

# Talente

ABONNEMENT UNTER  
[fachkraefte.region-stuttgart.de/  
 newsletter](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/newsletter)

## Rekrutierung, Qualifizierung, Mitarbeiterbindung in der Region Stuttgart

Ein Service der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH für Personalverantwortliche



Dr. Walter Rogg  
 Geschäftsführer der  
 Wirtschaftsförderung  
 Region Stuttgart  
 GmbH (WRS)

### Liebe Leserinnen, liebe Leser,

eine familienfreundliche Personalpolitik ist für alle Beteiligten ein Gewinn – darin sind sich Manager, Betriebsräte und Mitarbeiter mittlerweile einig. In dieses Bild passt auch eine Umfrage unter 3.000 Personalverantwortlichen von Anfang dieses Jahres. Sie ermittelte, dass fast drei Viertel der befragten Firmen ihre familienbewussten Arbeitszeitmodelle ausbauen wollen und damit auf die angestiegenen Erwartungshaltungen ihrer Mitarbeiter reagieren. Die Studie des Bundesfamilienministeriums zusammen mit dem Bundesverband der Personalmanager ergab außerdem, dass auch kleine Firmen mit bis zu 50 Beschäftigten verstärkt auf familienfreundliche Instrumente setzen. 67 Prozent hatten bereits in der Vergangenheit ihre Angebote dazu deutlich erweitert.

Mit dem gestiegenen Interesse am Thema Familienfreundlichkeit nimmt auch der Beratungsbedarf der Firmen zu. In der Region Stuttgart gibt es eine Vielzahl von Servicestellen, die mit Informationen, Veranstaltungen, gezielter Beratung und wichtigen Kontakten bei der Entwicklung passender Maßnahmen helfen. Die WRS hat einen umfassenden Überblick über diese Beratungsangebote und ist mit allen wichtigen Akteuren zudem sehr gut vernetzt. Das Talenteteam kennt darüber hinaus viele interessante Beispiele, in denen familienfreundliche Konzepte bereits erfolgreich umgesetzt wurden. Ausgewählte Referenzprojekte und Serviceangebote stellen wir auf den folgenden Seiten vor und wollen es Ihnen dadurch erleichtern, beim Einstieg oder der Weiterentwicklung familienfreundlicher Maßnahmen die passende Unterstützung zu finden.

*Its Wake Waq.*

## Wege zu einer flexiblen und familienbewussten Arbeitszeitkultur

Flexible Arbeitszeiten sind ein unverzichtbarer Baustein, wenn es um moderne, familienfreundliche Arbeitsbedingungen geht. Denn immer mehr Beschäftigte streben nach Erfolg im Beruf und wünschen sich gleichzeitig ausreichend Zeit für ihre Familien und Privates. Obwohl die meisten Firmen grundsätzlich dafür offen sind, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle einzuführen, herrschen in der Praxis trotzdem oft noch starre Vollzeitskulturen und Halbtagesjobs vor. Offensichtlich ist der dafür notwendige Wandel nicht mit reinen Sachargumenten zu bewerkstelligen. Die Einführung innovativer Konzepte erfordert vielmehr eine grundsätzlich andere Haltung der Betriebe zu ihren Mitarbeitern und deren Arbeitsorganisation.

» *Der Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten darf nicht als mangelnder Ehrgeiz ausgelegt werden.*«

Die Firmen müssen weg von einer Anwesenheitskultur und der Idee, dass die Führungskräfte jederzeit präsent sein sollten, um einen erfolgreichen Arbeitsprozess zu gewährleisten. Auch darf der Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten nicht automatisch als mangelnder Ehrgeiz ausgelegt werden. Wichtigste Voraussetzung ist jedoch, die Mitarbeiter nicht nur als Produktionsfaktoren, sondern als Menschen zu sehen, die auch noch ein Leben außerhalb der Firma haben. Im Rahmen der Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“ hat das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ acht Leitsätze für eine familienfreundliche Arbeitszeitkultur veröffentlicht, die im Austausch mit zahlreichen Unternehmensvertretern ent-

### Schwerpunkt dieser Ausgabe:



### Familienfreundliche Arbeitsorganisation

|  |     |
|--|-----|
| Wege zu einer flexiblen und familienbewussten Arbeitszeitkultur          | 1–2 |
| Servicestelle berät Firmen zur betrieblich unterstützten Kinderbetreuung | 3   |
| Studie Demografie Exzellenz 2012   | 4   |
| Nachwuchskräfte für die Satellitenkommunikationsbranche                  | 4   |
| Best Practice: Kita Heidehüpfen bei Holtzbrinck                          | 5   |
| familyNET  | 5   |
| kmu4family   | 6   |
| Kompetenzzentrum Beruf & Familie Baden-Württemberg                       | 6   |
| Best Practice: Ein TigER für Mitarbeiterkinder                           | 7   |
| Familienfreundliche Lösungen im Handwerk                                 | 8   |
| IHK-Demografierechner  | 8   |

standen sind. Sie können engagierten Firmen als Orientierung und „Baukasten“ dienen, um eine eigene moderne Arbeitszeitkultur zu entwickeln.

In den Leitlinien wird beispielsweise empfohlen, gemeinsam mit den Beschäftigten nach passgenauen und individuellen Arbeitszeitlösungen zu suchen. Voraussetzung dafür wäre es, geeignete Foren zu schaffen, in denen die betrieblichen Anforderungen regelmäßig mit den privaten Bedürfnissen abgeglichen



Kzenon/Fotolia.com

## » Führungs- und Familienverantwortung müssen gemeinsam möglich sein.«

▷ werden können – beispielsweise im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche. Vorgeschlagen wird außerdem, das Thema Arbeitszeit auch in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte aufzunehmen. Ein weiterer Leitsatz regt an, ganz bewusst eine Kultur zu pflegen, die die Leistungsergebnisse der Mitarbeiter und nicht deren Präsenz in den Fokus stellt. Dazu könnten unter anderem die Zeiterfassung abgeschafft und Zielvereinbarungssysteme etabliert werden. Allerdings ist es dann unbedingt auch erforderlich, die Belastungsgrenzen der Beschäftigten und Führungskräfte im Blick zu behalten. Hilfreich wäre es außerdem auch, die Selbstorganisationskompetenz der Teams zu stärken.

