



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

ERFOLGSFAKTOR  
**FAMILIE**

# Familienfreundliche Unternehmenskultur

Der entscheidende Erfolgsfaktor für die  
Vereinbarkeit von Familie und Beruf



## Inhalt

Vorwort.....	4
Geleitwort.....	5
Zusammenfassung.....	6
I. Familienfreundliche Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf die gelebte Vereinbarkeit – Hintergrund und Zielsetzung der Studie .....	9
II. Rolle und Bedeutung der Unternehmenskultur .....	12
2.1 Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg .....	12
2.2 Familienfreundliche Unternehmenskultur als Voraussetzung gelebter Vereinbarkeit .....	13
III. Familienfreundliche Unternehmenskultur im Spiegel der Praxis – Sicht der Beschäftigten und Unternehmen.....	15
3.1 Familienfreundliche Unternehmenskultur ist wichtigster Treiber der NEUEN Vereinbarkeit .....	15
3.2 „Kulturgap“ mit zum Teil deutlichen Wahrnehmungsunterschieden zwischen Unternehmen und Beschäftigten .....	16
3.3 Was eine familienfreundliche Unternehmenskultur ausmacht – vier wesentliche Elemente .....	19
3.4 „Kulturtypen“: Worin sich die familienfreundliche Kultur in den Unternehmen deutlich unterscheidet .....	24
IV. Gute Beispiele aus der Praxis .....	31
V. Handlungsempfehlungen.....	37

## Vorwort

Die Familienfreundlichkeit der deutschen Wirtschaft hat in den vergangenen zehn Jahren nachweislich zugenommen. Immer mehr Unternehmen unterstützen ihre Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und profitieren von höherer Arbeitgeberattraktivität und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



Die vorliegende Studie aber macht deutlich: Beschäftigte und Unternehmen nehmen die Familienfreundlichkeit im Betrieb sehr unterschiedlich wahr. Während fast die Hälfte der Unternehmen in Deutschland sich als besonders familienfreundlich bezeichnet, teilt nur ein Viertel der Beschäftigten diese Einschätzung. Ein Grund ist die Unternehmenskultur: Wenn ein Unternehmen Maßnahmen wie Home-Office, vollzeitnahe Teilzeit oder Job-Sharing anbietet, heißt das noch lange nicht, dass es auch akzeptiert wird, wenn Beschäftigte die Maßnahmen in Anspruch nehmen. Familienfreundlichkeit muss im betrieblichen Alltag, in der Kommunikation, im Umgang zwischen Beschäftigten und Führungskräften verankert sein und gelebt werden. Nur so wird sie für alle Beteiligten sichtbar und wirksam.

Eine moderne Arbeitsorganisation für Frauen und Männer in allen Lebensphasen und auf allen Qualifikationsstufen umfasst eine fortschrittliche Unternehmenskultur. Mit unserem Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ und dem zugehörigen Netzwerk unterstützen wir daher Personal- und Unternehmensverantwortliche bei der (Weiter-)Entwicklung ihrer familienfreundlichen Unternehmenskultur – damit die gelebte Vereinbarkeit von Familie und Beruf in jedem Betrieb selbstverständlich wird.

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

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

## Geleitwort

Mit einer familienbewussten Personalpolitik kann ein Unternehmen seiner besonderen Verantwortung für die Gesellschaft Ausdruck und Wirksamkeit verleihen. Als Teil des Selbstverständnisses symbolisiert sie Werte, für die das Unternehmen an seinem Standort und für die dort lebenden Menschen eintreten möchte. Eine familienbewusste Personalpolitik kann zugleich die eigene wirtschaftliche Leistungsfähigkeit wirkungsvoll unterstützen, wenn sie Wünsche und Anforderungen der Beschäftigten mit den betrieblichen Erfordernissen angemessen ausbalanciert. Das Unternehmen gewinnt für qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber an Attraktivität und die Voraussetzungen verbessern sich, dass die bereits beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Kreativität und Kompetenzen für die Belange des Betriebs einsetzen. Familienbewusstsein bedeutet, dass dabei die wirtschaftlichen oder organisatorischen Zwänge auf beiden Seiten nicht aus den Augen verloren werden.



Ob Selbstverständnis oder wirtschaftlicher Antrieb – eine familienbewusste Personalpolitik beschränkt sich nicht auf die Maßnahmen, mit denen die Beschäftigten ihre privaten Belange besser mit den beruflichen Anforderungen vereinbaren können. Sie sollte in der Unternehmenskultur fest und schlüssig verwurzelt sein, um die gesellschaftliche und betriebliche Wirksamkeit des personalpolitischen Engagements zu fördern. Dazu bedarf es der Haltung der Geschäftsführung und Führungskräfte, dass Familienbewusstsein eine wichtige Handlungsmaxime im Unternehmen ist. Selbstverpflichtungen und Leitbilder dokumentieren eine solche Haltung nach außen und innen. Diese muss jedoch authentisch sein. Das Gesagte muss mit dem Gelebten übereinstimmen. Von einer familienbewussten Unternehmenskultur kann am Ende daher erst dann gesprochen werden, wenn die Beschäftigten ihr berufliches Umfeld im Betrieb auch als familienbewusst erleben.

Dies ist die große betriebliche Herausforderung, wie die hier präsentierte Studie zur familienbewussten Unternehmenskultur und auch der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016 belegen. Selbsteinschätzungen einer Geschäftsführung und Bewertungen der Beschäftigten fallen mancherorts auseinander. Diese Differenz zu beseitigen, ist vornehmste Führungsaufgabe. Die „Champions“ (24 Prozent der befragten Unternehmen), die authentisch eine familienbewusste Unternehmenskultur leben, signalisieren, dass diese Aufgabe anspruchsvoll lösbar ist.



Prof. Dr. Michael Hüther

Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln

## Zusammenfassung

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat in den vergangenen zehn Jahren deutliche Fortschritte gemacht. Neben einer besseren Betreuungsinfrastruktur haben vielfältige betriebliche Maßnahmen wie etwa flexiblere Arbeitszeiten oder Home-Office-Lösungen die Grundlage für familienfreundliche Arbeitsbedingungen geschaffen. Dennoch: Eine Vielfalt an angebotenen Maßnahmen alleine reicht nicht aus. Diese können im betrieblichen Alltag nur dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn die Inanspruchnahme der Maßnahmen breit akzeptiert ist und keine negativen Konsequenzen drohen – also die Familienfreundlichkeit in der Unternehmenskultur verankert ist und tatsächlich gelebt wird.

Familienfreundliche Unternehmenskultur ermöglicht eine neue Qualität der Vereinbarkeit – sie drückt das gemeinsame Verständnis in einem Unternehmen aus, dass berufliche und familiäre Verantwortung gleichwertig nebeneinander stehen. Diese NEUE Vereinbarkeit sichert dringend benötigte Fachkräfte und leistet einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltig erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung.<sup>1</sup>

Mit der vorliegenden Studie wird der Zusammenhang zwischen dem Grad der Familienfreundlichkeit der Unternehmenskultur und einer gelebten Vereinbarkeit von Familie und Beruf zum ersten Mal detailliert nachgewiesen. Aus Sicht der Arbeitgeber und der Beschäftigten wird der Status quo analysiert, dabei werden die bestehenden Wahrnehmungslücken beleuchtet. Stärken und Potenziale werden identifiziert und schließlich Handlungsempfehlungen für eine familienfreundliche Unternehmenskultur abgeleitet.

Im Memorandum „Familie und Arbeitswelt – Die NEUE Vereinbarkeit“ haben Bundesfamilienministerium, die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK), der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) im September 2015 Folgendes definiert:

**„Die NEUE Vereinbarkeit zielt auf die Modernisierung der Arbeitskultur hin zu einer familienbewussten Arbeitszeitgestaltung für Frauen und Männer in verschiedenen Lebensphasen, die Beschäftigten mehr Optionen bei der Arbeits- und Lebensgestaltung gibt. Dabei kommt es darauf an, die Wünsche der Beschäftigten mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang zu bringen.“**

<sup>1</sup> BMFSFJ gemeinsam mit BDA, DIHK, ZDH und DGB (2015): Memorandum: Familie und Arbeitswelt – Die NEUE Vereinbarkeit, Berlin

Die Ergebnisse im Überblick:

### **1. Eine familienfreundliche Unternehmenskultur ist wichtigster Treiber der NEUEN Vereinbarkeit:**

| Knapp ein Viertel (24 Prozent) der Beschäftigten bewertet die Unternehmenskultur seines Arbeitgebers in Bezug auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf als sehr familienfreundlich – dort wird die NEUE Vereinbarkeit offenbar schon gelebt. Da weitere 44 Prozent ihren Betrieb als eher familienfreundlich einstufen, besteht noch Potenzial, die NEUE Vereinbarkeit weiter voranzutreiben und als Teil der Unternehmenskultur zu etablieren. Lediglich knapp ein Drittel aller Beschäftigten (32 Prozent) empfindet die Unternehmenskultur als nicht familienfreundlich – hier herrscht ein eindeutiger Aufholbedarf in dem Bestreben, die Unternehmenskultur familienfreundlich zu gestalten.

| Dabei weist die Studie einen direkten Zusammenhang zwischen familienfreundlicher Unternehmenskultur und Vereinbarkeit aus: Über 99 Prozent aller Beschäftigten in Unternehmen mit einer sehr familienfreundlichen Unternehmenskultur können Familie und Beruf gut oder sehr gut miteinander verbinden. Bei einer weniger familienfreundlichen Unternehmenskultur sinkt dieser Wert um die Hälfte ab (52 Prozent).

### **2. Es gibt einen deutlichen „Kulturgap“ – der gelebte Grad der Vereinbarkeit wird von Unternehmen und Beschäftigten teilweise stark unterschiedlich wahrgenommen:**

| Unternehmen sehen sich insgesamt und in einzelnen Aspekten deutlich familienfreundlicher als ihre Beschäftigten. Beispielsweise schätzen 44 Prozent der Unternehmen ihre Unternehmenskultur als sehr familienfreundlich ein, was allerdings von deutlich weniger Beschäftigten (24 Prozent) geteilt wird. Nur 16 Prozent der Unternehmen empfinden ihre Kultur als nicht beziehungsweise weniger familienfreundlich – bei den Beschäftigten liegt der Anteil mit 32 Prozent doppelt so hoch.

| Unternehmen bieten mehr Maßnahmen an als von Beschäftigten wahrgenommen werden. Von durchschnittlich 4,4 Vereinbarkeitsangeboten je Unternehmen werden in der Praxis nur 2,8 Angebote von den Beschäftigten tatsächlich genutzt.

| Beschäftigte sehen ihre Bedürfnisse deutlich weniger berücksichtigt als Unternehmen dies angeben. Während lediglich 19 Prozent der Beschäftigten der Meinung sind, dass das Unternehmen auf persönliche Lebenssituation eingeht und hierfür Lösungen anbietet, glauben dreimal so viele Unternehmen (58 Prozent), eine passgenaue Vereinbarkeitspolitik zu verfolgen.

| Die Verankerung des Vereinbarkeitsthemas in den Unternehmensleitungen wird unterschiedlich bewertet. 88 Prozent der befragten Unternehmen sind der Ansicht, dass die Führungsspitze das Thema wichtig oder sehr wichtig nimmt. Diese Ansicht teilen nur knapp 60 Prozent der Beschäftigten.

### **3. Eine familienfreundliche Unternehmenskultur zeichnet sich vor allem durch vier Elemente aus:**

- | Passgenauigkeit der Maßnahmen: Grundlage für eine familienfreundliche Unternehmenskultur sind passgenaue Maßnahmen, die den Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen und -lagen entsprechen.
- | Rolle der Führungskräfte als Gestalter und Vorbilder: Das Verhalten und die Einstellungen der Führungskräfte prägen maßgeblich, wie Vereinbarkeit im Betrieb tatsächlich gelebt wird.
- | Transparenz, Kommunikation und Kooperation: Eine angemessene sowie zielgruppengerechte Ansprache der Beschäftigten sowie eine breite und attraktive Kommunikation über die vom Unternehmen angebotenen Maßnahmen beeinflussen eine familienfreundliche Unternehmenskultur wesentlich.
- | Verbindlichkeit und Regeln: Leitbilder, Betriebsvereinbarungen und andere verbindliche Regelungen können Beschäftigten Sicherheit geben, ob und wie sie angebotene Maßnahmen nutzen können.

### **4. Unternehmen lassen sich anhand der zuvor genannten Elemente in drei „Kulturtypen“ unterscheiden:**

- | Gemessen am Grad der Familienfreundlichkeit in der Unternehmenskultur lassen sich „Die Champions“, „Die Soliden“ und „Die Nachzügler“ ausmachen.
- | Sie weisen jeweils typische strukturelle Eigenschaften in Bezug auf Branchen, Größe und Personalstruktur auf und unterscheiden sich deutlich in der Ausprägung bestimmter Kulturmerkmale.
- | Die Unternehmenskultur der Champions hebt sich dabei in den vier oben aufgeführten Elementen familienfreundlicher Unternehmenskultur deutlich von der anderen Typen ab. Besonders die gelungene Verankerung der Unternehmenskultur im Unternehmen ist als Erfolgsfaktor zu nennen.

### **5. Um die Potenziale einer familienfreundlichen Unternehmenskultur in vollem Umfang zu nutzen, können Unternehmen sechs Handlungsempfehlungen nutzen:**

- | Status quo der Unternehmenskultur und Bedarfe der Beschäftigten analysieren
- | Verbindliche Vereinbarkeitsziele setzen und in einem Regelwerk verankern
- | Maßnahmen überprüfen und anpassen
- | Kulturwandel glaubhaft kommunizieren
- | Familienfreundliche Kultur authentisch leben
- | Zielerreichung kontrollieren und weitere Anpassungen vornehmen

# I.

## Familienfreundliche Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf die gelebte Vereinbarkeit – Hintergrund und Zielsetzung der Studie

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat aus Sicht der Bevölkerung in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen.<sup>2</sup> Vereinbarkeit ist längst kein Thema mehr, das vorrangig für Mütter relevant ist, sondern sie wird inzwischen von vielen berufstätigen Männern und Frauen in unterschiedlichen Lebenslagen und -phasen als wichtiges Element der Lebensplanung wahrgenommen. Mütter, vor allem auch Alleinerziehende, können durch geeignete Arbeitszeiten und passende betriebliche Betreuungsangebote die angestrebte Balance zwischen Privatem und Beruflichem finden. Immer mehr Väter wollen ihre Arbeitszeit reduzieren oder flexibler gestalten. Hinzu kommt die wachsende Zahl von Beschäftigten, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern. Von einer guten Vereinbarkeit profitieren am Ende auch immer die Unternehmen: Sie gewinnen Fachkräfte und können sie langfristig an sich binden.

