

**Projectplace**  
Frankfurt/Main

**Mitarbeiter: 140**

Bei dem Software-Anbieter ist Teilzeit auch für Führungskräfte wie Marketingleiterin Dorothea Faust möglich (hier mit Deutschland-Chef Thomas Hofmann).



# Abschied von der **Stechuhr**

Fachkräfte wollen ein gutes Gehalt, interessante Aufgaben – und einen Job, in dem sich **Beruf und Familie** vereinbaren lassen. Immer mehr Unternehmen ziehen mit

**D**orothea Faust genießt, wovon viele Angestellte träumen: einen Arbeitgeber, der respektiert, dass es auch ein Familienleben neben dem Job gibt. Die 33-Jährige ist Marketingleiterin beim deutschen Ableger des schwedischen Software-Anbieters Projectplace. Seit sechs Wochen ist sie aus der Elternzeit zurück – und fühlt sich kein bisschen gestresst.

Dass sie nach der Geburt ihres Sohnes für ein Jahr aussteigen wollte, war kein Problem. Im Gegenteil: Die schwedischen Kollegen fragten, warum sie nicht länger aussetzen wolle. Auch der Vorstandschef des 140-Mitarbeiter-Unternehmens hat schon einmal Elternzeit genommen. Meetings finden generell nur zwischen 9 und 16 Uhr statt, passend zu den Öffnungszeiten von Krippen und Kindergärten. Derzeit arbeitet Faust 60 Prozent – montags und dienstags im Büro, mittwochs im Home-Office.

„Die Flexibilität zahlt sich aus, weil die Arbeitnehmer motivierter sind“, ist Thomas Hofmann, Deutschland-Geschäftsführer von Projectplace, überzeugt: „Wer sich die Zeit frei einteilt, der nutzt auch mal ein verregnetes Wochenende für die Arbeit und sieht das nicht als Belastung.“

Vor 20 Jahren wäre es den meisten Chefs in Deutschland ziemlich gleichgültig gewesen, wie ihre Mitarbeiter ihr Leben organisieren – Hauptsache, der Betrieb läuft reibungslos. Inzwischen haben viele Firmen erkannt, dass sie ihren Arbeitnehmern etwas bieten müssen, gerade wenn sie große Einsatzbereitschaft erwarten.

„Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird immer wichtiger in den Firmen“, beobachtet Werner Eichhorst, Vizedirektor Arbeitsmarktpolitik am Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA). „Die Unternehmen akzeptieren, dass sie ihre Strukturen umbauen müssen, wenn sie Jüngere und Frauen als Fachkräfte gewinnen wollen.“ 60 Prozent der Betriebe in Deutschland sehen familienfreundliche Angebote wie Telearbeit und Teilzeit inzwischen als zentral für ihre Personalpolitik an, ermittelte das Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

Dahinter steckt ökonomisches Kalkül: Bis 2025 sinkt in Deutschland die Zahl der Menschen im Arbeitsalter jährlich um mindestens 200 000 (s. u. Szenario 3). Schon in vier Jahren fehlen deutschlandweit drei Millionen Arbeitskräfte, warnt die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft.

### Mit einem familienfreundlichen Umfeld wollen Unternehmen auch Männer ködern

Der Wettbewerb um fähige Mitarbeiter ist hart – da können sich flexible Arbeitsmodelle durchaus als entscheidender Faktor erweisen. Auch Männer verbringen ihre Abende und Wochenenden ungern im Büro, während daheim die Kinder groß werden. „Man kann leichter von zu Hause aus ein guter Mitarbeiter sein als vom Büro aus ein guter Vater“, wirbt etwa die Telekom und verspricht, Beschäftigte zu unterstützen, „ihre Balance zwischen Beruf, Freizeit und Familie zu finden“. Siemens will mehr eigene Kinderkrippen ein- ▶



## Preise für flexible Firmen

Familienbewusste Arbeitszeiten? Hilfe bei der Kinderbetreuung? Bundesfamilienministerin Kristina Schröder startet am 12. Oktober den Wettbewerb „Erfolgsfaktor Familie 2012“, der die familienfreundlichsten Unternehmen Deutschlands sucht. Teilnehmen können alle Firmen, Vereine und andere Organisationen mit Sitz in Deutschland, die Instrumente zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbieten.

