



„Kleiner Betrieb – Große Wirkung“
Eine Sammlung von Beispielen der guten
Praxis zur Familienfreundlichkeit
in kleinen Unternehmen

Mit Familien-
freundlichkeit
Zukunft gestalten

Eine Initiative von:



Bayerische
Staatsregierung



Industrie- und Handelskammern
in Bayern



Die bayerische
Wirtschaft



BAYERISCHER
HANDWERKSTAG

Inhalt

Einführung	3
Beispiele der guten Praxis	
Armin Sengenberger Haare & Kosmetik	5
cobicos GmbH	7
Katholisches Bildungswerk Berchtesgadener Land e. V.	9
Kur-Apotheke Bad Reichenhall	11
Meier Bauelemente GmbH & Co. KG	13
netCADservice GmbH	15
Schweiger Steuerberater	17
Verlag Almut Grote	19
Servicestelle Familienpakt Bayern	21
Impressum	21

Wie kleine Unternehmen und Betriebe mit Familienfreundlichkeit Zukunft gestalten

In Bayern arbeiten von den insgesamt 5,4 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der privaten Wirtschaft etwa 15 Prozent in Betrieben mit weniger als 10 Beschäftigten¹. Das entspricht insgesamt etwa 830.800 Personen.

Bei der Vorstellung des Bayerischen Mittelstandsberichts im Dezember 2020 betonte Wirtschaftsminister Hubert Aiwanger, dass sich die Unternehmen schon vor der Coronakrise in einem herausfordernden Umfeld bewegt haben: „Fortschreitende Digitalisierung, Klimawandel, Fachkräftemangel und der zunehmende Protektionismus im globalen Wettbewerb machen den Unternehmen zu schaffen.“²

Kleine Betriebe sind in der Regel viel stärker von externen Faktoren beeinflusst und verzeichnen höhere Aufwände bei der Personalbeschaffung. So sind sie beispielsweise von Fehlzeiten der Beschäftigten oder plötzlichen Ausfällen ihrer Wissens- und Leistungsträger betroffen. Im Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte holen jedoch kleine Unternehmen weiter auf. Sie fokussieren mit Nachdruck das Thema Familienfreundlichkeit und eine lebensphasenorientierte Personalpolitik.

„Work-Life-Balance ist ein wichtiger Bestandteil der gesellschaftlichen Entwicklung. Sie ist ein realer Faktor, an dem wir überhaupt nicht mehr vorbeikommen – kein schnelllebiger Modetrend.“

Insgesamt lässt sich aus aktuellen Befragungen³ von Eltern und Unternehmen ableiten, dass die Bedeutung von betrieblichem Familienbewusstsein während der Corona-Krise weiter gestiegen ist und die hohe Bedeutung auch nach der Krise bleiben wird – unabhängig von der Branche und Unternehmensgröße.

Familienfreundlichkeit gewinnt

Für kleine Betriebe und Unternehmen ist bei der Gewinnung und der Bindung von Fach- und Führungskräften viel Engagement gefragt. Denn durch den demografischen Wandel stehen sie zunehmend vor der Herausforderung, für eine größere Zahl von jüngeren und qualifizierten Beschäftigten attraktiv sein zu müssen.

Dabei lassen sich viele Instrumente einer familienbewussten Personalpolitik mit geringem Aufwand umsetzen. Es existiert eine Vielzahl an Lösungen, die individuell, flexibel und informell in den Unternehmen und Betrieben umgesetzt werden können. Gerade bei kleinen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern sind die Bedürfnisse der Beschäftigten vor Ort meist schon bekannt. Die Bindung an die Betriebe ist in der Regel stärker, die Kommunikation durch kurze Wege und flache Hierarchien in den Unternehmen gekennzeichnet. Bedarfsgerechte Unterstützungsangebote für Familien müssen also gar nicht teuer oder umständlich sein.

¹ Bayerischer Mittelstandsbericht 2020 unter www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2020/2020-112-03_Mittelstandsbericht_2020.pdf

² Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie, Pressemeldung vom 03.12.2020 unter www.stmwi.bayern.de/presse/pressemeldungen/pressemeldung/pm/397-2020/

³ Vergleiche Prognos AG „Neue Chancen für Vereinbarkeit! Wie Unternehmen und Familien der Corona-Krise erfolgreich begegnen“ (2020), „Betriebliche Vereinbarkeitspolitik. Aus der Corona-Krise lernen“ (2021) sowie Allensbach Institut „Ein Jahr Corona-Pandemie. Wie geht es Familien in der Krise?“ (2021), alle im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Das zeigen auch die verschiedenen Erfahrungsberichte, die wir in dieser Sammlung zu unserem Jahresthema „Kleiner Betrieb – Große Wirkung: Wie kleinere Unternehmen mit Familienfreundlichkeit Zukunft gestalten“⁴ zusammenfassen. Anhand von acht Beispielen engagierter Unternehmen möchten wir demonstrieren, wie die Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik gelingen kann.

Hierzu haben wir Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber von kleinen Unternehmen und Betrieben⁵ befragt, wie sie Familienbewusstsein für sich entdeckt haben und wie sie individuelle Lösungen für eine bessere Vereinbarkeit umsetzen. Die Beteiligten haben uns Antworten zu den folgenden vier Fragen gegeben:

1. Gab es einen Auslöser, eine familienfreundliche Personalpolitik umzusetzen?
2. Was genau bieten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an familienfreundlichen Maßnahmen an?
3. Welche positiven Auswirkungen bezüglich der eingeführten familienfreundlichen Maßnahmen können Sie als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber beschreiben? Warum lohnt sich Familienfreundlichkeit aus Ihrer Sicht für Ihren Betrieb bzw. Ihr Unternehmen?
4. Haben Sie Tipps und Anregungen, die Sie anderen kleinen Betrieben und Unternehmen geben können, um Maßnahmen erfolgreich umzusetzen?