Unternehmen haben die Relevanz des Themas erkannt: Laut dem Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit gaben 2003 noch 47 Prozent der befragten Unternehmen an, dass Familienfreundlichkeit wichtig oder eher wichtig ist. Im Jahre 2016 betrug dieser Wert bereits 74 Prozent.<sup>3</sup>

Die Rahmenbedingungen dafür schafft eine vereinbarkeitsfördernde Familienpolitik: Der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz wurde eingeführt und der Kitausbau deutlich vorangetrieben. Die Einführung des ElterngeldPlus mit Partnerschaftsbonus und einer flexibleren Elternzeit im Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz sichert zudem finanzielle Unterstützung zu und ermöglicht eine familienbewusste Arbeitszeitgestaltung.

Dennoch: Gute politische Rahmenbedingungen und konkrete Vereinbarkeitsangebote von Unternehmen alleine reichen nicht aus. Damit Vereinbarkeit ihre volle Wirkung entfalten kann, ist eine familienfreundliche Unternehmenskultur erforderlich. Oftmals bremst die bestehende Unternehmenskultur die gelebte Vereinbarkeit aus, statt diese zu unterstützen. Dafür gibt es zahlreiche Beispiele: In einigen Unternehmen wird ein pünktlicher Feierabend von Vorgesetzten als ein Zeichen mangelnden Engagements gesehen. Eine Präsenzkultur, also die maximale Anwesenheit im Betrieb, bestimmt den Alltag. Teilzeitbeschäftigte werden häufig de facto ausgegrenzt, wenn wichtige Meetings außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Die Arbeit im Home-Office führt

---

2 BMFSFJ (2015): Memorandum: Familie und Arbeitswelt – Die NEUE Vereinbarkeit, S. 6, Berlin

3 IW Köln i.A. BMFSFJ (2013, 2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013 und 2016, S. 16 (2016), Berlin

teilweise zu einer schlechteren Beurteilung mit der Begründung, dass der/die Betreffende ja nur selten anzutreffen sei. Teilzeitbeschäftigte bekommen weniger interessante oder anspruchsvolle Aufgaben.

” Wer an eine Präsenzkultur glaubt, der glaubt nicht an Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Führungskräfte müssen erkennen, dass Beschäftigte gleichzeitig gute Mitarbeiter und gute Eltern sein können. Dass sich die Prioritäten der Beschäftigten durch eine Elternschaft völlig verschieben, das ist eine Denkfalle. “

Rüdiger Bechstein, Personalchef von Kärcher

Eine Vielzahl von Studien hat bereits die Relevanz einer familienfreundlichen Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg nachgewiesen.<sup>4</sup> Genauso sind die positiven (auch betriebswirtschaftlichen) Effekte von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf hinlänglich bekannt.<sup>5</sup> Jedoch fehlt es bisher an einer vertieften Untersuchung, die den Zusammenhang einer familienfreundlichen Unternehmenskultur und der gelebten Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufzeigt.

Die aktuelle Studie hat folgende Ziele:

- | Untersuchung der Abhängigkeiten und Zusammenhänge zwischen gelebter Vereinbarkeit im Unternehmen und dem Grad der Familienfreundlichkeit der Unternehmenskultur
- | Analyse der aktuellen Lage und Verbesserungspotenziale für Unternehmen
- | Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Unternehmenskultur

Folgende Aspekte wurden beleuchtet:

- | Wie schätzen Beschäftigte und Arbeitgeber – jeweils einzeln betrachtet – die Unternehmenskultur in ihrem Unternehmen ein?
- | Was macht aus Sicht von Beschäftigten eine besonders familienfreundliche Unternehmenskultur aus?

4 Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (2013): Status quo der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, Münster und Berlin

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

Basis der Untersuchung ist eine telefonische Befragung (CATI), die im Frühling 2017 von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) durchgeführt wurde. 300 Unternehmen und 1.085 Beschäftigte wurden befragt. Der Datensatz für Unternehmen ab 15 Beschäftigten ist repräsentativ für Deutschland nach Branchen, Ortsgrößen und Regionen. Aus der Grundgesamtheit der Beschäftigten in Unternehmen in Deutschland wurde eine repräsentative Stichprobe von Arbeitnehmern gebildet, die proportional zur Grundgesamtheit in Bezug auf Bundesländer, Ortsgrößen, Geschlechter, Alter, Haushaltsgrößen, Beruf des Haushaltsvorstands ist. Die Daten wurden empirisch mittels deskriptiver statistischer Verfahren von der Roland Berger GmbH ausgewertet.

Ergänzt wird die Studie durch Best-Practice-Beispiele von Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen. Sie zeigen konkret, was die Familienfreundlichkeit ihrer Unternehmenskultur ausmacht.

Praktische Handlungsempfehlungen zeigen zum Abschluss, wie die Unternehmenskultur (noch) familienfreundlicher gestaltet werden kann. Gemeinsam mit den Unternehmen wurde so die Basis für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf geschaffen.

## II.

# Rolle und Bedeutung der Unternehmenskultur

### 2.1 Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg

Die Wissenschaft untersucht den Einfluss der Unternehmenskultur bereits seit Jahrzehnten. Edgar Schein, einer der Mitbegründer der Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung, hat den Begriff der Unternehmenskultur maßgeblich geprägt. Er definiert Unternehmenskultur wie folgt:

**„Die Unternehmenskultur ist ein System grundlegender Überzeugungen und der damit verbundenen Werte und Normen.“**

Mittlerweile ist durch diverse Studien belegt, dass zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg ein positiver Zusammenhang besteht:

- | Eine Betrachtung von US-amerikanischen, börsennotierten Unternehmen zeigt, dass Firmen mit stark ausgeprägter Unternehmenskultur einen höheren Gewinn und Umsatz aufweisen als Firmen mit einer schwachen Unternehmenskultur.<sup>6</sup>
- | Firmen mit Angestellten, die wesentliche Elemente ihrer Unternehmenskultur als vertrauenswürdig und ethisch korrekt einschätzen, realisieren höhere Gewinnmargen.<sup>7</sup>
- | Weiterhin besteht ein starker Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und der Mitarbeiterzufriedenheit<sup>8,9</sup>, die sich wiederum positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt.<sup>10</sup>
- | Neben diesen Aspekten wurde der positive Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und der Gesundheit der Beschäftigten nachgewiesen. Je besser Angestellte die Unternehmenskultur ihres Unternehmens einschätzen, desto weniger berichteten Beschäftigte von psychischen und physischen Problemen.<sup>11</sup>

6 Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014): Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms, *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), S. 785-808

7 Guiso, Luigi, Sapienza, Paola & Zingales, Luigi (2015): The value of corporate culture, *Journal of Financial Economics* 117.1, S. 60-76

8 Belias, D., & Koustelios, A. (2014): Organizational culture and job satisfaction: A review, *International Review of Management and Marketing*, 4(2), S. 132

9 Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M. (Hrsg.) (2016): Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit-Herausforderungen und Chancen, S. 74, Berlin und Heidelberg

10 Sirota, D., & Klein, D. (2013): The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want, FT Press, S. 82

11 Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M. (Hrsg.) (2016): Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit-Herausforderungen und Chancen, S. 81, Berlin und Heidelberg

Viele Unternehmen haben die Bedeutung einer guten Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg bereits erkannt, wie eine Reihe von Studien und Befragungen von Vorständen, Geschäftsführern und Personalverantwortlichen belegen:

- | Die Umfrage „Jobtrends Deutschland“ des Staufenberg Instituts, in der 1.600 Unternehmen aus 16 Branchen befragt wurden, zeigt auf, dass für 81 Prozent der Befragten die Unternehmenskultur wichtig ist. 93 Prozent der Befragten glauben, dass diese zukünftig einen noch höheren Stellenwert einnehmen wird. Außerdem geht ein Großteil der Unternehmen davon aus, dass die Bedeutung der Unternehmenskultur vor allem für die strategische Markenführung und das Recruiting von Absolventen weiter zunehmen wird.<sup>12</sup>
- | Laut einer Umfrage des National Bureau of Economic Research unter 1.900 Vorstandsmitgliedern nordamerikanischer Unternehmen glauben 92 Prozent von ihnen, dass der Unternehmenswert durch eine Verbesserung der Unternehmenskultur gesteigert werden kann.<sup>13</sup>
- | Laut Global Human Capital Trends 2016, in dem weltweit Unternehmensverantwortliche befragt wurden, gaben 82 Prozent der Befragten an, dass die Unternehmenskultur ein Wettbewerbsvorteil sei.<sup>14</sup>

## 2.2 Familienfreundliche Unternehmenskultur als Voraussetzung gelebter Vereinbarkeit

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) konstatiert im Unternehmensmonitor 2016: „Familienfreundlichkeit kann sich im Unternehmen nur dann voll entfalten, wenn sich die personalpolitischen Leitlinien und die gewünschte Unternehmenskultur auch im betrieblichen Alltag und im Erleben widerspiegeln – und zwar für weibliche und männliche Belegschaftsangehörige gleichermaßen sowie in den unterschiedlichen Lebensphasen.“<sup>15</sup>

Eine familienfreundliche Unternehmenskultur beinhaltet ein gemeinsames Verständnis und gemeinsame Werte in Bezug darauf, inwieweit eine Organisation die Vereinbarkeit von Familien- und Arbeitsleben ihrer Beschäftigten unterstützt und schätzt.<sup>16</sup> Im Memorandum „Familie und Arbeitswelt – Die NEUE Vereinbarkeit“ definieren das Bundesfamilienministerium, die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK), der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) wie folgt:

**„Die NEUE Vereinbarkeit zielt auf die Modernisierung der Arbeitskultur hin zu einer familienbewussten Arbeitszeitgestaltung für Frauen und Männer in verschiedenen Lebensphasen, die Beschäftigten mehr Optionen bei der Arbeits- und Lebensgestaltung gibt. Dabei kommt es darauf an, die Wünsche der Beschäftigten mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang**

12 Staufenberg Institut GmbH (2015): Jobtrends Deutschland, S. 2, Köln

13 Graham, J. R., Campbell, R. H., Popadak, J., & Rajgopal, S. (2017): Corporate Culture: Evidence from the Field, National Bureau of Economic Research, S. 2

14 Deloitte University Press (2016): Global Human Capital Trends 2016 – The new organization: Different by design, S. 37, Deloitte Development LLC

15 BMFSFJ (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit, S. 7, Berlin

16 Streckler, M. M. (2015): Organisationale Unterstützung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Eine Untersuchung zentraler Zusammenhänge aus Topmanagement- und interkultureller Perspektive, S. 24, Berlin und Heidelberg

**zu bringen. Die NEUE Vereinbarkeit zielt auf das gemeinsame Verständnis, dass familiengerechte Arbeitsbedingungen einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltig erfolgreichen wirtschaftlichen Entwicklung leisten.“**

Ist die Unternehmenskultur besonders familienfreundlich, begünstigt dies maßgeblich eine erfolgreiche Personalpolitik:

- | Der enge Zusammenhang zwischen dem betrieblichen Familienbewusstsein einerseits und der generellen Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten andererseits verdeutlicht den hohen Stellenwert, welcher der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Kontext von Arbeitsqualität zukommt.<sup>17</sup>
- | Familienfreundliche Unternehmenskultur wirkt direkt auf die Arbeitgeberattraktivität: 92 Prozent der Beschäftigten in familienfreundlichen Unternehmen würden ihr Unternehmen uneingeschränkt weiterempfehlen. Für Unternehmen, in denen die Vereinbarkeit nicht gelebt wird, liegt die Weiterempfehlungsquote der Beschäftigten bei lediglich 22 Prozent.<sup>18</sup>
- | Ein zentraler Treiber einer familienfreundlichen Unternehmenskultur ist das Vorhandensein von positiven Rollenbildern und Vorbildern sowohl unter Arbeitnehmern selbst als auch unter Führungskräften. Der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016 zeigt eine rund 60 Prozent höhere Inanspruchnahme der Maßnahmen durch Beschäftigte, wenn Führungskräfte diese auch nutzen.<sup>19</sup> Je stärker Beschäftigte und Führungskräfte Vereinbarkeit tatsächlich leben, desto eher wird Vereinbarkeit zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur, die selbst mehr und mehr familienfreundlich wird.

Ist die Unternehmenskultur nicht familienfreundlich, leidet darunter die Vereinbarkeit:

- | Fast jeder zweite Arbeitnehmer (46 Prozent) hat das Gefühl, dass die Dauer der täglichen Anwesenheit im Büro ein relevantes Kriterium für einen Karrieresprung ist.<sup>20</sup> Vor allem von Führungskräften wird erwartet, ständig anwesend zu sein.<sup>21</sup>
- | Im Jahr 2015 befürchtete gut ein Viertel der Beschäftigten in Deutschland negative Konsequenzen für die Karriere sowie die finanzielle Situation, wenn sie familienfreundliche Angebote in Anspruch nehmen.<sup>22</sup> Besonders für Frauen bedeutet eine längere Beschäftigung in Teilzeit nach wie vor einen Karriereknick.
- | Aber auch für Männer ist dies ein Thema, da Unternehmen familiäres Engagement bei Vätern nur teilweise akzeptieren. Väter nehmen ihren Arbeitgeber weniger väterfreundlich wahr, als der Arbeitgeber sich selbst.<sup>23</sup>

Alles deutet also darauf hin, dass eine familienfreundliche Unternehmenskultur Voraussetzung für gelebte Vereinbarkeit ist.

17 BMAS (2015): Forschungsbericht 456 – Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität – Abschlussbericht, S. 66-69, Berlin (FFP Index)

18 A.T. Kearney (2016): 361°, Mehr Vereinbarkeit, S. 17, Düsseldorf

19 BMFSFJ (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit, S. 16, Berlin

20 Walther, K., & Lukoschat, H. (2008): Kinder und Karrieren: Die neuen Paare, Eine Studie der EAF im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Download: <http://www.bertelsmannstiftung.de>, S. 14, Berlin

21 EAF Berlin (2016): Flexibles Arbeiten in Führung – Ein Leitfaden für die Praxis, S. 7, Berlin

22 vgl. A.T. Kearney (2016), 361°, Mehr Vereinbarkeit, S. 9, Düsseldorf

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

# III.

## Familienfreundliche Unternehmenskultur im Spiegel der Praxis – Sicht der Beschäftigten und der Unternehmen

Die Ergebnisse dieser repräsentativen Befragung von Beschäftigten und Unternehmen zeigen ein klares Bild davon, wie familienfreundlich die Unternehmenskultur heute aus der jeweiligen Perspektive gesehen wird und wo Diskrepanzen bestehen.