**Bewerbungsschluss:** 9. Dezember 2011

**Weitere Informationen:** [www.erfolgsfaktorfamilie.de/wettbewerb](http://www.erfolgsfaktorfamilie.de/wettbewerb)

## Unternehmen müssen um Fachkräfte werben

### Motive für die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen in Unternehmen in Prozent

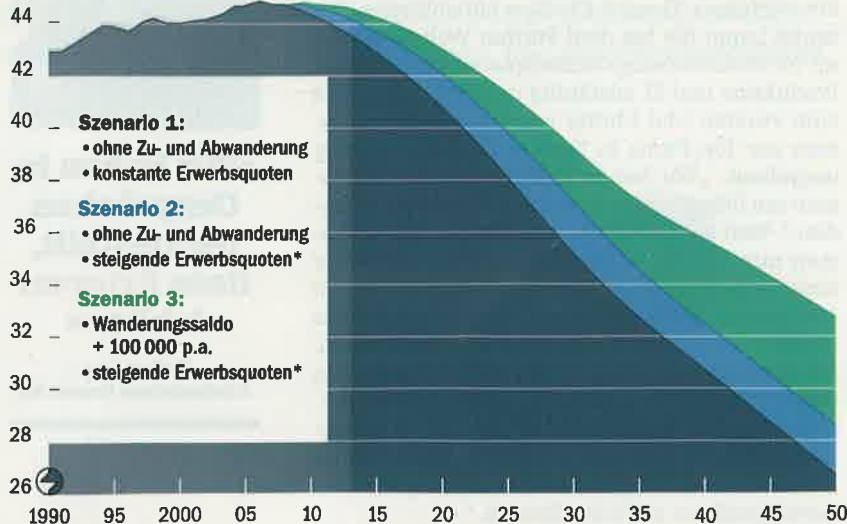


Quelle: IW Köln

**Kampf um Talente** Firmen verbessern ihre Arbeitsbedingungen, um sich die besten Kräfte zu sichern

**Die Auswahl wird kleiner** Selbst wenn pro Jahr 100 000 Einwanderer nach Deutschland kommen und die Erwerbsquoten steigen – z. B. durch mehr Frauen in Vollzeitstellen –, sinkt die Zahl der Menschen deutlich, die ihre Arbeitskraft anbieten

### Entwicklung der Zahl an Arbeitskräften Erwerbspersonen in Mio.



\*z. B. längere Arbeitszeiten, mehr berufstätige Frauen



Kein Stress Mekra-Mann Stefan Schinzer und Töchter

richten. 800 Plätze bietet der Münchner Konzern bereits jetzt. Für junge Frauen und Männer sei das ein Argument bei der Arbeitsplatzwahl, meint Personalvorstand Brigitte Ederer. Derzeit hat Siemens 3600 Stellen offen, bis zum Jahr 2020 könnten sogar 14 000 Mitarbeiter fehlen.

In Mittelfranken, dem Standort des Automobilzulieferers Mekra Lang, ist Fachkräftemangel ein wichtiges Thema. Co-Geschäftsführerin Susanne Lang, die bei dem Fürther Weltmarktführer für Nutzfahrzeug-Außenspiegel für Personal, Produktion und IT zuständig ist, wird bald selbst zum zweiten Mal Mutter und hat ihr Unternehmen zur Top-Firma in Sachen Kinderbetreuung umgebaut. „Wir haben lange versucht, zusammen mit öffentlichen Trägern eine Lösung zu finden.“ Weil das misslang, betreibt das Unternehmen nun Krippe, Kindergarten, Hort und sogar eine Grundschule in Eigenregie mit insgesamt 100 Jungen und Mädchen. Schon bald sollen es 30 mehr sein. Erneut hakt es an den Kommunen, die keine Fördergelder bewilligen. „Uns werden ständig Knüppel zwischen die Beine geworfen“, ärgert sich die 39-jährige Co-Chefin. Das Engagement will Lang dennoch forcieren: „Wenn es den Kindern gut geht, geht es den Eltern gut – und davon profitiert auch der Betrieb.“

## Mekra Lang Fürth/Ergersheim

**Mitarbeiter: 1800**

Mit einem ganzjährig geöffneten Kinderhaus punktet der Automobilzulieferer bei seinen Beschäftigten. Das Unternehmen bietet von der Krippe bis zur eigenen Grundschule einen Rundum-Service für Kinder bis zwölf Jahre an. Trotz des Fördergeldtrötzes mit den Kommunen will Mekra-Lang-Chefin Susanne Lang die Einrichtung weiter ausbauen.