Die Personalexperten plädieren zudem dafür, dass Führungs- und Familienverantwortung gemeinsam möglich sein müssen und schlagen neue Arbeitszeitmodelle auch für Führungspositionen vor. Geeig-

nete Rahmenbedingungen dazu sehen sie beispielsweise in klaren Verabredungen zu An- und Abwesenheitszeiten und eindeutigen Regelungen zu disziplinarischer Verantwortung, Entscheidungskompetenzen und Aufgabenverteilung. Viele Arbeiten könnten nach Erfahrungen der Praktiker auch an anderen Orten erledigt werden. Sie unterstützen deshalb mobiles Arbeiten, wann immer es möglich ist. Eine moderne Arbeitszeitkultur sollte überdies besondere Lebensphasen der Mitarbeiter berücksichtigen und darauf Rücksicht nehmen. Bei der Umsetzung dieser Empfehlung geht es vor allem darum, die notwendigen Infrastruktur- und Beratungsangebote zu schaffen – beispielsweise zur Unterstützung der Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen.

### » Eine moderne Arbeitszeitkultur benötigt feste Kommunikationszeiten.«

Eine weitere Idee beschäftigt sich damit, dass das Vereinbarkeitsthema durchaus auch für Menschen von Belang sein kann, die (noch) keine eigene Familie haben. Die entsprechende Leitlinie empfiehlt, die Interessen solcher Mitarbeiter gleichwertig zu berücksichtigen und eine angemessene Wertschätzung auszudrücken, wenn diese

ihren Kollegen mit Kindern immer wieder den Rücken frei halten. Trotz aller Flexibilität benötigt auch eine moderne Arbeitszeitkultur feste Kommunikationszeiten, auf die sich alle Beteiligten verlassen können. Meetings sollten deshalb generell so geplant werden, dass auch alle Beschäftigten mit verkürzten Arbeitszeiten daran teilnehmen können. Nicht zuletzt geht es in den Anregungen auch um angemessene Entspannungsphasen, die eingehalten werden müssen, wenn gute Leistungen über längere Zeit gefordert werden. Ein Arbeitgeber sollte demzufolge die Wochenenden grundsätzlich respektieren und nicht erwarten, dass seine Mitarbeiter jederzeit zur Verfügung stehen. Die Führungsebene hat hier eine ausdrückliche Vorbildfunktion, wenn sie eine wirkliche Veränderung in der Unternehmenskultur erreichen will. Ergänzend dazu helfen eindeutige Spielregeln, die transparent machen, wann jemand tatsächlich erreichbar sein muss und wann nicht.

Im Folgenden sind die Leitsätze des Unternehmensnetzwerks „Erfolgsfaktor Familie“ im Wortlaut abgedruckt.

Weitere Informationen mit konkreten Ideen zur Umsetzung der einzelnen Vorschläge gibt es unter [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de).

## Leitsätze zur flexiblen und familienbewussten Arbeitszeitgestaltung

### 1 Gleichgewicht

Flexible Arbeitszeitmodelle sind ein Gleichgewicht zwischen betrieblichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen – wir suchen mit unseren Beschäftigten gemeinsam passgenaue Lösungen zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Familienfreundlichkeit.

### 2 Ergebnisorientierung

Produktivität ist mehr als Präsenz – wir arbeiten an einer Kultur, die Ergebnisse in den Mittelpunkt stellt.

### 3 Führung in Teilzeit

Führungsverantwortung und Familienverantwortung müssen miteinander kompatibel sein – wir sind offen für neue Arbeits(zeit)modelle in Führungspositionen und fördern sie.

### 4 Mobiles Arbeiten

Viele Arbeiten können auch an anderen Orten erledigt werden – wir sind dafür offen und unterstützen mobiles Arbeiten, wann immer es möglich ist.

### 5 Rücksichtnahme

In jedem Erwerbsleben gibt es Phasen mit besonderen familiären Herausforderungen – unser Ziel ist eine bestmögliche Rücksichtnahme und Unterstützung.

### 6 Kollegiale Wertschätzung

Von familienbewusster Arbeitszeitgestaltung profitieren nicht immer alle gleich – denen, die ihre Kollegen bei der Vereinbarkeit unterstützen, gebührt unsere besondere Anerkennung und Wertschätzung.

### 7 Kommunikationszeiten

Verlässliche Kommunikationszeiten sind unverzichtbar – Präsenztermine und Meetings halten wir deshalb in der Zeit gesicherter Betreuung ab.

### 8 Freie Zeit respektieren

Nachhaltige Leistungsfähigkeit setzt Pausen voraus – wir respektieren Wochenenden bzw. Zeiten, zu denen Beschäftigte nicht erreichbar sind.

# Servicestelle berät Firmen zur betrieblich unterstützten Kinderbetreuung

**Firmen, die sich für die Betreuung ihrer Mitarbeiterkinder engagieren wollen, finden partnerschaftliche Hilfe bei der Servicestelle für betrieblich unterstützte Kinderbetreuung, angesiedelt beim Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS). Wir sprachen mit dem dort verantwortlichen Berater und Experten Manfred Schwarz darüber, warum auch kleinere Firmen von einer familienfreundlichen Personalpolitik profitieren, welche Handlungsmöglichkeiten sie haben und wo sie Unterstützung bekommen.**

**Talente:** Herr Schwarz, Familienfreundlichkeit ist gerade in der Wirtschaft in aller Munde und wird unter anderem als wirkungsvolles Instrument gegen den drohenden Fachkräftemangel gesehen. Sie beraten zur betrieblich unterstützten Kinderbetreuung. Werden Sie derzeit von den Firmen mit Beratungsanfragen überannt?

