



Familienfreundlichkeit

Ein Gewinn für jedes Unternehmen

Leitfaden für die betriebliche Praxis



Familienfreundlichkeit

Ein Gewinn für jedes Unternehmen



Ansprechpartner IMB:
Prof. Dr. H. Hentze
Corrensstraße 25
48149 Münster
Telefon +49.251.8365607
Telefax +49.251.8365629
E-Mail: hentze@fh-muenster.de
Internet: www.imb-muenster.de

„Vereinbarkeit von Familie und Beruf im demografischen Wandel“

Eine Untersuchung im Auftrag des Instituts für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Münster e.V. (IMB)

Prof. Dr. Henner Hentze, Dipl.-Betriebsw. Doris Hinkelmann



Die vorliegende Broschüre ist ein Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Sie wendet sich insbesondere an klein- und mittelständische Unternehmen und ist vom Institut für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Münster in den Jahren 2007/2008 erstellt worden. Der erste Teil besteht aus einer qualitativen Untersuchung, die in Betrieben des Münsterlandes durchgeführt wurde. Der zweite Teil besteht aus einer Handreichung für diese Unternehmen.

Sie wendet sich insbesondere an diejenigen, die sich in der Zukunft intensiver mit dem Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschäftigen und konkrete Maßnahmen umsetzen wollen. Diese Handreichung ist bewusst sehr kompakt gestaltet worden, um dem Leser einen schnellen Überblick über die Möglichkeiten zu verschaffen. Durch Links innerhalb des Textes kann der Leser sich vertiefend mit einzelnen Aspekten beschäftigen.

TEIL 1

Die Untersuchung



Einleitung

Familienfreundlichkeit in Unternehmen ist ein Thema, das in den letzten Jahren eine immer größere Aufmerksamkeit in der öffentlichen Diskussion erfahren hat. Angesichts einer alternierenden und gleichzeitig schrumpfenden Bevölkerung wird die Forderung nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf immer bedeutsamer, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und die Standorte zukunftsfähig auszurichten. Durch den bevorstehenden Fachkräftemangel müssen sich die Unternehmen als attraktive Arbeitgeber präsentieren und dies bedeutet auch, ein Angebot zu formulieren, bei dem die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Familie, Freizeit und Beruf miteinander vereinbaren können.

Die Argumente, die die betriebliche und gesellschaftliche Notwendigkeit einer familienfreundlichen Arbeitswelt begründen, werden immer wieder mit neuen Nuancen vorgebracht. An überzeugenden Argumenten mangelt es nicht. Auch die Instrumente, wie die Unternehmen mehr Familienfreundlichkeit realisieren können, sind hinlänglich bekannt. Sie reichen von flexibleren Arbeitszeiten über Informations-, Beratungs- bis hin zu Kinderbetreuungsangeboten.

Eigentlich sollte bei dieser Fülle von Angeboten und Unterstützungsleistungen Familienfreundlichkeit in den Unternehmen eine Selbstverständlichkeit sein; die Realität sieht jedoch anders aus. Nur wenige Unternehmen

behaupten von sich, dass sie dieses Thema strategisch und ganzheitlich bearbeiten, und wenn, sind es die großen Unternehmen, die dieses Thema für sich beanspruchen. Gerade für die Mehrzahl der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) scheint diese Thematik keine Aktualität zu besitzen.

Laut „Familienatlas 2007“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sind die Regionen Niedersachsen und große Teile von Nordrhein-Westfalen im Handlungsfeld Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterdurchschnittlich bzw. stark unterdurchschnittlich bewertet worden (www.prognos.com/familienatlas).

Familienfreundlicher Betrieb: Was ist das?

So viel Prozent der Bevölkerung im Alter von 16 bis 44 Jahren sehen ... als Kriterien für einen familienfreundlichen Betrieb an (Mehrfachnennungen möglich)



Der Untersuchungsauftrag

KMU treten im Vergleich zu Großunternehmen als familienfreundliche Unternehmen deutlich seltener in Erscheinung. Dieser Tatbestand ist erstaunlich, da auch ihnen die Argumente und Hilfen im gleichen Maße zur Verfügung stehen. Viele Programme wenden sich gerade an KMU, um ihnen auf die Größenordnung der Unternehmen abgestimmte Instrumente zur Verfügung zu stellen.

Diese Untersuchung soll darüber Aufschluss geben, was die KMU hindert, die notwendigen Schritte zu

einem familienfreundlichen Unternehmen einzuleiten, und welche Hilfestellungen sie in Zukunft benötigen, um diese Implementierungsleistung zu vollbringen.

Bei den meisten Publikationen und politischen Forderungen wird unter Familienfreundlichkeit die Situation der jungen Familie verstanden, in der das Aufziehen von Kindern mit einer beruflichen Tätigkeit verbunden werden soll.

In der vorliegenden Untersuchung wird darüber hinausgehend die Situa-

tion als ebenso bedeutsam betrachtet, in der sich ein Betriebsangehöriger um einen pflegebedürftigen Angehörigen kümmern muss. Solche Fälle treten vorwiegend für Mitarbeiter auf, die 50 Jahre und älter sind und die mit einer Lösung des Problems ausschließlich im privaten Bereich häufig überfordert sind. Aus diesem Grunde stellt sich die Frage, welche Hilfe und Unterstützung Arbeitgeber ihren Mitarbeitern bieten, bieten können oder bieten wollen.

Ausgangslage für die vorliegende Untersuchung sind fünf Hypothesen:

- 1 Das vorhandene Informationsmaterial über Familienfreundlichkeit in Unternehmen wird von KMU kaum wahrgenommen. Es ist zu vielfältig, redundant und nicht auf die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen dieser Größenordnung zugeschnitten.
- 2 Aufgrund eines eher kurzfristigen Planungshorizonts von KMU ist das Thema der Nachwuchssicherung und Mitarbeiterbindung selten als strategisches Unternehmensziel verankert.
- 3 KMU reagieren erst dann, wenn der „Fall da ist“ und finden dann eine auf die Situation und die Personen abgestimmte Lösung.
- 4 KMU verfügen selten über ein Konzept oder System zur Realisierung familienfreundlicher Aktivitäten. Eine Verknüpfung zur Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie ist nicht vorhanden.
- 5 Das positive Image, als familienfreundlicher Betrieb zu gelten, wird für die Personalakquisition und die Personalbindung noch nicht erkannt.



Methode der Untersuchung

Untersucht wurden KMU aus dem Münsterland, wobei der regionale Schwerpunkt der untersuchten Betriebe in Münster und im Kreis Borken liegt. Die Auswahl der Unternehmen orientierte sich an der Mitarbeiterzahl, wobei die Mehrzahl zwischen 50 und 380 Mitarbeitern liegt, drei Unternehmen haben mehr als 1000 Mitarbeiter. Die Kompetenz, Aussagen über Aktivitäten und Pläne des Unternehmens zu machen, liegt bei den befragten Unternehmen bei der Geschäftsführung oder bei der Personalleitung, die der Geschäftsleitung unmittelbar unterstellt ist.

Für die Befragung in den Unternehmen wurde die Methode des halbstrukturierten Interviews gewählt. Es war wichtig, die individuellen Aussagen und Meinungen der Unternehmensleitung bzw. der Personalverantwortlichen zum Thema zu erfassen, um daraus einen Leitfaden mit Handlungsvorschlägen zu erarbeiten.

Die Interviews wurden jeweils in den Räumen der Unternehmen geführt. Anwesend waren zwei Interviewer des IMB sowie ein bis zwei Personen des Unternehmens (Geschäftsführung/Personalleitung). Die Interviews dauerten jeweils 1,5 bis 2 Stunden.

Bei der Auswahl der Unternehmen wurden zwei Gruppen gebildet:

- 1 Unternehmen, die von sich behaupten, bereits Maßnahmen zur Realisierung von Familienfreundlichkeit umgesetzt zu haben (bei ihnen sollten Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren bei der Implementierung erhoben werden), und
- 2 Unternehmen, die von sich behaupten, noch keine beziehungsweise wenige Aktivitäten umgesetzt zu haben (bei ihnen sollten überwiegend deren Gründe und notwendige Implementierungshilfen abgefragt werden).

Folgende Abfolge der Fragen gab den roten Faden der Gespräche wieder:

- Wie wird die Handlungsnotwendigkeit eingeschätzt? (gegenwärtig – zukünftig)
- Welche Maßnahmen werden bereits gegenwärtig realisiert?
- Wie wird die Wirksamkeit der realisierten Maßnahmen beurteilt?
- Wie wird die Idee einer Netzwerkbildung beurteilt, Maßnahmen gemeinsam mit anderen Unternehmen umzusetzen? (wie z. B. einen Betriebskindergarten)
- Welche externe Hilfe (z. B. durch die Industrie- und Handelskammer) benötigen KMU, um Maßnahmen, Konzepte oder Netzwerke zu implementieren?

Die Ergebnisse der Interviews

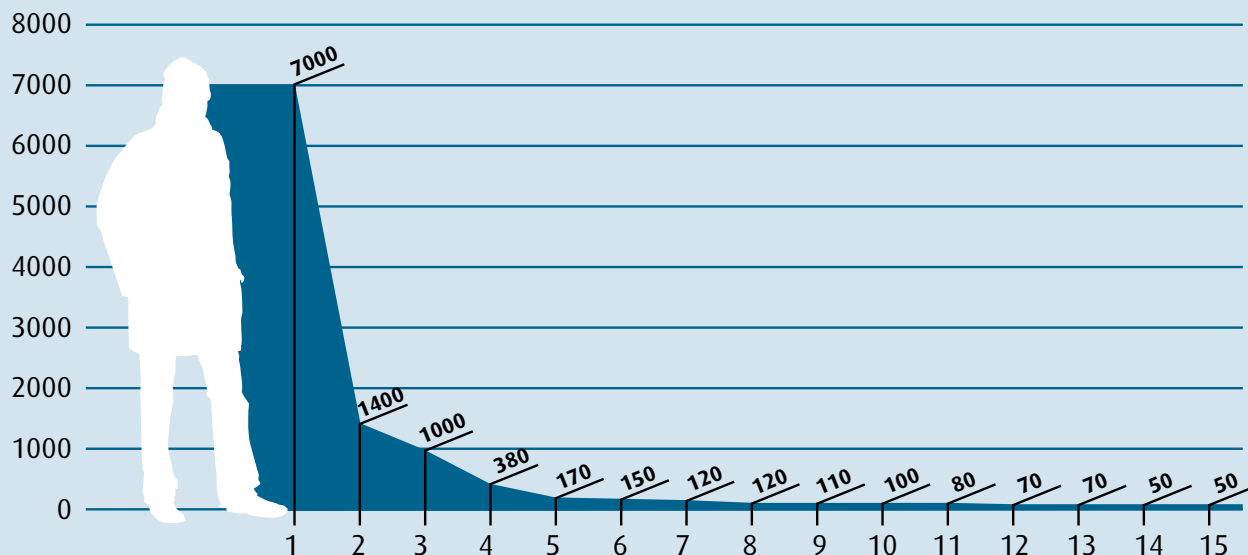
Für die qualitativen Interviews zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf im demografischen Wandel“ wurden 35 Unternehmen mit Sitz im Münsterland angeschrieben und um einen Gesprächstermin gebeten. Von den 35 Unternehmen erklärten sich 15 Unternehmen bereit, an Interviews teilzunehmen. Bei 14 Unternehmen fand die Befragung persönlich in den Räumlichkeiten des Unternehmens statt und in einem Fall wurde der Unternehmensinhaber am Telefon befragt.

