



Familienfreundliche Unternehmen – Brennpunkt Familie und Beruf –

Zusammenfassung

Das Personalmanagement setzt zunehmend familienfreundliche Instrumente ein wie flexible Arbeitszeiten, Arbeiten im Home-Office, Familienservices, finanzielle Zuwendungen und nicht zuletzt Weiterbildungsangebote. Hierdurch verschaffen sich Unternehmen gleichermaßen Wettbewerbsvorteile auf dem Arbeitsmarkt (Finden) sowie in der Produktivität (Motivieren) und sichern damit ihr langfristiges Wachstum (Binden).

Der gesellschaftliche Wandel erfordert eine Neuausrichtung des Personalmanagements

Die moderne Gesellschaft ist von unterschiedlichen Lebensentwürfen geprägt. Neben die klassische Familie mit starrer Rollenverteilung treten zunehmend andere Formen mit mehr Freiräumen für Erwerbs- und Privatleben. Die Zahl der Alleinerziehenden steigt, während die Geburtenrate derzeit auf niedrigem Niveau verharrt. Deutschland liegt mit einer Geburtenrate von 1,41 auf den hinteren Plätzen. Als Vorbilder werden hier oft Frankreich und Schweden genannt. Beide Länder mit

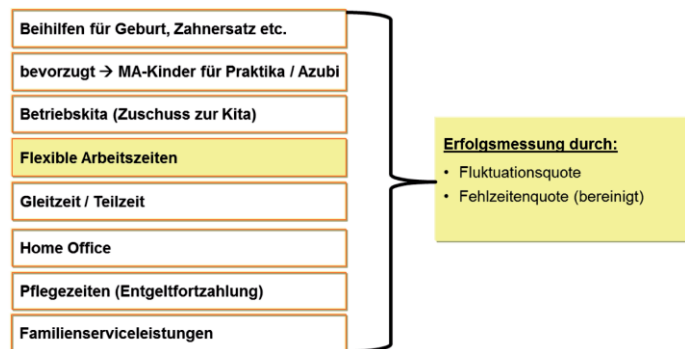
Geburtenraten von 1,67 in Schweden und sogar 1,98 in Frankreich rangieren – trotz deutlich geringerer steuerlicher Förderung – auf Spitzenplätzen in der europäischen Geburtenstatistik.

Kinder	Deutschland	Frankreich	Schweden
1	184 EUR	0 EUR	98 EUR
2	184 EUR	123,92 EUR	107,33 EUR
3	190 EUR	158,50 EUR	140,33 EUR
4	215 EUR	158,50 EUR	220,33 EUR
	Ehegattensplitting Freibetrag 8.004 EUR	Familiensplitting	Individuelle Veranlagung

Gleichwohl ist die Familie immer noch stabil in der Gesellschaft verankert. Für über 90 Prozent der Menschen ist sie der wichtigste Bereich in ihrem Leben. Eine Forsa-Umfrage aus dem Jahr 2008 bei Eltern mit Kindern unter elf Jahren belegt: „Die gemeinsame Verantwortung in Familie und Beruf findet mehr Zustimmung als das klassische Familienmodell, in dem allein der Vater erwerbstätig ist. 62 Prozent ziehen es vor, wenn beide Elternteile erwerbstätig sind und sich die Kinderbetreuung teilen.“

Familienfreundliche Instrumente

Daher muss das Personalmanagement Rahmenbedingungen schaffen, die den veränderten Erwartungen der Mitarbeiter Rechnung tragen. Die familienfreundlichen Instrumente werden im Folgenden beleuchtet.



Flexible Arbeitszeiten

Der Alltag berufstätiger Eltern wird bestimmt von Service- und Arbeitszeiten des Betriebs, Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen, notwendigen Arztterminen und Erkrankungen der Kinder. Gleichzeitig nimmt die Zahl der in der Familie betreuten Pflegefälle zu. Daher stehen flexible Arbeitszeitregelungen ganz oben bei den Instrumenten zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit. Mitarbeiter erhalten die notwendige zeitliche Flexibilität, die für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie notwendig ist.