**Manfred Schwarz:** Die Bedeutung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen hat mit Sicherheit zugenommen. Das merken wir durch eine deutlich höhere Nachfrage nach Beratungsleistungen. Grundsätzlich ist das Thema Familienfreundlichkeit vor Ort angekommen und hat aktuell nicht nur für die Arbeitgeber, sondern auch für die Kommunen eine hohe Relevanz. Zur Umsetzung verbesserter Kinderbetreuungsmöglichkeiten hat maßgeblich der Gesetzgeber beigetragen, indem er für entsprechende Rahmenbedingungen und attraktive Fördermöglichkeiten gesorgt hat. Es gibt aber auch überzeugende betriebswirtschaftliche Argumente, die für die Unternehmen eine Rolle spielen. Die Verantwortlichen beschäftigen sich zwischenzeitlich umfassend mit dem Thema und haben deshalb heute meist schon einiges an Vorwissen. Unsere Beratungen fallen deshalb oft kürzer aus als früher.

**Welchen konkreten Nutzen haben die Firmen davon, wenn sie sich beispielsweise eine betrieblich unterstützte Kinderbetreuung leisten?**

Mitarbeiter, die ihre Kinder gut betreut wissen, haben den Kopf frei für ihre Arbeit. Dies wirkt sich auf die Arbeitsqualität und auf die Motivation der Arbeitnehmer positiv aus. Gleichzeitig reduzieren sich nachweislich die familienbedingten Fehlzeiten, was auch kostenmäßig deutlich zu Buche schlägt. Die Firmen rechnen dies mittlerweile sehr genau durch.

Außerdem werden die Ausfallzeiten nach der Elternzeit kürzer und Betreuungsprobleme in der Ferienzeit nehmen ab. Ferner gibt es weniger Wünsche seitens der Mitarbeiter, die Arbeitszeiten nach der Elternzeit generell zu verkürzen. Schließlich sinken durch betriebliche Kinderbetreuungsangebote auch die Kosten für die Personalbindung und -gewinnung.

**In welcher Form können Sie Firmen unterstützen, die sich für die Betreuung ihrer Mitarbeiterkinder engagieren wollen?**

An uns kann sich jedes Unternehmen wenden, unabhängig davon, in welcher Phase der Entscheidung, Planung und Umsetzung es sich befindet. Wir bieten kostenlose Basisinformationen und vermitteln Kontakte vor Ort, wobei oft viele relevante Fragen schon geklärt werden. Außerdem haben wir zwischenzeitlich zu fast allen Aspekten umfassendes schriftliches Informationsmaterial entwickelt, welches wir sehr individuell und zielgerichtet bereitstellen können.

**Bestimmte Leistungen der Servicestelle werden kostenpflichtig erbracht. Mit welchen Kosten müssen die Firmen rechnen?**

Über die Erstberatung und punktuelle Fragen hinaus unterstützt die Servicestelle auch bei der Analyse des Betreuungsbedarfs sowie bei der Entscheidung für das passende Betreuungskonzept und der Suche nach Kooperationspartnern und Dienstleistern. Wir beraten und helfen zudem bei der Entwicklung eines Bau- und Raumkonzepts, in Finanzierungsfragen und dem gesamten Genehmigungsverfahren. Auch Fragen, die während des laufenden Betriebs einer Kindertageseinrichtung aufkommen, werden jederzeit beantwortet. Bei aufwendigeren Beratungen schließen wir eine Leistungsvereinbarung, in der die Beratungsleistungen mit 61,50 Euro pro Stunde veranschlagt werden.



Foto: Manfred Schwarz

Manfred Schwarz

## Kontakt

Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS)  
Lindenspürstraße 39  
70176 Stuttgart (West)  
Servicestelle betrieblich unterstützte Kinderbetreuung  
Manfred Schwarz  
Telefon 0711 63 75-423  
Manfred.Schwarz@kvjs.de  
www.kvjs.de

**Sie beraten auch viele kleinere Firmen, die sich keine eigene Kindertagesstätte leisten können. Was können diese Unternehmen trotzdem tun?**

Auch kleine Betriebe haben vielfältige Handlungsmöglichkeiten. Sie können beispielsweise verfügbare Belegplätze in bestehenden Kindertageseinrichtungen kaufen. Oder aber dafür eintreten, dass ein Platzangebot zeitlich erweitert oder für weitere Altersgruppen geöffnet wird. Eine Kindertagespflege in den eigenen oder anderen geeigneten Räumlichkeiten zu organisieren und dafür beispielsweise eine Betreuungsperson anzustellen, wäre ein weiterer realisierbarer Weg. Auch die Ausstattung zum Beispiel eines Büros mit Spielmöglichkeiten, um beim kurzfristigen Ausfall von Betreuungspersonen eine Überbrückungsmöglichkeit anbieten zu können, kann schon sehr hilfreich sein.

Viele Betreuungsformen lassen sich außerdem in Kooperation mit anderen Firmen umsetzen. Erfahrungsgemäß funktioniert dies am besten, wenn zunächst ein Unternehmen die Umsetzung verantwortlich vorantreibt und dann einen Teil der Betreuungsmöglichkeiten für andere Firmen zur Verfügung stellt.

Die Fragen an Manfred Schwarz stellte Monika Nill.

## Studie Demografie Exzellenz 2012: Unternehmen unterschätzen weiterhin die Folgen einer alternden Belegschaft

Die Auswirkungen alternder Belegschaften werden zwar von baden-württembergischen Unternehmen heute häufiger erkannt und strategisch berücksichtigt als drei Jahre zuvor, trotzdem bleiben die konkrete Umsetzung und die bereitgestellten Demografiebudgets weiter unzureichend. Oft wird in den Betrieben außerdem zu einseitig auf Maßnahmen zu Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung

### Studie Demografie Exzellenz 2012

Download der ausführlichen Studienergebnisse unter:  
[www.forum-bw.bdu.de](http://www.forum-bw.bdu.de) oder  
[www.bdu.de](http://www.bdu.de)

Weitere Informationen gibt es außerdem beim Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. Pressesprecher Klaus Reiners Zitelmannstraße 22, 53113 Bonn Telefon 0228 91 61-16, [rei@bdu.de](mailto:rei@bdu.de).

gesetzt. Dies sind zentrale Ergebnisse der Studie 2012 „Demografie Exzellenz in Baden-Württemberg – Herausforderungen im Personalmanagement“, die das Forum Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) und die Duale Hochschule Baden-Württemberg Lörrach gemeinsam durchgeführt haben. Im Rahmen einer offenen Online-Befragung wurden dazu die Rückmeldungen von 204 mittelständischen Unternehmen aus Baden-Württemberg ausgewertet.

