruf und Familie unter einen Hut bekommen. Yvonne Hommes ist verantwortlich für die Vereinbarkeitsstrategie des Konzerns.

Nun hat sie einen noch schärferen Blick dafür, was ihre familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik leisten muss. Als Mutter einer kleinen Tochter ist sie jetzt auch Adressatin ihrer eigenen Maßnahmen. Drei Monate nach der Geburt ihrer Tochter saß

die Politik- und Europawissenschaftlerin wieder in Vollzeit an ihrem Arbeitsrechner. Einmal pro Woche arbeitet Yvonne Hommes von zu Hause aus. Das geht? „Aber sicher“, sagt sie. „Führungskräfte müssen beim Thema Vereinbarkeit vorangehen. Nur so setzen sie wichtige Zeichen für ihre Teams.“

Menschen wie Yvonne Hommes stellen derzeit in vielen großen und kleinen Unternehmen die Führungskultur auf den Kopf. Aufgewachsen mit dem Ideal der Gleichberechtigung von Mann und Frau, hervorragend ausgebildet in Berufsschulen und Universitäten, die Macht der Demografie im Rücken: Hier kommen Menschen in Schlüsselpositionen der Arbeitswelt, die eigene Vorstellungen mitbringen. Und die die Macht haben, sie auch durchzusetzen.

## Führungskräfte in Teilzeit

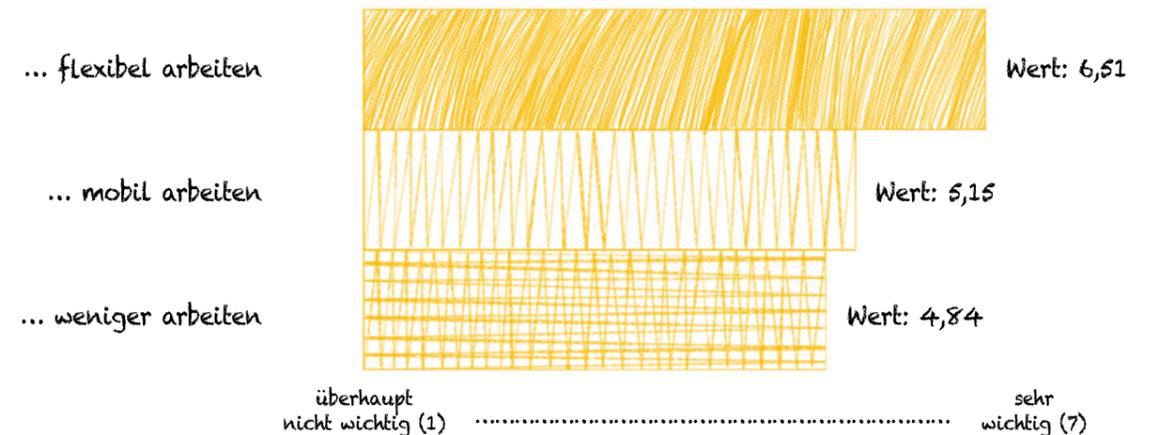
Weniger als drei Viertel der regulären wöchentlichen Arbeitszeit arbeiten ...



Quelle: WZB (2013), WZBrief Arbeit: Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit.

## Dringend gesucht: Flexible Arbeitsmodelle auf Führungsebene

Führungskräfte mit familiären Verpflichtungen wollen ...



Quelle: FFP (2010): Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften, Thesenpapier 3/2010.

Viele von ihnen wollen beides: Beruf und Familie. Studien zeigen, dass unabhängig vom Geschlecht die meisten Menschen in Deutschland weder ausschließlich familien- noch ausschließlich karriereorientiert sind. Sie möchten beruflich vorankommen und Verantwortung übernehmen. Nur sind sie nicht bereit, diesem Wunsch bedingungslos ihr Privatleben unterzuordnen.

Deshalb fallen sie meistens durch die Raster der HR-Fachleute, wenn diese auf die Suche nach potenziellen Führungskräften gehen. Bislang machte Karriere vor allem, wer diesen Wunsch klar und deutlich äußerte – und ihn mit einem Maß an wöchentlicher Arbeitszeit im Büro belegte, das Zeit für Familie und Privatleben auf ein, zwei Stunden täglich zusammenschmelzen ließ.

Aber nur etwa ein Viertel der Erwerbstätigen ist bereit, das eigene Leben so zu organisieren. Dieser Anteil ist offenbar in allen Generationen ähnlich. Die Generationen aber schrumpfen. Die absolute Zahl derer, die ein Problem mit der Vereinbarkeit stets zugunsten der Karriere auflösen würden, wird daher immer kleiner. Der Anteil an Stellen mit Führungsverantwortung jedoch steigt.

Dem Statistischen Bundesamt zufolge sind die wissensintensiven Branchen seit den 1970er Jahren überdurchschnittlich gewachsen. Dazu gehören die Informations- und Kommunikationstechnologien, unternehmensnahe Dienstleistungen, das Finanzwesen oder die Gesundheitsbranche.

Führung setzt hier schon auf einer vergleichsweise niedrigen Ebene an. Planen, organisieren, Teams zusammenhalten, Ressourcen zuordnen, Interessen durchsetzen – das ist keinesfalls dem Top-Management vorbehalten. Das tut auch der Stationsleiter im Krankenhaus oder die Projektleiterin im kleinen IT-Betrieb. Für sie braucht es Karrieremodelle, die Familie und Karriere entzerren, statt sie, wie bisher, zu einer Entscheidung zwischen beidem zu zwingen.

Nicht der Fachkräftemangel allein, nicht die viel beschworene „Generation Y“ an sich stecken hinter dem Wandel der Führungskultur in deutschen Unternehmen. Es ist die Tatsache, dass zunehmend Menschen in Führungspositionen kommen, die auch mit einer Alternative zufrieden wären. Sie trotzdem in ihren verantwortlichen Positionen zu halten, macht Kompromisse nötig, die viele Arbeitgeber bislang als nicht dringend genug erachteten.

Noch schlägt sich dieser Effekt nicht statistisch nieder. Lediglich eine von 20 Führungskräften in Deutschland arbeitet weniger als 30 Stunden pro Woche. Der Weg nach oben kollidiert mit persönlichen Wünschen und Idealen. 60 Prozent aller Eltern mit kleinen Kindern möchten familiäre und berufliche Aufgaben partnerschaftlich untereinander verteilen. Gerade mal 14 Prozent leben wirklich so.

Man kann die gleiche Zahl aber auch andersherum interpretieren: 60 Prozent aller Eltern wissen, dass sie partnerschaftlich leben wollen – und spüren, dass dies

viel zu selten klappt. Sie formulieren ihr persönliches Dilemma und stellen Fragen. Aus diesen Fragen wird Nachfrage. Und Nachfrage führt über kurz oder lang auch zu entsprechenden Angeboten. Yvonne Hommes weiß das genau.

Sprache ist eines ihrer wichtigsten Mittel, um ihre Vereinbarkeitspolitik in einem weltumspannenden, weitverzweigten Konzern auf den Weg zu bringen. Ihre Tage im Home-Office würde sie niemals so nennen. „Strategietage“ sagt sie dazu. „Das stimmt ja auch. Ich kann mich zu Hause total in ein Thema vertiefen und oft besser konzentrieren als in der Zentrale, wo ein Termin den nächsten jagt.“

Vor allem aber ist „Strategietag“ anschlussfähig an die Werte und Ziele nahezu aller Führungskräfte im Konzern. Home-Office hört sich für viele nach einer Mutter an, die mit ihrem Kind auf dem Schoß in ihr Notebook tippt. „Strategietag“ klingt nach Arbeit, nach Motivation, nach Leistung. Solche Bilder im Kopf sind manchmal wichtiger als das, was am Schreibtisch wirklich passiert.

Führungskräfte halten sich dort ohnehin vergleichsweise selten auf. Yvonne Hommes ist auch an ihren Präsenztagen viel unterwegs. Sie nimmt an Meetings

teil, trifft sich mit wichtigen Partnerinnen und Partnern oder reist zu anderen Standorten des Konzerns.

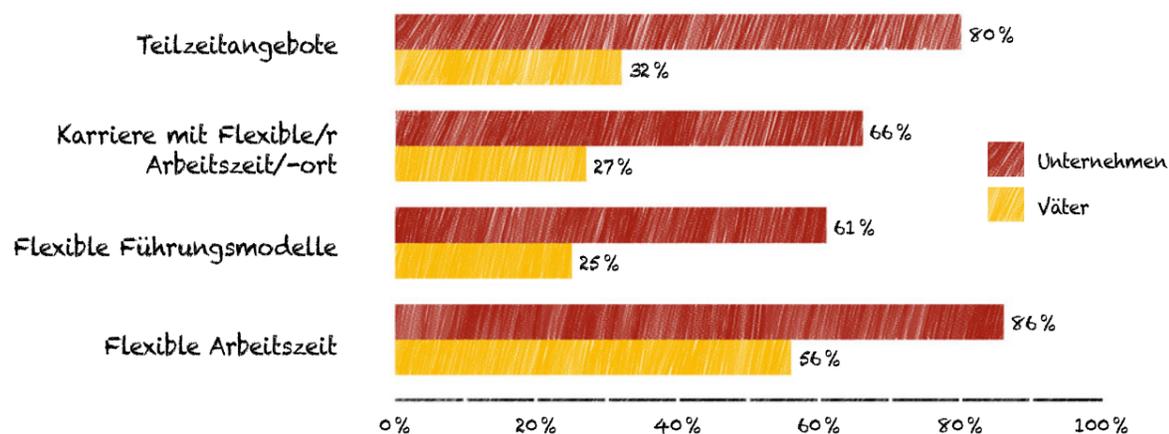
Ihr Team weiß dennoch jederzeit, was zu tun ist. Die Projekte sind durchgeplant. Für den Austausch gibt es Jours fixes und Zeiten, in denen jeder erreichbar sein muss. Ansonsten lässt Yvonne Hommes den Beschäftigten viel Raum dafür, den eigenen Arbeitsalltag selbstständig zu gestalten. Genauso handhabt sie das für sich selbst. Sie sagt: „Vereinbarkeit ist auf allen Ebenen möglich, wenn der Arbeitsbereich gut strukturiert ist, die Prozesse geplant sind und sich das Team auf Ergebnisse konzentriert.“

Und trotzdem macht es noch immer einen Unterschied, ob sich Führungskräfte aus dienstlichen Gründen ausklinken – oder der Familie wegen. Das muss Yvonne Hommes bei ihrer Vereinbarkeitsstrategie bedenken. Die Deutsche Telekom bietet ihren Führungskräften schon seit Jahren die gleichen Instrumente an, wie Müttern und Vätern ohne Führungsverantwortung auch. Doch je höher die Hierarchiestufe, desto seltener greift das Personal auf Home-Office, vollzeitnahe Teilzeit, Jobsharing oder Sabbaticals zurück.

Deshalb gab es bei der Telekom ein Programm mit dem Namen „Executive Initiative Flexible Working“.

## Väter: Die unterschätzte Zielgruppe der Vereinbarkeit

Berufstätige Väter und ihre Arbeitgeber haben eingeschätzt: Welche väterfreundlichen Angebote gibt es in Deutschlands Unternehmen? Die Angebote erreichen Väter nur zum Teil.



Quelle: BMFSFJ (2015): 1. Väter-Barometer.

Sämtliche Führungskräfte wurden angeschrieben und erhielten die Möglichkeit, unabhängig von ihrer familiären Situation ein Instrument ihrer Wahl für ein halbes Jahr auszuprobieren – und anschließend über ihre Erfahrung zu berichten. Etwa 100 haben sich zurückgemeldet, 83 Führungskräfte waren dabei. Die meisten haben sich, wie Yvonne Hommes, für das Home-Office/Mobile Arbeiten entschieden. Sie sind bis heute dabei geblieben.

Yvonne Hommes hofft, dass sie mit dieser Initiative etwas in den Köpfen ihrer Führungskräfte zusammenbringt, das dort noch zu wenig verbunden ist: Verantwortung und Vereinbarkeit. Führung und Familie. Vor 15 Jahren, als die Arbeitgeber mit den

ersten konkreten Instrumenten einer besseren Vereinbarkeit experimentierten, erwies sich ein ganz bestimmter Typ Vorgesetzter überraschenderweise als einer der wichtigsten Verbündeten: Männer aus traditionellen Ein-Verdiener-Ehen, die an ihren erwachsenen Töchtern sahen, was es heißt, Beruf und Familie unter einen Hut zu bekommen.

Erfahrung und Betroffenheit: Yvonne Hommes glaubt, dass das auch jetzt die wichtigsten Ressourcen sind, wenn es darum geht, diese Instrumente mit einer Führungskultur zu verbinden, die das Entweder-oder überflüssig macht. Sie muss es wissen. Sie gehört dazu.

## „Arbeitgeber müssen Vätern die Angst vor dem Karriere-Aus nehmen.“

Von Führen in Teilzeit bishin zu Arbeitszeitkonten probieren immer mehr Unternehmen aus, wie sich Beruf und Familie auch in Führungspositionen vereinbaren lassen. Die wichtigste Zielgruppe aber scheut sich: die Väter, die schon Verantwortung im Beruf tragen.

### Frau Dr. Hipp, Arbeitszeitkonten, Jobsharing, Führung in Teilzeit: Wie weit sind diese Modelle in Unternehmen verbreitet?

Diese Angebote gibt es zunehmend, sie werden aber oftmals nur von Frauen genutzt. Männer sind da skeptisch. Sie fürchten, dass ihre Karriere nach einer Auszeit oder Teilzeit nicht so weitergeht wie vorher.

### Wie lassen sich diese Ängste nehmen?

Unternehmen müssen klar kommunizieren, dass familiäre Auszeiten und zeitweise Arbeitszeitreduzierungen sich nicht nur an Frauen richten, sondern auch bei Männern explizit erwünscht sind. Es braucht konkrete Vereinbarungen darüber, wie es nach der Elternzeit oder einer Pflegephase weitergeht, und ein verbrieftes Recht auf eine

Rückkehr in Vollzeit. Wenn Führungskräfte familienpolitische Angebote selbst nutzen, setzen sie ein Signal. Das wirkt sich dann ebenfalls positiv auf die Akzeptanz und Inanspruchnahme solcher Regelungen aus und zeigt, dass die Vereinbarkeit von Familie und Karriere gelingen kann.

### Wo ist das leichter – in Konzernen oder in kleinen und mittelständischen Unternehmen?

In kleineren Unternehmen ist zumindest der Weg kürzer und die Kommunikation direkter. Wenn Führungskräfte dort ihre Beschäftigten ermuntern, für die Familie eine Zeit lang beruflich kürzerzutreten, dann kommt diese Botschaft leichter an. In Konzernen gibt es dafür eine größere Personaldecke, und damit mehr Spielraum für Aus- und Teilzeiten.



Dr. Lena Hipp forscht am Wissenschaftszentrum für Sozialwissenschaft in Berlin (WZB) zu Modellen der Vereinbarkeit und hat untersucht, wie viele Führungskräfte entsprechende Angebote schon nutzen.



Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften gemeinsam für eine NEUE Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Die Parlamentarische Staatssekretärin im Bundeswirtschaftsministerium Iris Gleicke, der Präsident des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks Hans Peter Wollseifer, die Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig, die stellvertretende Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes Elke Hannack, der Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände Ingo Kramer, die stellvertretende Vorsitzende der IG BCE Edeltraud Glänzer und der stellvertretende Hauptgeschäftsführer des DIHK Dr. Achim Dercks (v. l. n. r.).

# Die NEUE Vereinbarkeit: Zehn Leitsätze für familienbewusste Arbeitswelten

*In einem bislang einmaligen Konsens haben Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften die Weichen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestellt. Dabei stehen berufliche und familiäre Verantwortung gleichwertig nebeneinander.*

60 Prozent aller Eltern in Deutschland möchten familiäre und berufliche Aufgaben gleichberechtigt untereinander aufteilen – nur die wenigsten schaffen das bislang. Lösungen dafür erwarten sie von Unternehmen und Politik gleichermaßen. Nun haben sich die Spitzen aus Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften in einem bislang einmaligen Konsens auf Umsetzungsschritte für die NEUE Vereinbarkeit geeinigt.

Auf dem Vereinbarkeitskonvent „Familie und Arbeitswelt – die NEUE Vereinbarkeit“ am 21. September 2015

in Berlin unterzeichneten Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig, der Präsident der Deutschen Arbeitgeberverbände Ingo Kramer, der Präsident des Deutschen Handwerks Hans Peter Wollseifer, der stellvertretende Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertages Dr. Achim Dercks und die stellvertretende Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes Elke Hannack das gleichnamige Memorandum. Darin ziehen sie Bilanz zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf und verständigen sich auf zehn gemeinsame Leitsätze zu den wichtigsten Trends einer NEUEN Vereinbarkeit bis 2020.

Foto: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend / David Biene

Die NEUE Vereinbarkeit zielt auf die Modernisierung der Arbeitskultur für Frauen und Männer in verschiedenen Lebensphasen und gibt Beschäftigten mehr Optionen bei der Arbeits- und Lebensgestaltung. Angesichts der abnehmenden Zahl an Fachkräften kann die NEUE Vereinbarkeit zusätzliche Potenziale erschließen – nicht zulasten der Familien, sondern im gegenseitigen Einverständnis, dass berufliche und familiäre Verantwortung gleichwertig nebeneinander stehen.

„Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist entscheidend für die Zukunftsfähigkeit Deutschlands und damit für die Familien und die Wirtschaft“, sagte Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig bei der Unterzeichnung. „Ich freue mich, dass es uns gelungen ist, mit Wirtschaft und Gewerkschaften einen bemerkenswerten Konsens für eine NEUE Vereinbarkeit zu erreichen. Mütter und Väter müssen die Möglichkeit haben, Beruf und Familie tatsächlich zu vereinbaren. Dafür brauchen wir gute und verlässliche Kitas, Ganztagschulen und eine neue Arbeitskultur, die auch Zeiten für Familien mitberücksichtigt, das heißt innovative Arbeitsmodelle und Rahmenbedingungen auf der Höhe der Zeit.“

## Mehr Mütter arbeiten, mehr Väter wollen Zeit für ihre Familie

Maßnahmen wie das Elterngeld haben in den vergangenen Jahren die Müttererwerbstätigkeit beträchtlich erhöht und die Nachfrage von Beschäftigten nach betrieblichen Instrumenten einer guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf stark verändert: Mittlerweile nimmt fast jeder dritte Vater Elternzeit – in Sachsen und Bayern sind es sogar über 40 Prozent der Väter. Fast jedes dritte Kind unter drei Jahren wird in einer Kita oder von einer Tagesmutter betreut. Mütter kehren deshalb immer früher in den Job zurück. Unzufrieden sind viele Mütter und Väter jedoch mit ihrer Arbeitszeit: Während anderthalb Millionen Frauen ihre wöchentliche Arbeitszeit gern aufstocken würden – im Durchschnitt sogar um fast 12 Stunden – wünschen sich rund 500.000 Männer eine vollzeitnahe Arbeitsstelle statt 40-Stunden-Woche plus Überstunden. Hinzu kommt: Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes wird es im Jahr 2030 rund 3,4 Millionen pflegebedürftige Menschen in Deutschland geben – ein Drittel mehr als heute. Die Mehrheit der Pflegenden jedoch ist gleichzeitig erwerbstätig.

Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände setzen daher auf flexible Lösungen, die ganz unterschiedliche Wünsche der Beschäftigten mit den betrieblichen Interessen in Einklang bringen. „NEUE Vereinbarkeit heißt für mich, dass der Vater, der nach neunmonatiger Elternzeit an seinen Arbeitsplatz zurückkehrt, mit seinem Wunsch nach Arbeitszeitreduzierung auf das offene Ohr der Vorgesetzten und das Wohlwollen der Kolleginnen und Kollegen trifft“, sagte Reiner Hoffmann, Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes. „Seine Partnerin hat nämlich nach 16-monatiger Elternzeit, in der sie mit reduzierter Stundenzahl gearbeitet hat, die Chance, in ihrem Betrieb eine Stelle mit mehr Verantwortung und höherer Arbeitszeit zu übernehmen.“

Eine allgemeingültige Blaupause für die NEUE Vereinbarkeit wird es aus Sicht der Arbeitgeber nicht geben – wohl aber eine Vielzahl individueller und innovativer Arbeitsmodelle. „Da jede Familie und auch jeder Betrieb spezifische Bedürfnisse hat, gilt es, individuelle und passgenaue Lösungen vor Ort zu finden“, sagte Arbeitgeberpräsident Ingo Kramer.

Grundlage dafür ist für den Deutschen Industrie- und Handelskammertag ein partnerschaftliches Miteinander von Beschäftigten und Betrieben. Das Ideal von DIHK-Präsident Dr. Eric Schweitzer ist: „Beide Seiten zeigen Verständnis für die Lage des anderen und kommen so zu Lösungen, von denen beide profitieren.“ Bis 2020 soll die NEUE Vereinbarkeit für alle Beschäftigten Realität sein; für Männer und Frauen als Eltern, Alleinerziehende, getrennt Lebende oder Pflegende. Hans Peter Wollseifer, Präsident des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks, sieht den Standort Deutschland schon auf einem sehr guten Weg dahin: „NEUE Vereinbarkeit heißt für mich, dass alle Beteiligten in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik die Rahmenbedingungen permanent verbessern.“



**Mit einem Scan können Sie das vollständige Memorandum herunterladen:**



**Oder unter [www.erfolgsmotor-familie.de](http://www.erfolgsmotor-familie.de)**



Angela Lechner hat bei der Daimler AG in Stuttgart das neue ElterngeldPlus eingeführt. Informationen einholen, Netzwerke knüpfen, Informationsmaterial vorbereiten: Schon Monate vor dem offiziellen Startschuss im Juli 2015 hat die Leiterin des Fachbereichs „Policies & Procedures Working Culture“ mit den ersten Schritten begonnen.

## Gut aufgestellt

*Längere Unterstützung, mehr Spielraum für eine partnerschaftliche Aufgabenteilung, mehr Flexibilität: Das neue ElterngeldPlus bringt Beschäftigten wie Arbeitgebern viele Vorteile. Ein solches Instrument in einem Unternehmen einzuführen, hat viel mit guter Führung zu tun. Die Daimler AG in Stuttgart hat „Geht doch!“ einen Einblick gewährt.*

Angela Lechner lehnt sich entspannt in ihrem Bürostuhl zurück. Auf die Umsetzung des ElterngeldPlus hat sie sich schon Monate vor der Einführung im Juli 2015 vorbereitet. Nun liegt alles bereit.

Klar – eine solche Regelung bedeutet für Arbeitgeber wie die Daimler AG eine Umstellung. Zumal das Thema immer mehr Väter betrifft. „Elternzeit ist bei Daimler in der Zwischenzeit zunehmend ein Männerthema“, weiß die Leiterin des Fachgebiets „Policies & Procedures Working Culture“. Zu ihrem

Kompetenzbereich gehören die mehr als 300 flexiblen Arbeitszeitmodelle des Konzerns und die betriebseigene Kinderbetreuung wie auch die Umsetzung aller gesetzlichen Vorgaben rund um diese Themen.

Schon als Angela Lechner erstmals von den Plänen des Bundesfamilienministeriums erfuhr, war ihr klar: Hier ist ihr Bereich gefragt. Sie wusste auch: Ein solches Instrument in einem Großkonzern umzusetzen, hat viel mit guter Führung zu tun. Die Aufgabe reicht von der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

Fotos: Andy Ridder

über die interne Positionierung und Kommunikation des neuen Instruments bis zur Gestaltung von Antragsformularen und Verträgen. Das will gut vorbereitet sein. Als Erstes nahm die studierte Betriebswirtin Kontakt zum Arbeitgeberverband und zu den betriebsinternen Juristen auf, analysierte die Situation und erstellte eine personalpolitische Positionierung für das Unternehmen. „Wir haben uns überlegt, wie wir das Gesetz im Unternehmen umsetzen, wenn es kommt“, so Angela Lechner.

Dann hieß es abwarten. Die To-do-Liste lag bereit und wartete auf ihren Einsatz. Nachdem der Bundestag das ElterngeldPlus beschlossen hatte, wurden die letzten offenen Punkte geklärt und Informationen und Antragsformulare für Väter und Mütter, die die neuen Regelungen nutzen wollen, erstellt. Ziel des Konzerns: Alle Personalleiter sollten einheitliches Informationsmaterial für die Führungskräfte erhalten und sämtliche Kolleginnen und Kollegen im HR-Bereich in die Lage versetzt sein, ihre Beschäftigten umfassend zum ElterngeldPlus zu beraten. Sämtliche Materialien ließ der Konzern in Deutsch und Englisch drucken.

Zudem gab es Informationsveranstaltungen für die Beschäftigten selbst. Es sei wichtig, die Mitarbeitenden frühzeitig abzuholen. „Wir können nicht erwarten, dass sich Beschäftigte detailliert mit den Gesetzen auskennen. Es braucht die Unterstützung eines Experten, um alle wichtigen Details zu berücksichtigen“, hat Angela Lechner beobachtet. Gerade Themen wie Elternzeit und Elterngeld wirken sich stark auf das Familienleben und die Ehe aus. Daher sei es wichtig, den Beschäftigten Information und Beratung zur Verfügung zu stellen.

### Alle Partner waren von Anfang an im Boot

Unterstützt wird Angela Lechner durch zwei weitere Säulen des Personalbereichs bei Daimler: die Business Partner und den Bereich HR-Services. Beide Stellen haben viel mit Elterngeld und Elternzeit zu tun: Die Service-Abteilung nimmt Anträge auf Elternzeit entgegen und berät die Daimler-Mitarbeiter telefonisch oder im persönlichen Gespräch. Die Mitteilung über eine Schwangerschaft geht direkt beim Business Partner ein. Dieser Bereich kümmert sich im Anschluss an die Elternzeit auch um die Phase des Wiedereinstiegs in den Beruf.



Wann müssen Eltern ihren Teilzeit-Wunsch anmelden? Wie ist das mit dem Partnerschaftsbonus bei Alleinerziehenden? Angela Lechner ist immer offen, über Details zum ElterngeldPlus zu sprechen.

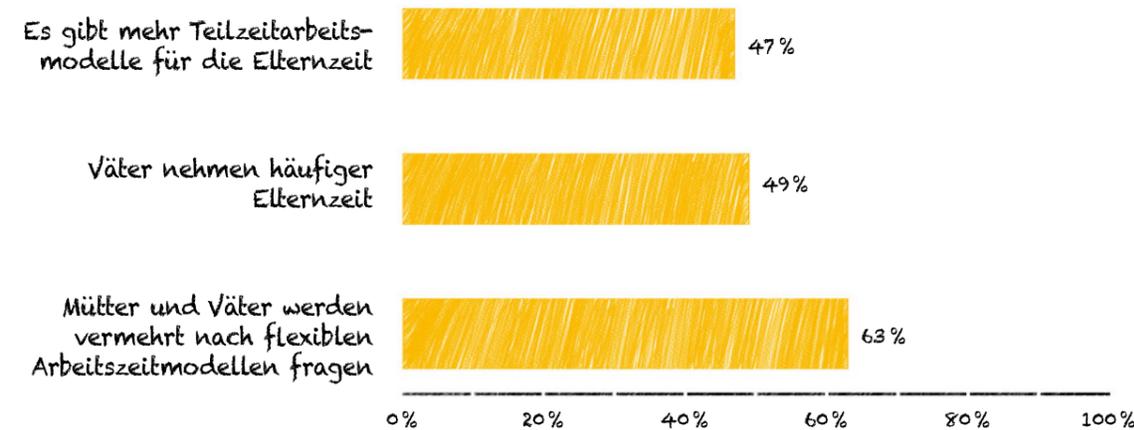
Auch diese Partner holte Angela Lechner von Anfang an ins Boot – verteilte Material und stand für Rückfragen zur Verfügung. Der Prozess ist nun etabliert und klappt zur Zufriedenheit aller Beteiligten sehr gut. „Wie die Eltern tatsächlich auf die gesetzliche Neuregelung reagieren, wird man aber frühestens in einigen Monaten beurteilen können“, sagt Angela Lechner. Denn in den ersten Monaten nach der Geburt gehen in der Regel die Mütter in Elternzeit. Väter nehmen bislang überwiegend die zwei Partnermonate in Anspruch.

Eine Auszeit ist für Kollegen und Führungskräfte längst Alltag und wird gefördert. Die Zeiten, in der insbesondere Väter schief angeschaut wurden, wenn sie in Elternzeit gegangen sind, sind lange vorbei. „Mitarbeiter und Führungskräfte wissen, wie wichtig eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist, und unterstützen daher Auszeiten für den Nachwuchs“, weiß Angela Lechner.

Eingebettet ist der Umgang mit der Elternzeit in eine Personalpolitik, die alle Lebensphasen berücksichtigt. Nicht nur Eltern steigen vorübergehend aus.

## Wie das neue ElterngeldPlus wirkt

Die Mehrheit der Unternehmen glaubt, dass das ElterngeldPlus das Interesse an flexiblen Arbeitsmodellen erhöht.



Quelle: Blitzumfrage ElterngeldPlus unter den Mitgliedern des Unternehmensnetzwerkes „Erfolgsfaktor Familie“, zu ihren Erfahrungen und Erwartungen geäußert haben sich 64 Befragte.

Die einen nehmen ein Sabbatical, andere benötigen eine Auszeit, um sich beruflich weiterzubilden, und auch der Zeitbedarf für die Pflege eines Angehörigen ist immer häufiger ein Grund, nach einer zeitlich begrenzten Auszeit zu fragen. „Alle Mitarbeiter und Führungskräfte wissen, dass flexible Arbeitszeitmodelle je nach Lebensphase für jeden wichtig werden können“, sagt die Betriebswirtin.

### ElterngeldPlus zieht neue Arbeitsmodelle nach sich

Die neuen Regelungen zum ElterngeldPlus sehen im Besonderen vor, Elternzeit und Teilzeit zu kombinieren. Damit das klappt, müssen aber auch die Eltern mitziehen. Spätestens sieben Wochen vor der gewünschten Auszeit müssen sie Bescheid geben, wenn sie Elternzeit nehmen wollen. Bei dieser Vorlaufzeit können sich die Vorgesetzten rechtzeitig darauf einstellen und eine Lösung suchen, wie die Aufgaben verteilt werden können.

Positionen, auf denen Elternzeit nicht möglich ist, sieht Angela Lechner bei Daimler nicht. „Wir haben auch

eine hohe Nachfrage aus dem Produktionsbereich, darunter auch viele Kollegen, die in Schicht arbeiten“, hat sie beobachtet. Ebenso nutzen natürlich Beschäftigte aus der Verwaltung und Führungskräfte die Elternzeit.

Dazu braucht es geeignete Angebote der Arbeitgeber. Auf Führungsebene fördert Daimler bereits heute erfolgreich das Modell „Jobsharing“. Zu erwarten ist, dass das Interesse an solchen Modellen in Zukunft weiter wachsen wird. „Hoch qualifizierte Frauen kommen sogar rascher zurück als weniger qualifizierte“, so Angela Lechner

Daimler möchte das Know-how von Müttern und Vätern möglichst im Unternehmen halten und fördert mit Modellen wie dem Jobsharing eine rasche Rückkehr an den Arbeitsplatz. Dabei arbeiten die Zweier-Teams maximal je 30 Stunden pro Woche, die verbleibende Zeit steht ihnen für ihr Privatleben zur Verfügung. In ihrem Jobsharing-Partner, mit dem sie sich Aufgaben und Führungsverantwortung teilen, haben die Tandems einen Sparringspartner.

„Dieses Modell hat sich für Frauen und Männer, die sich in der Rushhour des Lebens befinden, bewährt und leistet einen Beitrag zur Motivation unserer Mitarbeiter“, ist sich Angela Lechner sicher. Auch die 14 betriebseigenen Kinderkrippen sind wichtig für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Dem oft gehörten Vorurteil, Elternzeit sei ein Karrierekiller oder verzögere zumindest den beruflichen Aufstieg,

widerspricht sie. Zum Teil sei sogar das Gegenteil der Fall. Manche Väter und Mütter werden aus der Elternzeit heraus auf die nächste Führungsebene ernannt. „Manche Kollegen gehen beispielsweise als Sachbearbeiter in die Elternzeit und werden als Teamleiter reintegriert“, berichtet Angela Lechner. „Unsere Mitarbeiter erweitern in der Freistellungsphase ja ihre Kompetenzen.“

## ElterngeldPlus: Was Unternehmen oft wissen wollen

Petra Kather-Skibbe von der Beratungsorganisation KOBRA in Berlin unterstützt Beschäftigte sowie Arbeitgeber bei der Entscheidung, ob sie das neue ElterngeldPlus beantragen – oder doch lieber im Basiselterngeld bleiben sollen. Am häufigsten gibt sie folgende Tipps weiter:



„Planung ist alles. Eltern sollten sich klar darüber sein, wie sie leben und die Aufgaben untereinander verteilen wollen. Wer geht wann in Elternzeit? Wer möchte anschließend wie viel arbeiten? Wo gibt es Befristungen? Welchen Spielraum lassen die Einkommen zu? Und auch die Arbeitgeber sollten ihren Personalbedarf planen und darüber ein offenes Gespräch mit den werdenden Eltern suchen.“



„Eltern müssen sich auf einen Umfang der späteren Teilzeitarbeit festlegen, wenn sie ElterngeldPlus beantragen. Das Gesetz sieht hier Einvernehmen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten vor. Unternehmen können diese Information also einfordern. Mindestens aber haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dazu keine Angabe machen, später keinen Anspruch auf eine bestimmte Arbeitszeit.“



„Arbeiten Mütter und Väter während der Elternzeit mit mindestens der Hälfte ihrer regulären Arbeitszeit, lohnt sich die Kombination aus Einkommen und ElterngeldPlus besonders. Über den gesamten Zeitraum hat die Familie in der Regel insgesamt mehr Geld zur Verfügung. Fällt durch Teilzeit jedoch zu viel Einkommen weg, kann es besser sein, beim Basiselterngeld zu bleiben.“



„Eltern mit befristeten Verträgen haben den gleichen Anspruch auf Teilzeit wie alle anderen Beschäftigten auch. Sie können ElterngeldPlus beziehen und mit Ende des Vertrags ins Basiselterngeld zurückkehren, wenn die verbleibenden Monate innerhalb der ersten 14 Lebensmonate des Kindes liegen. Ab dem 15. Lebensmonat können Elterngeldmonate als ElterngeldPlus-Monate angehängt werden.“

Alle Informationen zum neuen ElterngeldPlus finden Sie hier: [www.elterngeld-plus.de](http://www.elterngeld-plus.de)

# „Für die Generation Y gehören Familie und Job zum Lebensentwurf“

In fünfter und sechster Generation leiten Bernd Münstermann und sein Sohn Frank die Geschicke der Bernd Münstermann GmbH im westfälischen Telgte. Magdalena Münstermann gehört der Geschäftsleitung des Maschinenbauunternehmens an. Im Interview spricht das Trio über mittelständische Flexibilität und wichtige Freiräume für die Familie.

Familienfreundlichkeit als Chefsache: Mit flexiblen Arbeitszeit- und Wiedereinstiegsmodellen investiert die Bernd Münstermann GmbH in die Zukunft des Familienbetriebs. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie klappt so in allen Unternehmensbereichen – egal ob im Management oder in der Produktion.

**Wie viel Einigkeit herrscht, wie viele Kompromisse muss man eingehen, wenn Eltern und Sohn gemeinsam ein Unternehmen führen?**

**Bernd Münstermann:** Bei uns ist es ja ein fließender Übergang. Trotzdem war es wichtig, dass sich die ältere Generation zunächst einmal sichtbar aus dem Unternehmensalltag zurückgezogen hat, als unser Sohn in die Geschäftsführung eingestiegen ist. So konnte sich der Juniorchef als „Gesicht“ und Entscheidungsträger leichter etablieren.

**Frank Münstermann:** Wir verstehen uns als Familie sehr gut. In den Grundprinzipien und Werten stimmen wir auch überein. Bei der Arbeit im Unternehmen achten wir aber darauf, dass die Zuständigkeiten klar geregelt sind. Dadurch sind wir in der Lage, auch kurzfristig Entscheidungen zu treffen, ohne zu viele Kompromisse einzugehen.

**Wäre es möglich, Ihr Unternehmen in dieser Konsultation in Teilzeit zu führen – jeder Geschäftsführer die Hälfte?**

**Magdalena Münstermann:** Generell haben wir die Erfahrung gemacht, dass Führung und Vereinbarkeit sehr

gut zusammenpassen – wenn man es richtig organisiert und zum Beispiel ein regelmäßiger Austausch zum Stand der Dinge stattfindet. Einer unserer Mitarbeiter in leitender Position hat beispielsweise Elternzeit in Anspruch genommen, sich in dieser Zeit über Entwicklungen im Unternehmen auf dem Laufenden gehalten und ist dann zunächst in Teilzeit wieder eingestiegen.

**Wie kommen Sie Angestellten entgegen, die gerne mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen wollen?**

**MM:** Wir haben unseren Beschäftigten von Anfang an flexible Einzellösungen für den Wiedereinstieg nach einer Familienphase ermöglicht. Diese Flexibilität klappt im Arbeitsalltag, wenn Mitarbeiterverantwortung im Unternehmen gelebt wird.

**FM:** Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich individuelle Lösungen je nach Bedarf finden lassen. Das gilt sowohl für Elternzeiten als auch für Pflegezeiten. Es gibt bei uns beispielsweise individuelle Teilzeitmodelle und Arbeitszeitkonten.

**Münstermann unterstützt den beruflichen Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Gute Vereinbarkeitslösungen erleichtern Beschäftigten das Leben – dem Unternehmer auch?**

**BM:** Familienfreundlichkeit und Wertschätzung der Mitarbeiter sind eine Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Denn das motiviert! Außerdem ist unsere Unternehmensphilosophie unser Aushängeschild. So haben wir glücklicherweise



Harmonisches Trio: Bernd Münstermann (l.) und sein Sohn Frank sind Geschäftsführer des westfälischen Maschinenbauunternehmens. Magdalena Münstermann unterstützt Mann und Sohn in der Geschäftsleitung.

auch keine Probleme, Fachkräfte zu gewinnen. Viele Jobangebote sprechen sich schon allein durch die Mundpropaganda unserer Beschäftigten herum.

**Gibt es in Ihrem Unternehmen Positionen, in denen Vereinbarkeitslösungen wie flexible Arbeitsmodelle nicht möglich sind?**

**MM:** Wir bemühen uns, gute Lösungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für alle Beschäftigten anzubieten – von der Produktion bis in die Führungsebene. Eine Führungskraft arbeitet zum Beispiel nur vier Tage die Woche, freitags ist Familientag. Das klappt sehr gut, wenn die Abstimmung im Team funktioniert und Führungskräfte Verantwortung übertragen können. Im Schichtbetrieb regeln die Kollegen das auch individuell. Denn jeder profitiert davon, wenn er mal flexibel einen freien Nachmittag oder Vormittag hat.

**FM:** Bei Schichtarbeit sind flexible Arbeitsmodelle oft aber tatsächlich nicht ohne weiteres umzusetzen. Und man muss auch sagen, dass es mit der Vereinbarkeit schwieriger wird, je höher die berufliche Position der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters ist. In stressigen Projekt- oder Produktionsphasen ist es

dann schon eine Herausforderung, Familie und Job unter einen Hut zu bringen.

**Im Moment erleben wir eine zunehmende Flexibilisierung von Arbeitsmodellen. Was meinen Sie – welche dieser Modelle werden sich durchsetzen?**

**MM:** Home-Office ist ein Arbeitsmodell, das bei uns seit einigen Jahren immer häufiger in Anspruch genommen wird. Wir haben dafür nach und nach die technischen Voraussetzungen geschaffen, so dass die Option möglichst vielen Beschäftigten offensteht.

**Wo sehen Sie die größten Generationenunterschiede im Führungsstil – auch mit Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?**

**MM:** Im Führungsstil gibt es eigentlich keine Unterschiede. Was sich aber durchaus gewandelt hat, ist die Wahrnehmung von Vätern, die in Elternzeit gehen wollen. Früher hat man das eher als exotische Ausnahme angesehen. Für unseren Sohn, der selbst Vater von drei Kindern ist, ist es ganz selbstverständlich, dass Mitarbeiter ihre Vätermonate in Anspruch nehmen wollen.

**FM:** Und als Vater kenne ich auch die Herausforderungen, vor denen unsere Beschäftigten mit Familie



stehen. Ich denke, das merkt man auch: Familienfreundlichkeit wird klar kommuniziert und im Unternehmen umgesetzt.

**Wir erleben derzeit einen enormen Wandel im Selbstverständnis junger Väter. Elternzeit ist für beide Eltern selbstverständlich. Hätten Sie und Ihr Mann sich rückblickend mehr Zeit mit der Familie gewünscht?**

**MM:** Als unser erstes Kind geboren wurde, waren wir gerade mitten in der Ausbauphase des Unternehmens. Da wäre es schwierig gewesen, wenn mein Mann ein Modell wie Elternzeit in Anspruch genommen hätte. Uns war es aber immer wichtig, bewusst Freiräume für die Familie zu schaffen, zum Beispiel an den Wochenenden.

**Wie haben Sie in Ihrer Kindheit Ihre Eltern als Familienmenschen wahrgenommen? Unterscheidet sich Ihr eigenes Rollenverständnis davon?**

**FM:** Unsere Eltern sind beide Familienmenschen. Die Wochenenden waren für Ausflüge mit uns Kindern da. Ich versuche heute als Vater auch, möglichst viel Zeit mit meinen Kindern zu verbringen. Dazu gehört, dass ich mich bemühe, Termine und Besprechungen so zu legen, dass ich abends zu Hause sein kann – und meistens gelingt mir das auch.

**Wenn wir mal 20 Jahre vorausdenken – welche Rolle wird das Thema Vereinbarkeit bei Führungsscheidungen dann spielen?**

**FM:** Die Generation Y setzt andere Schwerpunkte im Leben. Sie will nicht nur arbeiten, sondern auch leben. Zum Lebensentwurf gehört auch, dass man Zeit hat, sich um die Familie zu kümmern. Gute Unternehmensführung heißt dann auch, dass Beschäftigte die Möglichkeit haben, flexible Arbeitszeiten je nach familiärer Situation zu nutzen und Lebensarbeitszeitkonten zu führen.

## Das ist die Familie Münstermann

**Bernd Münstermann (63)** übernahm 1978 nach seinem Maschinenbaustudium den elterlichen Maschinenbaubetrieb in fünfter Generation. Heute beschäftigt die Bernd Münstermann GmbH als eines der führenden Unternehmen im Bereich des Sonderanlagenbaus rund 270 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Standort Telgte.

**Magdalena Münstermann (62)** stieg als Mutter von vier Kindern bereits während der Familienphase in den Betrieb ein und übernahm zunächst die Buchführung. Für ihr ehrenamtliches Engagement, unter anderem für die Kooperation von Schulen

und regionaler Wirtschaft, wurde ihr die Verdienstmedaille des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland verliehen.

**Frank Münstermann (35)** stieg im Jahr 2008 in den Familienbetrieb ein und ist seit 2010 Geschäftsführer. Nach Abschluss seines Physikstudiums sammelte er zunächst zwei Jahre Erfahrung in der Entwicklungsabteilung eines internationalen französischen Konzerns der Glasindustrie und schloss 2011 ein berufsbegleitendes MBA-Studium ab. Frank Münstermann ist verheiratet und Vater von drei Kindern.



## Die Familien-Bande

*Ein einzigartiges Netzwerk aus Führungskräften, Betriebsrat und externen Fachleuten bringt bei der ThyssenKrupp Rasselstein GmbH in Andernach echte Innovationen für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf den Weg. Der bisher größte Coup: ein elternfreundliches Schichtmodell.*

Die ThyssenKrupp Rasselstein GmbH in Andernach (Rheinland-Pfalz) hat ein Modell der Arbeitszeitplanung eingeführt, das auch schichtarbeitenden Eltern die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht. In vielen Personalabteilungen gilt das bislang als unlösbare Aufgabe. Bei Rasselstein aber schlossen sich Unternehmen und Betriebsrat zusammen, um den Begriff „Flexibilität“ gemeinsam um die Ecke zu denken: „Er kann ja auch bedeuten, den Beschäftigten so viel Planbarkeit wie möglich einzuräumen“, sagt Andrea Mathä-Bohlmann vom Personalservice des Herstellers von Weißblechen.

Sieben Tage Schicht, sieben Tage frei – so sah das Modell bei Rasselstein zuvor aus. Lange Phasen waren für Erwerbsarbeit geblockt. Familie organisierte sich darum herum. Nun arbeiten die Beschäftigten zwei Tage früh, zwei Tage spät, zwei Tage nachts und haben dann vier Tage frei.

Jede Woche sieht damit etwas anders aus. Der Takt aber bleibt über lange Zeit gleich. „Normalerweise

wissen unsere Beschäftigten im Juli, wie im Dezember ihre Schichten liegen. Das lässt verbindliche Absprachen mit der Familie zu, vor allem, wenn die Partner ebenfalls berufstätig sind“, so Andrea Mathä-Bohlmann.

Hinzu kommt: Fest verplant sind nur etwas mehr als 90 Prozent der Arbeitszeit, die einer Vollzeitstelle entspricht. Vollzeitnahe Teilzeitarbeit ist bei Rasselstein die Regel. Alle anderen Beschäftigten stocken mit Ausgleichsschichten auf, die sie nach Rücksprache im Betrieb variabel legen können.

Möglich wurde dieses Modell, weil alle wichtigen Akteurinnen und Akteure an einem Strang zogen – die Unternehmensleitung ebenso wie der Betriebsrat. Von den Betriebsabläufen bis zur Work-Life-Balance wurden alle wichtigen Bedürfnisse berücksichtigt. Ein Arbeitswissenschaftler brachte Expertise im Bereich Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement ein. Getestet durch eine Pilotgruppe ging das Modell in Serie. Andrea Mathä-Bohlmann: „Ich kenne niemanden, der das alte System vermisst.“

# Gute Wahl: Was Führungskräfte in Zeiten der Vereinbarkeit können müssen

Vereinbarkeit macht Arbeitswelten flexibler – und setzt bei Führungskräften ganz bestimmte Fähigkeiten voraus. Vier Unternehmen haben „Geht doch!“ verraten, worauf sie bei der Auswahl ihrer Nachwuchs-Talente achten.



## Perbit

Führungskräfte haben Vorbildfunktion, das gilt auch für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Uns ist wichtig, dass unsere Führungskräfte ihre Teams bei der Work-Life-Balance unterstützen. Sie sollten aufgeschlossen gegenüber den Bedürfnissen von Beschäftigten mit Familienaufgaben sein. Und sie müssen entsprechende Organisationsstrukturen schaffen – zum Beispiel bei der effizienten Planung von Meetings, die auch Familienaufgaben berücksichtigt. Wichtig ist auch das Bewusstsein für die Vorteile guter Vereinbarkeitslösungen: Weniger Stress im Arbeitsalltag bedeutet eine geringere Belastung und eine größere Motivation der Beschäftigten.

**Gaby Hampel**, Leiterin Marketing/PR, perbit Software GmbH, Altenberge (Nordrhein-Westfalen)



## Fraport AG

Die Unterstützung der Beschäftigten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist Fraport ein wichtiges Anliegen. Damit das gelingt, braucht es Führungskräfte, die den Faktor Elternschaft als Gewinn für die Unternehmenswirtschaft und die Gesellschaft sehen. Es ist wichtig, dass auch Führungskräfte ihre eigene Identität als Familienmensch nicht an der Pforte abgeben, sondern sich selbst ihren Status als Privatmensch auch im Kontext von Berufsthemen bewahren. Wenn dieses Bewusstsein für das nicht immer planbare Familienleben bei Führungskräften vorhanden ist, kann ein ausgewogener Führungsstil entwickelt werden: weg von der Anwesenheits- und Kontrollkultur, hin zur Ergebnis- und Vertrauenskultur, die eine optimierte Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeiter garantiert.

**Christian Meyer**, Projektleitung Vereinbarkeit Beruf und Familie, Diversity und Soziales, Fraport AG, Frankfurt am Main



## Hamburg Wasser

Zunehmende Marktdynamik, Generationenwandel und rasche technische Innovationszyklen – bei der Bewältigung und Gestaltung dieser Veränderungsprozesse sind Führungskräfte auch bei Hamburg Wasser stark gefordert. Führung ist erfolgreich, wenn es gelingt, die Mitarbeiter zu motivieren, ihre Stärken aus eigenem Antrieb heraus zu entwickeln und auszubauen und flexibel mit Veränderungen umzugehen. Führungskräfte sind deshalb sowohl als Kommunikatoren als auch als Vorbilder gefragt. Dazu gehört auch die Fähigkeit, das eigene Handeln kritisch zu hinterfragen sowie den Perspektivenwechsel vollziehen zu können. Wir unterstützen Mitarbeiter mit verschiedenen Maßnahmen dabei, Führung und Familie individuell zu kombinieren.

**Andrea Ebeloe**, Leiterin Personalentwicklung HAMBURG WASSER



## Infra Leuna

Vereinbarkeit bedeutet für uns, Flexibilität mit einem stabilen Arbeitsumfeld zu verbinden. Unsere Führungskräfte brauchen daher das Talent, ganz unterschiedliche Interessen zu erkennen und auszugleichen. Dazu gehört, dass sie ihre Teams ermutigen, offen über ihre Bedürfnisse zur Vereinbarkeit zu sprechen – gleichzeitig aber auch die Interessen des Unternehmens im Blick haben. Wir können sicher nicht immer alles möglich machen. Aber unsere Erfahrung zeigt, dass irgendwo in der Mitte meistens eine Lösung liegt, mit der alle Seiten zufrieden sind. Diese Mitte immer wieder zu treffen, ist für mich echte Führungsqualität.

**Ingelore Kapust**, Bereichsleiterin Personal, InfraLeuna GmbH, Leuna (Sachsen-Anhalt)

Fotos: perbit Software GmbH, Stefan Rebscher/Fraport AG, Hamburg Wasser, Egbert Schmidt

# Der Ton macht die Vereinbarkeit

Raphael Herbig, Geschäftsführer der VON DER HEYDT GmbH in Speyer, steht manchmal einfach in den Büros seiner Beschäftigten und fragt, was die Familie macht. Er sagt: Wie Unternehmen über das Thema Vereinbarkeit denken, hängt auch davon ab, wie die Geschäftsleitung darüber spricht.



**Raphael Herbig** ist seit 27 Jahren Geschäftsführer der VON DER HEYDT GmbH, eines Familienbetriebs für Baustoffe und Handwerksbedarf in Speyer mit derzeit rund 170 Beschäftigten.

**Herr Herbig, stellen Sie sich folgende Situation vor: Es klopf an Ihre Bürotür und Ihr wichtigster Projektingenieur oder Ihre Personalleiterin bittet Sie aus familiären Gründen kurzfristig um eine berufliche Auszeit. Was sagen Sie?**

Kommt darauf an. Wenn es um Familienzuwachs geht: herzlichen Glückwunsch. Gibt es in der Familie einen Pflegefall: Das kriegen wir schon hin. Solche Situationen kommen hier durchaus vor. Gerade auf dem Land gibt es sehr enge Familienbeziehungen und einige meiner Beschäftigten übernehmen bei der Pflege nicht nur Verantwortung für ihre Eltern, sondern auch für Tanten und Onkel. Beschäftigte kommen mit so einer Bitte aber auch, wenn es um berufsbegleitende Weiterbildungen, um Gesundheit oder

private Verpflichtungen, wie den Hausbau, geht. All das sind für mich Situationen, die es nötig machen können, das Verhältnis von Beruf, Familie und Privatleben neu auszutarieren.

**Dann organisieren Sie sofort einen Ersatz oder verteilen Aufgaben neu?**

Nein. Menschen, die mit einem akuten Vereinbarkeitsthema zu mir kommen, haben in den meisten Fällen zunächst ein ganz anderes Bedürfnis. Sie wollen mit ihrem Thema wahrgenommen werden. Über die Jahre habe ich die Erfahrung gemacht, dass es oft ausreicht, Menschen das Gefühl zu geben: Es ist okay, suchen Sie in Ruhe nach einer Lösung und wenn dann Lücken bleiben, schauen wir gemeinsam, was wir tun können.



**Damit ist das Problem gelöst?**

Am Anfang und in Notfällen erstaunlich oft. Der Druck verschwindet, und dann stellen wir fest, dass in 98 Prozent der Fälle die Ressourcen aus offizieller Betreuung und privaten Netzwerken ausreichend sind. Stress erzeugt der Gedanke an kurzfristige Ausfälle, die sich der Kontrolle des Einzelnen entziehen. Die lassen sich aber in der Regel vergleichsweise einfach lösen. Es gibt die Möglichkeit, im Home-Office zu bleiben, in den Abendstunden zu arbeiten oder kurzfristig eine Schicht zu tauschen. Wobei wir unseren Beschäftigten auch vermitteln, wo die Interessen des Unternehmens liegen. Die beste Lösung finden wir in der Mitte.

**Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Beschäftigten wissen, dass Sie so darüber denken?**

Indem wir das Thema permanent auf der Agenda halten – obwohl einige Aspekte unseren Leuten durchaus unangenehm sind. Über ihre Kinder reden sie sehr gern. Über pflegebedürftige Angehörige weniger. Aber solche Probleme lässt niemand an der Eingangspforte zurück. Also gibt es in der Praxis fast keine Besprechung mit den Abteilungsleitungen, auf denen der Personalbereich das Thema

Vereinbarkeit nicht anspricht. Wir reden über konkrete Bedürfnisse und die jeweiligen Lösungen.

**Wie erfahren Sie, was Ihren Beschäftigten wichtig ist und wer welche Familienaufgaben übernimmt? Gehen Sie in die Büros und fragen nach?**

Ja, das mache ich. Bei 170 Leuten kenne ich natürlich alle Beschäftigten persönlich und ich frage nach, was die Familie macht und wie es einzelnen Angehörigen geht. Das Thema Pflege ist leider noch immer ein Tabu. Davon erfahren wir häufig erst, wenn in einem bestimmten Bereich die Leistung abfällt und wir in Gesprächen herausfinden müssen, was da los ist. Aber auch das ändert sich. Immer mehr Beschäftigte kommen mittlerweile von allein auf unsere Personalleiterin oder mich zu.

**Gibt es etwas, das Sie zu Ihren Beschäftigten in dem Zusammenhang niemals sagen würden?**

Von mir wird niemand den Satz hören: „Dafür habe ich keine Zeit.“ Natürlich teile ich mit, wenn ein Gespräch in einem bestimmten Moment nicht möglich ist. Aber ich biete dann einen Termin an, der mir mindestens eine Stunde lang erlaubt, zuzuhören. Und die Zeit habe ich dann auch.

# Geteilte Stelle, doppeltes Familienglück

Top-Sharing ist ein Modell, das Eltern zugleich Zeit für die Familie und den beruflichen Aufstieg ermöglicht. Svenja Christen und Yannic Franken aus Berlin sind ein Paar, Eltern eines kleinen Sohnes – und jeder für sich Teil eines Führungstandems. Das macht viel Organisation nötig, schafft aber auch viele Freiräume für alle Seiten.

„Die Kita hat übrigens Freitag zu ... Aber ich habe frei und kann übernehmen“, mailt Svenja Christen ihrem Lebensgefährten Yannic Franken. Alles in Ordnung, die Betreuung des gemeinsamen Sohns Loui, 15 Monate alt, ist gesichert.

Svenja Christen und Yannic Franken aus Berlin leben das Ideal vieler junger Paare: Sie haben familiäre und berufliche Aufgaben partnerschaftlich untereinander aufgeteilt. Beide haben ihre Arbeitszeit reduziert und arbeiten in unterschiedlichen Unternehmen trotzdem jeweils auf einer Führungsposition. Top-Sharing heißt die Lösung. Beide teilen sich ihre Stellen mit jeweils einer weiteren Person. „Das klappt gut, wir können uns selbst verwirklichen und haben ein entspanntes Familienleben“, sagt Yannic Franken.

Top-Sharing ist derzeit in den deutschen Chefetagen noch nicht weit verbreitet. Dem Institut der deutschen Wirtschaft in Köln zufolge halten 80 Prozent aller Unternehmen Führungsstellen für prinzipiell unteilbar. Dabei ist das Modell „Zwei Köpfe, eine Stelle“ nicht nur eine Möglichkeit, junge Menschen zwischen Familiengründung und beruflichem Aufstieg zu entlasten. Top-Sharing lässt sich flexibel organisieren und damit sowohl an die Bedürfnisse der Tandems als auch an die betrieblichen Notwendigkeiten anpassen.

Bei Svenja Christen und Yannic Franken sind die Tandems jeweils völlig unterschiedlich organisiert. Franken baut mit seinem Kollegen gerade den Vertrieb der Berliner Firma Tandemploy auf. Das Unternehmen hat sich darauf spezialisiert, potenzielle Tandems und Unternehmen zusammenzubringen. Yannic Franken arbeitet gegenwärtig mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 30 Stunden – aufgeteilt in drei lange und zwei kurze Tage in einer Woche, und drei kurze und zwei lange Tage in der Woche darauf.

## Souveräne Zeiteinteilung

Seine Lebensgefährtin hingegen ist 25 Stunden wöchentlich in der Personalentwicklung der Coca-Cola Deutschland GmbH tätig. Ihre Stelle teilt sie sich mit einer Kollegin, die kürzlich ihre Ausbildung beendet hat. Zusätzlich übt sie eine selbstständige Tätigkeit als Coach aus und braucht dafür fünf bis acht Stunden pro Woche. In der Regel ist sie vier Tage pro Woche bei Coca-Cola. Dabei nutzt sie auch das Gleitzeitangebot ihres Arbeitgebers: Bei Bedarf kann Svenja Christen früher gehen oder länger bleiben. Abgerechnet wird per Zeiterfassung.

Anders als bei Yannic Franken gibt es innerhalb ihres Tandems zudem eine Hierarchie: Svenja Christen leitet das Gespann und trägt im Zweifelsfall ihren



Morgens, 9 Uhr: Personalentwicklerin Svenja Christen sitzt schon an ihrem Rechner im Büro. Yannic Franken liefert gerade den gemeinsamen Sohn des Paares, Loui, in der Kita ab. Dann radelt der Vertriebsleiter weiter zu seinem Arbeitsplatz. Der Morgen bei der Familie ist meistens entspannt. Weil beide Führungskräfte jeweils im Tandem arbeiten, bleibt genügend Zeit für Loui.

Vorgesetzten gegenüber die Verantwortung. „Trotzdem sind wir kein Team, sondern wir teilen uns eine Stelle. Wir arbeiten an den gleichen Projekten, ich allerdings eher strategisch und in naher Zusammenarbeit mit dem Management, meine Partnerin stärker an der Umsetzung konkreter Projekte“, sagt Svenja Christen.

Alles klappt, weil die gemeinsam geteilte Stelle klar definiert ist: Rollen und Aufgaben sind klar verteilt, Übergaben geregelt – und jede der beiden Kolleginnen weiß genau, was der Rahmen für eigene Entscheidungen ist. Über den Verlauf der Projekte wissen Svenja Christen und ihre Kollegin stets genau Bescheid. Die klare Organisation macht nicht nur das Tandem möglich, sondern hat auch insgesamt den Arbeitsalltag entspannt. Unvorhergesehene Notfalleinsätze bleiben die Ausnahme. „Wir könnten uns auch gegenseitig vertreten und im Notfall den anderen anrufen. Das ist aber noch nicht passiert“, sagt Svenja Christen.

Neben einer guten Organisation braucht Top-Sharing aber auch die Unterstützung der

Unternehmen. „Bei uns funktioniert das Tandem nur, weil meine Vorgesetzte von Anfang an mitgezogen hat“, ist sich Svenja Christen sicher. Skepsis gab es auf den Fluren von Coca-Cola nämlich auch. „Wow, sowas ist ja auch nur bei Human Resources möglich“, hat Svenja Christen aus einer anderen Fachabteilung gehört. Sie selbst sieht sich deshalb auch als Türöffner für Top-Sharing im gesamten Konzern. „Vor allem die Frauen in meinem Umfeld hat das Modell zum Nachdenken gebracht.“

Bei seinem Arbeitgeber Tandemploy arbeitet Yannic Franken daran, Jobsharing zu einem Modell für alle zu machen – nicht nur für Frauen mit kleinen Kindern. „Frauen stoßen mit ihrem Wunsch nach Vereinbarkeit noch immer eher auf Verständnis als Männer“, sagt Franken. Seinen alten Arbeitgeber, einen Konzern aus dem IT-Bereich, hatte er schon damit überrascht, dass er nach der Geburt seines Sohnes gleich sechs Monate Elternzeit nahm.

Als er dann mit dem Wunsch nach Teilzeit kam, waren die Vorgesetzten immerhin nicht dagegen. Sie schlugen eine Vier-Tage-Woche vor, bei der

Franken seine Organisation und Verwaltungstätigkeiten effizienter gestalten sollte. „Wäre es gar nicht gegangen, hätte ich mich gleich anderweitig umgesehen“, sagt Franken rückblickend.

Andererseits war ihm auch bald klar, dass dieses Modell keine Dauerlösung sein kann. Damals musste er Sohn Loui schon um 8.30 Uhr in die Kita bringen, um pünktlich zu Beginn der Kernarbeitszeit um neun Uhr da zu sein. „Das war schon sportlich. Heute liefere ich ihn um neun Uhr ab und bin 20 Minuten später mit dem Rad zur Arbeit gefahren“, nennt Franken einen Vorteil des Jobwechsels.

Ein weiterer Vorteil ist die Hilfe des neuen Arbeitgebers bei der Gestaltung der Stelle. Bei Tandememploy arbeitet Yannic Franken im Kundenkontakt. Zwar klopfen diese Kunden bei seinem Arbeitgeber gerade deshalb an, weil sie prinzipiell für das Thema Jobsharing offen sind. Guten Service erwarten

sie trotzdem. Klare Absprachen helfen: „Die Kunden wissen Bescheid, dass derjenige gerade zuständig ist, der sich meldet“, sagt Franken.

Das müssen sie auch, damit sie nicht überrascht oder verärgert sind, wenn Yannic Franken nicht abhebt. Denn Anrufe außerhalb der Arbeitszeit kommen schon vor. Wenn Franken dann vor dem Kindergarten steht und seinen Sohn abholen will, nimmt er nicht ab: „Man muss kommunizieren, dass man nicht immer erreichbar ist.“

Irritiert hat das bislang niemanden. Auf den Visitenkarten des Tandems stehen beide Namen und Rufnummern, einer auf der Vorder-, einer auf der Rückseite. „Die Kunden können meinen Partner ja dann erreichen, das ist der Unterschied zwischen Jobsharing und Teilzeit“, erklärt Franken.

Bei seinem alten Arbeitgeber war das anders. Da hatte er mittwochs frei und keinen Ersatz. Für Kunden



*Nachmittags, 17 Uhr: Schichtwechsel – jetzt ist Svenja Christen dran, den kleinen Sohn aus der Kita zu holen. Vater Yannic nutzt den Moment im Büro, mit seinem Tandempartner Steffen Welsch Details des aktuellen Projekts durchzusprechen. Welsch schließt derzeit berufsbegleitend sein Studium ab und genießt es, genügend Zeit für Beruf und Hochschule zu haben.*



*Abends, 19 Uhr: Der Tag für Loui geht zu Ende. Noch etwas spielen, dann ab in den Schlafanzug und schließlich ins Bett. Papa Yannic bricht nun zum Sport auf. An einem der nächsten Abende ist Svenja Christen dran. Sie hat sich gerade für Gesangsstunden eingeschrieben. Bis zur Einschulung von Loui will das Paar auf jeden Fall weiter im Tandem arbeiten.*

bedeutete das: Was bis Dienstagabend nicht besprochen war, konnte frühestens Donnerstag früh ein Thema werden. Bei guter Organisation profitieren also alle Seiten von einem solchen Modell: Unternehmen, Beschäftigte und Kunden.

Gut organisiert sein muss allerdings auch das Privat- und Familienleben rund um ein solches Modell. Stehen Dienstreisen an oder wichtige Termine wie Messen oder Konferenzen? Wer geht einkaufen? Was gibt es wann zu essen? Wer übernimmt welche Verwaltungsaufgaben? Ohne klare Absprachen zu all diesen Bereichen sei eine partnerschaftliche Aufgabenteilung zu abhängig von den Zufällen des Alltags, sagt Franken. Es gehört eine große Motivation dazu, diese Art von Organisation durchzuhalten. „Natürlich kann ich mir für Sonntagabend auch Schöneres vorstellen, als die folgende Woche durchzuplanen“, so Yannic Franken.

Beiden war jedoch schon immer klar: Beruf und Familie, das muss beides für beide gehen. Sowohl die geteilte und sich teilweise überschneidende

Elternzeit als auch die reduzierte Stundenzahl im Job standen niemals in Frage. Darüber gesprochen hatten Svenja Christen und Yannic Franken schon vor der Schwangerschaft. „Dass einer aufhört zu arbeiten, war für uns beide nie eine Option“, stellt Franken klar.

Und noch einen Pluspunkt gibt es: Das Top-Sharing und die Organisation darum schaffen Svenja Christen und Yannic Franken auch wichtige Freiräume für das Paar- und Sozialleben. Einmal pro Woche haben sie ihren Abend zu zweit. Auch mit Freunden treffen sie sich häufig, wenn Loui schon schläft. Darüber hinaus gehen beide ihren Hobbys nach. Franken macht Krav Maga, einen israelischen Kampfsport. Svenja Christen hat sich gerade für Gesangsstunden angemeldet.

Klare Ziele, viel Freiraum: Ihr geteiltes Leben möchten die beiden derzeit mit nichts in der Welt tauschen. Wie lange sie dieses Modell noch leben wollen, weiß das Paar allerdings auch noch nicht. Yannic Franken: „Jetzt schauen wir mal bis zur Einschulung, und dann sehen wir weiter.“

# Vereinbarkeit wird digital

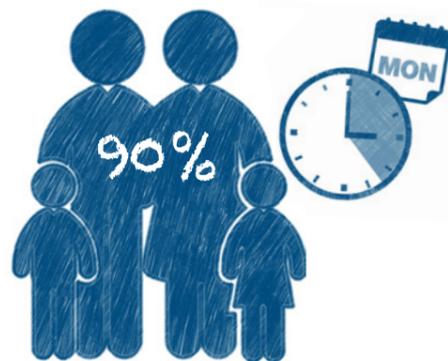
Für die meisten Beschäftigten ist das Arbeiten im Home-Office eine wichtige Option, um Familie und Beruf besser zu vereinbaren. Das zeigt eine Expertise im Auftrag des Bundesfamilienministeriums zu Angebot und Nachfrage mobiler Arbeitsformen.

Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, partnerschaftliche Aufgabenteilung, mehr Zeit für die Familie: Das Arbeiten im Home-Office wird von vielen Beschäftigten als substantielle Verbesserung wahrgenommen. Jedoch zeigen sich viele Unternehmen beim Ausbau von Home-Office-Angeboten nach wie vor zögerlich oder informieren nicht ausreichend darüber. Das ist das Ergebnis der Expertise „Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, die das Bundesfamilienministerium nun veröffentlicht hat.

Die Unternehmensbefragung zeigt: Vier von zehn Unternehmen in Deutschland bieten bereits digital unterstützte flexible Arbeitsmodelle an. Heute haben damit mehr als viermal so viele Beschäftigte in Deutschland die Möglichkeit, zumindest zeitweise von zu Hause aus zu arbeiten, als noch 2003. Allerdings: Im Vergleich zu den anderen EU-Staaten liegt Deutschland damit noch immer im hinteren Teil des Feldes.

## Digitalisierung: Vorteil für Familien

Durchschnittlich 4,4 Stunden pro Woche lassen sich durch mobile Arbeitsformen sparen. 90 Prozent der Beschäftigten nutzen diese Zeit für ihre Familie.



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

Zu erwarten ist aber auch, dass die Bedeutung des mobilen Arbeitens zunehmen wird. Dafür sieht die Expertise zwei Gründe.

## 1. Die IT-Sicherheit erhöht sich – auch im Umgang mit sensiblen Daten

Angst um die Sicherheit sensibler Daten ist für zwei von fünf Unternehmen in Deutschland ein Grund, mobiles Arbeiten nicht anzubieten. Die technische Entwicklung leistet dem Abhilfe. Eine gut geschützte Datencloud auf dem Firmenserver, sicherer Zugriff von überall aus: Mehr und mehr Unternehmen, die ortsungebundenes Arbeiten ermöglichen, entscheiden sich für das so genannte Cloud Computing. Es macht den Umgang mit sensiblen Daten im Home-Office immer sicherer. Nichts muss mehr auf den eigenen Laptop geladen oder gar ausgedruckt werden.

Gerade für Führungskräfte, die mit Budgets und Personaldaten umgehen, vergrößert sich damit der Spielraum, ihre Aufgaben von zu Hause aus zu erledigen. Sie werden deshalb in Zukunft mutmaßlich öfter als bisher nach Formen des mobilen Arbeitens fragen.

## 2. Home-Office & Co. verändern die Unternehmenskultur tiefgreifend

Arbeit heißt Präsenz: Diese Ansicht hält Beschäftigte oftmals davon ab, zumindest zeitweise aus familiären Gründen ins Home-Office zu gehen. Die Auswertung der Befragung von „Erfolgsfaktor Familie“ zeigt aber auch: In Unternehmen, die mobiles Arbeiten grundsätzlich anbieten, wandelt sich nach einiger Zeit tiefgreifend die Arbeits- und Führungskultur. Ist für 95 Prozent aller Arbeitgeber anfangs die Vereinbarkeit von Familie und Beruf der Treiber dafür, entsprechende Angebote einzurichten, und

richtet sich das Angebot am Anfang vor allem an Eltern, machen die meisten Arbeitgeber nach einiger Zeit keinen Unterschied mehr zwischen ihren Beschäftigten.

Mobiles Arbeiten fördert darüber hinaus das selbstständige Arbeiten. Fast jedes zweite Unternehmen mit entsprechenden Angeboten überlässt seinen Beschäftigten nicht nur die Wahl des Arbeitsortes, sondern zumindest zeitweilig auch die Wahl, wann sie die Arbeit dort erledigen. Den Spagat zwischen Arbeit und Privatleben meistern die meisten Beschäftigten mühelos. Nur acht Prozent gaben an, Angst vor einer Entgrenzung beider Lebensbereiche zu haben.

So stellen Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen fest: Die Motivation der Beschäftigten steigt, die Zahl der Fehltag sinkt und Arbeitsprozesse werden insgesamt produktiver. Präsenz wird in der

Folge deutlich unwichtiger. Immer weniger Menschen stellen sich im Home-Office vor allem Müttern vor, die mit ihrem Kind auf dem Schoß vor ihrem Laptop sitzen.

Von diesem Wandel profitieren tatsächlich die Familien der Beschäftigten. Die Studie zeigt nämlich auch: Beschäftigte, die mindestens zeitweise von zu Hause aus arbeiten, erklären zu 85 Prozent, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf damit gut gelingt. Durchschnittlich 4,4 Stunden pro Woche sparen sie allein an Wegzeit. 90 Prozent aller Eltern nutzen diese Zeit, um sie mit ihrer Familie zu verbringen.

Dabei geht es auch um das Ideal einer partnerschaftlichen Aufgabenteilung: Fast die Hälfte aller Väter nutzt die Zeitersparnis durch mobiles Arbeiten bewusst dafür, ihre Partnerinnen für die eigene berufliche Entwicklung zu entlasten.

Die vollständige Expertise finden Sie unter [www.erfolgsfaktor-familie.de/expertise-digitalisierung](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/expertise-digitalisierung)

## Diese technischen Innovationen werden zu Trends des mobilen Arbeitens

### Thin Clients



Noch kleiner, noch mobiler: Thin Clients sind Endgeräte wie Tablets oder kleine Notebooks, die sich sämtliche Dokumente und Verarbeitungsprogramme direkt vom Firmenserver holen. Daher müssen sie deutlich weniger leistungsfähig sein als ihre Vorgänger. Das spart Platz und Kosten. Zudem haben sie meist serienmäßig Platz für eine SIM-Karte. Über eine sichere Mobilfunkverbindung können sie sich von überall aus ins Firmennetz einwählen. Die Suche nach einem geschützten drahtlosen Internetzugang entfällt.

### Videokonferenzsysteme



Menschen aus aller Welt mit einem Knopfdruck an den virtuellen Besprechungstisch holen: Videokonferenzsysteme machen viele Dienstreisen überflüssig. Dabei setzen sich in Unternehmen die Business-Varianten solcher Messenger durch, die viele bereits im Privatleben nutzen. Sie ermöglichen sensible Gespräche von Angesicht zu Angesicht. Interessant ist das vor allem für Führungskräfte, die international tätig sind und Mimik und Gestik ihrer Beschäftigten brauchen, um sprachliche und kulturelle Hürden auszugleichen.

### Internes Social Media



Mobiles Arbeiten erfordert eine Möglichkeit, die informellen und wichtigen Gespräche an der Kaffeemaschine oder auf dem Büroflur zu ersetzen. Internes Social Media ist hierfür eine Lösung. Wie bei Facebook & Co. legen sich Führungskräfte und Beschäftigte ein individuelles Profil an – und haben dann die Möglichkeit, Daten untereinander zu tauschen oder einen schnellen Chat zu starten. An den virtuellen Gesprächen kann sich prinzipiell jeder beteiligen, der ein eigenes Profil angelegt hat. Das ist häufig einfacher, als zu telefonieren.



# Gern gesehen

Die meisten Mütter und Väter sagen: Arbeit ist mir wichtig. Viele von ihnen wünschen sich deshalb auch während der Eltern- oder Pflegezeit Kontakt zu ihrem Team. Mit folgenden Angeboten können Arbeitgeber Austausch anbieten – und somit wertvolles Fachwissen im Unternehmen halten.

## 1 In Projekte einbinden

Mütter und Väter dürfen während der Elternzeit bis zu 30 Stunden wöchentlich arbeiten. Aber auch Urlaubs- und Krankheitsvertretungen sowie die Mitarbeit an kleineren Projekten sind gute Möglichkeiten, regelmäßigen Kontakt zum Team zu halten – und wertvolles Erfahrungswissen der Beschäftigten zu nutzen.

## 2 Zu Besprechungen einladen

Mehr als eine nette Geste: Laden Sie Beschäftigte während ihrer familienbedingten Pause zu solchen Besprechungen ein, in denen es um die strategische Ausrichtung ihres Fachbereiches geht. Damit halten Sie sie nicht nur ganz einfach auf dem Laufenden. Sie können obendrein auf ihr Fach- und Kundenwissen bauen.

## 3 Zum Coach machen

Mentoring – aber anders herum: Machen Sie Ihre Beschäftigten in der Eltern- oder Pflegepause zu Beraterinnen und Beratern ihres alten Teams. Nicht nur fördert das den internen Austausch. Einfacher können Sie kaum zeigen, wie sehr Sie die Kompetenzen und Erfahrungen Ihrer Beschäftigten schätzen.

## 4 Weiterbildung anbieten

In fast jeder Elternzeit ist Platz für ein spannendes Seminar oder einen Workshop. Das nützt beiden Seiten: Die Beschäftigten können sich in wenigen Stunden vertieft mit ihrem Fachgebiet befassen. Arbeitgeber stellen sicher, dass sie spätestens mit Ende der Familienpause wieder mit dem gebündelten Wissen ihrer Beschäftigten rechnen können.

## 5 Zugang zum Intranet erhalten

Auch abwesende Beschäftigte sind oft daran interessiert, über die wesentlichen Entwicklungen ihres Unternehmens auf dem Laufenden gehalten zu werden. Der Zugang zu internen Plattformen wie dem Intranet sollte also trotz Familienpause gewährleistet sein.

## 6 Bei Feierlichkeiten hinzubitten

Informelle Gespräche sind der Kitt, der Unternehmen zusammenhält. Vom Betriebsausflug bis zur Weihnachtsfeier: Bitten Sie Beschäftigte in der Familienpause dazu. So fördern Sie den Kontakt zum Team – und binden Ihre Fach- und Führungskräfte auch während ihrer Abwesenheit ans Unternehmen.



Arbeitszeitkonten, geteilte Führungspositionen und ein Aufstieg mit 45+: Darüber diskutierten Vereinbarkeitsexpertinnen und -experten auf der Multiplikatorenveranstaltung des Unternehmensnetzwerks „Erfolgsfaktor Familie“.

## Zeit für die Karriere

*Einstieg, Aufstieg, Ausstieg? Arbeitsmarktexperten sagen: Immer weniger Lebensläufe sind derart linear. Auf der Multiplikatorenveranstaltung von „Erfolgsfaktor Familie“ wagten sie einen Ausblick auf Arbeitsmodelle, die aus diesem Grund wichtig werden.*

Karriere mit 45+, Führung in Teilzeit, Top-Sharing – das sind künftig alltägliche Karrieremodelle in deutschen Unternehmen. Davon jedenfalls sind die Expertinnen und Experten überzeugt, die auf der Multiplikatorenveranstaltung des Unternehmensnetzwerks „Erfolgsfaktor Familie“ zum Thema „Karrieremodelle für die Generation Vereinbarkeit“ diskutierten.

Der Wunsch nach partnerschaftlicher Vereinbarkeit ermögliche vollkommen neue Karriereverläufe, sagte Caren Marks, Parlamentarische Staatssekretärin bei

der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, vor rund 180 Personal-Fachleuten und Führungskräften. „Mehr Partnerschaftlichkeit meint, dass Mütter und Väter in der Rushhour des Lebens Zeit für Familie haben und gleichzeitig ihre beruflichen Ziele verfolgen können – ohne dass ein Bereich zu kurz kommt oder ein Partner alles alleine macht.“

Berufspausen, Branchenwechsel und spätere Führungspositionen werden künftig also die Regel sein. „Unternehmen stellen sich darauf ein, dass

Fotos: Heiko Adrian

Karrierewege zukünftig nicht mehr nur geradeaus verlaufen, sondern öfter unterbrochen und später wieder aufgenommen werden können“, so Achim Dercks, stellvertretender Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK). „Wir werben gemeinsam für eine größere Anerkennung von Karrieremodellen, in denen Beschäftigte auch nach einer Familienphase noch einmal durchstarten wollen.“

Nach Auffassung der Expertinnen und Experten auf dem Podium und den Erfahrungen zahlreicher anwesender Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zufolge gehören zu diesen Karrieremodellen folgende Elemente:

- **Zeitsouveränität** – sowohl im Alltag als auch über längere Zeiträume hinweg. Dazu gehören Möglichkeiten, wöchentliche Arbeitszeiten nach oben oder unten zu verändern, aber auch Zeitkonten, auf denen ein Plus an Arbeitszeit für die spätere Nutzung gutgeschrieben werden kann.
- **Karriere mit 45+** – die Möglichkeit, nach der Familienphase erstmals oder noch einmal durchzustarten, sich weiterzuentwickeln und dafür Unterstützung etwa in Form von Mentoringprogrammen zu bekommen.
- **Gleichberechtigte Fach- und Führungskarrieren** – und die Chance, in verschiedenen Lebensphasen zwischen diesen Laufbahnen hin und her zu wechseln.
- **Führungsmodelle mit reduziertem Arbeitsumfang** – sei es als Teilzeitkarriere, sei es im Top-Sharing über ein Tandemmodell. Dazu gehört allerdings auch eine Führungskultur, die Anwesenheit durch Moderation und Motivation ersetzt.

Ist das noch Theorie oder schon Wirklichkeit? Eine Blitzumfrage unter 680 Mitgliedern des Unternehmensnetzwerks „Erfolgsfaktor Familie“ ergab: Die meisten Arbeitgeber haben diesen Trend bereits erkannt. Je tiefer einzelne Maßnahmen jedoch ihre Organisationsstruktur berühren, desto zögerlicher sind sie bei der Umsetzung.

So steuern Arbeitgeber vor allem über Zeitmodelle mit kurz- oder mittelfristiger Reichweite: 80 Prozent der befragten Unternehmen passen Arbeitszeiten an die aktuelle familiäre Situation von Beschäftigten an, 60 Prozent ermöglichen ihren



Mit dabei: Dr. Achim Dercks, Stellvertretender Hauptgeschäftsführer des DIHK, sowie Caren Marks, Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesfamilienministerium.

Führungskräften eine selbstständige Zeiteinteilung. Langfristige Arbeitszeitkonten hingegen, auf denen Beschäftigte über Jahre hinweg Arbeitszeit ansparen können, gibt es nur noch in etwa der Hälfte der Unternehmen.

Noch weniger Arbeitgeber setzen einen langfristigen Karriereaufbau mit Mentoring und Coaching um, in den sich Familienphasen einplanen ließen. Top-Sharing halten zwar mehr als 40 Prozent der Befragten für wünschenswert – nach heutigen Stand aber nicht für realistisch. „Wir gehen aber davon aus, dass sich das ändern wird“, sagte Kirsten Frohnert, Leiterin des Netzwerkbüros von „Erfolgsfaktor Familie“. „Je schwieriger es wird, Schlüsselpositionen zu besetzen, desto mehr Druck entsteht, der nachhaltige Veränderungen bringt.“



Die vollständige Dokumentation der Veranstaltung finden Sie hier:



Oder unter [www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk)

# Helden tragen keine Windeln

Wer sein Kind adäquat fördern will, muss Opfer bringen. Für einen Platz in der Kindersportschule steht Kolumnist Mark Spörrle früh auf.



**Mark Spörrle**, Vater einer Tochter, ist Autor, Redakteur und stellvertretender Chef vom Dienst bei der Wochenzeitung Die Zeit. Für Zeit Online verfasst er die satirische Kolumne „Familienglück“.

Die Kolumne „Helden tragen keine Windeln“ ist auf Zeit Online und im Buch „Kommt Oma auf den Kompost, wenn sie tot ist?“ erschienen.

Eine Frage: Was tun Sie so für Ihr Kind? Ich beispielsweise stand am Donnerstag um halb fünf Uhr auf. Warf einen letzten, liebevollen Blick auf meine schlafende Familie. Duschte kalt. Zog lange Unterhosen an, Wintersocken, Regenhose, Regenjacke. Packte den Rucksack mit Brot, Wasser, Tee, Taschenlampe und iPad. Klemmte einen Klappstuhl vom Balkon unter den Arm. Und ging hinaus in den unbarmherzigen Regen. Bis zum Sportverein.

Im Kindergarten unserer Tochter wird auch Sport gemacht. Zumindest ein bisschen, man kennt die Lage in den Kindergärten. Aber Luise ist sehr sportlich. Sie turnt und springt gerne. Ständig. Neulich beim Schlafengehen hopste sie „Jipiii!!!“-rufend vom Bett auf den Nachttisch und machte meine Ersatzbrille platt.

Im Sportverein bei uns im Viertel gibt es da etwas Tolles: eine Kindersportschule, in der Jungs und Mädchen alle möglichen Sportarten ausprobieren können. Egal welche Eltern wir fragten, alle bekamen leuchtende Augen: „Das ist super! Max/Mia/Leonie macht nichts lieber als das! Meldet Luise dort an, unbedingt! Vielleicht schafft ihr es ...“

Ohne auf den Nachsatz zu achten, meldete ich Luise letztes Jahr

im Sommer per Mail dort an, bekam Bescheid, ich stünde auf der Warteliste, weiter passierte nichts. Im Winter fragte ich den Vater von Luisers Kindergartenfreundin Leonie, ob das normal sei. Er kicherte. „Weißt du, wie viele Eltern ihre Kinder dort anmelden wollen? Und weißt du, wie wenige Plätze es gibt? Auf der Warteliste stehen Hunderte!“

Ich schluckte. „Aber wie“, fragte ich, „wie habt ihr Leonie ...?“ Er senkte die Stimme. „Es gibt einen Tag. Einen einzigen Tag im Jahr, an dem alle Wartelisten ihre Gültigkeit verlieren. An dem man wirklich die Chance hat, sein Kind anzumelden – man muss nur früh aufstehen. Und ich meine früh. Denn alle wollen da hin.“ „Was heißt früh?“, fragte ich. „Also, ich habe damals am Abend davor ein Konzert gegeben und bin dann gleich hingegangen.“ Er sah nicht aus, als ob er scherzte.

Der Vater von Max behauptete zwar, es sei alles halb so wild. Aber dann fiel ihm ein, dass er das mit der Anmeldung an der Instrumentenschule verwechselte, die sich zwei Jahre hinzog und wöchentliches Erscheinen beim Musikdirektor erforderte. „Das war im Rahmen. Wir mussten den Idioten nicht mal zum Essen einladen. Aber die Kindersportschule ... Ich wünsche dir Glück!“

Foto: Vera Tammen

Meine Liebste empfing mich mit der Nachricht, der Tag der Einschreibung stehe unmittelbar bevor. Und für Luisers Altersklasse gebe es einen Kurs. Nur einen!

Heute weiß man, wie wichtig Sport ist, auch für das Denkvermögen, den Lernerfolg, die Karriere. Was also kann man Besseres für die Zukunft seines Kindes tun? „Ich Sorge dafür, dass Luise in diesen Kurs kommt“, schwor ich, „egal, wen ich aus dem Weg räumen muss.“ Meine Liebste meinte, ob wir nicht versuchen sollten, wenigstens für die ersten Stunden des Wartens eine von Luisers Babysitterinnen zu gewinnen.

## Liegestütze und Telefonate

„Was, wenn sie einschläft?“, fragte ich. „Oder abgedrängt wird? Ich weiß, wozu Väter in der Lage sind.“

Ich begann, meine Muskeln mit Liegestützen zu stählen, und rief beim Verein an, um zu fragen, wie viele Plätze es in dem Kurs eigentlich gebe. „Zweiundzwanzig“, sagte die freundliche Frau am Telefon. „Aber die meisten sind natürlich schon besetzt. Von den Kindern, die im letzten Jahr angefangen haben.“ „Oh, natürlich“, sagte ich alarmiert. „Und wie viele Plätze sind wirklich noch frei?“ „Es sollen fünf, nein, etwa noch sieben sein“, sagte sie. „Aber ohne Garantie. Nicht, dass Sie sich darauf berufen!“ „Ich will mich aber darauf berufen“, sagte ich. „Ich möchte einen Platz für meine Tochter. Ich bin bereit, mich zu einer unmöglichen Zeit viele Stunden dafür anzustellen. Aber ich will mich nicht anstellen, wenn es überhaupt keine freien Plätze mehr gibt. Verstehen Sie?“ Die Frau sagte, sie verstehe meinen Ton nicht.

Ich ließ mir einen Bart stehen, um gefährlicher auszusehen. Der Wetterbericht für den Tag war schlecht. Meine Liebste wollte wissen, ob ich eigentlich schon überlegt hätte, mich abends zuvor einfach im Vereinsgebäude einschließen zu lassen. Das hatte ich noch nicht, aber mir fiel auf Anhieb eine Reihe von Horrorfilmen ein, die sehr ähnlich begannen.

Am Abend vor dem Tag der Einschreibung inspizierte ich den Eingang des Vereinsgebäudes. In Anbetracht dessen, dass es in Strömen regnete, war das Vordach lächerlich klein. Ich kam mit meiner Liebsten überein, dass ich kurz nach Sonnenaufgang aufbrechen würde, mit kaum etwas im Magen, und auch vor Ort nur das Nötigste trinken würde, um meinen Platz nicht zu gefährden, denn wir hatten kein Reiseurinal im Haus. Meine Liebste fragte, ob ich eine Windel tragen wolle, das machten Ärzte bei wichtigen OPs auch. Ich sagte, Helden trügen keine Windeln.

Um es kurz zu machen: Ich kam um 5.32 Uhr als Dritter an. Um 7.30 Uhr waren wir etwa 45. Um 8.32 Uhr ließ ich Luise auf einen der freien Plätze setzen.

Das Vereinsgebäude war geöffnet, so dass ich nicht im Regen warten musste, innen gab es eine lange Bank, so dass ich den Klappstuhl nicht benötigte, und außer mir waren fast nur Frauen da: von Gedrängel keine Spur.

Aber das muss ich den anderen Vätern ja nicht erzählen.



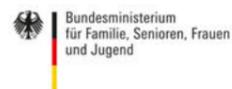
# Werden Sie Mitglied im Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“!



## Profitieren Sie von den Angeboten der kostenlosen Mitgliedschaft:

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

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



## Das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“

### Die Bausteine des Unternehmensprogramms

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

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



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# Geht doch!

*So gelingt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf*

## IMPRESSUM

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

### Herausgeber:

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



### Bezugsstelle:

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

Für weitere Fragen nutzen Sie unser

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

Einheitliche Behördennummer: 115\*

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

**Artikelnummer:** 2BR161

**Stand:** Februar 2016, 1. Auflage

**Konzeption, Redaktion:** ergo Kommunikation, Berlin

**Gestaltung:** ergo Kommunikation, Berlin

**Druck:** schmitzdruck&medien GmbH & Co. KG, Brüggen

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

Das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ wird im Rahmen des Programms „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.