Flexible Arbeitszeiten lassen sich häufig ohne großen finanziellen Aufwand realisieren. Wirkungsvoll kann schon eine flexible Pausenregelung sein, ohne dass die Arbeit darunter leidet. Die Beschäftigten werden entlastet, und das Unternehmen reduziert unvorhergesehene Fehlzeiten. Obwohl Arbeitszeitflexibilisierung die am häufigsten eingesetzte familienfreundliche Maßnahme ist, herrscht hier noch großer Handlungsbedarf.

36 Prozent der Frauen und 28 Prozent der Männer wünschen sich Verbesserungen bei flexiblen Arbeitszeiten und bewerten sie als das wichtigste familienbezogene Thema. Auch Vertrauensarbeitszeit, individuell vereinbarte Arbeitszeiten oder Arbeitszeitkonten, auf denen Überstunden angesammelt werden, geben Flexibilität. Wenig verbreitet sind bisher Job-Sharing-Modelle und Sabbaticals, die eine längere Auszeit vom Job erlauben.

Gleitzeit – Flexibilität für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Häufig angeboten wird Gleitzeit, oft mit einer Kernarbeitszeit, damit möglichst viele Mitarbeiter etwa an Meetings teilnehmen können oder definitiv für Kunden erreichbar sind. Die meisten Freiheiten eröffnet die Gleitzeitreglung, wenn sie sehr weit gespannt ist. Dann kommen Eltern auch mit den unflexiblen Öffnungszeiten vieler Betreuungseinrichtungen zurecht.

Nutzen durch Gleitzeit

Arbeitnehmersicht	Arbeitgebersicht
<ul style="list-style-type: none"> Zeitautonomie gewonnen Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert 	<ul style="list-style-type: none"> Personalkapazitäten stabilisiert Ausweitung der Servicezeiten ermöglicht Zusätzliche Kosten vermieden Bindung gestärkt

Statt zu starren Zeiten anwesend zu sein, bestimmen Mitarbeiter in gewissen Grenzen ihre Anwesenheit im Unternehmen. 43 Prozent der Beschäftigten mit Familie arbeiten heute in gleitenden Arbeitszeiten; davon nutzen 93 Prozent die Gleitzeit, um Familie und Arbeit besser zu verbinden. Die Anwesenheitszeiten der Belegschaft werden über den Tag gestreckt. Das bedeutet eine Ausweitung der Servicezeiten bei unveränderten Personalkosten. Dies erfordert einen Ausgleich zwischen den Interessen der Mitarbeiter und denen des Unternehmens.

Teilzeit – Erleichtern des beruflichen Wiedereinstiegs

Erwerbstätige Frauen in Deutschland arbeiten im Vergleich zu Frauen in anderen EU-Ländern überdurchschnittlich häufig in Teilzeit. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) in Wiesbaden anlässlich des internationalen Frauentages am 8. März mitteilt, waren 2010 in Deutschland insgesamt 69,6 Prozent der 20- bis 64-jährigen Frauen erwerbstätig. 45,6 Prozent davon arbeiteten in Teilzeit, 54,4 Prozent in Vollzeit. Im EU-Durchschnitt war die Teilzeitquote mit 30,8 Prozent deutlich niedriger. Nur in den Niederlanden war mit einer Quote von 74,7 Prozent die Teilzeitarbeit unter Frauen noch mehr verbreitet als in Deutschland. Sehr selten ist die verkürzte Wochenarbeitszeit hingegen in den östlichen EU-Ländern. Die geringsten Teilzeitquoten unter erwerbstätigen Frauen wiesen Bulgarien (2,4 %) und die Slowakei (5,1 %) auf. Als Hauptgrund für ihre Teilzeittätigkeit nannte jede zweite Frau (51,3 %) in Deutschland die Betreuung von Kindern beziehungsweise Pflegebedürftigen oder andere familiäre und persönliche Verpflichtungen.