In der nachfolgenden Sammlung haben wir auf Grundlage der Antworten der Beteiligten vielfältige Perspektiven auf die Herausforderungen für kleine Unternehmen und Betriebe bei dem Thema Familie und Beruf zusammengetragen. In vielen Fällen hat die Corona-Pandemie das betriebliche Familienbewusstsein weiter verstärkt. Dabei ließ sich branchenübergreifend für alle Betriebe feststellen: Vertrauen, Wahlfreiheit und Flexibilität sind Schlüsselemente einer familienfreundlichen Personalpolitik.

⁴ Mehr zum Jahresthema erfahren Sie auf unserer Onlineplattform unter www.familienpakt-bayern.de/infocenter/kleine-betriebe

⁵ Die Betriebsgröße bei unseren Beispielen liegt etwa bei 6 bis 18 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.



Armin Sengenberger Haare & Kosmetik

Das Unternehmen im Überblick

Armin Sengenberger Haare & Kosmetik ist ein Friseurbetrieb, der die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt – und das seit über 30 Jahren. Der Friseurmeister und Inhaber Armin Sengenberger wurde für sein Engagement 2018 im Rahmen des Wettbewerbs „Erfolgreich. Familienfreundlich“ als eines der 20 familienfreundlichsten Unternehmen Bayerns ausgezeichnet.

Branche: Handwerk, **Beschäftigtenzahl:** 13, **Sitz:** Neustadt an der Waldnaab (Oberpfalz),
Webseite: www.sengenberger.de

1. Auslöser

Auch wenn seit mehreren Jahrzehnten der Familienfreundlichkeit im Betrieb eine große Bedeutung beigemessen wird, war tatsächlich die Corona-Pandemie der Auslöser für weitere Maßnahmen. Die allgemeine Unsicherheit und die Auswirkungen auf den Arbeitsalltag stellten eine nie dagewesene Herausforderung dar. Im intensiven Austausch versuchte das Team, sich so gut es geht gegenseitig zu unterstützen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten.

„Im intensiven Austausch versuchte das Team, sich so gut es geht gegenseitig zu unterstützen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten.“



2. Angebote

Gerade angesichts der pandemiebedingten Herausforderungen, wie z. B. der Umsetzung von Hygienekonzepten und der Salon-Schließung, spielt eine gute Kommunikation im Betrieb eine übergeordnete Rolle. Aus diesem Grund hat Inhaber Armin Sengenberger sowohl gemeinsame Sprechzeiten eingeführt als auch individuelle Gespräche mit den einzelnen Beschäftigten vereinbart.

Für eine gute Vorbereitung und einen effektiven Ablauf der Einzelgespräche hat er den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hierzu im ersten Schritt Informationen zukommen lassen. Das nachfolgende erste Gespräch hatte einen lockeren Small-Talk-Charakter und fokussierte sich auf die jeweiligen Bedürfnisse und die individuelle Familiensituation. Ziel war es, als Arbeitgeber die einzelnen Wünsche und Ansprüche besser verstehen zu können.

Das zweite Gespräch widmete sich den konkreten Umsetzungsmöglichkeiten der Erkenntnisse in den Arbeitsalltag. Infolge eines solchen Gesprächs hat sich beispielsweise ergeben, dass aktuelle Informationen auch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit adressiert werden, um auch während dieser Zeit Einblicke in die aktuellen betrieblichen Veränderungen zu ermöglichen. Ebenso wurden Wege gefunden, wie die Vereinbarkeit von Präsenzdienstleistung und Kinderbetreuung gemeistert werden kann. Der Inhaber nimmt hier auf die Bedürfnisse der Eltern mit Kindern verschiedener Altersstufen (z. B. Kindergarten, Schule) Rücksicht. Individuelle Absprachen ermöglichen es, als Team diese herausfordernde Zeit zu überstehen. Aufgrund der durchweg positiven Resonanz, welche die Gespräche hervorgebracht haben, werden diese auch in Zukunft weitergeführt.

In Online-Teammeetings werden wichtige Entscheidungen besprochen und getroffen. Durch eine Aufzeichnung der Gespräche können sich abwesende Mitarbeiterinnen vollumfänglich informieren. Unter Berücksichtigung, dass das Arbeitsverhältnis während der Elternzeit ruht, haben die Beschäftigten in Elternzeit dennoch die Möglichkeit, freiwillig an den Online-Teammeetings teilzunehmen oder eine der Aufzeichnungen abzuspielen.

3. Positive Auswirkungen

Das Miteinander im Team wurde durch die verschiedenen Gespräche persönlicher, zeitgleich wurden Vertrauen, Zusammenhalt und Loyalität gestärkt. Darüber hinaus konnte Inhaber Armin Sengenberger beobachten, dass das Team personelle Ausfälle, soweit möglich, bereitwilliger mit auffängt. Vermehrt kommt es seit Beginn der Pandemie zu Fehlzeiten, z. B. durch Quarantäne oder einem reduzierten Angebot der Kinderbetreuung. Ein voller Terminkalender lässt sich da nicht immer leicht aufteilen.

Als Arbeitgeber macht der Friseurmeister deutlich, dass er hinter den Beschäftigten steht. So findet sich immer eine Lösung. Ein offener Dialog und die gegenseitige Unterstützung fördern die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuspringen oder andere Zeiten zur Verfügung zu stellen.

4. Tipps & Anregungen

Armin Sengenberger: „Kommunizieren Sie und erkundigen Sie sich aktiv bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danach, wie es ihnen geht und wie man sich gegenseitig unterstützen kann!“



cobicos GmbH

Das Unternehmen im Überblick

Die cobicos GmbH vertreibt hochwertige Naturkosmetikprodukte und Nahrungsergänzung, zum einen die Eigenmarke cobicos und zum anderen Living Nature, eine zertifizierte Naturkosmetik aus Neuseeland. Kunden sind der Handel, Kosmetikinstitute und über den Onlineshop auch Privatkunden.

