



Familienorientierte Personalpolitik

Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

DIHK

Deutscher
Industrie- und Handelskammertag



berufundfamilie
Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung





Mit familienbewusster Personalpolitik zum Erfolg

Qualifizierte, leistungsbereite und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen bei. Der Wettbewerb um gut qualifizierte Fachkräfte wird aufgrund der demografischen Entwicklung bereits in den kommenden Jahren alle Branchen und Regionen betreffen. Unternehmen müssen sich diesen Veränderungen rechtzeitig stellen, um langfristig erfolgreich sein zu können. Familienfreundliche Arbeitsbedingungen, die betriebliche Interessen und die Lebenswünsche der Beschäftigten in Einklang bringen, sind eine wichtige Voraussetzung für Unternehmen, um sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu positionieren, gut ausgebildete Fachkräfte zu finden und diese an das Unternehmen zu binden.

Dieses Checkheft bietet kleinen und mittleren Unternehmen eine Vielzahl von Informationen und Hilfestellungen zur Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik. Dabei stehen Maßnahmen im Vordergrund, die ohne hohen finanziellen und personellen Aufwand umgesetzt werden können und dennoch gute Effekte erzielen – zum Nutzen der Beschäftigten und der Betriebe. Studien belegen die betriebswirtschaftlichen Vorteile einer familienfreundlichen Personalpolitik auch für mittelständische Unternehmen. Die Beschäftigten sind produktiver, motivierter und fehlen seltener. Weitere Vorteile sind die geringere Fluktuation,

insbesondere im Anschluss an die Elternzeit, die Verkürzung der Abwesenheitszeiten in der Elternzeit und die Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

Geeignete Konzepte für familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb variieren je nach Größe, Branche und Beschäftigungsprofil. Bei kleinen und mittleren Unternehmen sind weniger formalisierte Standardmaßnahmen als vielmehr auf die betrieblichen Gegebenheiten zugeschnittene kreative, individuelle Einzellösungen gefragt. Die Modelle familienfreundlicher Maßnahmen sind so vielfältig wie die Unternehmen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Familien.

Auch wenn sich die Vorteile einer familienbewussten Personalpolitik in den letzten Jahren herumgesprochen haben und immer mehr Unternehmen familienfreundliche Arbeitsbedingungen ermöglichen,

müssen es noch wesentlich mehr werden, die den guten Beispielen folgen. Mit diesem Checkheft möchten das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und der Deutsche Industrie- und Handelskammertag Anregungen und Hilfestellungen für die Umsetzung einer familienorientierten Personalpolitik geben. Die berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung – und das beim DIHK angesiedelte Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ haben uns mit ihren seit Jahren gewonnenen wertvollen Erfahrungen aus der Praxis dabei unterstützt.

Gemeinsam setzen wir uns für eine Arbeitswelt ein, die Beschäftigten Zeit für Verantwortung lässt. Denn vor allem dort, wo gut ausgebildete Frauen und Männer als Eltern oder als pflegende Angehörige Zeit und Raum für Verantwortung haben, werden sie auch künftig arbeiten und leben wollen.



Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann
Präsident des Deutschen
Industrie- und Handelskammertages



Dr. Kristina Schröder
Bundesministerin für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend

Inhalt

Inhalt



Grußwort	3
Einleitung	6
Zeitmanagement	8
Gleitzeit	8
Jahresarbeitszeit	9
Abgestufte Teilzeit	9
Teilzeit während der Elternzeit	10
Pausen	10
Urlaubsregelung	11
Sonderurlaub	12

Checkheft familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen

Arbeitsablaufmanagement	14
Arbeit mit nach Hause nehmen	14
Alternierende Telearbeit	14
Teamarbeit	16
Früher beruflicher Wiedereinstieg	16
Eltern-Kind-Arbeitszimmer	17
Kommunikation nach innen und außen	18
Akzeptanz von „Familienkarrieren“	18
Kontakthaltmöglichkeit	19
Intranet	20
Betriebsfest	20
Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	22
Essen aus der Betriebskantine	22
Haushaltsnahe Dienste	23
Geburtsbeihilfe	23
Kooperation in der Kinderbetreuung	24
Belegplätze in Kindergärten	25
Unterstützung bei der Kinderbetreuung in Notsituationen	25
Zuschuss zur Kinderbetreuung	26
Unterstützung bei der Pflege	26
Aushilfstätigkeit für Angehörige	27
Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen	28
Familienfreundliche Maßnahmen erschließen betriebswirtschaftliche Einsparpotenziale	28
Personalbeschaffungskosten	28
Überbrückungskosten	29
Wiedereingliederungskosten	30
Kinderbetreuung	30
Fazit: Familienfreundlichkeit rechnet sich!	30
Checkliste der Maßnahmen	32
Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“	34
Das audit berufundfamilie	36
Adressen + Ansprechpartner	38
Studien + Literatur	45
Links	45

Einleitung

Einleitung



Ob „Kids & Co.“, „KiWi“ oder eine „Kids-Werkstatt“ – die Bandbreite familienorientierter Leistungen von großen Unternehmen für ihre Beschäftigten ist vielfältig. Doch was ist mit kleinen und mittleren Unternehmen? Spielt familienbewusste Personalpolitik ausschließlich in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten eine Rolle? Das wäre folgeschwer, denn immerhin 70 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind in Deutschland in kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigt.

Beim Erstellen dieses Checkheftes wurden wir vom Gegenteil überzeugt: Die Broschüre stellt viele Unternehmerinnen und Unternehmer vor, die in ihren kleinen und mittleren Betrieben auf ihre Art familienfreundlich sind – und häufig selber die Vereinbarkeit von Arbeitswelt und Familie leben und vorleben. Einige von ihnen möchten wir Ihnen hier vorstellen, um zu zeigen, dass der Kreativität bei der Suche nach individuellen Lösungen zur besseren Balance von Familie und Beruf keine Grenzen gesetzt sind.

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist es vielfach selbstverständlich, die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit im Blick zu haben. Dennoch gibt es häufig eine Informationslücke hinsichtlich geeigneter, kostengünstiger und leicht zu realisierender Maßnahmen. Ziel der Broschüre ist es, dieses Defizit zu beheben. Wir möchten Anregungen geben, welche Möglichkeiten sich besonders für kleine und mittlere Unternehmen eignen, welche rechtlichen

Checkheft familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen

Bestimmungen ggf. greifen und Hinweise geben, wo Sie weitere Informationen bekommen.

Anhand von einschlägigen Situationen aus dem Betriebsalltag wird praxisnah beschrieben, wie mitunter einfache Lösungen eine gute Wirkung erzielen können. Auch hier zeigt sich: Für eine familienfreundliche Personalpolitik sind in erster Linie keine hohen finanziellen Mittel notwendig, sondern vielmehr eine nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur. Tipps mit Informationen zu rechtlichen Regelungen oder Hinweise, wie der gewünschte Effekt noch verstärkt werden kann, runden die Kurzvorstellung der einzelnen Maßnahmen ab.

Ergänzend zu den ausgewählten Maßnahmen stellen wir kleine und mittlere Unternehmen (4 bis 180 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) aus unterschiedlichen Branchen vor, die veranschaulichen, wie kreative und individuelle Lösungen aussehen und verschiedene Maßnahmen ineinandergreifen können. Sie zeigen, dass es durchaus möglich ist, die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich mit den Interessen der Unternehmen zu verbinden. Um Ihnen die Umsetzung in Ihrem Unternehmen zu erleichtern, haben wir eine Checkliste zusammengestellt, anhand der Sie die Relevanz und Machbarkeit der einzelnen Maßnahmen überprüfen und festhalten können.

Im Kapitel „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“ wird aufgezeigt, welche Kosten ein mittelgroßer Betrieb mithilfe einer familien-

freundlichen Unternehmenspolitik in den Bereichen Personalbeschaffung, Überbrückung und Wiedereingliederung einsparen kann. Dass sich das Engagement rechnet, ist mittlerweile nachgewiesen. Eine Kosten-Nutzen-Analyse der Prognos AG hat auf der Basis betrieblicher Controllingdaten aus zehn typischen mittelgroßen deutschen Unternehmen die Wirkung familienfreundlicher Maßnahmen ermittelt. Die Ergebnisse belegen einen deutlichen Gewinn, der sich bereits kurz- bis mittelfristig nach Einführung entsprechender Maßnahmen auswirkt.

Im Serviceteil am Ende der Broschüre finden Sie weiterführende Informationen und Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner.

Zeitmanagement

Gleitzeit | Jahresarbeitszeit | Abgestufte Teilzeit



Gleitzeit

Situation Starre Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen oder wichtige familiäre Termine machen es nicht nur Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Familie mitunter schwer, durchgängig gleichbleibende Arbeitszeiten einzuhalten.

Maßnahme Gleitzeit ist die einfachste, wirkungsvollste und am häufigsten praktizierte Form der Arbeitszeitflexibilisierung, die

Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein passgenaues Arbeiten ermöglicht. Um die Anwesenheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bestimmten Zeiten sicherzustellen, definieren viele Unternehmen eine Kernarbeitszeit, etwa von 9.30 bis 15 Uhr. Verzichten sie darauf, ist es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter Sicherstellung der Bereichsfunktionalität freigestellt, zu welchen Zeiten sie ihre Arbeit beginnen und beenden. Um die Gleitzeitregelung möglichst effektiv nutzbar zu machen,

ist ein möglichst großes Arbeitszeitfenster bspw. von 6 bis 20 Uhr sinnvoll. Bei entsprechenden Absprachen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist Ihr Unternehmen zudem für Ihre Kundinnen und Kunden über eine längere Spanne erreichbar und profiliert sich als besonders dienstleistungsorientiert.

Tipps Regelmäßige Besprechungstermine sollten so angesiedelt werden, dass alle Beteiligten daran teilnehmen können.

Teilzeit während der Elternzeit | Pausen | Urlaubsregelung | Sonderurlaub

Um Unzufriedenheiten zu vermeiden, sollten Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander darauf achten, dass aufgrund unterschiedlicher Präsenzzeiten weniger attraktive Tätigkeiten nicht immer von demselben Personenkreis erledigt werden müssen. Übrigens: Der Verzicht auf Kernarbeitszeiten führt in der Regel zu größerem Verantwortungsbewusstsein bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – nicht zum Zusammenbruch der Arbeitsabläufe.

Fazit Gleitzeitregelungen fordern einen geringen Aufwand, erzielen aber eine positive Wirkung. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bei der Arbeit motivierter, wenn sie in einem gewissen Rahmen ihre Arbeitszeiten in eigener Verantwortung gestalten können.

Jahresarbeitszeit

Situation In jeder Familie gibt es innerhalb eines Jahres Phasen, in denen der routinierte Tagesablauf freiwillig oder unfreiwillig unterbrochen wird: Lange Ferienzeiten in Kindergärten und Schulen stellen viele berufstätige Eltern alljährlich aufs Neue vor das Problem, eine Extrabetreuung für ihre Kinder in dieser Zeit zu organisieren.

Oder eine oder einer Ihrer kinderlosen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchte sich gerne den Traum von zweimonatigen Südamerikaurlaub erfüllen, für den die regulären Urlaubstage aber nicht ausreichen. Auch viele Unternehmen durchlaufen – je nach Branche – während des Jahres Phasen unterschied-

licher Produktivität. Zeitspannen mit saisonbedingter Mehrarbeit wechseln sich ab mit Zeiten, in denen es traditionell etwas ruhiger zugeht.

Maßnahme Mit der Einführung einer Jahresarbeitszeit kann es Ihnen gelingen, die Interessen Ihres Unternehmens mit den Wünschen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenzuführen. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen damit die Möglichkeit, über einen längeren Zeitraum Überstunden anzusammeln und anschließend zu pausieren, oder umgekehrt Minusstunden zu einem späteren Zeitpunkt auszugleichen. Dieser Ausgleich von Plus- und Minusstunden sollte innerhalb eines Jahres möglich und mit Ihrem Unternehmen abgestimmt sein. Um einen korrekten Ablauf zu gewährleisten, muss die Arbeitszeit über einen längeren Zeitraum erfasst und kontrolliert werden. Dies erfordert einen etwas höheren Personalaufwand.

Tipps Die Jahresarbeitszeitregelung kann auch mit Teilzeitarbeit kombiniert werden: Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten für eine bestimmte Zeit voll und legen anschließend eine entsprechende Pause ein.

Fazit Die Kosten dieser Maßnahme sind in der Regel gering. Jahresarbeitszeitkonten sind besonders für Betriebe günstig, in denen sich saisonale Schwankungen gut mit den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Einklang bringen lassen. Für das Unternehmen entfallen damit Mehrkosten, die ansonsten durch Kurzarbeit oder die Zuschläge für Überstunden entstehen.

Abgestufte Teilzeit

Situation Eine Ihrer Beschäftigten möchte nach der Elternzeit und dem Eintritt ihres Kindes in die Krippe oder in den Kindergarten langsam wieder anfangen zu arbeiten. Um dem Kind die Eingewöhnungsphase zu erleichtern, kommen für sie zunächst nur wenige Stunden am Tag infrage, die aber voraussichtlich schon bald ausgedehnt werden können.

Maßnahme Eine stufenweise Erhöhung der Arbeitszeit erleichtert Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Wiedereinstieg nach der Babypause und minimiert die Personalbeschaffungskosten Ihres Unternehmens: Sie schaffen auf diese Weise Anreize für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, schon bald aus der Erziehungszeit zurückzukehren und profitieren von einem gut eingearbeiteten, kenntnisreichen Personal. Je nach Arbeitsgebiet kann unter Umständen allerdings eine Vertretung notwendig sein, die die ausstehenden Aufgaben überbrückungsweise übernimmt. Voraussetzung für diese Maßnahme ist eine gemeinsame mittel- und längerfristige Planung. Für die Gestaltung eines Teilzeitarbeitsverhältnisses ist mit einem Personalaufwand von insgesamt rund zwei Personentagen zu rechnen. Hierunter fallen vor allem die organisatorische Abstimmung in der Abteilung und die Änderungen im Arbeitsvertrag. Dies gilt ebenso für die Maßnahme „Teilzeit während der Elternzeit“.

§§ Der Betriebsrat hat kein Mitbestimmungsrecht über die Dauer der vereinbarten oder tariflich festgelegten wöchentlichen Arbeitszeit. Allerdings ist

Zeitmanagement

Gleitzeit | Jahresarbeitszeit | Abgestufte Teilzeit

die Dauer der täglichen Arbeitszeit mitbestimmungspflichtig (§ 871 Nr. 2 BetrVG). Nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz hat grundsätzlich jeder Beschäftigte, unter bestimmten Bedingungen, Anspruch auf eine Teilzeittätigkeit, also auch Väter und Mütter nach der Elternzeit.

Fazit Diese Maßnahme ist zunächst mit einigem organisatorischen bzw. planerischen Aufwand verbunden – sie erweist sich aber aus Sicht der Personalentwicklung als äußerst sinnvoll: Sie zeigen Interesse an einem baldigen Wiedereinstieg Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und können sie unter Umständen sogar zu einer früheren Rückkehr in den Beruf ermuntern. Auf diese Weise sichern Sie qualifiziertes Personal und vermindern die Quote der Frauen, die nach der Geburt eines Kindes ganz zu Hause bleiben.

Teilzeit während der Elternzeit

Situation Eine oder einer Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht nach der Geburt eines Kindes in Elternzeit, möchte aber in reduziertem Umfang so bald wie möglich wieder arbeiten.

Maßnahme Elternzeit bedeutet nicht zwangsläufig den vollkommenen Ausstieg aus dem Beruf. Die rechtlichen Rahmenbedingungen erlauben Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern während der Elternzeit, im Rahmen einer Teilzeittätigkeit maximal 30 Stunden pro Woche zu arbeiten. Teilen sich die Eltern gleichzeitig oder abwechselnd die Erziehungszeit, haben beide die Möglichkeit, diesen vorgegebenen Rahmen von 30 Stunden auszu-

schöpfen. Für Ihre Beschäftigten ist Teilzeitarbeit während der Elternzeit sehr attraktiv, um ihre Qualifikationen zu halten und Einkommensverluste zu vermeiden. Außerdem bleiben sie mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen bei Vorgesetzten wie Kolleginnen und Kollegen in guter Erinnerung und verlieren den Kontakt nicht. Ihr Unternehmen profitiert davon insofern, als keine oder geringere Kosten für Personalwerbung, -rekrutierung und -einarbeitung einer Vertretungskraft entstehen. Das gilt auch für Beschäftigte, die während einer Pflegezeit weiterhin in Teilzeit tätig sind.

Tipps Je nach Tätigkeit, Position und persönlicher Situation Ihrer Beschäftigten muss neu darüber nachgedacht werden, wie er oder sie in dieser Phase der Elternzeit am besten eingesetzt werden kann. Unter Umständen ist eine zeitlich befristete Versetzung sinnvoll, solange die Rückkehr an den alten Arbeitsplatz sichergestellt werden kann. Manchmal kann es für Beschäftigte auch interessant sein, während der Elternzeit Vertretungen zu übernehmen oder kurzfristig einzuspringen.

Fazit Nach einer längeren Babypause in den Beruf und vor allem in eine vergleichbare Position zurückzukehren ist schwierig. Gerade bei gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden auf diese Weise vorhandene Ressourcen nicht oder oft nicht erschöpfend genutzt. Teilzeitarbeit während der Elternzeit ist für Unternehmen deshalb eine geeignete Möglichkeit, gut qualifizierte Beschäftigte zu halten und ihnen einen zügigen Wiedereinstieg zu ermöglichen.