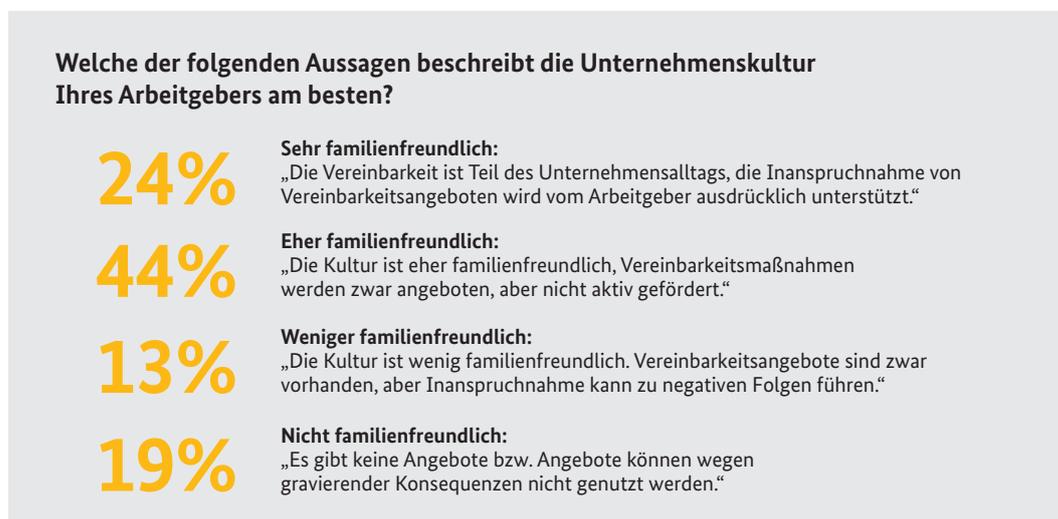
Die Studie macht deutlich, was vor allem aus Sicht von Beschäftigten eine familienfreundliche Unternehmenskultur ausmacht und wo die betriebliche Realität noch hinter den Erwartungen zurückbleibt. Zum ersten Mal wird ein direkter Zusammenhang zwischen familienfreundlicher Unternehmenskultur und gelebter Vereinbarkeit nachgewiesen.

Aus den Ergebnissen lassen sich drei verschiedene „Kulturtypen“ von Unternehmen identifizieren, die sich sowohl in der Ausprägung ihrer Familienfreundlichkeit als auch hinsichtlich struktureller Merkmale wie Größe, Branchen, Frauenanteil gut abgrenzen lassen.

### 3.1 Familienfreundliche Unternehmenskultur ist wichtigster Treiber der NEUEN Vereinbarkeit

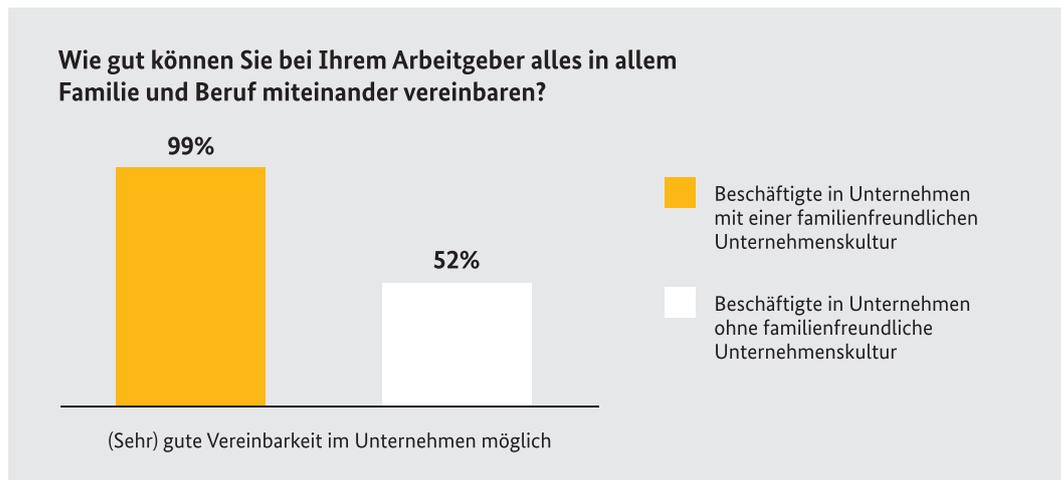
Die Bemühungen der deutschen Wirtschaft für eine familienfreundliche Arbeitswelt machen sich bezahlt. 24 Prozent der Beschäftigten empfinden die Unternehmenskultur ihres Arbeitgebers als sehr familienfreundlich – dort scheint die NEUE Vereinbarkeit schon gelebt zu werden. Für alle anderen besteht also Potenzial, die NEUE Vereinbarkeit weiter voranzutreiben und als Teil der Unternehmenskultur zu etablieren.

Abbildung 1: Familienfreundlichkeit der Unternehmenskultur – Sicht der Beschäftigten



Die Unternehmenskultur beeinflusst maßgeblich, ob Beschäftigte Familie und Beruf gut vereinbaren können: Über 99 Prozent aller Beschäftigten in Unternehmen mit einer sehr familienfreundlichen Unternehmenskultur können Familie und Beruf gut oder sehr gut miteinander vereinbaren. In Unternehmen mit nicht familienfreundlicher Kultur sinkt dieser Wert auf die Hälfte.

**Abbildung 2: Vereinbarkeit für Beschäftigte in Unternehmen nach Ausprägung der Familienfreundlichkeit der Unternehmenskultur**



Quellen: Roland Berger, GfK

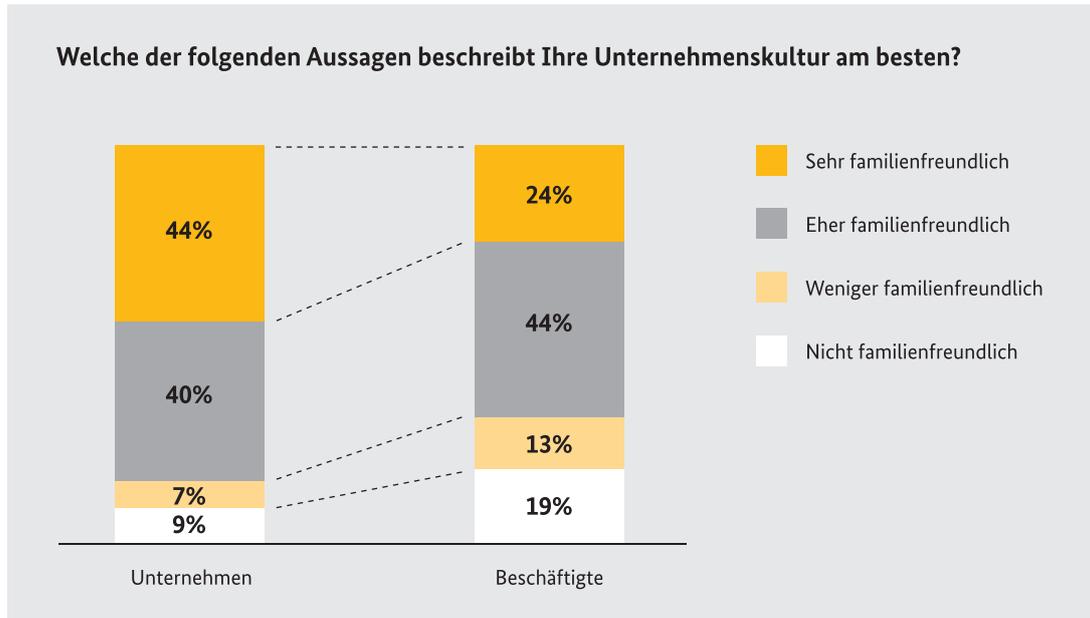
### 3.2 „Kulturgap“ mit zum Teil deutlichen Wahrnehmungsunterschieden zwischen Unternehmen und Beschäftigten

Bessere Vereinbarkeit, Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität – sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgeber profitieren von einer familienfreundlichen Unternehmenskultur. In der Realität fallen die Wahrnehmungen allerdings auseinander, wie weit das Unternehmen gekommen ist und wie fortschrittlich es tatsächlich agiert. Beschäftigte kommen bei allen Fragen zur Unternehmenskultur meist zu weniger positiven oder optimistischen Einschätzungen als die Unternehmen selbst. Dafür steht der Begriff „Kulturgap“.

#### **Unternehmen sehen sich insgesamt deutlich positiver als Beschäftigte**

Beschäftigte und Unternehmen nehmen die Unternehmenskultur sehr unterschiedlich wahr: 44 Prozent der Unternehmen schätzen sich als „sehr familienfreundlich“ ein und geben an, dass die Vereinbarkeit bereits Teil der Unternehmenskultur ist. Hingegen stimmen dieser Aussage lediglich 24 Prozent der Beschäftigten zu. 32% der Beschäftigten geben an, dass die Unternehmenskultur ihrer Arbeitgeber „weniger“ oder „nicht familienfreundlich“ ist – dies bestätigen jedoch lediglich 16% der Unternehmen. Offensichtlich ist Unternehmen häufig gar nicht bewusst, dass ihre vermeintlich familienfreundliche Kultur von der Mitarbeiterschaft gar nicht so aufgenommen wird – es bleibt also für etliche Unternehmen die Herausforderung, diese Wahrnehmungslücke zu schließen.

Abbildung 3: Familienfreundlichkeit der Unternehmenskultur – Sicht der Unternehmen und der Beschäftigten

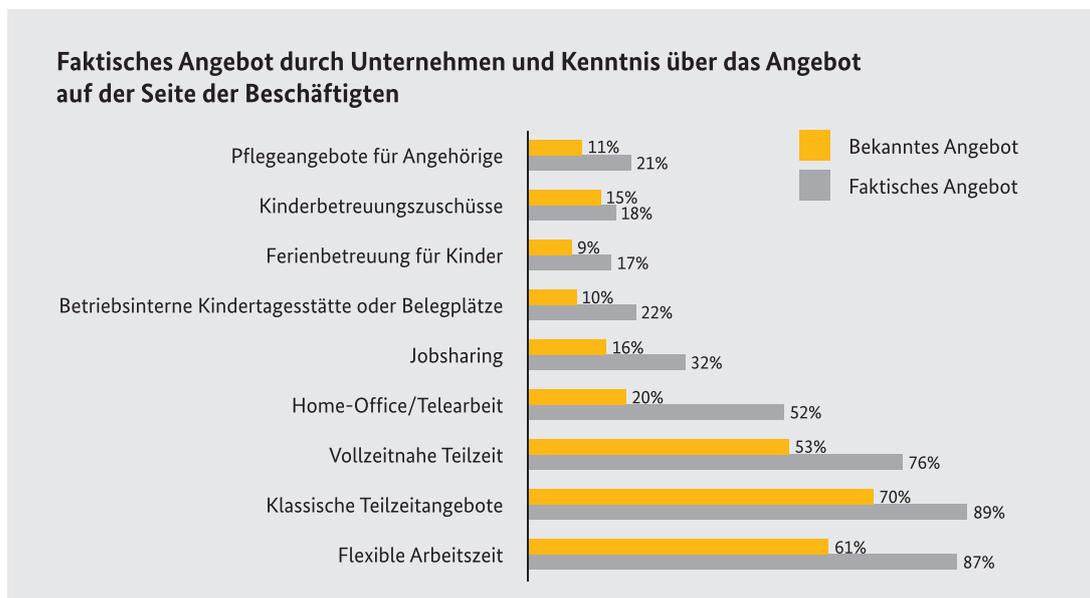


Quellen: Roland Berger, GfK

### Tatsächliches und bekanntes Maßnahmenangebot fallen auseinander

Obwohl die meisten Unternehmen Vereinbarkeitsmaßnahmen anbieten, wissen ihre Beschäftigten häufig nichts davon. Modelle zur vollzeitnahen Teilzeit bieten zum Beispiel 76 Prozent der Unternehmen an, aber nur 53 Prozent der Beschäftigten sind solche bekannt. Home-Office (mittlerweile von jedem zweiten Unternehmen angeboten) wird nur von 20 Prozent der Beschäftigten als tatsächliches Angebot wahrgenommen. Obwohl 22 Prozent der Unternehmen inzwischen eine betriebsinterne Kindertagesstätte haben oder Belegplätze in anderen Einrichtungen anbieten, wissen nur 10 Prozent der Beschäftigten von solchen Möglichkeiten. Ein ähnliches Missverhältnis existiert bei Pflegeangeboten für Angehörige und Ferienbetreuungen für Kinder.

Abbildung 4: Faktisches und bekanntes Maßnahmenangebot

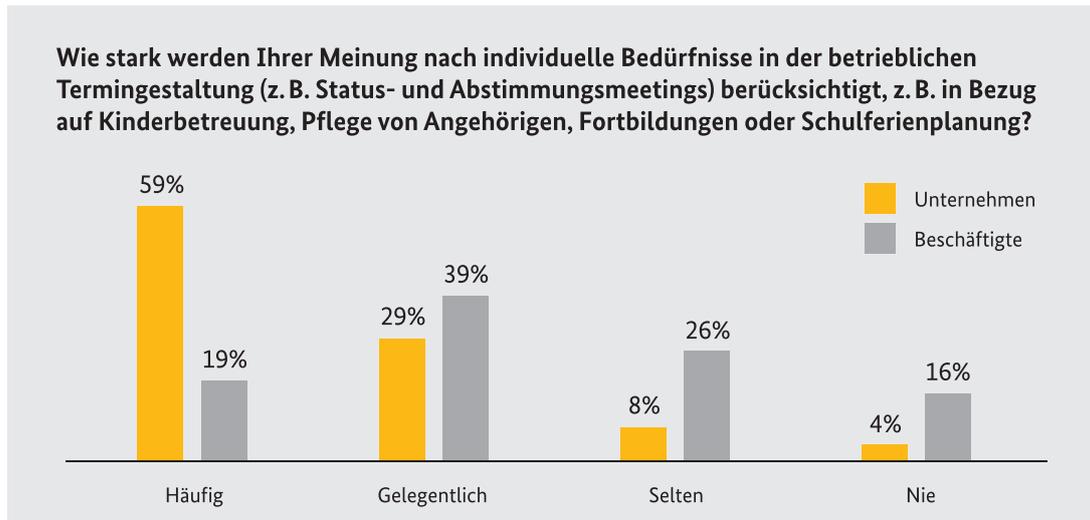


Quellen: Roland Berger, GfK

### Beschäftigte sehen ihre Bedürfnisse weniger berücksichtigt

Nur jede/-r Fünfte aus der Belegschaft (19 Prozent) gibt an, dass individuelle Bedürfnisse aufgrund von Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen oder Schulferienplanung in der betrieblichen Termingestaltung häufig Berücksichtigung finden, was im Gegensatz dazu fast zwei Drittel der Arbeitgeber (59 Prozent) als erfüllt ansehen. Entsprechend finden nur 12 Prozent der Arbeitgeber, dass individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiterschaft von ihnen selten oder nie berücksichtigt werden. Bei den Beschäftigten äußern dies 42 Prozent.