Die cobicos GmbH beschäftigt in Landshut ausschließlich Frauen, die meisten davon sind auch Mütter, in Arbeitszeitmodellen von Vollzeit bis zum Minijob. Insbesondere Mütter arbeiten nach den Erfahrungen der Inhaberin mit einer sehr hohen Motivation. Vor 25 Jahren hat Birgit Corall den Grundstein für das Unternehmen während ihres BWL-Studiums gelegt. Das Unternehmen ist seitdem stetig gewachsen. Seit 2013 führt die cobicos GmbH das Siegel des „Familienfreundlichen Arbeitgebers“ der Bertelsmann Stiftung. Im Oktober 2021 wurde es zudem mit dem Preis „Erfolgreich.Familienfreundlich“ als eines von Bayerns 20 familienfreundlichsten Unternehmen ausgezeichnet. 2018 hat Birgit Corall bei einer feierlichen Veranstaltung von der Bayerischen Staatsregierung das Emblem „Inklusion – Wir arbeiten miteinander“ für das Unternehmen erhalten, das heute drei Mitarbeiterinnen mit einer Schwerbehinderung beschäftigt.

Branche: Handel und Verkehr, **Beschäftigtenzahl:** 9, **Sitz:** Landshut (Niederbayern),
Webseite: www.cobicos.de

1. Auslöser

Die Familienfreundlichkeit war nie eine separate Maßnahme, sondern gelebte Realität. Die erste Mitarbeiterin von Birgit Corall war eine Freundin aus der Kindergruppe. Die Qualität der Arbeit und das Interesse und Engagement der Mitarbeiterin gegenüber unseren Produkten und Kunden war immer von größerer Bedeutung als die Verpflichtung zu festen Arbeitszeiten.

Daher gab es von Anfang an drei Teilzeitkräfte. Der Vorteil ist, dass, wenn eine Mitarbeiterin ausfällt, immer noch zwei andere da sind. Bei einer Vollzeitkraft fehlt 100 % Arbeitsleistung im Falle einer Krankheit und Urlaub. Daher war Birgit Corall klar, dieses System fortzusetzen.

„Familienfreundlichkeit im Betrieb rechnet sich zu 100 %. Bei der cobicos GmbH liegt die Fluktuation bei Null.“

2. Angebote

Mittlerweile arbeiten acht Teilzeitkräfte und eine Vollzeitkraft bei der cobicos GmbH. Die Arbeitszeiten werden beispielsweise im Herbst den neuen Stundenplänen der schulpflichtigen Kinder angepasst, sodass für fast jede Mitarbeiterin die Möglichkeit besteht, eine Nachmittagsschicht pro Woche zu übernehmen. Eine eigene Chatgruppe ermöglicht es dem Team, sich gegenseitig schnell und unkompliziert zu benachrichtigen, wenn Arbeitszeiten getauscht werden sollen.

Die Kommunikation hat kurze Wege. Durch das gemeinsame Frühstück und regelmäßige Informationsschreiben ist jede Kollegin immer auf dem Laufenden. Bei einigen Mitarbeiterinnen sind die Kinder erwachsen geworden, dafür ist jetzt die Betreuung der Eltern hinzugekommen und weitere Möglichkeiten der Terminabsprache werden notwendig. Mit Einführung der Corona-Maßnahmen ist eine Kollegin fast ausschließlich im Homeoffice tätig.

Birgit Corall hat als Gründerin und Geschäftsführerin folgende Lösungen konkret umgesetzt:

- Abfrage, welche Arbeitszeiten als Kernarbeitszeit möglich sind und welche Zeitfenster im Rahmen der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit bei Bedarf zusätzlich eingerichtet werden können
- Einrichtung einer Chatgruppe
- gemeinsames Frühstück zum Informationsaustausch
- regelmäßige Informationsschreiben
- gemeinsame Events wie Stuhl-Yoga

3. Positive Auswirkungen

Familienfreundlichkeit im Betrieb rechnet sich zu 100 %. Bei der cobicos GmbH liegt die Fluktuation bei Null. Der Krankenstand – sei es durch kranke Kinder oder eigene Krankheit – ist sehr gering. Die Mitarbeiterinnen sind alle sehr motiviert und engagiert. Das positive Betriebsklima wirkt sich nach Außen aus und steigert das positive Image der Firma. Die gute Arbeitsplatzsituation hat sich herumgesprochen, so dass das Unternehmen keine Kosten durch Mitarbeitersuche hat.

4. Tipps & Anregungen

Birgit Corall: „Ich denke, dass das Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine sehr wichtige Rolle spielt. Grundsätzlich ist jeder bestrebt, seine Arbeit zu 100 % im Sinne der Firma zu erledigen. Ich habe in den letzten 25 Jahren keine negativen Situationen erlebt. Dabei haben oftmals bereits kleine Änderungen eine sehr positive Auswirkung.“



Katholisches Bildungswerk Berchtesgadener Land e. V.

Das Unternehmen im Überblick

Das Katholische Bildungswerk Berchtesgadener Land e. V. versteht sich als regionaler Bildungsträger für den Landkreis. Der Verein sorgt für dezentrale Angebote der Erwachsenenbildung in allen Gemeinden des Berchtesgadener Landes. Darüber hinaus finden auch überregionale Veranstaltungen statt. Seit über 45 Jahren führt die gemeinnützige Organisation erfolgreich Bildungsveranstaltungen durch.

Die Erwachsenenpädagogik des Bildungswerkes orientiert sich an den Teilnehmerinnen und Teilnehmern und ihrer Lebenswelt. Dem Lernen in der Gruppe wird dabei Vorrang gewährt und, wenn möglich, wird ein Sozialraumbezug hergestellt. Wissensvermittlung ist nur ein Teil des Bildungsauftrages, die Unterstützung der persönlichen Entfaltung und Begegnung haben ebenso Bedeutung.

Das Programm des Bildungswerkes umfasst unterschiedliche Themenbereiche, wie beispielsweise Sinn & Orientierung, Gesundheit, Kreativität oder (Groß-) Eltern & Kinder. Zielgruppen für die Bildung sind alle Landkreisbewohnerinnen und -bewohner und Gäste ab 15 Jahren (bei Online-Veranstaltungen auch über regionale Grenzen hinaus). Insbesondere im Eltern-Kind-Programm® unterstützt das Katholische Bildungswerk viele junge Familien.