Pausen

Situation Nicht immer können Arbeitszeit und private Verpflichtungen zeitlich klar voneinander getrennt werden. Ein Kind muss von der Schule oder vom Kindergarten abgeholt und zur Tagesmutter oder zum Hort gebracht werden, ein Familienangehöriger bedarf der mittäglichen Pflege, ein Arztbesuch steht an.

Maßnahme Eine freie Pausenregelung erleichtert Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowohl unvorhergesehene Termine oder Verpflichtungen als auch ständige private Aufgaben im Alltag besser zu bewältigen. Werden die Pausenzeiten mit den Kolleginnen und Kollegen abgestimmt, ist es in der Regel keine Schwierigkeit, sicherzustellen, dass die Arbeit nicht darunter leidet und das Team ständig erreichbar ist.

Tipps Egal welchen zeitlichen Rahmen oder welche Höchstdauer der Pausen Sie als Arbeitgeber vorgeben – klare Absprachen zwischen Leitung und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie unter den Kolleginnen und Kollegen sind ebenso wichtig wie deren Einhaltung.

§§ Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht bezüglich der Dauer und der Lage der Pausen (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG).

Fazit Freie Pausenregelungen sind die einfachste und mitunter schon sehr wirkungsvolle Methode, die Arbeitszeiten zu flexibilisieren und Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. Haben sich die neuen Arbeitsabläufe erst

Teilzeit während der Elternzeit | Pausen | Urlaubsregelung | Sonderurlaub

einmal im Team eingespielt, ist kein Mehraufwand zu erwarten.

Urlaubsregelung

Situation In Ihrem Betrieb steht die jährliche Urlaubsplanung an. Wie so oft wollen mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichzeitig in Urlaub gehen, was mit dem betrieblichen Ablauf kollidiert. Das einfache Prinzip „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“ kann Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter mit Kindern benachteiligen, denn Eltern sind in ihrer Urlaubsplanung von den Ferienzeiten ihrer Kinder abhängig und darauf angewiesen, genau

in dieser Zeit in den Urlaub zu fahren. Wenn sie in den Schulferien arbeiten müssen, stellt sich zudem ein zusätzliches Betreuungsproblem. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Kinder mit festen Lebenspartnern müssen ihren Urlaub mit dem des Partners koordinieren, während Singles meist relativ flexibel sind.

Maßnahme Bei der betrieblichen Urlaubsplanung werden die Schulferien der Kinder bzw. die Urlaubszeiten des Partners so weit es geht mit berücksichtigt. Gegebenenfalls kann eine Urlaubssperre für Singles und/oder Kinderlose in Partnerschaften in den Schulferien ausgesprochen wer-

den, da die Familien ohnehin die höheren Preise der Hauptsaison in Kauf nehmen müssen. Bei einer Abstimmung im Team bleibt der personelle und zeitliche Aufwand gering. In kleinen und mittleren Unternehmen reichen in der Regel zwei bis drei Abstimmungsgespräche im Jahr.

Tipps Eine durchgängige Bevorzugung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kindern kann das Betriebsklima verschlechtern. Es sollte darauf geachtet werden, nicht jedes Jahr eine bestimmte Gruppe von Beschäftigten zu einer Urlaubsregelung zu zwingen, die nicht ihren Wünschen entspricht, sondern

Gärtner Datensysteme GbR

Familienfreundlichkeit hat in dem Braunschweiger Unternehmen Gärtner Datensysteme GbR Tradition und ist bereits seit der Unternehmensgründung 1992 ein Thema. Die Palette der Maßnahmen des Dienstleisters für Internetservices und Netzwerke ist lang. So können beispielsweise die 14 Beschäftigten innerhalb einer vertraglich festgelegten Wochenarbeitszeit nach Rücksprache im Team selbst entscheiden, wann sie arbeiten. Außerdem können sie nach vorheriger Absprache verschiedene Tätigkeiten von zu Hause erledigen. Sie stehen dann durch Internet und Intranet in engem Kontakt zum Unternehmen.

Die Belegschaft honoriert die familienfreundliche Atmosphäre durch hohe Motivation und eine starke Identifikation mit dem Unternehmen. Christine Müller, eine der vier Gesellschafter und Mitbegründerin der Gärtner Datensysteme, ist davon überzeugt, dass sich Familienfreundlichkeit für das Unterneh-

men lohnt. „Das Pfund mit dem wir wuchern können, ist die Motivation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, sagt sie. So hätte eine Mitarbeiterin bereits acht Wochen nach der Geburt ihres Kindes wieder bei Christine Müller im Büro gestanden, weil sie gern wieder arbeiten wollte. „Wir hatten ihr schon vor Beginn der Elternzeit angeboten, dass sie zu uns zurückkommen könnte.“ Für die Mutter hat die Firma eine Teilzeitstelle geschaffen. „Und das, obwohl wir damals eine schwierige Phase hatten“, erinnert sich Müller. Schon die Geschäftsleitung von Gärtner lebt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor. Alle vier Gesellschafter arbeiten auf Teilzeitbasis – entsprechend offen gehen sie mit Beschäftigten und deren Wunsch nach Teilzeit um. „Das ist doch Quatsch, dass Teilzeit mehr kostet“, sagt Gesellschafterin Müller.

Familienfreundlichkeit hat hier System. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit haben weiterhin Zugriff auf

das Intranet und bleiben so beruflich auf dem Laufenden. Ab einem bestimmten Gehaltsniveau bietet die Geschäftsleitung den Angestellten an, statt einer Gehaltserhöhung einen freien Tag pro Monat in Anspruch zu nehmen. Bei familiären Anlässen oder auch in Notlagen werden Arbeitsunterbrechungen jederzeit akzeptiert. Kinder dürfen für Besuche mit in die Firma gebracht werden und Neugeborene werden selbstverständlich im Büro vorgestellt.

www.gaertner.de



Zeitmanagement

Gleitzeit | Jahresarbeitszeit | Abgestufte Teilzeit

in Abstimmung mit allen einen zufriedenstellenden Kompromiss zu finden.

§§ Es besteht Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei Aufstellung der allgemeinen Urlaubsgrundsätze (§ 87 I Nr. 5 BetrVG). Zu beachten sind Vorschriften des Bundesurlaubsgesetzes und ggf. der einschlägigen Tarifverträge.

Fazit Bei Beschäftigten mit unzureichenden Urlaubsmöglichkeiten kann die Gefahr von Erkrankungen, Unkonzentriertheit und Übermüdung steigen. Eine vorausschauende Personal- und Urlaubsplanung, die familiäre Belange berücksichtigt, trägt dazu bei, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die „schönste Zeit des Jahres“ entspannt und stressfrei genießen können und so Produktionsausfälle präventiv vermieden werden.

Sonderurlaub

Situation Wenn das Kind, der Partner oder ein anderer Angehöriger Ihres Beschäftigten plötzlich krank wird und Betreuung benötigt, kann er gezwungen sein, einige Tage zu Hause zu bleiben. Im Krankheits- oder Pflegefall greifen dann zunächst die gesetzlichen Regelungen (bis zu 10 Arbeitstage). Manchmal reichen diese Möglichkeiten jedoch nicht aus, um dringende Betreuungslücken zu schließen. Die Urlaubstage sind – gerade bei Beschäftigten mit Doppelbelastung – in der Regel fest verplant und sollten zur tatsächlichen Erholung dienen.

Maßnahme Die Möglichkeit von einigen Tagen unbezahlten Sonderurlaub pro Jahr erlaubt es Beschäftigten mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen, entspannter zu arbeiten, da sie wissen, dass eine Freistellung in dringenden Fällen unkompliziert gewährt wird. Der kurzfristige Ausfall eines Beschäftigten bedeutet dann zwar Mehrarbeit für die verbliebenen Kolleginnen und Kollegen, kann aber durch ein gutes Betriebsklima wieder aufgefangen werden.

Tipps Damit die Maßnahme bei bestimmten Kolleginnen und Kollegen nicht auf Ablehnung und Unverständnis stößt, sollte ein Punkt deutlich hervorgehoben werden: Unbezahlter Sonderurlaub aus familienbedingten Gründen ist ebenso wie die Inanspruchnahme von Pflegezeit keine Freizeit, sondern Freistellung für Familienarbeit. Im Vorfeld sollten die Modalitäten zusammen mit Unternehmensleitung, Personalverantwortlichen und Beschäftigten geklärt werden.

§§ Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht bei der Gewährung von Sonderurlaub, sofern dadurch der Urlaub oder die Urlaubswünsche anderer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betroffen sind.

Eine gesonderte Regelung hat der Gesetzgeber für den Fall der Erkrankung von Kindern mit dem § 45 SGB V geschaffen. Danach hat jeder Elternteil sogar Anspruch auf unbezahlte Freistellung und als Lohnersatzleistung für begrenzte Zeit die Zahlung eines Krankengeldes durch die gesetzliche Krankenkasse, wenn ein Kind unter 12 Jahren erkrankt und eine andere im Haushalt lebende Person das Kind nicht beaufsichtigen, betreu-

en oder pflegen kann. Anspruch auf Krankengeld besteht jährlich pro Kind längstens für zehn Arbeitstage (bzw. für alleinerziehende Versicherte längstens für 20 Arbeitstage). Darüber hinaus ist seit dem 1. Juli 2008 das neue Pflegezeitgesetz in Kraft, das Beschäftigten zwei Möglichkeiten zur Pflege naher Angehöriger eröffnet. Zum einen gibt das Gesetz einen Anspruch auf eine bis zu sechsmonatige Pflegezeit (§ 3 PflegeZG), ähnlich der Elternzeit, zum anderen wird bei Eintritt einer akuten Pflegesituation ein Anspruch auf unbezahlte Freistellung von bis zu 10 Arbeitstagen begründet (kurzzeitige Arbeitsverhinderung, § 2 PflegeZG).

Fazit Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen lässt sich Sonderurlaub meist unkompliziert umsetzen. Der finanzielle bzw. logistische Aufwand ist sehr gering. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Ihnen dankbar sein, dass sie Unterstützung bei familiären Engpässen seitens des Unternehmens erfahren und keine wertvollen Urlaubstage in Anspruch nehmen müssen. Das resultierende gute Betriebsklima und die gestiegene Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitermotivation werden sich positiv auf die Produktivität Ihres Unternehmens auswirken.

Comet Computer GmbH

Drei Dinge waren für Prof. Sissi Closs zu Beginn ihrer Erwerbskarriere klar: Erstens: Sie lebt nicht nur, um zu arbeiten; zweitens: Sie arbeitet nicht nur, um zu leben und drittens: Sie will arbeiten und leben im Hier und Jetzt. Gemäß diesem Motto startete sie in einer Leitungsposition in einem großen Unternehmen. Das Geld, das sie dort verdiente, nutzte sie, um gleichzeitig ihre Tanzausbildung zu finanzieren. Bei einem knappen zeitlichen Budget erforderte dies so manches Mal einen Spagat.

1987 gründete die Informatikerin ihre eigene Firma, die Comet Computer GmbH. Comet erstellt technische Dokumentationen für Softwareprodukte. Beschäftigt sind mittlerweile rund 75 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlichster Fachrichtungen. Neben Mathematikerinnen und Mathematikern arbeiten im Unternehmen auch Physiker, Philosophen, Biologen und Germanisten.

Fast 60 Prozent sind Frauen. Und in noch einer Sache ist Comet überdurchschnittlich: Mehr als die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist teilzeitbeschäftigt. Die Teilzeitanbreite reicht von 8 bis 35 Stunden pro Woche. Fast alles ist machbar. Dies ermöglicht vor allem Mitarbeiterinnen in Elternzeit, frühzeitig wieder in den Job einzusteigen, zumal nach Absprache zusätzlich auch von zu Hause gearbeitet werden kann.

Dieses Konzept können alle Beschäftigten mittragen, unabhängig, ob mit Familie oder ohne. Darauf legt Prof. Sissi Closs Wert. Vollzeitkräfte können ihre Überstunden ansparen und in Zeiten mit weniger Aufträgen auch schon mal zwei Monate auf Reisen gehen. Nur so funktioniert das System, und es funktioniert gut. Prof. Sissi Closs: „Aufgrund der hohen Flexibilisierung der Arbeitszeit sind wir als Unternehmen viel eher in der Lage, auf die Auftragslage zu reagieren. Und meistens spielt sich alles ein. Zum Beispiel während der Sommerferien:

Die eine Mitarbeiterin möchte mit ihren Kindern verreisen, während eine andere besonders viel Zeit zum Arbeiten hat, weil ihr Kind für 3 Wochen zur Großmutter fährt.“

Dass Prof. Closs mit ihren Arbeitszeitmodellen den Nerv der Zeit trifft, zeigt noch etwas anderes: Ständig erhält sie Initiativbewerbungen, insbesondere von hoch qualifizierten Frauen, die von ihrer Personalpolitik gehört haben und genau diese Arbeitsmöglichkeiten suchen.

www.comet.de



Arbeitsablaufmanagement

Arbeit mit nach Hause nehmen | Alternierende Telearbeit



Arbeit mit nach Hause nehmen

Situation Es gibt vielerlei Arbeit, die nicht an den eigentlichen Arbeitsplatz oder die Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen gebunden ist: z. B. die Vorbereitung von Besprechungen und Referaten oder die Einarbeitung in neue Arbeitsfelder. Besonders für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit älteren Kindern, die sich schon allein beschäftigen können, kann es sinnvoll sein, zu variablen Zeiten zu Hause anwesend zu sein. Auch für Ihre übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es mitunter förderlich, besondere Tätigkeiten, die hohe Konzentration oder neues Denken erfordern, außerhalb des gewohnten Arbeitsumfeldes zu erledigen.

Maßnahme Sie geben Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, in Ab-

sprache mit den Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Im Unterschied zur klassischen Telearbeit ist die Einrichtung eines entsprechenden Arbeitsplatzes vonseiten Ihres Betriebs nicht notwendig.

Tipps Auch hier sind gute Absprachen im Vorfeld notwendig, um Missverständnisse während des Arbeitsprozesses auszuschließen. Gerade in der Anfangsphase sollte die zu Hause zu leistende Arbeit klar definiert und anschließend auch kontrolliert werden. Dieser Mehraufwand minimiert sich mit der Zeit. Sie können davon ausgehen, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr daran interessiert sind, zu Hause zügig zu arbeiten und ihre Arbeit so sorgfältig wie möglich abzuschließen.

Fazit Der Personal- und Zeitaufwand ist relativ gering. Sie bieten Ihren Mitarbeiterinnen

und Mitarbeitern auf einfache Weise die Möglichkeit, flexibel auf berufliche oder familiäre Erfordernisse reagieren zu können.

Alternierende Telearbeit

Situation Eine Ihrer Mitarbeiterinnen möchte nach der Geburt ihres Kindes die langen Anfahrtszeiten zur Arbeit reduzieren und an zwei Tagen in der Woche zu Hause arbeiten. Ähnliches gilt für einen Familienvater, der sich mit seiner Frau die Betreuung des Nachwuchses teilt und zu Hause sein möchte, wenn nachmittags die Kinder aus der Schule kommen.

Maßnahme Um Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterhin eine Vollzeitarbeit zu ermöglichen, bietet sich die Einrichtung von Telearbeitsplätzen an. Sie ermöglichen Ihren Mitarbei-

Teamarbeit | Früher beruflicher Wiedereinstieg | Eltern-Kind-Arbeitszimmer

terinnen und Mitarbeitern, zu bestimmten Zeiten zu Hause arbeiten zu können. Wichtige Termine, Besprechungen und die Koordination von Arbeitsabläufen finden weiterhin im Betrieb statt. Die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes kostet einmalig etwa 5.000 € pro Jahr (auf drei Jahre gerechnet) plus die laufenden Telefonkosten. Evtl. ist eine Ansprechpartnerin oder ein Ansprechpartner im Betrieb für Notfälle in EDV-Fragen nützlich. Telearbeit kann innerhalb des Unternehmens dann zu Missstimmung führen, wenn sich andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benachteiligt fühlen, wenn der Eindruck der „bezahlten Freizeit“ entsteht oder die Kommunikation zu kurz kommt. Dies gilt es zu vermeiden, am besten durch eine gute und rechtzeitige Information aller Beteiligten. Den Vorgesetzten Ihres Betriebs muss klar sein, dass

bei Telearbeit ggf. Führungskompetenzen wichtig werden, die nicht auf enger Kontrolle und Präsenz am Arbeitsplatz basieren.

Tipps Um die zügigen Arbeitsabläufe in Ihrem Unternehmen nicht zu beeinträchtigen, ist es sinnvoll, in eine gute Kommunikation zu investieren. Firmeneigene Mobiltelefone, die bei Bedarf ausgeliehen werden können, sind sicher die unkomplizierteste Lösung, da sich das Berechnen der Gebühreneinheiten erübrigt. Kommen nur selten solche Situationen vor, können Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anbieten, die über deren Privathandys geführten Dienstgespräche in regelmäßigen Abständen abzurechnen.

§§ Sollte Ihr Unternehmen einen Betriebsrat haben, verfügt dieser über Mitbestim-

mungsrechte. Vor der Einführung eines Telearbeitsplatzes kommen Beteiligungsrechte des Betriebsrats in Betracht (§§ 80, 90, 92 und 111 des BetrVG). Bei der Einführung muss der Arbeitgeber die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats und das Informationsrecht – wie Unterrichtung und Beratung – beachten (§ 87 Abs. 1 Nr. 1, 2, 6, 7, 10 und 11 sowie § 111 Satz 2 Nr. 4 und 5 BetrVG).

Fazit Alternierende Telearbeit ist eine sehr familienfreundliche Maßnahme, die zunächst einige Kosten mit sich bringt, den Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber sehr entgegenkommt. Gute Kommunikation und Information sind wichtig.