Abbildung 5: Möglichkeit der individuellen Termingestaltung aus Sicht von Beschäftigten und Unternehmen

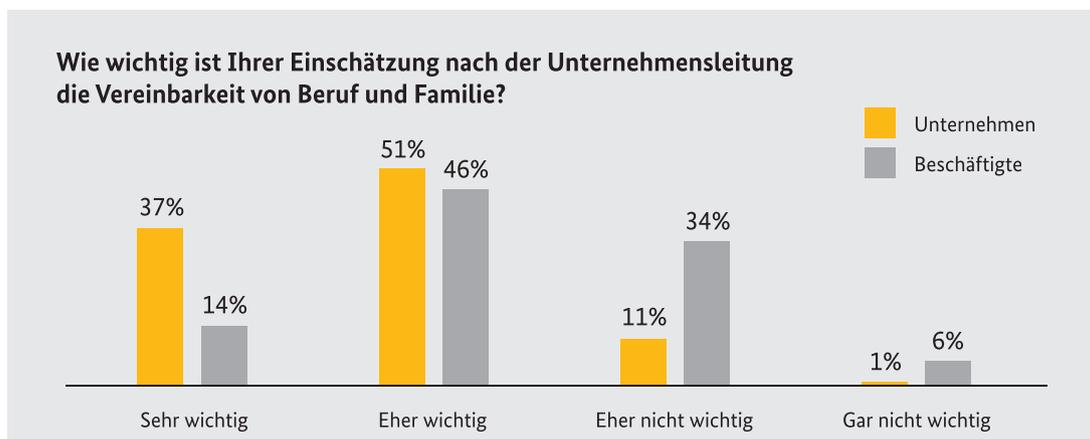


Quellen: Roland Berger, GfK

### Unterschiedliche Sicht auf die Wichtigkeit des Themas Vereinbarkeit für die Unternehmensleitung

Fast neun von zehn befragten Unternehmen (88 Prozent) sind der Ansicht, die eigene Unternehmensleitung nehme die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtig oder sehr wichtig. Aus Sicht der Beschäftigten trifft dies nur für 60 Prozent zu. Die restlichen 40 Prozent finden, dass dieses Thema der Führungsspitze eher weniger oder gar nicht wichtig ist. Kurz: Die positive Haltung der Geschäftsleitung zur Vereinbarkeit kommt in der Belegschaft vielfach nicht voll an.

Abbildung 6: Wichtigkeit von Vereinbarkeit für die Unternehmensleitung – Wahrnehmung von Beschäftigten und Unternehmen



Quellen: Roland Berger, GfK

Der Abbau dieser teilweise erheblichen Wahrnehmungsunterschiede ist ein wesentlicher Hebel für die Verbesserung der Unternehmenskultur – nur so können bedarfsgerechte Angebote entstehen, die zu einer besseren Vereinbarkeit führen.

### 3.3 Was eine familienfreundliche Unternehmenskultur ausmacht – vier wesentliche Elemente

Erfüllte Erwartungen der Beschäftigten an ihre individuelle Vereinbarkeitssituation und ihre Bedarfe prägen die Wahrnehmung der Familienfreundlichkeit der Unternehmenskultur genauso wie das gemeinsame Erleben im Team. Dabei ist aber nicht alles, was die Vereinbarkeit unterstützt, gleich relevant für die Kultur im Betrieb. Wesentliche Bestandteile der vorliegenden Studie sind daher die detaillierte Erhebung der Beschäftigtensicht und der parallele Abgleich mit der betrieblichen Realität. Auf dieser Basis wurden die wesentlichen Elemente identifiziert, die über die Familienfreundlichkeit der Unternehmenskultur maßgeblich entscheiden.

#### Vier Elemente einer familienfreundlichen Unternehmenskultur

Aus den Studienergebnissen wird deutlich, dass es vier zentrale Elemente sind, die eine familienfreundliche Unternehmenskultur ausmachen:

- | Passgenaue Maßnahmen erleichtern Beschäftigten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ihrem individuellen Bedarf entsprechend zu leben.
- | Die Rolle der Führungskräfte prägt die tatsächliche Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten. Ihr Verhalten beeinflusst, ob es tatsächlich „erlaubt“ ist, die Maßnahmen zu nutzen.
- | Transparenz, Kommunikation und Kooperation sind entscheidend für den Erfolg einer familienfreundlichen Unternehmenskultur.
- | Es braucht Verbindlichkeit und Regeln – das heißt eine feste Verankerung im Werte- und Steuerungssystem eines Unternehmens ist unerlässlich.

Abbildung 7: Vier Elemente einer familienfreundlichen Unternehmenskultur



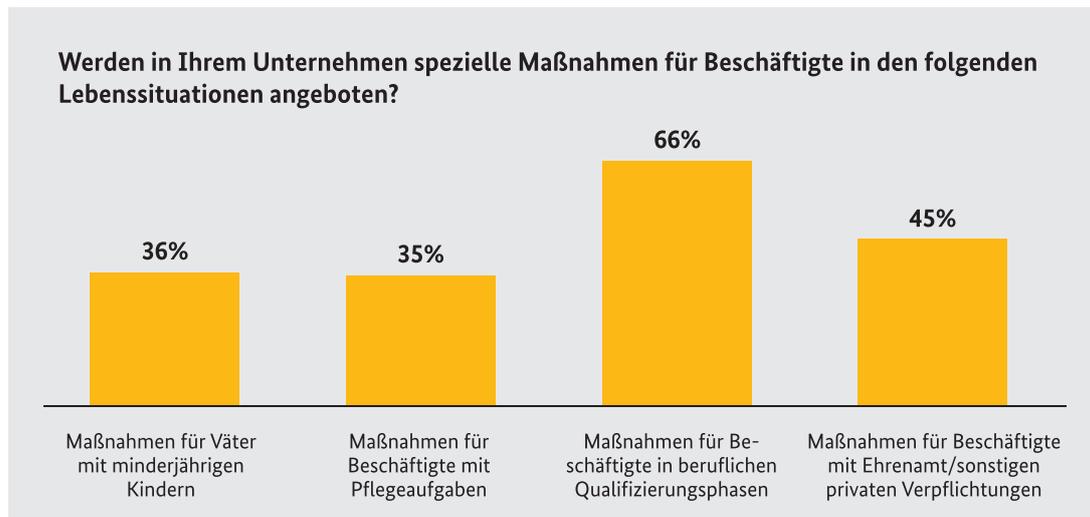
### Element 1: Passgenauigkeit der Maßnahmen

Da sich in den vergangenen Jahren die Ansprüche von Männern und Frauen an eine gelungene Vereinbarkeit verändert haben, muss sich auch die Unternehmenskultur weiterentwickeln. Die grundlegenden Maßnahmen sollten also in regelmäßigen Abständen bei allen Beschäftigtengruppen hinterfragt und bei Bedarf angepasst werden. Maßnahmen zielgruppenspezifisch zu gestalten, ist in der heutigen Arbeitswelt unerlässlich, um eine hohe Passgenauigkeit zu garantieren und Missverständnisse zu vermeiden.

Die Diskussionen um flexible und familienbewusste Arbeitsbedingungen hat Früchte getragen: Die Angebote der Unternehmen scheinen in der Praxis bereits weitgehend bedarfsgerecht zu sein. Der Großteil der Beschäftigten empfindet vor allem die Flexibilisierung der Arbeitszeit (82 Prozent) und der Teilzeitangebote (62 Prozent) als wichtig. Die Unternehmen bieten dies in entsprechendem Umfang an.

Allerdings werden bestimmte Beschäftigtengruppen, beispielsweise Väter oder Beschäftigte mit Pflegeaufgaben, häufig noch nicht als relevante Zielgruppe gesehen – für sie gibt es nur wenige Angebote. Zum Beispiel bietet nur etwa jedes dritte Unternehmen für Väter mit minderjährigen Kindern und für Beschäftigte mit Pflegeaufgaben spezielle Maßnahmen an. Hingegen unterstützen zwei von drei Unternehmen ihre Beschäftigten in beruflichen Qualifizierungsphasen.

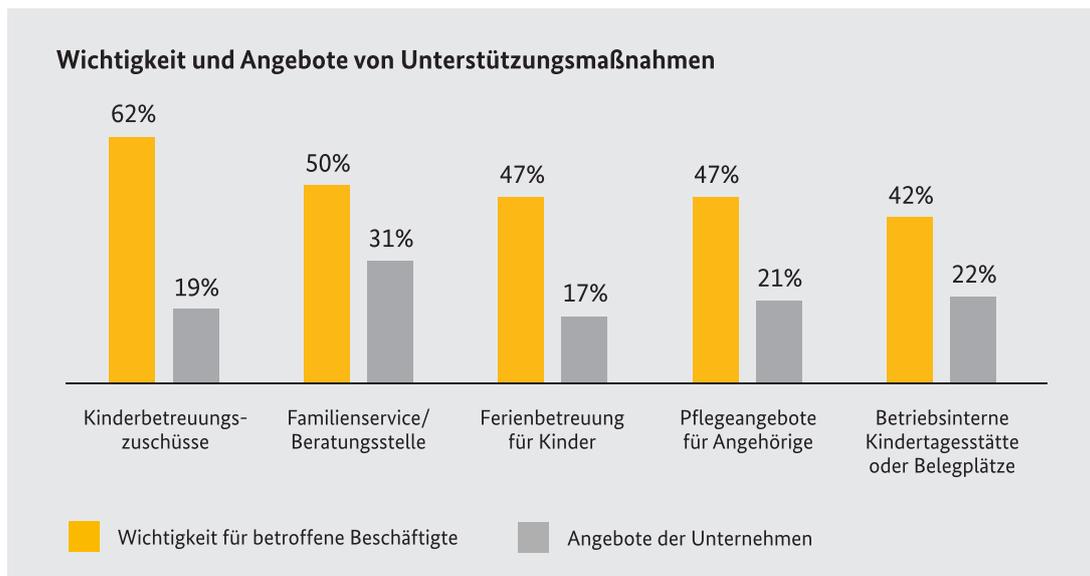
Abbildung 8: Angebotene Maßnahmen für Beschäftigte in speziellen Lebenssituationen aus Sicht der Unternehmen



Quellen: Roland Berger, GfK

Nicht bedarfsgerecht ist nach den Befragungen das Angebot an Maßnahmen, welche die Betreuung von Kindern oder zu pflegenden Angehörigen im Alltag ermöglichen. Vor allem Beschäftigte mit akuten Betreuungsaufgaben fordern hier mehr Unterstützung ein, als die Unternehmen anbieten. Ungefähr die Hälfte aller Beschäftigten mit Kindern oder zu pflegenden Verwandten findet Maßnahmen wie Ferienbetreuung, Pflegeangebote für Angehörige oder Familienservices wichtig. Das Angebot der Unternehmen auf diesen Feldern hinkt hinterher (17 bis 31 Prozent). Besonders groß ist der Unterschied beim Thema Kinderbetreuungszuschüsse: 62 Prozent der betroffenen Beschäftigten finden diese wichtig, aber nur 19 Prozent aller Unternehmen kommen dem nach.

Abbildung 9: Wichtigkeit für Beschäftigte und tatsächliches Angebot von Maßnahmen zur Betreuungsunterstützung

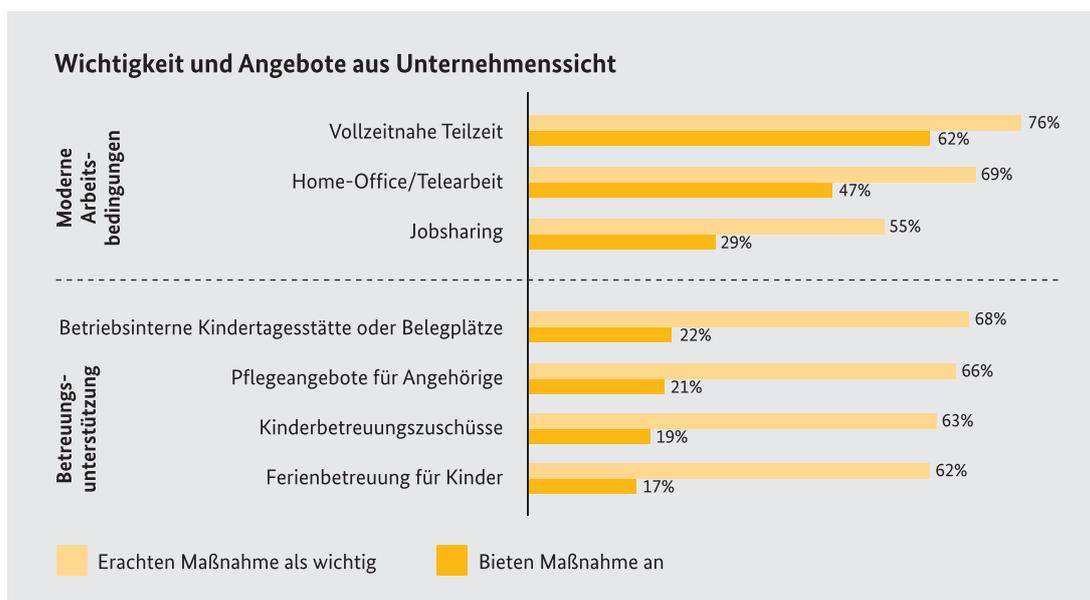


Quellen: Roland Berger, GfK

Obwohl Unternehmen bestimmte Vereinbarkeitsmaßnahmen selbst als wichtig erachten, bieten sie diese nicht an. Hier scheint es Umsetzungshindernisse zu geben – zum Teil mangelt es an Know-how oder es fehlen finanzielle Mittel. Das betrifft vor allem Unterstützungsangebote. Beispielsweise bietet lediglich knapp ein Drittel aller Unternehmen, die betriebsinterne Kitas, Ferienbetreuung, Kinderbetreuungs-zuschüsse oder Pflegeangebote eigentlich als wichtig erachten, diese tatsächlich auch an.

Auch die zunehmend wichtigen Arbeitsmodelle der NEUEN Vereinbarkeit wie vollzeitnahe Teilzeit, Home-Office, Telearbeit und Jobsharing werden noch zu wenig angeboten – gute Beispiele, wie anderen die Umsetzung gelingt, können hier die Verbreitung unterstützen.

Abbildung 10: Vergleich Wichtigkeit und Angebot der Maßnahmen aus Sicht der Unternehmen



Quellen: Roland Berger, GfK

**Element 2: Rolle der Führungskräfte als Gestalter und Vorbilder**

Führungskräfte sind für den Erfolg einer familienfreundlichen Unternehmenskultur entscheidend. Ihr Verhalten und ihre Einstellungen prägen maßgeblich, wie Vereinbarkeit im Betrieb tatsächlich gelebt wird.

Eine familienfreundliche Unternehmenskultur zeigt sich beispielsweise darin, dass Führungskräfte Rücksicht auf individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten nehmen. 81 Prozent der Beschäftigten stimmen dieser Aussage zu und legen Wert darauf, individuelle Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit mit ihren Vorgesetzten verhandeln zu können.

Aktuell fehlt es den Beschäftigten an positiven Rollenbildern und Best-Practice-Beispielen im eigenen Unternehmen. Lediglich 45 Prozent der Beschäftigten geben an, dass innerhalb ihres Unternehmens gute Vorbilder und gelebte Erfolgsmodelle der Vereinbarkeit häufig oder gelegentlich sichtbar sind.

Die eigenen Führungskräfte übernehmen eine Vorbildfunktion. Wenn Führungskräfte Angebote zur Vereinbarkeit häufiger selbst nutzen, nehmen Beschäftigte die Unternehmenskultur als familienfreundlicher wahr. Nur 32 Prozent aller Beschäftigten geben an, dass Führungskräfte selbst entsprechende Maßnahmen häufig oder ab und zu nutzen. Wenn Angebote von den eigenen Vorgesetzten links liegen gelassen werden, wird dies von Beschäftigten häufig als Signal fehlender Akzeptanz interpretiert.