Branche: Anderer Bereich (Bildung), **Beschäftigtenzahl:** 7, **Sitz:** Bad Reichenhall (Oberbayern),
Webseite: www.bildungswerk-bgl.de

1. Auslöser

Die Bildungsarbeit mit jungen Familien ist ein Angebotsschwerpunkt der Organisation. Insofern war und ist es naheliegend, auch den Bedürfnissen der Angestellten in Bezug auf deren Familien einen hohen Stellenwert zu geben. Bei einem hohen Anteil an Beschäftigten mit jüngeren Kindern ist es sinnvoll, bei Arbeitszeiten, Arbeitsorten und interner Kommunikation flexibel zu sein, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmögliche Arbeitsergebnisse liefern können.

„Grundsätzlich ist in der Organisation ein gutes Arbeitsergebnis entscheidend, weniger der Ort und der Zeitpunkt, an dem die Arbeit erbracht wird.“

2. Angebote

Grundsätzlich ist in der Organisation ein gutes Arbeitsergebnis entscheidend, weniger der Ort und der Zeitpunkt, an dem die Arbeit erbracht wird. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in Teilzeit – einschließlich der Geschäftsführerin. Unter herkömmlichen Umständen (vollständiger Präsenzbetrieb) könnte sich das Team nie vollständig begegnen und beraten.

Die Teamkommunikation ist auch daher an familiäre Erfordernisse der Beschäftigten angepasst. Regelmäßig wiederkehrende Besprechungen finden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice virtuell statt, zeitlich abgestimmt auf familiäre Beanspruchung wie z. B. durch Homeschooling oder die Teilzeit. Für die Verwaltungsmitarbeiterinnen der Geschäftsstelle finden die Besprechungen an dem Wochentag statt, an dem alle in der Verwaltung anwesend sind.

Es besteht ein ausgesprochen gutes Arbeitsklima mit einem hohen Grad an Vertrauen in die Beschäftigten. Arbeitszeitnachweise werden zwar geführt und der Leitung monatlich vorgelegt, doch innerhalb der vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeit kann die Arbeit nach den aktuellen Erfordernissen frei eingeteilt werden. Ausgenommen sind nur die Servicezeiten, zu denen Telefon und Geschäftsstelle besetzt sein müssen.

Bei der Organisation der Arbeitszeitverteilung wird auf familiäre Betreuungspflichten Rücksicht genommen. Eine Mitarbeiterin beispielsweise, die als Großmutter regelmäßig ihr kleines Enkelkind betreut, ist an diesem Wochentag nicht im Betrieb.

Nicht nur pandemiebedingt arbeitet das pädagogische Personal von zuhause und unterwegs. Die Beschäftigten wurden dazu mit Hardware und Zugangsmöglichkeiten zum zentralen Server ausgestattet.

In Extremfällen (z. B. geschlossene Schulen oder verbrauchte Urlaubstage) besteht auch die Bereitschaft zu unkonventionellen Einzellösungen: Kinder kommen mal ins Büro, ebenso wird unbezahlter Urlaub (+ Kinderkrankengeld) gewährt.

3. Positive Auswirkungen

Offenbar hat sich die Familienfreundlichkeit der Organisation herumgesprochen: Bei Stellenausschreibungen gab es bislang keinen Mangel an qualifizierten Bewerbungen, trotz Befristung der Arbeitsverhältnisse.

Die Verweildauer der Beschäftigten im Betrieb ist hoch. Die Rückkehr nach der Elternzeit klappte bislang problemlos. Für das Angebot und die Entwicklung der Dienstleitungen im Programmschwerpunkt Elternbildung ist neben der Professionalität nicht zuletzt gerade auch die persönliche Erfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Vorteil.

4. Tipps & Anregungen

Michaela Obermeier: „Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine klare Ergebnisorientierung motivieren stark. Haben Sie den Mut, eine Veränderung einfach ohne lange Beratung und Abwägung auch einmal auszuprobieren – und nach einiger Zeit zu überprüfen, ob sie Sie weiterbringt.“



Kur-Apotheke Bad Reichenhall

Das Unternehmen im Überblick

Die Kur-Apotheke blickt auf über 200 Jahre Geschichte zurück und ist damit die älteste Apotheke in Bad Reichenhall. Sie liegt mitten im Herzen der Kurstadt und lädt mit ihrer großen Auswahl an Kosmetik und Naturprodukten zum Wohlfühlen ein.

Sabine Wölfer, Inhaberin der Apotheke, fasst die Philosophie wie folgt zusammen: „Wir stehen für Qualität, Tradition, Fortschritt, Nachhaltigkeit und Regionalität gleichermaßen – die Vielfältigkeit ist es, die uns fasziniert. Wir möchten unsere Kundinnen und Kunden umfassend versorgen.“

Die Work-Life-Balance ist ein Begriff, der in dem Unternehmen definitiv gelebt wird. Als Arbeitgeberin möchte die Fachapothekerin zufriedene und glückliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Seit Übernahme der Apotheke von ihrer Mutter im Jahr 1993 legt Sabine Wölfer einen starken Fokus auf Familienfreundlichkeit. Mit der Salinen-Apotheke kam 2007 eine zweite Filiale hinzu.

Branche: Sonstige Dienstleistungen, **Beschäftigtenzahl:** 31 (Kur-Apotheke und Salinen-Apotheke), **Sitz:** Bad Reichenhall (Oberbayern), **Webseite:** www.kurapotheke.org

1. Auslöser

Einen konkreten Auslöser gab es für Sabine Wölfer nicht – die Unternehmerin ist familienfreundlich aus Überzeugung. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen und gerne in der Apotheke beschäftigt sein. Aus diesem Grund macht sich die Inhaberin viele Gedanken zur Situation der Mitarbeitenden – mit all ihren individuellen Potenzialen. Sabine Wölfer versucht sie so einzusetzen, dass ein rundum stimmiges Arbeitsverhältnis entsteht.

Von Anfang an war der Arbeitgeberin in einem typischen Frauenberuf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine Herzensangelegenheit. Durch flexible Gestaltung der Arbeitszeiten und dem Angebot vieler Teilzeitstellen gelingt es, Mütter nachhaltig in das Unternehmen zu integrieren. Ein stabiles Familienleben ist zudem die Grundlage für die Nachwuchsarbeit. Ihr Motto: „Kinder sind unsere Zukunft!“



„Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Grundlage eines erfolgreichen Unternehmens. Daher lohnt sich ein Engagement für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu jeder Zeit.“

2. Angebote



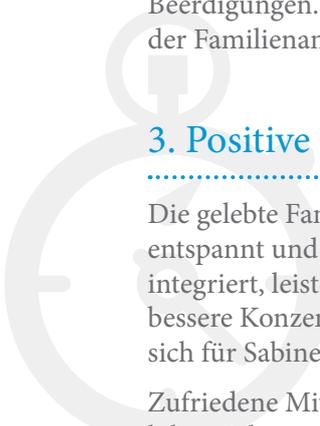
Die Gestaltung des Arbeitspensums geschieht individuell und flexibel. Je nach Bedürfnis und Wunsch arbeiten die Beschäftigten von 5 bis 40 Wochenstunden. Auch die Einteilung der Arbeitszeiten ist an die jeweilige familiäre Situation angepasst und kann bei Bedarf sehr kurzfristig verändert werden. Der Inhaberin gelingt es beispielsweise Müttern, die aus der Elternzeit zurückkommen möchten, den Wiedereinstieg zu erleichtern und dafür erforderliche Modalitäten zu schaffen. Dabei achtet Sabine Wölfer auf die Vorteile für beide Seiten.

Sollte während der Arbeitszeit spontan keine anderweitige Betreuung möglich sein, besteht nach Absprache immer die Möglichkeit, die Kinder mit in die Apotheke zu bringen und sie vor Ort zu beschäftigen. Den Müttern die Möglichkeit zu geben, ihre Kinder nach eigenen Vorstellungen betreuen zu können, ist selbstverständlich. Urlaube werden zum Beispiel ausschließlich nach sozialen Gesichtspunkten vergeben.

Natürlich werden weitere Aspekte, wie die Pflege der Eltern, die Arbeits- und Urlaubssituation des Partners oder lange Anfahrtswege zur Apotheke bei der Einsatzplanung berücksichtigt. Denn das familiäre Geschehen ist nicht nur an Kinder gebunden ist. Dies ist eine der großen Stärken des Unternehmens.

Darüber hinaus sind Interesse und Anteilnahme der Inhaberin Sabine Wölfer am Familienleben der Mitarbeitenden zentrale Punkte, sei es durch den Besuch bei Hochzeiten oder die Teilnahme an Beerdigungen. Auch kleine Aufmerksamkeiten, wie Gratulationen zu Geburtstagen oder anderen Ereignissen der Familienangehörigen, gehören zu den Möglichkeiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertzuschätzen.

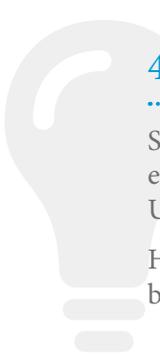
3. Positive Auswirkungen



Die gelebte Familienfreundlichkeit wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden aus. Eltern, die entspannt und gut organisiert zur Arbeit kommen können, da sich die Arbeitszeit gut in das Familienleben integriert, leisten nach den Erfahrungen von Sabine Wölfer mehr – durch Spaß an der Arbeit, gute Laune und bessere Konzentration. Die Reintegration guter und eingearbeiteter Beschäftigter nach der Elternzeit rechnet sich für Sabine Wölfer zudem betriebswirtschaftlich.

Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Grundlage eines erfolgreichen Unternehmens. Daher lohnt sich ein Engagement für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu jeder Zeit.

4. Tipps & Anregungen



Sabine Wölfer: „Natürlich ist es eine Herausforderung, auf die Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen – weil dies zu einer sehr komplexen Dienstplanung führt. Das Wichtigste ist ein verständnisvoller Umgang miteinander, daraus ergibt sich mein Handeln und das Suchen nach einer guten Lösung ganz von selbst.“

Hin und wieder einfach die Frage nach dem Wohlergehen der Familie zu stellen, ist eine nette Geste, die viel bewirkt. Eben dieses Verständnis und Interesse schätzen meine Beschäftigten.“



Meier Bauelemente GmbH & Co. KG

Das Unternehmen im Überblick

Fenster, Haustüren, Sonnenschutzprodukte für Neubau-Projekte oder Altbau-Sanierungen – in diesen Bereichen ist die Meier Bauelemente GmbH & Co. KG zu Hause. Verantwortungsvoll und nachhaltig seit über 20 Jahren. Durch die bereits erfolgte Firmenübergabe an die nächste Generation sicherte Christoph Meier den Weiterbestand der Meier Bauelemente GmbH & Co. KG.

Verwurzelt ist der Betrieb im Herzen der Oberpfalz – mit dem Hauptsitz in Flossenbürg, der Ausstellung in Weiden und einem neuen Firmensitz in Neustadt an der Waldnaab. In einer familiären Atmosphäre ziehen alle an einem Strang. Familienfreundlichkeit schafft Christoph Meier durch Vertrauen und Freiheit: Individuelle Arbeitszeiteinteilung, Beschäftigung während der Elternzeit, Home-Office, Ausbildung in Teilzeit. Die Meier Bauelemente GmbH & Co. KG wurde mit dem Johanna-Frank-Preis als familienfreundliches Unternehmen 2019 ausgezeichnet.

Branche: Handwerk, **Beschäftigtenzahl:** unter 15, **Sitz:** Flossenbürg (Oberpfalz),
Webseite: www.meier-bauelemente.de

1. Auslöser

Für Geschäftsführer Christoph Meier gab es keinen konkreten Auslöser. Der gesamte Betrieb stand von Anfang an auf familiären Beinen, gerade weil die Inhaberfamilie zur Belegschaft zählt. Ein offenes Ohr, persönliche Gespräche, ein freundlicher Umgang, Respekt und Wertschätzung sind Werte, die als Familie gelebt werden. Im Betrieb eine familiäre Atmosphäre zu schaffen, war Christoph Meier ein Grundbedürfnis. Das Arbeitsverhältnis zu jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedem einzelnen Mitarbeiter fundiert auf Vertrauen, Freiheit und Eigenverantwortung. Für den Geschäftsführer ist klar: „Wir beschäftigen Menschen, kein Personal!“

„Freiheit bedeutet unter anderem auch, sich seine Lebenszeit frei einteilen zu können.“

2. Angebote

Freiheit bedeutet unter anderem auch, sich seine Lebenszeit frei einteilen zu können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können aus den unterschiedlichsten Arbeitszeitmodellen wählen: Teilzeitarbeit, Gleitzeit mit oder ohne Kernarbeitszeit, 4-Tage-Woche für Monteure⁶ oder eine individuelle Arbeitszeitgestaltung aufgrund familiärer Belange. So schätzt jeder im Team der Meier Bauelemente GmbH & Co. KG das gute Gefühl, über seine Zeit frei verfügen zu können.

Persönliche Kommunikation, face-to-face oder digital, ist ein Werkzeug, das uns zusammenhält. Es darf daher nie an einem persönlichen Gespräch fehlen. Geschäftsführung und Beschäftigte stimmen sich regelmäßig untereinander ab, tauschen (private) Informationen aus und finden Lösungen. Kommunikationstools wie Handy und iPad gehören für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur grundlegenden Arbeitsplatzausstattung.

Die Beschäftigten leben den Extra-Service-Gedanken – der Arbeitgeber auch, mit finanziellen Extra-Leistungen und Unterstützung, die besonders Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Familie zugutekommen. Zum Beispiel übernimmt die Meier Bauelemente GmbH & Co. KG die Kosten für die Kinderbetreuung, es gibt Geburtsbeihilfe oder ein Familienvater kann sich den Firmenwagen passend zu seinen familiären Bedürfnissen wählen. Darüber hinaus denkt der Geschäftsführer mit einer betrieblichen Altersvorsorge bereits heute an das Morgen jedes einzelnen Mitarbeiters bzw. jeder einzelnen Mitarbeiterin.

3. Positive Auswirkungen

Christoph Meier stellt ein hohes Maß an Zufriedenheit bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fest. Krankenstandstage gibt es so gut wie keine. Die besonders enge Verbundenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu dem Betrieb, der einzigartige familiäre Teamgeist und das Ziehen an einem Strang – das beflügelt das Team der Meier Bauelemente GmbH & Co. KG, hochgesteckte Ziele im Automatikgang zu erreichen.

4. Tipps & Anregungen

Christoph Meier „Ein Unternehmen kann nur so gut sein, wie seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind das wertvollste und wichtigste Kapital eines jeden Unternehmens.“

Wir sind Menschen, die Grundbedürfnisse haben. Nicht nur Nahrung, Schlaf, Luft und Bewegung – Wertschätzung, Respekt und Vertrauen zählen genauso dazu. Achten Sie in Ihrem Betrieb darauf, dass die Grundbedürfnisse Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nie verletzt werden.“

⁶ Das Modell ist unter Beachtung des Arbeitszeitgesetz (ArbZG) umzusetzen. Die 4-Tage-Woche ist daher nicht für alle Betriebe geeignet.



netCADservice GmbH

Das Unternehmen im Überblick

Die netCADservice GmbH wurde 2000 gegründet. Dipl.-Ing. (FH) Klaus Gottschalk ist seit Beginn geschäftsführender Gesellschafter.

Seit 2002 werden neben den anfänglichen Dienstleistungen eines Architektur- und Ingenieurbüros Softwarelösungen angeboten. Durch enge Kooperationen mit Partnerfirmen – ausgewiesene Experten in den jeweiligen Fachgebieten – entstehen effektive und praxisnahe Softwareprodukte. Gleichwohl agiert das Unternehmen nach wie vor als Dienstleister für Planungsbüros, Energieversorger, Gebäudemanagement usw., um nie den Kontakt zu den Anwendern der Software zu verlieren. Die Kundinnen und Kunden kommen dabei aus dem gesamten deutschsprachigen Raum und den unterschiedlichsten Bereichen, wie Industrie, Kommunen, Gewerbe oder freie Berufe.

Branche: Sonstige Dienstleistungen, **Beschäftigtenzahl:** 10, **Sitz:** Freilassing (Oberbayern),
Webseite: www.flexrm.eu

1. Auslöser

Als Vater von drei, inzwischen erwachsenen Kindern hat es Klaus Gottschalk in der Selbständigkeit sehr genossen, Zeit für diese zu haben, z. B. für gemeinsame Mittagessen. Er hält fest: „Arbeiten kann man genauso gut abends – mit Kindern vielleicht sogar besser.“

Als 2010 der erste Mitarbeiter ebenso Vater wurde und dieser zudem noch eine relativ weite Anfahrt von 50km hatte, wurde die Entscheidung getroffen, virtuell und unabhängig im Homeoffice arbeiten zu können. Diese Möglichkeit steht seitdem jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin offen. Genutzt wird das Angebot durch acht von zehn Beschäftigten.

„Das Unternehmen profitiert von der Motivation und dem Engagement seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn diese individuell über ihre Zeit verfügen können, erhöht dies die Effektivität.“

2. Angebote



Auch wenn die netCADservice GmbH ausreichend viele und gut ausgestattete Arbeitsplätze in den Büroräumen anbietet, ist es den Beschäftigten freigestellt, auch zuhause oder an einem anderen Ort zu arbeiten. Ebenso können sich die Beschäftigten die Arbeitszeit frei einteilen – eine Kontrolle der geleisteten Arbeitszeit findet nicht statt. Dieses auf Vertrauen basierende Arbeitsmodell funktioniert sehr gut. Auch Urlaube können frei geplant werden, zu Kollisionen kommt es in der Planung praktisch nie. Die technische Grundlage für mobiles und vernetztes Arbeiten bieten Cloud-Technologien, wie MS Teams, MS DevOps, virtuelle Maschinen und VPN.

Darüber hinaus wird eine offene Kommunikation ohne Hierarchien gepflegt, was bei der kleinen Unternehmensgröße ganz einfach ist. Jeden Montag um 9:00 Uhr gibt es ein Teammeeting, an dem alle persönlich oder virtuell teilnehmen und anstehende Aufgaben besprochen werden. So weiß jeder, was zu tun ist und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stimmen sich zu gemeinsamen Arbeitsterminen ab, die sie auch Großteils virtuell abhalten.

3. Positive Auswirkungen

Das Unternehmen profitiert von der Motivation und dem Engagement seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn diese individuell über ihre Zeit verfügen können, erhöht dies die Effektivität.

4. Tipps & Anregungen



Klaus Gottschalk: „Die gute Motivation meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist unvergleichlich wertvoll. Viel wichtiger, als zu kontrollieren, ob die Beschäftigten ihre acht Stunden gearbeitet haben, ist das Vertrauen, dass Aufgaben gut erledigt werden. Wenn dies in weniger Zeit geschieht, ist das ebenso wertvoll.“

Die Denkweise muss weg von der Formel ‚Zeit ist Geld‘. Wir sind überzeugt, dass jeder Mitarbeitende das leistet, was sie oder er kann und was von ihr oder ihm erwartet wird. Wenn das lieber am Abend ist, damit am Nachmittag mehr Zeit mit den Kindern bleibt, dann ist das gut und führt sicher zu besseren Ergebnissen.“



Schweiger | Steuerberater

Das Unternehmen im Überblick

Die Steuerkanzlei Schweiger aus Poing optimiert seit 2006 die steuerlichen und betrieblichen Ergebnisse ihrer Mandantinnen und Mandanten. Inhaber Richard Schweiger setzt alles daran, dass es auch den Beschäftigten an nichts fehlt und sich alle wohl fühlen. Die Steuerkanzlei besteht aus einem jungen Team aus sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sie legen insbesondere Wert auf ein harmonisches und respektvolles Miteinander.

Angefangen bei verschiedensten Teamevents über die Gesundheitsförderungen, ist Richard Schweiger die Work-Life-Balance enorm wichtig. Daher werden die Arbeitszeitmodelle individuell angepasst oder die Möglichkeit eines mobilen Arbeitsplatzes angeboten, um Privat- und Arbeitsleben unter einen Hut zu bekommen. Mit dem abonnierten Netflix Kinderkanal sowie einem Hausaufgabenzimmer sind die Kinder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jederzeit herzlich in der Steuerkanzlei willkommen. Zudem werden die zwei Hunde der Kanzlei, die bei den Kindern sehr beliebt sind, immer gerne von diesen besucht.

Branche: freie Berufe, **Beschäftigtenzahl:** 7, **Sitz:** Poing (Oberbayern), **Webseite:** www.kanzlei-schweiger.de

1. Auslöser

Einen konkreten Auslöser gab es nicht. Als kleine überschaubare Kanzlei, in der offen über alles geredet werden kann, besteht jedoch schon immer eine große Flexibilität, was die Ausgestaltung der familienfreundlichen Maßnahmen betrifft.

Nach und nach kamen neue Ideen dazu, wie man Familienfreundlichkeit tatsächlich umsetzen kann, ohne andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Arbeit zu stören oder den Datenschutz zu gefährden.

„Entspanntheit und Vertrauen. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, dass der Arbeitgeber Arbeitszeiten flexibel gemeinsam gestalten oder bei Problemen helfen kann, dann können die Beschäftigten viel entspannter ihre Arbeit wahrnehmen.“

2. Angebote

Der sich ständig verändernde Arbeitsmarkt sowie das Bedürfnis nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance verlangt in der heutigen Zeit flexible Arbeitsbedingungen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Deshalb können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten an die Bring- und Abholzeiten ihrer Kinder anpassen. Auch die Arbeitstage können bei Teilzeitkräften individuell ausgesucht werden. Zurzeit arbeitet beispielsweise eine „Teilzeitmutter“ auf Grund von Corona von Dienstag bis Freitag, statt von Montag bis Freitag.

Muss eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zum Beispiel noch einen wichtigen Abschluss fertigstellen oder hat eine Frist einzuhalten, so kann der große Besprechungsraum in der Kanzlei problemlos zu einem Hausaufgaben- oder Aufenthaltsraum für die Kinder umfunktioniert werden.



Richard Schweiger bietet seinen Beschäftigten außerdem einen Zuschuss zusätzlich zum Gehalt für die Krippen- und Kindergartengebühren an, so dass die Kinder während der Arbeit sehr gut betreut werden können. Ihm ist es wichtig, dass das Team Familie und Beruf gut unter einen Hut bringen kann und dass keiner zu kurz kommt. Er ist stets bemüht, auf die individuellen Wünsche und Anregungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen. Der Steuerberater ist überzeugt, dass die offene Kommunikation das A und O ist. Deshalb hat Richard Schweiger regelmäßig stattfindende Teambesprechungen oder auch Fragestunden in den Kanzleialltag etabliert. Als Arbeitgeber legt er außerdem sehr viel Wert auf Feedbackgespräche.

3. Positive Auswirkungen

Die positiven Effekte lassen sich in zwei Worten auszudrücken: Entspannung und Vertrauen. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, dass der Arbeitgeber Arbeitszeiten flexibel gemeinsam gestalten oder bei Problemen helfen kann, dann können die Beschäftigten viel entspannter ihre Arbeit wahrnehmen. Und wenn mit der Kanzleileitung offen gesprochen wird und Rahmenbedingungen vereinbart werden, so muss sich Inhaber Richard Schweiger keine Sorgen machen, dass z. B. etwas nicht erledigt wird oder Arbeiten umverteilt werden müssen. Das führt zu einem Vertrauensverhältnis, was wiederum zur Mitarbeiterbindung führt und insgesamt zu einem positiven Arbeitsklima.