Agentur und Akademie Bäck

Die Beschäftigten der Agentur und Akademie Bäck aus dem Ostseebad Strande haben viele Gemeinsamkeiten: Fast alle sind Frauen, fast alle sind Mütter und fast alle arbeiten von zu Hause aus. Corinna Bäck hat ihr Unternehmen, das Telefonmarketing als Dienstleistung anbietet, 1988 als „Ein-Frau-Unternehmen“ gegründet. Vor acht Jahren ist ihr Mann mit in die Geschäftsführung eingestiegen, denn durch die neue Sparte – Akademie – vergrößerte sich der Aufgabenbereich immens. Die Akademie steht für Motivations-, Verkaufs- und Führungsseminare, durchgeführt von Frau Bäck selbst und ihrem ausgewählten Team von Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleitern, entweder direkt in Strande oder vor Ort beim Kunden.

Für Corinna Bäck ist vor allem eines wichtig: Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beherrschen den „emotionalen Dialog“. Dazu schult und coacht sie ihre Leute – zum Teil auch bei ihnen zu Hause. Je nach Projekt treffen sich dann alle regelmäßig in der Agentur. Corinna Bäck legt Wert darauf, dass der Kontakt untereinander trotz Telearbeit gepflegt wird. Vor allem für Mütter bietet sich diese Form der Arbeitsorganisation an. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten auf Stundenbasis. Das hat Vorteile, auch für Corinna Bäck: „Die

Qualität der Anrufe ist oft höher, wenn die Mitarbeiterinnen nur stundenweise telefonieren.“ Dazu kommt die hohe Produktivität der Mütter. „Unsere Erfahrung ist, dass gerade Frauen mit mehreren Kindern sehr effizient arbeiten“, berichtet Frau Bäck.

Aber noch einen weiteren Vorteil bietet die Agentur Bäck ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Sie können ihr Arbeitsvolumen innerhalb bestimmter Bandbreiten und nach Abstimmung mit der Geschäftsführung selbst festlegen. Stehen dringende Familienaufgaben an, so werden weniger Arbeitsstunden vereinbart. Für die Agentur kann das allerdings auch schon mal zur organisatorischen Herausforderung werden; zum Beispiel, wenn Herbstferien sind, spontan Urlaube geplant werden und plötzlich auch noch ein Kind einer anderen Mitarbeiterin krank wird. Aber auch hier hat Corinna Bäck gute Erfahrungen gemacht. Die Bereitschaft, für Kolleginnen und Kollegen einzuspringen ist groß, denn die meisten kennen solche Familienalltagsprobleme aus eigener Erfahrung. Und wenn einmal Not am Mann ist, dann springt Frau Bäck gerne auch schon mal selber ein (wenn sie nicht gerade für Trainings im Süden Deutschlands unterwegs ist).

www.akademie-baeck.de

Arbeitsablaufmanagement

Arbeit mit nach Hause nehmen | Alternierende Telearbeit

Teamarbeit

Situation Immer wieder kommt es – egal ob bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit oder ohne Familie – vor, dass auf außerbetriebliche Verpflichtungen und Interessen bei der Erledigung anfallender Arbeit Rücksicht genommen werden muss.

Maßnahme Um Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Flexibilität im Alltag zu ermöglichen und gleichzeitig den betrieblichen Anforderungen gerecht zu werden, ist eine zeitliche Abstimmung und Organisation der anfallenden Arbeit innerhalb von kleineren Teams sinnvoll. So werden beispielsweise Besprechungen möglichst während gesicherter Betreuungszeiten anberaumt und durchgeführt, um die Teilnahme aller Beteiligten zu gewährleisten. Abgrenzbare Tätigkeitsbereiche werden an eigenverantwortlich arbeitende Teams übergeben, die innerhalb der Gruppe klären, welche Aufgaben von wem bis zu welchem Zeitpunkt übernommen werden. Private Verpflichtungen und unternehmerische Interessen können so zusammengebracht werden. Diese Maßnahme setzt allerdings teamarbeitsfähige Aufgaben und eine funktionierende Kommunikation der einzelnen Teammitglieder voraus.

Tipps Um Teamarbeit mit Erfolg zu praktizieren, sind Solidarität und der Wille zum gemeinsamen Arbeiten innerhalb der Gruppe unbedingt erforderlich. Es sollte stets darauf geachtet werden, dass die Arbeitsaufteilung allen Teammitgliedern gerecht wird – auch denen, die keine familiären Verpflichtungen haben.

§§ Es besteht bei dieser Maßnahme eine Mitbestimmungspflicht des Betriebsrats, wenn eine

Gruppe von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt (§ 87 I Nr. 13 BetrVG).

Fazit Durch die Einführung von Teamarbeit entstehen für Ihren Betrieb keine zusätzlichen Kosten. Teamarbeit erleichtert den Arbeitsalltag für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und führt bei optimaler Umsetzung auch zu besseren Ergebnissen. Ihr Unternehmen profitiert von der Zusammenführung unterschiedlicher Fähigkeiten und Kenntnisse, die sowohl in zeitlicher als auch qualitativer Hinsicht bessere Arbeitsergebnisse bringen. Gleichzeitig entlasten Sie Ihre Vorgesetzten und Führungskräfte.

Früher beruflicher Wiedereinstieg

Situation Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter will nach der Geburt eines Kindes möglichst früh wieder in Ihr Unternehmen zurückkehren, braucht jedoch entsprechende Rahmenbedingungen, um den Kontakt zum Betrieb und ihre/seine Qualifikationen erhalten zu können.

Maßnahme Bereits im Vorfeld einer familienbedingten Auszeit können Unternehmen durch die gemeinsame Planung und Gestaltung der Elternzeit mit den Betroffenen auf beiden Seiten Orientierung und Sicherheit schaffen. Kontakthaltemaßnahmen, wie regelmäßige Informationsübermittlung, Einladungen zu Betriebsveranstaltungen oder Mentoren, gewährleisten den Kontakt zum Unternehmen. Gerade bei Ausstiegszeiten, die weniger als ein Jahr dauern, kann es sinnvoll

sein, die Beschäftigten zu wichtigen Dienstbesprechungen einzuladen und auf dem Laufenden zu halten. Angebote von Vertretungs- oder befristeten Projekteinsätzen erhalten und stärken die Qualifikationen. Weiterbildungsmaßnahmen vor dem oder flankierend zum Wiedereinstieg steigern die fachlichen Kompetenzen. So kann die oder der Beschäftigte zum Beispiel ein neues Computerprogramm Ihres Betriebes auch über einen E-Learning-Kurs von zu Hause aus erlernen. In immer mehr Unternehmen steht eine Kollegin oder ein Kollege der oder dem Rückkehrenden für Fragen zur Verfügung, erklärt individuell die speziellen Veränderungen und aktuellen Abläufe und ist während der ersten Wochen persönliche Ansprechpartnerin oder persönlicher Ansprechpartner.

Tipps Ähnliche Wiedereingliederungsmaßnahmen bieten sich auch an, wenn eine oder einer Ihrer Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum hinweg krank gewesen ist.

§§ Der Betriebsrat hat das Recht, Vorschläge für die Einführung und Durchführung einer Personalplanung, einschließlich der Maßnahmen zur Aus-, Fort- und Weiterbildung, einzubringen (§ 92 BetrVG). Zur Verwirklichung dieses Rechts besteht eine Unterrichtungspflicht seitens der Arbeitgeber.

Fazit Die Maßnahmen zum Wiedereinstieg stellen sicher, dass sich Ihre Mitarbeiterinnen oder Ihre Mitarbeiter nach einer kurzen Eingewöhnungsphase kompetent und auf aktuellstem Stand wieder ihren Aufgaben widmen können. So können anfängliche Fehler vermieden werden. Im Hinblick auf nachhaltige Personalentwicklung verkürzen und vereinfachen Sie die

Teamarbeit | Früher beruflicher Wiedereinstieg | Eltern-Kind-Arbeitszimmer

Rückkehr von qualifizierten und geschätzten Arbeitskräften. Diese Kontinuität kommt Ihrem Betrieb zugute.

Eltern-Kind-Arbeitszimmer

Situation Der Kindergarten bleibt wegen Krankheit geschlossen, die Tagesmutter hat eine Autopanne, in der Schule fallen Stunden aus – einer Ihrer Beschäftigten kommt aus unerwarteten Gründen in die verzwickte Lage, sein Kind mit in den Betrieb nehmen zu müssen. Im Büro ist weder Platz noch gibt es Beschäftigungsmöglichkeiten für das Kind. Die Kolleginnen und Kollegen zeigen Unmut, das Kind ist gelangweilt, Ihr Mitarbeiter kann sich nicht auf die dringend zu erledigenden Aufgaben konzentrieren.

Maßnahme Für einen kurzfristigen Betreuungsbedarf steht den Beschäftigten ein eigenes Arbeitszimmer zur Verfügung, das sowohl mit Bürotechnik als auch mit einer Spielecke ausgestattet ist. Für ältere Kinder kann ein kleiner Tisch aufgestellt werden, damit Hausaufgaben erledigt werden können, für kleine Kinder ein Bettchen zum Schlafen und eine Wickelmöglichkeit. Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet eine solche Maßnahme die Chance, die ausgefallene Betreuung selbst zu übernehmen und entspannter auf solche Notfälle reagieren zu können. Die Kolleginnen und Kollegen werden durch die Anwesenheit des Kindes nicht gestört, Ihr Mitarbeiter kann weiterhin seinen Aufgaben nachgehen und das Kind ist – zumindest für einige Stunden – versorgt. In Unternehmen, in denen solche Bedarfe regelmäßiger oder sogar planbar anfallen, kann es auch sinnvoll sein, für diese Fälle

jemanden zu engagieren, der die Kinder- oder Hausaufgabenbetreuung übernimmt, und sich die entsprechenden Kosten mit den jeweiligen Beschäftigten zu teilen.

Tipps Stimmen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Nutzungsmodus und Zielgruppe vorher ab, z. B. ob zwei Arbeitsplätze in diesem Raum gewünscht sind.

Fazit Grundsätzlich eignet sich das Eltern-Kind-Zimmer nur als Notbehelf und nicht als Alternative zu regulären Betreuungsangeboten. Trotzdem ist dieses einfache und kostengünstige Angebot sehr wirkungsvoll. Diese Maßnahme wird zudem das positive Bild Ihres Unternehmens in der Außendarstellung stärken und kann besonders bei der Rekrutierung und Anbindung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werbewirksam eingesetzt werden.

Baumhaus GmbH

Wie „Nach fünf im Urwald“! So zumindest geht es manchmal im Gewächshaus der Baumhaus GmbH zu. Dann nämlich, wenn wieder einmal der Kindergarten geschlossen ist und die Mitarbeiterkinder zwischen Bewässerungsschläuchen, Blumentöpfen und Grünpflanzen spielen. Bis zu 10 Kinder können es schon mal sein, aber das Gewächshaus hat ja auch 2.000 Quadratmeter. „Das verteilt sich“, berichtet gelassen Geschäftsführer Yven Eisenmann, schließlich hat er selbst dort schon als Kind im Unternehmen gespielt. Seine Mutter, Brigitte Eisenmann, ebenfalls Geschäftsführerin, hat ihre Firma 1977 gegründet und aufgebaut. 29 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind heute am Standort Wiesbaden beschäftigt, die Hälfte sind Frauen. Auch die leitenden Positionen sind paritätisch besetzt, darauf achtet Brigitte Eisenmann: „Das trägt wesentlich zu dem angenehmen Betriebsklima bei.“ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Baumhaus GmbH, die Raumbegrünung und Pflanzenpflege als Dienstleistung für Unternehmen anbietet, sind motiviert. Ihre familiären Belange werden von der Geschäftsführung ernst genommen und der Arbeitsalltag abgestimmt.

Yven Eisenmann ist selbst Vater zweier Kinder und lebt tagtäglich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das wirkt sich auch auf die Personalpolitik der Eisenmanns aus. Von flexiblen Arbeitszeitmodellen über Teilzeit für Männer bis hin zur Unterstützung bei der Suche nach geeigneter Kinderbetreuung: Die Liste der familienorientierten Maßnahmen ist lang. Als Vorsitzender einer Elterninitiative kennt Yven Eisenmann sich aus: „Meistens bekomme ich die Kinder in der Einrichtung unserer Elterninitiative unter. Wenn nicht, dann rufe ich bei einer anderen an.“ Bei dem Engagement kein Wunder, dass das Unternehmen 2001 sogar einen Preis hierfür gewonnen hat. Kreativität und Unternehmergeist beweisen die Eisenmanns natürlich nicht nur in ihrer Personalpolitik. Das Unternehmen expandiert. Mittlerweile zählen über 400 Unternehmen zu ihren Kunden, die bundesweit betreut werden. 1998 entwickelten Brigitte und Yven Eisenmann ein Existenzgründungsprojekt auf Franchisebasis. Zehn Franchisenehmer in Berlin, Dresden, Hilden, Hamburg, Leipzig, Mannheim, Würzburg, Chemnitz, Bonn und Stuttgart hat der Raumbegrüner bis heute unter Vertrag. Davon sind vier Frauen – auch ein Weg, um Beruf und Familie besser unter einen Hut zu bringen. www.baumhaus.de

Kommunikation nach innen und außen

Akzeptanz von „Familienkarrieren“



Akzeptanz von „Familienkarrieren“

Situation Einer Ihrer qualifizierten Beschäftigten möchte sich nach der Geburt eines Kindes mit seiner Frau die Elternzeit teilen, um seine Betreuungsaufgaben wahrzunehmen und seiner Frau den Anschluss in der Berufstätigkeit zu ermöglichen. Er hat aber Sorge, dass dies von seinen Kollegen und Vorgesetzten als mangelnder Karriere- und Einsatzwille ausgelegt wird und berufliche Nachteile folgen.

Kontaktthalemöglichkeit | Intranet | Betriebsfest

Maßnahme Eine Unternehmenskultur, die erwerbsarbeitsfreie (Familien-)Phasen nicht als Nachteil in der Biografie Ihrer Beschäftigten versteht, sondern als Entwicklung der sozialen Kompetenz, erleichtert nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern kann später auch von den in der Familie gestärkten Fähigkeiten, wie z. B. Flexibilität, Konfliktfähigkeit und Organisationsgeschick, profitieren. Für Ihre Beschäftigten ist es wichtig, die wechselnde Priorität von Erwerbsarbeit und Familienphasen anerkannt zu wissen, ohne deshalb mit Karriereverzicht „bestraft“ zu werden. Welche Lösungen in Ihrem Unternehmen am besten umzusetzen sind, sollte die oder der Personalverantwortliche in Absprache mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klären.

Tipps Wenn Unternehmensführung und Vorgesetzte bereit sind, „Familienkarrieren“ als Bereicherung zu schätzen, wird dies positiv in Ihrer Belegschaft registriert werden. Eine männliche Führungskraft, die im Rahmen der Elternzeit für ein halbes Jahr Teilzeit arbeitet, ist ein deutliches Signal an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Fazit Sie sichern sich Ihre qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, setzen ein Zeichen für die Familienfreundlichkeit und profitieren durch die „Familienkarrieren“ von Kompetenzen, die Beschäftigte anderswo in teuren Seminaren erwerben müssen.

Kontaktthalemöglichkeit

Situation Eine Ihrer Mitarbeiterinnen steht kurz davor, in Elternzeit zu gehen. Sie möchte nach einem Jahr Pause wieder in das Unternehmen zurückkehren und in der Zwischenzeit sowohl den Kontakt zu ihren Kolleginnen und Kollegen als auch den Anschluss an die Inhalte ihrer Arbeit nicht verlieren.

Maßnahme Um Männern und Frauen den Wiedereinstieg nach der Familienphase zu erleichtern, gibt es verschiedene Wege, um über aktuelle Entwicklungen aus dem Unternehmen zu informieren. Je nach Größe Ihres Betriebes könnte dies die Betriebszeitung sein, die die Beschäftigten weiter beziehen können, das Intranet, zu dem Ihre Beschäftigten in Elternzeit auch von zu Hause aus Zugang erhalten, oder ein Infoblatt, das etwa im Zwei-Monats-Rhythmus die wichtigsten betrieblichen Neuigkeiten zusammenfasst. Persönliche Kontakte sind selbstverständlich die einfachste Möglichkeit, wichtige Informationen auszutauschen. Bieten Sie vierteljährlich einen „Familiennachmittag“ an, zu dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit (ggf. mit ihren Kindern) kommen können.

Tipps Sorgen Sie dafür, dass auch Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit rechtzeitig von anstehenden Weiterbildungen informiert werden. Sie geben ihnen damit die Möglichkeit, sich auch während der Familienphase weiterzuqualifizieren und in Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen zu bleiben. In der Regel lässt sich für die Zeit einer Weiterbildungsmaßnahme leicht eine Betreuungsmöglichkeit für das Kind organisieren.

Fazit Der Kontakt mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Elternzeit ist hauptsächlich eine Frage der Organisation, die wenig Geld kostet. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit fühlen sich nicht isoliert und sind auf die Rückkehr in den Betrieb gut vorbereitet. Als Unternehmen verringern Sie außerdem die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unerwartet aus der Elternzeit nicht mehr zurückkehren.

Kommunikation nach innen und außen

Akzeptanz von „Familienkarrieren“

Intranet

Situation Sie möchten den Informationsfluss bezüglich der Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen intensivieren, ohne viel Aufwand zu betreiben? Viele Unternehmen verfügen bereits über ein eigenes Intranet. Dort lässt sich leicht ein zusätzlicher Bereich zur Thematik einrichten. Alternativ ist die Nutzung des Schwarzen Bretts noch immer eine bewährte Möglichkeit, mit einfachen Mitteln viel und viele zu erreichen.