**Element 3: Transparenz, Kommunikation und Kooperation**

Eine angemessene und zielgruppengerechte Ansprache der Beschäftigten und eine zielgruppen-gerechte Kommunikation über die im Unternehmen vorhandenen Vereinbarkeitsangebote sind für die Ausgestaltung der familienfreundlichen Unternehmenskultur unerlässlich. Die Intensität der internen Kommunikation ist für den Großteil aller Beschäftigten (75 Prozent) ein Gradmesser dafür, wie wichtig dem Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist.

Die Mehrheit der Beschäftigten weiß nicht, ob es in ihrem Unternehmen spezielle Maßnahmen für Beschäftigte in verschiedenen Lebenssituationen gibt, beispielsweise für Väter mit minderjährigen Kindern oder Beschäftigte mit Pflegeaufgaben.

Eine nachhaltig familienfreundliche Kultur setzt ein Geben und Nehmen von Arbeitgeber- und Beschäftigtenseite und eine kooperative Lösungsfindung voraus. Heute allerdings thematisieren nur sehr wenige Beschäftigte (8 Prozent) regelmäßig und in einem standardisierten Prozess das Thema Vereinbarkeit mit ihren Führungskräften. In den meisten Fällen erfahren Unternehmen von den Vereinbarkeitswünschen der Beschäftigten beiläufig und informell (49 Prozent) oder aufgrund der Initiative einzelner Beschäftigter (38 Prozent).

#### Element 4: Nachhaltige Verankerung durch Verbindlichkeit und Regeln

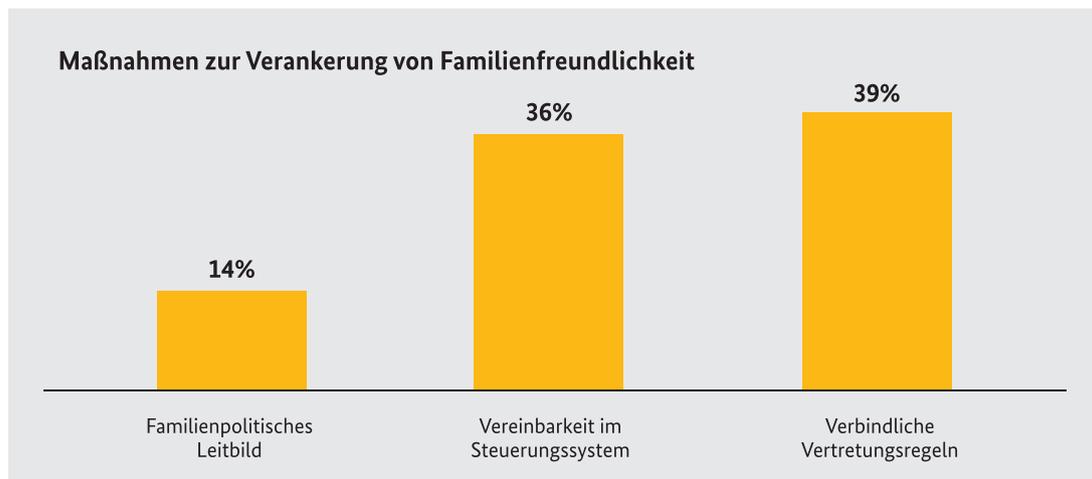
Vereinbarkeit braucht Verbindlichkeit und von allen Seiten akzeptierte Regeln. Dies kann mit Hilfe eines familienpolitischen Leitbilds gelingen, welches gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt wird. Ein Leitbild oder auch eine spezifische Betriebsvereinbarung sollte mit Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Frage beantworten „Wofür stehen wir als Gemeinschaft?“ und „Welche Werte und Prinzipien sollen unser Handeln leiten?“. Dies dient sowohl Führungskräften als auch Beschäftigten zur Orientierung. Dadurch wird der Stellenwert der Familienfreundlichkeit im Unternehmen sichtbar und die Unternehmensleitung signalisiert, wie wichtig ihr Vereinbarkeit ist.

Ein solches familienpolitisches Leitbild beziehungsweise ein verbindliches Regelwerk ist allerdings nur in 14 Prozent aller Unternehmen vorhanden oder in Planung.

Ein weiteres Signal für mehr Verbindlichkeit und Verlässlichkeit bei der Umsetzung familienfreundlicher Personalpolitik sendet die Verankerung der Vereinbarkeit in den unternehmensinternen Steuerungssystemen, zum Beispiel wenn in Zielvereinbarungen der Führungskräfte festgelegt wird, dass sie in ihrem Bereich Home-Office oder Väter in Elternzeit aktiv fördern – gegebenenfalls sogar mit entsprechenden Quoten. Dennoch hat bisher nur gut jedes dritte Unternehmen (36 Prozent) Derartiges umgesetzt.

Verbindliche Regeln erleichtern Beschäftigten, die angebotenen Maßnahmen auch tatsächlich in Anspruch zu nehmen. So machen es zum Beispiel Vertretungsregelungen leichter, Elternzeit zu nehmen, indem sie ihnen die Gewissheit geben, dass die Kollegen im Team durch die eigene Auszeit nicht übermäßig belastet werden. In knapp vier von zehn Unternehmen (39 Prozent) existieren solche Vertretungsregelungen in allen Unternehmensbereichen.

Abbildung 11: Fehlende Institutionalisierung – Anteil der Unternehmen, die wichtige Maßnahmen zur Verankerung von Familienfreundlichkeit getroffen haben



Quellen: Roland Berger, GfK

### 3.4 „Kulturtypen“: Worin sich die familienfreundliche Kultur in den Unternehmen deutlich unterscheidet

Auf Basis der Befragungsergebnisse wurden folgende drei Typen von Unternehmenskulturen definiert. Sie unterscheiden sich deutlich in der Ausprägung bestimmter Kulturmerkmale und weisen jeweils typische strukturelle Eigenschaften auf:

#### 1. Die Champions

Die Vereinbarkeit in diesen Unternehmen ist Teil des Unternehmensalltags und der -philosophie. Die Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsangeboten wird von den Unternehmen aktiv angeboten und von Beschäftigten eingefordert und genutzt. Beschäftigte können hier frei aus einem breiten Maßnahmenangebot auswählen und werden von ihren Vorgesetzten unterstützt, Familie und Beruf zu vereinbaren. Die Unternehmensleitung kommuniziert offen, schult Führungskräfte und verankert Vereinbarkeit fest im Unternehmen.

Zu den Kulturchampions zählen relativ häufig etablierte (Gründung vor mehr als 30 Jahren) und größere (über 500 Beschäftigte) Unternehmen. Sie sind am stärksten in den Bereichen Digitalwirtschaft und Finanzdienstleistungen sowie im öffentlichen Dienst vertreten. Der Anteil von männlichen und weiblichen Beschäftigten in diesen Unternehmen ist relativ ausgeglichen, sowohl in der Belegschaft als auch in Führungspositionen.

#### 2. Die Soliden

Diese Unternehmen pflegen eine familienfreundliche Kultur, ohne allerdings im Vorgehen und bei den Angeboten besonders hervorstechen. Sie bieten Vereinbarkeitsmaßnahmen an, fördern diese aber nicht aktiv. Die Inanspruchnahme entsprechender Angebote führt zu keiner Benachteiligung für Beschäftigte.

Die Soliden ziehen sich quer durch die deutsche Unternehmenslandschaft. Sie sind in den Kategorien Größe und Gründungsalter gleichmäßig verteilt. Auffällig ist der vergleichsweise hohe Anteil weiblicher Beschäftigter, auch in Führungspositionen. Auch bei der Branchenzugehörigkeit besteht eine relative Ausgeglichenheit, wobei diese Unternehmen etwas häufiger in den Branchen Information und Kommunikation, Erbringung von wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen sowie Erziehung anzutreffen sind.

#### 3. Die Nachzügler

Die Familienfreundlichkeit ist bei diesen Unternehmen kein zentraler Bestandteil der Kultur. Die Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsmaßnahmen ist teilweise möglich, sie könnte sich für manche Beschäftigte im weiteren Karriereverlauf allerdings negativ auswirken. In einigen Fällen erschweren die unternehmerischen Rahmenbedingungen die Inanspruchnahme von Vereinbarkeitsmaßnahmen.

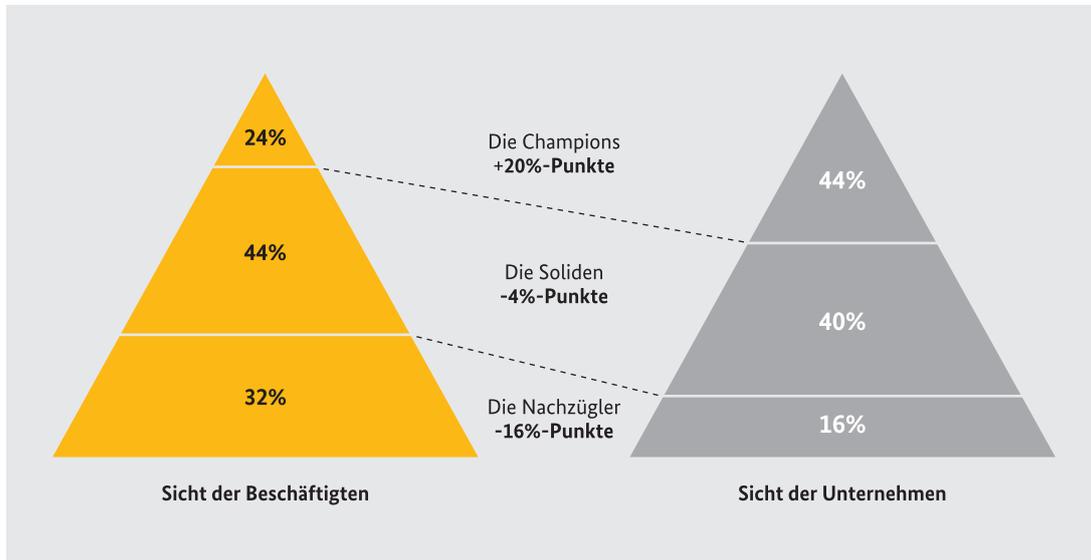
Die Nachzügler sind tendenziell kleinere und jüngere Unternehmen, die in Branchen mit hohem Anteil manueller Tätigkeiten und tendenziell geringem Frauenanteil tätig sind, z. B. der Land- und Forstwirtschaft, dem Baugewerbe, der KFZ-Reparatur, dem Verkehr oder dem Gastgewerbe. Das erklärt zumindest teilweise den niedrigen Anteil weiblicher Beschäftigter in diesen Unternehmen, sowohl unter den Beschäftigten als auch den Führungskräften.

Abbildung 12: Überblick über die drei Kulturtypen

	Die Champions	Die Soliden	Die Nachzügler
<b>Ausgestaltung der Kultur</b>	Vereinbarkeit Teil des Unternehmensalltags	Familienfreundliche Kultur	Familienfreundlichkeit kein zentraler Bestandteil der Kultur
<b>Passgenauigkeit der Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Breites und relevantes Angebot auch in der Kinderbetreuung</li> <li>&gt; Zugeschnitten auf spezielle Zielgruppen wie Pflegende und Väter</li> <li>&gt; Aktives Bewerben der Maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Angebote meist beschränkt auf Arbeitszeit und -ort</li> <li>&gt; Teilweise irrelevante Angebote</li> <li>&gt; Wenig differenzierte Maßnahmen</li> <li>&gt; Kein aktives Bewerben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sehr begrenztes oder überhaupt nicht vorhandenes Angebot an Maßnahmen</li> <li>&gt; Inanspruchnahme wird durch informelle Erwartungen behindert und beeinträchtigt teilweise die Karriereentwicklung</li> </ul>
<b>Rolle der Führungskräfte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Unterstützen und fördern Vereinbarkeit</li> <li>&gt; Sprechen Beschäftigte aktiv an, teilweise standardisierte Prozesse</li> <li>&gt; Nutzen Maßnahmen selber, erfüllen Vorbildfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sind unterstützend bei Inanspruchnahme</li> <li>&gt; Leben Vereinbarkeit nur begrenzt vor</li> <li>&gt; Erfahren beiläufig von Bedarfen, handeln reaktiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Zeigen mangelnde Akzeptanz bei Inanspruchnahme</li> <li>&gt; Nutzen Maßnahmen selten und erfüllen keine Vorbildfunktion</li> <li>&gt; Zeigen mangelnde Rücksichtnahme auf individuelle Bedürfnissen</li> </ul>
<b>Transparenz, Kommunikation und Kooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Im Vorstellungsgespräch</li> <li>&gt; Gelebte Best-Practice-Beispiele unternehmensweit sichtbar</li> <li>&gt; Externe Positionierung als familienfreundlicher Arbeitgeber</li> <li>&gt; Regelmäßige Kommunikation positiver Effekte gegenüber Führungskräften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Informationen zur Vereinbarkeit im Bewerbungsgespräch nur auf Nachfrage</li> <li>&gt; Gelegentliche Kommunikation positiver Effekte gegenüber Führungskräften</li> <li>&gt; Keine externe Positionierung als familienfreundlicher Arbeitgeber durch Zertifizierung o.Ä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Kein Fokus, auch nicht gegenüber Führungskräften</li> <li>&gt; Keine externe Positionierung als familienfreundlicher Arbeitgeber, auch nicht während des Vorstellungsgesprächs</li> </ul>
<b>Verbindlichkeit und Regeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Feste Verankerung der Kultur in unternehmensweiten Leitlinien</li> <li>&gt; Vereinbarkeit als Element in Steuerungssystemen häufig vorhanden</li> <li>&gt; Familienfreundliche Rituale werden deutlich wahrgenommen</li> <li>&gt; Vertretungsregeln vereinfachen Inanspruchnahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Verbindliche Vertretungsregeln teilweise vorhanden</li> <li>&gt; Familienfreundliche Rituale werden teilweise angeboten, aber nicht wahrgenommen</li> <li>&gt; Vereinbarkeit kein Element von Leitbildern, Steuerungssystemen oder Zielvereinbarungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Vereinbarkeit kein Element von Leitbildern, Steuerungssystemen oder Zielvereinbarungen</li> <li>&gt; Familienfreundliche Rituale werden entweder nicht angeboten oder nicht wahrgenommen</li> <li>&gt; Fehlende Vertretungsregeln belasten Teams, wenn Maßnahmen genutzt werden</li> </ul>

Die folgende „Kulturpyramide“ zeigt die Zuordnung, jeweils aus Sicht der Unternehmen und der Beschäftigten. Fast doppelt so viele Unternehmen wie Beschäftigte haben den Eindruck, ihr Unternehmen gehöre zu der Gruppe der Champions. Bei den Nachzüglern verhält es sich genau umgekehrt: Als solche sehen sich halb so viele Unternehmen wie Beschäftigte.

Abbildung 13: Die Kulturpyramide



Quellen: Roland Berger, GfK

#### Was eine sehr familienfreundliche Kultur auszeichnet:

Die Champions heben sich aus Sicht der Beschäftigten bei allen vier Elementen einer familienfreundlichen Unternehmenskultur besonders positiv ab: (1) Passgenauigkeit der Maßnahmen, (2) Rolle der Führungskräfte, (3) Transparenz, Kommunikation und Kooperation sowie (4) Institutionalisierung der Vereinbarkeit.