Die befragten Unternehmen kommen aus unterschiedlichen Branchen, wobei die Hälfte produzierende Unternehmen darstellt und die andere Hälfte im Dienstleistungsbereich tätig ist.



Die Mitarbeiterzahlen variieren zwischen:

Anzahl der Mitarbeiter pro Unternehmen



Bei den produzierenden Unternehmen sind in der Produktion überwiegend Männer beschäftigt und nur in den jeweiligen Verwaltungsabteilungen arbeiten auch Mitarbeiterinnen. In den anderen Unternehmen ist die Geschlechterverteilung ziemlich ausgeglichen. Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf betrifft nicht nur die Kinderbetreuung, sondern auch die Pflege von älteren Familienangehörigen. Bei unserer Befragung stellte sich heraus, dass Mitarbeiter, die in einem solchen Fall individuelle Lösungen in Bezug auf Arbeitszeiten usw. benötigen, fast nur Frauen sind. Auch der Antrag auf Elternzeit wird immer noch fast ausschließlich von Frauen gestellt.

Unternehmen mit einem konkreten Konzept zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Bei dieser Gruppe der Unternehmen haben drei schon sehr ausgereifte Konzepte für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die auch schon erfolgreich operativ umgesetzt werden. In einem Unternehmen wurde u. a. eine Kindertagesstätte für die Betreuung von unter Dreijährigen eingerichtet und ein Unternehmen besitzt seit 2005 das Zertifikat der Hertie-Stiftung „berufundfamilie“ (www.beruf-und-familie.de).

Diese Unternehmen berichteten uns von dem Erfolg ihrer Maßnahmen, der Akzeptanz innerhalb der Mitarbeiterschaft und dem Imagegewinn für ihr Unternehmen.

Maßnahmen aus den Unternehmen für eine erleichterte Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Mitarbeiter sind:

Maßnahmen aus den Unternehmen:



Die Unternehmen, die schon ein ausgereiftes Konzept zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben, berichten über ausschließlich positive Erfahrungen. Das Betriebsklima ist sehr positiv und die Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, die in Elternzeit gehen oder sich in der Elternzeit befinden, kehren schneller wieder an ihren Arbeitsplatz zurück.

Wir haben festgestellt, dass in diesen Unternehmen die jeweiligen Personalverantwortlichen diese familienfreundliche Unternehmenskultur prägen und aktiv gestalten. Dadurch ist die Akzeptanz dieser Maßnahmen durch die Mitarbeiter sehr hoch.

Die Unternehmen, bei denen wir sehr ausgereifte Konzepte kennengelernt haben, verzeichnen in ihren Branchen schon heute einen Fachkräftemangel und verfolgen das Ziel, ihre Mitarbeiter langfristig an ihr Unternehmen zu binden und auch Mütter nach dem Mutterschutz möglichst frühzeitig wieder an ihren Arbeitsplatz zurückzuführen. Außerdem kann ein famili-

enfreundliches Firmenimage bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern positiv wirken und gerade für weniger attraktive Regionen als Differenzierungsmerkmal vorteilhaft sein.

Häufig ist es auch in hoch spezialisierten Arbeitsbereichen betriebswirtschaftlich für die Unternehmen günstiger, ihre eingearbeiteten, erfahrenen Mitarbeiter möglichst schnell wieder am alten Arbeitsplatz einzusetzen, anstatt neue Mitarbeiter zu rekrutieren und einzuarbeiten (www.bmfsfj.de/publikationen: Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen).

Auch die Übernahme der Kindergartenbeiträge kann für beide Seiten, Unternehmen und Mitarbeiter, einen finanziellen Vorteil bewirken. Eine interessante Abgabensenkung ist möglich, wenn das Unternehmen bereit ist, die Kosten für den Kindergarten zu übernehmen oder zumindest einen Zuschuss zu leisten. Für solche Leistungen brauchen weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer Steuern und Sozi-

alabgaben zu entrichten. Mehr noch: Die Firma kann die Ausgaben sogar gewinnmindernd von der Steuer absetzen.

Möglich wird dieses durch § 3 Nr. 33 des Einkommensteuergesetzes (EStG). Er besagt, dass sämtliche Bar- und Sachaufwendungen, die ein Arbeitgeber seinen Mitarbeitern für die Unterbringung, Verpflegung und Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern gewährt, steuerfrei sind. Der Zuschuss fließt nicht in die Tasche des Mitarbeiters, sondern direkt zum Kindergarten. Die Steuerfreiheit gilt nur für Leistungen, die zusätzlich zu dem ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbracht werden. Die Umwandlung von Arbeitslohn in steuerfreie Kindergartenzuschüsse des Arbeitgebers ist ausgeschlossen. Begünstigt sind nur Leistungen für nicht schulpflichtige Kinder. Der begünstigte Personenkreis bestimmt sich danach, ob das Kind nach dem jeweiligen landesrechtlichen Schulgesetz noch nicht schulpflichtig ist.

Unternehmen, die fallbezogene Lösungen realisieren

Diese Unternehmen haben zwar keine konkreten Konzepte für die auftretenden Fälle, in denen Mitarbeiter neue familiäre Situationen lösen müssen, finden aber meistens schnell pragmatische Lösungen, um ihren Mitarbeitern zu helfen. Die Gespräche mit den Mitarbeitern werden meistens mit der Personalleitung oder direkt mit der Geschäftsführung geführt.

Einsatz einer individuellen Arbeitszeitregelung

Bei der Frage nach Instrumenten, die zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen können, ist das Zeitmanagement bei allen als wichtigstes Instrument genannt worden. Die einzelnen Formen werden auch in fast allen Unternehmen je nach Bereich und Möglichkeit genutzt.

Bei dem Instrument Arbeitszeit versuchen die Unternehmen je nach Mitarbeiter und arbeitsplatzspezifischen Möglichkeiten, Lösungen zu finden,

die für beide Seiten praktikabel sind. Bei einem der befragten Unternehmen gibt es sogar die Option, später – nach Ablauf der Elternzeit – wieder im Unternehmen anzufangen. Das Unternehmen bietet Eltern also mehr Zeit für die Kindererziehung mit der Option einer späteren Beschäftigungsneuaufnahme.

Neue Organisation der Arbeitsabläufe

Der zweite Bereich der Instrumente, der die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern kann, ist das Arbeitsablaufmanagement. Wir haben die Unternehmen danach befragt, welche der folgenden Instrumente sie einsetzen:

- Arbeit mit nach Hause nehmen
- Alternierende Telearbeit
- Leichter Wiedereinstieg nach und während der Elternzeit
- Eltern-Kind-Arbeitszimmer.

Die einzelnen Instrumente sind natürlich nicht in allen Bereichen einsetzbar und werden daher auch von den Unternehmen ganz unterschiedlich gehandhabt.

Auch in diesem Bereich werden die Lösungen überwiegend individuell, dem jeweiligen Fall entsprechend gelöst. Der Punkt „Eltern-Kind-Arbeitszimmer“ wurde von keinem Unternehmen genannt, allerdings wird es in einigen Unternehmen durchaus unterstützt, wenn Kinder in Ausnahmefällen mit ins Büro genommen werden.

Bei den Punkten „Arbeit mit nach Hause nehmen“ und „Alternierende Telearbeit“ gibt es ebenfalls unterschiedliche Aussagen, wobei in den meisten Unternehmen diese Arbeitsform nicht durchgeführt wird oder nur eingeschränkt zur Verfügung steht.

Den „leichten Wiedereinstieg nach und während der Elternzeit“ praktizieren die meisten Unternehmen. Allerdings ist dabei die Entscheidung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters ausschlaggebend. Das Engagement und die Qualifikation der Mitarbeiter ist entscheidend, wo und in welcher Funktion dieser wieder eingesetzt wird. In den überwiegenden Fällen wollen die Mitarbeiter nicht in Vollzeit wieder einsteigen, sondern in Teilzeit, und das am liebsten vormittags. Wenn also viele Mitarbeiter diese Arbeitsaufteilung und -zeit bevorzugen, ist es für das Unternehmen schwierig, für beide Seiten eine zufriedenstellende Lösung zu erzielen.

Zeitmanagementinstrumente der befragten Unternehmen:



Die Bedeutung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur

Ob ein Unternehmen als familienfreundlich gelten kann, ist nicht nur von einzelnen Maßnahmen abhängig. Wichtig ist, dass in möglichst vielen Bereichen die Grundeinstellung zum Ausdruck kommt, in Situationen der Kinderbetreuung oder der Pflege partnerschaftlich eine Lösung zu finden, die sowohl den Mitarbeitern nutzt, aber auch für das Unternehmen praktikabel ist. Eine solche Unternehmenskultur wird durch viele Instrumente geprägt. Hier einige Beispiele, die in den Interviews genannt wurden:



Die meisten Unternehmen führen durch die Geschäftsleitung oder die Personalabteilung regelmäßige Mitarbeitergespräche durch, in denen über verschiedene Themen gesprochen wird, unter anderem auch über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Außerdem berichteten viele der kleineren befragten Unternehmen, dass durch den engen Kontakt zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern schnell Probleme sichtbar werden oder auch direkt bei den Vorgesetzten angesprochen werden. Durch diese enge Bindung ist es schnell möglich, praktikable Lösungen zu finden, die sowohl für das Unternehmen als auch für den jeweiligen Mitarbeiter positiv sind.

Während der Elternzeit wird auf unterschiedliche Weise der Kontakt

zum Unternehmen gepflegt. Einige Unternehmen führen Betriebsfeste oder Familienfeste durch, zu denen auch die Mitarbeiter in Elternzeit eingeladen werden. In anderen Unternehmen bekommen die Mitarbeiter in Elternzeit Informationen durch Mitarbeiterzeitungen oder über E-Mail-Verteiler. In den kleineren Unternehmen erfolgt der Kontakt und der Austausch außerdem über inoffizielle Wege, also über die Kollegen oder über Besuche der Mitarbeiter mit Kindern im Unternehmen.

Die beiden Bereiche Zuschuss zur Kinderbetreuung und Belegplätze in Kindergärten werden bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen noch nicht umgesetzt; es besteht aber bei vielen der Wunsch, im Bereich der Kinderbetreuung Kooperationen mit anderen

Unternehmen einzugehen. Die Unternehmen wollen durch Kooperationen betriebsnahe und flexible Kinderbetreuungsplätze schaffen, die sie ihren Mitarbeitern nach Bedarf anbieten können.

Anders ist es beim Thema Unterstützung bei der Seniorenbetreuung. In diesem Bereich sind die Unternehmen an weiteren Informationen interessiert, sehen es aber noch nicht als potenzielles Handlungsfeld. Bisher sind noch in keinem der befragten Unternehmen Probleme bei der Vereinbarkeit von Pflege und Erwerbstätigkeit aufgetreten.

Bei der Frage, von wem die Instrumente zur verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf genutzt werden, haben die Unternehmen eindeutig die Frauen genannt. Sowohl im Bereich der Kindererziehung als auch im Bereich der Pflege von Angehörigen sind fast ausschließlich Frauen diejenigen, die ihre Erwerbsarbeit zeitlich reduzieren oder neu organisieren müssen. Nur zwei der Unternehmen berichteten

von jeweils einem Mann, der Elternzeit beantragt hat.

Bei der Frage nach weiteren Informationen und Kooperationen waren fast alle Unternehmen der Meinung, dass eine gebündelte Information über die Themen „Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf“ in Form einer Broschüre oder eines Ansprechpartners z. B. bei der IHK Nord Westfalen sehr vorteilhaft wäre.

Ein Unternehmen schlug vor, Inforeveranstaltungen zum Thema zu machen und dort die Möglichkeit zum Unternehmensaustausch zu ermöglichen. Außerdem waren gerade die Unternehmen in der Region Bocholt an einem Netzwerk bzw. einer Kooperation zur Gründung einer gemeinschaftlichen betriebseigenen Kindertagesstätte interessiert.

Zusammenfassung und Empfehlungen

- 1 Ob ein klein- und mittelständisches Unternehmen eine familienfreundliche Politik betreibt, ist vom Gestaltungswillen der Unternehmensleitung abhängig. Unternehmen, die die Familienfreundlichkeit ihres Unternehmens als ein strategisches Ziel einstufen, sind in der Minderheit.
- 2 Wenige Unternehmen haben die Bedeutung von Familienfreundlichkeit für die Personalakquisition und Mitarbeiterbindung erkannt.
- 3 KMU bevorzugen aufgrund der geringen Fallzahlen sehr individuelle Lösungen. Diese sind vielfältig und sehr betriebsspezifisch. Am häufigsten werden individuelle Arbeitszeitregelungen umgesetzt. Die anderen Möglichkeiten aus einem Maßnahmenkatalog sind teilweise nicht bekannt und werden auch selten genutzt (zum Beispiel: Telearbeit).
- 4 Von der Mehrzahl der Unternehmen wird erkannt, dass es mittel- und langfristig sinnvoll erscheint, die realisierten und geplanten Maßnahmen in Programme oder Konzepte umzuwandeln, um die Kommunikation nach außen und nach innen zu erleichtern.
- 5 KMU nutzen kaum die Informationen und Hilfen, die von den unterschiedlichsten Organisationen angeboten werden. Mit der Sichtung dieser Informationsfülle sind sie zweifelsohne überfordert. Eine Verdichtung der Informationen durch eine „Clearing-Stelle“ würde als eine große Hilfestellung angesehen.
- 6 Netzwerklösungen fänden eine große Akzeptanz, wenn ein Treiber im Netzwerk lösungsorientiert arbeitet.
- 7 Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern sollen, müssen zu den übrigen personalpolitischen Aktivitäten passen. Die Unternehmenskultur muss hierauf abgestimmt sein.



TEIL 2

Handlungsempfehlungen für kleine und mittelständische Unternehmen



Familienfreundlichkeit – ein Thema für mein Unternehmen?

In der öffentlichen Diskussion steht das Thema Familienfreundlichkeit ganz oben. Aber ist es auch ein Thema, um das sich ein Unternehmer oder Ihr Unternehmen kümmern muss?

Stellen Sie sich zum Einstieg folgende Fragen:

- Gehört es zu unserer Unternehmenskultur, dass Mitarbeiter Beruf und familiäre Pflichten miteinander vereinbaren können?
- Befürchte ich, langfristig nicht mehr ausreichend qualifiziertes Personal zu bekommen?
- Soll mein Unternehmen in der Öffentlichkeit ein Image als familienfreundliches Unternehmen bekommen?

Wenn Sie spontan dreimal zugestimmt haben, haben Sie bereits die erste Hürde übersprungen: Sie sind davon überzeugt, dass sich Ihr Unternehmen diesem Thema stellen muss.

Falls Sie noch andere Personen überzeugen müssen, hier noch einige zusätzliche Argumente, die mehr oder weniger für alle Unternehmen gelten:

- Angebote an die Mitarbeiter, Familie und Beruf in Einklang zu bringen, dienen der Mitarbeiterbindung.
- Familienfreundliche Maßnahmen erhöhen die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, weil dadurch Stressbelastungen reduziert werden.
- Familienfreundliche Aktivitäten des Unternehmens verdeutlichen auch die Wertschätzung der Mitarbeiter. Mitarbeiter werden schneller von der Phase der Kinderbetreuung zurückkehren; Arbeitnehmer sind auch im fortgeschrittenen Alter noch engagiert und motiviert, weil das Unternehmen Lösungen anbietet, Beruf, Freizeit und Familie miteinander zu verbinden.

Kosten-Nutzen-Vergleich

Das sind alles richtige und gute Argumente. Aber, rechnet sich das auch? Denn zweifelsohne sind die familienfreundlichen Maßnahmen nicht zum Nulltarif zu bekommen.

Das beste Argument für den Unternehmer ist, wenn der ökonomische Nutzen größer ist als die Kosten.

Wenn ein Unternehmen familienfreundliche Maßnahmen realisiert, öffnet sich eine breite Palette von Kosteneinsparungspotenzialen:

- 1 Wiederbeschaffungskosten** von Ersatzkräften für die wegen familiärer Aufgaben ausscheidenden Mitarbeiter (Kinderbetreuung und Pflegefall)
- 2 Überbrückungskosten:** Kosten für die Überbrückung der Phase, in der sich der Mitarbeiter in Elternzeit befindet.
- 3 Wiedereingliederungskosten,** die entstehen, wenn Mitarbeiter aus der Elternzeit zurückkommen. Sie steigen mit der Dauer der Betriebsabwesenheit zum Beispiel durch Qualifizierungsmaßnahmen.
- 4 Kosten für Fehlzeiten** aufgrund zusätzlicher Belastung durch Familienaufgaben (plötzliche Krankheit eines Kindes oder eines Familienangehörigen)

Kosteneinsparungspotenzial durch Familienfreundlichkeit

Die möglichen Kosten für Ihr Unternehmen zu ermitteln, wäre ein erheblicher Aufwand. Deshalb lassen Sie sich von einigen Zahlen beeindrucken, die andere Unternehmen ermittelt haben. Dabei bezeichnen sie die Kosten der Ziffern eins bis vier als Kosteneinsparungspotenzial, das sich durch familienfreundliche Maßnahmen ausschöpfen lässt. Für ein KMU lässt sich ein Potenzial von 25.000 Euro pro Mitarbeiter in der Elternzeit ausweisen. Und knapp zwei Jahre nach Einführung erster familienfreundlicher Maßnahmen wurde dieses Kosteneinsparungspotenzial bereits zu 60% ausgeschöpft. Natürlich kosten diese Maßnahmen auch Geld. Sie belasten das Betriebsergebnis. In welcher Höhe das geschieht, ist davon abhängig, welche Maßnahmen realisiert werden.

Ein Grundprogramm kann Folgendes umfassen:

- Beratung für Eltern, Kontakthaltungs- und Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in Elternzeit,
- Teilzeitangebote, Arbeitszeitflexibilität für Eltern,
- Telearbeit für Beschäftigte in Elternzeit,
- betriebliche beziehungsweise betrieblich unterstützte Kinderbetreuung.

Auch hier hilft zunächst ein Vergleich mit anderen Unternehmen: Bewertet man den jährlichen Aufwand für die familienfreundlichen Personalmaßnahmen als Investition, so verzinst sich das in die Maßnahmen investierte Kapital mit rund 25%. Im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch kann man dann von einem Return of Investment (ROI) der Investitionen in die Familienfreundlichkeit in Höhe von 25% sprechen.

In Wirklichkeit ist die Rechnung viel komplizierter und aufwendiger, je nachdem wie viele Parameter in eine solche Kalkulation mit einbezogen werden.

Wenn Sie diese Zahlen nicht überzeugen, können Sie sich auch durch detailliertere Kosten-Nutzen-Analysen überzeugen lassen.

Weitere Praxisbeispiele und Informationen finden Sie in der Broschüre: „Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen“ vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend oder in der Broschüre: „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“, beide stehen kostenlos zur Bestellung oder als Download unter www.bmfsfj.de/publikationen zur Verfügung.

Oder Sie erstellen eine individuelle Kosten-Nutzen-Analyse für Ihr Unternehmen. Die Vorgehensweise kann der obigen Quelle entnommen werden.

Fazit

Um sich und andere von familienfreundlichen Maßnahmen zu überzeugen, gibt es gute Argumente. Hier eine Auswahl:

- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten
- Reduktion der Stressbelastung
- Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand
- Verringerung der Fluktuationen und damit Reduzierung des Aufwands zur Wiederbesetzung
- Erhöhung der Rückkehrquote und Senkung der Abwesenheitsdauer nach Mutterschutz
- verbessertes Personalmarketing
- verbessertes Unternehmensimage.



Die ersten Schritte

Bisher haben wir Sie nur mit Aussagen anderer Fachleute oder anderer Unternehmen konfrontiert. Wenn die Argumente noch nicht überzeugend genug waren oder wenn das Thema für Ihr Unternehmen aus anderen Gründen nicht relevant ist, sind Sie bei der Lektüre bis zu dieser Stelle auch nicht vorgedrungen.

**Also, Sie wollen etwas tun!
Aber wie anfangen?
Welches sind die ersten Schritte?**

Schritt 1: Auswertung vorhandener Personaldaten

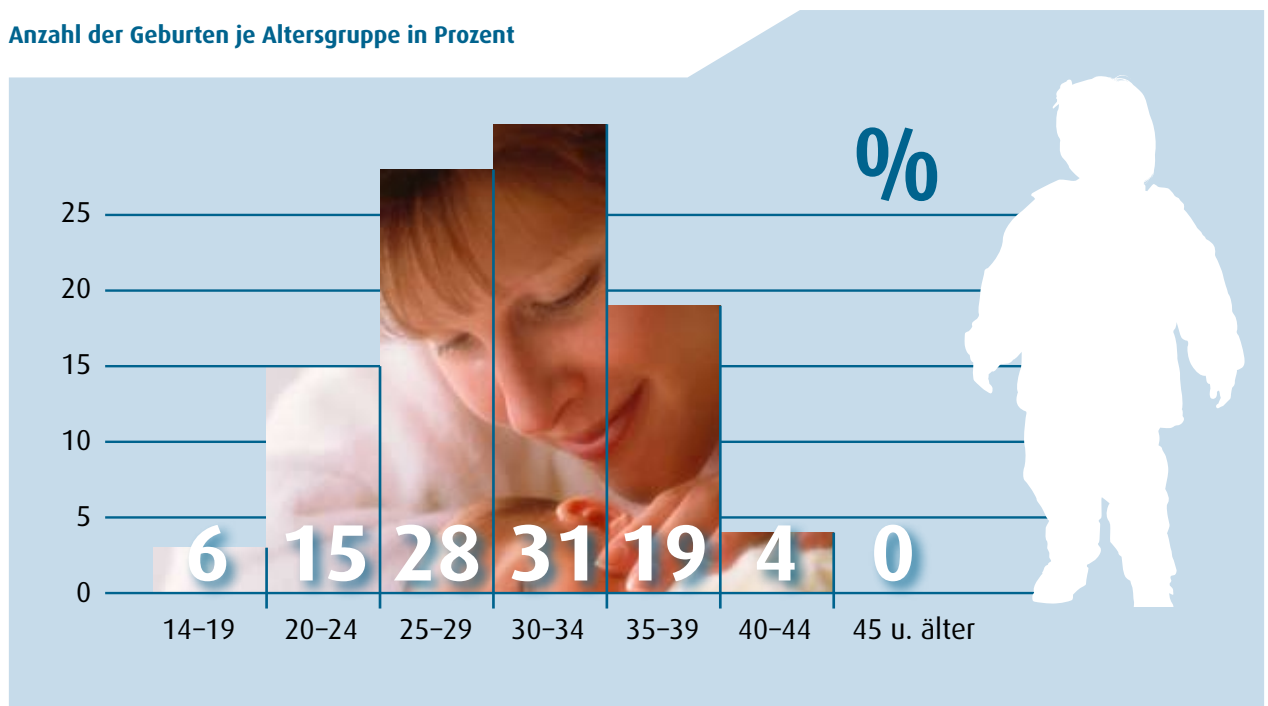
Grundsätzlich wenden sich familienfreundliche Maßnahmen an alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, denn bei jedem kann z. B. plötzlich ein Pflegefall eintreten. Dennoch gibt Ihnen eine Analyse der Belegschaftsstruktur erste Hinweise, in welcher Intensität Sie familienfreundliche Maßnahmen umsetzen und mit welchen Maßnahmen Sie beginnen sollten.

Eine Altersstrukturanalyse sollte Ihnen folgende Informationen liefern:

- Anteil der Mitarbeiter 50 plus, denn bei dieser Mitarbeitergruppe treten z. B. am wahrscheinlichsten Pflegefälle auf
- Bildung von Alterskohorten
 - bis 25 Jahre
 - 26 bis 35 Jahre
 - 36 bis 45 Jahre
 - 46 bis 50 Jahren
- Fortschreibung der Altersstruktur und der Altersgruppen in fünf beziehungsweise zehn Jahren. Sie erhalten dadurch Informationen welche Maßnahmen in Zukunft wichtig sind.

Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Analysetools, z. B. den Demografie-Rechner der IHK unter www.ihk-nordwestfalen.de als kostenlosen Download oder den DemografieKompass unter www.demobib.de.

Anzahl der Geburten je Altersgruppe in Prozent



Schritt 2: Mitarbeiterbefragungen

Aus der Datenanalyse ergeben sich schon die ersten Ansatzpunkte für mögliche Maßnahmen. Aber was nützt ein Angebot, das nicht in Anspruch genommen wird? Deshalb sollten Sie Ihre Mitarbeiter befragen, welche Maßnahmen überhaupt auf Akzeptanz stoßen. Bei einer solchen Abfrage sollten Sie einige Punkte beherzigen, um auch ein brauchbares Ergebnis zu erhalten:

- Führen Sie eine schriftliche, anonyme Befragung durch neutrale Dritte (Diplomarbeit, Praktikanten ...) durch. Dadurch erhalten sie eine hohe Rücklaufquote und ehrliche Antworten.
- Bieten Sie nur Maßnahmen zur Auswahl an, die Sie auch gewillt sind umzusetzen. Es käme schlecht an, wenn sich Mitarbeiter ein Angebot von Telearbeitsplätzen wünschen, das Unternehmen diese jedoch nicht einrichten will oder kann.
- Stellen Sie das Ergebnis der Befragung der Belegschaft im Intranet oder am Schwarzen Brett zur Verfügung.
- Machen Sie deutlich, wie Sie mit dem Ergebnis umgehen wollen, weil sonst Erwartungen geweckt werden, deren Erfüllung auf die lange Bank geschoben wird.

„Nur durch eine offene Kommunikation gewinnt Ihr Vorhaben an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz.“

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat eine Umfrage bei 2000 abhängig Beschäftigten zum Thema: „Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb“ durchgeführt. Sie finden die Auswertung der repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben unter www.bmfsfj.de/publikationen

Schritt 3: Ihr firmenspezifisches Konzept eines familienfreundlichen Betriebes

Jetzt haben Sie schon zwei Quellen für ein familienfreundliches Programm ausgeschöpft. Eine dritte Quelle ist Ihre unternehmerische Akzentuierung. Dabei werden Sie darauf achten, dass die geplanten Maßnahmen auch zur Unternehmenskultur passen. Ein Unternehmen, das von seinen Mitarbeitern Flexibilität fordert, wird auch flexiblere Arbeitszeitmodelle befürworten. Die Unternehmenskultur muss stimmig sein, denn sie wirkt auch nach außen und imagebildend.

Die unternehmerischen Vorstellungen werden auch durch die mittel- und langfristige Unternehmensstrategie geprägt. Wird das Unternehmen expandieren oder schrumpfen? Welche Technologie wird in Zukunft die Leistungserbringung bestimmen? Mit welchen Produkten und/oder Dienstleistungen sollen welche Märkte bedient werden? Alle daraus resultierenden Entscheidungen bestimmen den Personalbedarf, die Qualifikation und die Motivation der Mitarbeiter.

Führen Sie alle Ergebnisse der drei Quellen zusammen, lässt sich ein Konzept familienfreundlicher Maßnahmen entwickeln, das betriebswirtschaftlich tragbar ist, eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern findet und eine positive Wirkung nach außen entfaltet.

Auch wenn die Details sehr firmenspezifisch ausgeprägt sein werden – das Grundgerüst wird die Basis-Maßnahmen der Darstellung in jedem Fall beinhalten.

Wenn Sie weitere Informationen oder Praxisbeispiele suchen: Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat eine Broschüre „Familienbewusste Personalpolitik“ herausgegeben. Hier finden Sie Informationen für Arbeitnehmervertretungen, Unternehmens- und Personalleitungen. Diese enthalten einen ausführlichen Fahrplan zur Einführung betrieblicher Regelungen. Es werden Handlungsfelder, Maßnahmen, Einsatzmöglichkeiten und deren Kosten näher beschrieben (www.bmfsfj.de/publikationen).



Schritt 4: Die Entwicklung des Konzepts

Das klingt vielleicht bis hierher alles etwas aufwendig – das muss aber nicht sein! Grundsätzlich bieten sich drei alternative Vorgehensweisen an, die alle bereits von KMU erprobt worden sind:

1 Sie erklären die Entwicklung eines familienfreundlichen Programms zur Chefsache und halten persönlich die Fäden in der Hand.

2 Sie richten eine Projektgruppe ein, in der z. B. die Personalleitung die Federführung übernimmt und die potenziell betroffene Mitarbeiter einbezieht.

3 Sie ziehen externe Beratung hinzu, weil man das Rad nicht jedes Mal neu erfinden muss.

Beratung zur Entwicklung von innovativen Kinder-Betreuungskonzepten, die Umsetzung flexibler Managementmodule und die Koordinierung der betrieblichen Umsetzung finden Sie z. B. bei der Do-it Projektmanagement GmbH & Co. KG in Castrop-Rauxel, Geschäftsführung Frau Angelika Kirstein (www.do-it-projektmanagement.de).

Das Grundkonzept sollte – gleich welche Methode Sie gewählt haben – folgende Aussagen beinhalten:

- die angesprochene Zielgruppe(n)
- Situationen, die es zu regeln gilt
- Priorisierung der familienfreundlichen Maßnahmen:
 - Von welchen Maßnahmen versprechen Sie sich die größte Wirkung?
 - Welche Maßnahmen sollten in welcher Reihenfolge umgesetzt werden?
- den finanziellen Rahmen.

Natürlich steckt auch hier der „Teufel im Detail“. Wie zum Beispiel richtet man einen Telearbeitsplatz ein? Nähere Informationen erhalten Sie auf Seite 26.

Wenn Sie weitere Informationen oder Praxisbeispiele suchen, hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend eine Broschüre „Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk“ herausgegeben. Hier finden sie ab Seite 10 ff Maßnahmen und Praxisbeispiele für ein familienfreundliches Betriebsklima (www.bmfsfj.de/publikationen).

Wissen die Mitarbeiter, wie Sie denken?

Ihre Entscheidung, zu einem familienfreundlichen Betrieb zu werden, ist eine Entscheidung, die nach außen und innen kommuniziert werden muss. Vornehme Zurückhaltung ist fehl am Platze.

Am Anfang muss die Kommunikation an die Mitarbeiter stehen. Denn Ihre Angebote beeinflussen unmittelbar die Entscheidungen in den Familien Ihrer Mitarbeiter. Die wichtigste Botschaft in dieser Phase muss lauten:

„Das Unternehmen ist Ansprechpartner und Unterstützer, wenn es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht!“

Diese Aussage sollte immer wieder in den Vordergrund gestellt werden, auf Betriebsversammlungen, Betriebsfeiern und bei Mitarbeiterbesprechungen.

Dabei sollten Sie sich, gleichgültig welche konkrete Formulierung Sie wählen, von folgenden Prinzipien leiten lassen:

- Sie berücksichtigen und akzeptieren familiäre Verpflichtungen der Mitarbeiter.
- Familienfreundliche Maßnahmen gelten für alle Mitarbeiter.
- Die Umsetzung einer Maßnahme muss den Mitarbeitern Unterstützung geben, darf aber auch den Arbeitsprozess im Unternehmen nicht behindern.
- Sie sind bemüht, in den konkreten Fällen eine faire Lösung zu finden.
- Familienfreundlichkeit braucht die Solidarität der gesamten Belegschaft.

Tue, was du sagst, und sage, was du tust!

Entscheidend für alles, was Sie tun, ist die Glaubwürdigkeit des Handelns. Das, was Sie sagen und publizieren, muss sich in jeder einzelnen Maßnahme und möglichst bei jedem persönlichen Fall widerspiegeln.

Welche Informationen helfen?

Informationen an schwangere Mitarbeiterinnen

Wenn Sie erfahren, dass eine Ihrer Mitarbeiterinnen schwanger ist, sollten Sie möglichst bald einen ausführlichen Gesprächstermin vereinbaren, um über Vorstellungen und Perspektiven im Unternehmen zu sprechen. Dieses Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist auf Seite 20s näher erläutert.

Es gibt aber viele Fragen, die während einer Schwangerschaft auftauchen. Von daher ist es für beide Seiten von Vorteil, wenn Sie direkt Informationsmaterialien anbieten können. Gerade bei Erstgebärenden fängt mit der Schwangerschaft ein neuer Lebensabschnitt an und es gibt häufig viele ungelöste Probleme. Wenn Sie als Arbeitgeber Ihrer Mitarbeiterin eine Infosammlung, z. B. in Form eines Ordners mit wichtigen Informationen und Adressen, zur Verfügung stellen, ersparen Sie ihr viel Zeit und signalisieren auch gleichzeitig Interesse an der Mitarbeiterin und ihrer Situation.

Es gibt zwei wichtige Bereiche: einmal die gesetzlichen Bestimmungen und staatlichen Hilfen und zum anderen allgemeine Informationen zum Thema.

Gesetzliche Bestimmungen und staatliche Hilfen

Je nach Branche und Arbeitsbereich gibt es besondere Mutterschutzvorschriften am Arbeitsplatz während der Schwangerschaft und der Stillzeit. Darüber sollten Sie die werdende Mutter unbedingt informieren (siehe Mutterschutzgesetz).

Auch der finanzielle Bereich ist für viele Frauen erst einmal ein Unsicherheitsfaktor; da können Sie mit einer Zusammenfassung von aktuellen Informationen über Elterngeld, Kindergeld, Kinderzuschlag, Teilzeitarbeit während der Elternzeit oder steuerliche Freibeträge für Kinder schnell Klarheit schaffen.

Eine Broschüre mit gesammelten aktuellen Daten finden sie z. B. beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Diese Broschüre heißt: „Familien-Wegweiser“ und kann kostenlos bestellt (www.bmfsfj.de/publikationen) und bei Bedarf ausgehändigt werden. Außerdem gibt es eine Internetseite: www.familienwegweiser.de, auf der Sie alle wichtigen Informationen vom Elterngeldrechner bis zum Altersteilzeitrechner aktuell und gut aufbereitet finden.

Die Herausgabe einer solchen kostenlosen Broschüre ist für Sie kein finanzielle #und auch kein hoher Zeitaufwand, kann aber für Ihre Mitarbeiterin einen hohen Zusatznutzen an Information und Anerkennung darstellen.

Allgemeine Informationen

Allgemeine Informationen findet man häufig in regionalen Informationsbroschüren, z. B. vom ansässigen Krankenhaus, Hebammenverbänden, Familienbildungsstätten oder Familienzentren in der Region. Sie können also auch in diesem Fall kostenlose Informationen schnell sammeln und herausgeben. Eine kurze Linksammlung oder Adressenliste kann manchmal die ersten Fragen gut und schnell beantworten.

Informationen an Mütter und Väter

Auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits Eltern sind, können Sie mit geringem Aufwand einen Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf leisten. Hier können andere Themenbereiche auftreten, zu denen Informationen benötigt werden, z. B.:



Auch hier können kostenlose Broschüren oder ein Informationsordner schnell Antworten geben.

Die Initiative der gemeinnützigen Hertie-Stiftung „berufundfamilie“ hat eine Broschüre zum Thema „Eltern pflegen. So können Arbeitgeber Beschäftigte mit zu pflegenden Angehörigen unterstützen“ herausgegeben. In dieser Broschüre finden sie Informationen, Kooperationsmöglichkeiten und Maßnahmen für eine Vereinbarung von Beruf und Pflege:

www.beruf-und-familie.de

Weitere Informationen finden Sie z. B. auf der Internetseite:

www.hilfe-und-pflege-im-alter.de

Der Internetratgeber „Hilfe und Pflege im Alter“ bietet einen Überblick und erläutert anschaulich die vielfältigen Hilfen und Dienstleistungen, die für Ältere angeboten werden. Das Spektrum reicht von Beratungsstellen über ambulante Dienste bis hin zur Finanzierung der häuslichen Pflege. Älteren Menschen und ihren Angehörigen soll mit dieser Internetseite dazu verholfen werden, die Angebote und Hilfeleistungen zu finden und zu nutzen, die für ihre individuelle Situation angemessen sind.

Informationen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ist zurzeit in den meisten Unternehmen noch nicht spürbar und auch in unserer Befragung hatte noch kein Unternehmen einen konkreten Fall, in dem ein Mitarbeiter Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege hatte. Doch auch die Pflege wird aufgrund der demografischen Entwicklung zu einem zunehmend wichtigen Thema für die betriebliche Personalpolitik: Eine steigende Zahl von Beschäftigten steht vor der Herausforderung, gleichzeitig ihre Berufstätigkeit und die Pflege und Betreuung von (älteren) Angehörigen zu bewältigen.

Im Gegensatz zur Geburt eines Kindes kommt ein Pflegefall unangemeldet und häufig unverhofft auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu; da ist es eine große Entlastung, wenn Sie Verständnis für die Situation zeigen und Ihrem Mitarbeiter mit Informationen zur Seite stehen können. Sie können auch in diesem Fall einen Ordner mit Infomaterialien, Adressen und regionalen Ansprechpartnern zusammenstellen und an die jeweilig betroffenen Mitarbeiter aushändigen und so Hilfestellung leisten.

Der Informationsordner könnte z. B. folgende Themen beinhalten:

Kurzzeitpflege

Pflegedienste

Leistungen der Pflegeversicherung

Adressen, Ansprechpartner ...

Steuerliche Regelungen bei pflegebedürftigen Angehörigen

Angebote zu Pflegethemen



Das Gesprächspaket

Das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

In aller Regel sind Arbeitgeber immer für ihre Mitarbeiter gesprächsbereit. Meistens erwarten sie die Initiative des Mitarbeiters, wenn es um die Vereinbarkeit von Pflichten und Aufgaben in der Familie und dem Beruf geht.

Eine häufige Aussage lautete: **„Wenn der Mitarbeiter ein Problem hat, kann er jederzeit zu mir (uns) kommen. Ich (wir) finde(n) dann schon eine Lösung!“**

Wir möchten Ihnen einen anderen Ablauf empfehlen.

Ergreifen Sie die Initiative und bieten Sie ein Gespräch an, wenn ein Fall der Schwangerschaft oder der Pflege vorliegt. Sie signalisieren durch Ihr Gesprächsangebot eine frühzeitige

Bereitschaft des Unternehmens, gemeinsam mit den Mitarbeitern eine Lösung zu finden.

Ein solches Gesprächspaket sollte drei Teile umfassen:

- I. Gesprächsvorbereitung durch den Mitarbeiter
- II. das Gespräch zwischen Ihnen und dem Mitarbeiter
- III. die Vereinbarung.

Auch wenn die Mitarbeiter z. B. bei einer Schwangerschaft ihrer neuen Lebenssituation nicht ganz unvorbereitet gegenüberstehen – ein Pflegefall kann hingegen ganz plötzlich auftreten –, haben sie sich mit den damit verbundenen Konsequenzen in aller Regel noch nicht sehr intensiv beschäftigt.

Ihr Gesprächsangebot und die Vereinbarung eines Gesprächstermins kann durch ein Gesprächsvorbereitungsblatt

ergänzt werden. Darin findet der Mitarbeiter die Fragen, mit denen er sich schon im Vorfeld des Gesprächs beschäftigen soll und die dann den roten Faden Ihres gemeinsamen Gesprächs abgeben. Dadurch wird das Gespräch sehr konkret und zeigt auf, in welchen Punkten eine Regelung gefunden werden muss.

Themen für ein solches Gespräch sind:

- Werden flexiblere Arbeitszeiten notwendig?
- Muss die Tätigkeit geändert werden?
- Kann durch eine Umverteilung eine Lösung gefunden werden?
- Wird externe Hilfe benötigt? Welche?

Beispiel für ein Gesprächsvorbereitungsblatt:

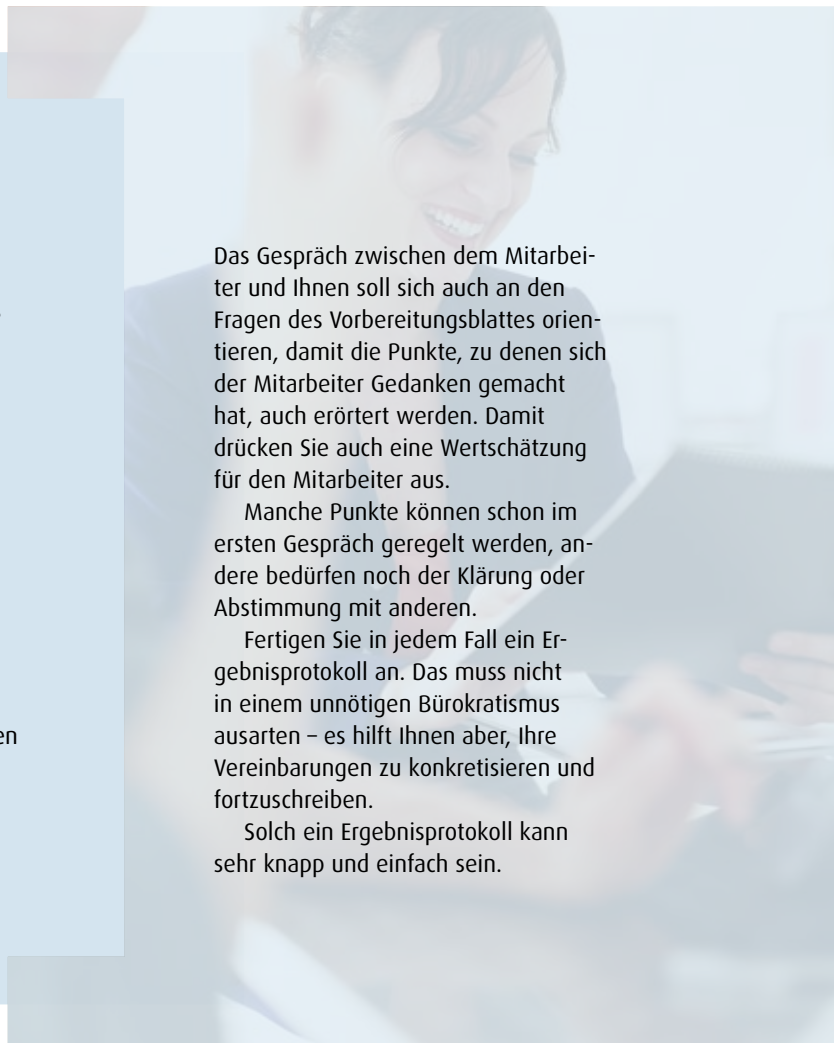
- 1 Für welche Zeiten (Tage/Uhrzeiten) stehen Sie dem Unternehmen nicht zur Verfügung?
- 2 Welche Form der Flexibilität können Sie sich vorstellen?
 - Flexibilität am Arbeitsplatz?
 - innerhalb der Woche?
 - während eines Arbeitstages?
 - von Vollzeit auf Teilzeit?
 - Telearbeit?
- 3 Kann die Arbeit neu organisiert werden? (Vertretung durch Kollegen, andere Arbeitsabläufe)
- 4 Entstehen bei Ihnen finanzielle Engpässe? (wo?, in welcher Höhe?)
- 5 Haben Sie Ideen, was in den ungeplanten Notsituationen passieren soll? (plötzliche Krankheit eines Familienangehörigen)
- 6 Welche externe Person/Institution könnte in welcher Situation helfen?

Das Gespräch zwischen dem Mitarbeiter und Ihnen soll sich auch an den Fragen des Vorbereitungsblattes orientieren, damit die Punkte, zu denen sich der Mitarbeiter Gedanken gemacht hat, auch erörtert werden. Damit drücken Sie auch eine Wertschätzung für den Mitarbeiter aus.

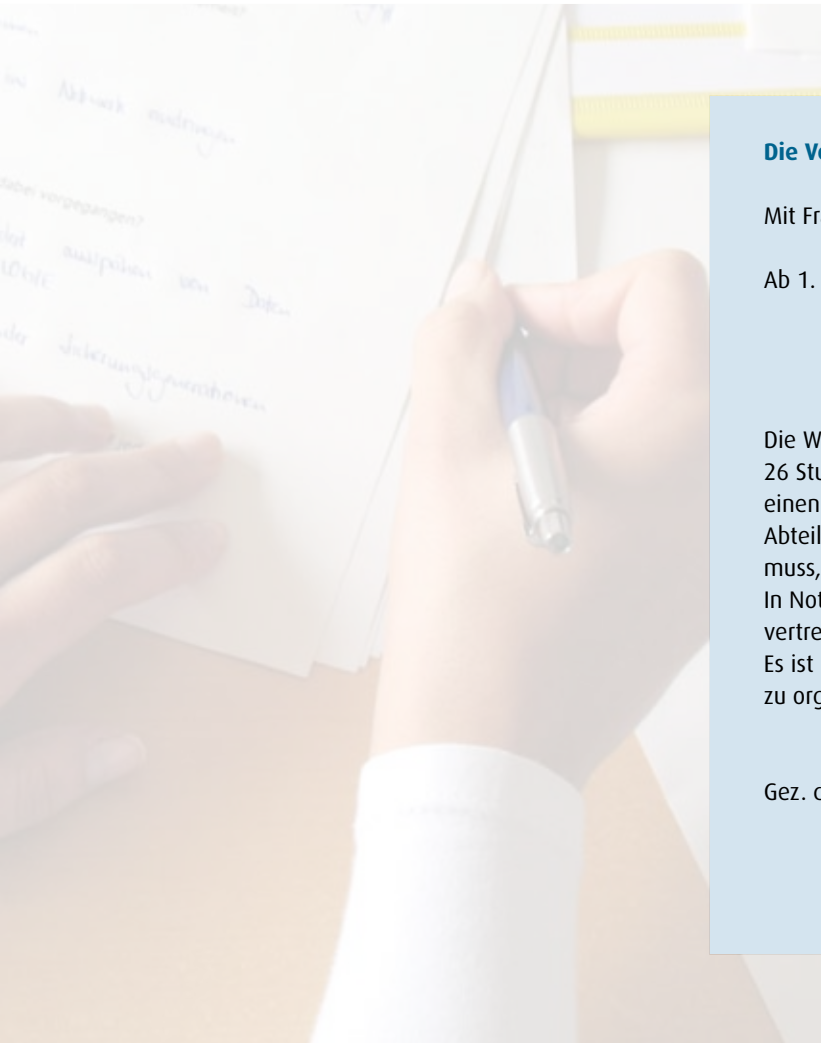
Manche Punkte können schon im ersten Gespräch geregelt werden, andere bedürfen noch der Klärung oder Abstimmung mit anderen.

Fertigen Sie in jedem Fall ein Ergebnisprotokoll an. Das muss nicht in einem unnötigen Bürokratismus ausarten – es hilft Ihnen aber, Ihre Vereinbarungen zu konkretisieren und fortzuschreiben.

Solch ein Ergebnisprotokoll kann sehr knapp und einfach sein.



Beispiel für ein Ergebnisprotokoll



Die Verabredung

Mit Frau Mustermann ist Folgendes vereinbart worden:

- Ab 1. März arbeitet Frau Mustermann
- montags und dienstags ganztägig
 - donnerstags ab 13:00 Uhr
 - am Freitag fünf Stunden in Telearbeit.

Die Wochenarbeitszeit wird somit von 37,5 Stunden auf 26 Stunden reduziert. Das Unternehmen stellt Frau Mustermann einen Laptop für die Heimarbeit zur Verfügung. Abteilungsbesprechungen, an denen Frau Mustermann teilnehmen muss, werden möglichst am Montag durchgeführt. In Notsituationen wird Frau Mustermann durch Herrn Fleissig vertreten. Es ist noch zu klären, wie Notsituationen durch eine externe Hilfe zu organisieren sind.

Gez. die Geschäftsführung

Die sorgfältige und gute Vorbereitung schafft Sicherheit und Vertrauen. Improvisieren und handeln, „wenn der Fall da ist“, ist spontaner und liefert häufig kreative Lösungen – verkennt aber die psychische Situation des betroffenen Mitarbeiters. Häufig hat Planungssicherheit in einer solchen Lebenssituation einen hohen Wert.

Trotz einer systematischen Vorgehensweise kann im Zeitverlauf etwas passieren, dass die Planung über den Haufen wirft. Deshalb sollte jede Vereinbarung auch Optionen für den ungeplanten und ungewollten Ausnahmefall besitzen.

Der konkrete Fall – mögliche Maßnahmen

Arbeitszeiten familienfreundlich gestalten

Auf die Wünsche der Mitarbeiter nach familienfreundlichen Arbeitszeiten haben mittelständische Unternehmen immer schon flexibel reagiert. Und zwar nicht nur aus einer sozialen Einstellung heraus: Denn von einer familienfreundlichen Arbeitszeit profitieren beide, auch das Unternehmen, weil es bei einer gemeinsam gefundenen Regelung Mitarbeiter am Arbeitsplatz hat, die den „Kopf frei“ haben und sich während der Anwesenheitszeit im Betrieb auf ihre Arbeit konzentrieren können.

Weil die Anforderungen in den Unternehmen sehr unterschiedlich sind, muss sich eine Regelung auf den konkreten Fall beziehen.

Die größten Hindernisse beim Finden einer Lösung sind Aussagen wie: **„In unserer Abteilung geht das nicht!“**; **„Der Kunde will jederzeit einen Ansprechpartner!“**; **„Wir können keinen Präzedenzfall schaffen“** usw. Dominieren in einem Unternehmen diese Killerphrasen, wird eine einvernehmliche Lösung selten gefunden oder die Mitarbeiter berufen sich auf Rechtsansprüche der diversen Arbeitsgesetze. Besser ist es, Sie lassen sich von zwei Grundüberzeugungen leiten: **„Geht nicht gibt es nicht!“**; **„Wir bemühen uns, eine Lösung zum gemeinsamen Nutzen zu finden!“** Mit dieser Einstellung haben Sie eine gute Ausgangsposition.

Dennoch leben wir nicht in einem rechtsfreien Raum. Gesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen müssen selbstverständlich eingehalten werden.

Weitere allgemeine Informationen zum Thema Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen finden Sie z. B. in der Broschüre: **„Im Takt?“** die von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin herausgegeben wurde (www.baua.de/publikationen).

Bedeutung von Teilzeitarbeit und befristeter Beschäftigung

Die Bedeutung der Teilzeitarbeit und der befristeten Beschäftigung hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit zählt allein sieben verschiedene Teilzeitmodelle auf.

Im Jahr 2002 waren in Deutschland 6,8 Millionen Menschen teilzeitbeschäftigt, die Teilzeitquote betrug 20,8 Prozent. Fast 40 Prozent der abhängig beschäftigten Frauen arbeiteten 2001 in Teilzeit, aber lediglich 5,8 Prozent der Männer. Damit stellen Frauen mit 86,4 Prozent den Großteil der Teilzeitbeschäftigten.

Die Zahl der befristet beschäftigten Arbeitnehmer hat in den letzten Jahren ebenfalls stark zugenommen.

Aus der Fülle der Möglichkeiten, Arbeitszeiten familienfreundlich zu gestalten, werden nun die wichtigsten erläutert.

Reduzierung der Arbeitszeit durch Teilzeit

Hierbei wird die wöchentliche Arbeitszeit je nach familiärer Situation reduziert. Eine Vereinbarung sollte so flexibel gestaltet werden, dass eine stufenweise Absenkung oder Erhöhung der Arbeitszeit möglich ist, denn für die Mitarbeiter sind die mit der Teilzeit verbundenen Einkommenseinbußen nicht unwichtig. Die Lohnbuchhaltung sollte für ein Beratungsgespräch verschiedene Beispiele finanziell durchrechnen.

Seit das Teilzeit- und Befristungsgesetz geänderte gesetzliche Rahmenbedingungen und Möglichkeiten für Mitarbeiter geschaffen hat, werden gerade von Mitarbeitern nach der Elternzeit vermehrt Anträge auf Reduzierung der Arbeitszeit gestellt (nähere Erläuterungen siehe Teilzeit- und Befristungsgesetz § 8: Verringerung der Arbeitszeit).



Teilzeit während der Elternzeit

Elternzeit bedeutet nicht zwangsläufig den vollkommenen Ausstieg aus dem Beruf! Die 2001 neu gefassten rechtlichen Rahmenbedingungen erlauben Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, während der Elternzeit bis zu maximal 30 Stunden in der Woche zu arbeiten. Teilen sich die Eltern gleichzeitig oder abwechselnd die Erziehungszeit, haben beide die Möglichkeit, diesen vorgegebenen Rahmen von 30 Stunden auszuschöpfen. Für Ihre Beschäftigten ist Teilzeitarbeit während der Elternzeit sehr attraktiv, um ihre Qualifikationen zu halten, Einkommensverluste zu vermeiden, mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen in guter Erinnerung zu bleiben und den Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen nicht zu verlieren. Ihr Unternehmen profitiert insofern davon, als keine oder geringere Kosten für Personalwerbung, -rekrutierung und -einarbeitung einer Vertretungskraft entstehen.

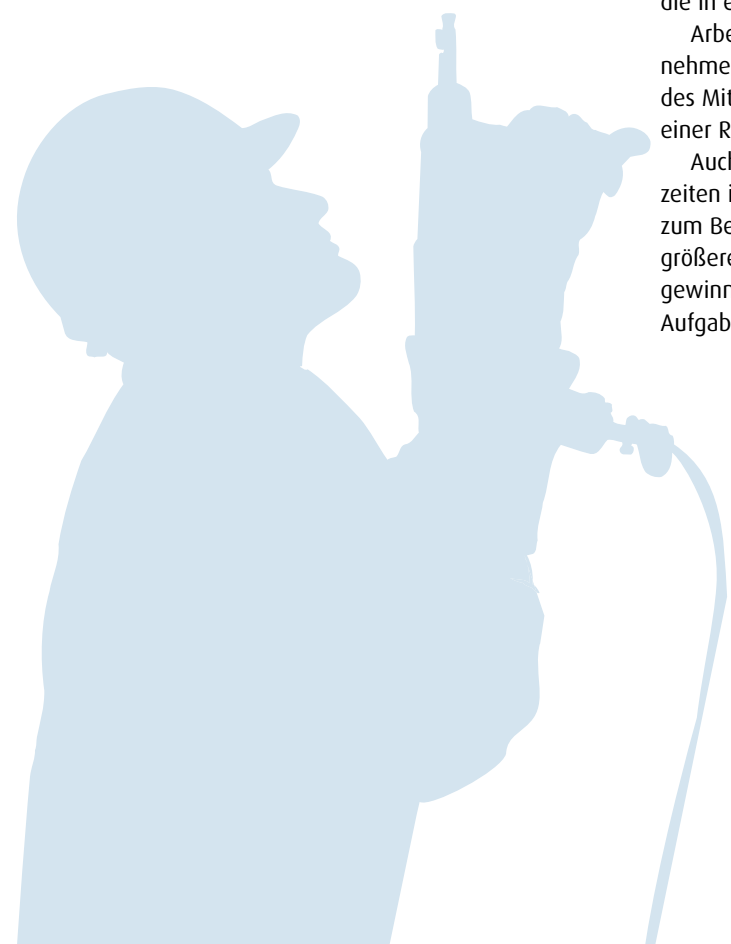
Flexibilität im Tages- und Wochenverlauf

Aus betrieblichen, aber auch aus persönlichen Gründen des Mitarbeiters muss häufig die vereinbarte Arbeitszeit bestehen bleiben: Dann ist eine Lösung anzustreben, die für beide Seiten mehr Flexibilität im Tages-, aber auch im Wochenverlauf bietet. Variable Lösungen beim Arbeitsbeginn, beim Arbeitsende und den Pausen geben den Mitarbeitern die Zeitsouveränität, die sie brauchen, um z. B. Kinder zum Kindergarten zu bringen oder um unvorhergesehene Termine oder Verpflichtungen wahrzunehmen.

Gleitzeitregelungen in Verbindung mit Arbeitszeitkonten liefern den Unternehmen und den Mitarbeitern das Instrument zur Regulierung unterschiedlich langer Arbeitszeiten pro Tag und an den einzelnen Werktagen. Für diese Arbeitszeitkonten können verschiedene Zeiträume – und natürlich auch Grenzen für Plus- und Minusstunden – festgelegt werden. Häufig anzutreffen sind Modelle mit Ausgleichszeiträumen von einem Monat bis zu einem Quartal. In Betrieben mit stark saisonal geprägtem Arbeitsanfall bieten sich Jahresarbeitszeitkonten an, in denen die in einem Jahr insgesamt zu leistenden Arbeitsstunden festgelegt werden.

Arbeitszeitkonten werden in den meisten Betrieben eingeführt, um die unternehmerische Flexibilität zu erhöhen. Das ist nicht automatisch auch im Interesse des Mitarbeiters. Seine familienbedingten Zeitbedürfnisse müssen ebenfalls von einer Regelung erfasst werden.

Auch freie Pausenregelungen erhöhen die Zeitsouveränität. Sind die Pausenzeiten in der Länge und in der Lage so einteilbar, dass private Verpflichtungen, zum Beispiel Besorgungen für pflegebedürftige Angehörige zu erledigen, ohne größere Freistellungen wahrgenommen werden können, entsteht zwar kein Zeitgewinn, aber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die Erledigung privater Aufgaben enorm erleichtert.



Praxisbericht der 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 Internet-Services 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 Da-

tensysteme, ist davon überzeugt, dass sich Familienfreundlichkeit für das Unternehmen 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.

(Quelle: Familienorientierte Personalpolitik, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Mai 2006)

Zeitspielräume durch Teamarbeit

Viele Arbeiten werden heutzutage in einer Gruppe erledigt. Die Teammitglieder ergänzen und unterstützen sich gegenseitig, wenn ein Kollege ausfällt oder wegen familiärer Verpflichtungen bestimmte Zeitpräferenzen hat, ohne dass die Leistung der Gruppe darunter leiden soll.

Teamarbeit führt vor allem dann zu größeren Zeitspielräumen, wenn die Arbeitskräfte weitgehend selbstständig ihre Arbeits- und Anwesenheitszeiten absprechen. Das kann mithilfe eines Arbeitseinsatzplanes bewerkstelligt werden.

Der Arbeitgeber muss für die Einsatzplanung des Teams auch seine Belange einbringen, zum Beispiel, zu welchen Zeiten eine Serviceabteilung mit wie vielen Personen besetzt sein muss.

Wenn sich alle an unsere beiden Prinzipien: **„Geht nicht gibt's nicht!“** und **„Wir finden gemeinsam eine Lösung zum gemeinsamen Nutzen!“**, halten wird auch eine solche Lösung gefunden. Viele Beispiele aus der Praxis haben das bewiesen.

Weitere Praxisbeispiele und Informationen finden sie in der Broschüre: „Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen“ vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (www.bmfsfj.de/publikationen).

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.

Telearbeit und Heimarbeit

Diese Formen der Arbeitszeitgestaltung fristen in vielen Unternehmen noch ein Schattendasein, obwohl die Mitarbeiter gerade in einer Zeit der familiären Belastung den Wunsch nach dieser Form der Flexibilität äußern.

Natürlich ist auch Telearbeit beziehungsweise Heimarbeit nicht für alle Betriebe und Tätigkeiten geeignet. Insbesondere, wenn eine hundertprozentige Verlagerung der Arbeit an den Wohnort der Betroffenen gewünscht wird. Realistisch sind ein bis zwei Tage, an denen die Mitarbeiter die Arbeit von zu Hause aus erledigen. Allein der Wegfall der Rüst- und Anfahrzeiten und

der variable Arbeitsbeginn verschaffen ihnen Freiräume für die Vereinbarung von Familie und Beruf.

Betriebsintern sind jedoch zunächst einige Hausarbeiten zu erledigen. Dazu gehört u. a. die Anpassung der Arbeitsabläufe an die Verfügbarkeit des Mitarbeiters. Eingefahrene Wege müssen vielleicht verlassen werden, aber die Notwendigkeit von Veränderungen löst auch bei den Beteiligten Kreativität bei der Arbeitsablaufplanung und Arbeitszeitgestaltung aus.

Zweifelsohne ist auch ein monetärer Aufwand mit der Errichtung eines Telearbeitsplatzes verbunden, aber

auch hier zeigt die Praxis: Wer die ersten nötigen Schritte getan hat, kann nur Gutes darüber berichten.

Und es rechnet sich:

Die Kosten für die Ausstattung des häuslichen Arbeitsplatzes (Hard- und Software, Möbel, ISDN-Anschluss) belaufen sich im Jahre 2008 auf rund 2.500 Euro pro Jahr. Die Effekte, vor allem im Bereich der Produktivitätssteigerung sind beträchtlich: Es wurden in verschiedenen Untersuchungen Steigerungen von 15 bis 20% ermittelt. Diese Werte müssten auch den Skeptiker überzeugen.

Praxisbeispiel: 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 Führungseminare, 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 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 der 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.

(Quelle: Familienorientierte Personalpolitik, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Mai 2006)

Unterstützungsmöglichkeiten bei der Kinderbetreuung

Warum ist Kinderbetreuung ein Thema für Unternehmen?

Viele Unternehmen merken, dass Familienfreundlichkeit nicht nur den Beschäftigten, sondern auch den eigenen Zielen nützt. Der Betriebskindergarten ist nur eine von vielen Möglichkeiten und kommt auch nur für wenige mittelständische Unternehmen bzw. Unternehmenskooperationen in Frage. Weniger aufwendigere Modelle haben ebenfalls großen Nutzen und passen vielleicht besser zu den Bedürfnissen Ihres Unternehmens.

Es ist daher von Vorteil, wenn Sie Unterstützungsmöglichkeiten bei der Kinderbetreuung schaffen möchten, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Ihrem Bedarf und Ihren Vorstellungen zu befragen. Häufig stellt sich bei einer solchen Mitarbeiterbefragung heraus, dass nicht ein Betriebskindergarten, sondern andere Unterstützungen gewünscht werden.

Betriebliche Unterstützungsmöglichkeiten bei der Kinderbetreuung

Es gibt eine Vielzahl an Unterstützungsmöglichkeiten; finden Sie heraus, welche für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter den größtmöglichen Nutzen haben.



Betriebliche und betrieblich unterstützte Kinderbetreuungseinrichtungen

Durch eine betriebliche Kinderbetreuungseinrichtung bieten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Kinder in der Nähe zu betreuen. Sie können die Einrichtung passgenau am Bedarf Ihres Unternehmens organisieren. Vor allem bei Einrichtungsplätzen für 0- bis 3-jährige Kinder bietet eine eigene Einrichtung ein sehr effektives Instrument, um lange Ausstiegszeiten zu reduzieren.

Wenn Ihnen die Errichtung einer eigenen Kindertagesstätte zu aufwendig ist oder Sie nicht genügend Bedarf haben, gibt es u. a. die Möglichkeit, durch Kooperation mit anderen Unternehmen eine Einrichtung zu schaffen oder bei einer bereits bestehenden Kindertagesstätte eine Anzahl von Plätzen zu reservieren, die dann durch Kinder Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter belegt werden können.

In beiden Fällen beteiligen sich in der Regel die Eltern durch Elternbeiträge an den laufenden Kosten und es erfolgt eine Kofinanzierung durch öffentliche Mittel, die jedoch je nach Land und vor allem je nach Kommune und Einrichtungskonzept sehr unterschiedlich ausfällt.

Genauere Informationen und Modellrechnungen finden Sie in der Broschüre: „Kosten betrieblicher und betrieblich unterstützter Kinderbetreuung“ vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (www.bmfsfj.de/publikationen).

Aktuelle Informationen und Voraussetzungen finden Sie in der Broschüre: „Förderfibel zum Förderprogramm Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds“ vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.



Praxisbeispiel:

1. Die Betreuungskosten eines Paares, bei dem beide Teile berufstätig sind, betragen für ein Kind jährlich 6.000 Euro. Davon kann die Familie 4.000 Euro wie Werbungskosten oder Betriebsausgaben absetzen. Bisher konnte sie nur 1.500 Euro absetzen. Doch auch Paare, bei denen nur ein Elternteil erwerbstätig ist, und nicht erwerbstätige Alleinerziehende profitieren von der neuen Regelung.
2. Die Betreuungskosten für das Kind eines Paares, bei denen ein Elternteil nicht erwerbstätig ist, betragen jährlich 2.000 Euro für den Kindergarten. Davon können die Eltern jetzt 1.333 Euro als Sonderausgaben von der Steuer absetzen. Bisher konnten sie diese Kosten nicht geltend machen.

Förderprogramm

Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF)

Seit dem 01.01.2008 gibt es ein neues Förderprogramm für betrieblich unterstützte Kinderbetreuung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Das Programm fördert bundesweit die Einrichtung von neuen, betrieblich unterstützten Kinderbetreuungsplätzen. Zur Schaffung dieser Plätze setzt das Programm auf die Kooperation von Unternehmen und Trägern von Betreuungseinrichtungen.

Was wird gefördert?

- Gefördert werden neue, zusätzliche Gruppen für Mitarbeiterkinder bis zum vollendeten dritten Lebensjahr in bestehenden und/oder neuen Einrichtungen.
- Gefördert werden 50 Prozent der zuwendungsfähigen Betriebskosten bis maximal 6.000 Euro pro Platz und Jahr.
- Die Förderung wird bis zu zwei Jahre lang gezahlt.

Wer wird gefördert?

- Beteiligen können sich Unternehmen mit bis zu 1.000 Beschäftigten.
- Gefördert werden auch Kooperationen mehrerer Unternehmen.
- Antragsteller und Empfänger der Fördermittel sind die Träger der Kindertageseinrichtungen; dies können öffentliche, gemeinnützige oder privat-gewerbliche Träger oder die Unternehmen selbst sein.

Unter welchen Voraussetzungen wird gefördert?

- Die für den Betrieb der Betreuungseinrichtung notwendigen Voraussetzungen und Genehmigungen, insbesondere eine Betriebserlaubnis, liegen vor.
- Die Betriebskosten der neuen Plätze werden nicht gleichzeitig mit anderen öffentlichen Mitteln gefördert.
- Die Gesamtfinanzierung ist gesichert. Die Kofinanzierung erfolgt durch die Unternehmen und gegebenenfalls durch Elternbeiträge.

Informationen und Vermittlung von Kinderbetreuungen

Ähnlich wie bei der Information an Schwangere, Eltern und pflegende Angehörige kann als Service für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Ansprechpartner für Fragen zur Kinderbetreuung benannt werden oder ein Informationsordner mit Adressen, Kooperationspartnern oder Ähnlichem zur Verfügung gestellt werden. Außerdem könnten die Mitarbeiter Informationen über Newsletter oder Firmenmagazine erhalten, z. B. über geänderte gesetzliche Bestimmungen.

Beispiel: Steuerliche Berücksichtigung von Kinderbetreuungskosten

Eine wichtige Frage für Eltern ist die der Kinderbetreuung und deren Kosten. Wenn junge Eltern Kinder erziehen und ihr Einkommen verdienen wollen, haben sie hohe Kosten der Kinderbetreuung, daher ist z. B. die steuerliche Berücksichtigung von Kinderbetreuungskosten verbessert worden. Berufstätige Alleinerziehende und Paare, bei denen beide Teile erwerbstätig sind, können ab dem ersten Euro für jedes Kind von 0 bis 14 Jahren zwei Drittel aller Kosten bis maximal 4.000 Euro pro Jahr steuerlich geltend machen.

Ferienbetreuung

Neben Betreuungsgaps für die 0- bis 3-jährigen Kinder kommen häufig für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von älteren Kindern Betreuungsprobleme während der Ferienzeiten dazu. Eltern sind gezwungen, ihren Urlaub selbst in die Ferienzeit zu legen und werden so sehr unflexibel bezüglich ihrer Urlaubsplanung. Die kollidiert häufig nicht nur mit den Urlaubswünschen, sondern oft auch mit dem Arbeitsanfall oder der Auftragslage Ihres Unternehmens. Hinzu kommt, dass die Ferienzeiten i. d. R. ohnehin länger sind als der Urlaub, der Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung steht.

Sie als Unternehmen können dieser für beide Seiten ungünstigen Situation begegnen, indem Sie Ihren Mitarbeitern während der Schulferien bzw. der Schließzeiten von Kindertagesstätten den Zugang zu einer Ferienbetreuung bieten. Diese Ferienbetreuung wird häufig über externe regionale Träger, z. B. Sportvereine, Kirchen, Wohlfahrtsverbände oder Ähnliches, eingekauft. Um die Kosten für solche Angebote zu minimieren, ist es von Vorteil, Kooperationen mit anderen Unternehmen aus der Region zu schließen.



Kinderbetreuungszuschuss

Auch die Übernahme oder ein Zuschuss zu den Kinderbetreuungskosten kann für beide Seiten, Unternehmen und Mitarbeiter, einen finanziellen Vorteil bewirken. Eine interessante Abgabensenkung ist möglich, wenn das Unternehmen bereit ist, die Kosten für die Kinderbetreuung zu übernehmen oder zumindest einen Zuschuss zu leisten. Für solche Leistungen brauchen weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer Steuern und Sozialabgaben zu entrichten. Mehr noch: Die Firma kann die Ausgaben sogar gewinnmindernd von der Steuer absetzen.

Möglich wird dieses durch § 3 Nr. 33 des Einkommensteuergesetzes (EStG). Er besagt, dass sämtliche Bar- und Sachaufwendungen, die ein Arbeitgeber seinen Mitarbeitern für die Unterbringung, Verpflegung und Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern gewährt, steuerfrei sind. Der Zuschuss fließt nicht in die Tasche des Mitarbeiters, sondern direkt zur betreuenden Einrichtung.

Die Steuerfreiheit gilt nur für Leistungen, die zusätzlich zu dem ohnehin geschuldeten Arbeitslohn erbracht werden. Die Umwandlung von Arbeitslohn in steuerfreie Kindergartenzuschüsse des Arbeitgebers ist ausgeschlossen. Begünstigt sind nur Leistungen für nicht schulpflichtige Kinder. Der begünstigte Personenkreis bestimmt sich danach, ob das Kind nach dem jeweiligen landesrechtlichen Schulgesetz noch nicht schulpflichtig ist.

Genauere Informationen und Modellrechnungen finden Sie in der Broschüre: „Kosten betrieblicher und betrieblich unterstützter Kinderbetreuung“ vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (www.bmfsfj.de/publikationen).

Fazit

Jede Möglichkeit einer betrieblichen Unterstützung bei der Kinderbetreuung muss zur individuellen betrieblichen Konstellation passen und ist mit unterschiedlichen Kosten verbunden.

Manche Hürden lassen sich durch gute Vorbereitung überwinden. Sie müssen selbst kein Experte in Sachen Kinderbetreuung werden, um erste Maßnahmen in Ihrem Unternehmen einzuführen.

Linksammlung

www.bmfsfj.de

Internetauftritt des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Er bietet viele Informationen rund um das Thema Balance von Familie und Beruf.

www.beruf-und-familie.de

Das „Audit berufundfamilie®“ der gemeinnützigen Hertie-Stiftung unterstützt Betriebe bei der Einführung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen. Erfolgreiche Unternehmen erhalten ein Zertifikat.

www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de

Lokale Bündnisse für Familien sind Zusammenschlüsse von Partnern aus Politik und Verwaltung, Unternehmen, Kammern und Gewerkschaften, freien Trägern, sozialen Einrichtungen, Kirchengemeinden, Initiativen etc. Sie bilden ein Netzwerk von Akteuren, die sich auf regionaler Ebene für Familienfreundlichkeit einsetzen.

www.bertelsmann-stiftung.de

Die Bertelsmann Stiftung engagiert sich für gesellschaftliche Belange. Ein Schwerpunkt der Stiftung ist dabei das Projekt „Balance von Familie und Arbeitswelt“, das sie zusammen mit dem BMFSFJ koordiniert und mit dem sie die wirtschaftsorientierte Öffentlichkeit für das Thema sensibilisieren und Reformen auf breiter Unternehmens- und kommunaler Ebene initiieren möchte.

www.mittelstand-und-familie.de

Mit dem Portal „Mittelstand und Familie“ unterstützt die bundesweite Initiative „Allianz für die Familie“ Arbeitgeber von kleinen und mittelständischen

Betrieben dabei, familienfreundliche Personalpolitik umzusetzen. Das Portal ist Bestandteil des Projekts Balance von Familie und Arbeitswelt, das die Bertelsmann-Stiftung in Kooperation mit dem BMFSFJ durchführt.

www.familienservice.de

Die Beratungsfirma pme Familienservice hat eine Vielzahl von Dienstleistungen für berufstätige Eltern im Programm. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Vertragsunternehmen erhalten unter anderem Hilfe bei der Kinderbetreuung oder im Haushalt.

www.fast-4ward.de

Das Portal fast 4ward bietet eine umfangreiche Informationssammlung zum Thema Vereinbarkeit von Beruf & Familie für Eltern und Arbeitgeber. Initiator ist das Ministerium für Generationen, Frauen und Familie und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen.

www.familienfreundliche-kommune.de

Service für familienpolitisch Aktive in den Kommunen von Baden-Württemberg. Die Seiten bieten unter anderem aktuelle Informationen, Praxisbeispiele und Erfahrungsaustausch zum Thema Familienfreundlichkeit. Informationen für Personalverantwortliche.

www.familienbewusste-personalpolitik.de

Gemeinsames Internetportal der Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken, der Agentur für Arbeit Nürnberg und der Stadt Nürnberg mit Informationen zu familienfreundlichen Personalinstrumenten.

www.vereinbarkeitslotse.de

Das Portal bietet Arbeitgebern und Eltern Hilfestellungen rund um das Thema Elternzeit. Der Vereinbarkeitslotse ist ein Projekt des Nationalen Netzwerks „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Die aus dem Europäischen Sozialfonds geförderte Gemeinschaftsinitiative zielt darauf ab, neue Wege zur Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheiten von Arbeitenden und Arbeitssuchenden auf dem Arbeitsmarkt zu erproben.

www.berufstaetige-muetter.de

Internetseite des Verbands berufstätiger Mütter e.V. mit Informationen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

www.familienhandbuch.de

Das Online-Handbuch richtet sich an Eltern, Erzieherinnen und Erzieher, Lehrerinnen und Lehrer und andere Fachleute, die sich mit Familien befassen. Es bietet umfassende Informationen rund um das Thema Familie und Kindheit.

www.frauen-machen-karriere.de

Seiten des BMFSFJ, die sich an berufstätige Frauen zwischen 16 und 66 Jahren wendet. Sie finden hier Meldungen, Tipps und Fakten für Frauen im Beruf.

www.familien-wegweiser.de

Seiten des BMFSFJ, die ausführlich über staatliche Leistungen für Familien informieren.



IMB – Institut für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Münster

Das Institut für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft stellt ein Bindeglied zwischen der Wirtschaft im Münsterland und dem Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Münster dar. Es greift betriebswirtschaftliche Fragestellungen auf, die insbesondere bei mittelständischen Unternehmen bedeutsam sind, und entwickelt mithilfe wissenschaftlicher Methoden praktikable Lösungsansätze. Die Ergebnisse werden interessierten Unternehmen regelmäßig auf Vortragsveranstaltungen, in Workshops oder in Publikationen zur Verfügung gestellt.

Weitere Informationen stehen auch zur Verfügung unter:
www.imb-muenster.de oder unter www.ihk-nordwestfalen.de/imb

Impressum

Herausgeber: IMB – Institut für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft
an der Fachhochschule Münster

Autoren: Prof. Dr. Henner Hentze, Dipl. Betriebsw. Doris Hinkelmann

Gestaltung: www.elemente.ms

Fotos: PhotoDisc, Ingram, Dynamic Graphics (S. 6, S. 13–14, S. 16, S. 21, S. 28)
Emsa GmbH Hella/Dr. Suwelack Skin & Health Care AG (Titel, S. 5, S. 10)
© PantherMedia/F. Waldhaeusl (S. 4), R. Heim (S. 20)
© PantherMedia/A. Steinhardt (S. 22), M. Dietrich (S. 27)

Druck: Bitter & Loose, Greven
Münster 2008



IMB – INSTITUT FÜR
MITTELSTANDSORIENTIERTE
BETRIEBSWIRTSCHAFT
AN DER FACHHOCHSCHULE
MÜNSTER E.V.

IMB

