



**Familienbewusste Personalpolitik
Was sie Unternehmen bringt
Wie sie gelingen kann**

Eine Initiative von:

Die Initiatoren



Emilia Müller, MdL
Bayerische Staats-
ministerin für
Arbeit und Soziales,
Familie und
Integration



Dr. Eberhard Sasse
Präsident Bayerischer
Industrie- und
Handelskammertag
e. V.



Bertram Brossardt
Hauptgeschäftsführer
vbw – Vereinigung
der Bayerischen
Wirtschaft e. V.



**Franz Xaver
Peteranderl**
Präsident
Bayerischer
Handwerkstag (BHT)

Vorwort

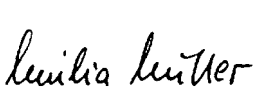
Familienbewusste Personalpolitik zahlt sich aus

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewinnt in unserer modernen Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung. Eine zeitgemäße Personalpolitik und Unternehmenskultur sind, gerade in Zeiten des Fachkräftemangels, entscheidende Vorteile im Wettbewerb um die fähigsten Köpfe.

Der Nutzen einer familienbewussten Personalpolitik ist groß: Der Wunsch, berufliche und private Aufgaben optimal in Einklang zu bringen, ist für viele junge Fach- und Führungskräfte inzwischen ein entscheidendes Kriterium, wenn es um die Wahl des Arbeitsplatzes geht. Auch wirkt sich ein familienfreundliches Arbeitsumfeld positiv auf die Motivation und Produktivität der Beschäftigten aus. Sie bleiben ihrem Unternehmen länger treu und kehren nach Familienzeiten gerne ins Unternehmen zurück. Für Unternehmen zahlt sich Familienfreundlichkeit somit aus betriebswirtschaftlicher Sicht aus. Es gibt verschiedenste Maßnahmen, wie Unternehmen eine familienbewusste Personalpolitik umsetzen können.

Genau hier setzt der Familienpakt Bayern an. Die gemeinsame Initiative der Bayerischen Staatsregierung, des Bayerischen Industrie- und Handelskammertags, der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. und des Bayerischen Handwerkstags e. V. hat zum Ziel, Unternehmen bei der praktischen Umsetzung ihrer familienbewussten Personalpolitik zu unterstützen und damit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Bayern kontinuierlich zu verbessern. In dieser Informationsbroschüre wird deshalb zum einen der betriebswirtschaftliche Nutzen familienbewusster Maßnahmen für Unternehmen dargestellt. Zum anderen werden praktische Handlungsschritte und Möglichkeiten vorgestellt, wie Unternehmen diese in ihrem Arbeitsalltag umsetzen können.

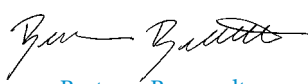
Lassen Sie uns gemeinsam Chancen nutzen und die Personalpolitik in Bayern noch familienfreundlicher gestalten!



Emilia Müller, MdL



Dr. Eberhard Sasse



Bertram Brossardt



Franz Xaver Peteranderl



Inhalt

Vorwort	3
1 Familienbewusstsein als Standortfaktor und Wettbewerbsvorteil	6
2 Was bedeutet „familienbewusst sein“?	12
3 Nutzen einer familienbewussten Personalpolitik	16
4 Betriebliches Familienbewusstsein in Bayern	20
5 Praktische Handlungsschritte	24
6 Fallbeispiele	28
7 Mehr Informationen – Servicestelle Familienpakt Bayern	34
Anhang	36
Impressum	38

1

Familienbewusstsein als Standortfaktor und Wettbewerbsvorteil

Im stärker werdenden Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte müssen sich Unternehmen familienbewusst positionieren. Denn: Vielen Beschäftigten ist eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtiger als ein hohes Einkommen. Dabei spielt auch die Pflege von Angehörigen eine immer wichtigere Rolle. Betriebliches Familienbewusstsein wird noch bedeutsamer werden – für Beschäftigte sowie für Unternehmen.

Die Ressource „Personal“ wird in Zukunft noch wichtiger.

Verschärfter Wettbewerb auf dem Arbeitskräftemarkt

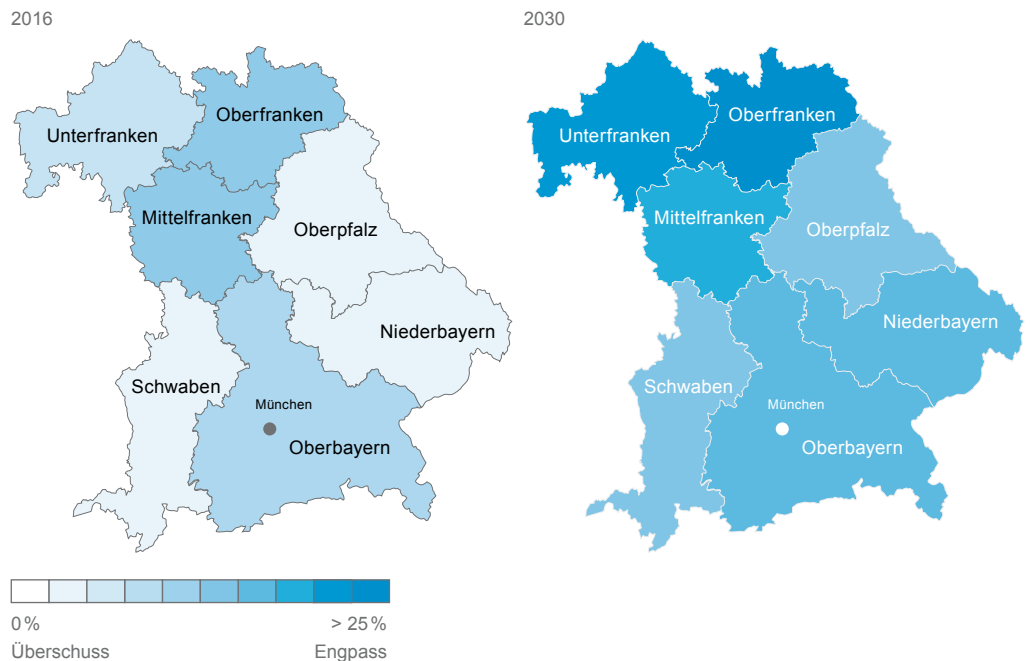
Den bayerischen Betrieben stehen künftig deutlich weniger Menschen auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Bereits heute klagen einige Unternehmen über Fachkräftengpässe. Diese Entwicklung wird sich laut Schätzungen der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw) und des Bayerischen Industrie- und Handelskammertags e. V. (BIHK) bis zum Jahr 2030 noch weiter beschleunigen. Für bayerische Unternehmen bedeutet dies einen verstärkten Wettbewerb um gute Arbeitskräfte.

Wie sich der zukünftige Fachkräftebedarf in Bayern entwickeln wird, zeigt der IHK-Fachkräfte-Monitor für Bayern deutlich. Während heute nur ein Engpass von circa 3 Prozent beim Fachkräftebedarf besteht, wird dieser bis 2030 auf bis gut 12 Prozent steigen.

Abb. 1 Fachkräftebedarf in Bayern 2016 und 2030

Bedarf = Nachfrage – Angebot

(in Prozent von der Fachkräftenachfrage) für „alle Fachkräfte“ in allen Branchen in den Jahren 2016 und 2030 (Prognose)



Quelle: IHK-Fachkräfte-Monitor Bayern 2016, Berechnung für alle Fachkräfte!

Die Studie „Arbeitslandschaft 2040“, welche die zukünftige Entwicklung des bayerischen Arbeitsmarktes prognostiziert, geht von einem Fachkräftemangel in Bayern in Höhe von circa 230.000 Personen bis zum Jahr 2020 aus. Die Fachkräftelücke bis zum Jahr 2040 wird sogar auf 560.000 Personen geschätzt, darunter gut 70 Prozent mit beruflichem Abschluss und etwa 30 Prozent Hochschulabsolventen.²

Familienbewusstsein sichert Fachkräfte auch im Handwerk.

Im Handwerk ist der Anteil an Facharbeiterinnen und Facharbeitern so hoch wie in keinem anderen Wirtschaftsbereich. Gleichzeitig steigert der konjunkturelle Aufschwung den Fachkräftebedarf zusätzlich: Über 30 Prozent der Betriebe berichten schon jetzt von Schwierigkeiten bei der Suche nach qualifiziertem Personal.³ Die Brisanz des Themas „Vereinbarkeit“ ist jedoch in vielen Unternehmen noch nicht angekommen: So ist bundesweit in nur 38 Prozent der Betriebe das Miteinander von Familie und Beruf eine Selbstverständlichkeit.⁴

Frauen und Männer wollen beides – Kinder und Karriere

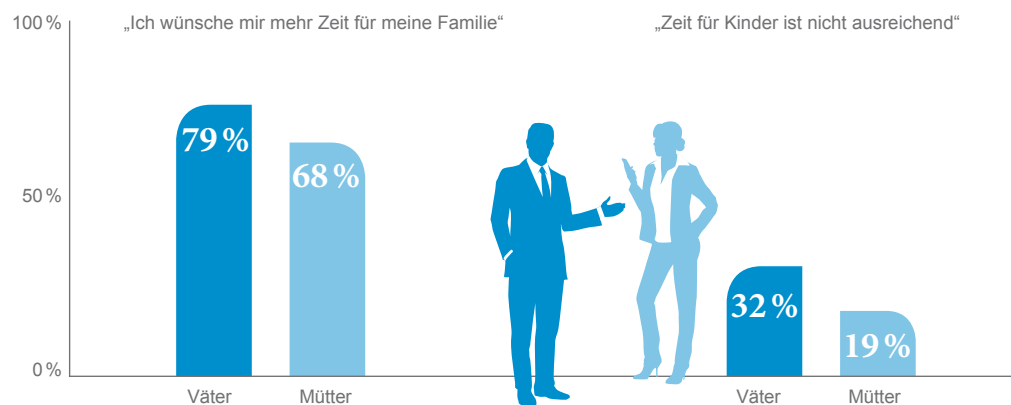
Frauen sind heute mindestens ebenso gut ausgebildet wie Männer. Sie wollen – trotz Kindern – gleichermaßen am Berufsleben teilhaben. So ist es laut einer Studie für 96 Prozent der Frauen wichtig, „auf eigenen Beinen zu stehen“.⁵ Daneben wünschen sich viele Mütter nach der Geburt eines Kindes, möglichst schnell wieder in ihren Beruf einsteigen zu können.⁶

Auf der anderen Seite übernehmen immer mehr Männer neben ihrem Beruf auch Verantwortung für Haushalt und Kinderbetreuung. So haben fast 40 Prozent der bayerischen Väter, die im Jahr 2013 ein Kind bekommen haben, die Elternzeit in Anspruch genommen.⁷ Damit liegt Bayern fast 10 Prozent über dem bundesdeutschen Durchschnitt. Im Jahr 2007 betrug die Väterbeteiligung am Elterngeld in Bayern noch rund 19 Prozent.⁸ Der Bundesdurchschnitt lag hier bei circa 15 Prozent. Allerdings berichtet die Mehrheit der Väter (66 Prozent) in einer Studie, dass sie gerne noch mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen möchte.⁹

Der Wunsch nach mehr Zeit für das Familienleben bzw. für die Kinder ist mittlerweile bei Vätern deutlich ausgeprägt (siehe Abbildung 2). Knapp 80 Prozent der Väter berichten in einer bundesweiten Umfrage, dass sie sich mehr Zeit für ihre Familie wünschen, und ein Drittel gibt an, dass die eigene Zeit für die Kinderbetreuung nicht ausreicht.

Abb. 2 Zeitverwendungswünsche von Vätern und Müttern mit Kindern unter 18 Jahren (2012/2013)

Eltern mit Kindern unter 18 Jahren: Zeit für Kinder und Familie



Quelle: Statistisches Bundesamt (2015): „Wie die Zeit vergeht. Ergebnisse zur Zeitverwendung in Deutschland 2012/2013“ und Sonderauswertung der Zeitverwendungsstudie für das BMFSFJ¹⁰

Laut einer Untersuchung würde über die Hälfte der Väter (54 Prozent) nach ihrer Elternzeit ihre Berufstätigkeit gerne länger unterbrechen, um sich um die Kinderbetreuung zu kümmern.¹¹ Es ist daher umso wichtiger, dass die Unternehmen die (werdenden) Väter unterstützen, damit diese weiterhin zufrieden und leistungsfähig bleiben.

Nachgefragt: Top Five der gewünschten Angebote¹²

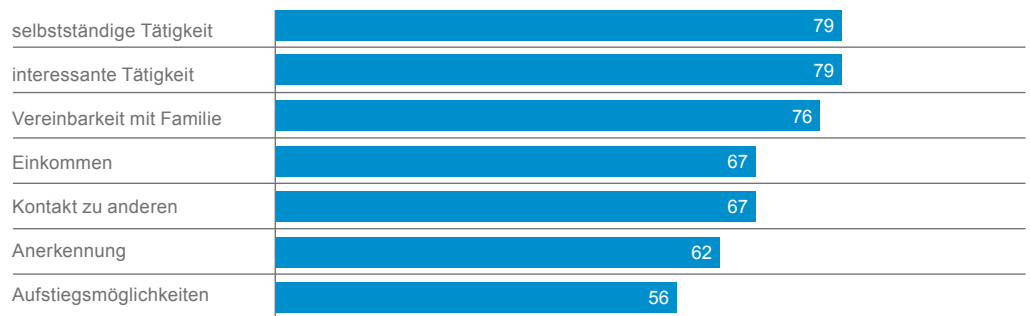
Wünsche von Frauen	Wünsche von Männern
Notfallbetreuung für Kinder (51 %)	Spezialangebote für Väter (43 %)
Kinderferienbetreuung (41 %)	Notfallbetreuung für Kinder (41 %)
Langzeitarbeitszeitkonten (33 %)	Langzeitarbeitszeitkonten (40 %)
Auszeit- und Sonderurlaubsregelungen (33 %)	Auszeit- und Sonderurlaubsregelungen (37 %)
Weiterbildungsprogramme bei Elternzeit (28 %)	flexible Tages- und Wochenarbeitszeit (33 %)

Vereinbarkeit ist wichtiger als die Höhe des Einkommens

Eine familienbewusste Personalpolitik hilft, Fachkräfte zu finden und diese im Betrieb zu halten. Dies machen auch einschlägige Untersuchungen deutlich: Vielen (hoch) qualifizierten Beschäftigten ist eine gelingende Vereinbarkeit von Familie und Beruf inzwischen wichtiger als die Höhe ihres Gehalts – dies gilt für Männer wie für Frauen.¹³

Abb. 3 Wichtigkeit unterschiedlicher arbeitsbezogener Aspekte

„Für die Arbeit und die Wahl des Berufs können einem unterschiedliche Dinge wichtig sein. Sagen Sie mir bitte zu jedem Punkt, wie wichtig er für Sie ist.“



Wichtigkeit auf einer Skala von 0 bis 100
n=454

Quelle: FiD (2012); eigene Darstellung¹⁴

Vor diesem Hintergrund ist es für die bayerischen Unternehmen besonders wichtig, diese Bedürfnisse im Wettbewerb um die besten Fachkräfte zu berücksichtigen. Besonders deutlich wird dies auch in Bezug auf die hoch qualifizierten Beschäftigten der Zukunft, denn für mehr als die Hälfte der heutigen Studierenden ist die Vereinbarkeit (57 Prozent) wichtiger als der berufliche Aufstieg (34 Prozent).¹⁵ Dies bedeutet, dass die Unternehmen bereits bei der Anwerbung neuer Fachkräfte an Hochschulen etc. diese Bedürfnisse ansprechen sollten.

„Vereinbarkeit“ ist ein zentrales Kriterium bei der Wahl des Arbeitsplatzes.

Familienbewusstsein als Teil der Unternehmensstrategie wird dabei vor allem in Handwerksbetrieben gelebt: Mehr als drei Viertel aller Handwerksbetriebe sind familiengeführt und damit mit dem Thema vertraut. Oftmals fehlt es hier lediglich an einer ausreichenden Systematisierung sowie an der ausdrücklichen Kommunikation familienbewusster Angebote. In Handwerksbetrieben werden Lösungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf daher meist individuell abgestimmt (siehe hierzu auch Kapitel 5).

Pflege als neue personalpolitische Herausforderung

Aufgrund der steigenden Zahl pflegebedürftiger Menschen kümmern sich immer mehr Berufstätige um ihre Angehörigen. Aktuell werden etwa zwei Drittel aller Pflegebedürftigen bundesweit zu Hause versorgt.¹⁶ In der Gruppe der Menschen zwischen 55 und 64 Jahren kümmert sich bereits fast jede zehnte Person (9,6 Prozent) um einen pflegebedürftigen Menschen.¹⁷

„Pflege“ ist nicht mehr nur ein Zukunftsthema.

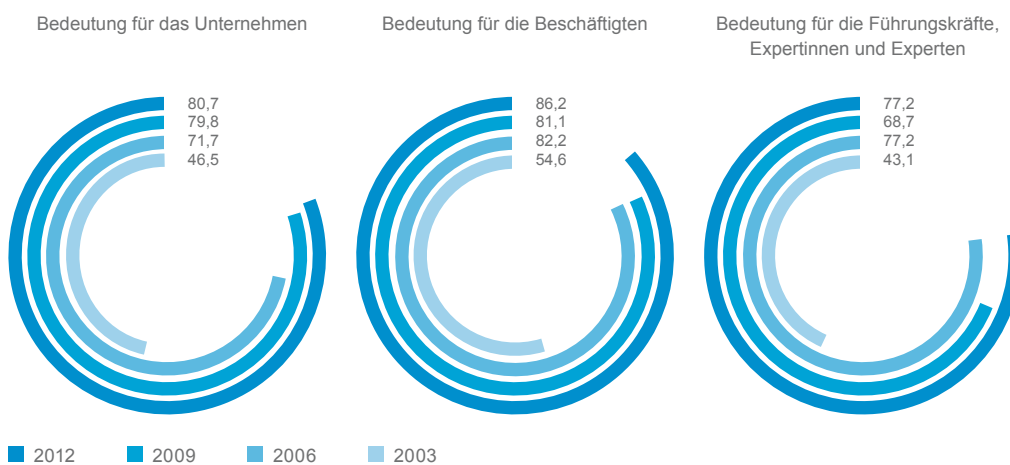
Die Bedeutung des Themas „Familienbewusstsein“ in Unternehmen steigt stetig

Untersuchungen zeigen, dass sich in Deutschland immer mehr Unternehmen für eine familienbewusste Personalpolitik einsetzen. Deutlich wird dies unter anderem an den steigenden Mitgliederzahlen von Unternehmen in Netzwerken, die sich mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf befassen. Auch schätzen knapp 81 Prozent der Unternehmen im Rahmen des „Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2013“ die Bedeutung einer familienbewussten Personalpolitik als wichtig oder eher wichtig ein – im Jahr 2003 lag der Anteil noch bei weniger als 47 Prozent.¹⁸ Schließlich bestätigen Untersuchungen des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik (FFP) eine Zunahme des betrieblichen Familienbewusstseins zwischen 2007 und 2012 um knapp 7 Prozent.¹⁹

Das Familienbewusstsein nimmt zu.

Abb. 4 Bedeutung der Familienfreundlichkeit für Unternehmen, Belegschaft und Führungskräfte

Anteil der Unternehmen, die zugestimmt haben (wichtig/eher wichtig) – in Prozent



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln²⁰

Unternehmen müssen ihre Beschäftigten informieren.

Bayern kann noch mehr

Dennoch bleibt im Bereich „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ noch einiges zu tun: Nur etwa ein Viertel der Eltern im Freistaat Bayern ist der Meinung, dass sich die Vereinbarkeit in den letzten zehn Jahren deutlich oder etwas verbessert hat. Außerdem berichten knapp 40 Prozent der erwerbstätigen Eltern, dass die Kinderbetreuung während der Arbeitszeit für sie manchmal oder häufig ein organisatorisches Problem darstellt. Und lediglich 44 Prozent der Eltern in Bayern fühlen sich von ihren eigenen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern ausreichend über Regelungen und Maßnahmen informiert.²¹ Hier setzt der Familienpakt Bayern mit konkreten Informationen zur Unterstützung der Unternehmen und damit letztlich der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Bayern an.

„Die Mitarbeiter müssen besser informiert werden, zum Beispiel über bestehende Fördermaßnahmen oder Ansprechpartner beim Thema ‚Pflege‘.“

Mannseichner Metallbau GmbH, Altenstadt

Familienbewusstsein lohnt sich

Viele Unternehmen haben erkannt, dass eine familienbewusste Personalpolitik wichtige Wettbewerbsvorteile schaffen kann. Studien belegen, dass ein betriebliches Familienbewusstsein vor allem in den Bereichen „Personalbeschaffung“ und „Personalbindung“ positive Effekte erzielt (siehe Kapitel 3). Betriebliches Familienbewusstsein lohnt sich – sowohl für Beschäftigte als auch für Unternehmen.

Unternehmen sollten Beschäftigte mit Familienaufgaben unterstützen, weil ...

„... sie besondere Unterstützung verdienen. Sie leisten einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft und verdienen daher unsere uneingeschränkte Unterstützung. Ohne Kinder fehlen uns beispielsweise die Fachkräfte von morgen.“

Fujitsu Technology Solutions GmbH, München

„... es ein positives Arbeitsklima erzeugt und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ans Unternehmen bindet.“

Säfke Malerbetrieb GmbH, Kirchseeon

„... eine familienfreundliche Personalpolitik über die soziale Verantwortung hinaus die Beschäftigten motiviert und bei der Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte ein klarer Wettbewerbsvorteil ist.“

Moritz Fürst GmbH & Co. KG, Nürnberg

2

Was bedeutet „familienbewusst sein“?

Zum betrieblichen Familienbewusstsein gehören neben konkreten Maßnahmen auch zielgruppen-gerechte Informationen und eine moderne Unternehmenskultur. Erfolgreich kann eine familien-bewusste Personalpolitik nur dann sein, wenn die Angebote passgenau auf die Situation des jeweiligen Betriebs abgestimmt sind.

Nicht nur die Leistungen sind wichtig.

Bausteine einer familienbewussten Personalpolitik

Eine familienbewusste Personalpolitik umfasst mehr als die Summe an Leistungen, die ein Unternehmen für die Belegschaft bereithält. Vielmehr müssen die Beschäftigten auch über die vor-handenen Maßnahmen und Möglichkeiten informiert werden. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt werden und sich eine familienbewusste Unternehmenskultur entwickeln kann.

Die drei Bausteine „Leistungen“, „Information und Kommunikation“ sowie „Unternehmenskultur“ bilden damit die Grundlage für die praktische Ausgestaltung einer familienbewussten Personal-politik.

Abb. 5 Dimensionen des Familienbewusstseins



Die Maßnahmen müssen „sichtbar“ gemacht werden.

Information und Kommunikation

Damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Beruf und Familie vereinbaren können, müssen sie erstens über die betrieblichen Maßnahmen informiert werden und zweitens über regionale Angebote und Unterstützungsmöglichkeiten Bescheid wissen. Außerdem ist es für die Umsetzung familienbewusster Maßnahmen relevant, dass die Unternehmensseite die Bedürfnisse der Belegschaft kennt und bewusst auf diese eingeht. Nur so können passende Maßnahmen für die Beschäftigten eingeführt werden, die auch bei diesen ankommen.

Unternehmenskultur

Auch ist das „gelebte“ Familienbewusstsein im Betrieb wichtig. Wenn Vorgesetzte und Kolleginnen bzw. Kollegen Verständnis für die persönliche Situation zeigen, wird „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ im Unternehmen zunehmend zu einer Selbstverständlichkeit. Wichtig ist, dass familiäre Verpflichtungen und deren Auswirkungen auf den Arbeitsprozess sowohl von der Führungsebene als auch von den Beschäftigten akzeptiert und anerkannt werden.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie muss im Unternehmen gelebt werden.

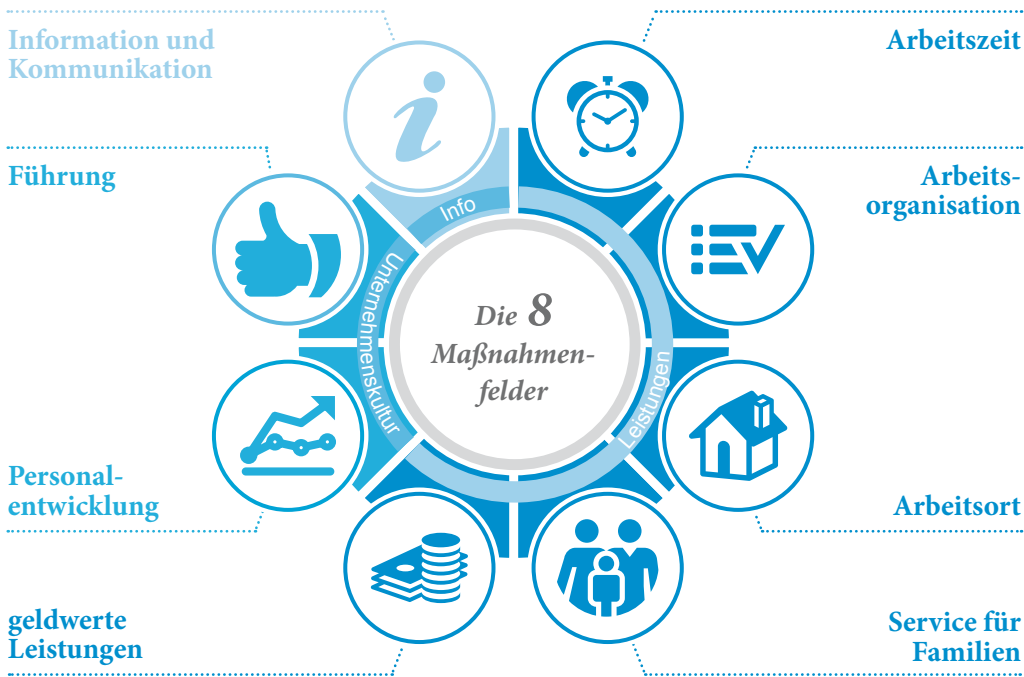
Leistungen

Die Dimension „Leistungen“ beinhaltet die familienbewussten Maßnahmen in einem Unternehmen, wie diese konkret ausgestaltet sind und ob sie sich gut an neue Bedürfnisse der Beschäftigten anpassen lassen. Die Maßnahmen können beispielsweise Regelungen der Arbeitszeit oder des Arbeitsorts, aber auch Geld- oder Serviceleistungen betreffen.

Maßnahmenfelder einer familienbewussten Personalpolitik

Eine familienbewusste Personalpolitik lässt sich durch eine Vielzahl unterschiedlicher Angebote umsetzen. Diese können acht verschiedenen betrieblichen Maßnahmenfeldern zugeordnet werden.

Abb. 6 Maßnahmenfelder einer familienbewussten Personalpolitik



Vorteile für Unternehmen und ihre Beschäftigten

Maßnahmenfeld	Beschreibung	Vorteile für Sie und Ihre Beschäftigten
Arbeitszeit	Die Arbeitszeit kann unterschiedlich geregelt sein, was z. B. ihre Länge angeht oder die konkreten Arbeitszeiten (Arbeitsbeginn und -ende).	Maßnahmen können individuell angepasst und mit relativ geringem Aufwand umgesetzt werden.
Arbeitsorganisation	Muss der Beschäftigte immer im Betrieb anwesend sein? Ist die Arbeit vom direkten Kundenkontakt abhängig? Wie sind die Zuständigkeiten verteilt?	Oft können Veränderungen in der Arbeitsorganisation dazu beitragen, dass Vereinbarkeitskonflikte gelöst oder reduziert werden.
Arbeitsort	Die häufigste Maßnahme im Bereich „Arbeitsort“ ist das Homeoffice. Hierbei können auch feste Kernarbeitszeiten vereinbart werden.	Durch Arbeiten von zu Hause oder unterwegs können berufliche und familiäre Aufgaben besser miteinander abgestimmt werden.
Service für Familien	Beispiele sind die Einrichtung einer Betriebskindertagesstätte, die Vermittlung von Kinderbetreuung oder Belegplätze in Betreuungseinrichtungen.	Serviceleistungen können Sie Ihren Beschäftigten unabhängig von Arbeitsabläufen gewähren.
geldwerte Leistungen	Es existiert eine Vielzahl an Maßnahmen, wie z. B. Kinderbetreuungszuschläge, Geldleistungen für Familien oder Freizeit- und Ferienangebote.	Geldwerte Leistungen können gezielt eingesetzt, genau beziffert und von den Beschäftigten leicht nachvollzogen werden.
Personalentwicklung	Betriebliches Familienbewusstsein wird dauerhaft in die Unternehmenskultur des Betriebs einbezogen.	Die Personalentwicklung kann in einer eigenständigen Abteilung oder indirekt über andere Positionen im Unternehmen erfolgen.
Führung	Führungskräfte ermöglichen die Inanspruchnahme der Maßnahmen für die Beschäftigten, können sie aber auch selbst in Anspruch nehmen und sind damit Vorbild.	Durch den Einbezug der Führungskräfte wird es den Beschäftigten ermöglicht, familienbewusste Maßnahmen in Anspruch zu nehmen.
Information und Kommunikation	Es ist besonders wichtig, die Bedarfe der Beschäftigten zu erfragen (z. B. durch Mitarbeiterbefragungen oder -gespräche).	Nur wenn die Bedarfe bekannt sind, können passende, zielgerichtete und vor allem gewinnbringende Maßnahmen angeboten werden.

Weitere Informationen zur praktischen Umsetzung von familienbewussten Maßnahmen finden Sie auf dem Online-Informationsportal des Familienpakts Bayern (www.familienpakt-bayern.de/infocenter/massnahmenfelder).

Unter einer guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf verstehe ich ...

... wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Sachen Flexibilität gemeinsam an einem Strang ziehen und bereit sind, immer wieder neue Wege zu gehen.

Wilde & Partner Public Relations GmbH, München

... dass Mitarbeiter die Möglichkeit haben, beide Lebensbereiche entsprechend der aktuellen Lebensphase auszubalancieren.

LfA Förderbank Bayern, München

... dass nicht nur die Geschäftsführung hinter dem Thema steht, sondern alle Führungskräfte für das Thema sensibilisiert sind ...

Fujitsu Technology Solutions GmbH, München

3

Nutzen einer familienbewussten Personalpolitik

Familienbewusstsein lohnt sich: Beschäftigte arbeiten motivierter und produktiver, Krankheits- und Fehlzeitenquoten sinken und Eigenkündigungen sind seltener. Darüber hinaus sind familienbewusste Betriebe attraktiver für neue Fachkräfte. Insbesondere im Bereich der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf können Unternehmen enorme betriebliche Folgekosten einsparen.

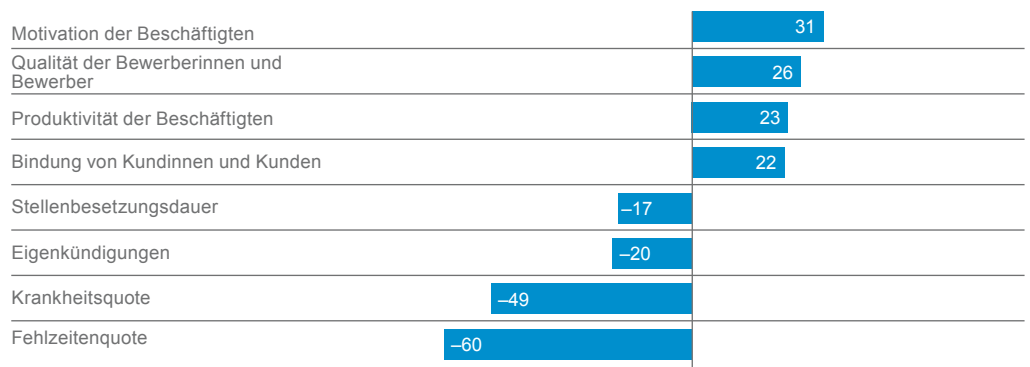
Eine familienbewusste Personalpolitik verbessert die Unternehmensleistung

Verschiedenste Studien zeigen es: In Betrieben mit einer betrieblichen Familienpolitik können konkrete betriebswirtschaftliche Ziele besser erreicht werden als in Unternehmen, die sich nicht in diesem Bereich engagieren.

Familienbewusstsein bietet einen handfesten betrieblichen Nutzen.

Abb. 7 Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik (Auswahl)

Spannweite zwischen sehr und wenig familienbewussten Unternehmen – in Prozent



Quelle: Forschungsinstitut Familienbewusste Personalpolitik, Münster, 2015²²

Lesebeispiel: Sehr familienbewusste Unternehmen haben eine um 17 Prozent geringere Stellenbesetzungsdauer als wenig familienbewusste Unternehmen.

Sehr familienbewusste Unternehmen sind die Unternehmen, welche zu den 25 Prozent mit den höchsten Werten auf dem „berufundfamilie-Index“²³ gehören. Die wenig familienbewussten Unternehmen befinden sich entsprechend in dem untersten Viertel mit den geringsten Werten auf dem berufundfamilie-Index. Mithilfe des berufundfamilie-Index kann die Höhe des Familienbewusstseins eines Unternehmens auf einer Skala von 0 („gar nicht familienbewusst“) bis 100 Punkten („sehr familienbewusst“) angezeigt werden.²⁴

Abbildung 7 zeigt, dass besonders familienfreundliche Unternehmen in unterschiedlichen Kategorien stark von Familienbewusstsein profitieren. Dies zeigt sich auf drei Ebenen: Bindung des Personals, Gewinnung des Personals und Produktivität der Beschäftigten.

Effekte auf die Bindung des Personals

Die Bindung von Fachkräften im Unternehmen ist gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ein wichtiges personalpolitisches Ziel. Die Untersuchungen zeigen, dass es in besonders familienbewussten Unternehmen weniger häufig zu Eigenkündigungen kommt. Damit bleiben das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Betrieb langfristig erhalten. Dies wirkt sich zudem positiv auf dauerhafte Kundenbeziehungen aus.

Familienbewusstsein wirkt sich in vielen Bereichen aus.

Die Motivation der Mitarbeiter wird durch familienbewusste Maßnahmen sicherlich erhöht. Es ist ein Geben und Nehmen.

Niedermaier GmbH, Hohenpolding

Effekte auf die Gewinnung von Personal

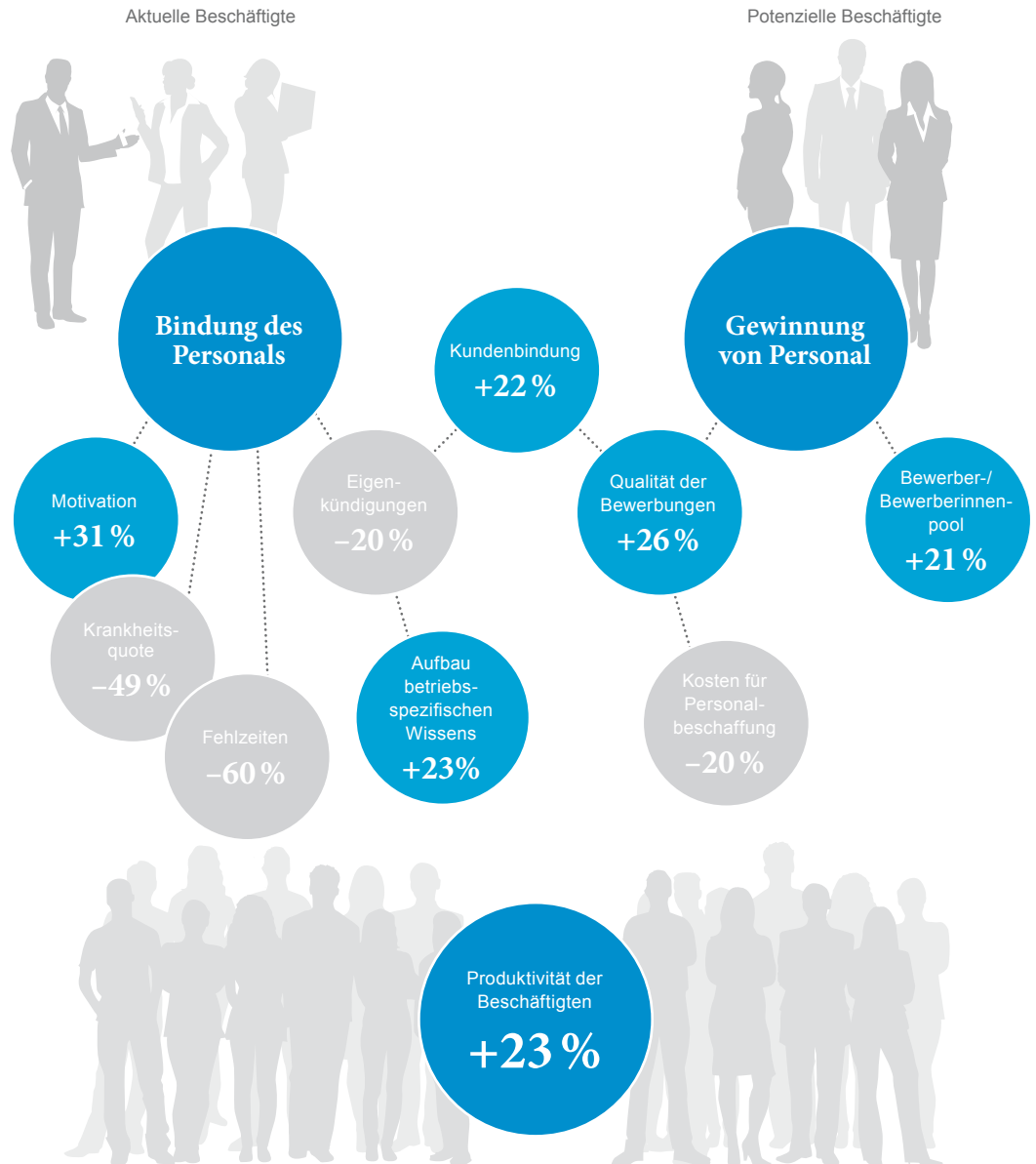
Auch die Gewinnung neuen qualifizierten Personals ist ein wichtiges unternehmerisches Ziel, das mit einer familienbewussten Personalpolitik verfolgt wird. Es spiegelt sich z. B. in der Qualität von Bewerberinnen und Bewerbern wider: Wenn das betriebliche Familienbewusstsein auch nach außen sichtbar gemacht wird, werden Fachkräfte, denen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtig ist, auf den Betrieb aufmerksam. Dass dieser „Bewerber-und-Bewerberinnen-Pool“ in Zukunft größer wird, hat Kapitel 1 dieser Broschüre verdeutlicht. Insgesamt sinken hierdurch die Kosten für die Personalbeschaffung (z. B. Bewerbungsverfahren, Kosten für nicht besetzte Stellen).

Effekte auf die Produktivität der Beschäftigten

Die bereits genannten Effekte tragen zur Produktivität der Beschäftigten bei. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den sehr familienbewussten Unternehmen sind zudem motivierter als ihre Kolleginnen und Kollegen in wenig familienbewussten Betrieben. Darüber hinaus melden sie sich deutlich seltener krank und die Fehlzeiten sind geringer. Eine familienbewusste Personalpolitik steigert damit insgesamt die Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wird zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Zusammenhänge der einzelnen betriebswirtschaftlichen Ziele und beinhaltet darüber hinaus die gemessenen Effekte.

Abb. 8 Zielsystem und betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik²⁵



Lesebeispiel: Sehr familienbewusste Unternehmen haben 20 Prozent weniger Eigenkündigungen als wenig familienbewusste Unternehmen. Sie schätzen die Motivation ihrer Beschäftigten hingegen als um 31 Prozent höher ein.

Investition in Familienbewusstsein zahlt sich aus

Die Vielfältigkeit der betriebswirtschaftlichen Effekte zeigt, wie umfassend Familienbewusstsein auf ein Unternehmen wirken kann. Sehr familienbewusste Unternehmen schneiden bei den betrieblichen Kennzahlen bis zu 60 Prozent (siehe Fehlzeitenquote) besser ab als wenig familienbewusste Betriebe. Allein die Abweichungen in Krankheits- und Fehlzeitenquoten weisen auf enorme Einsparpotenziale hin, die sich aus einem höheren Familienbewusstsein ergeben.

Nachgefragt: Unterschiede zwischen besonders und wenig familienbewussten Unternehmen²⁶

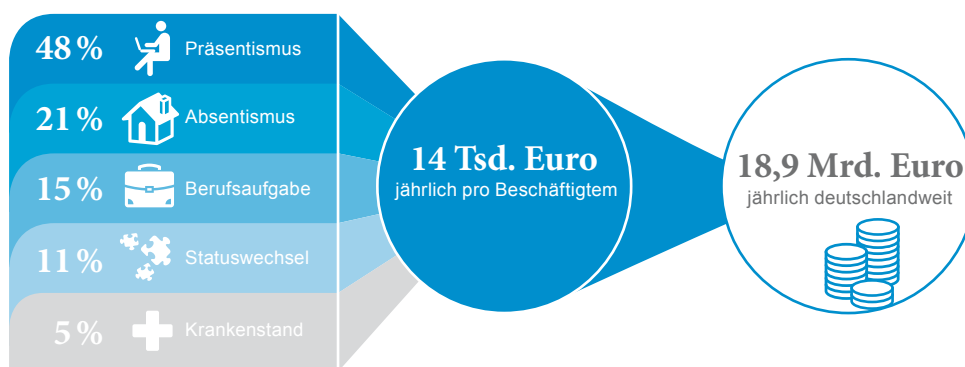
Die Beschäftigten in den Unternehmen ...	Besonders familienbewusste Unternehmen	Wenig familienbewusste Unternehmen
... sind sehr zufrieden mit der Arbeitssituation.	86 %	37 %
... würden ihren Arbeitgeber uneingeschränkt weiterempfehlen.	80 %	35 %
... sind mit persönlichen Regelungen zur Vereinbarkeit voll und ganz zufrieden.	83 %	45 %
... werden den Betrieb in den kommenden Jahren nicht aus eigenem Antrieb verlassen.	84 %	68 %

Vereinbarkeit von Pflege und Beruf hilft, Folgekosten zu vermeiden

Für viele Beschäftigte ist es aktuell noch schwierig, die Pflege von Angehörigen mit dem Job in Einklang zu bringen. Gelingt ihnen das nicht, kann es zu häufigen Fehlzeiten oder einer Reduzierung der Stundenanzahl kommen. Teilweise muss der Beruf auch ganz aufgegeben werden. Viele pflegende Beschäftigte haben Bedenken, dass sie berufliche Nachteile erfahren, wenn Vorgesetzte von ihrer Lage erfahren. So „schleppen“ sie sich trotz Erschöpfung oder Krankheit an den Arbeitsplatz, sind dort aber weniger leistungsfähig als sonst (Präsentismus).

Die Kosten, die für Unternehmen durch eine dauerhafte Unvereinbarkeit von Pflege und Beruf entstehen können, belaufen sich einer wissenschaftlichen Expertise zufolge deutschlandweit auf insgesamt knapp 19 Milliarden Euro pro Jahr.²⁷ Die durchschnittliche Höhe der Kosten pro Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin mit Pflegeaufgaben beträgt damit gut 14.000 Euro jährlich.

Abb. 9 Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Pflege und Beruf für Unternehmen



Quelle: Schneider/Heinze/Hering (2011): „Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“; Expertise im Rahmen des Projekts „Carers@Work – Zwischen Beruf und Pflege: Konflikt oder Chance?“, Berlin²⁸

Angebote für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf müssen künftig verstärkt auch Fragen der Angehörigenpflege mit einschließen. Denn nicht alle Beschäftigten in einem Unternehmen haben Kinder, aber die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Eltern, die im Alter oftmals auf die Unterstützung ihrer nahen Verwandten angewiesen sind.²⁹

Vereinbarkeitskonflikte von pflegenden Beschäftigten können teuer werden.

„Pflege“ ist kein Modethema; die Bedeutung nimmt langfristig zu.

4

Betriebliches Familienbewusstsein in Bayern

Die Unternehmen in Bayern sind in den letzten Jahren deutlich familienbewusster geworden. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen nehmen eine Vorreiterrolle in Sachen Familienbewusstsein ein. „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ bleibt aber dennoch ein Zukunftsthema – für die bayerischen Betriebe noch stärker als für den Durchschnitt der deutschen Unternehmen.

Bayerische Unternehmen werden familienbewusster.

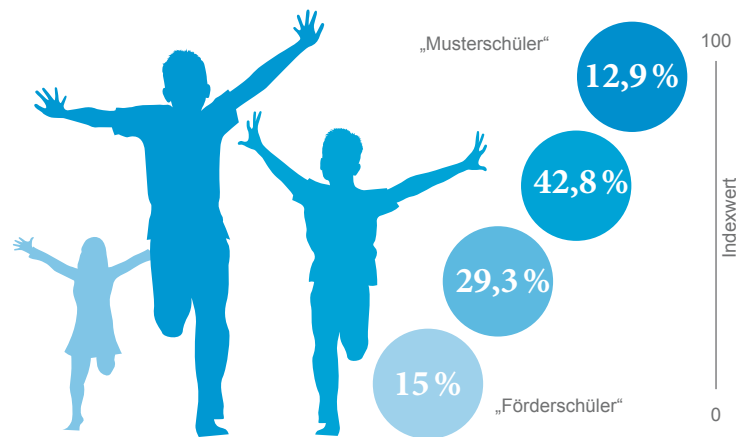
Unternehmen in Bayern werden immer familienbewusster

Mithilfe des berufundfamilie-Index³⁰ kann die Höhe des Familienbewusstseins eines Unternehmens auf einer Skala von 0 („gar nicht familienbewusst“) bis 100 Punkten („sehr familienbewusst“) angezeigt werden. Die bayerischen Unternehmen hatten bei einer Messung im Jahr 2007 nur einen Durchschnittswert von 63,5 Punkten erreicht. Bei einer erneuten Untersuchung 2012 ist der Wert bereits auf 67,2 von 100 möglichen Punkten angestiegen.

Während der durchschnittliche Punktwert für Bayern dem bundesweiten Durchschnitt entspricht, gehören hier dennoch überdurchschnittlich viele Unternehmen der Spitzengruppe an: 12,9 Prozent der Unternehmen in Bayern erreichten Spitzenwerte von über 75 Punkten auf der Familienbewusstseinskala – im Durchschnitt der Unternehmen in Deutschland waren es nur 11,8 Prozent. Insgesamt erreichte über die Hälfte der bayerischen Unternehmen (55,8 Prozent) bei der Befragung im Jahr 2012 einen Indexwert von mindestens 50 Punkten.

Bayern hat schon viele familienbewusste Unternehmen, aber es gibt auch noch Nachholbedarf.

Abb. 10 Verteilung der bayerischen Unternehmen nach erreichten Indexwerten (Stichprobe 2012)



Kleine und mittelständische Unternehmen übernehmen Vorreiterrolle

Unterstützung bei der Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik benötigen in Bayern vor allem kleinere Betriebe. Denn viele Großunternehmen weisen bereits eine relativ hohe Punktzahl auf dem berufundfamilie-Index auf.

„Leuchttürme“ in Sachen Familienbewusstsein finden sich jedoch auch unter den kleineren Unternehmen: So setzt sich die Gruppe der „Musterschüler“, also Unternehmen mit einem Indexwert von mindestens 75 Punkten, vor allem aus kleinen und mittelständischen Betrieben zusammen („Förderschüler“ sind entsprechend Unternehmen mit einem Punktwert unter 25 Punkten). Kleinere Unternehmen sind damit also in Bayern entweder besonders oder kaum familienbewusst und finden sich weniger im Mittelfeld wieder.

Die Ergebnisse zeigen, dass es auch für kleinere Unternehmen vielfältige und innovative Möglichkeiten gibt, sich familienbewusst aufzustellen und den Beschäftigten Angebote für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu machen. Neben den üblichen Maßnahmen wie Teilzeitarbeit, Rücksichtnahme bei der Urlaubsplanung sowie flexiblen bzw. individuell vereinbarten Arbeitszeiten werden von diesen Unternehmen z. B. unterschiedliche Maßnahmen aus dem Bereich der Kinderbetreuung angeboten:

- betriebliche Kinderbetreuung und Belegplätze
- Zuschuss oder komplette Kostenübernahme für die Betreuung
- Kinderferienbetreuung
- Hilfe bei der Suche nach einem Betreuungsplatz

Darüber hinaus bieten einige „Musterunternehmen“ weitere Maßnahmen an, beispielsweise:

- kurzfristige Freistellung bzw. zusätzlicher Urlaub z. B. für pflegende Beschäftigte
- Zusammenarbeit mit Pflegedienstleistungsunternehmen bzw. Betreuungseinrichtungen
- Übernahme privater Benzinkosten
- Beratung zum Thema „Betreuung“
- Austausch in einem Elterncafé
- Babypaket, das zur Geburt eines Kindes verschickt wird und den Windelbedarf für das erste Lebensjahr deckt

Auch in Sachen Väterorientierung nehmen die „Musterschüler“ aus Bayern eine Vorreiterrolle ein: In den besonders familienbewussten Unternehmen in Bayern nehmen Väter im Schnitt 8,2 Monate Elternzeit. Im Vergleich zum bundesdeutschen Durchschnitt aller Unternehmen bleiben Väter aus besonders familienbewussten Unternehmen in Bayern damit etwa doppelt so lange in Elternzeit wie ihre Kollegen aus anderen Bundesländern.

Abb. 11 Dauer der Elternzeit von Vätern (2012)

„Musterschüler“ Bayern	8,2	n = 16
„Musterschüler“ Deutschland	6,2	n = 94
Durchschnitt Bayern gesamt	4,8	n = 106
Durchschnitt Deutschland gesamt	4,1	n = 784

Angaben in Monaten

Die überdurchschnittlich lange Elternzeit von Vätern aus besonders familienbewussten Unternehmen in Bayern lässt darauf schließen, dass eine aktive Vaterschaft in diesen Betrieben besonders unterstützt wird. In den bayerischen „Musterunternehmen“ werden Männer deutlich häufiger dazu ermutigt, Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Anspruch zu nehmen als im Durchschnitt der Unternehmen in Bayern.

Kleine und mittelständische Unternehmen benötigen häufig noch Unterstützung.

Kreative Ideen und wirkungsvolle Konzepte gibt es in Bayern viele.

In familienbewussten Unternehmen gehen bayerische Väter länger in Elternzeit.

Abb. 12 Zugangsmöglichkeiten zu betrieblichen Angeboten für Männer und Frauen in bayerischen Unternehmen im Vergleich (Stichprobe 2012)



In bayerischen Unternehmen hat das Thema „Vereinbarkeit“ eine hohe Bedeutung.

„Musterschüler“ haben den Wert von Familienbewusstsein für sich erkannt.

Wenn man die Unternehmen danach fragt, warum sie sich im Bereich der betrieblichen Familienpolitik engagieren, zeigt sich: Die bayerischen „Musterschüler“ wollen mithilfe einer familienbewussten Personalpolitik die aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden. Maßnahmen und Angebote einer familienbewussten Personalpolitik werden damit von bayerischen Unternehmen bereits aktiv zur Bekämpfung des Fachkräftemangels genutzt.

Bedeutsamkeit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Bayern

In bayerischen Betrieben fällt die Bedeutsamkeit des Themas „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ sogar noch etwas höher aus als im bundesdeutschen Durchschnitt. So schätzt ein Viertel der befragten Betriebe in Bayern die Bedeutsamkeit des Themas für das eigene Unternehmen zum Befragungszeitpunkt als „sehr bedeutsam“ ein. Deutschlandweit gilt dies nur für ein knappes Fünftel. Darüber hinaus ist keines der befragten bayerischen Unternehmen der Meinung, das Thema habe aktuell gar keine oder nur eine sehr geringe Bedeutung im eigenen Betrieb (auf Bundesebene gaben dies 1,3 Prozent der befragten Unternehmen an).

Mehr Familienfreundlichkeit in Unternehmen kann nur
gelingen, wenn ...

*... die Unternehmenskultur die kreative
Suche nach sinnvollen Vereinbarkeits-
lösungen möglich macht.*

LfA Förderbank Bayern, München

*... fair, vertrauensvoll und wertschätzend
miteinander umgegangen wird, Neues und
Veränderungen zugelassen werden und
eine familienfreundliche Führung selbst-
verständlich ist.*

Moritz Fürst GmbH & Co. KG, Nürnberg

5

Praktische Handlungsschritte

Für jeden Betrieb finden sich die passenden Maßnahmen – wenn die Unternehmenssituation und die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt werden. Beziehen Sie die Führungskräfte mit ein, verankern Sie Familienbewusstsein in der Unternehmensstrategie und kommunizieren Sie es nach innen und außen – und Ihr Unternehmen wird an Attraktivität für die eigene Belegschaft und für neue Fachkräfte gewinnen.

Es existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen familienbewussten Maßnahmen, wie die Maßnahmenfelder (siehe Kapitel 2) zeigen. Auch der individuellen Kreativität sind dabei kaum Grenzen gesetzt. Dennoch – oder gerade deswegen – scheint es nicht immer ganz leicht, passende Angebote für den eigenen Betrieb zu finden und diese entsprechend umzusetzen. Wie dies gelingen kann, wird im Folgenden anhand von sechs Schritten auf dem Weg zu einem familienbewussten Unternehmen beschrieben.

Schritte auf dem Weg zum familienbewussten Unternehmen

1. Erfragen Sie die Situation Ihrer Beschäftigten.
2. Wägen Sie Maßnahmen gezielt ab (z. B. finanziell, personell und organisatorisch).
3. Definieren Sie geeignete Maßnahmen.
4. Holen Sie die Führungskräfte mit ihren speziellen Bedürfnissen „ins Boot“.
5. Nutzen Sie Netzwerke und Kooperationen (Vermittlungen, kommunale Angebote).
6. Zeigen Sie Ihr Familienbewusstsein nach innen und nach außen.

Wichtig ist der Dialog zwischen Beschäftigten und Führungskräften.

Situation des Betriebs und der Beschäftigten berücksichtigen bzw. erfragen

Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass familienbewusste Angebote greifen, ist die Passgenauigkeit der Maßnahmen. Dazu sollten vor deren Einführung stets die konkreten Bedürfnisse der Belegschaft berücksichtigt werden. Sie können Ihre Beschäftigten beispielsweise zu ihrer Situation in Bezug auf die Vereinbarkeitsthematik befragen. Dabei ist es ratsam, die gesamte Belegschaft in die Befragung mit einzubinden. Auf diese Weise wird gleichzeitig der Dialog zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eröffnet und das Verständnis für unterschiedliche Lebenslagen wird gefördert.

Es kann beispielsweise erfragt werden, ob die Beschäftigten sich eine Veränderung der Arbeitszeit (z. B. Gleitzeitregelung, Arbeitszeitkonten) wünschen oder ob sie einen Teil ihrer Arbeit lieber im Homeoffice verrichten möchten, sofern dies möglich ist (Maßnahmenfeld „Arbeitsort“). Es kann weiterhin erfragt werden, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich mehr Informationen zu familienbewussten Angeboten wünschen oder ob sie sich ausreichend über gesetzliche Regelungen informiert fühlen (Maßnahmenfeld „Information und Kommunikation“). Auf diese Weise können in allen acht Maßnahmenfeldern Handlungsbedarfe und -möglichkeiten ausgelotet werden.

„Für die Entwicklung von Maßnahmen braucht man Zeit. Die Erhebung von Bedarfen und die Entwicklung von Leistungen sollen und dürfen nicht zwischen Tür und Angel besprochen werden.“

Rumpfinger Schreinerei GmbH, Hohenlinden

Weitere Informationen und Anregungen für die Praxis finden Sie auch hier:
BMFSFJ (2015): „Checkheft familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen“; abrufbar unter: www.bmfsfj.de

Maßnahmen gezielt abwägen

Viele Maßnahmen sind bereits mit sehr wenig Aufwand und geringen finanziellen Mitteln umzusetzen. Ein wesentlicher Vorteil für kleine und mittelständische Unternehmen ist, dass die Bedürfnisse und die Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft bereits bekannt oder mit geringem Aufwand zu erheben sind. Diesen Vorzug sollten Sie aktiv nutzen.

Mit besonders geringem Aufwand verbunden – und daher vor allem für kleine und mittelständische Betriebe besonders gut geeignet – sind z. B.:

- Mitarbeiterinnen- bzw. Mitarbeitergespräche
- Arbeitszeitkonten (auch zum saisonalen Ausgleich)
- Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeit
- Jobsharing, Teleheimarbeit
- Betriebsfeste als Familienfeste
- Engagement in Netzwerken
- Außendarstellung: Internet, Stellenanzeige, Zertifikate

Hierbei kann oft „der kurze Dienstweg“ genutzt werden, um Maßnahmen individuell anzupassen und flexibel einzusetzen. Sofern diese Angebote verlässlich und dauerhaft nutzbar sind, erleichtern sie Ihren Beschäftigten das Miteinander von Familie und Beruf entscheidend. Daher werden kleine Unternehmen mit maximal zehn Beschäftigten besonders gut bewertet bei Angeboten zur zeitlichen Flexibilität (Teilzeit, individuelle berufliche Auszeiten, Homeoffice, flexible Arbeitszeitmodelle).³¹

Vieles kann auch mit geringem Aufwand umgesetzt werden.

„Die einfachen Maßnahmen sind die wertvollsten, also zum Beispiel ‚Zeit‘.“

Niedermaier GmbH, Hohenpolding

Weitere Informationen und Anregungen für die Praxis finden Sie auch hier:
BMFSFJ (2008): „Aus der Praxis für die Praxis. Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Handwerk“; abrufbar unter: www.erfolgsfaktor-familie.de

Geeignete Maßnahmen definieren

Aus der Vielzahl an möglichen Maßnahmen sollten diejenigen ausgewählt werden, die sowohl zu den Bedürfnissen der Beschäftigten als auch zur Unternehmenssituation passen. Wichtig ist hierbei, dass verbindliche Regelungen getroffen werden, auf die sich die Beschäftigten verlassen können. Auf der anderen Seite sollte aber auch eine gewisse Flexibilität gewährleistet sein, damit unvorhergesehene Situationen angemessen geregelt werden können. Dies betrifft betriebliche Situationen auf der einen Seite, z. B. in Form eines kurzfristigen Großauftrags, der einen hohen Personaleinsatz erfordert. Auf der anderen Seite betrifft es aber auch unvorhergesehene Vereinbarkeitskonflikte, wenn z. B. eine Betreuungsperson plötzlich erkrankt.

Führungskräfte nehmen eine Schlüsselposition ein.

Welche Maßnahmen aus welchen Gründen besonders geeignet sind, kann bei der Umsetzung entsprechend an die Beschäftigten kommuniziert werden. Sie müssen die Regelungen verstehen und akzeptieren, um sie auch selbst in Anspruch zu nehmen.

Führungskräfte „ins Boot holen“

Sehr wichtig ist auch der Einbezug der Führungskräfte in die (geplanten) Aktivitäten. Denn diese befinden sich oftmals in einem Spannungsgefüge: Sie müssen einerseits den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf nachkommen. Andererseits sind sie in der Pflicht, den betrieblichen Notwendigkeiten gerecht zu werden. Darüber hinaus sind sie gleichzeitig selbst häufig Eltern oder pflegen neben dem Beruf Angehörige. So gibt in einer Studie mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte an, zusätzlich zum Job auch Familienpflichten zu erfüllen.³² Lange Präsenzzeiten und die meist geforderte hohe Mobilität und Flexibilität in Führungspositionen haben jedoch zur Folge, dass den Führungskräften die Vereinbarkeit oft schlechter gelingt als den übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Betrieb.

Nicht zuletzt erfüllen Führungskräfte eine wichtige Vorbildfunktion: Wenn sie aktiv die familienbewusste Personalpolitik im Unternehmen unterstützen, indem sie z. B. selbst von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf Gebrauch machen, trägt das wesentlich zur Glaubwürdigkeit bei. Erst dann wird betriebliches Familienbewusstsein zur ganzheitlichen Unternehmensstrategie. Dass hier noch Nachholbedarf besteht, zeigen verschiedene Untersuchungen: So gehen aktuell für nur 26 Prozent der Beschäftigten bundesweit die Führungskräfte im eigenen Unternehmen mit gutem Beispiel voran. Gleichzeitig fühlen sich 80 Prozent der Führungskräfte nicht gut vorbereitet auf die wachsenden Anforderungen in Bezug auf das Thema „Vereinbarkeit“.³³

„Das Vorleben von Vereinbarkeit vonseiten der Unternehmensführung ist ein extrem wichtiges Thema.“

Niedermaier GmbH, Hohenpolding

Weitere Informationen und Anregungen für die Praxis finden Sie auch hier:

BMFSFJ (2008): „Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Ein Leitfaden für die Praxis“; abrufbar unter: www.bmfsfj.de

BMFSFJ (2014): „Familie UND Führungsposition – so kann's gehen – Familiäre Aufgaben mit beruflichen Zielen erfolgreich vereinbaren“; abrufbar unter: www.bmfsfj.de

Netzwerke und Kooperationen nutzen

Netzwerke und externe Kooperationen, z. B. mit anderen Unternehmen oder Einrichtungen, schaffen Synergieeffekte und können an vielen Stellen fehlende Ressourcen ausgleichen. Denn nicht immer lohnt beispielsweise der Aufbau einer eigenen Betriebskindertagesstätte. Dagegen lassen sich jedoch kommunale Betreuungsangebote mit den betrieblichen Herausforderungen verknüpfen, z. B. in Form von Belegplätzen oder finanziellen Zuschüssen zur externen Kinderbetreuung.

Durch die nach außen gerichtete Informations- und Kommunikationspolitik wird nicht zuletzt auch die Wahrnehmung als familienbewusstes Unternehmen in der Region gestärkt. Daneben hat sich der Austausch von Unternehmen untereinander vielerorts als fruchtbar erwiesen: Unter der Fragestellung „Wie machen es die anderen?“ ermöglicht ein Einblick in den Betriebsalltag familienbewusster Unternehmen praxisnahe Anregungen für eigene kreative Ideen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Austauschmöglichkeiten und Veranstaltungen dieser Art bietet auch der Familienpakt Bayern.

Familienbewusstsein nach innen und nach außen glaubhaft und wahrnehmbar kommunizieren

Das Angebot familienbewusster Maßnahmen muss für alle Beschäftigten im Unternehmen sichtbar sein, damit sie es auch nutzen können. Darüber hinaus nehmen sie ihren Betrieb auf diese Weise auch als familienbewusst wahr. Wenn z. B. junge Fachkräfte zwar noch keine Vereinbarkeitskonflikte haben, wissen sie aber bereits, dass ihr Betrieb Angebote vorhält, die für sie in Zukunft interessant sein könnten. Weiterhin zeigt sich, dass bei Frauen und Männern nach wie vor Ängste und Sorgen bezüglich der Nutzung familienbewusster Angebote sehr verbreitet sind. Befürchtet werden unter anderem eine Gefährdung der Karriere, eine geringere Attraktivität der Aufgaben, eine schlechtere Wahrnehmung der Leistungen sowie Probleme mit Kolleginnen und Kollegen. Diese Sorgen können Sie Ihren Beschäftigten nehmen, wenn Sie familienbewusste Maßnahmen gezielt ansprechen und erläutern.

Nur wenn die Kommunikation nach innen stimmt und die Vereinbarkeit im Unternehmen gelebt werden kann, dann kann sie auch glaubhaft nach außen vermittelt werden. Dies ist insbesondere im Hinblick auf die Gewinnung neuer Fachkräfte von großem Vorteil.

Weitere Informationen und Anregungen für die Praxis finden Sie auch hier:

BMFSFJ (2015): „Familienbewusste Arbeitszeiten – Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen“; abrufbar unter: www.bmfsfj.de

BMFSFJ (2015): „Beruf und Familie im Unternehmen zum Thema machen – Leitfaden für eine praxisorientierte interne Kommunikation zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie“; abrufbar unter: www.bmfsfj.de

Ziel ist es, von anderen zu lernen und eigene Erfahrungen weiterzugeben.

6 | Fallbeispiele

Nachfolgend zeigen wir Ihnen anhand von zwei beispielhaften Unternehmen, wie die ersten Schritte der Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik gelingen können. Hierbei wurden zwei Beispielunternehmen gegenübergestellt, die sich aufgrund ihrer Größe und Branche sowie ihrer individuellen personalpolitischen Herausforderungen unterscheiden.

Fallbeispiel 1

Unternehmen

Musterholz GmbH & Co. KG

Branche

Tischlerei und Möbelbau

Beschäftigte

37 Beschäftigte

Besonderheiten

- Fertigung am Unternehmensstandort und Montage im Kundendienst
- je nach Auftrag und Größe der Baustelle wechselnde Montageteams
- unterschiedliche Arbeitsbereiche und -organisation: Fertigungshalle, Verkaufsraum, Kundenbaustellen, kaufmännischer Bereich



Situation

- im gewerblichen Bereich: 90 Prozent männliche Beschäftigte
- Betreuungsgpässe in der Kinderbetreuung
- gesteigerte Nachfrage nach Elternzeitinanspruchnahme bei Vätern
- Wunsch nach Arbeitszeitreduzierung bei jungen Eltern

Lösungen

- Notfallplätze in einer lokalen Kinderbetreuungseinrichtung
- Zusammenarbeit mit dem örtlichen Sportverein für die Ferienbetreuung
- flexible Teilzeitbeschäftigung bei Inanspruchnahme von Elternzeit
- Lebensarbeitszeitkonten

Vorgehen

Situation des Betriebs und der Beschäftigten berücksichtigen/erfragen!

Im Unternehmen Musterholz werden Tischlermeister und -meisterinnen während der Arbeits-einsatzbesprechungen auf unterschiedliche Wünsche hinsichtlich der Arbeitszeit von Vätern im Unternehmen aufmerksam gemacht.

Daraufhin führt die Geschäftsleitung Gespräche mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um den Bedarf und mögliche Problemlagen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Gesamtbelegschaft zu erfassen. Hierbei entsteht ein konkretes Bild darüber, an welchen Stellen Lösungen gefunden werden müssen (siehe „Situation“): z. B. Betreuungsgpässe und Reduzierung der Arbeitszeit bei jungen Vätern.

Maßnahmen gezielt abwägen

Die Geschäftsleitung verschafft sich danach einen Überblick über mögliche Maßnahmen, die sowohl die persönliche Lage der Beschäftigten als auch die Unternehmenssituation berücksichtigen (einen Überblick über mögliche Maßnahmen finden Sie hier: www.familienpakt-bayern.de/infocenter/massnahmenfelder).

Hierbei wird darauf geachtet, dass der finanzielle Aufwand überschaubar bleibt und die Arbeits-abläufe im Unternehmen möglichst nicht beeinträchtigt werden.

Es wird ein Maßnahmenpaket zusammengestellt, welches die ausgewählten Maßnahmen (inklusive Kosten und Zeitaufwand) sowie gesetzliche Rahmenbedingungen etc. enthält.

Geeignete Maßnahmen definieren

Das Unternehmen Musterholz findet flexible und verlässliche Lösungen für die Beschäftigten, wie z. B. Lebensarbeitszeitkonten. Diese ermöglichen jungen Vätern, die Arbeitszeit für eine gewisse Zeit zu reduzieren und diese Reduzierung vorher oder hinterher auszugleichen. Auch saisonale Schwankungen werden hierdurch gezielt ausgeglichen. Da nicht alle Beschäftigten ihre Arbeitszeit gleichzeitig und in gleichem Umfang reduzieren, können Schwankungen auch innerhalb der Belegschaft ausgeglichen werden.

Führungskräfte „ins Boot holen“

Die Tischlermeister und -meisterinnen werden von Anfang an in die Planung der Lösungsmöglichkeiten einbezogen, da sie mit den alltäglichen Arbeitsabläufen und ihren Teams bestens vertraut sind. Sie werden darüber hinaus dauerhaft dazu angehalten, die Vereinbarkeitslage ihrer Beschäftigten bei der Einsatzplanung zu berücksichtigen und auch selbst von den betrieblichen Angeboten Gebrauch zu machen.

Netzwerke und Kooperationen nutzen

Da eine eigene Betriebskindertagesstätte für das Unternehmen Musterholz nicht umsetzbar ist, tritt die Geschäftsleitung mit einer örtlichen Kinderbetreuungseinrichtung in Kontakt. Diese hält dauerhaft Notfallbetreuungsplätze für die Kinder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit und erkundigt sich regelmäßig nach dem aktuellen Bedarf an Kinderbetreuungsplätzen.

Das Unternehmen schließt mit dem Träger einen Vertrag über den Betreuungsumfang, die Belegungsrechte für eine Anzahl von Plätzen und die Finanzierung. Dabei wird eine feste Anzahl von Betreuungstagen im Jahr gebucht, die vom Unternehmen pauschal finanziert wird. Auf diese Weise ist der finanzielle Aufwand konkret planbar.

Gemeinsam mit dem örtlichen Sportverein werden Ferienangebote zur Kinderbetreuung entwickelt, wie z. B. ganztägige Ausflüge mit Sportgruppen oder Sportkurse am Nachmittag (je nach Alter der Kinder). Auf diese Weise können einige Betreuungslücken geschlossen werden.

Familienbewusstsein nach innen und nach außen kommunizieren

Die Beschäftigten werden von der Planung bis hin zur Umsetzung des Maßnahmenangebots kontinuierlich in den Prozess eingebunden. Darüber hinaus werden sie laufend über das zukünftige Maßnahmenangebot informiert. Hierbei wird im Unternehmen deutlich, wie wichtig eine gelingende Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist.

Die Beschäftigten werden außerdem dazu ermutigt, auch in Zukunft Probleme oder sich ändernde Bedürfnislagen anzusprechen, damit schnell und unkompliziert Lösungen gefunden werden können. Das Familienbewusstsein trägt das Unternehmen Musterholz über die Unternehmenswebsite auch nach außen und positioniert sich so als attraktiver Arbeitgeber für neue Fachkräfte.

Fallbeispiel 2

Unternehmen

Musterweb GmbH

Branche

IT-Dienstleistungsunternehmen (Hard- und Softwarelösungen für gewerbliche Kundinnen und Kunden)

Beschäftigte

180 Beschäftigte

Besonderheiten

- Dienstleistungstätigkeit am Standort und im Kundinnen- und Kundendienst
- Notdienst für permanente Erreichbarkeit
- dauerhafter Weiterbildungsbedarf durch ständige Neuentwicklungen im EDV- und Telekommunikationsmarkt Verkaufsraum, Kundenbaustellen, kaufmännischer Bereich

Situation

- viele Beschäftigte: junge Eltern, die Karriere und Familie vereinbaren wollen
- gesteigerte Nachfrage flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung
- Beschäftigte unzureichend über betriebliche und gesetzliche Möglichkeiten und Regelungen informiert
- Betreuungsengpässe in der Kinderbetreuung

Lösungen

- im Homeoffice arbeiten
- flexible Teilzeitbeschäftigung bei Inanspruchnahme von Elternzeit
- Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme während und nach der Elternzeit
- eigene Kinderbetreuungseinrichtung mit Öffnungszeit von 07:00 Uhr bis 19:00 Uhr



Vorgehen

Situation des Betriebs und der Beschäftigten berücksichtigen/erfragen!

Die Firma Musterweb führt im Zuge der Änderung der gesetzlich geregelten Elternzeit eine Beschäftigtenbefragung zur Situation der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unter allen Beschäftigten durch. Die Befragung wird in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat des Unternehmens von der Personalabteilung organisiert. Anregungen für die Befragungsinhalte holt sich das Unternehmen unter anderem aus dem Informationsportal des Familienpakts Bayern (www.familienpakt-bayern.de).

Zentrale Befragungsinhalte werden:

- Welche Bedeutung hat das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ für die Beschäftigten?
- Welche bereits vorhandenen Angebote nutzen die Beschäftigten?
- Wie zufrieden sind die Beschäftigten mit den bestehenden Maßnahmen?
- Wo gibt es Verbesserungsbedarf?
- Wie informieren sich die Beschäftigten über die Maßnahmen?
- Wie beurteilen sie ihre Führungskräfte im Hinblick auf das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“?

Die Ergebnisse der Befragung werden von der Geschäftsführung mit den Abteilungsleiterinnen und -leitern, dem Betriebsrat sowie der Personalabteilung diskutiert. Anschließend werden gemeinsame Zielvereinbarungen dahin gehend festgelegt, welche weiteren familienbewussten Maßnahmen umsetzbar sind und was diese möglichst leisten sollen.

Maßnahmen gezielt abwägen

Eine Arbeitsgruppe der Personalabteilung wird mit der Aufgabe betraut, ein konkretes Konzept mit den möglichen Maßnahmen sowie einen Umsetzungsplan zu erarbeiten. Das Konzept stellt dar, welche Maßnahmen (inklusive Kosten und Zeitaufwand) wie umgesetzt werden können und beinhaltet auch gesetzliche und tarifvertragliche Rahmenbedingungen. Es legt darüber hinaus die weitere Aufgabenverteilung zwischen den Beteiligten in der Arbeitsgruppe fest.

Das fertige Konzept wird mit der Geschäftsführung, dem Betriebsrat und den jeweiligen Abteilungsleiterinnen und -leitern diskutiert und Anpassungen werden vorgenommen. Weiterhin wird eine feste Ansprechperson für die Einführungsphase und die Zeit darüber hinaus festgelegt. Diese steht sowohl allen Beschäftigten als auch der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat und den Führungskräften im Unternehmen für Rückfragen zur Verfügung.

Geeignete Maßnahmen definieren

Das neue personalpolitische Konzept enthält flexible Maßnahmen vor allem im Hinblick auf die Arbeitszeit (z. B. Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeit mit einer festgelegten Kernarbeitszeit) und den Arbeitsort (Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten generell). Auch Jobsharings im Rahmen der Elternzeit werden angeboten.

Ein wichtiges Instrument sind Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in Elternzeit. Da das Wissen in der IT-Branche sehr schnell „veraltet“, müssen die Beschäftigten auch während einer beruflichen Auszeit weitergebildet werden. Dies entspricht auch dem Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den Kontakt zum Arbeitsplatz nicht zu verlieren. Viele

Beschäftigte in Elternzeit arbeiten aber auch in Teilzeit weiter. Eine gut abgestimmte Arbeitsorganisation und die Nutzung moderner Kommunikationsmittel machen dies in der projektorientierten Arbeit des Unternehmens möglich.

Führungskräfte „ins Boot holen“

Die Führungskräfte werden nicht nur in die Diskussion der Befragungsergebnisse, sondern auch im Umsetzungsprozess der neuen Maßnahmen kontinuierlich einbezogen. Da sie mit der Arbeitsorganisation und den persönlichen Bedürfnissen in ihren Abteilungen bestens vertraut sind, können sie dabei auf Schwachstellen hinweisen. Während der Einführungsphase werden die Führungskräfte besonders für die Vereinbarkeitsthematik sensibilisiert und haben Gelegenheit, mögliche arbeitsorganisatorische Probleme direkt mit der Geschäftsleitung und der Arbeitsgruppe zu klären.

Darüber hinaus wurden spezielle Angebote und Schulungen für die Führungskräfte entwickelt, damit auch sie nicht mit ihren Vereinbarkeitskonflikten allein gelassen werden.

Netzwerke und Kooperationen nutzen

Das Unternehmen Musterweb hat eine eigene Kinderbetreuungseinrichtung eingerichtet, gemeinsam mit einem weiteren Unternehmen und einer privaten Trägerschaft. Auf diese Weise werden Kosten und Risiken sowie Betreuungskontingente geteilt. Die Einrichtung ist dadurch gut ausgelastet und kann von weiteren Unternehmen in der Umgebung gegen finanziellen Ausgleich mitgenutzt werden.

Familienbewusstsein nach innen und nach außen kommunizieren

Das Unternehmen Musterweb hat nach der Durchführung der Beschäftigtenbefragung und der Erstellung des neuen Maßnahmenpakets die gesamte Belegschaft über das neue Angebot informiert und mit ihnen diskutiert. Hierbei werden alle konkreten Umsetzungsschritte erläutert. Da sich in der Befragung gezeigt hat, dass sich viele Beschäftigte nicht ausreichend über die vorhandenen Maßnahmen informiert fühlen, wird dabei auch ein besonderer Fokus auf die zukünftigen Informationswege gelegt. Im Intranet hat die Musterweb GmbH einen eigenen Bereich zur Information für verschiedene Zielgruppen angelegt: speziell für (werdende) Väter und Mütter, pflegende Beschäftigte und Führungskräfte. Die Beschäftigten werden regelmäßig über Neuerungen informiert und ermutigt, Vereinbarkeitskonflikte aktiv mit ihren Vorgesetzten zu besprechen. In Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ ebenfalls aufgenommen. Themenspezifische Informationsbroschüren runden das Angebot ab.

Auch nach außen stellt das Unternehmen Musterweb seine familienbewusste Personalpolitik offensiv dar und macht sich damit für viele junge Fachkräfte im IT-Bereich interessant. Genutzt werden hierfür beispielsweise die eigene Website sowie Veranstaltungen und Fachmessen.

Weitere Informationen und hilfreiche Anregungen finden Sie auf den Internetseiten der Servicestelle Familienpakt Bayern unter www.familienpakt-bayern.de.

7

Mehr Informationen – Servicestelle Familienpakt Bayern

Sie haben Fragen zu konkreten Maßnahmen einer familienbewussten Personalpolitik, wollen sich über den Familienpakt Bayern oder eine kostenfreie Mitgliedschaft und deren Vorteile informieren? Dann nutzen Sie das Informations- und Beratungsangebot der Servicestelle Familienpakt Bayern.

Die Servicestelle ...



... ist **Ansprechpartnerin** für Fragen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Bayern.

... **bietet Erstberatung** für bayerische Unternehmen zur Gestaltung einer familienfreundlichen Arbeitswelt.



... **stellt Informationen** rund um das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ bereit.

... **schafft eine Plattform** zum Erfahrungsaustausch für Unternehmen, Initiativen und weitere beteiligte Akteure.



... führt themenspezifische **Informationsveranstaltungen** und **Workshops** mit hohem Praxisbezug durch.



**Servicestelle
Familienpakt Bayern**

Bernhard-Wicki-Straße 8
80636 München

Wir beraten Sie gern
Montag bis Freitag von 08.30 bis 18.00 Uhr

Telefon +49 89 5790-6280
servicestelle@familienpakt-bayern.de
www.familienpakt-bayern.de

Anhang

- 1 IHK-Fachkräfte-Monitor Bayern 2016, Berechnung für alle Fachkräfte; abrufbar unter: www.ihk-fachkraefte-monitor-bayern.de/fkm/index.html#yg2v6g5fnLbi2O
- 2 vbw (Hrsg.) (2015): Studie „Arbeitslandschaft 2040“. Eine vbw-Studie, erstellt von der Prognos AG, München.
- 3 BMFSFJ (2008): „Aus der Praxis für die Praxis – Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Handwerk“
- 4 ATKearney (2014): 361°-Studie „Nur Mut! Wie familienfreundliche Unternehmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen“
- 5 IfD Allensbach (2015): „Weichenstellungen für eine partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf“
- 6 Eine Studie des BMFSFJ ergab, dass zwei Drittel der Mütter, die länger als ein halbes Jahr zu Hause geblieben waren, sich eine frühere Rückkehr gewünscht hätten; BMFSFJ (2015a): „Memorandum Familie und Arbeitswelt – Die NEUE Vereinbarkeit“; Monitor Familienforschung, Sonderausgabe
- 7 Statistisches Bundesamt (2015a): „Öffentliche Sozialleistungen. Statistik zum Elterngeld. Beendete Leistungsbezüge für im 1. Vierteljahr 2014 geborene Kinder, Januar 2014 bis Juni 2015“
- 8 Statistisches Bundesamt (2008): „Elterngeld – eine erste Bilanz“
- 9 BMFSFJ (2015a)
- 10 BMFSFJ (2015b): „Dossier Väter und Familie – erste Bilanz einer neuen Dynamik“
- 11 Ebd.
- 12 ATKearney (2014)
- 13 Vgl. z. B. forsa-Umfrage (2015): „Arbeiten und Leben“
- 14 Gerlach et al. (2013): Datenbasis: FiD 2012: eigene Darstellung
- 15 BMFSFJ (2014): „Familienreport 2014 – Leistungen, Wirkungen, Trends“
- 16 Statistisches Bundesamt (2015): Pressemitteilung Nr. 094 vom 12. März 2015
- 17 Geyer (2016): „Informell Pflegende in der deutschen Erwerbsbevölkerung: Soziodemografie, Pflegesituation und Erwerbsverhalten“, in: ZPQ-Themenreport „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“
- 18 BMFSFJ (2013): „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013“
- 19 Gerlach/Schneider/Schneider/Quednau (2013): „Status quo der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik“
- 20 BMFSFJ (2013)
- 21 STMAS (2014): ifb-Familienreport Bayern 2014 „Zur Lage der Familie in Bayern, Schwerpunkt: Familienfreundlichkeit in Bayern“
- 22 Gerlach et al. (2013)
- 23 Messinstrument zur Bestimmung des betrieblichen Familienbewusstseins (siehe hierzu Schneider/Gerlach/Wieners/Heinze (2008): „Der berufundfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins“)
- 24 Siehe hierzu Schneider/Gerlach/Wieners/Heinze (2008): „Der berufundfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins“; FFP-Arbeitspapier 4/2008
- 25 Gerlach et al. (2013)
- 26 ATKearney (2015): 361°-Studie „Vereinbarkeit wagen!“
- 27 Schneider/Heinze/Hering (2011): „Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“
- 28 Ebd., eigene Darstellung
- 29 Bereits heute ist die Zahl der Pflegebedürftigen höher als die Zahl der Kinder unter drei Jahren; BMFSFJ (2015a)

- 30 Messinstrument zur Bestimmung des betrieblichen Familienbewusstseins (siehe hierzu Schneider/Gerlach/Wieners/Heinze (2008): „Der berufundfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins“)
- 31 ATKearney (2014)
- 32 Gerlach/Schneider (2010): „Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften“
- 33 Roland Berger (2014): Umfrage bei Führungskräften, Pressemitteilung vom 12. Dezember 2014
- 34 ATKearney (2015)

Impressum

Herausgeber:

Servicestelle Familienpakt Bayern
Bernhard-Wicki-Straße 8
80636 München
www.familienpakt-bayern.de

Der Familienpakt Bayern ist eine gemeinsame Initiative der Bayerischen Staatsregierung, des Bayerischen Industrie- und Handelskammertags e. V. (BIHK), der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. und des Bayerischen Handwerkstags e. V. (BHT), um die Arbeitswelt in Bayern noch familienfreundlicher zu machen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter zu verbessern.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Initiative Familienpakt Bayern; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur grundlegenden Information für am Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ Interessierte gedacht. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an den genannten Kontakt. Meinungsbeiträge geben die Auffassung einzelner Autoren bzw. Interviewter wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Bezugsquelle:

Servicestelle Familienpakt Bayern
Bernhard-Wicki-Straße 8
80636 München
Telefon +49 89 5790-6280
E-Mail: servicestelle@familienpakt-bayern.de
Internet: www.familienpakt-bayern.de

Bildnachweise:

Titel: GettyImages/Stockbyte
Seite 4: iStockphoto/Nicolas Hansen
Seite 28: iStockphoto/stevecoleimages
Seite 31: iStockphoto/Yuri Arcurs

Redaktion:

Servicestelle Familienpakt Bayern

Stand: November 2016, 2. Auflage

Gestaltung: brücke 17 GmbH, Frankfurt am Main

Druck: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration



www.familienpakt-bayern.de