**»Wir haben in  
Gesprächen  
festgestellt,  
dass Krippen  
fehlten«**

Herbert Mai,  
Arbeitsdirektor Fraport AG

Das kann Stefan Schinzer, Leiter des Projektmanagements bei Mekra Lang, nur bestätigen. Der Ingenieur und dreifache Vater arbeitet Vollzeit, seine Frau ist halbtags beschäftigt – die Großeltern wohnen so weit weg, dass sie als Babysitter nicht in Frage kommen. „Dank der Rundum-Betreuung und einer sehr flexiblen Gleitzeitregelung kann ich den Alltag mit drei Kindern gut bewältigen“, sagt der 41-Jährige. Vor allem morgens könne er sich auf die Geschwindigkeit der Kids einstellen und beginne den Tag nicht schon unter großem zeitlichem Druck. „Danach kann ich mich voll auf die Arbeit konzentrieren.“

Was hilft nun am besten, Beruf und Familie zu vereinbaren, ohne dass eine Seite dauerhaft zu kurz kommt? Wenn Mitarbeiter mit Kindern gefragt werden, fällt die Antwort eindeutig aus: Die meisten wünschen sich flexible Arbeitszeiten. IZA-Experte Eichhorst: „Im Grunde dreht sich alles um Zeit und Ort – Hilfen bei der Betreuung ergänzen das Programm.“

**Jede Lösung ist anders – und muss  
ständig neu angepasst werden**

Nur: Unternehmen wie Mitarbeiter sind sehr unterschiedlich – jeder braucht etwas anderes. „Es ist ein kleinteiliges Thema“, weiß Sofie Geisel, die das Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) leitet. Sie unterstützt Unternehmen, die ihre Arbeitsbedingungen familienverträglicher gestalten wollen: „Es muss eine Lösung gefunden werden, die sowohl zu den Bedürfnissen der Beschäftigten wie auch zu den Anforderungen des Arbeitgebers passt – und diese Bedingungen verändern sich ständig.“ Nicht nur weil Kinder größer werden und Eltern womöglich pflegebedürftig. Auch die Auftragslage im Betrieb schwankt. „Dennoch ist es für Firmen absolut sinnvoll, das Thema anzugehen“, betont Geisel. „In einigen Bereichen suchen sich heute schon die Arbeitnehmer die Arbeitgeber aus und nicht umgekehrt – dieser Trend wird sich verstärken.“

Fraport, die Betreibergesellschaft des Flughafens in Frankfurt am Main, begann schon vor 20 Jahren, Betreuungsplätze zu vermitteln. Als Arbeitsdirektor Herbert Mai von Mitarbeitern erfuhr, dass für Kleinkinder Plätze fehlen, errichtete Fraport Kinderkrippen in Frankfurt und Wiesbaden. Insgesamt lässt sich das Unternehmen sein Engagement im Kinderbetreuungsbereich pro Jahr rund 300 000 Euro kosten. Das Geld sei gut angelegt, meint Mai: „Immer häufiger fragen potenzielle Mitarbeiter im Einstellungsgespräch, was wir in Sachen Kinderbetreuung zu bieten haben.“

Zu den mehr als 20 000 Beschäftigten auf Deutschlands größtem Flughafen gehört auch das Ehepaar Heim. Beide arbeiten an der ▶



Nachwuchstalente Trumpf-Chefin Leibinger-Kammüller mit Schülerinnen

## Trumpf Ditzingen

**Mitarbeiter: 8000**

Der Technologie-Mittelständler setzt gerade ein komplexes Arbeitszeitmodell um, das nicht nur Familien mehr Flexibilität ermöglicht. „Wir stellen fest, dass sich die Wünsche von anspruchsvollen Arbeitnehmern gewandelt haben“, weiß Firmenchefin Nicola Leibinger-Kammüller, selbst Mutter von vier Kindern. Seit das Modell öffentlich bekannt ist, stiegen die Bewerberzahlen um 50 Prozent.

Sicherheitskontrolle. Sie nutzen nicht die Fraport-Kinderbetreuung, sondern ein flexibles Arbeitszeitmodell: Nach der Geburt ihres Sohnes und dem Ende der Elternzeit teilen sich die beiden eine Stelle im Schichtdienst. Arzu Heim, 39, muss morgens arbeiten, ihr zehnjähriger älterer Ehemann übernimmt Spät- und Nachtdienste. „Dank dieser Regelung ist immer einer von uns zu Hause und kann sich um unseren Kleinen kümmern“, berichtet Gerald Heim. Nach fünf Jahren, wenn ihr Sprössling aus dem Größten heraus ist, haben die Heims das Recht, auf zwei eigene Vollzeitstellen zurückzukehren.

„Der Wille, etwas zu bewegen, ist groß in den Unternehmen – und gleichzeitig verschlechtern sich die Rahmenbedingungen für Vereinbarkeit“, beobachtet Kathrin Mahler Walther. Sie sitzt im Vorstand der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF) und berät Firmen, die familienfreundlicher werden wollen. So haben internationale Konzerne Teams auf allen Kontinenten, die sich auch einmal um sechs Uhr morgens oder um 22 Uhr zu Telefonkonferenzen verabreden müssen. „Außerdem ist nach vielen Umstrukturierungen die Personaldecke oft sehr dünn – da ist niemand mehr, der zusätzliche Aufgaben übernehmen kann, wenn ein Kollege kürzertreten will.“

Dennoch sollten sich die Firmen nicht abhalten lassen, sich anders zu organisieren: Angesichts der hohen Anforderungen bräuchten Menschen ein bestimmtes Maß an Zeitsouveränität, damit sie flexibel nach den eigenen Bedürfnissen arbeiten könnten, ist die Expertin überzeugt. „Es muss wichtig sein, dass jemand sein Pensum schafft – nicht zu welchen Uhrzeiten.“

Damit das funktioniert, ist Vertrauen nötig – auf beiden Seiten. IZA-Forscher Eichhorst weiß, dass Arbeitnehmer oft Angst haben, nicht mehr voranzukommen, wenn sie Teilzeit in Anspruch nehmen. In anderen Firmen gelten die Angebote nur für ausgewählte Mitarbeiter. Eichhorst: „Da sieht die Realität dann anders aus, als es der Personalchef bei der Einstellung versprochen hat.“

### Mit Arbeit nach Maß lässt sich die Zahl der Bewerber plötzlich verdoppeln

Solche Mängel will Trumpf aus Ditzingen bei Stuttgart vermeiden – und macht die individuelle Lösung gleich zur Regel: Das Technologieunternehmen mit mehr als 4000 Beschäftigten in Deutschland (weltweit 8000) führt ein Arbeitszeitmodell ein, das möglichst viele Eventualitäten berücksichtigt: von der Mehrarbeit, um den Hauskauf zu stemmen, über ein Sabbatical für die Weltreise bis zur Teilzeit für Eltern oder dem Zeitkonto, um Stunden für die Pflege Angehöriger anzusparen. Die Mitarbeiter legen erst ihre Basisarbeitszeit zwischen 15 und 40 Stunden fest. Dann bestimmen sie, ob und wie sie diesen Wert in den nächsten zwei Jahren verändern wollen.

Kein Wunsch soll scheitern. Melden in einem sechsköpfigen Team tatsächlich drei Mitarbeiter Teilzeit an, „dann müssten wir wohl die Gruppe umstellen – aber das geht auch“, sagt Trumpf-Arbeitsdirektor Gerhard Rübling, der das Modell entwickelt hat.

Widerstände bei einzelnen Abteilungsleitern räumte der Personalchef aus: „Als die jammerten, sie könnten so nicht planen, habe ich sie nach der Zahl ihrer unbesetzten Stellen gefragt.“ Die Zweifler verstummten prompt: besser einen Teilzeit-Ingenieur als gar keinen. Seit Trumpf im Mai das Projekt auf den Weg brachte, stieg die Zahl der Bewerber um 50 Prozent. Rübling: „Da kommen Spezialisten und fragen nach einer 3-Tage-Woche – und wir suchen die passende Position.“

Nebenbei kann sich der Personalchef noch mit einer Flut von eher unerwarteten Anfragen beschäftigen: Mittlerweile haben sich so viele Unternehmen nach Details des Trumpf-Modells erkundigt, dass Rübling bereits zwei Informationsnachmittage für die externen Kollegen veranstaltete. ■

NADJA MATTHES / JOCHEN SCHUSTER

Foto: T. Barth/laif