Maßnahme Spezielle Informationen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wie z. B. Terminankündigungen des Unternehmens oder Initiativen des Betriebsrats, lassen sich auf diese Weise ebenso unkompliziert vermitteln wie etwa Stellenausschreibungen Ihres Unternehmens oder der Verkauf ausrangierter technischer Geräte an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Intranet und Schwarzes Brett können außerdem Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung stehen, um private Kauf- und Verkaufsangebote oder Gesuche nach der Bildung von Fahrgemeinschaften (z. B. auch zu den Betreuungseinrichtungen) oder Ähnliches anzubringen. Es kann auch sinnvoll sein, über das Schwarze Brett bzw. das Intranet den Zugang zu Informationen über lokale und regionale Infrastrukturen im Bereich der Kinderbetreuung oder Pflege zu ermöglichen. In vielen Kommunen gibt es bereits Internetportale und Broschüren, die entsprechende Angebote trans-

parent machen und die das Unternehmen an seine Beschäftigten weitergeben kann.

Tipps Um die Informationen und Hinweise aktuell zu halten und Platz bzw. Aufmerksamkeit für Neues zu gewährleisten, sollte eine Person für die Inhalte und die laufende Bestückung verantwortlich sein.

Fazit Intranet und Schwarzes Brett sind für Unternehmen unverzichtbare Kommunikationsmittel, welche die Beschäftigten ebenso zur Information als auch als Anregung zur Selbstorganisation und zu kollegialer „Nachbarschaftshilfe“ benutzen können.

Betriebsfest

Situation Sie planen mit Ihren Angestellten das nächste Betriebsfest oder den nächsten Betriebsausflug, bei dem sich die Kolleginnen und Kollegen in lockerer Atmosphäre und im persönlichen Austausch besser kennenlernen können. Für Ihre Beschäftigten mit Kindern stellt sich zu solchen Anlässen die Frage, ob dafür ihre private Zeit mit der Familie in Anspruch genommen wird oder gar zusätzliche Kinderbetreuung organisiert und bezahlt werden muss. Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden daher vielleicht ganz auf die Teilnahme verzichten. Die von Ihnen organisierte Veranstaltung für Ihre Beschäftigten kann zum „Pflichttermin“ werden, der seinen ursprünglichen Zweck nicht erfüllt.

Maßnahme Sowohl Lebenspartner als auch Kinder der Beschäftigten können an dem Betriebsfest oder dem Betriebsausflug teilnehmen. Auf diese Weise können die Angehörigen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Kollegenkreis im informellen Rahmen kennenlernen und umgekehrt. Dies fördert ein besseres Verständnis für die privaten Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unterstützt gleichzeitig die positive Einstellung der Familie gegenüber Ihrem Betrieb. Besonders für Kinder ist es interessant, mehr über das berufliche Umfeld ihrer Eltern zu erfahren. Eine Öffnung dieser betriebsinternen Veranstaltungen entlastet nicht nur von der Notwendigkeit, zusätzliche Betreuung zu organisieren, sondern sorgt auch für eine entspannte Atmosphäre jenseits des betrieblichen Alltags. Wichtig ist es in diesem Zusammenhang, auf die Wünsche Ihrer Angestellten einzugehen und die Bedürfnisse der Kinder zu berücksichtigen.

Kontaktthalemöglichkeit | Intranet | Betriebsfest

Tipps Bei einem Betriebsfest ist zum Beispiel ein gesondertes Kinderprogramm (Clown, gemeinsame Spiele oder eine Schnitzeljagd durch das Unternehmen, bei der Kinder etwas über das Arbeitsumfeld ihrer Eltern herausfinden können) mit freiwilligen Betreuerinnen und Betreuern aus dem Mitarbeiterkreis denkbar. Eine Führung für die Familienangehörigen durch den Betrieb macht die Arbeitsabläufe verständlicher.

Fazit Sie signalisieren mit der Öffnung von betriebsinternen Veranstaltungen für Lebenspartner und Kinder Interesse am familiären Umfeld Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies ist ein Zeichen mit großer Wirkung für die Unternehmenskultur und sozial verantwortungsvolle Personalpolitik.

INOSOFT AG

Kompatibilität ist nicht nur für ein Betriebssystem und die Software eines Computers von großer Bedeutung. Für Karin Batz und Thomas Winzer steht die Kompatibilität Beruf – Familie – Freizeit für eine hohe Lebensqualität. Als die beiden 1993 die Marburger Softwareschmiede gründeten, hatten sie in ihrem Erwerbsleben bereits eigene Erfahrungen mit diesem Thema gemacht – sowohl positive als auch einige negative. Karin Batz: „Wir wollten, dass unsere Beschäftigten mit Spaß arbeiten und nicht schon schlecht gelaunt morgens drohendes Unheil befürchten müssen.“ Das ist ihnen offensichtlich gelungen, die 10-jährige Unternehmenschronik spricht Bände: gewonnene Wettbewerbe und Auszeichnungen, der Übergang zur Aktiengesellschaft als Rechtsform und permanente Expansion. 52 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen die beiden Unternehmer. Drei Viertel hiervon sind Männer. Typisch, denkt man bei dieser Branche, aber typisch ist dieses Unternehmen eben nicht:



Teilzeit ist weiblich. Nicht so bei INOSOFT. Insgesamt 7 Männer sind teilzeitbeschäftigt, einer sogar im Management. Auch das geht. „Probleme gab es eigentlich nie“, betont Karin Batz. Auch der Begriff Vaterschaft wird bei vielen Mitarbeitern der INOSOFT anders ausgefüllt: Zwei Väter sind alleinerziehend, andere nehmen Überstunden und Urlaubstage in Anspruch, um nach der Geburt möglichst lange bei Mutter und Kind zu bleiben. Deswegen wundert es auch nicht, dass das Unternehmen mit Windeln und Spielzeug für alle Altersklassen ausgestattet ist, denn es kommt auch schon mal vor, dass die Väter ihre Kinder ins Unternehmen mitbringen. In ihren Spielecken können sie dann herumtollen, das stört niemanden.

Als die erste Mitarbeiterin ein Kind bekam, haben alle Kolleginnen und Kollegen Anteil genommen und der Kontakt wurde automatisch gehalten. Nach einem Monat schon kam der Wunsch der Mitarbeiterin auf, wieder einzusteigen. Ganz langsam fing es an, erst fünf Stunden pro Woche, später zwei Tage und mittlerweile sind es vier Tage, an denen sie im Büro ist. Sicherlich, der Arbeitsbereich musste umorganisiert werden, denn ein EDV-inhouse-Support in Teilzeit ist nicht drin. Jetzt betreut die Technikerin die englischsprachigen Kundinnen und Kunden, mit wachsender Begeisterung. Karin Batz resümiert: „Es war sehr wichtig, dass die Kollegin von Anfang an an unseren Meetings teilgenommen hat. So blieb sie im Geschäft.“ Letztlich bedeutet Familienfreundlichkeit für Karin Batz, für die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Lösungen zu suchen und man ahnt ihren Unternehmergeist, wenn sie sagt: „Alles ist machbar!“

www.inosoft.de

Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Essen aus der Betriebskantine | Haushaltsnahe Dienste



Essen aus der Betriebskantine

Situation Für Ihre teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es alltäglich mit viel Aufwand verbunden, für die Kinder zur Mittagszeit rechtzeitig ein gesundes Essen auf dem Tisch stehen zu haben – planen, einkaufen, nach Hause fahren und kochen kosten Zeit. Dies gilt umso mehr für Ihre vollbeschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nur eine kurze Mittagspause zur Verfügung haben.

Maßnahme Die Kinder Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mit ihren Eltern gemeinsam in der Betriebskantine essen. Entweder werden die Kinder im Betriebskindergarten betreut oder

sie kommen selbstständig zum Essen aus der Schule oder aus dem Kindergarten in den Betrieb. In der Kantine werden jeweils besondere Tische für die Familien reserviert (evtl. mit Kindersitzen/Spielecke). Es gibt kindgerechte Essensangebote und Kinderportionen. Je nach Bedarf kann auch Essen für den Feierabend bestellt und abgeholt werden. Die Kosten werden entweder von den Eltern allein getragen, vom Unternehmen bezuschusst oder betrieblich ganz übernommen.

Tipps Je nach Betriebskantenmanagement kann der Speiseplan wöchentlich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschickt werden, die dann ihre Bestellung bereits einen Tag vorher aufgeben. Klären Sie im Voraus den Bedarf Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbei-

ter ab und fragen Sie, welchen Preis sie bereit wären selber zu tragen. Wenn Ihr Unternehmen über keine eigene Kantine verfügt, können Sie mit einem externen Anbieter (Cateringservice) über ein Angebot verhandeln.

Fazit Diese Maßnahme baut nicht nur den zeitlichen Stress bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab, sondern fördert auch das familiäre Zusammengehörigkeitsgefühl und bietet eine weitere Möglichkeit, Arbeitszeit und Familienzeit verbinden zu können. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen entspannter in die Mittagspause und können sich bis zum Ende ihrer Arbeitszeit konzentriert ihren Aufgaben widmen.

Geburtsbeihilfe | Kooperation in der Kinderbetreuung | Belegplätze in Kindergärten

Haushaltsnahe Dienste

Situation Ihr Betrieb ist aufgrund von termingebundenen Projekten auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen, die manchmal überlange und ungünstig gelegene Arbeitszeiten haben. Dadurch können die Beschäftigten ihre häuslichen Pflichten wie Bügeln, Waschen oder Einkaufen nicht wie gewünscht erledigen. Gerade in Familien ist dies ein häufig vorkommender Anlass für Auseinandersetzungen und ein zusätzlicher Stressfaktor, der auch Auswirkungen auf die Motivation und Konzentrationsfähigkeit Ihrer Beschäftigten während der Arbeitszeit haben kann.

Maßnahme Im Rahmen eines betriebsinternen Haushaltsservice können der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter bestimmte Tätigkeiten abgenommen werden. Man könnte zum Beispiel: Wäsche bei einem Bügelservice abgeben, Einkäufe bestellen, das Auto von einem Servicemitarbeiter in die Waschstraße oder zur Werkstatt

fahren oder Essen aus dem Imbiss zum Arbeitsplatz holen lassen. Diese Tätigkeiten können von eigenem Personal (z. B. als Minijob) oder von externen Dienstleistern angeboten werden. Die Kosten variieren je nach Umfang des Angebots, können aber als Betriebsausgabe (beim Arbeitgeber) steuermindernd geltend gemacht werden. Der Wert der Dienstleistung ist für die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer jedoch steuer- und sozialversicherungspflichtiger Arbeitslohn.

Tipps Befragen Sie vorher Ihre Beschäftigten, inwiefern sie einen solchen Haushaltsservice in Anspruch nehmen würden, in welchem Umfang sie sich an den Kosten beteiligen würden und wo besonderer Bedarf an Serviceleistungen besteht. Häufig gelingt es auch, mit Dienstleistern Rabatte für die Beschäftigten auszuhandeln, wenn von einer lohnenswerten Auslastung auszugehen ist. Das Unternehmen tritt dann quasi nur als Mittler auf, muss selbst aber nicht unbedingt Mittel einbringen.

Fazit Mit einem Haushaltsservice als zusätzliche Leistung können Beschäftigte zu arbeitsintensiven Tätigkeiten motiviert werden. Diese Maßnahme wird in letzter Zeit auch verstärkt zur Personalrekrutierung und -bindung angewandt. In dem Maße, in dem Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre häuslichen Verpflichtungen abgeben können, stehen sie in ihrer Arbeitszeit voll zur Verfügung, entlasten gleichzeitig ihre Lebenspartner und Stresspotenziale werden vermindert. Als Unternehmer signalisieren Sie damit Interesse an der Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch jenseits rein betriebsinterner Belange.

Geburtsbeihilfe

Situation Mit der Ankunft eines Kindes kommen auf junge Familien viele Kosten zu. Neue Haushaltsgeräte, die Ausstattung des Kindes, evtl. eine größere Wohnung oder ein größeres Auto: Die Ausgaben summieren sich schnell.

Wulff Textil-Service GmbH

Damals, als die Urgroßeltern von Margarete Böge, Friedrich-Wilhelm und Dorothea Wulff, ihr Unternehmen in Kiel gründeten, herrschte noch ein ganz anderes Verständnis von Unternehmerverantwortung. Es war das Jahr 1868 und der Gründerboom in Deutschland ging einher mit einem Wandel der Arbeitswelt und der Familienstrukturen. In diesen enormen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwälzungen blieben einige Unternehmer ihren Werten treu. So auch die Wulffs. Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war ein wesentlicher Wert. Das bedeutete unter anderem, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inklusive ihrer Familien gemeinsam im Unternehmen die Mahlzeiten zu sich nahmen – und zwar fünfmal am Tag. Hierfür stellten die Wulffs eigens eine Köchin ein.

„Tradition und Innovation seit 1868“ ist der Slogan des Kieler Unternehmens, das für Industrie, Handel und Gewerbe Berufsbekleidung verleiht. Die Tradition blieb bis heute bestehen: Noch immer gibt es einen Koch, der für die Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter und – falls gewünscht – auch für deren Familienangehörige kocht – wenn auch nicht mehr fünfmal am Tag. Für die 180 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Wulff Textil-Service GmbH bedeutet es eine große Erleichterung: „Viele lassen sich das Essen einpacken, bringen es ihrer Familie fürs Mittag- oder Abendessen mit oder frieren es fürs nächste Wochenende ein“, berichtet Geschäftsführerin Margarete Böge. Das können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ganz spontan entscheiden. Nur wenn Besuchgruppen im Haus waren, kann es mal passieren, dass ein Essen ausfällt. Trotz des großen Kostenfaktors für das Unternehmen hält Frau Böge an dieser Tradition fest, denn bei ihren Mitarbeitern – 65 Prozent hiervon sind Frauen – kommt das sehr gut an. 2,65 € kostet im Schnitt eine Mahlzeit. Jeden Tag gibt es ein anderes Gericht, zusätzlich zum Salatbuffet und kleinen kalten Gerichten. Der Koch lässt sich viel einfallen. Kreativität ist im Unternehmen gefragt – auch bei familienorientierter Personalpolitik.

www.dbl-wulff.de

Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Kooperation in der Kinderbetreuung | Belegplätze in Kindergärten

Maßnahme Ein einmalig gezahlter Betrag zur Geburt des Kindes stellt für die Familie eine große Erleichterung dar und zeigt die Anteilnahme und soziale Verantwortung des Unternehmens. Jedes Unternehmen kann auch überlegen, ob es weiter gehende Leistungen, wie zum Beispiel ein Kinderbonusgeld als Aufstockung des Weihnachtsgeldes, einführt. Diese Leistungen sind als Betriebsausgaben steuerlich absetzbar.

Tipps Wollen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weitere finanzielle Vergünstigungen gewähren, können Sie über die Vergabe von zinslosen oder zinsgünstigen Darlehen nachdenken. Diese langfristige Investition in Ihre Beschäftigten erhöht gleichzeitig die Mitarbeiterbindung.

§§ Finanzielle Hilfen unterliegen der Mitbestimmung des Betriebsrats, soweit es um ihre Ausgestaltung geht (§ 87 I Nr. 10 BetrVG).

Kooperation in der Kinderbetreuung

Situation Die Betreuungsmöglichkeiten in der näheren Umgebung Ihres Unternehmens entsprechen nicht dem Bedarf Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil die Öffnungszeiten zu kurz beziehungsweise unflexibel sind und es kaum Plätze für unter dreijährige Kinder gibt. Der Betreuungsbedarf in Ihrer Firma reicht aber nicht aus, um eine eigene Kinderbetreuungsstätte zu betreiben und der erforderliche finanzielle Einsatz wäre zu hoch. Gleichzeitig wissen Sie, dass auch andere Firmen in Ihrer Umgebung eventuell Interesse daran haben, ihre Beschäftigten bei der Kinderbetreuung zu unterstützen.

Maßnahme Eine gute Betreuung der Kinder Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt im Interesse Ihres Unternehmens. Die Einrichtung einer Kinderbetreuungsstätte in Kooperation mit anderen Unternehmen kann eine

gute Lösung für Betriebe sein, die nicht allein für Investitionen und laufende Kosten aufkommen wollen oder können. Jeder Partner kann sich damit ein Belegungskontingent sichern, das dem Betreuungsbedarf seiner Beschäftigtenkinder entspricht. Dabei können die beteiligten Unternehmen zum Beispiel mit einem öffentlichen oder freien Träger von Kindertageseinrichtungen kooperieren, der dann eine zusätzliche Gruppe oder sogar Einrichtung eröffnet. Alternativ können Sie auch die Bildung einer Elterninitiative unterstützen, die dann als Träger einer Einrichtung fungiert. Wenn Sie vor allem zeitnah eine Lösung suchen, empfiehlt sich die Beauftragung eines Familiendienstleistungsunternehmens, eine Kinderbetreuungsstätte nach den spezifischen Vorstellungen der Kooperationspartner umzusetzen. Der Dienstleister verfügt über das erforderliche fachliche Know-how und entsprechende Kontakte zum Jugendamt, sodass sich der zusätzliche finanzielle Einsatz lohnen kann. Die entstehenden Kosten werden geteilt

Dockweiler AG

„Es ist wichtig, Zeichen zu setzen“, betont Klaus-Dieter Fiebig, Vorstand der Dockweiler AG in Neustadt-Glewe. Das Unternehmen, das mit 118 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und 14 Auszubildenden Rohrsysteme aus Edelstahl produziert, spürt schon jetzt, worunter große Teile Mecklenburg-Vorpommerns seit einiger Zeit verstärkt leiden: Immer mehr jüngere verlassen das nordöstlichste Bundesland – vor allem junge Frauen. 15 Prozent aller 20- bis 25-jährigen Frauen suchen ihre Perspektiven in anderen Regionen. Die Folge: weiterer Rückgang der Geburtenzahlen und Überalterung der Bevölkerung. Auch die Belegschaft der Dockweiler AG wird im Schnitt immer älter. Deswegen hat sich der Vorstand vor zwei Jahren entschieden, vor Ort ein positives Signal zu setzen: Das Unternehmen begrüßt den Nachwuchs seiner Mitarbeiterinnen mit einer finanziellen Unterstützung in Höhe von 2.000 €. Mit dem Begrüßungsgeld von der Dockweiler AG kann ein guter Teil der Erstausrüstung finanziert werden. Einziger Wermutstropfen: Diese 2.000 € sind nicht steuer- und abgabenfrei. Hier sieht der Vorstand Handlungsbedarf:

„Solches freiwilliges Engagement von Unternehmen sollte der Staat doch eigentlich unterstützen.“ Für das Unternehmen ist ganz klar: Der Standort kann nur so gut sein, wie der Nachwuchs ist, den er selber hervorbringt. Deswegen unterstützt die Dockweiler AG auch Jugendorganisationen am Ort, wenn diese mal wieder Aktionen planen, die über ihr eigenes Budget hinausgehen. Eine Investition, die sich lohnt. Die Dockweiler AG ist aber nicht nur familienfreundlich, sondern auch mitarbeiterorientiert in ihrem Engagement, dies zeigt sich in einer Vielzahl von Sozialleistungen, die über die betriebliche Altersversorgung bis zur Gewinnbeteiligung gehen. Die überdurchschnittliche Ausbildungsquote von 12 Prozent ist möglich, da ein Teil der Ausgebildeten nach Abschluss seiner Lehre ein Studium aufnimmt. Dies ist im Sinne des Unternehmens, da hier die Hoffnung besteht, dass diese jungen Menschen sich eines Tages mit akademischem Grad wieder bei der Dockweiler AG bewerben und so zum Führungspotenzial der Zukunft werden.

www.dockweiler.com

Unterstützung bei der Kinderbetreuung in Notsituationen | Zuschuss zur Kinderbetreuung

und gelten wie alle anderen Investitionen in diesem Zusammenhang als Betriebsausgaben, die steuerlich absetzbar sind. Auch im Bereich der Ferienbetreuung bietet sich die Kooperation mehrerer Unternehmen, zum Beispiel in Zusammenarbeit mit der Kommune, einem Sportverein oder einem Dienstleister, an.

Tipps Die kommunalen oder Landesjugendämter unterstützen Unternehmen und Träger häufig beim Ausbau bzw. Aufbau von Kindertagesstätten, insbesondere wenn in der Kommune keine ausreichenden Angebote vorhanden sind. Fragen Sie dort auch nach spezifischen Fördermitteln, die evtl. regional zur Verfügung stehen. Bei der Umsetzung muss der Träger einer Betreuungsstätte darauf achten, dass die rechtlichen Mindeststandards für solche Einrichtungen eingehalten werden (s. Kinder- und Jugendhilfegesetz). Informieren Sie sich in Ihrer IHK, ob es weitere Unternehmen in der Region gibt, die Beschäftigte bei der Kinder-(ferien-)betreuung unterstützen möchten. Weitere Informationen finden Sie in den Praxisleitfäden des Bundesfamilienministeriums „Unternehmen Kinderbetreuung“ und „Betriebliches Engagement in der Kinderbetreuung“ (s. Serviceteil).

Fazit Die beteiligten Unternehmen und Eltern können ihre eigenen Vorstellungen hinsichtlich der Betreuungszeiten und pädagogischen Konzepte umsetzen. Ihr Unternehmen kann mit relativ geringem Aufwand von dieser Maßnahme profitieren und gewinnt gleichzeitig an Attraktivität: als Arbeitgeber mit äußerst motivierter Belegschaft und familienfreundlichem Profil.

Belegplätze in Kindergärten

Situation Die Kinderbetreuung stellt sich für viele berufstätige Mütter und Väter häufig als schwierigste Aufgabe dar, wenn sie Beruf und Familie miteinander vereinbaren wollen. Es gibt vor allem in Westdeutschland noch zu wenige Betreuungsplätze für Kinder unter drei Jahren und Kindergärten, die bis zum späten Nachmittag geöffnet haben. Für kleine und mittlere Unternehmen ist der Aufwand, einen betriebseigenen Kindergarten einzurichten zu hoch und auch geeignete Kooperationspartner lassen sich – vor allem in strukturarmen Regionen – nicht unbedingt zeitnah finden.

Maßnahme Eine gute Alternative sind Belegplätze in Krippen, Kindergärten oder Horten, die Sie bei bereits bestehenden Einrichtungen kommunaler oder freier Träger in bestimmter Anzahl reservieren können. Sollten in einer Phase mit geringerem Bedarf weniger Plätze als verabredet benötigt werden, kann der Träger diese anderweitig vergeben. Als Gegenleistung erhält die Einrichtung von Ihrem Unternehmen eine finanzielle Förderung. Die Leistungen beider Seiten sollten vorher vertraglich festgelegt werden. Die Aufwendungen für Belegplätze können steuermindernd geltend gemacht werden.

Tipps Sollte sich die Bereitstellung von Belegplätzen für Ihren Betrieb allein nicht lohnen, können Sie sich mit anderen Unternehmen zusammenschließen. Fragen Sie in Ihrer IHK nach Möglichkeiten und anderen interessierten Unternehmen in Ihrer Region. Häufig erhalten Sie auch Informationen zum Thema in Ihrer IHK-Zeitschrift. Wenn die Öffnungszeiten der

umliegenden Betreuungseinrichtungen nicht den Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechen, können Sie auch anregen, verlängerte Öffnungszeiten finanziell zu unterstützen. Ebenso können Sie sich auch an anfallenden Investitionskosten für die Erweiterung von Betreuungskapazitäten beteiligen oder bspw. die Kosten für zusätzliche Dienstleistungen wie Mittagessen übernehmen.

Fazit Ein Belegrecht in Kindergärten ermöglicht den Unternehmen einen besonders hohen Grad an Flexibilität. Angesichts eines häufig wechselnden Betreuungsbedarfs ist dies besonders gut für kleine und mittlere Unternehmen geeignet. Es entlastet die Beschäftigten bei der Suche nach geeigneten Betreuungsplätzen und unterstützt den Weiterbestand von Betreuungseinrichtungen vor Ort. Ihr Unternehmen gewinnt an Attraktivität für qualifizierte Fachkräfte.

Unterstützung bei der Kinderbetreuung in Notsituationen

Situation Auch wenn die Kapazität der öffentlichen Kindergartenplätze in der Kommune, in der Ihr Unternehmen angesiedelt ist, ausreicht und die Kinder Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort zu den üblichen Öffnungszeiten gut untergebracht sind: Es treten immer wieder Notfallsituationen auf, in denen Ihre Mitarbeiterin oder Ihr Mitarbeiter unerwartet einen Ersatz für die Betreuung braucht. Der Kindergarten bleibt wegen Krankheit oder in der Ferienzeit geschlossen oder in der Schule fallen Stunden aus. Auch bei Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Mehrarbeit

Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Zuschuss zur Kinderbetreuung

durch Vertretung oder bei einem vorübergehenden Einsatz an einem anderen Unternehmensstandort – in allen Fällen ist Ihre Mitarbeiterin oder Ihr Mitarbeiter auf flexible Alternativangebote angewiesen, um weiterhin mit vollem Einsatz ihren oder seinen Aufgaben nachkommen zu können.

Maßnahme Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Betreuungsgängnisse in den Ferien oder in Notfällen auszugleichen. Diese Maßnahmen sind dann besonders sinnvoll und effektiv, wenn für den betrieblichen Ablauf auch ungewöhnliche Arbeitszeiten und Überstunden Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig sind. Falls Ihr Unternehmen über eine betriebseigene Einrichtung verfügt, können die auswärtigen Kinder dort kurzfristig untergebracht werden. Diese Einrichtung kann in der Ferienzeit eigene Ferienprogramme organisieren und durchführen. Zusätzlich ist ein Hausaufgabenservice z. B. mit Nachhilfelehrerinnen und -lehrern für die älteren Schulkinder denkbar. Eine andere Möglichkeit stellt die Zusammenarbeit mit einem Familienservice oder Tagesmütterverband dar, der Ihren Beschäftigten bei Betreuungsgängnissen schnell und unkompliziert eine Betreuungsperson vermitteln kann. Die Kosten eines betriebseigenen oder in Kooperation geführten Kindernotfallbetreuers bewegen sich etwa in gleicher Höhe pro Platz wie bei einer regulären Betreuungseinrichtung. Die Betreuungskosten für Notfallbetreuungsdienste liegen zwischen 5 und 6 € pro Stunde. Gegebenenfalls können Arbeitgeber die Übernahme (eines Teils) des Betrags anbieten.

Tipps Zur Unterstützung des pädagogischen Betreuungspersonals können auch ehemalige

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich bereits im Ruhestand befinden, angesprochen werden.

Fazit Der Einsatz Ihres Unternehmens besteht vor allem in der Vermittlungshilfe und Kooperationsbereitschaft. Sie stellen damit einen weitgehend ungestörten betrieblichen Ablauf sicher, indem unerwartete Situationen für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgedeckt werden.

Zuschuss zur Kinderbetreuung

Situation Die infrastrukturelle Situation in Ihrer näheren Umgebung ermöglicht es Ihnen nicht, Kooperationspartner zu finden oder Belegplätze in Kindergärten anzubieten. Sie möchten Ihre Beschäftigten gleichwohl bei der Kinderbetreuung unterstützen. Die Kosten für die Unterbringung in einer Einrichtung müssen von den jeweiligen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern getragen werden. Die Ausgaben hierfür bedeuten für die Familie eine nicht unerhebliche Herausforderung.

Maßnahme Das individuelle Engagement nach der Suche von Unterbringungsmöglichkeiten in Kindergärten können Sie durch einen finanziellen Zuschuss an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen. Arbeitgeberleistungen, die zur Unterkunft, Verpflegung und Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern in Kindergärten oder vergleichbaren Einrichtungen gewährt werden, sind steuer- und sozialversicherungsfrei, wenn der Zuschuss zusätzlich zum normalen Arbeitslohn gewährt wird (§ 3 Nr. 33 EStG). Eine Anrechnung auf den geschuldeten Arbeitslohn oder Entgeltumwand-

lung ist nicht steuer- und sozialabgabenfrei.

Tipps Treffen die Voraussetzungen für die Steuerfreiheit des Zuschusses nicht zu, beispielsweise weil das Kind schon in die Schule geht oder zu Hause von einer Kinderfrau betreut wird, kann es sich trotzdem lohnen, den Zuschuss zu zahlen. In diesen Fällen ist der Zuschuss zwar nicht steuer- und sozialabgabenfrei, Sie als Arbeitgeber können ihn aber in voller Höhe als Betriebsausgabe von der Steuer absetzen. Die Leistung stellt bei den Beschäftigten lohnsteuer- und sozialversicherungspflichtigen Arbeitslohn dar.

Fazit Mit der Gewährung eines Kinderbetreuungszuschusses bieten Sie Ihren Beschäftigten schnelle und spürbare finanzielle Entlastung. Insbesondere Frauen können Sie damit nach der Geburt eines Kindes zur frühen Rückkehr an den Arbeitsplatz motivieren.

Unterstützung bei der Pflege

Situation Die Betreuung von älteren Angehörigen wird neben der Kinderbetreuung in vielen Familien künftig eine immer größere Rolle spielen. Ob diese Betreuung von der Familie selbst geleistet werden kann, oder eine Kurzzeitpflege bzw. ein Senioren- oder Pflegeheim geeigneter ist, hängt von der jeweiligen Situation ab. Wie die Lösung im Einzelnen aussehen mag: Sie hat immer auch Auswirkungen auf den Lebensalltag Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Pflegebedürftigkeit tritt oft sehr kurzfristig auf. Daher stehen Angehörige meist plötzlich vor erheblichen Herausforderungen, wenn es darum geht, zu pflegen oder Pflege zu organisieren.

Unterstützung bei der Pflege | Aushilfstätigkeit für Angehörige

Maßnahme Eine wichtige Unterstützung in dieser Lebenssituation kann oft schon die Bereitstellung von Informationen rund um das Thema Pflege sein. Eine Infomappe, in der die wesentlichen rechtlichen Informationen sowie Dienstleister und Beratungsstellen zusammengestellt sind, ist hier bereits eine Hilfe. Ähnlich der Kooperation mit Kindergärten kann Ihr Unternehmen darüber hinaus eine Zusammenarbeit mit den örtlichen Kurzzeitpflegeeinrichtungen oder Altenheimen eingehen. Die Reservierung von Belegplätzen bietet sich als gute Möglichkeit an. Diese Belegplätze können an Angehörige von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vergeben werden. Dies entlastet Ihre Beschäftigten zeitlich und gibt ihnen Sicherheit während ihrer täglichen Arbeit.

Tipps Die Rahmenbedingungen müssen mit dem Träger im Einzelnen abgesprochen werden.

den. Für die Vorbereitungsphase können Sie etwa drei Monate einplanen.

Fazit Die Bereitstellung von Belegplätzen in entsprechenden Einrichtungen stellt für Ihr Unternehmen eine langfristige finanzielle Belastung dar. Dies lohnt sich aber insofern, als Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erheblich entlastet werden und ihre Angehörigen in guter (medizinischer) Betreuung wissen. Als Unternehmen zeigen Sie ein zukunftsweisendes Engagement für eine wichtige gesellschaftliche Herausforderung.

Aushilfstätigkeit für Angehörige

Situation Ihr Unternehmen greift regelmäßig auf Aushilfskräfte, z. B. als Urlaubsvertretungen, zurück und ist jedes Jahr aufs Neue auf der Suche nach geeigneten Personen.

Maßnahme Um die Personalrekrutierung in diesem Bereich zu erleichtern, können Sie Kinder und Lebenspartner Ihrer Beschäftigten einstellen – vorausgesetzt, sie verfügen über vergleichbare Kenntnisse wie externe Bewerberinnen und Bewerber. Sie haben den Vorteil, dass sich Personen bewerben, die das Unternehmen aus den Erzählungen ihrer Familie schon kennen. Gleichzeitig können Sie ihnen die Möglichkeit bieten, Geld hinzu zu verdienen oder den Berufseinstieg zu erleichtern.

Tipps Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht bei Einstellungen, Versetzungen etc.

§§ Dies betrifft auch Aushilfskräfte (§ 99 BetrVG).

Fazit Die Vergabe von Aushilfstätigkeiten an Angehörige führt zu einer zusätzlichen Bindung Ihrer Beschäftigten an das Unternehmen. Sie selbst profitieren von gut vorinformierten neuen Arbeitskräften und können gleichzeitig die Kosten bei der Personalrekrutierung senken – beispielsweise über einen Aushang am Schwarzen Brett.

Didymos Erika Hoffmann GmbH

Didymos! Das griechische Wort für Zwillinge ist zugleich Name und Ursprung der Herstellerin für Babytragetücher in Ludwigsburg. Erika Hoffmann, die Firmengründerin, hatte vor 35 Jahren gerade ihr drittes und viertes Kind – die Zwillinge Lisa und Tina – zur Welt gebracht. Um weiterhin ihre Aufgaben erledigen zu können, band sie sich von da an kurzerhand immer ein Kind mit einem Babytragetuch, das sie aus Südamerika hatte, um. Nach einem Zeitungsbericht über den damals sehr ungewöhnlichen Babytransport Erika Hoffmanns kamen viele Anfragen nach diesen Babytragetüchern und die Firma wurde gegründet. Familie ist von Anfang an gelebte Unternehmensphilosophie.

Tina Hoffmann, Juniorchefin und selbst Mutter von zwei Kindern, ist Ansprechpartnerin für die 17 Mitarbeiterinnen in allen Belangen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dabei wird versucht – soweit der betriebliche Alltag es zulässt – auf die familiären Aufgaben der Mitarbeiterinnen Rücksicht zu nehmen. So kann in Ausnahmesituationen auch mal das Kind mit in den Betrieb gebracht werden. Aber auch das hat Grenzen, weiß Tina Hoffmann aus eigener Erfahrung: „Zwischen Krabbel- und Kindergartenalter ist es eher schwierig.“ Familie ist,

wenn mindestens zwei Generationen zusammenleben: Eine Mitarbeiterin brachte einmal bei einem außerplanmäßigen Einsatz ihre zu betreuende, sehbehinderte Mutter mit. Auch für die Mutter fand sich in dem kleinen dynamischen Unternehmen spontan eine Aufgabe – mit weitreichenden Folgen. Aus dieser ursprünglichen Verlegenheitslösung wurde eine Win-win-Situation, denn danach arbeitete die Mutter sieben Jahre im Unternehmen mit, bis sie schließlich vor Kurzem in den Ruhestand ging. Gelebte familienorientierte Unternehmenskultur – für manch einen mag das recht vage klingen. Sie kann sich aber ganz klar betriebswirtschaftlich rechnen. Tina Hoffmann hat ein Beispiel: Auch Mitarbeiterinnen ohne Kinder müssen ihre Arbeitsabläufe an den Anwesenheitszeiten ihrer Kolleginnen mit Familienaufgaben orientieren. Eine Bestellung kann nicht mehr einfach irgendwann an die Kollegin weitergereicht werden. Tina Hoffmann: „Das trainiert die konsequente Organisation der eigenen Arbeitsabläufe aller Mitarbeiterinnen ganz ungemein.“ Die Mitarbeiterinnen sind zufrieden. Und Didymos steht nach außen und nach innen gleichermaßen unter dem Motto: Familie willkommen!

www.didymos.de

Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen

Familienfreundliche Maßnahmen erschließen betriebswirtschaftliche



Es gibt viele gute Gründe für eine familienbewusste Personalpolitik. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen spielen auch betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Überlegungen eine wichtige Rolle bei der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen. Mit einer betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Analyse lässt sich nachweisen, dass sich familienfreundliche Maßnahmen für Unternehmen grundsätzlich rechnen. Das jährliche Einsparpotenzial, das über die Wirkungen eines familienfreundlichen Maßnahmenpaketes abgeschöpft werden kann, liegt deutlich über den Aufwendungen für Einführung und Pflege der Maßnahmen. Eine Studie der Prognos AG berech-

net für Investitionen in Familienfreundlichkeit eine Rendite von bis zu 25 Prozent („Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“; siehe Serviceteil).

Familienfreundliche Maßnahmen erschließen betriebswirtschaftliche Einsparpotenziale

Der Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen lässt sich insbesondere an vier Effekten festmachen:

- der Reduzierung der Fluktuationsrate (insbesondere im Anschluss an die Elternzeit),
- der Verkürzung der Abwesenheitszeiten in der Elternzeit,

- der Senkung der Kosten für die Wiedereingliederung von Rückkehrerinnen und Rückkehrern aus der Elternzeit,
- der Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

Im Folgenden werden diese Wirkungen näher erläutert und die Ansätze zur Quantifizierung der Einsparpotenziale anhand von beispielhaften Daten aus der Praxis erläutert.

Personalbeschaffungskosten

Der mit dem demografischen Wandel zunehmende Fachkräftebedarf macht es für Unternehmen

Einsparpotenziale | Personalbeschaffungskosten | Überbrückungskosten

schwerer, qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen und langfristig zu binden. Daher werden Strategien zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität auch für kleine und mittlere Betriebe immer wichtiger. Gerade an Standorten, an denen mittelständische Unternehmen mit großen Arbeitgebern konkurrieren, spielt ein gutes Arbeitgeberimage eine wichtige Rolle. Gerade Nachwuchskräfte messen der Familienfreundlichkeit eines Arbeitgebers große Bedeutung bei. Bei einer repräsentativen Befragung von berufserfahrenen Fachkräften zwischen 25 und 39 Jahren gaben 92 Prozent der Befragten mit Kindern und auch zwei Drittel der Befragten ohne Kinder an, dass für sie bei der Arbeitgeberwahl Familienfreundlichkeit mindestens eine ebenso wichtige Rolle spielt wie die Höhe des Gehaltes (GfK, 2007). Das heißt: Familienfreundlichkeit trägt entscheidend dazu bei, Personalbeschaffungskosten zu senken.

Mit den Personalbeschaffungskosten lassen sich sowohl die Kosten der familienbedingten Fluktuation

(im Sinne von Personal-(wieder-)beschaffungskosten) als auch der Attraktivitätseffekt auf die gesamten Rekrutierungskosten des Unternehmens messen.

Die Personalbeschaffungskosten setzen sich aus unterschiedlichen Kosten zusammen, darunter die Kosten für die unbesetzte Stelle, Anwerbungskosten (z. B. für Annoncen, Anwerbeprämien, Personalberater), Kosten der Auswahl- und Einstellungsgespräche, Einstellungskosten (z. B. Umzugskosten, Einrichtung des Arbeitsplatzes), Aus- und Fortbildungskosten, Einarbeitungskosten eines „Training-on-the-Job“ und Minderleistungskosten während der Phase der Einarbeitung.

Die Höhe der einzelnen Aufwendungen hängt dabei in erheblichem Maße von den Qualifikationsanforderungen der Stelle, der Situation auf dem jeweiligen Arbeitsmarkt und der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber ab. In Abbildung 1 sind beispielhaft die relevanten Kostenarten für einen

externen Beschaffungsprozess bei einer unbefristeten Neueinstellung aufgeführt. Das Beispiel beschreibt einen Personalwiederbeschaffungsprozess eines Unternehmens mit einem leicht über dem Durchschnitt liegenden Qualifikationsniveau, das auf relativ angespannten Arbeitsmärkten sein Personal rekrutiert.

Überbrückungskosten

Unternehmen und Beschäftigte kennen diese Erfahrung: Wenn familienbedingte Auszeiten länger dauern, funktionieren Wiedereinstieg und Einarbeitung nicht von heute auf morgen, auch wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr engagiert sind. Für das Unternehmen kommt hinzu, dass die Überbrückung in der Regel Kosten verursacht – sei es, weil zusätzliche Kräfte befristet oder unbefristet gesucht, eingestellt und eingearbeitet werden müssen oder auch, weil Kolleginnen und Kollegen mehr Arbeit übernehmen müssen und Arbeitsabläufe dadurch ins Stocken geraten können.

Abbildung 1: Kosten eines Personalwiederbeschaffungsprozesses

Wiederbeschaffungskosten einer Stelle	Untere Einkommensklasse	Mittlere Einkommensklasse	Obere Einkommensklasse
Kosten der unbesetzten Stelle (€/Monat)	900 €	1.600 €	2.700 €
Kosten der unbesetzten Stelle (bezogen auf die durchschn. Wiederbesetzungsdauer)	900 €	3.600 €	10.800 €
Anwerbungskosten	1.800 €	5.500 €	10.500 €
Auswahlkosten	1.200 €	2.400 €	3.900 €
Einstellungskosten	800 €	1.300 €	1.900 €
Aus- und Fortbildungskosten	800 €	1.800 €	3.700 €
Einarbeitungskosten	2.800 €	6.000 €	7.600 €
Minderleistungen bei Einarbeitung	1.200 €	2.600 €	4.800 €
Summe Wiederbeschaffungskosten	9.500 €	23.200 €	43.200 €
Durchschn. Wiederbesetzungsdauer in Monaten	1,0	2,3	4,0

Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen

Wiedereingliederungskosten

Die Kosten einer Überbrückung mit befristeten Arbeitskräften hängen wesentlich von dem Zeithorizont ab, für den die Einstellung vorgenommen wird. Je kürzer der Zeithorizont, desto geringer ist die Intensität, mit der die Anwerbung, Auswahl und Qualifizierung der Ersatzarbeitskräfte betrieben wird. Dementsprechend liegen die Kosten bei kürzeren Überbrückungszeiträumen deutlich unter den Kosten einer unbefristeten Einstellung. Die Überbrückung mit unbefristeten Arbeitskräften hingegen verursacht die gleichen Such-, Auswahl- und Qualifizierungskosten wie bei einer unbefristeten, externen Neueinstellung (vgl. Abbildung 2). Wird durch ein familienfreundliches Arbeitsumfeld eine frühere Rückkehr aus der Elternzeit erreicht, kann in höherem Umfang auf preiswertere, befristete Überbrückungskräfte zurückgegriffen und der Überbrückungsaufwand reduziert werden.

Wiedereingliederungskosten

Ein längerfristiges Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit führt in aller Regel zu einer Dequalifikation der Beschäftigten. Zum einen erfolgt bei den Ausscheidenden eine Entwöhnung vom Arbeitsalltag und von den Arbeitsroutinen, zum anderen verändern sich die konkreten Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe zum Teil bereits innerhalb weniger Jahre grundlegend. So erfordern Veränderungen bei Produkten, Normen und Richtlinien, technischer Ausrüstung und IT-Ausstattung bei der Rückkehr aus der Elternzeit oftmals eine erneute umfangreiche Einarbeitung sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Insbe-

Abbildung 2: Kosten der Überbrückung der Elternzeitphase

Überbrückungskosten je Ersatzkraft*	
Überbrückung mit unbefristeter Einstellung	17.500 €
Überbrückung mit befristeter Einstellung	
Überbrückungszeitraum 6 Monate	13.900 €
Überbrückungszeitraum 12 Monate	14.900 €
Überbrückungszeitraum 18 Monate	16.000 €
Überbrückungszeitraum 36 Monate	17.500 €
Überbrückung mit sonstigen Maßnahmen €/Monat	650 €

* gewichtet mit der Qualifikationsverteilung der Zielgruppe

©Prognos AG 2004

sondere bei voller Ausnutzung der Elternzeit von 36 Monaten oder bei der Inanspruchnahme einer weiteren Auszeit im Anschluss an die Elternzeit sind diese Wiedereingliederungsaufwendungen mit den entsprechenden Aufwendungen bei einer Neueinstellung vergleichbar. Der Aufwand für die Wiedereingliederung sinkt bei kürzerer Abwesenheit erheblich (vgl. Abbildung 3). Durch die Möglichkeit, während der Elternzeit in Teilzeit im Unternehmen zu arbeiten, kann sogar erreicht werden, dass Aufwendungen für die Wiedereingliederung vollständig entfallen.

Abbildung 3: Wiedereingliederungskosten nach Dauer der Abwesenheit

Wiedereingliederungskosten von Rückkehrerinnen und Rückkehrern aus der Elternzeit je Fall	
Nach 6 Monaten	1.200 €
Nach 12 Monaten	2.400 €
Nach 18 Monaten	4.000 €
Nach 36 Monaten	6.000 €

©Prognos AG 2004

Kinderbetreuung

Viele Unternehmen, die ihre Beschäftigten bei der Kinderbetreuung unterstützen, machen die Erfahrung, dass Mitarbeiterinnen

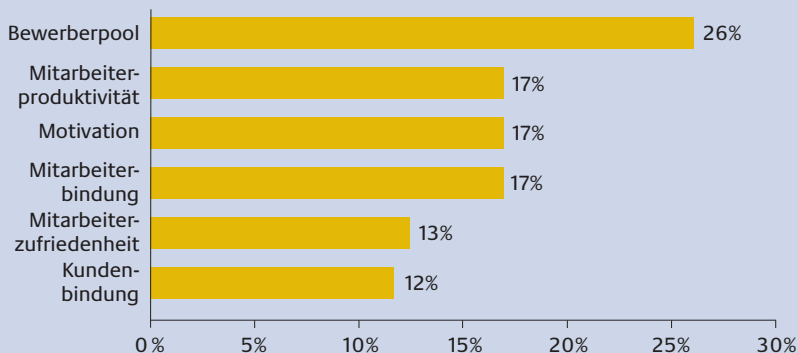
und Mitarbeiter motivierter und häufig auch produktiver arbeiten, weil sie zeitlich und organisatorisch entlastet werden. So tragen z. B. Notfallangebote – Betreuungsmöglichkeiten für kranke Kinder oder bei plötzlichen Ausfällen der Regelbetreuung – dazu bei, Fehlzeiten oder übermäßige Belastung von berufstätigen Eltern zu vermeiden. Eine regelmäßige betriebliche Kinderbetreuung hilft von Anfang an, die Betreuungszeiten der Kinder und die Arbeitszeiten der Eltern aufeinander abzustimmen. Familienfreundliche Unternehmen berichten, dass sie nach der Einführung von Unterstützungsangeboten bei der Kinderbetreuung eine Fehlzeitenreduzierung von bis zu einem Drittel realisieren konnten. Zusätzlich werden durch solche Angebote die Arbeitgeberattraktivität und die Personalbindung nachhaltig gestärkt.

Fazit: Familienfreundlichkeit rechnet sich!

Die dargestellten positiven betriebswirtschaftlichen Effekte konnten 2008 auch von dem Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik an der Universität Münster und der Steinbeis-Hochschule Berlin in einer wissenschaftlichen Studie

Kinderbetreuung | Fazit: Familienfreundlichkeit rechnet sich!

Abbildung 4: Positive Effekte familienbewusster Unternehmen gegenüber nicht familienbewussten



Quelle: „Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik“, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, 2008

Entwicklung des Arbeitsmarktes ist davon auszugehen, dass der betriebswirtschaftliche Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen künftig dauerhaft steigen wird. Die hier dargestellten betriebswirtschaftlichen Vorteile familienbewusster Unternehmensführung spiegeln sich auch in den Motiven wider, die Unternehmen als wesentliche Beweggründe für ihr familienfreundliches Engagement angeben (vgl. Abbildung 5).

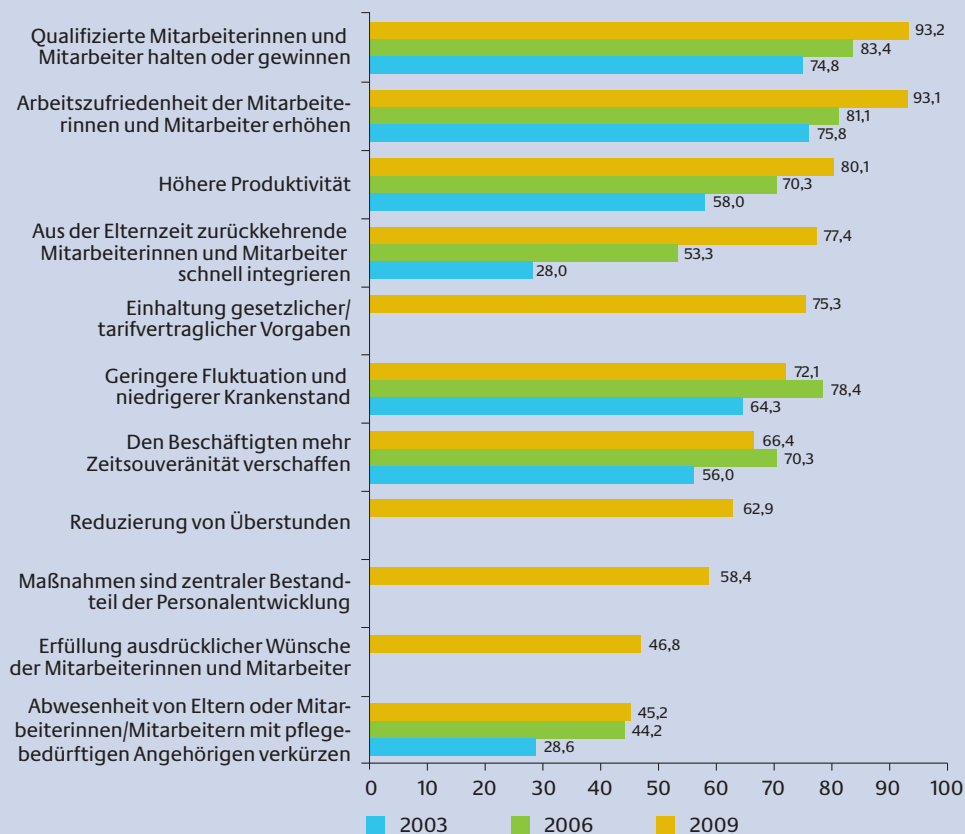
nachgewiesen werden: Familienbewusste Unternehmen schneiden danach bei den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen im Vergleich zu weniger familienbewussten Unternehmen durchschnittlich um 15 Prozent besser ab (vgl. Abb. 4).

Viele Unternehmen machen zudem die Erfahrung, dass ihre familienfreundlichen Angebote die Loyalität und die emotionale Bindung von Beschäftigten an das Unternehmen deutlich erhöhen. Auch das zählt sich aus: Emotional gebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfehlen ihr Unternehmen nicht nur als Arbeitgeber weiter, sie sind im Schnitt auch 2,4 Tage pro Jahr seltener krank und weisen insgesamt eine höhere Produktivität auf.

Auch die individuelle Situation in den Unternehmen kann den betriebswirtschaftlichen Nutzen noch erhöhen. Die Kosten-Nutzen-Relation verbessert sich z. B. durch einen besonders hohen Frauenanteil im Unternehmen, einen jungen Altersdurchschnitt der Belegschaft, ein besonders hohes Qualifikationsniveau der Beschäftigten oder einen branchenspezi-

fisch ausgeprägten Fachkräftebedarf. Vor dem Hintergrund der zu erwartenden mittelfristigen

Abbildung 5: Motive für die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen
Anteil der Unternehmen, die das jeweilige Motiv angaben – in Prozent



Mehrfachnennungen

Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010, Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Checkliste der Maßnahmen

Zeitmanagement | Arbeitsablaufmanagement



Kommunikation nach innen und außen | Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

	Gibt es bereits	Besteht Interesse seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Wird in Angriff genommen
Zeitmanagement			
Gleitzeit (S. 8)			
Jahresarbeitszeit (S. 9)			
Abgestufte Teilzeit (S. 9)			
Teilzeit während der Elternzeit (S. 10)			
Pausen (S. 10)			
Urlaubsregelung (S. 11)			
Sonderurlaub (S. 12)			
Arbeitsablaufmanagement			
Arbeit mit nach Hause nehmen (S. 14)			
Alternierende Telearbeit (S. 14)			
Teamarbeit (S. 16)			
Früher beruflicher Wiedereinstieg (S. 16)			
Eltern-Kind-Arbeitszimmer (S. 17)			
Kommunikation nach innen und außen			
Akzeptanz von „Familienkarrieren“ (S. 18)			
Kontakthaltmöglichkeit (S. 19)			
Intranet (S. 20)			
Betriebsfest (S. 20)			
Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter			
Essen aus der Betriebskantine (S. 22)			
Haushaltsnahe Dienste (S. 23)			
Geburtsbeihilfe (S. 23)			
Kooperation in der Kinderbetreuung (S. 24)			
Belegplätze in Kindergärten (S. 25)			
Unterstützung bei der Kinderbetreuung in Notsituationen (S. 25)			
Zuschuss zur Kinderbetreuung (S. 26)			
Unterstützung bei der Pflege (S. 26)			
Aushilfstätigkeit für Angehörige (S. 27)			

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“

Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“

Anfang 2006 hat das Bundesfamilienministerium in enger strategischer Kooperation mit Wirtschaftsverbänden und Gewerkschaften das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ gestartet. Ziel ist es, Familienfreundlichkeit zum Markenzeichen der deutschen Wirtschaft zu machen. Auf der Website des Unternehmensprogramms steht Unternehmen, Personalverantwortlichen und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren ein umfassendes Informationsangebot zu allen Aspekten familienbewusster Personalpolitik zur Verfügung. Ein kostenloser Newsletter informiert regelmäßig über aktuelle Projekte, Studienergebnisse und gute Beispiele zum Thema familienfreundliche Arbeitswelt (www.erfolgsfaktor-familie.de/newsletter).

Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ ist Teil des Unternehmensprogramms und wurde in einer gemeinsamen Initiative des Bundesfamilienministeriums und des Deutschen Industrie- und Handelskammertages ins Leben gerufen. Es versteht sich als zentrale Plattform für Unternehmen, die sich für eine familienbewusste Unternehmensführung interessieren und/oder engagieren.

Ziel des Netzwerks ist es, das Engagement und die Erfahrung familienfreundlicher Unternehmen stärker ins öffentliche Blickfeld zu rücken und andere dazu zu motivieren, selbst Ideen und Maßnahmen für mehr Vereinbarkeit von Beruf und Familie umzusetzen. Im Mittelpunkt steht dabei der Erfahrungsaustausch,

der durch eine webbasierte Interaktions- und Kommunikationsplattform unterstützt wird, auf der sich die Mitglieder austauschen können.

Aufgabe des Netzbüros

ist es, eine möglichst große Zahl von Unternehmen in Deutschland für Notwendigkeit und Nutzen einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu sensibilisieren und für das Netzwerk zu gewinnen. Gleichzeitig kümmert es sich darum, für Mitgliedsunternehmen Möglichkeiten zur Information, zum Austausch mit anderen und zur Darstellung des eigenen Engagements zu schaffen. Als besonders wichtig sieht es das Netzbüro, gerade auch kleinen und mittleren Unternehmen Lösungen und Ideen anzubieten, wie sie Familienfreundlichkeit praxisnah und konkret umsetzen können.

Bundesweit fördert das Bundesfamilienministerium mit dem am 25. Februar 2008 gestarteten Programm „Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung“ die Einrichtung von neuen, betrieblich unterstützten Kinderbetreuungsplätzen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Das Förderprogramm richtet sich an Unternehmen, die allein oder gemeinsam in Kindertageseinrichtungen neue, zusätzliche Gruppen für Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bis zum vollendeten dritten Lebensjahr schaffen. Es setzt auf

eine Kooperation zwischen den Unternehmen und den Trägern von Betreuungseinrichtungen: Die Unternehmen beteiligen sich an der Finanzierung der neuen Plätze für die Beschäftigtenkinder, die Träger stellen diese Plätze in ihren Einrichtungen zur Verfügung.

Antragsteller und Empfänger der Fördermittel sind die Träger oder die Betriebe selbst, wenn sie Träger der Kinderbetreuungseinrichtung sind. Die Träger erhalten für die Betreuung von Kindern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter maximal 50 Prozent der Betriebskosten bis zu einer Obergrenze von

6.000 € für jeden neuen Platz pro Jahr. Der Zuschuss wird bis zu zwei Jahre lang gezahlt.

Mehr Informationen zum Förderprogramm finden Sie unter www.erfolgsfaktor-familie.de im Bereich „Betriebliche Kinderbetreuung“.

Die Beratungshotline der Servicestelle „Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung“ erreichen Sie werktags von 9.00 bis 17.00 Uhr unter der kostenlosen Telefonnummer 08 00-0 00 09 45.

Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

Wichtiger Schwerpunkt der Arbeit des Netzbüros ist die Zusammenarbeit mit Multiplikatoren wie IHKs, Handwerkskammern, Lokalen Bündnissen, Unternehmensverbänden und Projekten zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wie sie z. B. durch Stiftungen oder auf regionaler oder lokaler Ebene initiiert werden.

Die **kostenfreie Mitgliedschaft** beinhaltet folgende Leistungen:

- **Zielgruppenspezifische Angebote:** Das Netzbüro bereitet Informationen und Tipps zum Thema aus Sicht bestimmter Zielgruppen auf und entwickelt spezielle Services (z. B. zielgruppenspezifische Veranstaltungsformate, branchenspezifische Informationen).
- **Erfahrungsberichte:** Das Netzbüro sucht interessante Beispiele familienbewusster Unternehmensführung und macht Mitgliedern die Erfahrungen anderer zugänglich.
- **Unternehmensdatenbank:** Mitglieder können Kontakt zu familienfreundlichen Unternehmen in ihrer Nähe oder ihrer Branche aufnehmen.
- **Kalender:** Das Netzbüro veröffentlicht interessante Termine zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- **Themen und Fragen aus der Praxis:** Das Netzbüro sammelt wichtige Fragen rund um das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie und gibt Antworten – übersichtlich, kurz und bündig.
- **Forum:** Netzwerkmitglieder können sich online und individuell über konkrete Fragen der familienbewussten Unternehmensführung austauschen.

- **Veranstaltungen:** Das Netzbüro stellt kompetente Referentinnen und Referenten zum Thema familienbewusste Unternehmensführung zur Verfügung, vermittelt Kontakte zu Expertinnen und Experten und führt auch selbst Veranstaltungen durch.

- **Gemeinsame Erklärung Erfolgsfaktor Familie:** Das von den Netzwerkmitgliedern gemeinsam erstellte Leitbild ermöglicht es Unternehmen, sich öffentlichkeitswirksam zu Grundsätzen einer familienbewussten Personalpolitik zu verpflichten.

Interessierte Betriebe und Institutionen können sich über www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk oder Tel.: 0 30/2 03 08-6100 informieren und anmelden.



Das audit berufundfamilie

Der Auditierungsprozess im Überblick

Der Auditierungsprozess im Überblick:

▼ Strategieworkshop

▼ Auditierungsworkshop

▼ Zielvereinbarung

► Zertifikat

▼ Einbindung in das audit-Netzwerk

▼ Jährliche Berichterstattung

▼ Re-Auditierung

► Bestätigung des Zertifikats

Um Unternehmen bei ihren Bemühungen zu unterstützen, eine tragfähige Balance von Mitarbeiterbelangen und Unternehmensinteressen umzusetzen, wurde auf Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung das audit berufundfamilie entwickelt: Umgesetzt von der durch die Hertie-Stiftung eigens dafür gegründeten berufundfamilie gGmbH ist das audit berufundfamilie ein strategisches Managementinstrument, das von den führenden deutschen Wirtschaftsverbänden BDA, BDI, DIHK und ZDH empfohlen wird und als Qualitätssiegel für Fa-

milienbewusstsein in der deutschen Wirtschaft anerkannt ist. Es ermöglicht, maßgeschneiderte, praktische Lösungen zu entwickeln, von denen Management und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren. Das gilt auch für kleine und mittelständische Unternehmen, denn das audit greift die individuellen Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens und seine aktuellen Bedürfnisse auf, um einen sinnvollen und nachhaltigen Prozess einer familienbewussten Personalpolitik anzustoßen bzw. weiterzuentwickeln. Eine famili-

enbewusste Personalpolitik ist mitnichten nur für Großunternehmen geeignet. Schließlich muss sie weder kosten- noch personalintensiv sein. Gerade für Klein- und Mittelstandsunternehmen bietet sich eine Reihe bedarfsgerechter, kostengünstiger und praktikabler Maßnahmen an, die ohne großen administrativen Aufwand realisiert werden können. Dazu zählen u. a. flexible Arbeitszeitmodelle, Überprüfung der Arbeitsabläufe nach Vereinbarkeitsaspekten, zeitweises Arbeiten von zu Hause, Thematisierung der Vereinbarkeitssituation von Beschäftigten

Informationen im Internet | Kontakt

in Mitarbeitergesprächen usw. Dem Aufwand steht zudem ein besonders positiver Ertrag gegenüber: Unternehmen, die familienbewusst ausgerichtet sind – und seien sie noch so klein – berichten beispielsweise über eine höhere Motivation, eine geringere Fluktuation und geringere Fehlzeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Unternehmen, die sich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht angenommen haben (FFP 2008, Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik).

Die Durchführung des etwa drei Monate dauernden Auditierungsprozesses wird von einem Auditor begleitet. Dieser ermittelt in Zusammenarbeit mit einer repräsentativen Projektgruppe des Unternehmens den gegenwärtigen Status der betrieblichen Rahmenbedingungen sowie bereits vorhandene Angebote. Anschließend werden unternehmensspezifische Ziele fixiert und weiterführende Maßnahmen entwickelt. Beleuchtet werden dabei folgende acht Handlungsfelder:

- Arbeitszeit
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsort
- Informations- und Kommunikationspolitik
- Führungskompetenz
- Personalentwicklung
- Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen
- Service für Familien

Nach erfolgreicher Durchführung der Auditierung werden die Arbeitgeber mit einem entsprechenden Zertifikat ausgezeichnet. Das Zertifikat wird ihnen im Rahmen der Zertifikatsverleihung unter Mitwirkung der Schirmherren, der Bundesfamilienministerin sowie des Bundeswirtschaftsministers,

offiziell verliehen. Das Zertifikat bescheinigt, dass ernsthaft und kontinuierlich an einer Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gearbeitet wird. Die Verfolgung der für einen Zeitraum von drei Jahren vereinbarten Ziele überprüft die berufundfamilie gGmbH jährlich. Da das audit auf einen kontinuierlichen Prozess abzielt, wird nach jeweils drei Jahren eine Re-Auditierung angestrebt. Die Re-Auditierung hat die Einführung weiterer Maßnahmen und die Vertiefung und Verankerung vorhandener Angebote in die Unternehmenskultur zum Ziel.

Arbeitgeber, die das audit berufundfamilie durchlaufen, werden Teil einer engagierten Gemeinschaft, in der sie ihre Angebote für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie diskutieren, fortentwickeln und vertiefen können. Bei regelmäßigen Netzwerktreffen und im Rahmen der audit-Akademie lernen und erörtern die Teilnehmer Lösungen einer familienbewussten Personalpolitik aus unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensgrößen.

Informationen im Internet

Allen Interessierten bietet das Internetportal www.beruf-und-familie.de.

de ausführliche Informationen zum audit sowie zu weiteren Angeboten der berufundfamilie. Darüber hinaus bietet es einen umfassenden Überblick über die vielfältigen Aspekte einer familienbewussten Personalpolitik. Präsentiert werden u. a. die neuesten Broschüren und Studienergebnisse sowie Videos zum Herunterladen. Best-Practice-Beispiele geben einen zusätzlichen Einblick in die Praxis einer familienbewussten Personalpolitik. Zudem werden hier stets aktuelle Veranstaltungen gelistet und ein Newsletter zum Bestellen angeboten.

Wie familienbewusst ist Ihr Unternehmen?

Unter www.berufundfamilie-index.de steht ein weltweit einmaliges Managementinstrument zur Verfügung, mit dem Unternehmen jederzeit Stärken und Entwicklungspotenziale der eigenen Personalpolitik in Bezug auf familienbewusste Maßnahmen überprüfen und diese dann – sofern notwendig – gezielt verbessern können.

Kontakt:

berufundfamilie

Tel.: 069/300388-0

Fax: 069/300388-77

E-Mail: info@beruf-und-familie.de

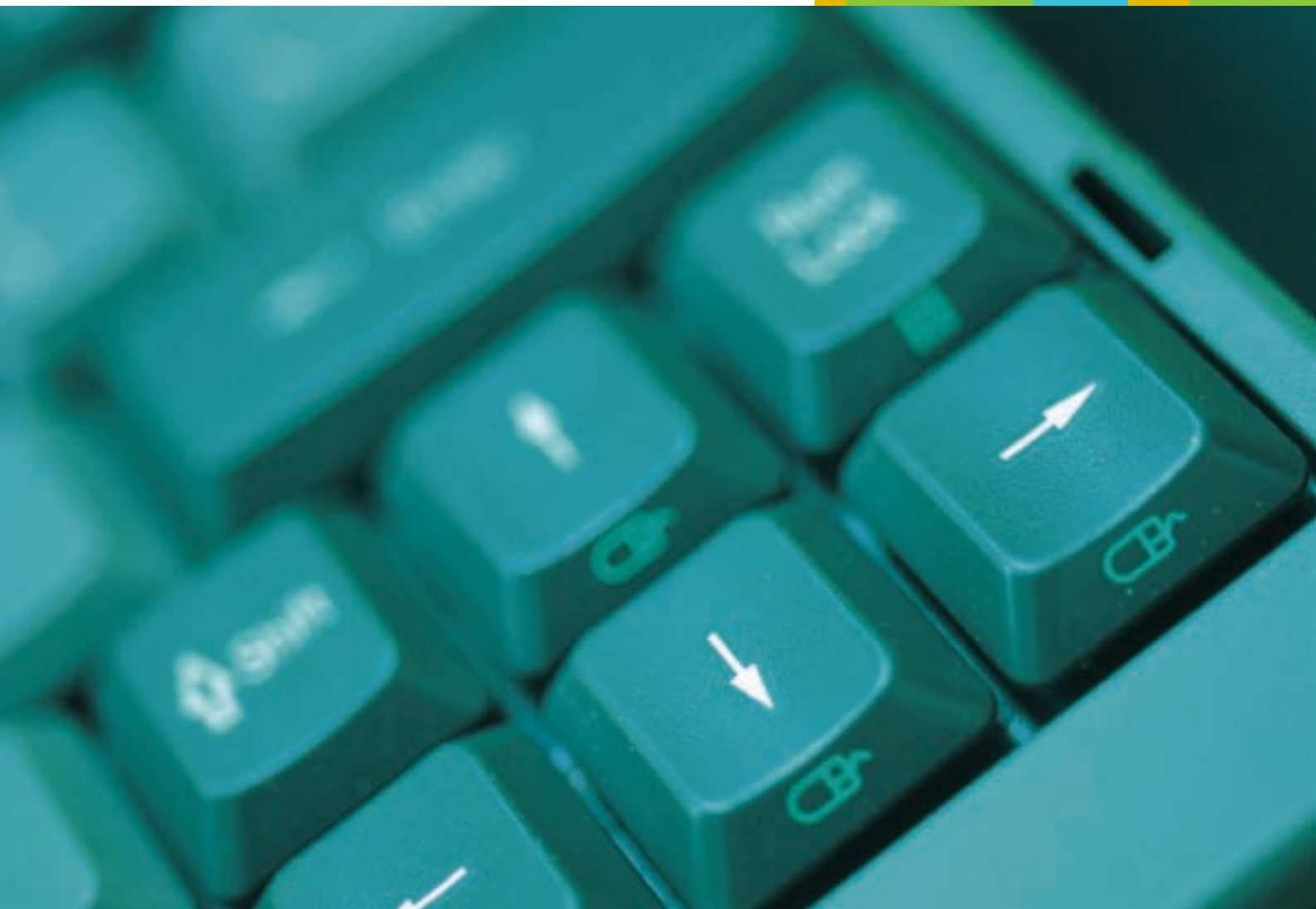


berufundfamilie

Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung

Adressen + Ansprechpartner

Adressen

**DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.**

Breite Straße 29, 10178 Berlin
Tel.: 0 30/2 03 08-0
Fax: 0 30/2 03 08-10 00
E-Mail: dihk@dihk.de
Internet: www.dihk.de
InfoCenter
Hotline: 0 30/2 03 08-16 19
Fax: 0 30/2 03 08-16 16
E-Mail: infocenter@dihk.de
Ansprechpartnerin:
Dr. Anne Zimmermann

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Glinkastraße 24, 10117 Berlin
Postanschrift: 11018 Berlin
Tel.: 0 30/2 06 55-0
Fax: 0 30/2 06 55-11 45
E-Mail: info@bmfsfj.bund.de
Internet: www.bmfsfj.de
Servicetelefon: 018 01/90 70 50
Ansprechpartner:
Thomas Wieseler

Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

Breite Straße 29, 10178 Berlin
Tel.: 0 30/20 30 8-61 00
Fax: 0 30/20 30 85-61 01
E-Mail: netzwerkbueror@dihk.de
Internet: www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk
Ansprechpartnerin:
Sofie Geisel

Ansprechpartner

berufundfamilie gemeinnützige GmbH/berufundfamilie Service GmbH

Friedrichstraße 34
60323 Frankfurt
Tel.: 0 69/30 03 88-0
Fax: 0 69/30 03 88-77
E-Mail: info@beruf-und-familie.de
Internet:
www.beruf-und-familie.de
Ansprechpartner: Evelyne Freitag,
berufundfamilie gGmbH
Stefan Becker, berufundfamilie
Service GmbH

**Forschungszentrum Familien-
bewusste Personalpolitik**

Westfälische Wilhelms-Universität
Münster
Hittorfstraße 17
48149 Münster
Tel.: 02 51/83-2 84 40
Fax: 02 51/83-2 84 45

Steinbeis-Hochschule Berlin
Gürtelstraße 29A/30
10247 Berlin

E-Mail: info@ffp-muenster.de
Internet: www.ffp-muenster.de

**Servicebüro Lokale Bündnisse
für Familie**

Argelanderstraße 1
53115 Bonn
Tel.: 01 80/52 52-212
Fax: 01 80/52 52-213
E-Mail: info@lokale-buendnisse-fuer-familie.de
Internet: www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de
Ansprechpartner: Dr. Jan Schröder

www.mittelstand-und-familie.de

Das Internetportal www.mittelstand-und-familie.de bietet praxisnahe Schritt-für-Schritt-Begleitung zum Thema „Familie und Arbeitswelt“ sowie umfassendes Material von der Checkliste für eine Tagesmutter bis zum Mustervertrag.
Detaillierte Fragen beantwortet die Infoline unter
Tel.: 01 80-3 44 43 33
(9 Cent/Minute) Montag–Freitag von 10.00 bis 17.00 Uhr oder per E-Mail unter kontakt@mittelstand-und-familie.de.