4. Tipps & Anregungen



Richard Schweiger: „Gerade für kleine Unternehmen mit wenigen Beschäftigten lassen sich Teamevents großartig mit der Familie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arrangieren. Wir hatten vor der Pandemie bereits eine Weihnachtsfeier, zu der Kinder, Großeltern, Geschwister und Partner eingeladen waren. Es war sehr schön, alle kennenzulernen und sich vorstellen zu können, in was für einem Familien- bzw. Freundeskreis unsere Beschäftigten leben. Man begegnet sich so nochmal auf einer ganz anderen Ebene.“

Die Kinder unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Kanzlei herzlich willkommen. Ihnen steht die Tür immer offen. Unsere zwei Kanzleihunde spielen hier sicher eine große Rolle.“



Verlag Almut Grote

Das Unternehmen im Überblick

Familienbewusstsein ist das Ziel und die Kernkompetenz des Familienmagazins „Kinder in der Stadt“. Das Magazin wird vom Verlag Almut Grote seit 2006 herausgegeben und in einer Auflage von mindestens 30.000 Exemplaren in der Region Ulm/Neu-Ulm an Kindergärten und Grundschulen verteilt.

„Jedem Kind sein eigenes Heft“ ist die Devise. Damit soll das Familienmagazin einen Beitrag zur Chancengleichheit leisten. Alle Eltern sollen gleichermaßen Zugang zu familienrelevanten Informationen der Region erhalten, die „Kinder in der Stadt“ für sie sammelt. Beratungsstellen, Treffpunkte und Bildungseinrichtungen werden aufgelistet, ebenso wie Veranstaltungen chronologisch im Terminkalender vermerkt – vom Kindertheater bis zum Erziehungsvortrag.

Etwa 70 Prozent der Beschäftigten sind Frauen. Alle Mitarbeiterinnen sind selbst Mutter und organisieren ihre Arbeitszeiten eigenverantwortlich und in Absprache miteinander, wobei die Belange der jeweiligen Familien Vorrang haben. Das funktioniert seit 15 Jahren sehr gut.

Branche: sonstige Dienstleistungen, **Beschäftigtenzahl:** 10, **Sitz:** Neu-Ulm (Schwaben),
Webseite: www.kids-ulm.de

1. Auslöser

Für ein authentisches Familienmagazin wollte Almut Grote Beschäftigte gewinnen, die in derselben Situation sind wie die Leserinnen und Leser, sprich: die kleine Kinder zu betreuen haben. Da sie selbst auch in dieser Situation war, fiel es der Verlegerin sehr leicht, die entsprechende familienfreundliche Umgebung zu schaffen. Dieselben Bedingungen, die sie für sich in Anspruch nahm, galten einfach ebenso für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Vertrauensarbeitszeit, Vorrang für Familie, Kinder dürfen auch mitgebracht werden.

„Dieselben Bedingungen, die sie für sich in Anspruch nahm, galten einfach ebenso für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Vertrauensarbeitszeit, Vorrang für Familie, Kinder dürfen auch mitgebracht werden.“

2. Angebotene Maßnahmen



Das Merkmal der Unternehmenskultur ist die konsequente Familienorientierung. Jede Mitarbeiterin wird als Teil ihrer Familie wahrgenommen und die Familie als vorrangiger „Arbeitgeber“ respektiert. Organisatorisch zeigt sich dies vor allem in der Vertrauensarbeitszeit. Dazu gehört auch die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten oder die Kinder ins Büro mitzubringen. Der Verlag bietet eine Spiele-Schublade im Aufenthaltsraum und jede Menge Mal- und Bastelmaterial. Größere Kinder sitzen erfahrungsgemäß lieber mit im Büro und spielen an einem freien Computer.

Alle Maßnahmen ergeben sich aus einer Kombination aus einer konsequenten Familienorientierung und einer Ergebnisorientierung. Konflikte zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und denen der Familie werden von Fall zu Fall gemeinsam gelöst; die entsprechenden Strukturen bilden sich dabei von selbst heraus.

3. Positive Auswirkungen

Das Unternehmen ist attraktiver für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern und kann diese besser an sich binden. Die konsequente Ergebnisorientierung inklusive Vertrauensarbeitszeit gibt den Beschäftigten einen hohen Grad an Selbstbestimmung. Diese fördert Verantwortungsbewusstsein und Loyalität. Überdies waren die Corona-Einschränkungen leicht umzusetzen, da Homeoffice schon vorher oft genutzt wurde.



4. Tipps & Anregungen

Almut Grote: „Eine günstige Voraussetzung für Vertrauensarbeitszeit ist bei uns, dass die Aufgabengebiete klar voneinander abgegrenzt sind: Niemand kann seine Arbeit einfach liegenlassen, bis jemand anderes sie erledigt. Darüber hinaus haben die Ergebnisse eine Deadline: Alle zwei Monate muss jeder sein Pensum erledigt haben, sonst kann die neue Ausgabe nicht erscheinen.“

Die Servicestelle ...



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

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



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

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



... führt **themenspezifische Informationsveranstaltungen, Online Seminare** und **Workshops** mit hohem Praxisbezug durch.

Wir sind für Sie da:

Servicestelle Familienpakt Bayern
Bernhard-Wicki-Straße 8
80636 München
Tel.: 089/5790-6280
E-Mail: servicestelle@familienpakt-bayern.de
Internet: www.familienpakt-bayern.de



 Servicestelle
Familienpakt Bayern

Bildnachweise:

Seite 1: Falk Heller, www.argum.com
Seite 5: Armin Sengenberger Haare & Kosmetik
Seite 7: Pexels (Anthony Shkraba)
Seite 9: Freepik (Wirestock)
Seite 11: Shutterstock (Billion Photos)
Seite 12: Kur-Apotheke Bad Reichenhall
Seite 13: Meier Bauelemente GmbH & Co. KG
Seite 15: Getty Images (Westend61)
Seite 17: Schweiger | Steuerberater
Seite 19: iStock by Getty Images (Skynesher)

Impressum:

Herausgeber, Bezugsquelle und Redaktion:
Servicestelle Familienpakt Bayern
Bernhard-Wicki-Straße 8
80636 München
Telefon +49 89 5790-6280
E-Mail: servicestelle@familienpakt-bayern.de
Internet: www.familienpakt-bayern.de
Facebook: www.facebook.com/familienpaktbayern

Stand:

Oktober 2021

Gestaltung:

Schölzel, Möhring GmbH, Frankfurt am Main



www.familienpakt-bayern.de