Die aktuelle Untersuchung belegt, dass es in vielen Betrieben noch immer an grundlegenden Analysen, wie zum Beispiel einer systematischen Darstellung der Altersstruktur, fehlt. „Obwohl 57 Prozent der Unternehmen einen Fachkräftemangel beklagen, nutzen weniger als ein Viertel Instrumente wie Talentmanagement, langfristige Personalplanung oder zielgruppenspezifisches Personalmarketing“, beschreibt der wissenschaftliche Studienleiter und Professor für

In loser Folge nutzen wir den Talente-Newsletter, um Sie auf übergreifende Themen oder Ereignisse hinzuweisen, die für Ihre Arbeit von Bedeutung sein könnten.

Personalmanagement und Mitarbeiterführung Uwe Schirmer weitere Schwachstellen. Die Studienergebnisse weisen außerdem nach, dass auch externe Angebote wie zum Beispiel Strategieworkshops oder Schulungen zur Projektplanung die Betriebe nicht erreichen oder wenig Wirkung zeigen.

Für die Zukunft empfehlen die Experten daher den Einsatz von belastbaren Controlling-Tools, um den ökonomischen Nutzen der durchgeführten Maßnahmen regelmäßig erfassen und bewerten zu können. Der Vorsitzende des BDU-Forums Baden-Württemberg Günther Monjou setzt zudem weiterhin auf Sensibilisierung und Aufklärungsarbeit, unter anderem durch die Präsentation guter Beispiele aus Industrie und Wirtschaft. Auf seine Initiative vergibt der BDU seit 2009 jedes Jahr den Demografie Exzellenz Award, bei dem baden-württembergische Firmen und Organisationen für ihre vorbildlichen Demografie-Projekte ausgezeichnet werden.

## Nachwuchskräfte für die Satellitenkommunikationsbranche

Bereits zum vierten Mal fand in Steinheim/Murr am 28. und 29. September das Wochenend-Symposium „Vom Kupferdraht zum Laserlink“ für Schüler der 11. und 12. Gymnasialklassen des Rems-Murr-Kreises statt. Im Rahmen der aktuellen Debatte um die Nachwuchskräfteförderung setzen das Deutsche Zentrum für Satelliten-Kommunikation e.V. (DeSK) aus Backnang und die Bürgerstiftung Backnang mit dieser Veranstaltungsreihe wichtige Impulse. Ihr Ziel ist es, Abiturienten für die vielfältigen Möglichkeiten

technischer Berufe im Bereich der Satellitenkommunikation zu sensibilisieren und den Nachwuchskräftebedarf in der Branche zu sichern.

Hochkarätige Referenten aus dem DeSK-Netzwerk informierten auch dieses Jahr wieder über die neuesten technischen Entwicklungen und Trends sowie berufliche Chancen im Bereich der Satellitenkommunikation. Im Anschluss an eine intensive Diskussion im Plenum konnten sich die Schüler außerdem persönlich mit den anwesenden Referenten austauschen. Ergänzend dazu vermittelten die Erfahrungsberichte eines Studenten der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und eines Doktoranten des Instituts für Raumfahrt der Universität Stuttgart einen Einblick in mögliche Studienfächer.

Der Vorstandsvorsitzende des DeSK, Reinhard Schnabel, betonte die Bedeutung des Angebots auch in der Zukunft: „Das Engagement aller Anwesenden zeigt, wie

wichtig es ist, junge Menschen mit der Satellitenkommunikation und verwandten Technologien in Kontakt zu bringen.“

„Mir hat es sehr gut gefallen“, bestätigte ein Teilnehmer die Begeisterung für das Angebot und will im nächsten Jahr nach Möglichkeit erneut daran teilnehmen.

Das Wochenend-Symposium wird durch die „DeSK-Initiative zur Strategie- und Kompetenzerweiterung auf dem Gebiet der Satellitenkommunikation“ unterstützt und vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg mit Mitteln aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) gefördert.

### Kontakt

Ansprechpartnerin  
Dilara Betz, Clustermanagerin  
Deutsches Zentrum für Satelliten-  
Kommunikation e.V. (DeSK)  
Telefon 07191 187 83 14  
[Dilara.Betz@desk-backnang.de](mailto:Dilara.Betz@desk-backnang.de)  
[www.desk-backnang.de](http://www.desk-backnang.de)



DeSK

## Kinderbetreuung im Verbund: Kita Heidehüpfer bei Holtzbrinck

Die Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck GmbH & Co. KG bietet ihren Mitarbeitern vielfältige Maßnahmen an, damit sie Arbeits- und Privatleben gut miteinander vereinbaren können. Dafür steht auch das audit berufundfamilie, mit dem das Unternehmen seit mehr als fünf Jahren zertifiziert ist. Um junge Eltern und alleinerziehende Mitarbeiter bei der Betreuung ihrer Kinder zu unterstützen, hat die in Stuttgart ansässige Steuerungs- und Finanzierungsholding 2007 die betriebseigene Kindertagesstätte Heidehüpfer gegründet. Nur für die 80-köpfige Belegschaft der Holding hätte sich das Projekt jedoch nicht gelohnt. Deshalb suchte die Personalleiterin Diana Baumhauer nach Partnern in räumlicher Nähe, die ähnliche Interessen verfolgten. Gleichgesinnte fand sie bei der Robert Bosch Stiftung und der Evangelischen Landeskirche in Württemberg. Beide teilten die Erfahrung, dass ihre Mitarbeiter Schwierigkeiten hatten, einen finanzierbaren Krippenplatz für unter Dreijährige zu finden, insbesondere wenn die Landeshauptstadt nicht der Wohnort der Eltern war.

Arbeitsaufwand und Investitionen konnten fortan auf mehrere Schultern verteilt werden. Der tatsächliche Startschuss fiel im April 2007 mit der Suche nach geeigneten Räumlichkeiten. „Die Raumfrage war für die Beteiligten die größte Herausforderung des Projekts“, erinnert sich die Personalleiterin der Holtzbrinck-Holding. Gleich zu Beginn stellten die drei Träger außerdem einen Antrag auf öffentliche Förderung bei der Stadt Stuttgart. Ein wichtiger

Schritt bestand zudem darin, die Evangelische Gesamtkirchengemeinde Stuttgart als Betreiber zu gewinnen, weil diese kompetentes Fachpersonal und jahrelange Erfahrungen aus über 100 eigenen Kitas einbringen konnte. Nachdem mehrere Raumalternativen wegen zu hoher Umbaukosten verworfen werden mussten, fanden die Partner Mitte 2008 eine stillgelegte Kindertagesstätte, die wiederbelebt werden konnte.

» *Die Eltern wurden in Konzeption und Umsetzung eingebunden.«*

Damit waren alle Voraussetzungen für einen Kooperationsvertrag erfüllt, der daraufhin umgehend geschlossen wurde. Festgelegt wurden darin unter anderem die Betreiberschaft und die Bereitstellung des erforderlichen Fachpersonals sowie Öffnungszeiten, Aufnahmekriterien, grundsätzliche Finanzierung und Elternbeiträge. Die Träger leisteten eine Anschubfinanzierung, beteiligen sich aber nicht an den langfristigen Betriebskosten. Diese sollten über öffentliche Zuschüsse finanziert werden.

Die Verantwortlichen entschieden sich außerdem dafür, die Eltern in Konzeption und Umsetzung der Betreuungseinrichtung einzubinden. Gemeinsam mit einer Fachberaterin erarbeiteten deshalb engagierte Mütter und Väter das Erziehungs- und Lernkonzept und beteiligten sich auch an der kinderfreundlichen Einrichtung der



Pressestelle der Evangelischen Kirche

Räumlichkeiten. „Das Engagement der Eltern war uns wichtig, weil diese von der Qualität der Betreuung auch überzeugt sein müssen“, betont Diana Baumhauer. Dass dies gelungen ist, zeigte die Nachfrage nach den Betreuungsplätzen schon im ersten Jahr. Bereits im Dezember 2008 war die Gruppe mit zehn Kindern gefüllt.

Obwohl in der Planungs- und Startphase von allen Beteiligten ein relativ hoher zeitlicher Einsatz erforderlich war, betrachten sowohl Eltern als auch betriebliche Träger das Angebot langfristig als großen Gewinn. Die verbesserten Betreuungsmöglichkeiten erleichtern nicht nur den Wiedereinstieg der Mitarbeiter nach der Elternzeit. Sie werden von den Belegschaften auch als grundsätzliche Wertschätzung erlebt und erhöhen somit Motivation und Bindung. Außerdem wirken sie positiv auf das Arbeitgeberimage und erleichtern damit die Rekrutierung junger Nachwuchskräfte.

### Kontakt

Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck  
Gänsheidestraße 26, 70184 Stuttgart

Diana Baumhauer, Personalleiterin  
Telefon 0711 2150-270  
Diana.baumhauer@holtzbrinck.com  
www.holtzbrinck.com

## familyNET: Beratung und Austausch für familienbewusste Unternehmen

familyNET bietet passgenaue Beratungsangebote und Coaching, um besonders mittelständische und kleine Betriebe bei der Entwicklung und Einführung einer familienfreundlichen Personalpolitik zu unterstützen. Die Experten für Vereinbarkeit von Beruf und Familie begleiten bei wichtigen Themen wie Arbeitsorganisation, betriebsnaher Kinderbetreuung und dem Umgang mit Mitarbeitern, die Pflege leisten. Sie initiieren Weiterbildungen und vernetzen mit gleichgesinnten Unternehmen. Veranstaltungen und Seminare eröffnen Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und schaffen Zu-

gang zu aktuellen Informationen und erfolgreichen Lösungsstrategien. Über einen landesweiten Wettbewerb können sich engagierte Betriebe mit dem familyNET-Award für besonders innovative Maßnahmen auszeichnen lassen. Bewerbungsunterlagen dazu sind unter [www.familynet-bw.de](http://www.familynet-bw.de) abrufbar.

Das Unterstützungsangebot wird flächendeckend in zwölf baden-württembergischen Regionen angeboten und wird vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds, dem Verband

der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V., Südwestmetall und dem Arbeitgeberverband Chemie Baden-Württemberg e.V. gefördert.

Weitere Informationen gibt es bei den familyNET-Servicestellen in der Region Stuttgart:

Esslingen/Göppingen/Reims-Murr  
Björn Beyer 0711 31 05 74-25  
Ludwigsburg/Heilbronn  
Melanie Popp 07141 298 99-26  
Stuttgart/Böblingen/Herrenberg  
Martina Ruthardt 0711 81 07 97-21

## kmu4family: IT-Tools erleichtern familienfreundliche Arbeitsbedingungen

Unter dem Motto „kmu4family – Familienfreundlich zum Unternehmenserfolg“ bietet die MFG Innovationsagentur seit Januar 2012 verschiedene Services an, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittelständischen Unternehmen der IT-, Medien- und Kreativwirtschaft nachhaltig zu verbessern. Das Projekt wird durch das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Baden-Württemberg unterstützt.

Neben kostenlosen Fachveranstaltungen, Workshops und Webinaren zur familienbewussten Personalpolitik gehören Gruppencoachings, eine Online-Beratung und eine Xing-Gruppe zum Angebot. Einen leichten Einstieg ins Thema bekommen interessierte Firmen außerdem über einen Unternehmens-Check zur Familienfreundlichkeit. Mit dem webbasierten Tool erfahren die Betriebe mehr zu ihrem Status quo in Sachen Familienfreundlichkeit und erhalten anschließend individuelle Handlungsempfehlungen.

Teil des Serviceangebots ist ferner eine Veranstaltungsreihe, zu der am 19. September 2012 der Startschuss fiel. Rund 50 Teilnehmer besuchten Vorträge und Workshops zum Thema „Familienfreundliche Arbeitsorganisation – Mehr Flexibilität mit Web 2.0 & Co“. Die namhaften Experten Prof. Dr. Peter Mudra, Präsident der Hochschule Ludwigshafen, Prof. Dr. Joachim Niemeier, Executive Consultant bei Centrestage und Taoufik Ammar, Partner vom coworking0711, berichteten darüber, wie mit Web 2.0 neue innovative Wege des Teamworks möglich werden und dadurch ein wertvoller Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie geleistet werden kann.

Vorgestellt wurden IT-Tools wie Wikis, Chats und Blogs, die die Zusammenarbeit über örtliche und zeitliche Grenzen hinweg spürbar erleichtern. Welche Voraussetzungen für den Einsatz solcher Instrumente in den Unternehmen geschaffen werden müssen – beispielsweise hinsichtlich der Führungskultur oder der Medienkompetenz der Mitarbeiter – war



Franz Pflueg/Fotolia.com

ein wichtiger Diskussionspunkt. Einblicke in die betriebliche Praxis vermittelte die Marketing- und Kommunikationsmanagerin Katja Arrasz: Sie zeigte auf, wie IT-Lösungen beim IT-Dienstleister synyx bereits erfolgreich für mehr Flexibilität sorgen.

Weiterführende Informationen finden Sie auf der Website [www.kmu4family.de](http://www.kmu4family.de), unter anderem mit dem Leitfaden „Familienfreundliche Arbeitsorganisation: IT-Tools zur Unterstützung von flexiblen Arbeitsbedingungen“ zum Herunterladen.

Ansprechpartnerin bei der MFG ist Simone Schuhmacher  
Telefon 0711 90715-373  
[schuhmacher@mfg.de](mailto:schuhmacher@mfg.de) oder  
[kmu4family@mfg.de](mailto:kmu4family@mfg.de).

Xing Gruppe: Familienfreundlich zum Unternehmenserfolg – kmu4family

## Kompetenzzentrum Beruf & Familie Baden-Württemberg

Demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben – das Kompetenzzentrum Beruf & Familie Baden-Württemberg zeigt, wie Arbeitgeber diesen Anforderungen mit einer familienbewussten Personalpolitik begegnen können. Als landesweite Ansprechstelle verfolgt es das Ziel, Unternehmen und Non-Profit-Organisationen für mehr Familienbewusstsein und die Erfordernisse der aktuellen und anstehen-

den demografischen Entwicklungen zu sensibilisieren. Das Servicezentrum informiert und unterstützt aber auch ganz praktisch bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zu Arbeitszeit und Organisation, Elternzeit, Wiedereinstieg und Kinderbetreuung, Serviceangeboten für Familien, Elder Care, älter werdenden Belegschaften, Dual Career und einer familienfreundlichen Unternehmenskultur. Angefangen von der ersten Idee und der Formulierung der angestrebten Ziele bis zur Umsetzung konkreter Angebote beraten die Fachleute individuell zugeschnitten auf die jeweiligen Rahmenbedingungen vor Ort.

Neben Beratung und Prozessbegleitung bietet das Kompetenzzentrum hilfreiche Steuerungs- und Planungsinstrumente, Know-how zu Verfahren der Mitarbeiterbeteiligung sowie Unterstützung bei der regionalen und überregionalen Vernet-

zung. Außerdem hilft es dabei, angestoßene Prozesse der Organisationsentwicklung durch zielgerichtete Kommunikation nach innen und außen zu flankieren. Auch die Organisation von Fachtagungen und Fortbildungen für die in den Betrieben zuständigen Führungs- und Fachkräfte gehören zum Leistungsspektrum.

Interessierte Firmen finden gebündelte Informationen auf dem Internetportal [www.kompetenzzentrum-bw.de](http://www.kompetenzzentrum-bw.de) mit Best-Practice-Beispielen, Arbeitshilfen, Veranstaltungshinweisen und Kontakten zu Experten und regionalen Netzwerken.

Ansprechpartnerin ist Christine Ehrhardt, M.A., Leitung Kompetenzzentrum Beruf & Familie Baden-Württemberg  
Telefon 0711 641-2668  
[christine.ehrhardt@stala.bwl.de](mailto:christine.ehrhardt@stala.bwl.de).



de.taiblick/Fotolia.com

## Ein TigER für Mitarbeiterkinder: Tagesbetreuung auf dem Firmengelände oder in anderen geeigneten Räumlichkeiten

Unter dem Motto „Der Firmen-TigER ist los“ fiel im Oktober 2010 der Startschuss für eine der ersten betrieblich unterstützten Kindertagespflegegruppen in Baden-Württemberg. Realisiert wurde sie in einer renovierten Mitarbeiterwohnung des Metzinger Hydraulikerherstellers Wepuko Pahnke GmbH. TigER steht für Tagespflege in anderen geeigneten Räumen und ist eine Sonderform der Kinderbetreuung, die die Vorteile familiärer Strukturen und institutioneller Betreuung ideal verbindet. Darüber hinaus kann Kindertagespflege in den Räumen der Tagespflegeperson oder der Eltern stattfinden. Die Abkürzung stammt vom Tagesmütter e. V. Reutlingen, der das Projekt auch gemeinsam mit der Firma Wepuko und der Stadt Metzingen konzipiert und umgesetzt hat.

» Eine TigER-Gruppe kann bereits ab zwei Kindern realisiert werden und ist deshalb auch für kleinere Unternehmen interessant.«

In TigER-Gruppen betreuen zwei qualifizierte Tagespflegepersonen bis zu neun Kinder gleichzeitig – im Platzsharing bis zu zwölf Kinder – in dafür zweckmäßigen Räumlichkeiten. Eine der beiden Betreuungspersonen muss eine Fachkraft im Sinne des Kindergartengesetzes sein. Der Schwerpunkt von TigER-Projekten liegt bei der Altersgruppe der unter Dreijährigen. Die Öffnungszeiten werden individuell auf die Lebenssituationen der jeweiligen Familien abgestimmt. Ein solches Betreuungsangebot lässt sich sehr gut in firmeneigenen Räumen umsetzen. Verwirklicht werden kann es bereits ab zwei Kindern und ist deshalb auch für kleinere Unternehmen mit weniger Mitarbeitern interessant. Die Räume können ebenso Eigentum der Tagespflegepersonen sein (z. B. eine nicht genutzte Eigentumswohnung), angemietet oder von der jeweiligen Kommune bereitgestellt werden.

### Praxisbeispiele

Eine gute Sammlung an Unternehmensbeispielen auch von außerhalb der Region Stuttgart bieten die beiden Broschüren „Familienbewusste Arbeitszeiten“ auf der Internetseite [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de).

Im Wepuko-TigER betreuen drei Tagesmütter bis zu zwölf Kinder und decken damit die Kernbetreuungszeiten von 7:00 bis 17:00 Uhr, bei Bedarf sogar bis 20:00 Uhr ab. Wepuko-Chef Michael Pahnke, der lange nach einer guten und praktikablen Lösung für eine betrieblich unterstützte Kinderbetreuung gesucht hatte, baute die Mitarbeiterwohnung auf seinem Firmengelände auf eigene Rechnung um.

» Für Umbaumaßnahmen, Ausstattung und die laufenden Kosten können Zuschüsse beantragt werden.«

Besonders bemerkenswert dabei ist, dass sein Betrieb überwiegend Männer beschäftigt und der Firmenchef vor allem durch seine persönliche familiäre Situation zu dieser Maßnahme motiviert wurde. Das Unternehmen selbst beanspruchte nur rund 50 Prozent der Plätze in der TigER-Gruppe, die restlichen wurden an Betriebe und Einrichtungen aus der Nachbarschaft vergeben.

Grundsätzlich können für Umbaumaßnahmen, Ausstattung und die laufenden Kosten eines TigER-Projekts Zuschüsse beantragt werden. Kommunen übernehmen beispielsweise pro Belegplatz eine Platzpauschale von 100 Euro und einen Sachkostenzuschuss von 40 Euro im Monat. Das Land fördert 70 Prozent der Baumaßnahmen oder der Ausstattung bis zu maximal 2.000 Euro pro Platz. Voraussetzung ist die Schaffung von zusätzlichen Plätzen für Kinder unter drei Jahren sowie eine Kofinanzierung von 7.000 Euro, die in der Regel der Auftraggeber trägt. Im Wepuko-TigER wurde die Ausstattung vollständig von der Stadt Metzingen finanziert, die das Projekt auch mit Platzpauschale und Sachkostenzuschuss unterstützt.

Die konzeptionelle Beratung und Umsetzung der Kindertagespflege bei Wepuko wurde vom Reutlinger Tagesmütterverein übernommen, der zu den Vorreitern bei dieser Betreuungsform in Baden-Württemberg gehört. „Bereits 2008 haben wir gemeinsam mit dem Kreisjugendamt Reutlingen das Rahmenkonzept TigER nach den gesetzlichen Vorgaben für die Betreuung in anderen geeigneten Räumen erarbeitet“, berichtet Anne Mack, Geschäftsführerin des Vereins. Es beinhaltet grundlegende



Tagesmütter e. V. Reutlingen

finanzielle, organisatorische und pädagogische Empfehlungen und dient als Vorlage für eine Vielzahl von Betreuungsprojekten im ganzen Land.

Die Nachfrage nach solchen Betreuungskonzepten sei zurzeit außerordentlich hoch, betont Mack – sowohl von Seiten der Unternehmen und Kommunen als auch seitens der Eltern. Regelmäßig sind Personalverantwortliche und Vertreter von Städten und Gemeinden bei ihrem Verein zu Besuch, um sich vor Ort über die Voraussetzungen und Hürden bei der Umsetzung einer TigER-Gruppe zu informieren. In der Praxis stellt sich meist die Suche nach geeigneten Räumen in der Nähe des jeweiligen Auftraggebers als größte Hürde heraus. Die wenigsten Auftraggeber wollen sich zudem mit hohen Um- oder Neubaukosten belasten. Ein wichtiger Erfolgsfaktor liegt außerdem darin, dass insbesondere in der Planungsphase eine Ansprechperson beim Unternehmen oder dem sonstigen Auftraggeber benannt ist, die sich dem Projekt umfassend widmen kann. Das gilt zumindest so lange, bis alle Verträge unter Dach und Fach sind. Ist dies erfolgt und ein passender Raum gefunden, lohnt sich eine Kindertagespflegegruppe sowohl aus betriebswirtschaftlichen als auch aus Marketinggesichtspunkten, weiß die Geschäftsführerin des Tagesmüttervereins aus Erfahrung. Dies bekommen auch ihre Mitarbeiterinnen und die Tagespflegepersonen regelmäßig zurückgemeldet.

### Kontakt

Am TigER-Konzept Interessierte wenden sich an den Tagesmütter e. V. Reutlingen  
Federnseestraße 4, 72764 Reutlingen  
Ansprechpartnerin  
Anne Mack, Geschäftsführerin  
Telefon 07121 387 84-0  
[mack@tagesmuetter-rt.de](mailto:mack@tagesmuetter-rt.de)  
[www.tagesmuetter-rt.de](http://www.tagesmuetter-rt.de)

Informationen gibt es auch über den Landesverband der Tagesmütter-Vereine Baden-Württemberg e. V. unter 0711 54 89 05 10  
[lv@tagesmuetter-bw.de](mailto:lv@tagesmuetter-bw.de)  
[www.tagesmuetter-bw.de](http://www.tagesmuetter-bw.de)

## Die Zukunft im Blick: IHK-Demografierechner erleichtert die Personalplanung

Schon mit wenigen Angaben zum Betrieb ermöglicht der Demografierechner der Industrie- und Handelskammern Baden-Württemberg interessierten Firmen einen Einstieg in die betriebliche Altersstrukturanalyse, macht den jährlichen Ersatzbedarf an Fachkräften ersichtlich und zeigt den konkreten Handlungsbedarf der Unternehmen auf. Die interaktive Webanwendung ergänzt damit das Informationsangebot der IHK für Unternehmen zur Personalplanung. In der Schnellversion erhalten die Anwender bereits nach wenigen Minuten einen ersten Überblick über die demografische Situation ihres Betriebs und können sich mit anderen Firmen der Branche oder Region vergleichen.

Das Analysewerkzeug ist kostenfrei und intuitiv bedienbar. Sehr leicht können beispielsweise alternative Personalstrategien durchgespielt werden. In der Detailversion lassen sich auch umfangreiche unternehmensspezifische Daten erfassen, um

die Auswirkungen des demografischen Wandels exakt darzustellen. Dadurch sind Unternehmen rechtzeitig in der Lage, beispielsweise mit einer gezielten Aus- und Weiterbildungsstrategie oder besonders familien- und gesundheitsfreundlichen Arbeitsbedingungen auf anstehende Entwicklungen zu reagieren. Die Analyseergebnisse können als PDF-Dokument heruntergeladen oder ausgedruckt werden. Gezielte Hinweise auf das Beratungsangebot der IHK runden den Demografierechner ab.



contrastwerkstatt/fotolia.com

Ausführliche Informationen gibt es bei Philip Reimers unter 0711 2005-1425 [philip.reimers@stuttgart.ihk.de](mailto:philip.reimers@stuttgart.ihk.de) und unter [www.demografierechner-bw.de](http://www.demografierechner-bw.de).

## Klein aber fein: Familienfreundliche Lösungen im Handwerk

Da viele Handwerksbetriebe ein sehr persönliches Miteinander pflegen, bieten sie beste Voraussetzungen für flexible, familienfreundliche Lösungen. Intelligente Gleitzeitregelungen helfen zum Beispiel dabei, die Kundenwünsche mit den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten besser zu vereinbaren. Flexible Arbeitszeiten gleichen saisonale Kapazitätsschwankungen aus und erleichtern es, Ausstattung und Räumlichkeiten der Betriebe optimal auszunutzen. Zunehmend werden auch Arbeitszeitmodelle kombiniert, indem sich zwei Mitarbeiter beispielsweise einen Arbeitsplatz oder sogar einen Ausbildungsplatz teilen. Werden grundlegende betriebliche Erfordernisse berücksichtigt, sind bei bestimmten Berufen auch handwerkliche Arbeiten von zu Hause aus möglich.

Dass ihre Mitarbeiter nach der Elternzeit schnell wieder in den Betrieb zurückkehren, ist für viele Handwerksbetriebe existenziell. Deshalb binden sie ihre Be-

schäftigten oft schon während der Elternzeit, beispielsweise durch Vertretungstätigkeiten, wieder ins operative Geschäft ein. Auch wenn Betreuungsangebote fehlen, unterstützen die Handwerksbetriebe ihre Mitarbeiterfamilien oft sehr flexibel und individuell. Das funktioniert etwa durch ein betriebliches Kindergeld, variable Urlaubsregelungen oder die enge Absprache mit lokalen Kindertagesstätten und Tagesmüttern.

Die Handwerkskammer bietet unter 0711 1657-0, [info@hwk-stuttgart.de](mailto:info@hwk-stuttgart.de) einen umfassenden und kostenlosen Beratungsservice zu allgemeinen personalpolitischen Fragen oder Ausbildungsthemen an.

Speziell zur Teilzeitausbildung unterstützt Matthias Deckert unter 0711 1657-289 [matthias.deckert@hwk-stuttgart.de](mailto:matthias.deckert@hwk-stuttgart.de).

Zur Familienfreundlichkeit informiert Gesine Kapelle-Schmid unter 0711 1657-262 [gesine.kapelle@hwk-stuttgart.de](mailto:gesine.kapelle@hwk-stuttgart.de).

### Familienbewusste Arbeitszeitmodelle

In dem Online-Special der IHK Region Stuttgart erfahren Sie, wie es Ihnen gelingen kann, bestehende Arbeitszeitmodelle in Ihrem Unternehmen familienfreundlicher zu gestalten.

[www.stuttgart.ihk.de](http://www.stuttgart.ihk.de) >  
Dok.-Nr: 111831.

Allgemein zu Familienfreundlichkeit informiert Stefanie Thimm unter Telefon 0711 2005-1488 [stefanie.thimm@stuttgart.ihk.de](mailto:stefanie.thimm@stuttgart.ihk.de).

## Impressum

Die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) ist zentraler Ansprechpartner für Investoren und Unternehmen in der Stadt Stuttgart und in den fünf umliegenden Landkreisen bei allen standortrelevanten Fragen. Dabei arbeitet die WRS intensiv mit den Wirtschaftsförderern der 179 Kommunen und sechs Kreisen der Region zusammen. Einer der Schwerpunkte ihrer Arbeit ist es, die regionalen Unternehmen bei der Sicherung ihres Fachkräftebedarfs zu unterstützen.

[wrs.region-stuttgart.de](http://wrs.region-stuttgart.de)

### Herausgeber

Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart GmbH (WRS)  
Friedrichstraße 10  
70174 Stuttgart

Geschäftsführer  
Dr. Walter Rogg

[wrs.region-stuttgart.de](http://wrs.region-stuttgart.de)  
[fachkraefte.region-stuttgart.de](http://fachkraefte.region-stuttgart.de)

### Verantwortlich

Dr. Sabine Stütze-Leinmüller  
Telefon 0711 2 2835-42  
[sabine.stuetzle@region-stuttgart.de](mailto:sabine.stuetzle@region-stuttgart.de)

### Redaktion

Monika Nill, Stuttgart  
Telefon 0711 60 19 39-05  
[hainzl.nill@t-online.de](mailto:hainzl.nill@t-online.de)

Laura Ullmann  
Telefon 0711 2 2835-28  
[laura.ullmann@region-stuttgart.de](mailto:laura.ullmann@region-stuttgart.de)

### Gestaltung

[www.projektgruppe.de](http://www.projektgruppe.de)

### Erscheinungsform

quartalsweise

### Nächste Ausgabe

Februar 2013

### Abonnement/Abbestellung

[fachkraefte.region-stuttgart.de/newsletter](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/newsletter)  
Bezug wahlweise per Post oder als PDF-Dokument per E-Mail.

Zur besseren Lesbarkeit wird teilweise auf die weibliche Form verzichtet.

Gedruckt auf Papier mit FSC-Zertifizierungssiegel  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org)



Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart