
Erfolgsfaktor Vereinbarkeit

Sarah Drücker · Anja Karlshaus ·
Anna Luca Bröckler
(Hrsg.)

Erfolgsfaktor Vereinbarkeit

Lebensphasenorientierte
Personalkonzepte für Arbeitswelten der
Zukunft

Hrsg.
Sarah Drücker
Concept of worq GmbH
Köln, Deutschland

Anja Karlshaus
CBS University of Applied Sciences
Köln, Deutschland

Anna Luca Bröckler
BAYARD
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-662-72568-9 ISBN 978-3-662-72569-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-72569-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort

„Das ist nur eine Phase“, predigen wir leichtfertig, wenn es schwierig wird im Rhythmus unseres Lebens – bis uns irgendwann dämmert, dass wir uns in Wahrheit wie in einer endlosen Netflix-Serie von Cliffhanger zu Cliffhanger hangeln.

Elternzeit. Pflegezeit. Herzschmerzzeit. Hormonchaoszeit. Selbstfindungszeit. Ausbildungszeit. Wachstumszeit. Patchworkzeit. Erfolgszeit. Zweifelszeit. Alleinerziehendenzeit. Heilungszeit. Neustartzeit: Das große Chaos der sogenannten Rush Hour des Lebens ist in Wahrheit das Leben pur.

Die Arbeitszeit aber ist dabei der entscheidende Hebel, der uns helfen kann, diese Phasen nicht nur auszuhalten, sondern sie strategisch zu gestalten. Was wäre also, wenn Arbeitgebende nicht länger auf den perfekten, sorgenfreien Mitarbeitenden warten würden, sondern Organisationen aufbauen, die mit dem echten Leben umgehen können – weil sie seine Phasen verstehen und ernst nehmen? Lebensphasen sind schließlich keine Betriebsstörung.

Genau hier setzt dieses Buch an – und denkt den Dauerbrenner „Vereinbarkeit“ an vielen entscheidenden Stellen neu: lebensnah, wirtschaftlich klug und voller Respekt für das, was Menschen wirklich leisten, während sie sich durch neue Lebensabschnitte kämpfen, hangeln und wachsen. Und das bedeutet eben weit mehr als Kinderwagenparkplätze und Homeoffice, denn Vereinbarkeit ist kein Luxusproblem, sondern eine Überlebensstrategie moderner Organisationen im Wettbewerb um Talente, Wissen, Loyalität und Innovationskraft. Dabei gehen die Autorinnen deutlich über eine Anleitung für ein bisschen mehr Flexibilität hinaus und haben eine klare Message: Wer Vereinbarkeit nicht als strategische Kernfrage versteht, wird scheitern.

Sarah Drücker, Prof. Dr. Anja Karlsruhaus und Anna Luca Bröckler verbinden Wissenschaft, Praxis und Zukunftsdenken zu etwas, das keine Blaupause von gestern ist, sondern ein Handbuch für die Arbeitswelt, die wir alle dringend brauchen. Kultur entsteht dort, wo echte Menschen echte Phasen durchleben, in der Produktion, im Hörsaal, in der Pflege, in der Chefinnenetage.

„Alles ist eine Phase.“ Aber nur wer mit Menschen durch all ihre Phasen geht, bleibt Teil ihrer Zukunft.

Nina Strassner

Vorwort

„Vereinbarkeit ist ein Thema für junge Mütter“ – so lautete lange Zeit das gängige Narrativ in vielen Unternehmen. Heute wissen wir: Diese Sicht ist längst überholt.

In den letzten Jahren hat sich das Verständnis von Vereinbarkeit grundlegend verändert – und zwar in mehrfacher Hinsicht. Zum einen ist Vereinbarkeit kein reines Frauenthema mehr, sondern ein Thema für alle Beschäftigten. Zum anderen geht es nicht mehr nur um die Balance zwischen Beruf und Familie, sondern auch um die Vereinbarkeit mit Weiterbildungen, Ehrenamt, gesundheitlichen Bedürfnissen oder individuellen Lebensentwürfen. Vereinbarkeit ist damit kein Nischenthema – sondern ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Vor allem der Blick in die Praxis zeigt, dass immer mehr Organisationen das erkannt haben: Lebensphasenorientierte Personalkonzepte sind längst keine Ausnahme mehr, sondern werden zunehmend als strategisches Instrument verstanden – zur Fachkräftesicherung, zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung. In Zeiten von demografischem Wandel, wachsendem Fachkräftemangel und sich wandelnden Wertvorstellungen stellen sich Unternehmen zunehmend die Frage: Wie können wir Arbeitsbedingungen schaffen, die sich an das Leben unserer Mitarbeitenden anpassen – und nicht umgekehrt?

Mit diesem Buch möchten wir genau darauf praxisnahe Antworten geben. Indem wir inspirierende Unternehmensbeispiele mit wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen verknüpfen, richtet sich dieses Werk an Führungskräfte, Personalverantwortliche und alle, die sich mit der Frage auseinandersetzen, wie die Balance zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den Anforderungen des Unternehmens im Zeitalter stetiger Veränderungen gelingen kann. Ziel ist es, konkrete Wege aufzuzeigen, wie moderne Personalstrategien flexibel und lebensphasenorientiert gestaltet werden können – zum Vorteil für Beschäftigte und Organisationen gleichermaßen.

Vereinbarkeit ist dabei für uns nicht nur ein fachliches Herzensthema, sondern auch eine persönliche Frage, die wir in unseren eigenen Leben immer wieder neu beantworten. Als Herausgeberinnen stehen wir in ganz unterschiedlichen Lebensphasen: Eine

von uns ist 30, am Anfang ihrer Karriere, keine Kinder. Eine andere ist 40, selbstständig und Mutter von zwei kleinen Kindern, während die dritte mit 50 in einer leitenden Position bald schon vier Teenagerkinder hat und gleichzeitig in absehbarer Zeit auf die Herausforderung der Pflege von Angehörigen zusteuert. Diese Unterschiede in unseren Lebensphasen ergänzen sich nicht nur fachlich, sondern auch in der praktischen Perspektive auf Vereinbarkeit. Unsere Erfahrungen als Mütter, erwerbs- und berufstätige Frauen und Führungskräfte zeigen uns immer wieder, dass Vereinbarkeit keine feste Größe ist, sondern sich mit den Lebensphasen verändert. Diese Vielfalt fließt in unser Werk ein und ermöglicht es uns, verschiedene Perspektiven zu vereinen.

In den folgenden Kapiteln haben wir auf dieser Basis ganz unterschiedliche Organisationen versammelt: Große Konzerne ebenso wie mittelständische Betriebe, soziale Träger und innovative Start-ups. Gemeinsam ist ihnen allen, dass sie Vereinbarkeit strategisch denken – und dabei mutige, teilweise auch ungewöhnliche Wege gehen. Die Beiträge zeigen, wie lebensphasenorientierte Personalpolitik konkret aussehen kann: von flexiblen Arbeitszeitmodellen über Rückkehrkonzepte und Familienserviceangebote bis hin zu Führungskultur und Kulturwandel. Dabei geht es nicht um Idealbilder – sondern um ehrliche Einblicke, konkrete Umsetzungsbeispiele und einen realistischen Blick auf Chancen und Herausforderungen.

Die Bandbreite der in diesem Band versammelten Praxisbeispiele zeigt eindrucksvoll, wie unterschiedlich und zugleich wirksam lebensphasenorientierte Vereinbarkeitskonzepte umgesetzt werden können. Einen besonderen Fokus auf die frühe Begleitung werdender Eltern legt beispielsweise das ganzheitliche *Family and Leadership Program (FALP)* bei GSK, das Christina von Lindern vorstellt. Auch bei der Melitta Gruppe steht die Elternschaft im Mittelpunkt: Stephanie Rodenberg beschreibt, wie ein internes Elternmagazin als physisches Medium nicht nur informiert, sondern vor allem Verbundenheit schafft. Dass Vereinbarkeit nicht an Bürotüren enden muss, zeigt Dr. Katrin Markgräfe-Weisser am Beispiel des Gesundheitssektors. Sie macht deutlich, wie Home-Office-Lösungen für Schwangere und Ärztinnen selbst in stark prässenzgeprägten Arbeitsfeldern realisierbar sind. Einen ganz anderen institutionellen Kontext beleuchtet Mareike Artmann: An der Universität Regensburg wurden strukturelle Maßnahmen ergriffen, um die Familienfreundlichkeit im öffentlichen Dienst – insbesondere für wissenschaftsstützendes Personal – langfristig zu stärken. Mit einer weiteren Zielgruppe beschäftigt sich Michèle Czarnecki, die bei den NanoGiants praxisnah zeigt, wie väterfreundliche Angebote Väter ermutigen, aktive Sorgearbeit zu übernehmen und so ein Kulturwandel im Unternehmen angestoßen wird. Anhand des Vereinbarkeitskonzepts der Wolf Ökohäuser GmbH, das Mitarbeitende in ganz unterschiedlichen Lebensphasen erreicht, veranschaulicht Sarah Wolf, wie Vereinbarkeit in einem mittelständischen Kontext breit gedacht und agil gelebt werden kann – vom Berufseinstieg bis zur Pflegeverantwortung. Auch im internationalen Umfeld entstehen innovative Lösungen: Christel Füllenbach berichtet von einer gendergerechten Parental-Leave-Initiative bei Epiroc, die Mitarbeitenden weltweit lebensphasenorientierte Gestaltungsspielräume eröffnet. Abgerundet wird die Vielfalt der

Perspektiven durch Nicole Härr, die bei den Maltesern wirkungsvoll zeigt, wie gezielte Unterstützungsangebote für pflegende Angehörige Vereinbarkeit auch jenseits klassischer Familienmodelle ermöglichen. Den Abschluss des Bandes bildet ein exemplarischer, anonymisierter Beitrag, der für all jene Stimmen steht, die trotz Engagement und Substanz nicht veröffentlicht werden konnten – sei es aus unternehmenspolitischer Vorsicht oder aus Unsicherheit über die eigene Reife im Umgang mit Vereinbarkeit. Unser Beispiel beschäftigt sich inhaltlich damit, wie die Initiative FamCare in einer internationalen Rechts- und Prüfungsorganisation eingesetzt werden könnte und zeigt zugleich, wie fragil das Thema „Neue Vereinbarkeit“ noch immer ist.

Unser herzlicher Dank gilt zunächst einmal allen Autorinnen, die ihre Erfahrungen, Perspektiven und Empfehlungen mit uns geteilt haben. Ihre Beiträge zeigen: Vereinbarkeit ist kein „Nice-to-have“, sondern ein zentraler Faktor für wirtschaftlichen Erfolg, Innovationskraft und nachhaltige Unternehmensentwicklung. Des Weiteren danken wir Grit-Svenja Scholz, Elisabeth Tophinke und Anika Edler für ihre engagierte Unterstützung bei der Umsetzung dieses Bandes – mit klugen Impulsen und viel Herzblut für das Thema „Neue Vereinbarkeit“. Wir bedanken uns zudem bei Christine Sheppard von Springer Gabler für ihre hervorragende verlagsseitige Betreuung und Pradosh Banerjee für das professionelle Projektmanagement. Ohne sie wäre das Buch nicht zu realisieren gewesen.

Wir hoffen, dass dieses Buch dazu beiträgt, den Blick auf Vereinbarkeit weiter zu öffnen – und praktische Impulse für eine zukunftsfähige Personalpolitik zu geben.

Köln
im Frühjahr 2025

Anja Karlshaus
Sarah Drücker
Anna Luca Bröckler

Inhaltsverzeichnis

Neue Vereinbarkeit in der modernen Arbeitswelt	1
Anna Luca Bröckler, Anja Karlshaus und Sarah Drücker	
1 Einleitung	2
2 Begriffsbestimmungen der Neuen Vereinbarkeit	4
3 Zahlen, Daten, Fakten	9
4 Methodik & Datengrundlage	19
5 Herausforderungen der Implementierung von Vereinbarkeit	21
6 Chancen der Implementierung von Vereinbarkeit	24
7 Implementierung der „Neuen Vereinbarkeit“	27
8 Fazit	33
Literatur	34
Das Family and Leadership Program (FALP) – für noch mehr	
Vereinbarkeit von Familie & Karriere	41
Christina von Lindern	
1 Das Unternehmen GSK	41
2 GSK und Vereinbarkeit: ein starkes Miteinander	42
3 Eltern zwischen Familie und Karriere: Herausforderungen und Lösungsansätze	43
4 Die Vereinbarkeitsperspektive der FALP-Initiative	44
5 Die Vereinbarkeits-Initiative FALP	46
6 Zielsetzung der Vereinbarkeits-Initiative	50
7 Maßnahmenplan und Umsetzung der Initiative	51
8 Evaluation und Ergebnisse der Initiative	52
9 Erfolgsfaktoren und Strategie zur Nachhaltigkeit	53
10 Fazit und Ausblick	54
Literatur	55

Ein physisches Instrument zur Förderung der Vereinbarkeit und Stärkung der Mitarbeitendenbindung – das interne Elternmagazin	57
Stephanie Rodenberg	
1 Die Unternehmensgruppe Melitta und Vereinbarkeit: eine neue Funktion	57
2 Das Vereinbarkeitskonzept: Center of Competence	59
3 Etablierung des physischen Elternmagazins	60
4 Evaluation des Konzeptes und der entsprechenden Maßnahmen	67
5 Ausblick und Fazit	71
Literatur	73
Vereinbarkeit in der ärztlichen Arbeitswelt – von der Pandemie-Lösung zur strukturellen Lösung: Homeoffice und Jobsharing im Krankenhaus	75
Katrin Markgräfe-Weisser	
1 Das Christophsbad Göppingen	75
2 Das Christophsbad Göppingen und Vereinbarkeit	76
3 Das Konzept der <i>Neuen Vereinbarkeit</i>	78
4 Implementierung der Homeoffice-Maßnahme	84
5 Evaluation	86
6 Wirtschaftlichkeit der Vereinbarkeit	89
7 Fazit und Ausblick	91
Literatur	92
Neue Vereinbarkeit im öffentlichen Dienst – Potenziale zur Mitarbeitendenbindung und -rekrutierung	93
Mareike Artmann	
1 Die Universität Regensburg	93
2 Die Universität Regensburg und Vereinbarkeit	94
3 Analyse der Vereinbarkeitsbedingungen – Differenzierung nach Zielgruppen	96
4 Das Vereinbarkeitskonzept	100
5 Konkrete Maßnahmen des Konzepts	105
6 Evaluation	110
7 Der wirtschaftliche Nutzen von Vereinbarkeit	113
8 Ausblick	116
Literatur	117
Gelebte Förderung einer väterfreundlichen Unternehmenskultur bei den NanoGiants	119

Michèle Czarnecki

1	Das Unternehmen NanoGiants	119
2	NanoGiants und Vereinbarkeit	120
3	Das Vereinbarkeitskonzept zur Etablierung einer väterfreundlichen Unternehmenskultur	123
4	Die Konzeptimplementierung	138
5	Diskussion und Erfolgsmessung	139
6	Fazit und Ausblick	141
	Literatur	142

Vereinbarkeitskonzept der Firma Wolf Ökohäuser GmbH 145

Sarah Wolf

1	Das Unternehmen Wolf Ökohäuser GmbH	145
2	Wolf Ökohäuser GmbH und Vereinbarkeit	147
3	Das Vereinbarkeitskonzept	148
4	Herausforderungen und Risiken des Konzepts	156
5	Erfolgsmessung und Wirtschaftlichkeit von Vereinbarkeit	157
6	Fazit und Ausblick	158
	Literatur	159

Vereinbarkeit im Fokus: Ein lebensphasenorientiertes Modell bei Epiroc 161

Christel Füllenbach

1	Das Unternehmen Epiroc	161
2	Epiroc und Vereinbarkeit	162
3	Das lebensphasenorientierte Vereinbarkeitskonzept	164
4	Globale Parental Leave Initiative als Kernmaßnahme	168
5	Evaluation und Erfolgsmessung	170
6	Wirtschaftliche und kulturelle Auswirkungen der Parental Leave Initiative	172
7	Ausblick	173
8	Fazit	173
	Literatur	174

**Das Malteser-Modell in der Praxis: Unterstützung für Mitarbeitende mit
Pflegeverantwortung** 177

Nicole Härri

1	Die Malteser in Deutschland	177
2	Die Malteser und Vereinbarkeit	178
3	Das Vereinbarkeitskonzept	181
4	Die zentralen Konzeptmaßnahmen	186
5	Herausforderungen und Risiken des Konzeptes	192
6	Evaluation und Erfolgsmessung	193
7	Fazit und Ausblick	194
	Literatur	196

Nachruf auf die Beiträge, die nicht erscheinen durften Ein Plädoyer für mehr Sichtbarkeit, Relevanz und Mut zur Vereinbarkeit	199
--	------------

Anja Karlshaus, Sarah Drücker und Anna Luca Bröckler

Initiative FamCare: Ein anonymisierter Einblick in ein Instrument zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einer internationalen Rechts- und Prüfungsorganisation	203
--	------------

Anja Karlshaus, Sarah Drücker und Anna Luca Bröckler

1	Unternehmensvorstellung	203
2	Vereinbarkeit innerhalb der internationalen Rechts- und Prüfungsorganisation	204
3	Das Vereinbarkeitskonzept FamCare	206
4	Herausforderungen und Risiken der Initiative FamCare	211
5	Diskussion und Bewertung der Initiative FamCare	212
6	Fazit und Ausblick	214
	Literatur	215

Checkliste 1: Interne Status-Quo-Analyse als Selbstcheck	217
---	------------

Checkliste 2: Vereinbarkeit implementieren – erste Schritte im Überblick	221
--	------------