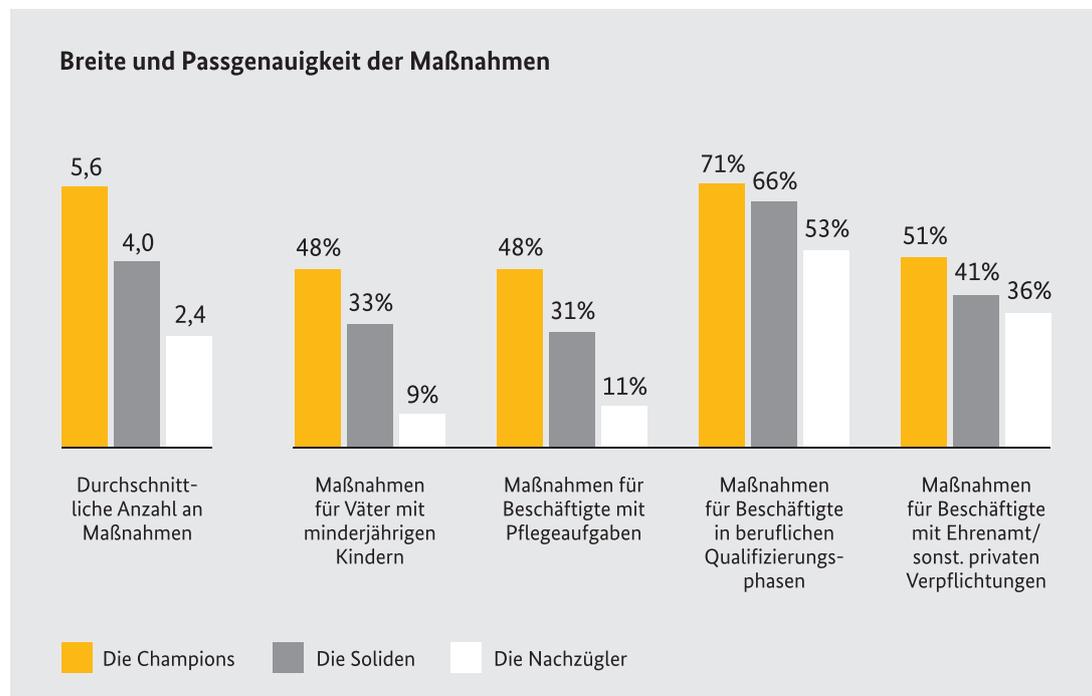
## 1. Maßnahmen sind breiter und passgenauer

Die angebotenen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellen die Basis einer familienfreundlichen Unternehmenskultur dar. Tendenziell weisen die Champions ein breiteres und passgenauerer Angebot an Vereinbarkeitsmaßnahmen auf.

■ Mit durchschnittlich 5,6 Maßnahmen haben sie das breiteste Vereinbarkeitsangebot. Nur 11 Prozent der Unternehmen in dieser Gruppe bieten weniger als vier Maßnahmen an und der Großteil (53 Prozent) bietet den Beschäftigten mehr als sechs Maßnahmen an.

■ Auch für Beschäftigte in speziellen Lebenssituationen bieten die Champions mehr Angebote als andere Unternehmen an. So existieren in fast jedem zweiten dieser Unternehmen (48 Prozent) besondere Angebote für Väter mit minderjährigen Kindern. In anderen Unternehmenskulturtypen liegt dieser Wert deutlich geringer (rund 20 Prozent). Für Beschäftigte mit Pflegeaufgaben ist dieses Maßnahmenplus ungefähr genauso stark ausgeprägt.

Abbildung 14: Breite und Passgenauigkeit der Maßnahmen in den verschiedenen Kulturtypen



Quellen: Roland Berger, GfK

## 2. Führungskräfte agieren als Vorbilder und Förderer

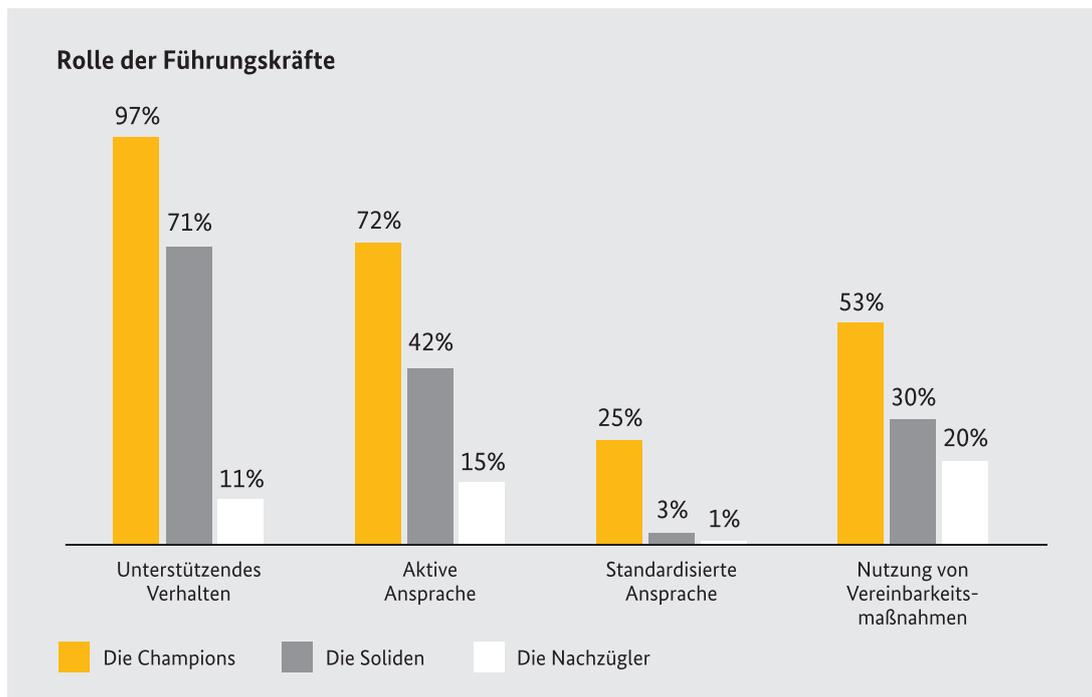
Das Verhalten der Führungskräfte hat mit Abstand den stärksten Einfluss auf die Familienfreundlichkeit der Unternehmenskultur. Die Führungskräfte der Kulturchampions sorgen durch ihr Verhalten für eine sehr familienfreundliche Unternehmenskultur: 97 Prozent aller Beschäftigten empfinden das Verhalten ihrer Vorgesetzten rund um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als wertvolle Unterstützung:

■ Die aktive Ansprache scheint einen großen Einfluss auszuüben: Der Großteil der Führungskräfte (72 Prozent) in den Kulturchampions spricht das Vereinbarkeitsthema zumindest gelegentlich gegenüber den Beschäftigten aktiv an.

Außerdem nutzen diese Führungskräfte Angebote zur Vereinbarkeit häufig selbst. Dadurch leben sie ihre Vorbildrolle und signalisieren ihre Akzeptanz für das Thema. Jede zweite Führungskraft (53 Prozent) in den Kulturchampions nutzt Home-Office und andere Vereinbarkeitsangebote häufig oder gelegentlich.

Eine regelmäßige Ansprache grenzt die Champions deutlich ab: So sagen 25 Prozent der Beschäftigten dieser Gruppe aus, ihre Führungskräfte würden die Ansprache in einem standardisierten Format ausüben. In den beiden anderen Unternehmenstypen ist dieser Wert sehr viel niedriger (unter 4 Prozent).

Abbildung 15: Rolle der Führungskräfte in den verschiedenen Kulturtypen



Quellen: Roland Berger, GfK

### 3. Vereinbarkeit wird kooperativ gehandhabt und ist Kommunikationsthema auf allen Ebenen – intern und extern

Tue Gutes und rede darüber – ein einfacher Grundsatz, der aber große Wirkung hat. Durch eine regelmäßige Kommunikation des Themas Vereinbarkeit steigt die Akzeptanz bei Beschäftigten und Führungskräften: Vereinbarkeit wird selbstverständlicher Teil des Unternehmensalltags.

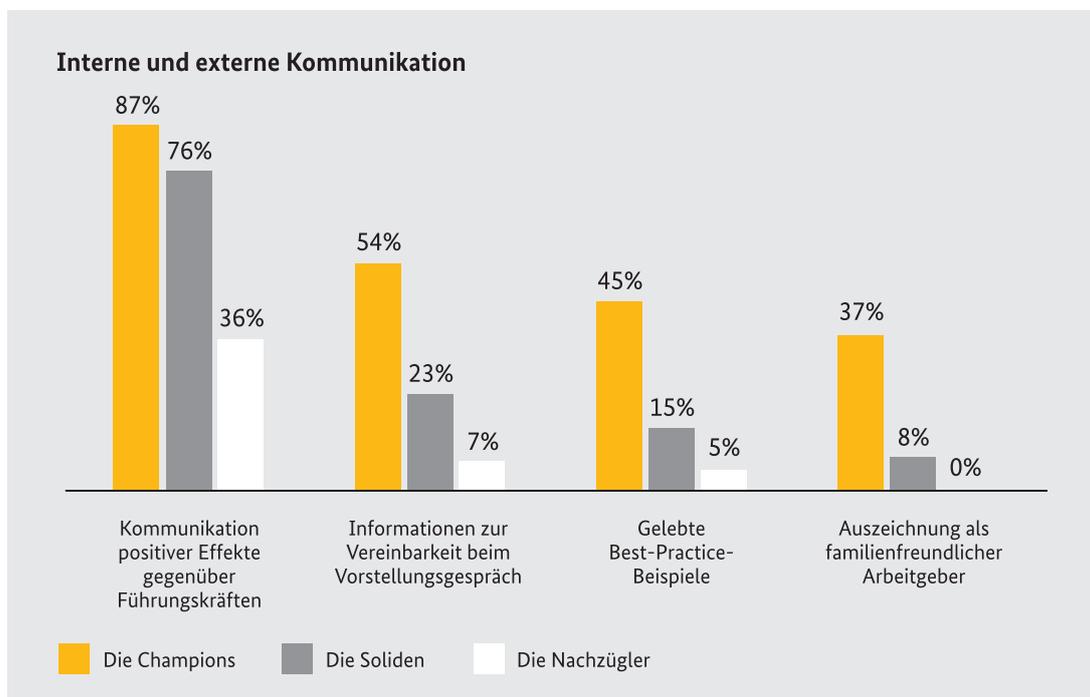
Auch hier agieren die Champions vorbildlich: 87 Prozent der Champions geben an, positive Effekte von familienfreundlichen Maßnahmen und den richtigen Umgang mit den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten mit ihren Führungskräften zumindest gelegentlich zu besprechen, fast die Hälfte hiervon (40 Prozent) macht dies sogar häufig.

In einem Vorstellungsgespräch haben Unternehmen die Möglichkeit, die eigene Unternehmenskultur zu präsentieren. Dort können sie Bewerbern ihre Angebote und Maßnahmen erläutern und nahebringen. 54 Prozent der Kulturchampions teilen entsprechende Informationen proaktiv mit – ein Wert, der deutlich über dem Unternehmensdurchschnitt (14 Prozent) liegt.

Zudem nutzen die Champions häufiger die Vorteile, die sie durch Best-Practice-Beispiele erzielen können: Fast jedes zweite Unternehmen (45 Prozent) macht innerhalb seines Unternehmens gute Vorbilder und gelebte Erfolgsmodelle der Vereinbarkeit häufig oder gelegentlich sichtbar, zum Beispiel in Newslettern oder im Intranet.

Die Champions positionieren sich häufiger auch extern als familienfreundlicher Arbeitgeber mithilfe von Auszeichnungen; das kann ein Zertifikat, ein Gütesiegel oder ein Wettbewerbsgewinn sein. Solche Dokumente oder Preise bestätigen, dass Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Unternehmen einen hohen Stellenwert einnimmt. 37 Prozent der Kulturchampions geben an, eine solche Auszeichnung erhalten zu haben – das ist viermal so häufig wie in der Unternehmensgruppe der Soliden. Die Nachzügler erreichen solche Auszeichnungen quasi nie.

Abbildung 16: Interne und externe Kommunikation in den verschiedenen Kulturtypen



Quellen: Roland Berger, GfK

#### 4. Die Institutionalisierung der Vereinbarkeit durch verbindliche Regelungen ist zentral

Die Verankerung der Vereinbarkeit, zum Beispiel durch ein familienpolitisches Leitbild oder feste Vertretungsregeln, zeigt den Beschäftigten die Ernsthaftigkeit und Verlässlichkeit der familienbewussten Personalpolitik. Außerdem können sich Beschäftigte im Konfliktfall auf diese Regelungen berufen. Die Champions haben diese Chancen für sich erkannt.

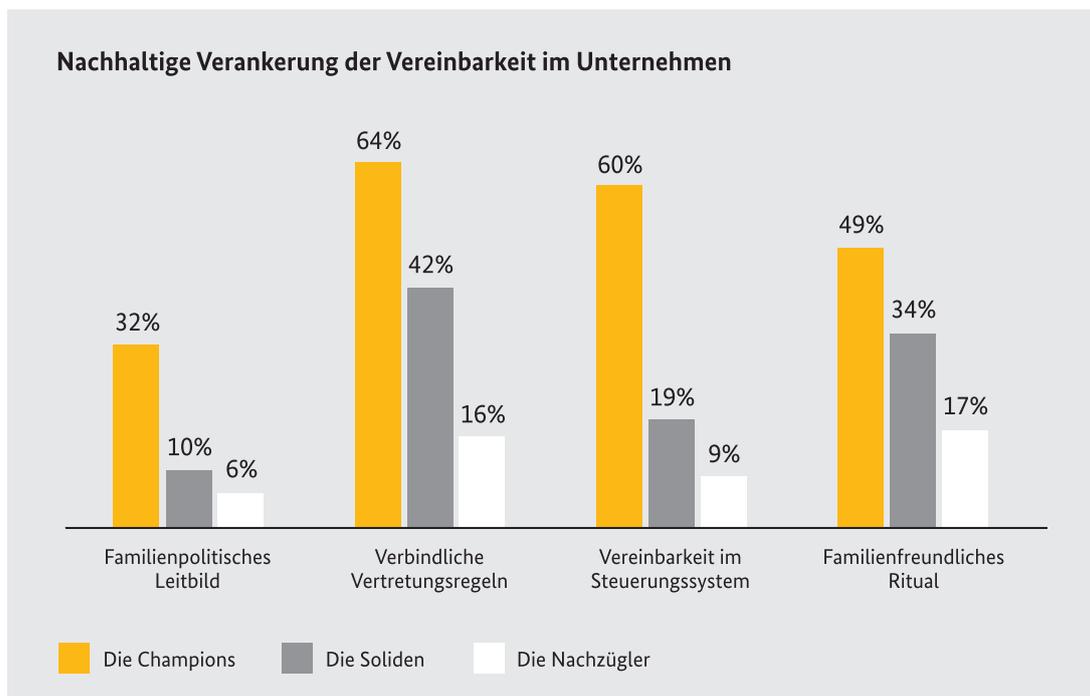
Ein familienpolitisches Leitbild, etwa in den Unternehmenszielen oder in einer Betriebsvereinbarung niedergeschrieben, sorgt für eine Verankerung der Familienfreundlichkeit in der Unternehmenskultur. 32 Prozent der Unternehmen mit einer sehr familienfreundlichen Kultur haben ein solches Leitbild bereits oder planen es in naher Zukunft. In den anderen Unternehmenskulturtypen liegt dieser Wert unter 10 Prozent.

Die Champions heben sich durch verbindliche Vertretungsregeln besonders positiv hervor. Vertretungsregeln erleichtern es Beschäftigten, ihren Wunsch nach Elternzeit umzusetzen, weil sie wissen, dass die Kolleginnen und Kollegen im Team durch die eigene Auszeit nicht übermäßig belastet werden. In 64 Prozent aller Kulturchampions existieren solche Vertretungsregeln im gesamten Unternehmen.

Deutlich mehr Champions verankern Vereinbarkeit als wichtiges Unternehmensziel darüber hinaus im Steuerungssystem, zum Beispiel mit konkreten Zielvorgaben für Führungskräfte. Während 60 Prozent aller Champions entsprechende Maßnahmen umgesetzt haben, ist dies bei weniger als jedem fünften Unternehmen mit weniger familienfreundlicher Kultur der Fall.

Auch Maßnahmen, die Außenstehende zunächst als reine Symbolik erscheinen, sind wichtig: Ein familienfreundliches Ritual, wie beispielsweise ein Familientag, signalisiert den Beschäftigten die Bedeutung der Familie und der Vereinbarkeit für die Unternehmensführung, was ganz sicher über das Ereignis hinaus wirkt. Knapp jedes zweite Unternehmen mit sehr familienfreundlicher Unternehmenskultur (49 Prozent) führt ein solches Ritual bereits durch oder plant es für die Zukunft.

Abbildung 17: Nachhaltige Verankerung im Unternehmen in den verschiedenen Kulturtypen



Quellen: Roland Berger, GfK

## IV. Gute Beispiele aus der Praxis



- | Produkte/Dienstleistungen: Beratungs- und Systemhaus für die Immobilienwirtschaft im digitalen Zeitalter
- | Standorte: Hauptsitz in Mainz, Rheinland-Pfalz; aktiv in sechs weiteren europäischen Ländern; insgesamt 30 Standorte
- | Mitarbeiterzahl: 850 in Deutschland, insgesamt 1.400 europaweit
- | Familienbewusstsein: Familienbewusstsein ist Teil der lebensphasenorientierten Personalpolitik bei Aareon und fest in der wegweisenden Unternehmenskultur verankert.

### **Unternehmensmanagement als Motor von Familienbewusstsein**

Bei Aareon beeinflussen Management und Führungskräfte die familienbewusste Unternehmenskultur maßgeblich durch ihr Handeln. Aus diesem Grund werden Führungskräfte im richtigen Umgang mit der Vereinbarkeitsthematik geschult, um beispielsweise für Beschäftigte mit Pflegefällen sensibilisiert zu sein. „Führungskräfte müssen offen für den Dialog sein und signalisieren, dass Beschäftigte mit Problemen nicht alleine sind“, erklärt Sylvia Clöer, Direktorin Personal und Organisation.

Im jährlichen Beurteilungsgespräch von Führungskräften wird auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in ihrem Team thematisiert. Dadurch ist Familienbewusstsein als fester Bestandteil der Führungskultur bei Aareon etabliert. Da die Übergänge zwischen dem Berufs- und Privatleben in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt sehr viel fließender geworden sind, ist ein flexibler Führungsstil erforderlich. Vor allem für Aareon als international agierender Konzern ist dies von hoher Bedeutung.

### **Familienservice unterstützt Beschäftigte bei Fragen und Problemen**

Beschäftigte können kostenfrei den von Aareon als Dienstleister beauftragten Familienservice kontaktieren. Dort erhalten sie flexible und fachmännische Beratung und Unterstützung, zum Beispiel bei der Suche nach einer Kinderbetreuung oder passenden Pflegeangeboten. Auch eine psychosoziale Beratung gehört dazu. „Das wird zwar selten genutzt, aber wenn, dann bringt das auch wirklich etwas und hilft den Menschen“, so Clöer.

### **Standardisierte Messung der Vereinbarkeitssituation**

Jährliche Mitarbeiterbefragungen erfassen das Stimmungsbild der Beschäftigten – auch in Bezug auf die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Zahlen zu Telearbeitsplätzen, Teilzeitstellen und Beschäftigten in Elternzeit werden erhoben und unter anderem im Geschäftsbericht veröffentlicht.

Mithilfe externer Zertifizierungen wie dem „berufundfamilie“-Audit hat Aareon die Vereinbarkeitsthematik seit 2007 systematisch und zukunftsorientiert weiterentwickelt – zahlreiche Maßnahmen wurden realisiert. Dabei sorgte das Audit für einen „zusätzlichen Schub“, wie Personaldirektorin Clöer feststellt.

### **Transparenz und klare Kommunikation**

Die Ergebnisse und Maßnahmen des Audits „berufundfamilie“ sind im Intranet als Teil der lebensphasenorientierten Personalpolitik veröffentlicht. Dort werden Neuerungen und aktuelle Angebote wie spezielle Gesundheitstrainings, Fachvorträge rund um das Thema Pflege sowie Veranstaltungen – zum Beispiel Gesundheitstage – kontinuierlich kommuniziert. Durch die Transparenz und Sensibilisierung bezüglich der Vereinbarkeitsthemen – insbesondere auch des emotional schwierigeren Themas Pflege – haben sich zudem unter der Belegschaft informelle Kreise für den Erfahrungsaustausch gebildet. Als Ergebnis der zahlreichen Maßnahmen und stetigen Kommunikation ist Familienbewusstsein bei Aareon zur Selbstverständlichkeit geworden und ein zentrales Element der wegweisenden Unternehmenskultur.



- | Produkte/Dienstleistungen: Herstellung von elektrischen und technischen Geräten und Bauteilen
- | Standorte: Hauptsitz in Gerlingen, Baden-Württemberg; 260 Standorte in 50 Ländern
- | Mitarbeiterzahl: 132.000 in Deutschland, 375.000 weltweit
- | Familienfreundlichkeit: Das Unternehmen ist sehr stolz auf die Auszeichnung als familienfreundlichstes Großunternehmen im Rahmen des Unternehmenswettbewerbs „Erfolgsfaktor Familie“ des Bundesfamilienministeriums. Die familienfreundlichen Leitsätze werden weltweit umgesetzt.

### **Flexibler Ansatz für höchstmöglichen Mehrwert für Beschäftigte**

Werden Barrieren für eine gute Vereinbarkeit identifiziert, werden Lösungen gesucht, die für die Belegschaft auch funktionieren. Das Sprechergrremium der selbstgesteuerten Mitarbeiter-Netzwerke tritt dafür regelmäßig mit der Personalabteilung in den Dialog.

Ein Beispiel ist das Jobsharing: „Dort haben wir relativ viel ausprobiert, bis wir ein Modell gefunden haben, welches gut funktioniert“, erzählt Dörthe Heidemann, Abteilungsleiterin Diversity. „Inzwischen gibt es den ‚Jobconnector‘, der wie eine Paarvermittlungsbörse funktioniert. Der gesamte Prozess ist so lange anonymisiert, bis beide Seiten entscheiden, sich gemeinsam auf eine ausgeschriebene Stelle zu bewerben.“

### **Ergebniskultur setzt kulturellen Wandel bei Führungskräften voraus**

Eine familienfreundliche Unternehmenskultur bedeutet heutzutage vor allem das Aufbauen einer Ergebniskultur – und damit den Abschied von der Präsenzkultur. Hierfür ist die richtige Einstellung der Führungskräfte wichtig. Um diese zu sensibilisieren, konnten in einem Pilotprojekt 125 Führungskräfte verschiedene Arbeitsmodelle wie Home-Office oder Jobsharing ausprobieren. Das Ergebnis war ein kultureller Wandel, auch bei älteren Führungskräften, welche die Vorteile dieser Maßnahmen für sich entdeckten.

### Mehr Flexibilisierung und Individualisierung in der Zukunft

Zukünftig sieht Bosch vor allem Bedarf an weiterer Individualisierung und Flexibilisierung für die nächsten Generationen von Beschäftigten. Karrierewege werden nicht mehr so linear verlaufen, wie das noch bei der älteren Generation der Fall war. Dadurch gewinnen lebensphasenorientierte Karrieren an Bedeutung. Abteilungsleiterin Heidemann beschreibt erste Ideen dazu: „Nach einigen Jahren ‚full power‘ auf einem Projekt könnte Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, die Stunden herunterzuschrauben, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen.“



- | Produkte/Dienstleistungen: Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Gasmess-Systemen
- | Standort: Unna, Nordrhein-Westfalen
- | Mitarbeiterzahl: 75
- | Familienfreundlichkeit: Familienfreundlichkeit steht im Mittelpunkt der Firmenphilosophie. Dieses Selbstverständnis resultiert aus einer familienfreundlichen Unternehmenskultur mit entsprechender Arbeitsatmosphäre, in der Beschäftigte inklusive ihrer Familien als Bestandteil des Unternehmens angesehen werden.

### Beschäftigte können ihre Arbeitszeit gut auf persönliche Belange abstimmen

Insbesondere die freie Arbeitseinteilung und Selbstständigkeit der Beschäftigten hat einen hohen Stellenwert, wie Geschäftsführer Ludger Osterkamp berichtet. „Feste Arbeitszeiten oder Pausenzeiten gibt es nicht. Jeder Mitarbeiter kann sich seine Arbeitszeit frei einteilen. Softwareentwickler arbeiten gerne nachts. Eltern können zwischendurch ihre Kinder von der Schule oder Kita abholen“, sagt er. Beschäftigte werden aber auch dazu angehalten, sich an ihre vereinbarte Arbeitszeit zu halten, um übermäßige Überstunden und Überarbeitung zu vermeiden.

### Bedarfsorientierte Unterstützungsangebote entstehen aus persönlichen Gesprächen

Einen standardisierten Prozess, um von Vereinbarkeitsthemen und -wünschen der Beschäftigten zu erfahren, gibt es nicht. Stattdessen wird der persönliche Austausch gefördert: Der Geschäftsführer kennt alle Beschäftigten persönlich sowie deren private und berufliche Themen. Standardisierte Abfragen erachtet er als nicht sinnvoll.

Ermutigt durch die familienfreundliche Unternehmenskultur sprach eine Mitarbeiterin ihren Chef an, als sich 2012 für eine sechswöchige Übergangsphase beim Wechsel ihrer Tochter von der Kita in die Grundschule ein Betreuungsproblem abzeichnete. Es entstand die Idee, eine Kinderferienbetreuung in den Räumen von ExTox einzurichten. Die laufenden Kosten der Kita werden komplett vom Unternehmen getragen. Beschäftigte können auch außerhalb der Ferienzeiten ihre Kinder jederzeit mit in den Betrieb nehmen.

### Die Wirkung: Hohe Mitarbeiterbindung

Eine hohe Attraktivität als Arbeitgeber und eine starke Mitarbeiterbindung sind das Resultat einer familienfreundlichen Unternehmenskultur: „In den vergangenen 14 Jahren haben lediglich zwei Mitarbeiter die Firma verlassen“, sagt Osterkamp. „Vom Fachkräftemangel haben wir nicht viel mitbekommen.“



- | Produkte/Dienstleistungen: Verkauf und Montage von Fertighauskonzepten
- | Standort: Frankenberg, Hessen
- | Mitarbeiterzahl: 576
- | Familienfreundlichkeit: Als Familienunternehmen lebt FingerHaus eine familienfreundliche Unternehmenskultur schon seit der Gründung. Eine väterfreundliche Familienpolitik zeichnet das Unternehmen besonders aus.

### **Besonderer Fokus liegt auf Vätern**

Weil im Montagebereich, der ein Schwerpunkt des Unternehmens darstellt, vorrangig junge Männer beschäftigt sind, legt die Firma Wert darauf, diese Gruppe beim Vereinbarkeitsthema intensiv zu unterstützen. Vor allem werdende Väter sind im Blick der Führungskräfte, die proaktiv agieren. „Wenn ein Kollege erzählt, dass er Vater wird, fragt sein Vorgesetzter direkt nach, ob und wann er Elternzeit nehmen will“, erklärt Personalleiterin Andrea Richter.

Das zeigt Wirkung: 2016 nahmen 100 Prozent der frischgebackenen Väter Elternzeit, 2017 zeichnet sich ein ebenso hoher Anteil ab. Dafür verantwortlich ist auch ein Wahrnehmungswandel bei jungen Familien, in denen sich Frauen und Männer immer stärker/immer mehr eine partnerschaftliche Aufteilung der häuslichen und beruflichen Aufgaben wünschen.

### **Vorbilder und breite Akzeptanz auf allen Ebenen**

Bei FingerHaus ist die Unternehmenskultur geprägt von positiven Verhaltensweisen und Vorbildern. Akzeptanz der Vereinbarkeit zieht sich durch die gesamte Unternehmensstruktur. „Als die Elternzeit für Männer eingeführt wurde, nahm ein Gesellschafter diese Maßnahme direkt in Anspruch“, so Personalleiterin Richter. „Damit war die Barriere dann auch für die anderen Männer im Betrieb gebrochen.“

Die Unternehmensleitung dient als Vorbild bei der Vereinbarkeit. In der Folge sehen sich auch die Beschäftigten ermutigt, entsprechende Maßnahmen in Anspruch zu nehmen. Es wird versucht, Beschäftigten in allen Positionen eine hohe Vereinbarkeit zu ermöglichen, zum Beispiel durch eine regionale Begrenzung der Montageorte, Home-Office für Bauzeichner und flexible Teilzeitmodelle in der Verwaltung.

Doch auch auf Beschäftigte ohne besonderen Vereinbarkeitsbedarf wird geachtet, damit sich diese nicht benachteiligt fühlen. Entsprechend werden sämtliche Maßnahmen allen Beschäftigten angeboten, was nicht immer ohne zusätzlichen Aufwand machbar ist. Dies erhöht aber die Akzeptanz der Maßnahmen in der Belegschaft.



- | Produkte/Dienstleistungen: Produkte für die Halbleiterausstattungsindustrie, die Automobil- und Automobilzulieferindustrie, die Medizintechnik, die Sicherheits- und Wehrtechnik sowie der Luftfahrtindustrie
- | Standorte: Hauptsitz in Jena, Thüringen sowie in über 80 Ländern weltweit
- | Mitarbeiterzahl: 3.000 in Deutschland; 3.500 weltweit
- | Familienfreundlichkeit: Familienfreundlichkeit ist wichtiges Thema für die Unternehmensleitung und wird als solches in die Belegschaft kommuniziert.

### **Führungskräfte agieren als Vorbilder**

Bei Jenoptik signalisiert die Führungsetage, dass sie Vereinbarkeit unterstützt, was einen positiven Einfluss auf die allgemeine Akzeptanz in der Belegschaft und auch unter den Führungskräften hat. Auch Führungskräfte bei Jenoptik nehmen Elternzeit und fungieren damit als Vorbild. Individuelle Bedürfnisse werden bei der Planung von Meetings, Dienstreisen oder Projekten in Betracht gezogen.

In Schulungen für Führungskräfte sollen zukünftig noch intensiver die Potenziale der Vereinbarkeit aufgezeigt werden. So wird eine Teilzeit bei Jenoptik nicht als Stundenverlust, sondern als Chance gesehen, die Beschäftigten zu einem späteren Zeitpunkt wieder in Vollzeit im Unternehmen zu beschäftigen.

### **Besondere Situationen erfordern besondere Maßnahmen**

Vor allem in unvorhergesehenen Situationen, wie einem Pflegefall, will das Unternehmen bei seinen Beschäftigten zusätzlichen Stress durch finanzielle Sorgen vermeiden. Im Dialog mit der betroffenen Person wird deutlich kommuniziert, dass durch eine Ausfallzeit oder Arbeitszeitreduktion keine Nachteile zu befürchten sind und man sich auf ein temporäres Arbeitsmodell einigt, das für die betroffene Person auch finanziell tragbar ist.

### **Kontinuierlicher und standardisierter Dialog mit den Beschäftigten**

Im Intranet wird regelmäßig über familienfreundliche Angebote der Region berichtet und Mitarbeiterbefragungen werden genutzt, um ein Stimmungsbild zu erhalten. Doch nicht nur das: Die Unternehmensleitung erfragt auf diesem Wege auch, welche Maßnahmen sich Beschäftigte für die Zukunft wünschen, um die Vereinbarkeit im Betrieb noch besser zu gestalten. Der Dialog mit dem Betriebsrat als effektives Sprachrohr der Beschäftigten wird darüber hinaus regelmäßig gesucht. Durch diese Maßnahmen wird den Beschäftigten kontinuierlich kommuniziert, dass eine gelungene Vereinbarkeit ermöglicht werden soll.

### **Netzwerkaufbau zu externen Partnern**

Die Einbindung externer Akteure macht die Vereinbarkeitsarbeit bei Jenoptik effektiver. "Sich ein Netzwerk aufzubauen, in Arbeitsgruppen des Jenaer Bündnis für Familie über Best-Practice-Beispielen auszutauschen und bei regionalen Initiativen um Rat zu fragen ist ein effektiver und guter Weg, um sich Inspiration für die eigene Arbeit zu holen", sagt Sylvia Orlamünder, Personalleiterin Shared Service Center Deutschland und Europa.

# KÄRCHER

- | Produkte/Dienstleistungen: Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Reinigungsgeräten und -systemen
- | Standorte: Hauptsitz in Winnenden, Baden-Württemberg; weltweit in 65 Ländern vertreten
- | Mitarbeiterzahl: 12.000
- | Familienfreundlichkeit: Eine am Menschen orientierte familienfreundliche Unternehmenskultur wird seit Gründung des Unternehmens gelebt. Eine der Säulen der Unternehmenspolitik von Kärcher ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

## **Das Richtige tun: Evaluierung der Familienfreundlichkeit und Mitarbeiterbefragungen**

Kärcher hat eine systematische Evaluation der Familienfreundlichkeit durch das „berufundfamilie“-Audit der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung durchführen lassen. Das Ergebnis zeigt, dass Kärcher bereits eine Vielzahl von kulturunterstützenden Maßnahmen anbietet. Dennoch wurde deutlich, dass die Beschäftigten nicht alle Vereinbarkeitsmaßnahmen kennen: „Obwohl Flyer über unsere Maßnahmen auslagen, wussten viele Mitarbeiter nichts von unseren Angeboten“, erklärt Personalchef Rüdiger Bechstein. Daraufhin wurde ein stärkerer Fokus auf die Kommunikation gelegt: Best-Practice Beispiele zur Familienfreundlichkeit sind regelmäßig in der Kärcher-Zeitung zu finden. Weiterhin wurde eine Umfrage durchgeführt, um zu erfahren, welche Maßnahmen von den Beschäftigten tatsächlich nachgefragt werden. Hierbei stellte sich beispielsweise heraus, dass ein Betriebskindergarten von den Beschäftigten nicht gewünscht ist.

## **Vereinfachte Rückkehr aus Elternzeit**

Während der Elternzeit werden in regelmäßigen Abständen sogenannte Elternnetzwerktreffen veranstaltet. Hier können Beschäftigte in Elternzeit an Workshops zu pädagogischen Themen teilnehmen und erhalten dabei Informationen zu aktuellen Geschehnissen bei Kärcher. Dadurch kehren vor allem Mütter schneller aus der Elternzeit zurück – die Rückkehrquote nach einem Jahr liegt bei fast 100 Prozent. Das führt Kärcher auf seine Unternehmenskultur zurück, die gerade den Wiederstieg nach der Elternzeit erleichtert.

## **Führungskräfte als Vorbilder**

Auch das Verhalten der Führungskräfte hat einen positiven Einfluss auf die familienfreundliche Unternehmenskultur: „Von den Führungskräften erwarten wir Verständnis für die Belange der Beschäftigten. Sie müssen als Vorbilder agieren und auch selbst mal auf einen Kindergeburtstag gehen. Wer an eine Präsenzkultur glaubt, glaubt nicht an Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, so Personalchef Rüdiger Bechstein.

## **Das Resultat: Hohe Loyalität**

Sowohl beim Recruiting als auch bei der Fluktuationsrate zeigen sich die Vorteile einer familienfreundlichen Unternehmenskultur. Kärchers Beschäftigte haben eine lange Betriebszugehörigkeit, die Mitarbeiterfluktuation liegt bei circa zwei Prozent pro Jahr.

# V.

## Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen: Beschäftigen sich Unternehmen mit dem WIE von Vereinbarkeit – kommunizieren darüber offen, schulen Führungskräfte und verankern dies fest im Unternehmen –, wird Vereinbarkeit zur Selbstverständlichkeit und entsprechend auch die Unternehmenskultur wesentlich familienfreundlicher.

Sechs Handlungsempfehlungen zeigen, wie eine familienfreundliche Unternehmenskultur verbessert werden kann:

### 1. Status quo analysieren

Zunächst bedarf es einer Bestandsaufnahme. Ist das Unternehmen bereits sehr familienfreundlich? Und wie nehmen die Beschäftigten die Unternehmenskultur im Vergleich zu Management und Führungskräften wahr? Hierfür gibt es mehrere Möglichkeiten:

- | Eine Befragung der Beschäftigten bezüglich ihrer Wünsche und ihrer Wahrnehmung der Unternehmenskultur schafft Klarheit.
- | Die standardisierte Thematisierung von Unternehmenskultur und Vereinbarkeit in Mitarbeitergesprächen stellt sicher, dass das Thema regelmäßig adressiert wird.
- | Die Nutzung von Onlinetools wie dem Kulturcheck von „Erfolgsfaktor Familie“ kann erste Anhaltspunkte aufzeigen und für ein besseres Verständnis der eigenen Unternehmenskultur sorgen.
- | Das Durchlaufen eines Zertifizierungsprozesses als ein familienfreundliches Unternehmen kann helfen, die familienbewusste Personalpolitik und die Unternehmenskultur zu analysieren.

### 2. Verbindliche Vereinbarkeitsziele setzen und in einem Regelwerk verankern

Sind Ausgangslage und Handlungsbedarfe klar, gilt es, die Eckpunkte der familienfreundlichen Unternehmenskultur zu definieren und anschließend zu institutionalisieren. Auch hierfür gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- | Die Verankerung der Wichtigkeit von mehr Familienfreundlichkeit in den Leitlinien oder der Unternehmensstrategie, wobei die Ziele in Abstimmung mit der Belegschaft definiert werden.
- | Ein „Kulturvertrag“, der die gewünschte Kultur im Unternehmen beschreibt. Alle Beschäftigten und Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, den Vertrag freiwillig zu unterschreiben und sich zu verpflichten, eine familienfreundliche Unternehmenskultur zu erreichen oder auszubauen.

- | Aufnahme von konkreten Zielvorgaben zur Förderung der Vereinbarkeit (z. B. Väter in Elternzeit, Anteil Home-Office-Plätze) in den Zielvereinbarungen von Führungskräften
- | Institutionalisierung von etablierten Routinen, Systemen und Strukturen wie regelmäßige, standardisierte Mitarbeitergespräche sowie systematische Prozesse in der Personalpolitik, zum Beispiel rund um Elternzeit

### 3. Maßnahmen überprüfen und anpassen

Im nächsten Schritt sollten bestehende familienfreundliche Maßnahmen und Angebote überprüft und gegebenenfalls an neue Wünsche und Vorstellungen der Beschäftigten angepasst werden. Tragen die angebotenen Maßnahmen dazu bei, die Familienfreundlichkeit zu erhöhen? Was könnte verbessert werden? Zu dem Prozess gehört auch, eventuell weniger Maßnahmen anzubieten, diese dann aber passgenauer auszugestalten. Hierfür ist es wichtig, die Mitarbeiterwünsche zu berücksichtigen und Angebote an konkreten Bedarfen auszurichten. Dies kann gelingen durch:

- | Einen Abgleich, ob die Angebote die Bedürfnisse der Beschäftigten erfüllen – beispielsweise durch eine Befragung oder eine Betrachtung der Nutzungsrate
- | Die Überprüfung, ob angebotene Maßnahmen auf die unterschiedlichen Zielgruppen, wie etwa Mütter, Väter oder Beschäftigte mit Pflegeaufgaben, angepasst sind
- | Kooperation mit anderen Unternehmen mit dem Ziel, Ressourcen zu bündeln und wichtige, aber bislang nicht umsetzbare Maßnahmen gemeinsam anzugehen – etwa durch Einrichtung einer gemeinsamen Kita

### 4. Kulturwandel glaubhaft kommunizieren

Eine familienbewusste Unternehmenskultur lebt von gegenseitiger und offener Kommunikation zwischen Belegschaft und Management. Damit der Kulturwandel gelingt und Beschäftigte neue Maßnahmen auch nutzen, ist es erforderlich, diese bekannt zu machen – im Management, unter Führungskräften und Beschäftigten. Dabei muss die Kommunikation drei Ziele erreichen: Sie muss informieren, Vorteile herausstellen sowie Offenheit und Transparenz erreichen. Die Kommunikation muss deutlich machen, dass es von Unternehmensseite ausdrücklich gewünscht ist, Vereinbarkeitsangebote in Anspruch zu nehmen. Gegenseitige Kommunikation bedeutet aber auch, Beschäftigte in die Entscheidungsprozesse einzubinden, etwa durch:

- | Eine aktive und kreative Kommunikation durch die Unternehmensführung selbst – ein Rundschreiben des Firmenchefs kann verdeutlichen, dass eine familienfreundliche Unternehmenskultur auch auf der höchsten Führungsebene als wichtig erachtet wird
- | Die Aufforderung des Managements, kultur- und vereinbarkeitsrelevante Themen aktiv mit den Beschäftigten zu besprechen
- | Die Darstellung von Erfolgsbeispielen innerhalb des Unternehmens, beispielsweise in Mitarbeiterzeitungen, im Intranet oder in Teammeetings
- | Die Ermutigung der Beschäftigten, individuelle Wünsche mit ihren Vorgesetzten abzusprechen

## 5. Familienfreundliche Kultur authentisch leben

Es reicht nicht, vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen anzubieten. Die Maßnahmen müssen auch mit der Absicht angeboten werden, dass sie tatsächlich genutzt werden – ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Beschäftigte müssen aktiv zur Vereinbarkeit ermutigt werden. Hierfür ist Authentizität notwendig, die durch verschiedene Maßnahmen unterstützt werden kann, etwa durch:

- | Führungskräfte, die Angebote selbst nutzen und mit gutem Beispiel vorangehen
- | Offene Kritik an informellen Arbeitszeiterwartungen (der „Präsenzkultur“) – so wird das Signal gesetzt, dass Vereinbarkeit in dem Unternehmen ein Thema ist, das ernst genommen wird
- | Die Gewährleistung, dass Beschäftigte keine Nachteile erfahren, wenn sie Vereinbarkeitsangebote in Anspruch nehmen, etwa durch ein transparentes Beurteilungs- und Beförderungsverfahren, in dem bloße Anwesenheit nicht als Leistung gezählt und die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen nicht negativ vermerkt wird

## 6. Zielerreichung kontrollieren und weitere Anpassungen vornehmen

Eine familienfreundliche Unternehmenskultur ist ein fortlaufender Prozess, der gemeinsam mit der Belegschaft kontinuierlich weiterentwickelt werden muss. Die betrieblichen Rahmenbedingungen oder die Bedürfnisse der Beschäftigten können sich ändern – und damit das Verständnis davon, was die Kultur in einem Unternehmen besonders familienfreundlich macht. Ein regelmäßiger Austausch mit den Beschäftigten stellt sicher, dass die gesteckten Ziele weiterhin aktuell sind und macht deutlich, welche Fortschritte erreicht wurden und welche Maßnahmen gegebenenfalls angepasst werden müssen. Konkret bedeutet dies:

- | Eine regelmäßige Überprüfung der definierten Kennzahlen und bei Bedarf die Definition möglicher Verbesserungen
- | Eine standardisierte Abfrage von Wünschen und der Zufriedenheit der Beschäftigten bezüglich der Vereinbarkeit – verbunden mit der Überprüfung, ob sich Wünsche und Ziele mit der Zeit ändern. Somit können Missverständnisse in Bezug auf die tatsächliche Nachfrage der Beschäftigten vermieden werden
- | Ein Review der Punkte zur Unternehmenskultur und Vereinbarkeit in den Leitlinien oder der Unternehmensstrategie und bei Bedarf eine entsprechende Überarbeitung

### Gute Unterstützung:

- | Der Kulturcheck auf der Website von „Erfolgsfaktor Familie“ ermöglicht Unternehmen, einen einfachen und schnellen Überblick über ihre bestehende Unternehmenskultur und Hinweise auf konkrete Verbesserungsmaßnahmen zu erhalten. [www.erfolgsfaktor-familie.de/kulturcheck](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/kulturcheck)
- | Eine Mitgliedschaft beim Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ vernetzt Unternehmen untereinander. Bereits über 6.500 Unternehmen sind dem Netzwerk beigetreten und nutzen die zahlreichen Vorteile – den direkten Austausch, kostenfreie Publikationen sowie zahlreiche Veranstaltungen zum Thema. [www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk)
- | Auf der Website des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ stehen zahlreiche Handreichungen und Leitfäden rund um eine familienbewusste Personalpolitik zur Verfügung. [www.erfolgsfaktor-familie.de/wissensplattform](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/wissensplattform)

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

**Herausgeber:**

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



**Bezugsstelle:**

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

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

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

**Artikelnummer:** 2BR196

**Stand:** August 2017, I. Auflage

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

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

**Bildnachweis Herr Prof. Dr. Hüther:** IW Köln

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

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

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