Adressen + Ansprechpartner

Industrie- und Handelskammern in Deutschland

Industrie- und Handelskammern in Deutschland

Bitte wenden Sie sich an Ihre IHK vor Ort:

IHK Aachen	Aachen	Herr Heinz Günter Jünger	0241/44 60-126	heinz-guenter.juenger@aachen.ihk.de
IHK Arnsberg, Hellweg-Sauerland	Arnsberg	Herr Stefan Severin	0 29 31/87 81 38	severin@arnsberg.ihk.de
IHK Aschaffenburg	Aschaffenburg	Frau Silke Heinbuecher	06 00 21/88 01 15	heinbuecher@aschaffenburg.ihk.de
IHK Schwaben	Augsburg	Frau Heide Becker	08 21/316 23 59	heide.becker@schwaben.ihk.de
IHK Schwaben	Augsburg	Herr Jürgen Hero	0 83 82/93 83 55	juergen.hero@schwaben.ihk.de
IHK für Oberfranken Bayreuth	Bayreuth	Herr Jens Korn	09 21/88 62 60	korn@bayreuth.ihk.de
IHK Berlin	Berlin	Herr Dr. Thomas Letz	0 30/31 51 02 88	thomas.letz@berlin.ihk.de
IHK Ostwestfalen zu Bielefeld	Bielefeld	Frau Melanie Wicht	05 21/55 42 10	mwicht@bielefeld.ihk.de
IHK im mittleren Ruhr- gebiet zu Bochum	Bochum	Herr Andre Feist	02 34/91 131 68	feist@bochum.ihk.de
IHK Bonn/Rhein-Sieg	Bonn	Frau Carina Nillies	02 28/228 41 40	nillies@bonn.ihk.de
IHK Braunschweig	Braunschweig	Herr Michael Faber	05 31/47 152 28	faber@braunschweig.ihk.de
Handelskammer Bremen	Bremen	Herr Bert Cecchia	04 21/3 63 72 32	cecchia@handelskammer-bremen.de
IHK Bremerhaven	Bremerhaven	Frau Sabrina Meier	04 71/9 24 60-52	meier@bremerhaven.ihk.de
IHK Südwestsachsen Chemnitz-Plauen- Zwickau	Chemnitz	Frau Sabine Kunze	03 71/69 00 12 15	kunzes@chemnitz.ihk.de
IHK zu Coburg	Coburg	Herr Rico Seyd	0 95 61/74 26 46	seyd@coburg.ihk.de
IHK Cottbus	Cottbus	Frau Susanne Kwapulinski	03 55/36 52 10	kwapulinski@cottbus.ihk.de
IHK Darmstadt	Darmstadt	Frau Maren Frangen	0 61 51/87 12 24	frangen@darmstadt.ihk.de
IHK Lippe zu Detmold	Detmold	Frau Maria Klaas	0 52 31/76 01 29	klaas@detmold.ihk.de
IHK Lahn-Dill	Dillenburg	Frau Sabine Pfeffer	0 64 41/94 48 17 50	pfeffer@lahndill.ihk.de
IHK zu Dortmund	Dortmund	Frau Sandra Reinhardt	02 31/54 17 21 6	s.reinhardt@dortmund.ihk.de

Industrie- und Handelskammern in Deutschland

IHK Dresden	Dresden	Herr Dr. Detlef Hamann	03 51/2 80 21 00	hamann.detlef@dresden.ihk.de
Niederrheinische IHK Duisburg-Wesel-Kleve zu Duisburg	Duisburg	Frau Birgit Lux	02 03/28 214 42	lux@niederrhein.ihk.de
Niederrheinische IHK Duisburg-Wesel-Kleve zu Duisburg	Duisburg	Frau Nadine Deutschmann	02 03/282 12 89	deutschmann@niederrhein.ihk.de
IHK zu Düsseldorf	Düsseldorf	Frau Ulrike Beth	02 11/3 55 73 30	beth@duesseldorf.ihk.de
IHK für Ostfriesland und Papenburg	Emden	Herr Reinhard Hegewald	0 49 21/89 01 32	reinhard.hegewald@emden.ihk.de
IHK Erfurt	Erfurt	Frau Cornelia Haase-Lerch	03 61/3 48 42 60	haase@erfurt.ihk.de
IHK Erfurt	Erfurt	—	—	pfalzgraf@erfurt.ihk.de
IHK zu Essen, Mühlheim a.d. Ruhr, Oberhausen zu Essen	Essen	Herr Heinz-Jürgen Guß	02 01/1 89 22 51	guss@essen.ihk.de
IHK zu Flensburg	Flensburg	Herr Peter Becker	0 48 41/80 10 12	becker@flensburg.ihk.de
IHK zu Flensburg	Flensburg	Frau Saskia Krah	04 61/8 06-4 53	krah@flensburg.ihk.de
IHK-Projektgesell- schaft mbH Ostbran- denburg	Frankfurt (Oder)	Herr Peter Wölffling	03 35/56 21 20 10	woelffling@ihk-projekt.de
IHK Ostbrandenburg	Frankfurt (Oder)	Herr Thomas Herrschelmann	03 35/56 21 10 22	herschelmann@ihk-ostbrandenburg.de
IHK Frankfurt am Main	Frankfurt am Main	Frau Yvonne Feißt	0 69/21 97 12 72	Y.feisst@frankfurt-main.ihk.de
IHK Südlicher Oberrhein	Freiburg	Frau Christina Gehri	07 61/38 58-142	christina.gehri@freiburg.ihk.de
IHK Südlicher Oberrhein	Freiburg	Frau Susanne Oser	0 78 21/270 36 70	susanne.oser@freiburg.ihk.de
IHK Fulda	Fulda	Herr Stefan Schunck	06 61/2 84 77	schunck@fulda.ihk.de
IHK Ostthüringen zu Gera	Gera	Frau Ingrid Weidhaas	03 65/8 55 32 16	weidhaas@gera.ihk.de
IHK Gießen-Friedberg	Gießen	Frau Beate Hammerla	06 41/79 54 25 00	hammerla@giessen-friedberg.ihk.de
Südwestfälische IHK zu Hagen	Hagen	Frau Iris Fellerhoff	0 23 31/39 03 36	fellerhoff@hagen.ihk.de

Adressen + Ansprechpartner

Industrie- und Handelskammern in Deutschland

IHK Halle-Dessau	Halle	Frau Dr. Simone Danek	0345/2126-362	sdanek@halle.ihk.de
Handelskammer Hamburg	Hamburg	Frau Corinna Nienstedt	040/3613 8291	corinna.nienstedt@hk24.de
IHK Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern	Hanau	Frau Ilona Frei	06181/9290 62	i.frei@hanau.ihk.de
IHK Hannover	Hannover	Herr Jörg Mahnke	0511/31072 25	mahnke@hannover.ihk.de
IHK Ostwürttemberg	Heidenheim	Herr Markus Schmid	07321/3241 83	schmid@ostwuerttemberg.ihk.de
IHK Heilbronn-Franken	Heilbronn	Herr Achim Ühlin	07131/96771 06	uehlin@heilbronn.ihk.de
IHK Karlsruhe	Karlsruhe	Frau Claudia Nehm	0721/174212	claudia.nehm@karlsruhe.ihk.de
IHK Kassel	Kassel	Frau Roswitha Wöllenstein	0561/78912 30	Woellenstein@kassel.ihk.de
IHK zu Kiel	Kiel	Herr Werner Koopmann	0431/51942 06	koopmann@kiel.ihk.de
IHK zu Koblenz	Koblenz	Herr Edelbert Dold	0261/1060	dold@koblenz.ihk.de
IHK zu Köln	Köln	Herr Markus Kögel	0221/16402 20	markus.koegel@koeln.ihk.de
IHK Hochrhein-Bodensee	Konstanz	Frau Elke Faupel	07531/28601 63	elke.faupel@konstanz.ihk.de
IHK Hochrhein-Bodensee	Schopfheim	Herr Immo Leisinger	07622/39072 13	leisinger@konstanz.ihk.de
IHK Mittlerer Niederrhein-Krefeld- Mönchengladbach- Neuss	Krefeld	Frau Karoline Bendixen	02151/635317	bendixen@krefeld.ihk.de
IHK zu Leipzig	Leipzig	Frau Ilka Bornschein	0341/126714 06	bornschein@leipzig.ihk.de
IHK zu Leipzig	Leipzig	Frau Rita Fleischer	0341/126713 00	rfleischer@leipzig.ihk.de
IHK zu Leipzig	Leipzig	—	—	koehler@leipzig.ihk.de
IHK Limburg	Limburg	Herr Alfred Jung	06431/210140	a.jung@limburg.ihk.de
IHK zu Lübeck	Lübeck	Frau Theda Greisner	0451/6006142	greisner@ihk-luebeck.de

Industrie- und Handelskammern in Deutschland

IHK für die Pfalz in Ludwigshafen am Rhein	Ludwigshafen	Frau Karen Lill	06 21/59 04 11 07	karen.lill@pfalz.ihk24.de
IHK für die Pfalz in Ludwigshafen am Rhein	Ludwigshafen	Frau Ruth Scherer		ruth.scherer@pfalz.ihk24.de
IHK Lüneburg-Wolfsburg	Lüneburg	Herr Sönke Feldhusen	0 41 31/74 21 17	feldhusen@lueneburg.ihk.de
IHK Magdeburg	Magdeburg	Herr Matthias Kunz	03 91/5 69 34 21	kunz@magdeburg.ihk.de
IHK für Rheinhessen	Mainz	Herr Günter Jertz	0 61 31/2 62 17 00	Guenter.Jertz@rhein-hessen.ihk24.de
IHK Rhein-Neckar in Mannheim	Mannheim	Frau Andrea Kiefer	06 21/170 92 10	Andrea.Kiefer@rhein-neckar.ihk24.de
IHK für München und Oberbayern	München	Frau Elfriede Kersch	0 89/5 11 67 86	kerschl@muenchen.ihk.de
IHK Nord Westfalen	Münster	Frau Martha Freise	02 51/70 72 58	freise@ihk-nordwestfalen.de
IHK zu Neubrandenburg	Neubrandenburg	Frau Ute Frasa	03 95/5 59 73 03	frasa@neubrandenburg.ihk.de
IHK Nürnberg für Mittelfranken	Nürnberg	Frau Renate Doeblin	09 13/12 60 96	doebelin-ihkg-erlangen@nuernberg.ihk.de
IHK Nürnberg für Mittelfranken	Nürnberg	Frau Sabine Edenhofer	09 11/133 54 44	edenhofer@nuernberg.ihk.de
IHK Offenbach am Main	Offenbach	Frau Magret Plum	0 69/8 20 71 30	plum@offenbach.ihk.de
Oldenburgische IHK	Oldenburg	Frau Sandra Zink	04 41/2 22 04 19	sandra.zink@oldenburg.ihk.de
IHK Osnabrück-Emsland	Osnabrück	Frau Beate Bößl	05 41/35 31 45	boessl@osnabrueck.ihk.de
IHK für Niederbayern in Passau	Passau	Frau Eva Mühldorfer	08 51/50 73 41	muehldorfer@passau.ihk.de
IHK Nordschwarzwald	Pforzheim	Herr Rainer Schätzle	0 72 31/20 11 31	schaetzle@pforzheim.ihk.de
IHK Nordschwarzwald	Pforzheim	Herr Hubert Spannagel	0 72 31/20 11 05	spannagel@pforzheim.ihk.de
IHK Potsdam	Potsdam	Herr Tilo Schneider	03 31/27 86-315	schneider.tilo@potsdam.ihk.de
IHK Regensburg für Oberpfalz/Kelheim	Regensburg	Herr Winfried Mellar	09 41/56 94-260	mellar@regensburg.ihk.de
IHK Reutlingen	Reutlingen	Frau Nadine Nobile	0 71 21/20 11 40	nobile@reutlingen.ihk.de

Adressen + Ansprechpartner

Industrie- und Handelskammern in Deutschland

IHK Rostock	Rostock	Herr Rolf Paarmann	03 81/33 89 01	paarmann@rostock.ihk.de
IHK des Saarlandes	Saarbrücken	Herr Dr. Uwe Rentmeister	06 81/9 52 04 30	uwe.rentmeister@saarland.ihk.de
IHK zu Schwerin	Schwerin	Frau Henrike Güdokeit	03 85/5 10 31 20	guedokeit@schwerin.ihk.de
IHK zu Schwerin	Schwerin	Frau Angela Preuß	03 85/5 10 31 20	preuss@schwerin.ihk.de
IHK Siegen	Siegen	Herr Stephan Jäger	02 71/3 30 23 20	stephan.jaeger@siegen.ihk.de
IHK Stade für den Elbe-Weser-Raum	Stade	Frau Dr. Ulrike Pretzel	0 41 41/52 41 89	pretzel@stade.ihk.de
IHK Region Stuttgart	Stuttgart	Frau Stefanie Thimm	07 11/20 05-4 88	stefanie.thimm@stuttgart.ihk.de
IHK Südthüringen	Suhl	Frau Ines Heinze	0 36 81/36 22 10	heinze@suhl.ihk.de
IHK Trier	Trier	Frau Sylvia Gäbler	06 51/97 77-103	gaebler@trier.ihk.de
IHK Ulm	Ulm	Frau Lis-Marie Ziegler	07 31/17 31 59	ziegler@ulm.ihk.de
IHK Schwarzwald- Baar-Heuberg	Villingen- Schwenningen	Frau Anke Neuenbäumer	0 77 21/92 21 42	neuenbaeumer@villingen- schwenningen.ihk.de
IHK Schwarzwald- Baar-Heuberg	Villingen- Schwenningen	Frau Renate Zähl	0 77 21/9 22-171	zaehrl@villingen-schwenningen.ihk.de
IHK Bodensee- Oberschwaben	Weingarten	Frau Ruth Schlaf	07 51/40 92 27	schlaf@weingarten.ihk.de
IHK Wiesbaden	Wiesbaden	Herr Gordon Bonnet	06 11/150 01 47	g.bonnet@wiesbaden.ihk.de
IHK Wiesbaden	Wiesbaden	Herr Dr. Klaus Schröter	06 11/150 00	k.schroeter@wiesbaden.ihk.de
IHK Wuppertal- Solingen-Remscheid	Wuppertal	Herr Thomas Wängler	02 02/2 49 01 10	t.waengler@wuppertal.ihk.de
IHK Würzburg- Schweinfurt	Würzburg	Herr Sascha Genders	09 31/4 19 43 73	genders@wuertzburg.ihk.de

Studien + Literatur | Links

Studien + Literatur

Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung

hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, April 2009, 2. Auflage

Betriebliches Engagement in der Kinderbetreuung. Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen

hg. v. Deutschen Industrie- und Handelskammertag und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Juli 2008

Informationen für Personalverantwortliche. Familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen

hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Februar 2007

Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse Prognos AG

hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, September 2003

Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik

hg. v. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster/Steinbeis-Hochschule Berlin, www.ffp-muenster.de, 2008

Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern – Ein Gewinn für Unternehmen und ihre Beschäftigten

hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend mit den Spitzenverbänden

der deutschen Wirtschaft, Februar 2010, 2. Auflage

Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010

hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, April 2010

Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk. Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices

hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, November 2004

Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb. Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern und/oder Pflegeaufgaben

hg. v. Deutschen Gewerkschaftsbund und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, April 2004

Elterngeld und Elternzeit

hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, März 2010, 8. Auflage

Eltern pflegen – So können Arbeitgeber Beschäftigte mit zu pflegenden Angehörigen unterstützen – Vorteile einer familienbewussten Personalpolitik. Reihe: für die praxis, Heft 1

hg. v. berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, September 2009, 2. Auflage

Betrieblich unterstützte Ferienbetreuung. Reihe: für die praxis, Heft 3

hg. v. berufundfamilie gGmbH –

eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, 2008

Männer vereinbaren Beruf und Familie. Reihe: für die praxis, Heft 4

hg. v. berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, 2008

Pflege auf einen Blick. Reihe: berufundfamilie SPEZIAL

hg. v. berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, 2010

Links

- www.erfolgsfaktor-familie.de
- www.mittelstand-und-familie.de
- www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de
- www.beruf-und-familie.de
- www.berufundfamilie-index.de
- www.ffp-muenster.de
- www.familien-wegweiser.de

Herausgeber	© DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag
	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
	berufundfamilie gGmbH
Bezugsstelle	Publikationsversand der Bundesregierung Postfach 48 10 09 18132 Rostock Tel.: 0 18 05/77 80 90* Fax: 0 18 05/77 80 94* Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de E-Mail: publikationen@bundesregierung.de Internet: www.bmfsfj.de
Redaktion Autoren	Angela Kienle, Dr. Sandra Hartig, Dr. Alexandra Hoffert, Dr. Anne Zimmermann, Friederike Schubart, Henrike Werner, Sofie Geisel
Stand	Juni 2010, 6. Auflage
Herstellung	www.avitamin.de
Druck	DruckVogt GmbH, Berlin

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
 Servicetelefon: 0 18 01/90 70 50**
 Fax: 0 30 18/5 55 44 00
 Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
 E-Mail: info@bmfsfjservice.bund.de

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

- * jeder Anruf kostet 14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen
- ** 3,9 Cent/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen
- *** Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung. Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen u. a. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.d115.de; 7 Cent/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen.