

# Erfolgsstrategien für mehr Einklang von Beruf und Familie

Praxisleitfaden zur Mentoren-Ausbildung  
für familienfreundliche Arbeitsplätze in  
Unternehmen



# Erfolgsstrategien für mehr Einklang von Beruf und Familie

Praxisleitfaden zur Mentoren-Ausbildung für  
familienfreundliche Arbeitsplätze in Unternehmen

# Inhalt



<b>Vorwort von Liz Mohn und Armin Laschet</b>	6
<b>Mentoren-Ausbildung für familienfreundliche Arbeitsplätze in Unternehmen</b>	8
<b>Hintergründe und Zielsetzungen</b>	8
Seminardurchführung – Leitfaden – Teilnehmende Firmen	
<b>Das Projekt als Vorbild zur Nachahmung</b>	10
Unternehmensvielfalt – Auswahl der Seminarteilnehmer – Seminarziel und -inhalte – Das Seminar als Prozess – Zeitplanung – Fachliche Begleitung – Die unterschiedlichen Mentorenrollen	
<b>Autonome Entscheider</b>	13
Pilotunternehmen: eltromat GmbH, Leopoldshöhe	
<b>Projektbeauftragte Mentoren</b>	16
Pilotunternehmen: Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG, Bielefeld	
<b>Langfristig beratende Mentoren</b>	20
Pilotunternehmen: FRIWO Gerätebau GmbH, Ostbevern	
<b>Familienfreundliche Strukturen und Leistungen der Work-Life-Balance gestalten</b>	23
<b>Mögliche Handlungsfelder</b>	23
<b>Work-Life-Balance muss die Führungskräfte begeistern</b>	25
Pilotunternehmen: REWE-Zentral AG, Niederlassung West, Hürth	
<b>Austausch bereichert, spornt an und macht erfolgreich</b>	28
<b>Familienfreundliche Leistungen im Unternehmen gezielt kommunizieren</b>	30
Pilotunternehmen: EJOT HOLDING GmbH & Co. KG, Bad Berleburg; und: REWE Group, Köln	35

<b>Elternförderung und Mitarbeiterbildung nach der Elternzeit</b>	38
<b>Vier Phasen</b>	38
<b>Weiterbildung während der Elternzeit</b>	40
Pilotunternehmen: Textilkontor Walter Seidensticker GmbH & Co. KG, Bielefeld	
<b>Jobsharing für Fach- und Führungskräfte</b>	44
<b>Positive Erfahrungen mit Jobsharing</b>	47
Pilotunternehmen: MediClin Rose Klinik GmbH, Horn-Bad Meinberg	
<b>Jobsharing in der Praxis erprobt</b>	50
Pilotunternehmen: Verizon Deutschland GmbH, Dortmund	
<b>Spezifische Personal- und Führungskräfteentwicklungsprogramme für Frauen</b>	53
Pilotunternehmen: TNT Express GmbH, Troisdorf	55
<b>Stärkung einer familienfreundlichen Werte- und Führungskultur</b>	58
<b>Familienerfahrung hilft bei der Kundenberatung</b>	61
Pilotunternehmen: MLP Finanzdienstleistungen AG, Siegen/Wiesloch	
<b>Familienbewusste Teamarbeit</b>	64
Pilotunternehmen: INCONY AG, Paderborn	
<b>Adressen, Links und Publikationen</b>	66

# Vorwort



## Lösungen, die Mut machen

Im Rahmen unseres Pilotprojektes „Mentoren-Ausbildung für familienfreundliche Arbeitsplätze in Unternehmen“ galt es, intensiv nach Lösungen zur Vereinbarkeit im Viereck „Familie – Beruf – Eigeninteressen – Bildung“ zu suchen. Denn mehr denn je wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als „Markenzeichen“ einer zukünftigen Personalpolitik zur existenziellen Frage der Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen.

Wenn es darum geht, qualifizierte, leistungsorientierte Mitarbeiter motiviert zu binden und zukünftige Bewerber für sich zu gewinnen, zeigt der vorliegende Handlungsleitfaden, dass Familienorientierung und Wirtschaftlichkeit keine unüberwindbaren Hürden sind. Dabei wurde Familienfreundlichkeit, die Frauen und Männern Mut macht, Karriere- und Familienplanung zu verknüpfen, von allen Teilnehmern des Pilotprojekts nie als „Komfortpaket“ für berufstätige Eltern verstanden. Vielmehr wurden Wege entwickelt, die für Unternehmen und Mitarbeiter „gewinnbringend“ sind. Lösungen, die unter Berücksichtigung betrieblicher Belange dynamische Modelle zur Vereinbarkeit unterstützen und in einer

partnerschaftlichen Unternehmenskultur Motivation und Kreativität der Mitarbeiter fördern.

Dieser Leitfaden – das ist unsere Hoffnung – wird weiteren Unternehmen Mut machen, eigene Konzepte für eine familienbewusste Personalpolitik zu entwickeln und ihre Umsetzung erleichtern. Die hier vorgestellten Best-Practice-Beispiele zeigen, wie elf Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen das Wissens- und Arbeitspotenzial von Frauen und Müttern nicht länger aufs Spiel setzen, sondern mit differenzierten Work-Life-Balance-Konzepten die traditionell starren Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben ihrer Mitarbeiter abbauen.

Mein Dank gilt den am Pilotprojekt beteiligten Unternehmen und den Mentoren für ihr großes zeitliches und persönliches Engagement, sich intensiv mit Familienfreundlichkeit zu beschäftigen und passgenaue familienfreundliche Leistungen für „ihre“ Unternehmen zu entwickeln.

### Liz Mohn

Stellvertretende Vorstandsvorsitzende  
der Bertelsmann Stiftung



## Führungskräfte sensibilisieren

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Betrieb nicht nur die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärkt, sondern auch ein wichtiger Standortfaktor im schärfer werdenden Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte geworden ist. Wem der faire Ausgleich zwischen den Wünschen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Familien- und Pflegeaufgaben daheim und den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens gelingt, hat im Wettbewerb oft die Nase vorn.

Es ist allerdings nicht immer einfach, den richtigen Weg zu mehr Familienfreundlichkeit zu finden. Betriebliche Kinderbetreuung, Serviceleistungen für Familien oder finanzielle Hilfestellungen – die Palette an Möglichkeiten ist breit. Erfolgreich sind meist jene Betriebe, die sich für ein maßgeschneidertes Konzept und eine Mischung aus externen und eigenen Angeboten entscheiden.

Führungskräfte für diese Herausforderung zu sensibilisieren, unterschiedliche Lösungsansätze zu entwickeln und familienfreundliche Personalpolitik voranzutreiben ist die Aufgabe der

Mentoren, die in dem gemeinsamen Projekt der Bertelsmann Stiftung und des nordrhein-westfälischen Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration qualifiziert wurden.

Es sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits eine Führungsposition innehaben oder für die Übernahme von Führungsaufgaben vorgesehen sind. Sie kennen sich bestens in ihren Betrieben aus. Sie wissen, wo man ansetzen muss, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in ihren Unternehmen zu verbessern. In der betrieblichen Praxis können sie diese Erfahrungen jetzt mit dem neu gewonnenen Wissen aus dem Mentorenprogramm verbinden.

Für das große Engagement der Mentoren während der Qualifizierung möchte ich mich ebenso bedanken wie für die Bereitschaft der Betriebe zur familienfreundlicheren Gestaltung ihres Betriebsalltags.

### Armin Laschet

Minister für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen

# Mentoren-Ausbildung für familienfreundliche Arbeitsplätze in Unternehmen

## Hintergründe und Zielsetzungen



Die Bertelsmann Stiftung und das Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen führten von Dezember 2006 bis Mai 2008 das Pilotprojekt „Mentoren-Ausbildung für familienfreundliche Arbeitsplätze in Unternehmen“ durch. Während dieser Qualifizierungsmaßnahme wurden elf Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen bei der Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik professionell begleitet und unterstützt. Aus ihren Reihen wurden 23 Fach- und Führungskräfte zu unternehmensinternen Mentoren für familienbewusste Arbeitsplätze im eigenen Unternehmen ausgebildet.

Ziel der Fortbildung war die Entwicklung von individuellen und passgenauen Work-Life-Balance-Konzepten für die teilnehmenden Unternehmen.

### Seminardurchführung

Im Vordergrund der sieben jeweils zweitägigen Seminarmodule standen – neben der Vermittlung von Fachwissen über die vielfältigen Möglichkeiten familienbewusster Leistungen in Unternehmen – der unternehmensübergreifende Austausch und das Lernen der Teilnehmer voneinander. Auf der Basis oft vorhandener, aber

häufig nur teilweise wahrgenommener familienbewusster Leistungen in den Unternehmen erarbeiteten die Seminarteilnehmer sinnvolle, ziel- und passgenaue Lösungen zur Einführung und/oder Weiterentwicklung von Elementen einer familienfreundlichen Personalpolitik. Die Unternehmen wurden während der gesamten Projektlaufzeit bei der Umsetzung von Projektexterten fachlich begleitet und unterstützt.

### Leitfaden

Der vorliegende Praxisleitfaden fasst die Ergebnisse des Pilotprojekts zusammen und soll andere Unternehmen und Institutionen mit seinen Anregungen ermutigen, in ähnlichen Netzwerken zusammenzuarbeiten, um Familienfreundlichkeit in ihren Unternehmen voranzubringen und von einem unternehmensübergreifenden Austausch zu profitieren. An den Beispielen der beteiligten Pilotunternehmen wird deutlich, wie vielfältig die einzelnen Unternehmen familienbewusste Leistungen weiterentwickelt haben und welche Hürden sie dabei überwinden mussten.

Die Empfehlungen in diesem Praxisleitfaden basieren weder auf empirischen Erhebungen, noch geben sie eine wissenschaftlich abgesicherte





Erfahrungsaustausch im Seminarmodul

Antwort auf die Frage: „Wie mache ich Unternehmen familienfreundlich?“ Vielmehr zeigen sie Ansätze zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf der Basis praktischer Erfahrungen im Alltag von elf in ihrer Branche, Größe und Personalzusammensetzung unterschiedlichen nordrhein-westfälischen Unternehmen auf.

Ziel des Pilotprojektes war es, Prozesse anzuregen und zu strukturieren, die unter den jeweiligen unternehmensspezifischen Bedingungen dazu führen können, dass Familienfreundlichkeit nachhaltig als soziales, strategisches und betriebswirtschaftliches Instrument wahrgenommen und eingesetzt wird.

## Teilnehmende Firmen

**Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG, Bielefeld**

**EJOT HOLDING GmbH & Co. KG, Bad Berleburg**

**Eltromat GmbH, Leopoldshöhe**

**FRIWO Gerätebau GmbH, Ostbevern**

**INCONY AG, Paderborn**

**MediClin Rose Klinik GmbH, Horn – Bad Meinberg**

**MLP Finanzdienstleistungen AG, Siegen/Wiesloch**

**REWE Group, Köln**

**REWE – Zentral AG, Niederlassung West, Hürth-Efferen**

**Textilkontor Walter Seidensticker GmbH und Co. KG, Bielefeld**

**TNT Express GmbH, Troisdorf**

**Verizon Deutschland GmbH, Dortmund**



## Das Projekt als Vorbild zur Nachahmung



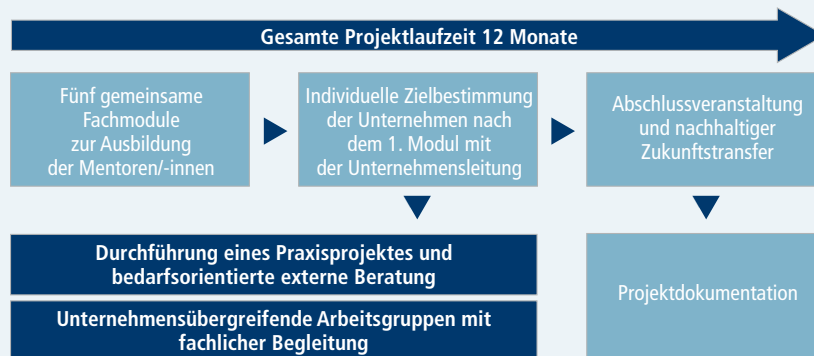
### Unternehmensvielfalt

Im Pilotprojekt profitierten die Teilnehmer von der Vielfalt der vertretenen Branchen, Unternehmensgrößen, regionalen Streuung sowie voneinander, da Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus unterschiedlichsten Lebenssituationen und Arbeitsbereichen vertreten waren. Im Hinblick auf eine erfolgreiche Projektdurchführung mit intensivem, unternehmensübergreifendem Austausch sollten Unternehmensvertreter aus nicht mehr als zehn Unternehmen verschiedener Branchen und Größen zusammenkommen. Der so entstehende Mix regt vielfältige zielführende Lösungen an und bietet beste Voraussetzungen, differenzierte Umsetzungsmodelle an der Schnittstelle der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als individuelle Unternehmenslösungen zu erarbeiten. Zugleich sichert er neben der unverbindlichen Theorie den praxisnahen Austausch unter den Teilnehmern.

### Auswahl der Seminarteilnehmer

Für dieses Projekt sind die Erfahrungen derjenigen Teilnehmer hilfreich, die Eltern sind. Für die Unternehmen war es deshalb naheliegend, jeweils eine Mitarbeiterin und einen Mitarbeiter zur Teilnahme am Mentorenprogramm zu gewinnen, die den Spagat zwischen Familie und Arbeitsplatz praktisch beherrschen und zugleich Führungsaufgaben im Personalbereich erfüllen oder eng mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten. Diese Angestellten waren eine interessante, sind aber nicht die alleinige Zielgruppe für die Mentoren-Ausbildung, denn je unterschiedlicher die Teilnehmer aus verschiedenen Berufs- und Arbeitsbereichen, vielfältigen Lebenssituationen und mit heterogener Altersstruktur sind, desto deutlicher ist ein breites Diskussionspektrum an der Schnittstelle von Beruf und Privatleben garantiert.

**Abbildung 1: Mögliche Bausteine und Zeitplan für eine Projektdurchführung**



| Bertelsmann Stiftung

## Seminarziele und -inhalte

Die Projektteilnehmer wurden zu Mentoren und Mentorinnen ausgebildet, die künftig als qualifizierte unternehmensinterne Berater für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eingesetzt werden. Die Seminarmodule stellten eine inhaltliche Basis für in der Praxis erprobtes und an die Projektgruppe angepasstes Know-how zur Verfügung und vermittelten den Umgang mit Werkzeugen, die die Einführung familienfreundlicher Leistungen in den Unternehmen erleichtern.



Pressegespräch anlässlich der Abschlussveranstaltung

## Das Seminar als Prozess

Eine wichtige Erfahrung war, dass vorgegebene Inhalte und Seminarschwerpunkte im Projektverlauf an die Vorerfahrungen, Gruppenzusammensetzung und vor allen Dingen an die aktuellen Profilentwicklungen und Hürden bei der Umsetzung in den Unternehmen angepasst werden mussten. Zu beachten waren auch die oft unterschiedlichen Entscheidungskompetenzen der Teilnehmer in ihren Arbeitsbereichen. Der Projekterfolg hing deshalb zu einem guten Teil davon ab, wie gut es in jedem Einzelfall gelungen ist, die Seminargestaltung an die jeweils aktuellen Bedürfnisse der Seminarteilnehmer anzupassen.

## Zeitplanung

Das Pilotprojekt wurde im Lauf von 18 Monaten durchgeführt. Die Evaluation hat gezeigt, dass dieser Zeitrahmen durchaus auf 12 Monate verkürzt werden kann. Allerdings waren in einigen Unternehmen erst nach eineinhalb Jahren die erforderlichen familienfreundlichen Leistungen umgesetzt und notwendige Veränderungen in der gelebten Unternehmenskultur vollzogen worden.

## Abbildung 2: Drei unterschiedliche Mentorenrollen

1. Mentoren, die autonom entscheiden	2. Projektbeauftragte Mentoren	3. Langfristig beratende Mentoren
<p>sind langfristig und eigenverantwortlich tätig.</p> <p>Sie definieren Ziele und entscheiden, welche Handlungsfelder und Leistungen für das eigene Unternehmen praktikabel und geeignet sind.</p> <p>Sie setzen Ziele unter Einbezug von weiteren Entscheidern und Mitarbeiter*innen um.</p>	<p>sind für die Projektlaufzeit (1 Jahr) beauftragt, das eigene Unternehmen zu vertreten, sich zu informieren, Fachwissen zu sammeln und Austausch zu suchen, Projekte vorzuschlagen und die Umsetzung möglichst zu begleiten.</p> <p>Ziele werden mit weiteren Entscheidern umgesetzt.</p>	<p>sind dauerhaft als Mentor(in) beauftragt, Work-Life-Balance-Konzepte im eigenen Unternehmen zu vertreten.</p> <p>Sie nehmen eine beratende Position zum Thema ein, arbeiten eng mit der Personalabteilung zusammen und beraten bedarfsorientiert die Mitarbeiter*innen.</p>

Von den nachfolgend aufgeführten Pilotunternehmen erfüllt jeweils eines eine der Mentorenrollen beispielhaft aus.

| BertelsmannStiftung

### Fachliche Begleitung

Die Entwicklung von Zielen und die praktische Umsetzung von Maßnahmen in den Unternehmen wurden während der gesamten Projektlaufzeit durch eine Unternehmensberatung inhaltlich und bedarfsorientiert begleitet. Diese Unterstützung war Garant für die erfolgreiche Etablierung familienbewusster Leistungen. Eine fachliche Begleitung, so die Erfahrung der Projektteilnehmer, erreicht eine hohe Verbindlichkeit in der Umsetzung und hilft in vielen Fällen, Hürden zu überwinden und individuelle Fragestellungen zeitnah zu lösen.

### Die unterschiedlichen Mentorenrollen

Ausgehend von den unterschiedlichen Entscheidungskompetenzen und Interessenlagen der Teilnehmer, eröffneten sich für sie nach Projektabschluss teilweise recht unterschiedliche erfolgversprechende Wege, um in den Herkunftunternehmen das Thema weiter zu bearbeiten. Die Pilot-Erfahrungen haben gezeigt, dass die Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer drei mögliche Mentorenrollen einnehmen können. Als besonders sinnvoll erwies sich die Zuordnung zu diesen Rollen in Absprache mit der Geschäfts- oder Personalleitung gleich zu Projektbeginn.

## Autonome Entscheider

### Pilotunternehmen: eltromat GmbH, Leopoldshöhe



Mentoren, die autonom entscheiden, bilden im eigenen Unternehmen Umsetzungsteams und arbeiten mit diesen kollegial zusammen. Familienfreundliche Personalpolitik wird zwar von oben nach unten entschieden, jedoch von unten nach oben getragen. Die Entscheidungskompetenz der autonomen Mentorenrolle macht die Umsetzungswege kurz. Hierin liegt der große Vorteil dieser Mentorenrolle. Nachteil könnte sein, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufgrund der Hierarchie in der Zusammenarbeit verhalten agieren.

Für das Unternehmen eltromat nahm der Geschäftsführer, Dr. Gunter Tautor, persönlich an der Mentoren-Ausbildung teil. Als Geschäftsführer ist er auf jeden Fall ein „autonomer Entscheider“ im Sinne der für das Projekt vorgenommenen Definition. Zusätzlich wurde, wie in der Mentoren-Ausbildung vorgesehen, eine Mitarbeiterin, Nadine Ipsen, ausgebildet. Sie arbeitet als langfristig beratende Mentorin in ihrem Unternehmen.

#### Unternehmensporträt: eltromat GmbH

eltromat entwickelt, produziert und vermarktet seit 1960 Systeme zur elektronischen Steuerung von Druckprozessen. In mehr als 100 Ländern werden eltromat-Produkte von ihren Servicetechnikern installiert, optimiert und gewartet. Mit Systemlösungen für alle Druckverfahren verbessert eltromat die Produktivität von Druckmaschinen, die Qualität von Druckerzeugnissen und hilft, Kosten in Druckereien zu senken. Mit mehr als 310 Mitarbeitern ist das Unternehmen an zehn Standorten in neun Ländern präsent. In Deutschland sind die strategischen Funktionen Entwicklung, Fertigung und Unternehmenssteuerung angesiedelt. Für seine Zukunftssicherung bildet das Unternehmen seit Jahrzehnten über den eigenen Bedarf hinaus aus und beschäftigt mehr als 40 Ingenieure in der Produktentwicklung.

Als einem Familienunternehmen in zweiter Generation sind für eltromat eine nachhaltige und lösungsorientierte Mitarbeiterführung und Weiterbildung sehr wichtig.



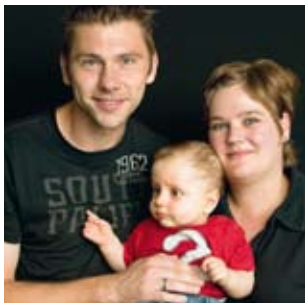
Kinderbetreuungsangebot im Rahmen des Partnermoduls

## Strategische Bedeutung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Unsere anspruchsvollen Unternehmensaufgaben werden wir nur dann erfolgreich bewältigen, wenn unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während der Arbeit den „Kopf frei“ haben für effizientes Arbeiten und Kundenorientierung. Wir wollen qualifiziertes und engagiertes Personal binden und für unser Unternehmen gewinnen. Der Einklang von Arbeitswelt und Familie spielt hierbei eine wichtige Rolle. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen verbindliche betriebliche Rahmenbedingungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Familiensinn bedeutet für Eltern daher auch: in unsere Zukunft investieren.



Mentor Dipl.-Kaufmann Dr. Gunter Taurus, Geschäftsführer und Gesellschafter, verheiratet, drei Kinder (acht, sieben und zwei Jahre)



Mentorin Nadine Ipsen, Mitarbeiterin in Bereich Versand und Export, zur Zeit in Elternzeit mit Teilzeittätigkeit. Ihr Sohn ist ein Jahr alt

## Die Mentoren und ihre persönlichen Anregungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

**Gunter Taurus:** „Aus meiner praktischen Erfahrung als Unternehmer empfehle ich:

- Für tragfähige Lösungen die Mitarbeiter bereits in der Konzeptphase einbeziehen. Das Unternehmen kann Angebote und eine Kultur entwickeln. Die Mitarbeiter entscheiden über die Annahme; Familien- und Lebensmodelle sind höchst persönlich. Kleine Schritte und Führungskräfte mit Vorbildfunktion sind entscheidend für die Wertschätzung des Themas.
- Das Thema sollte langfristig als wesentlicher Aspekt der Unternehmenskultur aufrechterhalten und beharrlich verfolgt werden. Erfahrungen müssen gesammelt, festgehalten und bewertet werden.
- Immer offen bleiben für den überbetrieblichen Austausch.“

**Nadine Ipsen:** „Aus meiner praktischen Erfahrung der Elternzeit empfehle ich:

- Ein offener Umgang mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie (privat und im Unternehmen mit Vorgesetzten und Kollegen) ist wichtig. Zeigen Sie immer auch Kompromissbereitschaft.
- Ebenso wichtig ist es, Eigeninitiative zu entwickeln, z. B. Kontakt zum Arbeitgeber während der Zeit des Mutterschutzes/der Elternzeit zu halten (Teilnahme an Betriebsveranstaltungen). Erarbeiten Sie eigene Lösungsvorschläge (z. B. auf Sie zugeschnittene Teilzeitmodelle und Vertretungseinsätze) und schaffen Sie sich ein Netzwerk, dem Sie vertrauen können (Familie, externe Betreuungsmöglichkeiten), um im Beruf den Kopf frei zu haben und flexibel reagieren zu können.“

## Engagement und Leistungsfelder zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

### Arbeitsort und -zeit

Unsere Mitarbeiter/-innen nutzen unterschiedliche Teilzeitmöglichkeiten.

### Elternförderung und -bindung

- Vielfältige Vertretungseinsätze während der Elternzeit sind bei uns erwünscht und werden auch praktiziert.
- Wir halten aktiven Kontakt zu Mitarbeitern während der Elternzeit.

### Familienbewusste Werte- und Führungskultur

2008 haben wir „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ als einen festen Kommunikationspunkt für unsere Mitarbeitergespräche in Deutschland eingeführt. Seitdem sind unsere Führungskräfte verpflichtet, das Thema Work-Life-Balance offen mit ihren Mitarbeitern/-innen zu besprechen.





Familiensinn ist gelebter Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter Beruf und Familie vereinbaren können

#### Serviceangebote für Familien und Kinderbetreuungsmodelle

- Wir haben uns der Servicestelle „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ angeschlossen. Sie ist ein regionales Projekt, das interessierten Mitarbeitern/-innen in Problemsituationen mit qualifizierten Lösungsangeboten hilft.
- In besonderen Situationen (z. B. für die Pflege von Angehörigen) sind längere unbezahlte Freistellungen möglich.

#### Besondere Herausforderung

**Gunter Tautorus:** „Bei unserer Unternehmensgröße haben wir viele individuelle Lösungen vereinbart. Diese Einzelfälle sind nicht per se übertragbar und können an innerbetriebliche Grenzen stoßen. Mitarbeiter mit Familienaufgaben müssen Eigeninitiative zeigen und Lösungsansätze entwickeln. Gemeinsam sind wir gefordert.“



Jan Leopold (8) und Lars Frederik (7) genießen die professionelle Betreuung während der Mentorenausbildung

## Projektbeauftragte Mentoren

### Pilotunternehmen:

#### Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG, Bielefeld



Projektbeauftragte Mentoren übernehmen die Mentorenrolle befristet für die Dauer der Seminarlaufzeit oder einer zeitlich festgelegten Projektlaufzeit. Deshalb sollte zu Projektbeginn geplant werden, wie die fachlichen Inhalte nach dieser Zeit für das Unternehmen gesichert werden. Dafür empfiehlt sich eine direkte Zusammenarbeit mit der Geschäfts- und/oder Personalleitung. Klare Zusammenarbeits- und Transferstrukturen sind nötig, damit diese Rolle erfolgreich ist.

Neben ihren zwei Mentoren setzt Dr. Oetker eine weitere Mitarbeiterin aus dem Bereich Personal und Organisation ein, die den ständigen Transfer der Projektinhalte und -ergebnisse in die Personalabteilung begleitet. Über die Abteilung Personal und Organisation wird eine langfristige Etablierung der familienbewussten Personalpolitik sichergestellt. Auch in Zukunft werden weitere Umsetzungsschritte geplant und gesteuert.

### Unternehmensporträt: Dr. August Oetker Nahrungs- mittel KG

Das Familienunternehmen Dr. Oetker hat seinen Stammsitz in Bielefeld und beschäftigt an fünf Standorten in Deutschland etwa 3.500 Mitarbei-

ter. Während der gesamten Entwicklung des vor mehr als einem Jahrhundert gegründeten Familienunternehmens hat die Inhaberfamilie die Geschäftspolitik entscheidend geprägt. Mit mehr als 350 verschiedenen Produkten ist Dr. Oetker im deutschen Lebensmitteleinzelhandel vertreten und in fast allen seiner Sortimente Marktführer.

Die geschäftlichen Aktivitäten sind zunehmend international orientiert: Die Dr. Oetker GmbH bildet das Dach von zahlreichen Produktions- und Vertriebsgesellschaften, die in 35 Ländern tätig sind und rund 3.500 verschiedene Produkte herstellen. Neben Deutschland sind die Unternehmen vor allem in West- und Osteuropa sowie in Kanada und Brasilien tätig.

Unternehmerische Verantwortung ist bei Dr. Oetker seit Langem gelebte Praxis. So gilt, dass die Interessen des Unternehmens Vorrang vor denen der Inhaberfamilie haben. Dr. h. c. August Oetker bekräftigte dieses kürzlich bei einer Pressekonferenz. Es gehe nicht darum, kurzfristig Erfolg zu haben, sondern geschaffene Werte langfristig zu sichern und auszubauen.

Bei Dr. Oetker wird soziale Verantwortung Tag für Tag gelebt. Hierbei ist die Vereinbarkeit





Kinder aus der Ida-Kaselowsky-Kindertagesstätte, mit der Dr. Oetker eng kooperiert

von Beruf und Familie ein wichtiges Anliegen. Damit Mütter und Väter die täglichen Herausforderungen besser bewältigen können, unterstützt das Unternehmen seine Mitarbeiter bei der Suche nach Tagesmüttern, Krippenplätzen oder der Hausaufgabenbetreuung. So ermöglicht z. B. das firmeneigene Betreuungsangebot in einer Kindertagesstätte, dass ein- bis sechsjährige Kinder in der Nähe des Arbeitsplatzes optimal betreut werden. Darüber hinaus helfen flexible Arbeitszeitmodelle, wie Teilzeitarbeit, Gleitzeitregelungen und Telearbeitsplätze, die beruflichen Aufgaben mit den Anforderungen der Familie optimal aufeinander abzustimmen. Wenn Erziehung und Betreuung von Kindern mit beruflichem Engagement vereinbar sind, profitieren alle Beteiligten.

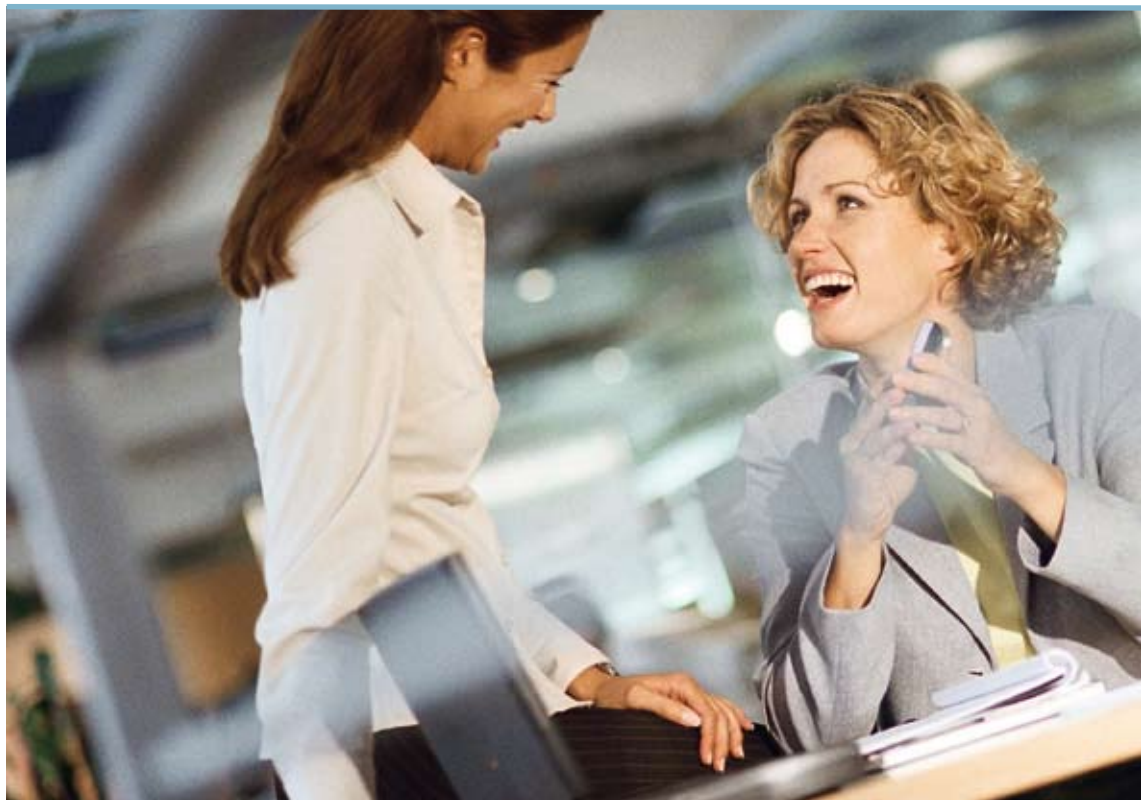
### Strategische Bedeutung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie

„Für viele sehr gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im IT-Bereich“, so die Erfahrung von Mentor Frank Pickert, „bekommt neben der beruflichen Entwicklung die Frage des lebensphasenorientierten Ausgleiches von Beruf und Familie einen immer höheren Stellenwert.

Leistungsbereitschaft und eine positive Einstellung zu einer kontinuierlich an die externen Rahmenbedingungen anzupassende Arbeitsorganisation, die heute im steigenden Maße durch Arbeitsverdichtung, Globalisierung und Komplexitätssteigerung geprägt werden, können nur durch einen angemessenen Ausgleich im Familien- und Freizeitbereich erreicht werden. Die Notwendigkeit dieser Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter, bei gleichzeitig sinkender Anzahl von hoch qualifizierten Fachkräften, macht das Thema ‚Vereinbarkeit von Beruf und Familie‘ zu einem Schlüsselkriterium für die langfristige Erfolgssicherung im Unternehmen.“

Aus Sicht der Mentorin Gabriele Koll „ist familienfreundliche Arbeitsorganisation gerade in der Produktion wichtig, da speziell in dem Bereich, für den ich zuständig bin, überwiegend Frauen tätig sind. Die Vorteile für das Unternehmen sehe ich darin, dass die Mitarbeiterzufriedenheit steigt und somit die Leistung und die Effizienz des Unternehmens verbessert werden.

Zum Beispiel haben wir für eine Mitarbeiterin die Dienstzeit in Bezug auf das Arbeitsaufkommen flexibler abgestimmt, indem die Mitarbeiterin auf einen 80-Prozent-Arbeitsvertrag umstellte. Das Produktionsergebnis wurde dadurch



nicht beeinträchtigt, und die Mitarbeiterin kann Beruf und Familie besser vereinbaren. Generell bietet das Modell dem Unternehmen die Möglichkeit, wertvolle Mitarbeiter und ihr Wissen dem Unternehmen zu erhalten.“

braucht man keine großen Programme oder hohen Investitionen, sondern in der Regel einfach nur guten Willen und Vertrauen auf beiden Seiten.

\_\_ Versuchen Sie, Ihren Aktivitäten eine übergeordnete Bedeutung zu geben. Nicht derjenige, der am meisten familienfreundliche Aktivitäten im Unternehmen generiert, wird am erfolgreichsten sein, sondern derjenige, der nachhaltig eine familienfreundliche Kultur im Unternehmen schafft.“

### Die Mentoren und ihre persönlichen Anregungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

**Frank Pickert:** „Auf dem Weg zur Work-Life-Balance gilt es für Unternehmen und Mitarbeiter, sich im Vorfeld darüber klar zu werden, was man erreichen möchte. Mein Rat lautet:

\_\_ Planen Sie in der Familie – wie im Unternehmen – gemeinsam Ihre privaten und beruflichen Ziele; prüfen Sie, ob Sie diese mit Ihrem Partner in Deckung bekommen, und erarbeiten Sie gemeinsam Maßnahmen, wie Sie diese Ziele erreichen können; überprüfen Sie regelmäßig diese Ziele und scheuen Sie keine Korrekturen.  
\_\_ Sprechen Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiter auf ihre Wünsche zum Thema Beruf und Familie an (z. B. im Entwicklungsgespräch); versuchen Sie, gemeinsam mit dem Mitarbeiter Lösungen für Wünsche zu finden, die allen Beteiligten gerecht werden; für die meisten Dinge

**Gabriele Koll:** „Das Modell ‚familienfreundliche Arbeitsorganisation‘ ermutigt junge Menschen, Familien zu gründen. Wenn zugleich ‚pausierenden‘ Mitarbeitern der Wiedereinstieg in den Job ohne ‚schlechtes Gewissen‘ ermöglicht wird, verbessert sich das Gleichgewicht zwischen Familie und Beruf. Ich empfehle daher:

\_\_ Offenheit für Neues, denn nur so wird stetige Entwicklung möglich.  
\_\_ Mut, neue Wege zu gehen: Manchmal entwickelt man Bedenken, die sich im Nachhinein nicht bestätigen. Hier ist Mut die Eigenschaft, die hilft, Umsetzung erfolgreich einzuleiten.  
\_\_ Gute Organisation ist das A und O gerade für Frauen, die Beruf und Familie vereinbaren. Denn klare Pläne zu wann, was und wo sichern den Arbeitsalltag.“



Mentor Frank Pickert, Hauptabteilungsleiter IT Services, und Kirsten Lebs mit ihren Kindern Sarina und Roman



Mentorin Gabriele Koll, Direktrice im Abfüllsaal, mit Ehemann Dariusl und ihren Kindern Nina und Sophie



### Serviceangebote für Familien und Kinderbetreuungsmodelle

- Themenbezogene Seminare mit dem Schwerpunkt „Beruf und Familie“, wie z. B. Work-Life-Balance oder „Erste Hilfe am Kind“
- Kooperation mit dem Familienservice: Beratungs- und Vermittlungsdienst zur Unterstützung bei Fragen rund um die Betreuung von Kindern und die Vermittlung von Betreuungslösungen sowie bei Fragen um die Pflege von älteren Angehörigen
- Kooperation mit einer Kindertagesstätte für die Betreuung von Mitarbeiterkindern im Alter von einem Jahr bis sechs Jahren.
- Ferienspiele: Spiel- und Spaßangebot für schulpflichtige Mitarbeiterkinder

### Engagement und Leistungsfelder zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

#### Familienbewusste Werte- und Führungskultur

- Vorleben der sozialen Verantwortung durch die Inhaberfamilie (z. B. Partnerschaft mit SOS-Kinderdorf)
- Durchführung bzw. Vermittlung von Informations-, Weiterbildungs- und Betreuungsangeboten
- Anlassbezogene Veranstaltungen (Kinderfeste und jährliche Kinderweihnachtsfeier)

#### Familienbewusste Arbeitsorganisation

- Betriebsvereinbarung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (1991)

#### Arbeitsort und -zeit

Flexible Arbeitszeitmodelle, z. B. die „Mittagschicht“ täglich von 8 bis 12 Uhr in der Produktion

#### Elternförderung und -bindung

- Verlängerter Mutterschutz
- Orientierungs-, Antritts- und Rückkehrgespräche stellen eine beidseitig gute Wiedereingliederung von Vätern und Müttern sicher.
- Intranetportal „Beruf und Familie“ mit wichtigen und aktuellen Informationen

### Informations- und Kommunikationspolitik

- Ein E-Mail-Newsletter für alle Mitarbeiter/-innen in Mutterschutz und Elternzeit informiert über offene Stellenangebote, Organisationsmitteilungen und Weiterbildungsangebote.
- Die Mitarbeiterzeitschrift „Dr. Oetker Nachrichten“ wird allen Mitarbeiter/-innen in Mutterschutz und Elternzeit zugeschickt.

### Besondere Herausforderung

Viele Werkzeuge und Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitsorganisation lassen sich vor allem in projektgetriebenen Arbeitsfeldern, wie z. B. im IT-Bereich, sehr gut umsetzen. Schwieriger zu erreichen ist die Verankerung einer familienfreundlichen Grundeinstellung bei Führungskräften und Mitarbeitern. Diese Grundeinstellung kann nur teilweise im Unternehmen gefördert bzw. im Sinne der Familienfreundlichkeit verändert werden. Eine wesentlich größere Bedeutung haben hier die Familie selbst sowie die Gesellschaft. Unternehmensaufgabe sollte es sein, Rahmenbedingungen für eine familienfreundliche Einstellung im Betrieb zu schaffen bzw. Werkzeuge zur Unterstützung der Work-Life-Balance anzubieten – so wie es bei Dr. Oetker der Fall ist.

## Langfristig beratende Mentoren

### Pilotunternehmen:

#### FRIWO Gerätebau GmbH, Ostbevern



Langfristig beratende Mentoren brauchen im Unternehmen eine hohe persönliche Akzeptanz. Nur so finden sie in ihrer beratenden Funktion Zustimmung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zudem sollte die Arbeit als Mentorin bzw. als Mentor in der Stellenbeschreibung zeitlich berücksichtigt werden.

Mentor Ansgar Speckmann erläutert den Auswahlprozess der teilnehmenden Mitarbeiter im Hause FRIWO:

„Grundsätzlich wollten wir Mitarbeiter berücksichtigen, die bereits Familienpflichten (Kinder, zu pflegende Eltern etc.) haben oder sie zukünftig wahrnehmen wollen. Um die Möglichkeiten und Belange verschiedener Verantwortungsbereiche zu berücksichtigen, und da wir zwei Personen ausbilden konnten, haben wir uns für den Personalbereich und einen personalwirtschaftlich fremden Bereich, in diesem Fall Auftragsplanung, entschieden.

Künftig sollen beide Mentoren ihre ausgebildete Rolle sowohl einsetzen als auch umsetzen und als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Wir haben uns nicht nur für Personen aus dem Personalwesen entschieden, damit die Hürde für unsere Mitarbeiter nicht zu hoch ist, den Mentor anzusprechen. Nicht jeder geht gerne den Schritt

sofort über das Personalwesen. Des Weiteren erhoffen wir uns hierdurch andere Blickwinkel, sowohl aus betrieblicher als auch aus Mitarbeitersicht.“

### Unternehmensporträt: FRIWO Gerätebau GmbH

Die FRIWO Gerätebau GmbH gehört zu den führenden Herstellern von Lade- und Netzgeräten. Sie beliefert die Segmente IT und Kommunikation, mobile Werkzeuge, industrielle Anwendungen und Medizintechnik. Mit modernen Entwicklungszentren, Fertigung und Vertrieb in Europa, Asien und Nordamerika ist die FRIWO-Gruppe in allen wichtigen Märkten der Welt präsent. FRIWO beschäftigt 273 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Standort Ostbevern.

### Strategische Bedeutung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Aus unserer Sicht gilt es, nötige Rahmenbedingungen und Freiräume zu schaffen, um Beruf und Familie besser miteinander vereinbaren zu können. Ziel der FRIWO Gerätebau GmbH ist ein





weiterer Ausbau der familienbewussten Personalpolitik. So wird FRIWO künftig als noch attraktiverer Arbeitgeber wahrgenommen werden. Familienbewusstes Handeln im Arbeitsalltag soll sich darüber hinaus bei der Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter unterstützend auswirken. Des Weiteren gilt es, die Motivation der Beschäftigten zu erhöhen, wertvolle Mitarbeiter mit ihrem Wissen zu halten und die Arbeitsproduktivität zu steigern.

## Die Mentoren und ihre persönlichen Anregungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

### Meike Heßmann und Ansgar Speckmann:

„Aus unserer Erfahrung empfiehlt es sich, folgende Anregungen aufzugreifen:

- Realistische Zielfindung bezüglich der Vereinbarkeitsthematik, d. h. das Unternehmen und die Mitarbeiter sollten nur Ziele vereinbaren und fordern, die auch eine Chance haben, umgesetzt werden zu können
- Wie in jeder Beziehung gilt auch bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie der Grundsatz: Es ist immer ein Geben und Nehmen!

- Wichtig ist auch, dass die Mitarbeiter selbst aktiv werden und nicht nur darauf warten, dass FRIWO den ersten Schritt macht

## Engagement und Leistungsfelder zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

### Arbeitsort und -zeit

Individuelle Arbeitszeitvereinbarungen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

### Kontakthalteprogramme

Entwicklung von Kontakthalteprogrammen für Beurlaubte, Langzeitkranke und Elternzeitler

### Informations- und Kommunikationspolitik

Erstellung eines Newsletters rund um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie

### Serviceangebote für Familien und Kinderbetreuungsmodelle

- Angebot von Praktikums- und Ferienjobs für Kinder von Beschäftigten
- Engagement im Lokalen Bündnis
- Kinder- und Angehörigenbetreuung



Mentorin Meike Heßmann (30), Sachbearbeitung Auftragsplanung mit Sohn Till (9 Monate)



Mentor Ansgar Speckmann (37), Personalreferent, verheiratet, zwei Töchter, Lina (7) und Ella (4)



- Ferienbetreuungsangebot für die Kinder der Beschäftigten

### **Gesundheitsförderung**

Die Durchführung von Gesundheits- und Vorbeugungsmaßnahmen wird unterstützt.

### **Besondere Herausforderung**

**Ansgar Speckmann:** „Da die Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Kultur eines Unternehmens um ein gänzlich neues Wertebild bereichern kann, muss man sich aus unserer Erfahrung auch folgende Aufgaben stellen:

- Bewusstsein für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei den Führungskräften zu entwickeln und zu fördern, ist eine große Herausforderung.

– Es gibt teilweise Lösungen, die nur individuell genutzt werden können, d. h. man kann – aufgrund betrieblicher Belange – nicht immer jedem Einzelnen gerecht werden. Da sind viel Kreativität und Flexibilität gefordert.

– Die Umsetzungsprojekte stehen immer unter einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung, denn Kosten und Nutzen müssen im Einklang stehen.“

# Familienfreundliche Strukturen und Leistungen der Work-Life-Balance gestalten

## Mögliche Handlungsfelder



Gesellschaftliche Einstellungen und das private Umfeld von berufstätigen Eltern, politische Rahmenbedingungen, steuerliche Gesetzgebung und vor allen Dingen die teilweise noch fehlende flächendeckende Betreuungsinfrastruktur, besonders für Kinder unter drei Jahren, beeinflussen die Entscheidung, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundsätzlich bereit sind, sich den Herausforderungen nicht zu verweigern, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit sich bringt. Deshalb stellte die Mentoren-Ausbildung mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Work-Life-Balance im elementaren Einflussbereich der Unternehmen, ihrer Leitung, Führung und Mitarbeiter in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen.

Nach einer umfassenden Bestandsaufnahme wurden Handlungsfelder definiert, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Unternehmen voranbringen und beeinflussen können.

In folgenden – rein operativ auch auf die Unternehmenskultur zielenden – Handlungsfeldern sehen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Pilotprojekts das größte Potenzial:

- **Arbeitsort und -zeit**
- **Elternförderung und -bindung**
- **Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen**
- **Familienbewusste Arbeitsorganisation**
- **Familienbewusste Werte- und Führungskultur**
- **Führungskräfteentwicklung**
- **Informations- und Kommunikationspolitik**
- **Lebensphasenorientierte Personalentwicklung**
- **Optimierung der Teamkultur**
- **Serviceangebote für Familien und Kinderbetreuungsmodelle**

Entscheidet sich ein Unternehmen, in welchen Handlungsfeldern es arbeiten möchte, muss es in der Folge konkrete Maßnahmen aus der Theorie in die Praxis überführen, die sowohl aus Mitarbeiter-, als auch aus Unternehmenssicht sinnvoll und zielführend sind.

Ein wesentliches Ergebnis des Pilotprojekts war, dass der „Dialog“ von Führungs- und Mitarbeiterebene sowohl bei der Entwicklung passgenauer Konzepte als auch bei der Etablierung ausge-





wählter Maßnahmen entscheidend ist. Darum, so eine Empfehlung der Mentoren, sollten Vertreter der Unternehmensleitung, des Personalbereichs und des Führungskräftekreises bereits an der Festlegung von Handlungsfeldern – etwa in vorbereitenden Workshops – mitwirken.

Um Familienfreundlichkeit in Unternehmen als soziales, strategisches und betriebswirtschaftlich gewinnbringendes Instrument einzuführen und dort auf Dauer zu verankern, reichen jedoch Erklärungen (der Geschäftsleitung) und Wünsche (der Führungs- und Mitarbeiterebenen) alleine nicht aus. Benötigt wird ein ganzheitliches Konzept für alle Unternehmensbereiche, denn Familienfreundlichkeit darf kein Flickwerk bleiben, mit dessen Hilfe auf untergeordneten Ebenen die Arbeitsbedingungen einzelner Mitarbeiter an familiäre Bedürfnisse angepasst werden.

Während diese Art konkreter familienbewusster Leistungen in der Praxis noch relativ einfach erbracht werden kann, dauern Veränderungen der Unternehmenskultur – bis hin zu einer gelebten Work-Life-Balance im Alltag – länger und stoßen oft auf Widerstände. Um dennoch die Umsetzung vorgesehener Projektergebnisse zu sichern, ist es sinnvoll, mit der Geschäftsleitung und den Personalverantwortlichen verbindlich unternehmens-

individuelle Strategien zur Optimierung zu planen, zu vereinbaren und darüber regelmäßig zu beraten. Familienfreundlichkeit muss dabei auf die gleiche Wertigkeitsstufe gestellt werden wie andere ausgesprochene oder unausgesprochene Vereinbarungen bei der Zusammenarbeit auf allen Unternehmensebenen, wie beispielsweise Vertrauen, Respekt, Integrität, Verantwortungsbereitschaft, Innovationsfreude und Nachhaltigkeit.

Eine familienfreundliche Werte- und Führungskultur gelingt, wenn Betriebe sich darüber im Klaren sind, was Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Work-Life-Balance innerhalb der Unternehmenskultur bedeuten und wie sie im Arbeitsalltag zu leben sind. Dazu durchläuft das Unternehmen einen Prozess, in dem Anforderungen an das Management und die Führungskräfte abgeleitet werden. Diese Anforderungen münden konsequenter- und sinnvollerweise in implizite Regeln und operative Führungs- und Organisationsprinzipien. Das Verfahren benötigt aber auch Vorbilder. Führungskräfte, die selbst ihre individuelle Work-Life-Balance ausgewogen vorleben, sind wichtige Promotoren für die Akzeptanz der angebotenen Maßnahmen bei den Mitarbeitern.

# Work-Life-Balance muss die Führungskräfte begeistern

## Pilotunternehmen: REWE-Zentral AG, Niederlassung West, Hürth



### Unternehmensporträt: REWE-Zentral AG, Niederlassung West

Die REWE Region West bietet zurzeit im Vollsor-timent rund 10.000 Mitarbeitern in den Märkten, den kaufmännischen Bereichen und in der Logi-stik einen Arbeitsplatz, wobei die Niederlassung Hürth folgende Vertriebslinien bedient:

- \_ Ca. 450 REWE-Supermärkte
- \_ Ca. 250 Nahkauf-Märkte und Freie Kunden
- \_ Vier Bio-Supermärkte (Vierlinden)

Darüber hinaus beliefert die Großhandlung West in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz etwa 110 eigenständige Unternehmen, wie z.B. die Firma Dornseifer sowie ca. 20 toom-SB-Wa-renhäuser und 14 Märkte der Karstadt-Feinkost GmbH sowie ca. 280 Penny Märkte.

Die optimale Versorgung der Märkte gewähr-leisten rund 1.200 Mitarbeiter mit einer pünkt-lichen und einwandfreien Belieferung. An sieben Lagerstandorten stehen dafür insgesamt 177.440 Quadratmeter Lagerfläche zur Verfügung.

Die kaufmännische Betreuung erfolgt überwie-gend durch die Niederlassungszentrale in Hürth-Efferen mit ihren 850 Mitarbeitern. Jährlich

bietet die Region West bis zu 800 Ausbildungs-plätze für Auszubildende in den unterschied-lichsten Berufen.

Unser tägliches Handeln richtet sich nach den Unternehmensleitlinien. Sie bilden die Wertmaß-stäbe für alle Mitarbeiter/-innen. Nach innen als Dienstleister für unseren Einzelhandel, damit wir leistungsstarke und stolze Mitarbeiter, zu-friedene Kaufleute und Marktverantwortliche haben. Nach außen zur effektiven Umsetzung der Vertriebsstrategien und -konzepte, damit wir begeisterte Kunden haben, getreu dem REWE-Motto: „Jeden Tag ein bisschen besser!“

### Strategische Bedeutung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Fami-lie“ ist neben anderen wichtigen Aspekten aus der Gesamtbetrachtung der demographischen Entwicklung nicht mehr wegzudenken. Deshalb ist es von strategischer Bedeutung, dass Unter-nehmen sich nach innen wie nach außen auch über ihre Leistungen hinsichtlich familienfreund-licher Personalpolitik darstellen und profilieren.

Nach innen wird entscheidend sein, inwiefern ein Unternehmen für seine Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebensphasen entsprechende Angebote und Maßnahmen zu generieren willens und in der Lage ist. Dies mit dem Ziel, qualifizierte Mitarbeiter in allen Lebensphasen zum angemessenen Verbleib im Arbeitsprozess, zumindest aber zum Kontakthalten mit dem Unternehmen zu motivieren.

Nach außen wird die Attraktivität eines Unternehmens als potenzieller Arbeitgeber künftig nicht allein z. B. von der Entlohnung und allgemeinen sozialen Leistungen, sondern besonders durch den Aspekt „Beruf und Familie“ – auch im Sinne der Work-Life-Balance – mitbestimmt sein.

Die Region West ist innerhalb des Vertriebs Vollsortiment die erste Region, die sich intensiv mit dem Thema auseinandersetzt. Durch die Teilnahme an der Mentoren-Ausbildung wollen wir in der REWE West ein klares Zeichen setzen. Wir dokumentieren damit unsere feste Absicht, am Thema weiterarbeiten und es inhaltlich vorantreiben zu wollen.

Es geht uns hier weniger um den operativen Bereich. Vielmehr ist es unser Anliegen, in der REWE Region West das Thema als solches generell in den Fokus zu rücken und die gravierende Bedeutung des Konfliktfeldes „Beruf und Familie“ sowie Handlungsmöglichkeiten dazu ins Bewusstsein zu bringen.

Adressaten sind in erster Linie natürlich alle Führungskräfte und Mitarbeiter des Bereiches Personal und Personalentwicklung, da diese als Multiplikatoren wirken. Diese Kollegen/-innen müssen die Lösungsansätze nicht nur theoretisch vertreten, sondern vorbildhaft „leben“.

Die zweite große Adressatengruppe sind alle Führungskräfte des Vertriebs, sowohl die Marketmanager und Partnerkaufleute in den Märkten als auch die betreuenden/verantwortlichen Vertriebsführungskräfte in der Zentrale. Diese Men-

schen gilt es für das Thema zu sensibilisieren, ihnen ihre Verantwortung zu verdeutlichen und ihnen Chancen und Nutzen vor Augen zu führen.

Über die Pilotarbeit in der Region West sehen wir die Möglichkeit, den anderen Regionen durch unsere Erfahrungen die intensive Beschäftigung mit diesem Thema zu erleichtern. Letztendlich muss es Ziel sein, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in die Leitlinien und das Leitbild der REWE, Vollsortiment Supermärkte einfließen zu lassen.

## Die Mentoren und ihre persönlichen Empfehlungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

**Ricardo Brenke und Friedhelm Scholz:** „Mit dem nachfolgenden ‚Grundregelwerk‘ sind wir bei REWE an die Einführung von Vereinbarkeit herangegangen:

- \_ Unser Miteinander wird geprägt durch Wertschätzen, Zuhören und Ernst nehmen.
- \_ Wir machen Betroffene immer zu Beteiligten.
- \_ Vor 20 Jahren gab es noch den Spruch ‚Dienst ist Dienst, und Schnaps ist Schnaps‘. Damit ist kein Mitarbeiter im Unternehmen in Zukunft zu halten; wenn er ein privates Problem hat, dann möchte er, dass er vom Unternehmen Unterstützung erfährt.“

## Engagement und Leistungsfelder zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Unser Engagement im Bereich der Work-Life-Balance und die strategische Bedeutung, die wir der familienfreundlichen Personalpolitik beimessen, sollen auf Dauer Zeichen setzen. So verstehen wir unter anderem auch unsere nachfolgend aufgeführten aktuellen, operativen Leistungen:



Mentor Ricardo Brenke (48), Leiter Personalwesen, verheiratet, drei Kinder, Nina (13), Lena (11) und Rico (9)



Mentor Friedhelm Scholz (50), Koordinator Personalentwicklung, verheiratet, zwei Kinder, Saskia (9) und Ronia (5)



Experimentierfreude wecken

#### Arbeitsort und -zeit

- Familiensituativ angepasste Arbeitszeiten in Absprache
- Teilzeit für Führungskräfte

#### Elternförderung und -bindung

- Bereitstellung von Laptops während des Mutterschutzes/der Elternzeit, um so im Infocfluss des Unternehmens/der Abteilung integriert zu bleiben
- Einladung von Mitarbeitern in Mutterschutz/Elternzeit zu Abteilungsveranstaltungen
- Möglichkeit zu Weiterbildungen während der Elternzeit

#### Familienbewusste Arbeitsorganisation

Rücksichtnahme auf Familien bei Urlaubsplanung

#### Familienbewusste Werte- und Führungskultur

Integration von Lebenspartnern in Tagungen der REWE West

#### Serviceangebote für Familien und Kinderbetreuungsmodelle

- In Notfällen Mitbringen von Kindern zur Arbeit möglich
- Geschenk zur Geburt

- Sonderurlaub bei Geburt
- Geplanter „Ankauf“ von örtlichen Kindergartenplätzen

#### Besondere Herausforderung

**Ricardo Brenke:** „Schwierige Faktoren gibt es selbstverständlich. Unsere Erfahrungen haben aber gezeigt, dass sie nicht alle von vornherein unüberwindlich sind:

- Öffentliche Kindertagesstätten und Kindergärten mit zu engen Öffnungszeiten behindern die Kinderbetreuung und machen Eltern unflexibel.
- Öffnungs- und Produktionszeiten, die nicht verändert werden können.
- Die Praxis zum „Thema“ hängt von der Qualität der Führungskräfte ab.
- Die Bereitstellung von erforderlichen finanziellen Mitteln wird immer über die Kosten-Nutzen-Beurteilung erfolgen. Kennzahlen sind oft schwer zu ermitteln.
- Die ersten Schritte zum Thema auch wirklich mit Leben zu füllen, ist ein Muss.
- Die Bereitschaft der Führungskräfte, als Vorbild zu wirken, ist oft für den gesamten Komplex entscheidend.



Individuelle Förderung während der Kinderbetreuung

# Austausch bereichert, spornt an und macht erfolgreich

---

Während der Mentoren-Ausbildung des Pilot-Projekts bearbeiteten einzelne Projektgruppen verschiedene Themen der Handlungsfelder und stellten die familienfreundlichen Leistungen heraus, die sich in der Praxis bewährt haben. Andere Teilnehmer und Teilnehmerinnen schlossen sich je nach Interesse am Thema an. Die in einer folgenden Runde gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse wurden dann von der gesamten Gruppe aufgegriffen, diskutiert und weiterentwickelt. Damit konnten alle elf Unternehmen sowohl auf die familienfreundlichen Leistungen, die sich bewährt haben, und das dazugehörige notwendige Prozess-Know-How zurückgreifen.



Zusammenstellung von Arbeitsgruppenergebnissen: Ricardo Brenke, Herbert Brüggen und Meike Heßmann





Unternehmensübergreifender Austausch in Arbeitsgruppen

## Beispiele für Arbeitsthemen in den Workshops

### Definition von Work-Life-Balance und familienfreundlichen Arbeitsstrukturen im Unternehmen (Standortbestimmung und Zielausrichtung zur Mentoren-Ausbildung)

- Ist- und Soll- Analyse zu familienfreundlichen Leistungen in den Mentoren-Unternehmen
- Einordnung zu den drei verschiedenen Mentorenrollen
- Arbeit an den operativen Handlungsfeldern sowie den werte- und kulturorientierte Handlungsfeldern zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Sichtung verschiedener Studien zur Einschätzung der Wertigkeit von Work-Life-Balance in Politik und Gesellschaft, in Unternehmen, für Arbeitnehmer und Familien
- Inhaltliche Arbeit zur Einführung einer familienfreundlichen Werte-Führungskultur
- Am Lebenszyklus orientierte Personalarbeit mit Fokus auf familienfreundliche Ar-

beitsstrukturen und Handlungsfelder der Work-Life-Balance

- Eldercare und die Bedeutung in den teilnehmenden Unternehmen
- Fachinput zu Zielplanungs-, Selbst- und Zeitmanagement-Tools
- Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung und humane Schichtgestaltung in Unternehmen
- Best-Practice-Austausch zu den familienfreundlichen Leistungen der teilnehmenden Unternehmen
- Vorstellung externer Dienstleister zur Unterstützung von Familien
- Vorstellung weiterer Akteure und Institutionen mit dem Arbeitsschwerpunkt „Work-Life-Balance“

### Arbeitsthemen mit Partnerteilnahme

- Work-Life-Balance aus Sicht der teilnehmenden Partner/-innen
- Die Rolle von Vätern und Müttern
- Wie schätzen Kinder die Berufstätigkeit der Eltern ein?
- Besondere Kompetenzen von Eltern
- Bindung von Eltern an das Unternehmen

## Familienfreundliche Leistungen im Unternehmen gezielt kommunizieren

### Pilot-Unternehmen:

EJOT HOLDING GmbH & Co. KG, Bad Berleburg;  
und: REWE Group, Köln



Unternehmensleistungen zur Work-Life-Balance müssen sowohl transparent an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommuniziert werden als auch offensiv in die Außendarstellung des Unternehmens einfließen. Eine wichtige Erfahrung in der Pilotgruppe war, dass Unternehmen zwar schon Angebote und Lösungen zur Vereinbarkeit umsetzten, diese jedoch nicht allen Mitarbeitern bekannt waren. Die Mentoren waren sich einig, dass dies eine enorme Ressourcenverschwendung ist und sammelten nach dem Motto: „Tue Gutes und sprich auch darüber!“ Empfehlungen für Unternehmen, die den familienfreundlichen Betrieb als solchen nach innen und außen erkennbar machen wollen.

Kommunikation dient vor allem der Information und sollte Kulturveränderungsprozesse intensiv begleiten und unterstützen. Zu den vielfältigen „Vertriebskanälen“ für Nachrichten rund um die Work-Life-Balance zählen u. a.

- \_ Herausgabe einer gesonderten „Familien-Broschüre“
- \_ Einrichtung einer Info-Ecke mit aktuellen Informationsmaterialien
- \_ Unternehmenshomepage, die die Themen Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance verankert

- \_ Eine eigene Rubrik mit aktuellen Beiträgen im Intranet. Hier auch erfolgreiche Praxisbeispiele aus dem Unternehmensalltag veröffentlichen und weiterempfehlen
- \_ Familienfreundlichkeit als Bestandteil im Unternehmens-Imagefilm
- \_ Beilagen zur Gehaltsabrechnung verteilen, um möglichst alle Mitarbeiter/-innen – z. B. auch aus der Produktion – zu erreichen
- \_ Mitarbeiterzeitung
- \_ Haus-Info
- \_ Betriebsversammlung
- \_ Führungskräfte-Tagungen
- \_ Externe Printbeiträge in Zeitungen
- \_ Nutzung von lokalem Hörfunk/TV/Medien

Der Effekt dieser „Vermarktung“ über viele Kanäle liegt auf der Hand: Kommunizierte – also wahrgenommene – Leistungen zur Vereinbarkeit und Work-Life-Balance motivieren die Prozessbeteiligten und kommen in den verschiedenen Bereichen und Unternehmensebenen an.





Frau Annemarie Bremer (40), Marketing,  
im Homeoffice mit Johannes (5) und  
Lukas (3)

## Unternehmensporträt: EJOT HOLDING GmbH & CO. KG

EJOT ist eine inhabergeführte Unternehmensgruppe und der Spezialist in Fragen der Verbindungstechnik für die Automobil- und Bauindustrie sowie vieler weiterer Branchen. Die Keimzelle der heutigen EJOT-Gruppe ist die frühere Schraubenfabrik Adolf Böhl im westfälischen Berghausen. Von mehr als 2.100 Beschäftigten arbeiten etwa 1.400 an den deutschen Standorten, ein Drittel der Belegschaft ist in internationalen Gesellschaften tätig. Die Zentrale befindet sich in Bad Berleburg im Kreis Siegen-Wittgenstein. Mit ihren Vertriebs- und Produktionsgesellschaften ist EJOT ein europäischer Marktführer in der Verbindungstechnik.

Team-Spirit, kurze Entscheidungswege und ein kreatives Arbeitsumfeld, das Freiräume für persönliche Entfaltung und Innovationen lässt, sind wesentliche Faktoren für den Erfolg des Unternehmens. EJOT setzt Kundenanforderungen in individuelle Produktlösungen um. Aufgrund dieser konsequenten Ausrichtung am Kundennutzen ist der Betrieb bevorzugter Entwicklungspartner für seine Kunden geworden.

## Strategische Bedeutung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie

EJOT ist nicht nur ein „Familienunternehmen“. Unser Anspruch ist es, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich auch als Angehörige der EJOT-Familie betrachten.

Dies wollen wir in unserem täglichen Handeln beweisen. In unseren Leitlinien ist das klare Bekenntnis für unsere Verantwortung im Bereich der Gesellschaft verankert. Entsprechend ist EJOT in der Region Siegen-Wittgenstein ein wichtiger Wirtschaftsfaktor und Partner für Kommunen, Vereine und Schulen.

Strategisch ist es für das Unternehmen von besonderer Bedeutung, jetzt und auch in Zukunft qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. In dem sich immer weiter verschärfenden Wettbewerb um Fachkräfte ist es von entscheidender Bedeutung, die Attraktivität als Arbeitgeber – gerade auch mit der Betonung einer familienfreundlichen Personalpolitik – weiter zu steigern.



Mentor Andreas Lang (41), Personalleiter, Vater von drei Kindern im Alter von 14, 13 und fünf Jahren



Mentorin Kerstin Keller (27), Bilanzbuchhalterin, verheiratet



Mentorin Andrea Neuland (31), Referentin Personalentwicklung, ledig

## Die Mentoren und ihre persönlichen Empfehlungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

**Andreas Lang:** „Meine Erfahrungen, die ich gern weitergebe, sind folgende:

– Das Leben und Vorleben einer Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist in erster Linie eine Frage der Kultur im Unternehmen. Und Kulturen ändern sich nicht von heute auf morgen. Hier gilt es, durch Erfolge und positive Beispiele im Kleinen das große Ganze zu beeinflussen.

– Solange die Verweildauer am Arbeitsplatz der äußere Maßstab für die erbrachte Leistung ist, wird es schwerfallen, eine praktizierte Work-Life-Balance zu etablieren. Deshalb müssen neue Arbeitsformen mit Augenmaß entwickelt werden.

– Aus meiner Sicht ist der persönliche Umgang, das Gespräch, der wesentliche Erfolgsfaktor aller Maßnahmen. In allen Situationen handeln Menschen passend zu ihren individuellen, persönlichen Bedürfnissen und das gerade in Bereichen, die eher im Privaten zu finden sind. Vertrauen, persönliche Nähe zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und Kollegen sind und werden die wichtigsten Elemente einer erfolgreichen Umsetzung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sein.“

**Kerstin Keller:** „Bei EJOT sind viele familienorientierte Leistungen bereits vorhanden und werden im Arbeitsalltag gelebt. Durch die Teilnahme am Mentorenprogramm wurden diese noch deutlicher für mich sichtbar. Folgendes Verständnis von ‚Vereinbarkeit‘ erleichtert – aus meiner Sicht – die Herangehensweise an Familienfreundlichkeit im Unternehmen:

– Familienbewusste Unternehmenspolitik ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor, um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und sie langfristig an das Unternehmen zu binden.

– Ein Unternehmen sollte nicht nur an Umsatz und Ertrag gemessen, sondern als soziale Einheit geschätzt werden. Dazu trägt die bewusste Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf stark bei.

– Weniger ist mehr! Private und berufliche Ziele in einen gewünschten Einklang zu bringen ist eine Herausforderung des täglichen Lebens und ständig wandelbar.

– Gerade die kleinen Ziele sind wichtige Meilensteine auf diesem Weg!“

**Andrea Neuland:** „Nur Leitsätze zu publizieren reicht allein nicht aus, um den Gedanken von Familienfreundlichkeit im Unternehmensalltag zu etablieren. Daher rate ich:

– Wir als Mentoren müssen gemeinsam mit den Führungskräften als Vorbild für Vereinbarkeit von Beruf und Familie auftreten, um die Philosophie von Work-Life-Balance zum Leben zu erwecken.

– Vereinbarkeit von Beruf und Familie drückt sich nicht nur dadurch aus, welche unternehmerischen Möglichkeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen von Familienphasen angeboten werden. Entscheidend ist vielmehr, dass diese Zeiten nicht als Karriereknick verstanden werden, sondern vielmehr als Bereicherung für das Unternehmen durch den Transfer der in der Familie gestärkten Kompetenzen in den Arbeitsalltag.

– Als Betriebswirtschaftlerin und Mitarbeiterin im Personalwesen spielt für mich auch der Kosten-Nutzen-Aspekt eine Rolle – denn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie muss sich als Verkaufsargument im Unternehmen auch rechnen. So können durch den Einsatz familienfreundlicher Leistungen die Kosten für Überbrückungsmaßnahmen während der Elternzeit, familienbedingte Fluktuationen und Maßnahmen zur Wiedereingliederung nach der Elternzeit reduziert, wenn nicht sogar an der einen oder anderen Stelle vermieden werden.“



„Kleine Ejot-Tiger“ bei einem Betriebsfest

## Engagement und Leistungsfelder zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

EJOT bietet seit langem flexible Modelle im Rahmen von Teilzeitarbeitsplätzen und Telearbeit an. Aufgrund der Beschäftigungsstruktur ist der Anteil junger Frauen, die während und nach ihrer Elternzeit in diesen Beschäftigungsmodellen wieder in das Berufsleben einsteigen, hoch.

Zusätzlich erhalten die jungen Mütter und natürlich auch Väter die Möglichkeit, während ihrer Elternzeit an einem umfangreichen Weiterbildungsangebot teilzunehmen. Diese Weiterbildungen dienen in erster Linie dazu, Wissen aktuell zu halten, aber natürlich auch dazu, Kontakte zu pflegen. Zusammen mit der Ernennung von Paten wird dies auch durch persönliche Verantwortlichkeiten verankert. Im Rahmen der Teilnahme an dem Projekt Mentoren-Ausbildung „Familienorientierte Personalpolitik“ wurden zusätzliche Angebote erarbeitet, die in Zusammenarbeit mit der Arbeiterwohlfahrt (AWO) im Kreis Siegen-Wittgenstein umgesetzt werden. Ein Schwerpunkt lag hierbei auf kurzfristigen und flexiblen Betreuungsmöglichkeiten und umfangreichen Beratungsleistungen, um schnell auf „Notsituationen“ reagieren zu können.

Work-Life-Balance ist ein Bestandteil unseres Weiterbildungsangebotes und wurde speziell in die Ausbildung unserer Führungskräfte aufgenommen.

### Arbeitsort und -zeit

- Vielfältige Gleitzeitmodelle
- Bereitstellung von Teilzeitarbeitsplätzen, Heimarbeitsplätzen, Telearbeitsplätzen

### Elternförderung und -bindung

- Flexible Wiedereinstiegsmöglichkeiten nach der Geburt eines Kindes
- Weiterbildungsangebote für Mütter und Väter während der Elternzeit
- Einladungen zu Unternehmensfeiern
- Zusendung von Mitarbeiterzeitungen

### Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen

- Individuelle finanzielle Unterstützungen im Rahmen der steuergesetzlichen Möglichkeiten
- Sonderzahlungen bei der Geburt eines Kindes

### Familienbewusste Werte- und Führungskultur

Freistellungsmöglichkeiten bei besonderen Anlässen



„Team-Verbindungstechnik“

### Informations- und Kommunikationspolitik

Bereitstellung von Informationsbroschüren und Ratgebern

### Serviceangebote für Familien und Kinderbetreuungsmodelle

- Kinder können in Notfallsituationen mit an den Arbeitsplatz genommen werden, sofern die Arbeitssicherheit es zulässt
- Vermittlung von Betreuungsangeboten im Bereich der Kinderbetreuung und Eldercare

Unter Berücksichtigung des Ziels eines vertrauensvollen Umgangs muss man akzeptieren, dass die Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern an Grenzen stoßen können. Ein Gespräch über persönliche Themen und Probleme im familiären Umfeld verlangt andere Kenntnisse als ein fachorientiertes Miteinander. Nicht jeder wird dabei die notwendige Sensibilität und Qualifikation im Hinblick auf persönliche Angelegenheiten aufbauen. Hier gilt es, alternative Ansprechpartner und Lösungen anzubieten.

## Besondere Herausforderung

Ein Maßnahmenkatalog, Beratungsangebote, Informationsmaterialien und vieles mehr sind Handwerkszeuge, die am „grünen Tisch“ schnell entwickelt werden können. Die Schwierigkeiten tauchen dann auf, wenn es zu einer individuellen, schnellen Umsetzung kommen soll. Hier stoßen Systeme an ihre Grenzen.

Kritisch muss man anmerken, dass Unternehmen bei der Bereitstellung von Teilzeitarbeitsplätzen nicht aus einem unbegrenzten Vorrat schöpfen können. Hier stehen auch Fragen der Produktivität und einer ausgewogenen Kapazität im Vordergrund.



## Pilotunternehmen: REWE Group, Köln



### Unternehmensporträt: REWE Group, Köln

Die REWE Group ist einer der führenden deutschen sowie europäischen Handels- und Touristikkonzerne. Seit ihrer Gründung im Jahr 1927 hat sich die REWE Group vom genossenschaftlichen Einkaufsverbund zu einem multinationalen Unternehmen entwickelt. Dabei wurde sie bis heute mehrfach europaweit neu geordnet. So reagierte der Vorstand auf die Herausforderungen eines zunehmend internationalen Handels mit der größten Umstrukturierung in der Geschichte des Konzerns. Eine einheitliche Strategie wurde entwickelt und das neue Dachmarken-Logo „REWE Group“ eingeführt, das die bald 80-jährige Tradition der REWE mit den modernen Anforderungen an einen internationalen Konzern verbindet.

Heute betreibt die REWE Group rund 13.000 Märkte. In 16 Ländern Europas arbeiten rund 290.000 Mitarbeiter aus 123 Nationen, die einen Jahresumsatz von über 45,5 Milliarden Euro (2007) erwirtschaften. Der Mensch steht im Mittelpunkt unseres Handelns – als Kunde und als Mitarbeiter. Durch ihr nachhaltiges Handeln ge-



Mentoren zu Gast bei Rewe

stalten unsere Mitarbeiter die Zukunft unseres Unternehmens und tragen damit maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei.

Ein Unternehmen wirkt mit seiner Personalpolitik nach innen, steht zugleich aber immer auch in Interaktion mit dem gesellschaftlichen Umfeld, das es beeinflusst und mitgestaltet. Die REWE Group hat es sich zur Aufgabe gemacht, ihre Verantwortung für Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens wahrzunehmen. Ihr Engagement zeigt sich auf vielfältige Weise.





Mentorin Inger-Marie Sandberg (29),  
Assistentin Gesundheitsmanagement,  
ledig, keine Kinder

### Strategische Bedeutung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Mit einer Geburtenrate von weniger als 1,4 Kindern liegt Deutschland hinter anderen Industrienationen wie z. B. den USA (ca. 2,1), Frankreich (ca. 1,9) oder Dänemark (ca. 1,7). Ein Großteil der Frauen arbeitet Teilzeit. Rechnet man in Vollzeitstellen, liegt die Quote der Frauenerwerbsbeteiligung bei 46 Prozent. EU-Zielmarke bis 2010 sind 60 Prozent.

Um den prognostizierten Fachkräftemangel auszugleichen, werden bei einer Steigerung der Geburtenrate gleichzeitig mehr gut ausgebildete Frauen benötigt, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Familienfreundlichkeit ist daher nicht nur eine gesellschaftspolitische, sondern auch eine unternehmerische Aufgabe.

Letztlich profitiert das Unternehmen durch die Reduktion der Stressbelastung und Verringerung von Ziel-Konflikten im Zusammenhang mit den eigenen Familieninteressen.

### Die Mentorin und ihre persönlichen Anregungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

**Inger-Marie Sandberg:** „Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen allen Bereichen des Lebens – sei es Beruf, Familie oder Freunde – setzt ein gezieltes Einsetzen von Zeit und Energie voraus. Dies erfordert die ganz bewusste Entscheidung, für welche Bereiche wie viel Zeit und wie viel Energie aufgewendet wird. Beeinflusst durch die eigene Einstellung sowie die aktuelle Lebenssituation, liegt der Fokus mal auf Berufs- und mal auf Privatleben. Diese bewusste Abwägung und Priorisierung kann helfen, das oft belastende Gefühl zu verringern, nicht allen Bereichen in gleicher Weise gerecht zu werden zu können.“

### Engagement und Leistungsfelder zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

#### Arbeitsort und -zeit

Arbeitszeit und Arbeitsort können flexibel gestaltet werden

### **Elternförderung und -bindung**

Laufbahnberatung mit (werdenden) Eltern oder zeitlimitierte Vertretungseinsätze während der Elternzeit bzw. während der Phase des Wiedereinstiegs

### **Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen**

Angebot der betrieblichen Altersversorgung in Form der REWE-Pensionskasse

### **Familienbewusste Werte- und Führungskultur**

Zwei Tage Sonderurlaub nach der Geburt für den Vater

### **Serviceangebote für Familien und Kinderbetreuungsmodelle**

Einrichtung von Eltern-Kind-Büros als familienfreundliche Lösung an zwei Zentralstandorten. In Notsituationen, wie dem Ausfall von Tagesmüttern, Erkrankung eines Elternteils oder Unterrichtsausfall in der Schule, können Eltern an einem voll vernetzten PC in den – über eine kleinkindgerechte Grundausstattung verfügenden – Büros die Notsituation überbrücken.

### **Gesundheitsförderung**

Umfangreiche Angebote zur Gesundheitsförderung

## **Besondere Herausforderung**

**Inger-Marie Sandberg:** „Wirklich schwierige Faktoren sehe ich als Mentorin nicht. Denn oft sind hier weniger formalisierte Programme und Leitlinien als kreative Einzellösungen gefragt. Manchmal erzielen schon einfache Lösungen eine große Wirkung. Oftmals zeigt sich, dass für eine familienfreundliche Personalpolitik in erster Linie nicht finanzielle Mittel notwendig sind, sondern eine Veränderung der Unternehmenskultur. Eine familienfreundliche Leitlinie im Unternehmen bietet beispielsweise keine Garantie dafür, dass die Praxis auf allen Ebenen des Unternehmens dieser Vorgabe tatsächlich entspricht. Die Veränderung der Wertekultur im Unternehmen in Hinblick auf Familienfreundlichkeit ist wohl die komplexeste und am schwierigsten zu lösende Aufgabe.“



Frau Birgit Radermacher mit ihrem Sohn Nick im Eltern-Kind-Büro, Stolberger Str. 76/78 in Köln

# Elternförderung und Mitarbeiterbindung nach der Elternzeit

## Vier Phasen



Die Antwort auf die Frage, wie Eltern an das Unternehmen gebunden werden können, ist auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen sehr wichtig. Die Wiederbesetzungskosten einer Stelle, mit Fluktuations-, Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten, sind für hochqualifizierte Mitarbeiter/-innen mit 1,5 und für Geringqualifizierte mit 0,75 Jahresgehältern zu berechnen. Gerade gut ausgebildete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind Leistungsträger im Unternehmen und hinterlassen beim Ausscheiden aus dem Betrieb eine Lücke, die häufig nicht schnell und selten problemlos zu schließen ist. Im Zeichen des Fachkräftemangels und unter dem Gesichtspunkt eines laufenden Arbeitsprozesses sind somit Lösungen zur frühzeitigen Elternförderung und zur Bindung von Mitarbeiter/-innen an das Unternehmen gefragt. Als Lösungsinstrument entstand in der Mentoren-Ausbildung ein vierstufiges Phasenmodell, um die unternehmerischen „Begleitmaßnahmen“ bei einer Elternschaft wirkungsvoll zu bündeln.

**Folgende Faktoren sichern und unterstützen, dass eine Mitarbeiterin in allen Phasen an ihr Unternehmen gebunden wird. Die Phasen eins, drei und vier können auch auf junge Väter und Väter in Elternzeit übertragen werden.**

### Phase 1:

#### Mitarbeiter/in tritt ins Unternehmen ein

- Wichtig: Das Thema „Familienorientierung“ wird schon in den Stellenangeboten erwähnt.
- „Familienorientierung“ ist in der Unternehmenskultur verankert und wird kommuniziert. Hilfsmittel: „Broschüre“ zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Laufbahnplanung berücksichtigt Unternehmensleistungen vor, während und nach der Elternzeit
- Realistische Flexibilität des Unternehmens aufzeigen
- „Positive Beispiele“ werden kommuniziert
- Patenschafts-Programm wird durchgeführt (Pate ist ein Kollege/Kollegin)
- „Familienbeauftragte“ – Mentor/in unterstützt beratend
- Familienfreundliche Veranstaltungen, z. B. Familien-Wandertag

## Phase 2:

### Mitarbeiterin ist schwanger

#### Achtung: Sensibelste und weichenstellende Phase

- Offener, wertfreier, positiver/vertrauensvoller Umgang mit der Schwangerschaft (Einbezug: Führungskräfte und Kollegium)
- Gesetzliche Vorgaben werden erfüllt und Infos dazu gegeben
- Laufbahnplanungsgespräch wird geführt:
  - \_ Verantwortung der Schwangeren unterstützen und fordern
  - \_ Zeiträume: vor/während/nach Elternzeit offen besprechen
  - \_ Umgang mit Komplikationen thematisieren
  - \_ Unternehmensleistungen klären und fest vereinbaren
  - \_ Flexibilität des Unternehmens (auch die Grenzen!) klären
  - \_ Austritt: Übernahme von Aufgaben regeln
- Anpassung des Arbeitsplatzes (verstellbarer Tisch, Gesundheitsstuhl, Schwangeren-Parkplatz ...)
- Mögliche Service-Angebote des Unternehmens:
  - \_ Erste-Hilfe-Kurs für Babys und Kinder
  - \_ Schwangeren-Netzwerk ...

## Phase 3:

### Kind wird geboren

- Gratulation von Unternehmensvertretern/Vorgesetzten
- „Begrüßungsgeld“/Geschenk
- Kollegen informieren, z. B. Geburtsanzeige im Intranet oder der Unternehmenszeitschrift
- Regelmäßigen Kontakt halten, z. B. durch Paten aus dem Unternehmen
- Regelmäßiges Planungs- und Entwicklungsgespräch organisieren
- Zur Teilnahme Weiterbildung/Teamrunden einladen
- Einladung zu MA-Veranstaltungen, z. B. Feiern, Tagungen
- Familien-Netzwerk im Unternehmen organisieren

## Phase 4:

### Mitarbeiter/in kehrt ins Unternehmen zurück

- Einarbeitungsphase beidseitig planen und akzeptieren
- Rückkehr kommunizieren/Kollegen informieren
- Organisierte Einarbeitungsphase
- Spielräume besprechen und individuell abstimmen
- Flexible Arbeitszeitmodelle bieten, gegebenenfalls Home-Office
- Eltern-Kind-Büro als Notfalllösung
- Bei Bedarf Kinderbetreuung unterstützen
- Ca. 6 Wochen nach Rückkehr Statusgespräch führen

## Weiterbildung während der Elternzeit

### Pilotunternehmen:

Textilkontor Walter Seidensticker GmbH & Co. KG,  
Bielefeld

seidensticker

Elternzeit soll Müttern und Vätern den Kopf frei halten, unbelastet von der diffusen Sorge, am Arbeitsplatz den Anschluss zu verlieren. Denn die Stunden, Wochen und Monate, die Eltern aufbringen, um Kinder zu erziehen, dienen dem Einstieg ihrer Kinder in eine Gesellschaft, die diese Kinder dringend braucht.

Weiterbildungsangebote während der Elternzeit verfolgen den Nutzen, dass die Mutter und – zunehmend immer häufiger – der Vater in Elternzeit den Kontakt zum Arbeitsfeld, zum Unternehmen auch während dieser Lebensphase aufrechterhält. Zudem kann diese Zeit, systematische Planung vorausgesetzt, zur individuellen Weiterqualifizierung genutzt werden. Dabei ist der Abstand zum Unternehmensalltag als hilfreiches Element zu bewerten. Die Mentoren empfehlen Folgendes:

#### 1) Allgemeine Anforderungen – Kontakt zu Elternzeitlerinnen halten

a) Frühzeitige Kontaktaufnahme während des Mutterschutzes und regelmäßige Gespräche zwischen Mutter/Personalwesen/Vorgesetzten über gegenseitige Vorstellungen und Erwartungen führen (Bereich/Stunden/Rückkehr etc.).

b) Regelmäßige Ansprache der Elternzeitlerinnen durch Weitergabe allgemeiner Informationen, z. B. einer Mitarbeiterzeitung. Bei besonderen betrieblichen Änderungen, z. B. bei Umstrukturierungen im ehemaligen Arbeitsfeld, sucht der Vorgesetzte zeitnah ein persönliches Gespräch.

#### 2) Individuelle Lösungsansätze

Anders als Großbetriebe mit mehreren tausend Mitarbeitern werden mittelständische Unternehmen sehr schnell feststellen: Es kann kein allgemeingültiges Konzept geben, da die tägliche Unternehmenspraxis verschiedene Individuallösungen erfordert. Hilfreich, so ein klares Fazit des Pilotprojekts, sind differenzierte Angebote, die für jeden einzelnen Mitarbeiter passend ausgearbeitet werden.

#### 3) Wichtige Fragen zur Karriereplanung

Zielplanung und -festlegung:

Was ist Ziel des Unternehmens und der Elternzeitlerin in Bezug auf ihr Einsatzgebiet (bereichsbezogen) nach der Elternzeit und wie hoch ist die zeitliche Einsatzmöglichkeit? (Arbeitsstunden pro Woche, ggf. auch ergänzt per Heimarbeitsplatz, Übernahme von Verantwortung).





Wie kann die Qualifikation, die für den Wiedereinstieg in das gemeinsam gewählte Arbeitsfeld notwendig ist, gehalten, ergänzt oder aufgebaut werden? Hier hilft ein detaillierter Karriereentwicklungsplan, in dem auch zeitbezogene Schritte formuliert werden.

#### **4) Einige Beispiele von Weiterbildungsangeboten in unterschiedlichen Fach- und Aufgabengebieten während der Elternzeit:**

- Exportmitarbeiter/in  
Sprachaus- und weiterbildung, interkulturelles Training, PC-Schulungen
- Vertriebsmitarbeiter/in  
Telefontrainings, Verhandlungsführung, Kommunikationstraining
- EDV-Mitarbeiter/in  
SAP-Schulungen, spezifische PC-bezogene Arbeitsprogramme
- Mitarbeiter/in des Personalwesens  
Seminare zu neuen rechtlichen Regelungen, Coaching-Ausbildung, Führungstraining
- Bei veränderter beruflicher Herausforderung;  
z. B. Übernahme von Personalverantwortung, Coachings, Führungskräfte trainings, spezielles Karriereentwicklungsprogramm für Frauen

#### **Unternehmensporträt: Textilkontor Walter Seidensticker GmbH und Co. KG**

Walter Seidensticker sen. gründete 1919 mit 23 Jahren in Bielefeld seine „Ich-AG“. Als gelernter Zuschneider managte er in einem 4 x 4 Meter kleinen Raum in der elterlichen Wohnung und 5.000 geliehenen Goldmark seine erste Hemdenproduktion.

Heute ist die Marke zum Gattungsbegriff geworden: zur Norm und zum Vorbild in ihrer Produktklasse. Wie keine andere Marke ist Seidensticker das Synonym für Hemd – mit einer Markenbekanntheit von 68 Prozent.

Mittlerweile ist das Unternehmen in dritter Generation in Familienbesitz. Die Cousins Gerd Oliver und Frank-Walter Seidensticker führen es gemeinsam mit Detlef Adler.

Aus der Hemdenmarke Seidensticker hat sich die Seidensticker-Gruppe entwickelt. Sie ist führend im europäischen Hemdengeschäft. Zur Seidensticker-Gruppe gehören neben der Traditionsmarke Seidensticker weitere fünf Eigenmarken und sieben Lizenzen. Das Unternehmen beschafft und vertreibt weltweit mit rund 2.500 Mitarbeitern.



Gerd Oliver Seidensticker, Mitinhaber und Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensgruppe Seidensticker



Mentorin Claudia Buse (36), Leitung Personal und Recht. Sie ist Mutter von zwei Söhnen Constantin (2 Jahre) und Leopold (3,5 Monate)

## Strategische Bedeutung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Seidensticker will mit dem Engagement rund um das Thema Vereinbarkeit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden, denn das Unternehmens-Know-how soll gesichert bleiben. Für Seidensticker, mit einem Frauenanteil von ca. 70 Prozent, eine Frage mit strategischer Bedeutung. Mitarbeiterzufriedenheit wird hier als Motivationsfaktor gesehen und soll gefördert werden. Mit praktizierter Familienfreundlichkeit – so die Seidensticker-Erfahrung – gewinnt das Unternehmen „massiv an Loyalität der Mitarbeiter“ und sieht Work-Life-Balance als positiven Wettbewerbsfaktor.

**Gerd Oliver Seidensticker:** „Familien sind die wichtigsten Wertevermittler einer Gesellschaft. Familie zu leben und Werte zu vermitteln braucht Zeit. Für uns ist es selbstverständlich, dass wir in unserem Unternehmen den Mitarbeitern die Möglichkeiten geben, diese wichtige Zeit zu bekommen und auch für die Kinder da zu sein. Flexible Arbeitszeitgestaltung von erziehenden Müttern ist zum Beispiel ein Bestandteil des Angebotes an unsere Mitarbeiter. Wir steigern so die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter

mit unserem Unternehmen und können einen Beitrag zur Wertevermittlung in der Gesellschaft leisten.“

## Die Mentorin und ihre persönlichen Empfehlungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

**Claudia Buse:** „Ich empfehle, sich als Mitarbeiter vor allem Folgendes vor Augen zu halten:

- Das private Umfeld muss in die Organisation einbezogen werden (besonders der Partner, Eltern, Verwandte).
- Mütter (ggf. auch Väter) müssen sich bei der Doppelbelastung eigene, fest eingeplante Freiräume und „Zeitpuffer“ schaffen.
- Sehr wichtig ist die innere Sichtweise – besonders sollte man eine offene, flexible und gelassene Einstellung entwickeln, um so zu hohem Druck von außen entgegenzuwirken.“



## Engagement und Leistungsfelder zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

### Arbeitsort und -zeit

- Gleitzeit
- Heimarbeitsplätze
- Jobsharing

### Elternförderung und -bindung

- Aktive Begleitung der werdenden Mütter während der Elternzeit (regelmäßiger Informationsaustausch, Karriereplanung)
- Organisation des Arbeitsplatzes während der Elternzeit (Interimslösungen)
- Schulungen/Weiterbildung während der Elternzeit zur Vorbereitung auf den Wiedereinstieg (Aktualisierung des Wissensstandes)

### Serviceangebote für Familien und Kinderbetreuungsmodelle

Organisation von Kinderbetreuung (Belegplätze in Kindergärten, Zusammenarbeit mit dem Familienservice Hannover bei der Vermittlung von Tagesmüttern, Au-Pairs etc.)

Mit finanziellen Mitteln des Unternehmens Seidensticker ist das ehemalige Fabrikgebäude in Sonthofen zu einer Schule umgebaut worden.

Neuer Nutzer ist die Montessori-Schule, in der Kinder ganztags unterrichtet werden. Lehrern und Schülern stehen neben den Klassenräumen eine Bibliothek, Musik- und Werkräume, eine Pausenhalle und weitere Funktionsräume zur Verfügung. Ein Mitarbeiter von Seidensticker ist im Beirat dieser Schule und begleitet den Vorstand bei dessen Aufgabe, optimale Voraussetzungen für die Lernerfolge der Kinder umzusetzen.

## Besondere Herausforderung

**Claudia Buse:** „Eine große Grenze ist dort, wo sich der Arbeitsablauf im Unternehmen nicht mit Teilzeitkräften organisieren lässt. Das kann z. B. im Vertrieb, wenn Kunden einen Ansprechpartner benötigen oder bei Tätigkeiten mit überdurchschnittlicher Reisetätigkeit der Fall sein.“

Grundsätzlich muss ein Gleichgewicht gewährleistet sein, d. h. ein gegenseitiges ‚Geben und Nehmen‘ zwischen Mitarbeiter und Unternehmen ist wichtig, jedoch in der Umsetzung nicht immer einfach.“

# Jobsharing für Fach- und Führungskräfte



Das Thema „Jobsharing“ wurde in der Mentoren-Ausbildung mehrfach sehr differenziert diskutiert und warf eine Vielzahl von Fragen auf: Kann der Arbeitsalltag überhaupt rund laufen, wenn eine Stelle geteilt wird? Was sind die besonderen Herausforderungen, und was muss beachtet werden, um Jobsharing erfolgreich zu gestalten? Was ist mit den Stellen, die als Führungspositionen eingestuft werden? Kann eine Führungskraft die Rolle authentisch und rund ausfüllen, wenn die Arbeit in Teilzeitstruktur ausgeführt wird? Wie können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geführt werden, wenn die Arbeitszeit begrenzt ist? Sogar die Mentoren und Mentorinnen, also Personen, die mit dem Thema Vereinbarkeit sehr offen umgehen, äußerten vielfältige Bedenken zum Thema Jobsharing.

Im Ergebnis jedoch, so die Projektgruppe, lohnt es, für Jobsharing-Lösungen Werbung zu machen – besonders auch für Führungskräfte. Denn hierin liegt ein erhebliches Potenzial, ein Schlüssel, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen.

Empfehlungen der Projektgruppe, die die Einführung von Jobsharing erfolgreich gestalten können:

Bei einer Vollzeitstelle kann die Arbeitszeit vielfältig untereinander kombiniert werden. Um aber an geteilten Arbeitsplätzen mögliche Brüche in der Prozesskette weitestgehend ausschließen zu

können, erscheint es zweckmäßig – so ein Ergebnis des Pilotprojekts –, mindestens einmal in der Woche die Teilarbeitsphasen der Jobsharer zu zeitlich „überlappenden“ Schnittstellen zusammenzuführen.

Durch die gemeinsame Arbeitszeit – in unserem Beispiel montags und donnerstags – wird die Zusammenarbeit qualitativ gesichert. In dieser Zeitspanne finden wichtige Abstimmungen statt. Überlappende Arbeitsfrequenzen bieten auch die Möglichkeit, gemeinsam an möglichen Teammeetings oder Abteilungsveranstaltungen teilzunehmen.

## Vorteile und Chancen

- Arbeitszeit und -dauer können individuell und bedarfsorientiert gestaltet werden.
- Für den Arbeitgeber bedeutet Arbeitsplatzteilung einen Gewinn an Wissen, besonders wenn ein Jobsharing-Mitarbeiter der betroffenen Stelle ausscheidet. Das Know-how der zweiten Arbeitskraft verbleibt im Unternehmen.
- Arbeitnehmer/-innen verfügen über mehr Kapazität bei hohem Arbeitsaufkommen und die bessere Möglichkeit, bei Bedarf die Jobsharing-Partner zu vertreten oder zu unterstützen.
- Klare Aufgabendefinitionen und Kompetenzbereiche. Weg von der Anwesenheitsorientierung und hin zur Ergebnisorientierung.
- Eigenverantwortliches Arbeiten der Mitarbeiter/-innen wird gefördert.

**Abbildung 3: Planungsbeispiel für Jobsharing (zwei Mitarbeiter mit je 22 Wochenstunden)**

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
<b>Mitarbeiter/in .A.</b>	4 Stunden 2 gemeinsame Stunden	8 Stunden	4 Stunden	6 Stunden 2 gemeinsame Stunden	frei
<b>Mitarbeiter/in .B.</b>	6 Stunden	frei	4 Stunden	4 Stunden	8 Stunden

| Bertelsmann Stiftung

- Nachfolgeregelungen können effektiver geplant und vollzogen werden.
- Positive Entwicklung der Anzahl weiblicher Führungskräfte.
- Kürzere familienbedingte Pausen und somit geringerer Know-how-Verlust.
- Motivierte Mitarbeiter/-innen, die Beruf und Familie besser miteinander vereinbaren können.
- Imagegewinn für das Unternehmen.

#### Nachteile und Risiken

- Höherer Kommunikations- und Informationsaufwand.
- Höherer Aufwand bei Arbeitsvorbereitung und -organisation.
- Höherer Führungsaufwand, auch bezogen auf die Kosten.
- Akzeptanzprobleme durch tradierte Rollenvorstellungen.
- Angst vor Macht- und Statusverlust.
- Wenn eine Person des Jobsharing-Teams ausscheidet, kann sich die Neubesetzung schwierig gestalten.

#### Günstige Voraussetzungen für das Gelingen

- Offene Haltung und Grundstimmung gegenüber flexibler Arbeitszeitgestaltung – besonders bei den Führungskräften.
- Die Struktur des Unternehmens, der Abteilung muss einbezogen und beachtet werden (z. B.

Unternehmens-/Abteilungsgröße, Aufgaben/Projektstätigkeiten).

- Die Grundstimmung des Teams muss insgesamt positiv sein.
- Die Jobsharing-Partner/-innen müssen team- und kommunikationsfähig sein.
- Macht und Status dürfen keine Rolle spielen.
- Die Qualifikation der Jobsharer sollte vergleichbar sein oder sich gut ergänzen (z. B. ähnliche Arbeitsstrukturen, Kompetenzen).

#### Praxistipps für die Gestaltung von Jobsharing

- Klar definierte Aufgaben bzw. -teilungen, auch oder besonders bezogen auf Führungsaufgaben (aussagefähige Stellenbeschreibung).
- Offene Kommunikation der Aufgaben bzw. -teilungen und der Erreichbarkeiten nach Intern und Extern.
- Sicherstellung des Informationsflusses.
- Bereitschaft zur „außerdienstlichen“ Erreichbarkeit (hierzu Schaffung von technischen Voraussetzungen).
- Nutzung aller modernen Kommunikationsmittel (z. B. gegenseitige E-Mail-Freischaltung, gegenseitige Telefonumleitung, Nutzung gemeinsamer Netzwerke/Datenbanken/Programme).





**Fazit: Teilen hat immer etwas mit  
Mathematik zu tun**

Ein kleiner Ausflug in die Welt der Zahlen macht deutlich, was das Asset geteilter Arbeitsplätze ausmachen kann: Der „Größte gemeinsame Teiler“ aller Jobsharing-Modelle, quasi die Plattform, ist der Arbeitsplatz. Das „Kleinste gemeinsame Vielfache“ ist der Wunsch der Beteiligten, das Potenzial junger Eltern an das Unternehmen zu binden. Im Ergebnis nichts anderes als Wertschöpfung, die sich auszahlt – für Mitarbeiter und Unternehmen. Dabei ist die erfolgreiche Durchführung eines Jobsharing-Modells nur über betriebsspezifische und individuelle Lösungen möglich, die in vielen Fällen nicht übertragbare Einzellösungen sind.

## Positive Erfahrungen mit Jobsharing

### Pilotunternehmen:

### MediClin Rose Klinik GmbH, Horn-Bad Meinberg



#### Unternehmensporträt: MediClin Rose Klinik GmbH

Die MediClin Rose Klinik wurde 1989 eröffnet und genießt als Fachklinik für ganzheitliche interdisziplinäre Rehabilitation überregionales Ansehen.

Unter einem Dach befinden sich

1. die Fachklinik für orthopädische Rehabilitation mit 150 Betten
2. die Fachklinik für onkologische Rehabilitation mit 80 Betten
3. das Pro.San Vital- und Gesundheitszentrum

Die enge Verbindung der medizinischen Fachklinien gewährleistet auch bei Patienten mit Mehrfacherkrankungen die optimale fachübergreifende Betreuung. Die gute Zusammenarbeit mit überweisenden und weiterbehandelnden Ärzten schafft die Voraussetzung für eine reibungslose Behandlungskette.

In der MediClin Rose Klinik arbeiten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen interdisziplinär als Team zusammen. Qualifizierte Ärztinnen und Ärzte verschiedener Fachbereiche – Orthopädie, Innere Medizin, Gynäkologie, Chirurgie, Allgemeinmedizin – bilden die Kernkompetenz der Klinik. Zudem werden Psychologen, Stoma-, Ergo- und

Sporttherapeuten, Krankengymnasten, Sozialarbeiter, Masseur und Bademeister, Diätassistenten und natürlich Pflegemitarbeiter beschäftigt.

Wissenschaftliche und komplementär-medizinische Behandlungen stehen in der MediClin Rose Klinik im Einklang. Zur integrierten ganzheitlichen Rehabilitation nach neuesten diagnostischen und therapeutischen Erkenntnissen gehört auch die sehr leistungsfähige physikalische Medizin. Diese wird durch Chiro- und Neuraltherapie sowie Akupunktur in Zusammenarbeit mit der Fachklinik für Traditionelle Chinesische Medizin ergänzt, die sich ebenfalls direkt im Haus befindet.

#### Strategische Bedeutung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie

„Vielfalt schafft Qualität“: Die Balance von Beruf und Familie betrachten wir als gesellschaftspolitische Herausforderung, der wir uns aktiv stellen. Durch das Mentoren-Ausbildungsprogramm ist Work-Life-Balance in unserer Klinik zu einem strategischen Ziel geworden. Damit wollen wir die individuelle Zufriedenheit unserer Mitar-



Mentor Dr. Claus-Oliver Bolling, leitender Oberarzt, verheiratet, drei Kinder: Hanna (8), Lisa (7), Carl Louis (5)

beiterinnen und Mitarbeiter bezogen auf ihre gewünschte Berufstätigkeit fördern. Unsere Aktivitäten wecken das Verständnis unserer Führungskräfte, unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für familiäre Themen. Ein vorrangiges Ziel ist für uns, die Arbeitszufriedenheit aller zu verbessern.

Die Möglichkeit zur Balance von Beruf und Familie stufen wir ebenso wichtig ein wie das verdiente Gehalt. Positives Fordern im Job bei gleichzeitigem Einräumen von Freiräumen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist unser Credo. So fördern wir die Vielfältigkeit der Menschen, die in unserer Klinik arbeiten.

- \_ Für mehr Einklang von Beruf und Familie müssen in der Familie und im Unternehmen klare Zielformulierungen stattfinden.
- \_ Dabei muss auch der Partner Aufgaben übernehmen. Gegenseitige Unterstützung bringt Gewinn für alle Beteiligten.
- \_ Zudem empfehle ich jeder Frau, sich für die verschiedenen Konstellationen des Lebens aktiv zu wappnen.“

**Claus-Oliver Bolling:** „Aus meiner Erfahrung hat sich folgende Betrachtung bewährt:

- \_ Vertrauensarbeitszeit unterstützt aus meiner Sicht die Umsetzung von Work-Life-Balance, und wenn es zum Arbeitsplatz passt, sollte sie auch angeboten werden.
- \_ Des Weiteren ermöglichen berufsspezifische Qualifikationen – damit meine ich, dass sich Mitarbeiter fachlich weiter und höher entwickeln – ein höheres Maß an Flexibilität.
- \_ Im Unternehmen sollte zudem daran gearbeitet werden, sich als echtes, kollegial verantwortlich agierendes Team zu verstehen. Das kann bei akuten familiären Engpässen helfen. Ich denke, es ist nicht stets das Unternehmen in der Pflicht; Eigeninitiative ist mindestens genauso viel gefragt.“

## Die Mentoren und ihre persönlichen Anregungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie



Mentorin Constanze Jow-Zimmer, Kaufmännische Direktorin der MediClin Rose Klinik, 44 Jahre, verheiratet, zwei Kinder im Alter von 18 und 17 Jahren

**Constanze Jow-Zimmer:** „Nur mit einvernehmlicher Planung werden aus meiner Sicht Ziele erreichbar. Und planen, das halte ich persönlich für sehr wichtig, muss man sowohl zu Hause wie am Arbeitsplatz. Daher kann ich zu Folgendem raten:



Betreuungsangebot im Rahmen der Patientenversorgung auch für Mitarbeiterkinder

## Engagement und Leistungsfelder zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

### Arbeitsort und -zeit

Arbeitszeit gestalten wir in flexiblen Varianten. Dazu zählen individuelle Modelle der Teilzeitbeschäftigung, Vertrauensarbeitszeit, Jobsharing allgemein und auch für Führungskräfte.

### Elternförderung und -bindung

Mütter und Väter in der Elternzeit betreuen wir systematisch. Ihre Rückkehr ins Arbeitsfeld planen und begleiten wir deshalb individuell.

### Serviceangebote

- Wir suchen nach Lösungen, die einen schnellen Wiedereinstieg nach der Geburt eines Kindes ermöglichen. Hierzu begrüßen und fördern wir Vertretungseinsätze während der Elternzeit.
- Wir halten aktiven Kontakt zu unseren Mitarbeiterinnen während der Elternzeit.

### Familienbewusste Werte-, Team- und Führungskultur

- Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sprechen offen und lösungsorientiert über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist Bestandteil in unserem Qualitätsmanagementsystem. Wir lassen uns messen.
- Zu unserer Zusammenbeitskultur gehört es, dass wir Teammeetings und Kommunikationszeiten unter Berücksichtigung der Zeitplanung von Eltern gestalten.

### Serviceangebote für Familien und Kinderbetreuungsmodelle

Bedarfsorientiert unterstützen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Betreuung ihrer Kinder. Hierzu besteht ein Betreuungsangebot, das im Zusammenhang mit der Versorgung von Patientenkinderen möglich ist.

## Besondere Herausforderung

**Constanze Jow-Zimmer:** „Für die Umsetzung einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie entstehen Kosten. Je nach Leistungsfeld können sie auch hoch sein. Organisatorisch entsteht immer ein recht hoher Aufwand, der im Arbeitsalltag auch an die Grenzen freier Arbeitskapazität stoßen kann.“

## Jobsharing in der Praxis erprobt

---

### Pilotunternehmen:

#### Verizon Deutschland GmbH, Dortmund



#### Unternehmensporträt: Verizon Deutschland GmbH

Die Verizon Deutschland GmbH ist eingebunden in den Verizon Konzern, einen globalen Anbieter von Telekommunikationsdienstleistungen. Der Verizon Konzern gliedert sich in die drei Geschäftsbereiche Wireless, Domestic Telecom und Business.

Die Verizon Deutschland GmbH bietet modernste Business IP-, Daten-, Sprach- und Wireless-Lösungen für mittelständische sowie besonders für große, multinationale und globale Geschäftskunden (Unternehmen und Behörden) an und verfügt über ein eigenes bundesweites Glasfasernetzwerk sowie Stadtnetze in Frankfurt am Main, Düsseldorf und Hamburg. Neben dem Sitz in Dortmund bestehen eine Niederlassung in Frankfurt am Main sowie Servicestandorte in Berlin, Hamburg, Hannover, Langenfeld, München und Stuttgart. Ende des Jahres 2007 arbeiteten in Deutschland 746 Angestellte.

#### Strategische Bedeutung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter und die Bindung von langjährigen Mitarbeitern, die unsere Grundwerte Integrität, Respekt, Höchstleistung und persönliche Verantwortlichkeit im stark umkämpften Telekommunikationsmarkt vereinen, sind große Herausforderungen, denen wir uns stellen wollen und müssen.

#### Die Mentoren von Verizon und ihre persönlichen Anregungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

**Claudia Weber:** „Meine Empfehlungen lauten:

- \_ Sprechen Sie klar und offen über ihr Vereinbarkeitsthema mit dem Lebenspartner, den Kollegen und Vorgesetzten.
- \_ Finden Sie heraus, was Sie selbst wollen und wo Sie Ihre Ziele im Leben und in Ihrer Karriere setzen.
- \_ Suchen Sie selbst nach Lösungen, und seien Sie dabei kompromissbereit.“





**Thomas Zahay:** „Die Verizon Deutschland GmbH hat zahlreiche Möglichkeiten geschaffen, mit den Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gestalten. Wir suchen gemeinsam immer nach Lösungen, die individuelle und unternehmerische Interessen in Einklang bringen.“

## Engagement und Leistungsfelder zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

### Arbeitsort und -zeit

- Sehr flexible Arbeitszeit für alle Mitarbeiter im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit
- Individuelle Teilzeitregelungen
- Jobsharing in Einzelfällen
- Unbezahlte Sabbaticals möglich

### Elternförderung und -bindung

- Laufbahnberatung für werdende Eltern. Bei Bedarf werden Gespräche vor Beginn und Ende des Mutterschutzes sowie der Elternzeit geführt

### Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen

- Monatlich werden 145,21 Euro zur betrieblichen Altersvorsorge gezahlt

- Des Weiteren bietet das Unternehmen die komplette Palette der betrieblichen Altersvorsorge an (inkl. der Möglichkeit der Bruttogehaltsumwandlung) wie Unterstützungskasse, Pensionskasse sowie Direktversicherung

### Familienbewusste Werte- und Führungskultur

- Leistung und nicht Anwesenheit ist der Maßstab für gute Mitarbeiter
- Es existiert das Beurteilungskriterium „personal drive and balance“
- Work-Life-Balance wird offen in die Wertekultur einbezogen
- Das Unternehmen ist Mitunterzeichner der Initiative der Bundesregierung „Charta der Vielfalt“, die zum Ziel hat, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.

### Serviceangebote für Familien und Kinderbetreuungsmodelle

- Ein Tag Sonderurlaub nach der Geburt für den Vater



Mentorin Claudia Weber (38) Jahre, Human Resources Consultant (Senior Personalreferentin), verheiratet, zwei Töchter (3 und 1)



Thomas Zahay, Director Human Resources/Employee Relations EMEA



- Zwei Tage Sonderurlaub bei Krankheit eines im Haushalt lebenden Familienangehörigen

#### Gesundheitsförderung

- Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sowie zur Freizeitgestaltung der Familien werden angeboten
- Betriebsvereinbarung zur Suchtprävention als Hilfestellung für betroffene Mitarbeiter



Verizon-Mitarbeiter Jörg Schmidt im „Homeoffice“ (Archiv Verizon)

#### Besondere Herausforderung

In einem weltweit agierenden amerikanischen Großkonzern wie Verizon müssen die Interessen und Möglichkeiten vieler unterschiedlicher Länder berücksichtigt werden. Das ist eine große Herausforderung, und hier entstehen auch Grenzen. Das Gleichgewicht zwischen Unternehmensinteressen und persönlichen Interessen zu suchen und zu finden ist ein anspruchsvolles Ziel für alle Beteiligten im Unternehmen. Das Ziel einer „Win-win-Situation“ erfordert es, dass alle aufeinander zugehen.

# Spezifische Personal- und Führungskräfteentwicklungsprogramme für Frauen

Fast die Hälfte aller Erwerbstätigen in Deutschland sind Frauen. Mehr als 50 Prozent der Studienabschlüsse werden von Studentinnen erworben. Die besseren Zeugnisse sind schon heute weiblich. Trotzdem leisten sich in Deutschland die meisten Unternehmen den fatalen „Luxus“, dieses Potenzial besonders bei der Besetzung von wichtigen Stellen weitgehend zu ignorieren.

Der Wirtschaftsinformationsdienst Hoppenstedt bezifferte im März 2007 den Anteil von Frauen in Führungspositionen mit nur 11,84 Prozent. Mit diesem Ungleichgewicht lassen sich die Herausforderungen der demographischen Entwicklungen und der damit verbundene Fachkräftemangel der kommenden zehn Jahre allerdings nur schwer bewältigen. Besonders mit Blick auf die aktuellen ökonomischen Herausforderungen der Betriebe ist eine strategische Zukunftsausrichtung unter Einbezug von Frauenförderung nötig. Es kommt mehr denn je darauf an, männliche und weibliche Stärken effektiv zu nutzen, die maximale Wirkung dieser beiden Ressourcen gezielt auszubauen und sich damit Wettbewerbsvorteile für die Zukunft zu sichern. Alle in den Projektergebnissen benannten fachlichen Inhalte fördern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und damit besonders auch die Frauen und Müt-

ter. Unternehmen, die diese Empfehlungen umsetzen, gehen gut aufgestellt in die Zukunft.

Durch gezielte Förderprogramme setzen Unternehmen ein weiteres Zeichen. Sie motivieren Mitarbeiterinnen, auf allen Ebenen aktiv zu werden, sich mit ihrer Karriereplanung auseinanderzusetzen und für eine Führungskarriere zu entscheiden. Je nach Unternehmensgröße können solche Programme im Unternehmen selbst eingerichtet werden. Erfahrungen zeigen, dass ab einer Unternehmensgröße von 200 Mitarbeitern – und einem hohen Frauenanteil – entsprechende interne Bedarfe vorhanden sind. Kleinere Firmen sollten externe Angebote gemeinsam für ihre Mitarbeiterinnen auswählen und anbieten.

## Zwei Arbeitsschritte, die Unternehmen gehen können

### 1. Schritt

Awareness-Aktivitäten machen auf den Nutzen aufmerksam, der sich durch „Führung mit männlicher und weiblicher Vielfalt“ ergibt. Das unterstützt die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

## Abbildung 4: Zielbestimmung

Die gesamten Trainingseinheiten müssen auf frauenspezifische Stärken und Herausforderungen unter Einbezug der Unternehmensrealität abgestimmt sein.



| BertelsmannStiftung

### Awareness-Aktivitäten

Ziel dieser Aktivitäten ist, die Vision des Unternehmens intern zu bewerben und dazu aufzufordern, mehr männliche und weibliche Sicht- und Handlungsweisen bei der Bearbeitung von Managementaufgaben zu nutzen. So wird vor allem in Richtung der Mitarbeiterinnen ein klares Zeichen von der Unternehmensführung gesetzt. Männliche Mitarbeiter werden inspiriert, umzudenken – um weibliche Führungsqualitäten besser zu beurteilen und das Führungsaufgaben-Potenzial von Frauen als Ergänzung der eigenen Führungsstärke wahrzunehmen.

### Chancenreiche Arbeitsschritte

- Definition eines Unternehmensleitsatzes – bezogen auf die Erfüllung von Managementaufgaben unter Einbezug von weiblichen und männlichen Führungsqualitäten.
- In Teamsitzungen das Thema ansprechen und diskutieren. Klar formulieren und betonen, dass unter strategischen Gesichtspunkten Frauen zur Übernahme von Führungsaufgaben ermutigt werden sollen.
- Männliche und weibliche Führungskräfte Stellung beziehen lassen.

- Frauen, die für Führungsaufgaben fachlich und persönlich geeignet erscheinen, auch verantwortliche Stellen im Unternehmen anbieten.
- Kontakt und Austausch mit Unternehmen suchen, die Erfahrung im Thema haben – im Sinne von kollegialem Austausch.
- Öffentlichkeitsarbeit zum Thema verstärken.

- Thema in Managementrunden einbringen, in gemischten Führungstrainings den Vorteil von männlicher und weiblicher Führungsvielfalt bezogen auf das eigene Unternehmen überprüfen, erarbeiten und interne Ziele formulieren.
- Unternehmensinternes Mentoring für Nachwuchsführungskräfte mit dem Ziel initiieren, dass erfahrene Mitarbeiter/-innen ihr Wissen und ihre Tipps an den Nachwuchs weitergeben und zugleich Anregungen von jungen Mitarbeiter/-innen erhalten. So wird Führung im Unternehmen sehr praxisnah gespiegelt, gelebt und verbessert.

### 2. Schritt

Ein Programm mit Skill-Workshops, Coaching- und Mentoringelementen zielt auf den Erwerb von Fähigkeiten ab, die die Teilnehmerinnen zur Übernahme verantwortungsvoller Unternehmens- und Führungsaufgaben ermutigen. Dabei sollten die Workshops auf den Führungsstil und die Führungsherausforderungen des Unternehmens individuell abgestimmt werden und persönlichkeitsentwickelnde Elemente zur Stärkung der weiblichen Führungskraft der Teilnehmerinnen ergänzen.

## Pilotunternehmen: TNT Express GmbH, Troisdorf



### Unternehmensporträt: TNT Express GmbH

TNT Express ist einer der weltweit führenden Anbieter von zeitsensiblen Business-to-Business-Expressdienstleistungen. Das Unternehmen liefert über sein Straßen- und Luftnetzwerk wöchentlich 4,4 Millionen Sendungen in alle Welt. Die Versandmöglichkeiten reichen vom Dokument bis zur großvolumigen Frachtsendung.

Für Transportanforderungen, die z.B. aus Zeitgründen über das TNT-Netzwerk nicht mehr abzubilden sind, steht TNT Special Services mit flexiblen Transportlösungen zur Verfügung.

In Deutschland beschäftigt das Unternehmen rund 4.400 Mitarbeiter in 31 Niederlassungen. 2006 wurde TNT Express Deutschland mit dem EFQM Excellence Award ausgezeichnet, dem bedeutendsten Wirtschaftspreis Europas. Ende 2006 kürten das Handelsblatt, die Universität St. Gallen und die Unternehmensberatung Steria Mummert das Unternehmen zum „kundenorientiertesten Dienstleister Deutschlands“. 2007 wurde TNT Express von der Fachzeitschrift LOGISTIK inside zur „besten Marke“ des KEP (Kurier-, Express-, Paketdienste-)Bereichs gekürt.

### Strategische Bedeutung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Mit der im November 2008 anstehenden Audiotierung „Beruf und Familie“ der gemeinnützigen Hertie-Stiftung und der Teilnahme an der Mentoren-Ausbildung verfolgen wir folgende strategische Ziele:

- \_ Erhöhung der Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation
- \_ Vorbereitung auf demographische Entwicklungen
- \_ Ausbau des Images als attraktives und vorbildliches Unternehmen







Mentorin Lydia Reinhold (40), Mitarbeiterin im Key Account Management, eine Tochter (10)



Mentor Herbert Brüggem (48), Niederlassungsleiter, verheiratet, zwei Töchter (16 und 13)

## Die Mentoren und ihre persönlichen Empfehlungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

**Lydia Reinhold:** „Meine Empfehlungen resultieren aus der Perspektive, mit der man Vereinbarkeit sinnvoll angeht:

- Wichtig erscheint mir, dafür zu sorgen, dass man Spaß an beidem hat – sowohl an seinem Kind als auch an der täglichen Arbeit. Die Toleranzgrenze hinsichtlich der Belastung bzw. des Stressempfindens ist dadurch eine völlig andere.
- Eine gute Kinderbetreuung ist das A und O, um entspannt seiner Arbeit nachgehen zu können. Persönliche Netzwerke mit Familien gleichaltriger Kinder aufzubauen verschafft Ausweichmöglichkeiten bei Engpässen auch ohne zusätzliches Budget. Umgekehrt steht man dann ebenfalls gern zur Verfügung, und die Kinder freuen sich über zusätzlichen Besuch.
- Den eigenen 100-Prozent-Anspruch fallen lassen, um festzustellen, dass weniger immer noch allen Beteiligten im Beruf und der Familie ausreicht. Das schafft ein Stück weit mehr Gelassenheit im Leben.“

**Herbert Brüggem:** „Aus meiner persönlichen Erfahrung richtet sich mein Rat naturgemäß die Führungskräfte eines Unternehmens:

- Nehmen Sie die Anliegen Ihrer Mitarbeiter/-innen und Kollegen/-innen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ernst. Es ist wichtig, eine durchgängige Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern zu schaffen.
- Seien Sie frei von Vorurteilen und offen für Veränderungen. Die Thematik immer wieder ansprechen und Mitarbeiter einbeziehen.
- Verankern Sie Leitsätze zu Beruf und Familie in die Wertekultur Ihres Unternehmens. ‚Lebe diese Werte und sei Vorbild‘.“

## Engagement und Leistungsfelder zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

### Arbeitsort und -zeit

Angebot von Teilzeitarbeitsplätzen

### Elternförderung und -bindung

- Jahresgespräche mit Elternzeitler/-innen
- Einladungen zu Firmenveranstaltungen
- Mitbringen von Kindern in Notfällen möglich



„TNT Express Familie“  
(Archiv TNT Express)

#### Familienbewusste Werte- und Führungskultur

- Integration des Themas in das TNT-Management-Training zur Sensibilisierung des Managements, aber auch um Best-Practice weiterzugeben
- Informationspolitik über Elternzeitrückkehrer/-innen zwecks Erhöhung der Akzeptanz bei Führungskräften und Kollegen

- „Krisen-Hotline“ für Fragen in Notfällen
- Einkommens- und Budgetberatung für alle Mitarbeiter
- Informationsveranstaltung „Auskommen mit dem Einkommen“ für Auszubildende
- Unternehmenszeitschrift an Elternzeitler/-innen

#### Führungskräfteentwicklung

Arbeitszirkel „Beruf und Familie“ aus Fläche und Zentrale zur bedarfsgerechten Weiterentwicklung

#### Informations- und Kommunikationspolitik

Aufstellen von Info-Terminals in Niederlassungen (Mitarbeiter ohne Lotus-Notes-Anschluss können so auf das Intranet zugreifen)

#### Lebensphasenorientierte Personalentwicklung

Lebenslagen-Coaching

#### Serviceangebote für Familien und Kinderbetreuungsmodelle

- Kooperation mit dem „pme Familienservice“
- Unterstützung bei der Suche von Kinderbetreuungsmöglichkeiten

#### Besondere Herausforderung

**Lydia Reinhold:** „Aus meiner Sicht gibt es folgende Herausforderungen:

- Die Akzeptanz beim Management und Mitarbeitern (Kollegen) muss erreicht werden.
- Kurzfristige Kosten haben erst mittel- bis langfristig Erfolg.
- Eine einheitliche Vorgehensweise über alle Führungsebenen ist wichtig und schwierig in der Umsetzung.
- Unternehmens- und Mitarbeiter-Sichtweisen in Einklang zu bringen ist eine große Herausforderung für die Beteiligten.“

# Stärkung einer familienfreundlichen Werte- und Führungskultur



Die Vereinbarkeit und Work-Life-Balance steht und fällt in der täglichen Umsetzung mit den formulierten und gelebten Werten der Führungskräfte des Unternehmens. Häufig muss deshalb dort ein Umdenken angeregt werden, das zum Wandel führt. Aktiv familienfreundliche Werte- und Führungsstrukturen schaffen ist ein stetiger, sich in Phasen darstellender Prozess. In diesem Sinne entwickelten die Projektgruppen der Mentoren-Ausbildung drei Handlungsabschnitte.

## Drei Phasen strukturieren den Prozess der Gestaltung einer familienfreundlichen Werte- und Führungskultur im Unternehmen

### 1. Vorbereitungsphase

#### Sensibilisierung für die Notwendigkeit zur Arbeit am Thema

- a) Identifikation eines Auftraggebers auf der  
1. Führungsebene: Geschäftsführer/Inhaber.
- b) In die nachfolgenden Führungsebenen sollten weitere „Promoter“ der Kulturveränderung gesetzt werden, damit eine breite Basis zur gemeinsamen Umsetzung entsteht.
- c) Externe Beratung wirkt unterstützend, koordinierend und bringt Fachwissen ein.

#### Definition der strategischen Ziele

Um den Erfolg messbar zu machen, empfiehlt es sich, im Unternehmen ein Projekt zur expliziten Ausprägung einer familienfreundlichen Werte- und Führungskultur zu initiieren.

#### Projektziele werden abstimmt und Vereinbarungen getroffen, z. B.

- \_ Allgemein: Warum wollen wir das Projektthema umsetzen?
- \_ Aufnahme des Themas in die Führungsleitlinien bzw. allgemeinen Leitlinien des Unternehmens
- \_ Aufnahme von konkreten Zielen in den laufenden Unternehmenszyklus und diese in den Mitarbeitergesprächen kommunizieren und austauschen (Mitarbeitersicht einbeziehen).

### 2. Projekt- und Umsetzungsphase

#### a) Projekt: Familienfreundliche Werte- und Führungskultur ausprägen und aufbauen

##### Projektorganisation festschreiben

- \_ Klar umrissener Projektauftrag
- \_ Budget klären
- \_ Zeitplan klären



### Familienfreundliche Themen in die Mitarbeiterentwicklung einbeziehen

Fortbildungsangebote für Führungskräfte: Mitarbeitergespräche strukturiert führen, Gesprächsbereitschaft zur Vereinbarkeit anbieten; Verpflichtende Weiterbildung zum Thema „Work-Life-Balance“; Führungskraft als Vorbild; Laufbahnberatung; Schulungsangebote für Eltern, auch Elternzeitler; Work-Life-Balance-Workshops, auch mit Partnern.

Kommunikationsmodule; kindbezogene Angebote als Service für die Mitarbeiter, z. B. „Erste Hilfe am Kind“, aber auch alternative Services anbieten wie „Auskommen mit dem Einkommen“ oder zur Suchtberatung.

- Der Projektleiter ist bekannter Ansprechpartner im Unternehmen (kann der Mentor/die Mentorin sein)
- Die Projektteilnehmer stehen verbindlich mit ausreichender Zeitkapazität zur Verfügung (hierarchieübergreifend)
- Kick-off mit allen Beteiligten planen und durchführen

### b) Teilprojekte, die Führungskräfte betreffen

#### Messgrößen für Familienfreundlichkeit schaffen – gegebenenfalls mit Kennzahlen

Gewichtung ist unternehmensspezifisch: Geführte Beratungsgespräche zum Thema Vereinbarkeit listen; Quote Elternzeit-Rückkehrer erfassen; Arbeitnehmerzufriedenheit abfragen, Fluktuationsquote, Dauer der Elternzeit, Krankenstand, Anzahl der Geburten erfassen; Wie viel Führungskräfte gibt es in Teilzeit? Nutzungsgrad von familienfreundlichen Angeboten messen.

Qualität der Führungskräfte: 360° Feedback im Hinblick auf familienfreundliche Führung durchführen; Budget: Inwieweit ist das Unternehmen bereit zu investieren, und wie viel wird vom bereitgestellten Betrag ausgegeben?

### Familienfreundliche Handlungen in der Mitarbeiterführung

Als Vorbild fungieren; flexible Schichtenteilungen anstreben; Mitarbeiterentwicklung auch im Rahmen von Teilzeitmodellen gewährleisten; Gesprächsbereitschaft anbieten, Zeit für persönliches Gespräch nehmen – Interesse an Mitarbeiter/in zeigen.

„Wir“-Gefühl des Teams fördern; Ergebnisorientierte Mitarbeiterführung praktizieren; Berücksichtigung der individuellen Familiensituationen; feste Kommunikationszeiten/Meetingzeiten einhalten, die die Bedürfnisse von Eltern berücksichtigen; gerechte Aufgabenverteilung im Team kontrollieren – Nehmen und Geben im Ausgleich fördern.

### c) Operative Teilprojekte und Themen

#### Aufbau einer internen Qualitätssicherung für familienfreundliche Leistungen und Handlungen

- Periodische Mitarbeiterbefragung durchführen; Aufnahme des Themas in das Qualitätsmanagement des Unternehmens: dazu Prozessbeschreibung in den Prozesshandbüchern erstellen; regelmäßige externe Auditierung durchführen.



– QS-Beauftragten bestellen (Mentor/in, Familienbeauftragte/r, allgemeiner QM-Beauftragter); Thema in Qualitätsberichte etablieren; Budgetkontrolle aktivieren.

– Aufbau einer etablierten Kommunikation über familienfreundliche Themen

Anregungen zum Thema im Abschnitt: „Austausch bereichert, spornt an und macht erfolgreich“ (siehe Seite 28 ff. in dieser Broschüre).

#### **Familienfreundliche Leistungen in der täglichen Arbeit**

Hierzu zählen alle Angebote und Leistungen im Unternehmen, die auf die Unterstützung/Umsetzung von Familienfreundlichkeit und von Work-Life-Balance abzielen.

### **3. Nachhaltigkeitsphase**

#### **Sicherung der Nachhaltigkeit**

Durchführung eines kontinuierlichen Controllings aller im Unternehmen durchgeführten familienfreundlichen Leistungen und Handlungen

Klare Zeitabstände und Messgrößen zum Controlling von Familienfreundlichkeit auf der Basis von Kennzahlen aus der Projekt- und Umsetzungsphase bestimmen.

#### **Durchführung eines kontinuierlichen Optimierungsprozesses für alle eingeführten Leistungen und Tools**

– Angebot und Bedarf kontinuierlich abgleichen; Aufnahme des Themas in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) des Unternehmens.

– Mitarbeiterbefragungen; externe Benchmarks im Vergleich zum eigenen Unternehmen einbeziehen; externer Auditor, z. B. Mentorenaustausch.

#### **Kontinuierliche Kommunikation des Themas in allen Medien des Unternehmens**

Anregungen zum Thema im Abschnitt: „Austausch bereichert, spornt an und macht erfolgreich“ (siehe Seite 28 ff. in dieser Broschüre).



## Familienerfahrung hilft bei der Kundenberatung

### Pilotunternehmen:

### MLP Finanzdienstleistungen AG, Siegen/Wiesloch



#### Unternehmensporträt: MLP Finanzdienstleistungen AG

MLP setzt seit über 35 Jahren Maßstäbe bei individuellen Finanzlösungen für Akademiker und andere anspruchsvolle Kunden: Als unabhängiger Makler handeln wir ausschließlich in ihrem Auftrag und überzeugen durch hohe Beratungsqualität. An mehr als 250 Standorten betreuen 2.600 hoch qualifizierte Berater/-innen mehr als 720.000 Kunden. Diese profitieren von unseren ganzheitlichen Vorsorge- und Finanzkonzepten, die auch ein maßgeschneidertes Vermögensmanagement und Banking miteinbeziehen.

#### Strategische Bedeutung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Da MLP sowohl Angestellte als auch selbstständige Handelsvertreter/-innen in einem Unternehmen beschäftigt, stehen wir vor der besonderen Herausforderung, beiden Mitarbeitergruppen mit ihren unterschiedlichen Anforderungen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen.

Für eine immer größer werdende Zahl von Mitarbeiter/-innen ist die familienfreundliche Ausrichtung eines Unternehmens ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Wahl des Arbeitsplatzes. Deshalb sehen wir in einer bedarfsgerechten, familienfreundlichen Personalpolitik einen Wettbewerbsvorteil bei der Mitarbeiterrekrutierung.

Gerade im hart umkämpften Beratermarkt möchten wir jungen Menschen, besonders auch Frauen, die den Schritt in die Selbstständigkeit wagen, die Sicherheit geben, sich später nicht zwischen Familie und Beruf entscheiden zu müssen.

In der Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehen wir außerdem ein wertvolles Instrument der Mitarbeitermotivation, mit dem wir eine langfristige Personalbindung erreichen möchten. Da wir eine lebenslange Beratung unserer Kunden anstreben und die persönliche Ebene bei einer Kundenbindung eine wichtige Rolle spielt, legen wir sehr viel Wert auf die zielgruppengerichtete Auswahl unserer Berater. Besonders in der für viele Menschen wichtigen Lebensphase der Familienplanung sehen wir es als großen Gewinn an, wenn unsere Consultants aufgrund eigener Familienerfahrung ihre Kunden bedarfsgerecht beraten können.



Mentorin Ute Schweitzer, Beraterin, verheiratet und Mutter der dreijährigen Jana

## Die Mentoren und ihre persönlichen Anregungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

**Ute Schweitzer:** „Für uns war es hilfreich, von folgenden Voraussetzungen auszugehen:

- Natürlich muss als erstes das familiäre Umfeld stimmen, denn ohne die Unterstützung vom Partner, von der Oma, dem Opa usw. kann es nicht funktionieren.
- Um zwei zeitintensive Interessen (Beratertätigkeit und Familie) unter einen Hut zu bringen, benötigt man ein hohes Maß an Motivation, Disziplin und Organisationstalent. Im persönlichen Interesse und auch im Interesse der Familie und des Unternehmens sollte man ehrlich zu sich selber sein und realistisch einschätzen, ob man diese Eigenschaften mitbringt.
- Ich empfehle den Erfahrungsaustausch mit ‚gleichgesinnten Kollegen/-innen‘ zu suchen, um voneinander zu lernen und sich ggf. gegenseitig zu unterstützen. Dies wiederum kann nur funktionieren, wenn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Unternehmen offen thematisiert und kommuniziert wird.“



Mentorin Simone Bechtel, Personalreferentin, verheiratet

**Simone Bechtel:** „Meiner Erfahrung nach haben sich folgende Gestaltungsmöglichkeiten beim Thema Vereinbarkeit in der Praxis bewährt:

- Die flexible Arbeitszeitgestaltung ist für mich einer der wichtigsten Punkte für eine erfolgreiche Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Durch individuelle Arbeitszeitmodelle kann sich jede Arbeitnehmerin/jeder Arbeitnehmer entsprechend ihres/seines persönlichen Bedarfs bestmöglich organisieren.
- Zu einer guten Unternehmenskultur gehört auch, dass nicht nur über Familienfreundlichkeit gesprochen, sondern diese tatsächlich gelebt wird. Daher beinhaltet eine familienfreundliche Personalpolitik neben guter Kommunikation für mich auch die Sensibilisierung der Führungskräfte für dieses Thema.

– Abhängig von den finanziellen Möglichkeiten eines Unternehmens ist die Unterstützung bei der Kinderbetreuung ein wertvoller Beitrag, den ein Arbeitgeber für seine Mitarbeiter/-innen leisten kann. Sehr hilfreich sind z. B. finanzielle Angebote in Form eines Kinderbetreuungszuschusses, die Kooperation mit einem Familienservice, Belegplätze in Kindertagesstätten oder ein eigener Betriebskindergarten.

## Engagement und Leistungsfelder zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Wir nehmen unsere soziale und gesellschaftliche Verantwortung beim Thema Familie sehr ernst und realisieren durch unterschiedliche Angebote unseren Anspruch, Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Unternehmen zu leben.

### Arbeitsort und -zeit

Im Angestelltenbereich bieten wir neben Gleitzeit eine Vielfalt an individuellen Arbeitszeitmodellen.

### Familienbewusste Arbeitsorganisation

Unsere selbstständigen Beraterinnen und Berater werden hinsichtlich der geschäftsstelleninternen vertrieblichen Zielvorgaben zu Zeiten ihrer „Elternzeit“ erheblich entlastet.

### Familienbewusste Werte- und Führungskultur

- Um unsere Mitarbeiter/-innen bestmöglich und bedarfsorientiert bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen zu können, erwarten wir auch durch die Vergabe von Diplomarbeiten zu diesem Thema wichtige Erkenntnisse und praxisorientierte Handlungsempfehlungen.
- Mitgliedschaft in der Familiengenossenschaft der Metropolregion Rhein-Neckar.
- Jährliches Sommerfest mit zahlreichen Kinderattraktionen.



MLP – Familien feiern ein Sommerfest  
(Archiv MLP)

### Serviceangebote für Familien und Kinderbetreuungsmodelle

- Aufgrund unserer bundesweiten Geschäftsstellenstruktur kooperieren wir mit einem deutschlandweit agierenden Familienservice, dessen Beratungs- und Vermittlungsangebote alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kostenfrei nutzen können.
- Ferienprogramme für Mitarbeiterkinder.
- Noch in diesem Jahr werden wir gemeinsam mit einem Kooperationspartner unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Standort Wiesloch Plätze in einer Kindertagesstätte zur Verfügung stellen.

Abschließend betrachtet ist besonders die Kommunikation unseres Engagements zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf Grundvoraussetzung dafür, dass MLP als familienfreundliches Unternehmen anerkannt wird.

### Besondere Herausforderung

**Simone Bechtel:** „Bei der Vielfalt an Möglichkeiten, die ein Unternehmen hat, seine Mitarbeiter/-innen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen, müssen wir aufgrund unserer bundesweiten Standorte darauf achten, die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter/-innen zu gewährleisten.“

Trotz aller Vorteile, die dieses Thema auch für unser Unternehmen bietet, liegt es hauptsächlich in der Eigenverantwortung und Selbstorganisation jeder Mitarbeiterin/jedes Mitarbeiters, kreative Ideen und Lösungen für ihre/seine individuellen Bedürfnisse zu finden. Das Unternehmen kann hierbei nur unterstützen, da – aus betriebswirtschaftlichem Blickwinkel betrachtet – die Kosten-Nutzen-Relation natürlich stimmen muss. Generell sind wir sehr offen gegenüber innovativen Vorschlägen unserer Mitarbeiter/-innen.“



## Familienbewusste Teamarbeit

### Pilotunternehmen: INCONY AG, Paderborn



Mentorin Dr. Brigitte Oesterdiekhoff mit ihren Töchtern Helena (13), Annika und Marina (10), die einen Tag im Unternehmen verbringen

### Unternehmensporträt: INCONY AG

Die INCONY AG ist Software-Anbieter und -Dienstleister für Katalogautomatisierung. Der Unternehmensbereich „Produkte“ bietet mit der ANTEROS-Produktfamilie innovative Standardsoftware für die Katalogautomatisierung, Aufbereitung und Anbindung bestehender Daten sowie zur Umsetzung von herstellerübergreifenden Katalogen, Teilesuchsystemen und Marktplätzen.

Im Unternehmensbereich „Lösungen“ unterstützt die INCONY ihre Kunden von der Beratung über Softwareanpassungen bis hin zu Integration, Support, Wartung und Hosting. Das Paderborner Unternehmen beschäftigt zurzeit 20 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

### Strategische Bedeutung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Längst ist das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf für INCONY kein reines Frauenthema mehr, sondern auf jeden Fall ein Thema mit strategischer Bedeutung, das alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen betrifft. Familienorientierte Personalpolitik beinhaltet für das Unternehmen

die Chance, seine Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern und qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden bzw. zu gewinnen. Gleichzeitig lassen sich Kosteneinsparungen realisieren – zum Beispiel durch Verringerung der Fluktuation und Reduzierung des Aufwandes bei der Wiederbesetzung von Stellen. Dies ist für ein Unternehmen mit 20 Personen von großer Bedeutung.

### Die Mentorin und ihre persönlichen Empfehlungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie

**Brigitte Oesterdiekhoff:** „Als promovierte Informatikerin bin ich im Unternehmen als Projektleiterin tätig. Dabei ist es mir als Mutter von drei Töchtern besonders wichtig, dass Fachkräfte sich nicht länger zwischen Beruf oder Familienleben entscheiden müssen. Sie wollen beides. Gerade dann, wenn man als Frau gut ausgebildet ist.

Der Spagat zwischen Beruf und Familie erfordert eine gute Organisation und Planung der tagtäglichen Aufgaben auf beiden Seiten, beruflich und familiär. Darüber hinaus empfehle ich, genügend Arbeiten – besonders im privaten Bereich – zu





delegieren und sich dadurch eigene Freiräume zu schaffen. Nur so wird die eigene Leistungsfähigkeit erhalten bleiben.“

## Engagement und Leistungsfelder zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

### Arbeitsort und -zeit

- Durch flexible Arbeitszeitgestaltung und Vertrauensarbeitszeit ermöglicht das Unternehmen sowohl weiblichen wie männlichen Mitarbeitern, Arbeitszeiten mit Familienmitgliedern abzustimmen.
- Telearbeit und Heimarbeit gibt Mitarbeitern die Chance, häufiger bei der Familie zu sein. Die dadurch erhöhte Arbeitsmotivation, das hat die INCONY bereits feststellen können, führt unmittelbar zu Leistungssteigerungen.

### Familienbewusste Werte-, Team- und Führungskultur

INCONY arbeitet teamorientiert und mit kurzen Wegen. Das Unternehmen setzt offene Signale dafür, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewünscht ist und von allen so gut wie möglich im Alltag unterstützt wird.

### Serviceangebote für Familien und Kinderbetreuungsmodelle

Bei einem Betreuungsengpass kann das eigene Kind vorübergehend mitgebracht werden.

### Besondere Herausforderung

**Brigitte Oesterdiekhoff:** „Schwierig ist es sicher, immer die Balance im Arbeitsalltag hinzubekommen. Gerade wenn ein Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern agiert. Es gibt Zeiten, in denen die Arbeitsfrequenz ansteigt, und bei einer kleinen Mitarbeiteranzahl ist es nicht unbegrenzt möglich, die Arbeit umzuverteilen. Dann ist es wichtig, sich als Team zu sehen und aktiv daran zu arbeiten, die vorhandene Flexibilität auszuschöpfen.“



Jorge Bernard, Vorstand, bringt seine Tochter Sofia mit zum Arbeitsplatz



# Adressen, Links und Publikationen

## Unternehmensadressen

**Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG,**  
Lutterstraße 14, 33617 Bielefeld

**EJOT HOLDING GmbH & Co. KG,**  
Herrengarten 1, 57319 Bad Berleburg

**eltromat GmbH,**  
Herforder Strasse 249-251, 33818 Leopoldshöhe

**FRIWO Mobile Power GmbH,**  
Von-Liebig-Straße 11, 48346 Ostbevern

**INCONY AG,**  
Technologiepark 34, 33100 Paderborn

**MediClin Rose Klinik GmbH,**  
Parkstr. 45, 32805 Horn-Bad Meinberg

**MLP Finanzdienstleistungen AG,**  
Am Eichenhang 23a, 57076 Siegen

**REWE-Zentral AG, Niederlassung West,**  
Rewestraße 8, 50354 Hürth

**REWE-Zentral AG, REWE Group,**  
Domstr. 20, 50668 Köln

**Textilkontor Walter Seidensticker GmbH & Co. KG,**  
Herforder Straße 182-194, 33609 Bielefeld

**TNT Express GmbH,**  
Haberstraße 2, 53842 Troisdorf

**Verizon Deutschland GmbH,**  
Sebrathweg 20, 44149 Dortmund

## Weiterführende Links

[www.arbeitsrecht.de](http://www.arbeitsrecht.de)  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)  
[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)  
[www.dihk.de](http://www.dihk.de)  
[www.elternservice-awo.de](http://www.elternservice-awo.de)  
[www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)  
[www.familie.dgb.de](http://www.familie.dgb.de)  
[www.familienservice.de](http://www.familienservice.de)  
[www.familien-wegweiser.de](http://www.familien-wegweiser.de)  
[www.hilfe-und-pflege-im-alter.de](http://www.hilfe-und-pflege-im-alter.de)  
[www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de)  
[www.mittelstand-und-familie.de](http://www.mittelstand-und-familie.de)

## Publikationen

**Kinder und Karrieren.** Die neuen Paare.  
Kathrin Walther, Helga Lukoschat. 1. Auflage  
2008, 176 Seiten, ISBN 978-3-89204-988-3,  
22,00 EUR

**Familie gewinnt.** Liz Mohn, Ursula von der  
Leyen (Hrsg.). 1. Auflage 2007, 172 Seiten,  
ISBN 978-3-89204-927-2, 22,00 EUR

**Vereinbarkeit von Familie und Beruf im  
internationalen Vergleich.** Werner Eichhorst,  
Lutz C. Kaiser, Eric Thode, Verena Tobsch.  
2. Auflage 2008, 130 Seiten,  
ISBN 978-3-89204-931-9, 20,00 EUR

**Powerpaare.** Susanne Gaschke, Moritz Müller-  
Wirth (Hrsg.). 1. Auflage 2008, 187 Seiten, Heine  
Verlag, ISBN 978-3-453-15103-1, 17,95 Euro

**Die Unmöglichen.** Mütter, die Karriere  
machen. Anke Dürr, Claudia Voigt. 1. Auflage  
2006, 231 Seiten, Diana Verlag,  
ISBN 978-3-453-28504-0, 17,95 Euro

**Work-Life-Balance.** Meilenstein für eine zu-  
kunftsfähige Gesellschaft, Bertelsmann Stiftung  
**Fit für die Zukunft – familienfreundliche  
Unternehmen in Nordrhein-Westfalen.** Unter-  
nehmertag NRW in Düsseldorf, Bertelsmann  
Stiftung

## **Impressum**

© 2008

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

Telefon 05241 81-81312  
Fax 05241 816-81312  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### **Verantwortlich**

Martin Spilker  
Astrid Laudage

### **Redaktion**

Wir danken den Unternehmen für  
ihre redaktionellen Beiträge.  
Elke Hömske, Freudenberg  
Thomas van Zütphen, Düsseldorf

### **Lektorat**

Dr. Arno Kappler, Soest

### **Korrektorat**

Jacqueline Turowsky

### **Art Director**

Heike van Meegdenburg

### **Gestaltung**

Nicole Meyerholz, Bielefeld

### **Fotonachweis**

Wir danken den Unternehmen für  
die zur Verfügung gestellten Bilder.  
Thomas Kunsch, Bielefeld  
Veit Mette, Bielefeld  
Christoph Papsch, Bonn  
BananaStock  
Photo Alto, Eric Audras  
Westend 61

### **Produktion**

Druckerei Festge, Oelde

#### **Kontakt | Adresse**

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

Astrid Laudage  
Telefon 05241 81-81312  
E-Mail [astrid.laudage@bertelsmann.de](mailto:astrid.laudage@bertelsmann.de)

**[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)**