Das Spektrum von Teilzeitarbeit reicht von einer geringen Wochenstundenzahl bis hin zu einer Arbeitszeit knapp unter der Vollzeit. Teilzeitkräfte können regelmäßig (tägliche Stundenzahl) oder variabel (Monats- oder Jahresarbeitszeit) arbeiten.

Nutzen durch Teilzeit

Arbeitnehmersicht	Arbeitgebersicht
<ul style="list-style-type: none"> Arbeitszeiten an persönliche Anforderungen angepasst Wiedereinstieg in den Job erleichtert Motivation gestärkt 	<ul style="list-style-type: none"> Abwesenheitszeiten abgebaut Krankenquote vermindert Rekrutierungskosten gesenkt Produktivität gesteigert

Teilzeit fördert den beruflichen Wiedereinstieg nach der Geburt eines Kindes, verkürzt Abwesenheiten und vermeidet Rekrutie-

rungs- und Qualifizierungskosten – das sind messbare Vorteile für beide Seiten. Die Mitarbeiter sind stärker motiviert und identifizieren sich mit ihrem Unternehmen. Routinearbeiten werden produktiver verrichtet. Außerdem können Teilzeitkräfte ihre Kolleginnen und Kollegen zu Spitzenzeiten oder am Wochenende entlasten. Die volle Arbeitszeit zu reduzieren, ist lediglich mit etwas Organisation verbunden. Der Aufwand beträgt im Schnitt einmalig zwei Personentage je Teilzeitarbeitsplatz. Abgestufte Teilzeit senkt die Hemmschwelle für den beruflichen Wiedereinstieg. Die Beschäftigten können während der Elternzeit oder nach einer familiär bedingten Auszeit mit einer geringen Stundenzahl einsteigen und ihre Wochenarbeitszeit schrittweise aufstocken.

Praxishinweis: Seit 1. Januar 2012 sind Freistellungen aufgrund von Arbeitszeitguthaben aus einer Arbeitszeitregelung zur flexiblen Gestaltung der werktäglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit oder zum Ausgleich von Produktions- oder Arbeitszeitzyklen von bis zu drei Monaten möglich. Die etwa aus Überstunden finanzierten Freistellungen dürfen daher nicht mehr als drei Monate betragen, sonst verliert der Mitarbeiter seinen gesetzlichen Versicherungsschutz.

Förderung in der Elternzeit

Während der Elternzeit besteht für Eltern die Möglichkeit, bis maximal 30 Stunden in der Woche zu arbeiten. Für die Beschäf-



Fachreihe Personal 2020

- Teil 1: Flexibilisierung in der Arbeitswelt
- Teil 2: Employer Branding in der Praxis
- Teil 3: Freie Mitarbeiter
- Teil 4: Unternehmen familienfreundlich führen**
- Teil 5: GKV und PKV im Überblick für Freelancer
- Teil 6: Strategisches Personalmanagement vernetzt und nachhaltig ändern
- Teil 7: Gesundheitsmanagement erfolgreich organisieren
- Teil 8: Globaler Arbeitsmarkt
- Teil 9: Risiken betrieblicher Altersversorgung (bAV)
- Teil 10: Weiterbildung altersgerecht durchführen



tigten ist Teilzeitarbeit während der Elternzeit sehr attraktiv, um die Qualifikationen anzupassen, Einkommensverluste zu vermeiden und den Kontakt zu den Kollegen im Betrieb nicht zu verlieren. In Elternzeit gehen in der Regel Frauen. Bei den Männern ist es nur jeder Fünfte. Um zu verhindern, dass erfahrene Kräfte allzu lange zu Hause bleiben und daher an Qualifikation einbüßen, bestehen mehrere Ansatzpunkte. Praktiziert werden Weiterbildungsangebote während der Pause – z.B. durch E-Learning daheim. Auch durch befristete Vertretungs- oder Projekteinsätze bleibt die fachliche Kompetenz erhalten. Regelmäßige Kontakte sollten selbstverständlich sein. Dazu zählt das Betriebsfest genauso wie der Zugang zum Intranet. Im Rahmen eines Patenprogramms kann ein Kollege den Mitarbeiter zu Hause über wichtige Veränderungen informieren.

Bei Bedarf bietet sich ein Wiedereinstieg mit einer stufenweisen Erhöhung der Arbeitszeit an. Gibt eine Beschäftigte ihr Kind etwa in eine Krippe oder einen Kindergarten, kann sie während der Eingewöhnungsphase mit einigen Stunden in der Firma beginnen. Klappt alles mit dem Kind, wird die Arbeitszeit heraufgeschraubt.

Gespräche über die konkrete Gestaltung der Auszeit sollten vor der Elternzeit geführt werden. Solche Maßnahmen erleichtern der Rückkehrerin den Wiedereinstieg und reduzieren Fehler bei der anfallenden Arbeit. Dem Unternehmen bleibt eine qualifizierte Arbeitskraft erhalten, was Geld spart, denn die Einarbeitung einer neuen Kraft kostet in der Regel mehr. Zudem wird die Quote der Frauen gesenkt, die nach der Geburt eines Kindes ganz zu Hause bleiben.

Weiterbildung während der Elternzeit – immer am Ball bleiben

Durch Fort- und Weiterbildungen während der Elternzeit wird der Kontakt zum Unternehmen und zum Beruf aufrechterhalten. Die Unternehmen geben dabei ihren Mitarbeitern die Gewissheit, immer dabei zu sein und nicht den Anschluss zu verlieren. Umgekehrt profitieren die Unternehmen, wenn sie die Weiterbildungsmaßnahmen finanzieren. Denn sie können auf diese Weise deutlich höhere Überbrückungs- und Wiederqua-



lizierungskosten vermeiden. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat für die Rechtsprechung Bindungsfristen festgelegt, wenn das Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen fördert.

Nachträgliche Aufstockung der Teilzeit: Rückkehr in Raten

Unmittelbar nach der Elternzeit können Teilzeitbeschäftigte ihre Arbeitsstunden auf das ursprüngliche Volumen aufstocken. Darauf haben sie einen gesetzlichen Anspruch. Dieser entfällt jedoch, wenn sie entscheiden, nach der Elternzeit weiter auf Teilzeitbasis zu arbeiten. Wenn sich mit zunehmendem Alter des Kindes die privaten Bedürfnisse ändern, kann es sinnvoll sein, die Stunden schrittweise wieder zur Vollzeit aufzustocken. Auch für Arbeitgeber lohnt sich das, denn die Rückkehr einer bereits eingearbeiteten, erfahrenen Arbeitskraft lässt sich einfacher bewältigen als eine Neueinstellung.

Arbeiten im Home Office

Die Arbeit im Home Office gewinnt zunehmend an Bedeutung. Es ermöglicht den Beschäftigten, zu bestimmten Zeiten von zu Hause zu arbeiten. Wichtige Termine, Besprechungen und die Koordination von Arbeitsabläufen finden weiterhin im Betrieb statt. Die Arbeit kann somit flexibel gestaltet werden. Der Computer und die Anrufumleitung vom Firmen- auf das Privattelefon erleichtern Mitarbeitern nach einer Eltern- oder Pflegezeit den Wiedereinstieg in das Berufsleben.

Kinderbetreuung

Es gibt zu wenige Betreuungsplätze für unter Dreijährige, und die Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen sind meist zu kurz und starr. Über einen eigenen Betriebskindergarten oder eine Betreuungseinrichtung verfügen derzeit nur zwei Prozent aller Unternehmen in Deutschland. Häufig schließen sich mehrere Betriebe zusammen und schaffen eine gemeinsame Einrichtung. Es reicht schon die Sicherung von Belegplätzen in

Krippen, Kindergärten oder Horten. Für kurzfristige Betreuungsfälle können Betriebe ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer einrichten, das mit Bürotechnik und Spielecke ausgestattet ist. Wenn das Kind krank ist, kann der Beschäftigte es mitbringen, ohne dass sich Kollegen gestört fühlen.

Finanzielle Leistungen

Arbeitgeber beteiligen sich auch durch finanzielle Zuschüsse an Eltern und an Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Angehörigen. Unter bestimmten Voraussetzungen bleiben die Arbeitgeberleistungen steuer- und sozialversicherungsfrei.

Arbeitgeberzuschüsse für Eltern

Mit einem finanziellen Zuschuss zur Kinderbetreuung können die Betreuungsausgaben der berufstätigen Eltern abgedeckt werden:

- Kindertagesstättenbeiträge
- Mittagsbetreuung
- Schulaufwendungen
- Freizeitmaßnahmen
- Ferienbetreuung
- Mutter-Vater-Kind-Kuren

Leistungen für Angehörige von Pflegebedürftigen

- Entgeltfortzahlung für zehn Tage während einer kurzzeitigen Arbeitsverhinderung (§ 2 PflegeZG-Pflegezeitgesetz)
- Förderung der bis zu sechsmonatigen Pflegezeit (§ 3 PflegeZG) sowie
- Familienpflegezeit bis zwei Jahre (Familienpflegezeitgesetz) mit Verwendung von Wertguthaben
- Zuschüsse bei Pflege von Angehörigen

Einzelfallhilfen

- Arbeitgeberdarlehen (zinslos oder zinsbegünstigt)
- Beihilfen (steuerfrei bis zu 600 EUR pro Jahr)

Familienserviceleistungen – Zuschüsse und Netzwerk

Entlasten können Firmen ihre Angestellten zudem durch Serviceleistungen. Zum Beispiel durch die Einschaltung eines Haushaltsservices, der Aufgaben wie Bügeln, Gartenarbeit und Einkäufe übernimmt. Der Arbeitgeber kann sich wahlweise an den Kosten beteiligen (Zuschussregelung) oder er vermittelt einen Dienstleister (Netzwerkregelung). Zwei Drittel aller Berufstätigen mit Kindern ist es wichtig, dass der Arbeitgeber bei der Suche nach einer geeigneten Betreuung hilft.

Inspiration durch „Erfolgsfaktor Familie“

Unterstützung und Anregungen für die Praxis erhalten Firmen durch das 2006 vom Bundesfamilienministerium gemeinsam mit Spitzenverbänden der Wirtschaft und Gewerkschaften ge-

startete Programm „Erfolgsfaktor Familie“. Ziel ist die Festigung einer familienbewussten Personalpolitik. Konkret gefördert werden können Unternehmen mit einer Anschubfinanzierung, wenn sie Betreuungsplätze für Kinder in neuen Betreuungseinrichtungen schaffen oder neue Gruppen in bestehenden Tageseinrichtungen einrichten wollen. Der Zuschuss liegt bei maximal 6.000 EUR pro Platz jährlich und ist befristet bis Ende 2012. Außerdem besteht eine Zusammenarbeit mit Multiplikatoren wie den Industrie- und Handelskammern (IHK), Handwerkskammern (HWK), Unternehmensverbänden (UV) sowie den lokalen Bündnissen für Familie. Letztere gibt es bundesweit an rund 600 Standorten.

Audit Beruf und Familie

Betriebe, die offensiv mit dem Prädikat „familienfreundlich“ werben wollen, lassen sich zertifizieren. Bundesweit etabliert ist das seit 1998 aktive Audit „Beruf und Familie“, das für jeden Betrieb passgenaue Maßnahmen und Ziele erarbeitet. Es setzt auf einen kontinuierlichen Prozess, um familienbewusste Personalpolitik nachhaltig Schritt für Schritt umzusetzen. Zur Disposition stehen mehr als 150 Maßnahmen wie etwa die Überprüfung von Arbeitsabläufen, Unterstützung aktiver Vaterschaft, lebensorientierte Vaterschaft, Sabbaticals, Personalentwicklungsplan und Führung in Teilzeit. Nach Feststellung des Status quo erhalten die Unternehmen ein Grund-Zertifikat unter der Voraussetzung, dass eine familienbewusste Arbeitskultur bereits gelebt wird. In der Folgezeit kommen Berater mehrmals in das Unternehmen hinein, um zu prüfen, ob die vorher ausgearbeiteten Maßnahmen umgesetzt werden. Nach drei Jahren erhalten die Firmen im Rahmen eines erneuten Audits das endgültige Zertifikat.

Nutzen für den Arbeitgeber – Kosten reduziert

Durch Familienfreundlichkeit können Unternehmen Kosten senken – weil sie so familiär bedingte Fehlzeiten und Aufwand für Überbrückung, Wiedereingliederung oder Wiederbeschaffung vermeiden. Durch Qualifizierung, Einarbeitung und Minderleistung entstehen je nach Vergütungsgruppe und Dauer der Abwesenheit Wiedereingliederungskosten zwischen 2.000 und 12.000 EUR pro Mitarbeiter. Deshalb gilt es, die schnelle Rückkehr aus der Elternzeit zu fördern.

Kehrt ein Mitarbeiter nach der Elternzeit nicht an den Arbeitsplatz zurück, kann der Ersatz bei hoch qualifizierten Beschäftigten bis zu 40.000 EUR kosten. Gute Betreuung und geeignete Arbeitszeitmodelle können das abfedern. Eine verlässliche Kinderbetreuung reduziert die Fehlzeiten eines berufstätigen Elternteils um durchschnittlich 1,5 Fehltage im Jahr.

Arbeitgeberimage verbessert

Die Absolventenzahlen sinken, der Kampf um die klügsten Köpfe wird immer härter. Familienfreundliche Unternehmen stehen

bei vielen Bewerbern hoch im Kurs. Eine familienfreundliche Personalpolitik macht das Unternehmen attraktiv und wettbewerbsfähig auf dem internen (Binden) sowie dem externen (Finden) Arbeitsmarkt.

Erhalt von Wissen, Erfahrungen und Kontakten

Unternehmen, die einen schnellen Wiedereinstieg ermöglichen, sichern sich nach familiär bedingter Auszeit ihrer Mitarbeiter deren Wissen, Erfahrungen und Kontakte. Dies ist auch aus Sicht der Mitarbeiter von großem Nutzen, da dort der Wunsch nach besserer Kinderbetreuung besteht. Jedes Jahr Auszeit, das sich Berufstätige nehmen, kann sich bei hoch qualifizierten Eltern in einer dauerhaften Einkommenseinbuße von bis zu drei Prozent für jedes unterbrochene Berufsjahr niederschlagen.

Fazit – Familienfreundliche Unternehmen

Schon heute ist für mehr als 90 Prozent der jungen Beschäftigten Familienfreundlichkeit bei der Wahl ihrer Stelle mindestens genauso wichtig wie das Gehalt. Wobei sowohl Frauen als auch Männer großen Wert auf Work-Life-Balance legen – genauso wie Ältere.

Wollen Unternehmen im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte bestehen, kommen sie um ein familienfreundliches Arbeitsklima nicht herum. Dabei zahlt sich familienfreundliche Unternehmenspolitik aus, die betrieblichen Effekte beim Rekrutieren neuer Mitarbeiter lassen sich dabei genauso darstellen wie Produktivitätsverbesserungen aufgrund reduzierter Fehlzeiten.



Autor:
MBA Dipl.-Ing. **RASCHID BOUABBA**, Geschäftsführer der
MCGB GmbH Unternehmensberatung, www.mcgb.de