



# Familienorientierte Personalpolitik

Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

DIHK

Deutscher  
Industrie- und Handelskammertag



berufundfamilie

Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung



**Grußwort | Familienorientierte Personalpolitik | Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen****Familienbewusste Personalpolitik bringt Gewinn**

Der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen hängt entscheidend von der Qualifikation, Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte hat bereits begonnen – er wird sich angesichts der demografischen Entwicklung weiter verschärfen. Wir können es uns nicht leisten, mit unserem Humankapital nachlässig umzugehen und wertvolle Ressourcen brachliegen zu lassen. Deshalb ist es wichtig, die Produktivität unserer Unternehmen und die Lebenswünsche der Beschäftigten in Einklang zu bringen. Familienfreundliche Arbeitsbedingungen sind dafür eine Voraussetzung.

Wir möchten mit diesem Checkheft Perspektiven eröffnen – Perspektiven für eine familienbewusste Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen. Es geht um Perspektiven, für die keine hohen finanziellen und personellen Mittel aufgebracht werden müssen und die dennoch gute Effekte erzielen – für die Beschäftigten und für die Betriebe. Studien zeigen, dass familienfreundliche Maßnahmen auch für mittelständische Betriebe Kosteneinsparungen selbst in Zeiten schlechter Konjunktur bringen können. Unternehmen, die ein offenes Betriebsklima haben und einen partnerschaftlichen Umgang mit ihrer Belegschaft pflegen, ernten dafür hohe Motivation und Leistungsbereitschaft. So sind in familienfreundlichen Unternehmen die Fehlzeiten nachweislich niedriger

und die Fluktuation geringer. Erziehende oder pflegende Beschäftigte bringen zudem wertvolle Kompetenzen wie Teamfähigkeit, effizientes Zeitmanagement und Organisationstalent in den Beruf ein, die auch den Betrieben zugute kommen.

Es gibt bereits viele gute Ansätze und eine breite Palette möglicher Maßnahmen. Je nach Größe, Branche und Beschäftigtenprofil sind unterschiedliche Konzepte geeignet. Gerade im Unternehmensalltag kleiner und mittlerer Betriebe sind weniger formalisierte Programme und Leitlinien als vielmehr kreative Einzellösungen gefragt.

Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass sie von familienfreundlichen Maßnahmen profitieren. Aber es müssen noch wesentlich mehr werden, die den guten Beispielen folgen. Das Bundesministerium für Familie, Seni-

oren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) möchten mit diesem Checkheft Anregungen und konkrete Hinweise geben, was im Themenfeld familienbewusste Personalpolitik alles möglich ist. Die berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung – die mit ihrem audit berufundfamilie seit vielen Jahren wertvolle Erfahrungen aus der Praxis sammelt, hat uns dabei unterstützt.

Gemeinsam möchten wir erreichen, dass wieder mehr Zeit und Raum für Kinder geschaffen werden. Familienfreundlichkeit nützt den Betrieben nicht nur in der Gegenwart: Denn Kinder sind auch die Unternehmerinnen und Unternehmer, Fachkräfte und Kundinnen und Kunden von morgen!



Ludwig Georg Braun  
Präsident des Deutschen  
Industrie- und Handelskammertages



Ursula von der Leyen  
Bundesministerin für Familie,  
Senioren, Frauen und Jugend

# Inhalt



## Grußwort

Familienbewusste Personalpolitik bringt Gewinn

2

## Einleitung

5

## Zeitmanagement

7

Gleitzeit

7

Jahresarbeitszeit

8

Abgestufte Teilzeit

8

Teilzeit während der Elternzeit

9

Pausen

9

Urlaubsregelung

10

Sonderurlaub

11

## Inhalt | Checkheft familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen

<b>Arbeitsablaufmanagement</b>	<b>13</b>
Arbeit mit nach Hause nehmen	13
Alternierende Telearbeit	13
Teamarbeit	15
Früher beruflicher Wiedereinstieg	15
Eltern-Kind-Arbeitszimmer	16
<b>Kommunikation nach innen und außen</b>	<b>17</b>
Akzeptanz von „Familienkarrieren“	17
Mitarbeitergespräch	19
Rückkehrgespräch	19
Ansprechpartner „Balance von Familie und Arbeitswelt“	19
Kontakthaltmöglichkeit	21
Intranet	21
Betriebsfest	21
<b>Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>	<b>23</b>
Essen aus der Betriebskantine	23
Haushaltsnahe Dienste	24
Geburtsbeihilfe	24
Kooperation in der Kinderbetreuung	25
Belegplätze in Kindergärten	26
Unterstützung bei der Kinderbetreuung in Notsituationen	26
Zuschuss zur Kinderbetreuung	27
Unterstützung bei der Pflege	27
Aushilfstätigkeit für Angehörige	28
<b>Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen</b>	<b>29</b>
Familienfreundliche Maßnahmen erschließen betriebswirtschaftliche Einsparpotenziale	30
Personalbeschaffungskosten	30
Überbrückungskosten	31
Wiedereingliederungskosten	31
Kinderbetreuung	32
Fazit: Familienfreundlichkeit rechnet sich!	32
<b>Checkliste der Maßnahmen</b>	<b>33</b>
<b>Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“</b>	<b>35</b>
<b>Das audit berufundfamilie</b>	<b>37</b>
<b>Adressen + Ansprechpartner</b>	<b>39</b>
Studien + Literatur	46
Links	46



# Einleitung

## Einleitung



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

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

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

## Checkheft familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen

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

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

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

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

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

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

# Zeitmanagement

Gleitzeit | Jahresarbeitszeit | Abgestufte Teilzeit



## Gleitzeit

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

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

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

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

**Tipps** Regelmäßige Besprechungstermine sollten so angesiedelt werden, dass alle Beteiligten daran teilnehmen können. Um Unzufriedenheiten zu vermeiden,



## Teilzeit während der Elternzeit | Pausen | Urlaubsregelung | Sonderurlaub

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

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

### Jahresarbeitszeit

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

Oder eine oder einer Ihrer kinderlosen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchte sich gerne den lange erträumten zweimonatigen Südamerika-Urlaub erfüllen, für den die regulären Urlaubstage aber nicht ausreichen. Auch viele Unternehmen durchlaufen – je nach Branche – während des Jahres Phasen unterschiedlicher Produktivität. Zeitspannen

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

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

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

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

### Abgestufte Teilzeit

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

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

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



# Zeitmanagement

Gleitzeit | Jahresarbeitszeit | Abgestufte Teilzeit

die Dauer der täglichen Arbeitszeit mitbestimmungspflichtig (§87 I Nr. 2 BetrVG). Nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz hat grundsätzlich jeder Beschäftigte, unter bestimmten Bedingungen, Anspruch auf eine Teilzeittätigkeit, also auch Väter und Mütter nach der Elternzeit.

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

## Teilzeit während der Elternzeit

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

**Maßnahme** Elternzeit bedeutet nicht zwangsläufig den vollkommenen Ausstieg aus dem Beruf. Die rechtlichen Rahmenbedingungen erlauben Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern während der Elternzeit, im Rahmen einer Teilzeittätigkeit maximal 30 Stunden pro Woche zu arbeiten (s. Broschüre „Elterngeld und Elternzeit – Das Bundeselterngeld- und Elterngeldgesetz“). Teilen sich die Eltern gleichzeitig oder abwechselnd die Erziehungs-

zeit, 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 und Einkommensverluste zu vermeiden. Außerdem bleiben sie mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen bei Vorgesetzten wie Kolleginnen und Kollegen in guter Erinnerung und verlieren den Kontakt nicht. Ihr Unternehmen profitiert davon insofern, als keine oder geringere Kosten für Personalwerbung, -rekrutierung und -einarbeitung einer Vertretungskraft entstehen. Das gilt auch für Beschäftigte, die während einer Pflegezeit weiterhin in Teilzeit tätig sind.

**Tipps** Je nach Tätigkeit, Position und persönlicher Situation Ihrer Beschäftigten muss neu darüber nachgedacht werden, wie er oder sie in dieser Phase der Elternzeit am besten eingesetzt werden kann. Unter Umständen ist eine zeitlich befristete Versetzung sinnvoll, solange die Rückkehr an den alten Arbeitsplatz sichergestellt werden kann.

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

## Pausen

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

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

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

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

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

## Teilzeit während der Elternzeit | Pausen | Urlaubsregelung | Sonderurlaub

einmal im Team eingespielt, ist kein Mehraufwand zu erwarten.

### Urlaubsregelung

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

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

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

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

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

## Gärtner Datensysteme GbR

Familienfreundlichkeit hat in dem Braunschweiger Unternehmen Gärtner Datensysteme GbR Tradition und ist bereits seit der Unternehmensgründung 1992 ein Thema. Die Palette der Maßnahmen des Dienstleisters für 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 Datensysteme, ist davon überzeugt, dass sich Familienfreundlichkeit für das Unterneh-

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

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

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



# Zeitmanagement

Gleitzeit | Jahresarbeitszeit | Abgestufte Teilzeit

in Abstimmung mit allen einen zufriedenstellenden Kompromiss zu finden.

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

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

## Sonderurlaub

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

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

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

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

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

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

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

## Comet Computer GmbH

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

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

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

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

Die eine Mitarbeiterin möchte mit ihren Kindern verreisen, während eine andere besonders viel Zeit zum Arbeiten hat, weil ihr Kind für 3 Wochen zur Großmutter fährt.“ Dass Prof. Closs mit ihren Arbeitszeitmodellen den Nerv der Zeit trifft, zeigt noch etwas anderes: Ständig erhält sie Initiativbewerbungen, insbesondere von hoch qualifizierten Frauen, die von ihrer Personalpolitik gehört haben und genau diese Arbeitsmöglichkeiten suchen.

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





# Arbeitsablaufmanagement

Arbeit mit nach Hause nehmen | Alternierende Telearbeit



## Arbeit mit nach Hause nehmen

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

**Maßnahme** Sie geben Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, in Absprache mit den Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Im Unterschied zur klassischen Telearbeit ist die Einrichtung eines entsprechenden Arbeitsplatzes vonseiten Ihres Betriebs nicht notwendig.

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

**Fazit** Der Personal- und Zeitaufwand ist relativ gering. Sie bieten Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf einfache Weise die Möglichkeit, flexibel auf berufliche oder familiäre Erfordernisse reagieren zu können.

## Alternierende Telearbeit

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

## Teamarbeit | Früher beruflicher Wiedereinstieg | Eltern-Kind-Arbeitszimmer

**Maßnahme** Um Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterhin eine Vollzeitarbeit zu ermöglichen, bietet sich die Einrichtung von Telearbeitsplätzen an. Sie ermöglichen Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zu bestimmten Zeiten zu Hause arbeiten zu können. Wichtige Termine, Besprechungen und die Koordination von Arbeitsabläufen finden weiterhin im Betrieb statt. Die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes kostet einmalig etwa 5.000 € pro Jahr (auf drei Jahre gerechnet) plus der laufenden Telefonkosten. Evtl. ist eine Ansprechpartnerin oder ein Ansprechpartner im Betrieb für Notfälle in EDV-Fragen nützlich. Telearbeit kann innerhalb des Unternehmens dann zu Missstimmung führen, wenn sich andere

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benachteiligt fühlen, wenn der Eindruck der „bezahlten Freizeit“ entsteht oder die Kommunikation zu kurz kommt. Dies gilt es zu vermeiden, am besten durch eine gute und rechtzeitige Information aller Beteiligten. Den Vorgesetzten Ihres Betriebs muss klar sein, dass bei Telearbeit ggf. Führungskompetenzen wichtig werden, die nicht auf enger Kontrolle und Präsenz am Arbeitsplatz basieren.

**Tipps** Um die zügigen Arbeitsabläufe in Ihrem Unternehmen nicht zu beeinträchtigen, ist es sinnvoll, in eine gute Kommunikation zu investieren. Firmeneigene Mobiltelefone, die bei Bedarf ausgeliehen werden können, sind sicher die unkomplizierteste

Lösung, da sich das Berechnen der Gebühreneinheiten erübrigt. Kommen nur selten solche Situationen vor, können Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anbieten, die über deren Privat-Handys geführten Dienstgespräche in regelmäßigen Abständen abzurechnen.

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

## Agentur und Akademie Bäck

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

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

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

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

[www.akademie-baeck.de](http://www.akademie-baeck.de)

# Arbeitsablaufmanagement

Arbeit mit nach Hause nehmen | Alternierende Telearbeit

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

## Teamarbeit

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

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

**Tipps** Um Teamarbeit mit Erfolg zu praktizieren, ist Solidarität und der Wille zum gemeinsamen Arbeiten innerhalb der Gruppe unbedingt erforderlich.

Es sollte stets darauf geachtet werden, dass die Arbeitsaufteilung allen Teammitgliedern gerecht wird – auch denen, die keine familiären Verpflichtungen haben.

§§ Es besteht bei dieser Maßnahme eine Mitbestimmungspflicht des Betriebsrats, wenn eine Gruppe von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt (§ 87 I Nr. 13 BetrVG).

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

## Früher beruflicher Wiedereinstieg

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

**Maßnahme** Bereits im Vorfeld einer familienbedingten Auszeit können Unternehmen durch die gemeinsame Planung und Gestaltung der Elternzeit mit den Betroffenen auf beiden Seiten Orientierung und Sicherheit schaffen.

Kontakthaltemaßnahmen, wie regelmäßige Informationsübermittlung, Einladungen zu Betriebsveranstaltungen oder Mentoren, gewährleisten den Kontakt zum Unternehmen. Angebote von Vertretungs- oder befristeten Projekteinsätzen erhalten und stärken die Qualifikationen. Weiterbildungsmaßnahmen vor dem oder flankierend zum Wiedereinstieg steigern die fachlichen Kompetenzen. So kann die oder der Beschäftigte zum Beispiel ein neues Computerprogramm Ihres Betriebes auch über einen E-Learning-Kurs von zu Hause aus erlernen. In immer mehr Unternehmen steht eine Kollegin oder ein Kollege dem Rückkehrenden für Fragen zur Verfügung, erklärt individuell die speziellen Veränderungen und aktuellen Abläufe und ist während der ersten Wochen persönliche Ansprechpartnerinnen oder persönlicher Ansprechpartner.

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

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

**Fazit** Die Maßnahmen zum Wiedereinstieg stellen sicher, dass sich Ihre Mitarbeiterinnen oder Ihre Mitarbeiter nach einer kurzen Eingewöhnungsphase kompetent und auf aktuellstem Stand wieder ihren oder seinen Aufgaben widmen kann. So können anfängliche Fehler vermieden werden. Im Hinblick auf nach-

## Teamarbeit | Früher beruflicher Wiedereinstieg | Eltern-Kind-Arbeitszimmer

haltige Personalentwicklung verkürzen und vereinfachen Sie die Rückkehr von qualifizierten und geschätzten Arbeitskräften. Diese Kontinuität kommt Ihrem Betrieb zugute.

### Eltern-Kind-Arbeitszimmer

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

Ihr Mitarbeiter kann sich nicht auf die dringend zu erledigenden Aufgaben konzentrieren.

**Maßnahme** Für einen kurzfristigen Betreuungsbedarf steht den Beschäftigten ein eigenes Arbeitszimmer zur Verfügung, das sowohl mit Bürotechnik als auch mit einer Spielecke ausgestattet ist. Für ältere Kinder kann ein kleiner Tisch aufgestellt werden, damit Hausaufgaben erledigt werden können, für kleine Kinder ein Bettchen zum Schlafen und eine Wickelmöglichkeit. Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet eine solche Maßnahme die Chance, die ausgefallene Betreuung selbst zu übernehmen und entspannter auf solche Notfälle reagieren zu können. Die Kolleginnen und Kollegen werden durch die Anwesenheit des Kindes nicht gestört, Ihr Mitarbeiter kann wei-

terhin seinen Aufgaben nachgehen und das Kind ist – zumindest für einige Stunden – versorgt.

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

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

## Baumhaus GmbH

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

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



# Kommunikation nach innen und außen

Akzeptanz von „Familienkarrieren“ | Mitarbeitergespräch



## Akzeptanz von „Familienkarrieren“

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

## Rückkehrgespräch | Ansprechpartner „Balance von Familie und Arbeitswelt“

**Maßnahme** Eine Unternehmenskultur, die erwerbsarbeitsfreie (Familien-)Phasen nicht als Nachteil in der Biografie Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versteht, sondern als Entwicklung der sozialen Kompetenz, erleichtert den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern kann später auch von den in der Familie gestärkten Fähigkeiten wie z. B. Flexibilität, Konfliktfähigkeit und Organisationsgeschick profitieren. Für Ihre Beschäftigten ist es wichtig, die wechselnde Priorität

von Erwerbsarbeit und Familienphasen anerkannt zu wissen, ohne deshalb mit Karriereverzicht „bestraft“ zu werden. Welche Lösungen in Ihrem Unternehmen am besten umzusetzen sind, sollte die oder der Personalverantwortliche in Absprache mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klären.

**Tipps** Wenn Unternehmensführung und Vorgesetzte bereit sind, „Familienkarrieren“ als Bereicherung zu schätzen, wird dies positiv in Ihrer Belegschaft registriert werden. Eine männliche

Führungskraft, die im Rahmen der Elternzeit für ein halbes Jahr Teilzeit arbeitet, ist ein deutliches Signal an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

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

## hema Elektronik GmbH

Charlotte Helzle ist stolz auf ihr Unternehmen. Das Hochtechnologieunternehmen aus Aalen bietet seit über 25 Jahren maßgeschneiderte Hard- und Software für Prüfverfahren und Prüfeinrichtungen mittels industrieller Bildbearbeitung. Das kleine Unternehmen aus Baden-Württemberg hat so große Kunden wie Siemens, DaimlerChrysler und Bosch. Eigentlich – so könnte man denken – eine reine Männerdomäne. Stimmt aber nicht, denn immerhin 40 Prozent der 50 Beschäftigten sind weiblich. Und das hat seinen Grund: Charlotte Helzle stellt gerne Frauen ein, auch wenn diese nicht immer die passende Ausbildung mitbringen und/oder über alle notwendigen Vorkenntnisse verfügen.

Was nicht ist, kann ja noch werden. Charlotte Helzle sorgt in ihrem Unternehmen selber für die nötigen Kenntnisse und lernt die Frauen an. Vor allem Mütter setzt sie gerne ein. Denn durch die Familienarbeit bringen sie ganz andere Fähigkeiten in ein Unternehmen mit als kinderlose Männer und Frauen: „Sie sind viel belastbarer. Sie sind flexibel, sehen die Arbeit von selbst und organisieren diese dann auch noch effizienter.“ So ist Familienkompetenz bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur ein sogenannter „Soft Skill“, sondern auch harte betriebswirtschaftliche Schlüsselqualifikation. Sowohl die Mitarbeiterinnen als auch Charlotte Helzle haben gute Erfahrungen gemacht. Viele kommen nach einem Studium, einer Familienphase oder anderer Erwerbstätigkeit

wieder ins Unternehmen zurück. Das Angebot an weiblichen Arbeitskräften ist überschaubar. Denn noch immer ergreifen sehr wenige junge Frauen einen technischen Beruf oder wählen einen Ingenieurstudiengang. Für die Ingenieurin Frau Helzle ist das schwer begreiflich: „Frauen in technischen Berufen haben viel bessere Beschäftigungsaussichten und weniger Konkurrenz als zum Beispiel in kaufmännischen Berufen. Das schlägt sich natürlich auch im Einkommen nieder.“ Letztlich profitieren also beide Seiten.

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



# Kommunikation nach innen und außen

## Mitarbeitergespräch | Rückkehrgespräch

### Mitarbeitergespräch

**Situation** Eine Ihrer Mitarbeiterinnen bekommt ein zweites Kind und überlegt, wie sie Beruf und Familie organisieren kann. Der alleinerziehende Vater eines Kindergarten- und eines Schulkindes jongliert mit den verschiedenen Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen. Eine Mitarbeiterin kümmert sich um ihre pflegebedürftige Mutter und braucht eine verlängerte Mittagspause, um nach ihrer Mutter sehen zu können.

**Maßnahme** Die Beispiele zeigen: Die familiäre Situation jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters ist anders. Pauschale Lösungen sind vor allem für kleine und mittlere Unternehmen betriebswirtschaftlich nicht immer sinnvoll und werden den Problemen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kaum gerecht. In regelmäßigen oder nach Bedarf vereinbarten Mitarbeitergesprächen können individuelle Arbeitswünsche mit der Unternehmensleitung oder dem Betriebsrat erörtert und gemeinsame Lösungen gesucht werden.

**Tipps** Um möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter damit zu erreichen, können Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Bestandteil der regelmäßig stattfindenden Personalgespräche mit dem unmittelbaren Vorgesetzten sein. Bestehende oder zukünftige Bedarfe der Beschäftigten hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie können mittelgroße Unternehmen auch gut über eine anonyme Mitarbeiterbefragung erheben.

**Fazit** Sie können die Wünsche Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt mit den Bedürfnissen Ihres Unternehmens abstimmen. Durch die direkte Rückmeldung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben sie eng miteinander in Kontakt und erhöhen dadurch deren Motivation und Zufriedenheit.

### Rückkehrgespräch

**Situation** Beschäftigte unterbrechen ihre Tätigkeit für Wochen oder Monate aus Krankheits-, Betreuungs- oder Pflegegründen. Ein institutionalisiertes Rückkehrgespräch, das am besten bereits im Vorfeld der Rückkehr stattfindet, ist dann ein in der Praxis bewährtes Instrument, um die Gestaltung des Wiedereinstiegs auszuloten.

**Maßnahme** Ziel des Rückkehrgesprächs ist es, Wünsche und Rahmenbedingungen für den beruflichen Wiedereinstieg abzugleichen und ein für beide Seiten attraktives Arbeitsmodell zu entwickeln. Dazu gehört insbesondere die Stundenzahl und Arbeitszeitlage, aber auch erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen festzulegen. Idealerweise sollte dabei auch die/der Vorgesetzte der/des Beschäftigten eingebunden werden, um die Möglichkeiten einer Rückkehr an den bisherigen Arbeitsplatz beziehungsweise die zukünftigen Aufgabenbereiche gemeinsam zu besprechen.

**Tipps** Rückkehrgespräche entfalten dann ihre Vorteile für Beschäftigte wie Vorgesetzte, wenn sie in ein entsprechendes betriebliches Klima eingebettet sind. Bei Ihren Beschäftigten sollte nicht der Eindruck entstehen, dass diese

Gespräche als „Muss“ oder mit „Kontroll-Funktion“ durchgeführt werden. In einer entsprechenden Unternehmenskultur, in der Kontakthaltemöglichkeiten oder Qualifizierungsangebote selbstverständlich sind, sind Rückkehrgespräche optimal eingebettet.

**Fazit** Rückkehrgespräche können im Zusammenspiel mit anderen flankierenden Maßnahmen beim Wiedereinstieg viel zu einer Verbesserung des Betriebsklimas beitragen und die Produktivität Ihres Unternehmens erhöhen.

### Ansprechpartner „Balance von Familie und Arbeitswelt“

**Situation** Die Familien sind heutzutage einem permanenten Situationswandel unterworfen, der immer neue Lösungen auf veränderte Bedingungen erfordert. Dies betrifft zu einem guten Teil auch Ihren Betrieb: Die Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten ändern sich mit dem Heranwachsen der Kinder oder der zunehmenden Pflegebedürftigkeit von Angehörigen und bringen auch Veränderungswünsche bzgl. ihrer Arbeitsbedingungen mit sich.

**Maßnahme** Je nach Größe Ihres Betriebs und Struktur Ihrer Mitarbeiterschaft kann eine Ansprechpartnerin oder ein Ansprechpartner für alle Belange, die eine gute Balance von Familie und Arbeitswelt betreffen, sinnvoll sein. Als Schnittstelle zwischen Berufs- und Privatleben werden hier Lösungsmöglichkeiten für familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung und -organisation unter Berücksichtigung der weiteren Karrierewünsche Ihrer Mitarbeiterinnen

## Ansprechpartner „Balance von Familie und Arbeitswelt“ | Kontakthaltbarkeit

und Mitarbeiter besprochen und geplant. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich in ihrer individuellen Lage berücksichtigt und bekommen gleichzeitig Einblick und Verständnis für betriebliche Erfordernisse.

**Tipps** Je nach Zielsetzung kann es praktikabel sein, individuelle Sprechstunden oder Gesprächsrunden im größeren Kreis anzubieten. Letzteres bietet sich vor allem dann an, wenn Ihr Unternehmen sich einen Überblick

verschaffen will, mit welchen Maßnahmen eine möglichst große Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erreicht werden kann.

**Fazit** Diese Maßnahme ist personalintensiver, da solche Gespräche Zeit zur Vorbereitung brauchen und die erarbeiteten Lösungen umgesetzt werden müssen. Besonders in kleinen und mittleren Unternehmen lassen sich aber in der Regel auf unkomplizierte Art und Weise Absprachen treffen. Dieser Zeitaufwand lohnt sich in je-

dem Fall, da Sie auf diese Weise die Möglichkeit bekommen, jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter aufgrund seines persönlichen Hintergrundes optimal einzusetzen.

## INOSOFT AG

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

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

Als die erste Mitarbeiterin ein Kind bekam, haben alle Kolleginnen und Kollegen Anteil genommen und der Kontakt wurde automatisch gehalten. Nach einem Monat schon kam der Wunsch der Mitarbeiterin auf, wieder einzusteigen. Ganz

langsam fing es an, erst fünf Stunden pro Woche, später zwei Tage und mittlerweile sind es vier Tage, an denen sie im Büro ist. Sicherlich, der Arbeitsbereich musste umorganisiert werden, denn ein EDV-inhouse-Support in Teilzeit ist nicht drin. Jetzt betreut die Technikerin die englischsprachigen Kundinnen und Kunden, mit wachsender Begeisterung. Karin Batz resümiert: „Es war sehr wichtig, dass die Kollegin von Anfang an an unseren Meetings teilgenommen hat. So blieb sie im Geschäft.“ Letztlich bedeutet Familienfreundlichkeit für Karin Batz, für die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Lösungen zu suchen und man ahnt ihren Unternehmergeist, wenn sie sagt: „Alles ist machbar!“

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





# Kommunikation nach innen und außen

## Kontakthalemöglichkeit | Intranet

### Kontakthalemöglichkeit

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

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

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

bildungsmaßnahme leicht eine Betreuungsmöglichkeit für das Kind organisieren.

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

### Intranet

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

**Maßnahme** Spezielle Informationen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wie z. B. Terminankündigungen des Unternehmens oder Initiativen des Betriebsrats, lassen sich auf diese Weise ebenso unkompliziert vermitteln wie etwa Stellenausschreibungen Ihres Unternehmens oder der Verkauf ausrangierter technischer Geräte an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Intranet und Schwarzes Brett können

außerdem Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung stehen, um private Kauf- und Verkaufsangebote oder Gesuche nach der Bildung von Fahrgegemeinschaften (z. B. auch zu den Betreuungseinrichtungen) oder Ähnliches anzubringen.

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

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

### Betriebsfest

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

**Betriebsfest** | Akzeptanz von „Familienkarrieren“ | Mitarbeitergespräch

nen ursprünglichen Zweck nicht erfüllt.

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

**Tipps** Bei einem Betriebsfest ist zum Beispiel ein gesondertes Kinderprogramm (Clown oder gemeinsame Spiele) mit freiwilligen Betreuerinnen und Betreuern aus dem Mitarbeiterkreis denkbar. Eine Führung für die Familienangehörigen durch den Betrieb macht die Arbeitsabläufe verständlicher.

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

# Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Essen aus der Betriebskantine | Haushaltsnahe Dienste



## Essen aus der Betriebskantine

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

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

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

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

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

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

## Geburtsbeihilfe | Unterstützung von Elterninitiativen | Unterstützung bei der Kinderbetreuung

### Haushaltsnahe Dienste

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

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

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

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

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

### Geburtsbeihilfe

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

## Wulff Textil-Service GmbH

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

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

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

[www.dbl-wulff.de](http://www.dbl-wulff.de)



# Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

## Kooperation in der Kinderbetreuung | Belegplätze in Kindergärten

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

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

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

### Kooperation in der Kinderbetreuung

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

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

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

## Dockweiler AG

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

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

[www.dockweiler.com](http://www.dockweiler.com)

## Unterstützung bei der Kinderbetreuung in Notsituationen | Zuschuss zur Kinderbetreuung

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

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

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

### Belegplätze in Kindergärten

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

**Maßnahme** Eine gute Alternative sind Belegplätze in Krippen, Kindergärten oder Horten, die Sie bei bereits bestehenden Einrichtungen kommunaler oder freier Träger in bestimmter Anzahl reservieren können. Sollten in einer Phase mit geringerem Bedarf weniger Plätze als verabredet benötigt werden, kann der Träger diese anderweitig vergeben. Als Gegenleistung erhält die Einrichtung von Ihrem Unternehmen eine finanzielle Förderung. Die Leistungen beider Seiten sollten vorher vertraglich festgelegt werden. Der finanzielle Aufwand liegt pro Belegplatz jährlich bei durchschnittlich 2.500 € (bei einer fünftägigen Platznutzung pro Woche). Davon geht der ortsübliche Betreuungsbeitrag der Eltern ab. Die Aufwendungen für Belegplätze können steuermindernd geltend gemacht werden.

**Tipps** Sollte sich die Bereitstellung von Belegplätzen für Ihren Betrieb allein nicht lohnen, können Sie sich mit anderen Unterneh-

men zusammenschließen. Fragen Sie in Ihrer IHK nach Möglichkeiten und anderen interessierten Unternehmen in Ihrer Region. Häufig erhalten Sie auch Informationen zum Thema in Ihrer IHK-Zeitschrift. Wenn die Öffnungszeiten der umliegenden Betreuungseinrichtungen nicht den Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechen, können Sie auch anregen, verlängerte Öffnungszeiten finanziell zu unterstützen. Ebenso können Sie sich auch an anfallenden Investitionskosten für die Erweiterung von Betreuungskapazitäten beteiligen oder bspw. die Kosten für zusätzliche Dienstleistungen wie Mittagessen übernehmen.

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

### Unterstützung bei der Kinderbetreuung in Notsituationen

**Situation** Auch wenn die Kapazität der öffentlichen Kindergartenplätze in der Kommune, in der Ihr Unternehmen angesiedelt ist, ausreicht und die Kinder Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort zu den üblichen Öffnungszeiten gut untergebracht sind: Es treten immer wieder Notfallsituationen auf, in denen Ihre Mitarbeiterin oder Ihr Mitarbeiter

# Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

## Zuschuss zur Kinderbetreuung

unerwartet einen Ersatz für die Betreuung braucht. Der Kindergarten bleibt wegen Krankheit oder in der Ferienzeit geschlossen oder in der Schule fallen Stunden aus. Auch bei Fort- und Bildungsmaßnahmen, Mehrarbeit durch Vertretung oder bei einem vorübergehenden Einsatz an einem anderen Unternehmensstandort – in allen Fällen ist Ihre Mitarbeiterin oder Ihr Mitarbeiter auf flexible Alternativangebote angewiesen, um weiterhin mit vollem Einsatz ihren oder seinen Aufgaben nachkommen zu können.

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

ungskosten für Notfallbetreuungsstellen liegen zwischen 5 bis 6 € pro Stunde. Gegebenenfalls können Arbeitgeber die Übernahme (eines Teils) des Betrags anbieten.

**Tipps** Zur Unterstützung des pädagogischen Betreuungspersonals können auch ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich bereits im Ruhestand befinden, angesprochen werden.

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

### Zuschuss zur Kinderbetreuung

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

**Maßnahme** Das individuelle Engagement nach der Suche von Unterbringungsmöglichkeiten in Kindergärten können Sie durch einen finanziellen Zuschuss an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen. Arbeitgeberleistungen, die zur Unterkunft,

Verpflegung und Betreuung von nicht schulpflichtigen Kindern in Kindergärten oder vergleichbaren Einrichtungen gewährt werden, sind steuer- und sozialversicherungsfrei, wenn der Zuschuss zusätzlich zum normalen Arbeitslohn gewährt wird (§ 3 Nr. 33 EStG). Eine Anrechnung auf den geschuldeten Arbeitslohn oder Entgeltumwandlung sind nicht steuer- und sozialabgabenfrei.

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

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

### Unterstützung bei der Pflege

**Situation** Die Betreuung von älteren Angehörigen wird neben der Kinderbetreuung in vielen Familien künftig eine immer größere Rolle spielen. Ob diese Betreuung von der Familie selbst geleistet werden kann, oder eine Kurzzeitpflege bzw. ein Senioren- oder Pfl-

## Unterstützung bei der Pflege | Aushilfstätigkeit für Angehörige

geheim geeigneter ist, hängt von der jeweiligen Situation ab. Wie die Lösung im Einzelnen aussehen mag: Sie hat immer auch Auswirkungen auf den Lebensalltag Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**Maßnahme** Ähnlich der Kooperation mit Kindergärten kann Ihr Unternehmen eine Zusammenarbeit mit den örtlichen Kurzzeitpflegeeinrichtungen oder Altenheimen eingehen. Die Reservierung von Belegplätzen bietet sich als gute Möglichkeit an. Diese Belegplätze können an Angehörige von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vergeben werden. Dies entlastet Ihre Beschäftigten zeitlich und gibt ihnen Sicherheit während ihrer täglichen Arbeit.

**Tipps** Die Rahmenbedingungen müssen mit dem Träger im Einzelnen abgesprochen werden. Für die Vorbereitungsphase können Sie etwa drei Monate einplanen.

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

### Aushilfstätigkeit für Angehörige

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

**Maßnahme** Um die Personalrekrutierung in diesem Bereich zu erleichtern, können Sie Kinder und Lebenspartner Ihrer Beschäftigten einstellen – vorausgesetzt

sie verfügen über vergleichbare Kenntnisse wie externe Bewerberinnen und Bewerber. Sie haben den Vorteil, dass sich Personen bewerben, die das Unternehmen aus den Erzählungen ihrer Familie schon kennen. Gleichzeitig können Sie ihnen die Möglichkeit bieten, Geld hinzuverdienen oder den Berufseinstieg zu erleichtern.

**Tipps** Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht bei Einstellungen, Versetzungen etc. §§ Dies betrifft auch Aushilfskräfte (§ 99 BetrVG).

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

## Didymos Erika Hoffmann GmbH

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

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

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

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



# Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen

Familienfreundliche Maßnahmen erschließen



Es gibt viele gute Gründe für eine familienbewusste Personalpolitik. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen spielen auch betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Überlegungen eine wichtige Rolle bei der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen. Mit einer betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Analyse lässt sich nachweisen, dass sich familienfreundliche Maßnahmen für Unternehmen grundsätzlich rechnen. Das jährliche Einsparpo-

tenzial, das über die Wirkungen eines familienfreundlichen Maßnahmenpaketes abgeschöpft werden kann, liegt deutlich über den Aufwendungen für Einführung und Pflege der Maßnahmen. Eine Studie der Prognos AG berechnet für Investitionen in Familienfreundlichkeit eine Rendite von bis zu 25 Prozent („Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“; siehe Serviceteil).

## betriebswirtschaftliche Einsparpotenziale | Personalbeschaffungskosten

### Familienfreundliche Maßnahmen erschließen betriebswirtschaftliche Einsparpotenziale

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

- die Reduzierung der Fluktuationsrate (insbesondere im Anschluss an die Elternzeit),
- die Verkürzung der Abwesenheitszeiten in der Elternzeit,
- die Senkung der Kosten für die Wiedereingliederung von Rückkehrerinnen und Rückkehrern aus der Elternzeit,
- die Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber.

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

### Personalbeschaffungskosten

Der mit dem demografischen Wandel zunehmende Fachkräftebedarf macht es für Unternehmen schwerer, qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen und langfristig zu binden. Daher werden Strategien zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität auch für kleine und mittlere Betriebe immer wichtiger. Gerade an Standorten, an denen mittelständische Unternehmen mit großen Arbeitgebern konkurrieren, spielt ein gutes Arbeitgeberimage eine wichtige Rolle. Gerade Nachwuchskräfte messen der Familienfreundlichkeit eines Arbeitgebers große Bedeutung bei. Bei einer repräsentativen Befragung von berufserfahrenen Fachkräften zwischen 25 und 39 Jahren gaben 92 Prozent der Befragten mit Kindern und auch zwei Drittel der Befragten ohne Kinder an, dass für sie bei der Arbeitgeberwahl Familienfreundlichkeit mindestens eine ebenso wichtige Rolle spielt wie die Höhe des Gehaltes

(GfK, 2007). Das heißt: Familienfreundlichkeit trägt entscheidend dazu bei, Personalbeschaffungskosten zu senken.

Mit den Personalbeschaffungskosten lassen sich sowohl die Kosten der familienbedingten Fluktuation (im Sinne von Personal(wieder-)beschaffungskosten) als auch der Attraktivitätseffekt auf die gesamten Rekrutierungskosten des Unternehmens messen.

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

Abbildung 1: Kosten eines Personalwiederbeschaffungsprozesses

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

©Prognos AG 2004

# Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen

## Überbrückungskosten | Wiedereingliederungskosten

Die Höhe der einzelnen Aufwendungen hängt dabei in erheblichem Maße von den Qualifikationsanforderungen der Stelle, der Situation auf dem jeweiligen Arbeitsmarkt und der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber ab.

In Abbildung 1 sind beispielhaft die relevanten Kostenarten für einen externen Beschaffungsprozess bei einer unbefristeten Neueinstellung aufgeführt. Das Beispiel beschreibt einen Personalwiederbeschaffungsprozess eines Unternehmens mit einem leicht über dem Durchschnitt liegenden Qualifikationsniveau, das auf relativ angespannten Arbeitsmärkten sein Personal rekrutiert.

### Überbrückungskosten

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

Die Kosten einer Überbrückung mit befristeten Arbeitskräften hängen wesentlich von dem Zeithorizont ab, für den die Einstellung vorgenommen wird. Je kürzer der Zeithorizont, desto geringer ist die Intensität, mit der die Anwer-

**Abbildung 2: Kosten der Überbrückung der Elternzeitphase**

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

\* gewichtet mit der Qualifikationsverteilung der Zielgruppe

©Prognos AG 2004

bung, Auswahl und Qualifizierung der Ersatzarbeitskräfte betrieben wird. Dementsprechend liegen die Kosten bei kürzeren Überbrückungszeiträumen deutlich unter den Kosten einer unbefristeten Einstellung. Die Überbrückung mit unbefristeten Arbeitskräften hingegen verursacht die gleichen Such-, Auswahl- und Qualifizierungskosten wie bei einer unbefristeten, externen Neueinstellung (vgl. Abbildung 2). Wird durch ein familienfreundliches Arbeitsumfeld eine frühere Rückkehr aus der Elternzeit erreicht, kann in höherem Umfang auf preiswertere, befristete Überbrückungskräfte zurückgegriffen und der Überbrückungsaufwand reduziert werden.

### Wiedereingliederungskosten

Ein längerfristiges Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit führt in aller Regel zu einer Dequalifikation der Beschäftigten. Zum einen erfolgt bei den Ausscheidenden eine Entwöhnung vom Arbeitsalltag und den Arbeitsroutinen, zum anderen verändern sich die konkreten Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe zum Teil

bereits innerhalb weniger Jahre grundlegend. So erfordern Veränderungen bei Produkten, Normen und Richtlinien, technischer Ausrüstung und IT-Ausstattung bei der Rückkehr aus der Elternzeit oftmals eine erneute umfangreiche Einarbeitung sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Insbesondere bei voller Ausnutzung der Elternzeit von 36 Monaten oder bei der Inanspruchnahme einer weiteren Auszeit im Anschluss an die Elternzeit sind diese Wiedereingliederungsaufwendungen mit den entsprechenden Aufwendungen bei einer Neueinstellung vergleichbar. Der Aufwand für die Wiedereingliederung sinkt bei kürzerer Abwesenheit erheblich (vgl. Abbildung 3). Durch die Möglichkeit, während der Elternzeit in Teilzeit im Unternehmen zu

**Abbildung 3: Wiedereingliederungskosten nach Dauer der Abwesenheit**

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

©Prognos AG 2004

## Kinderbetreuung | Fazit: Familienfreundlichkeit rechnet sich!

arbeiten, kann sogar erreicht werden, dass Aufwendungen für die Wiedereingliederung vollständig entfallen.

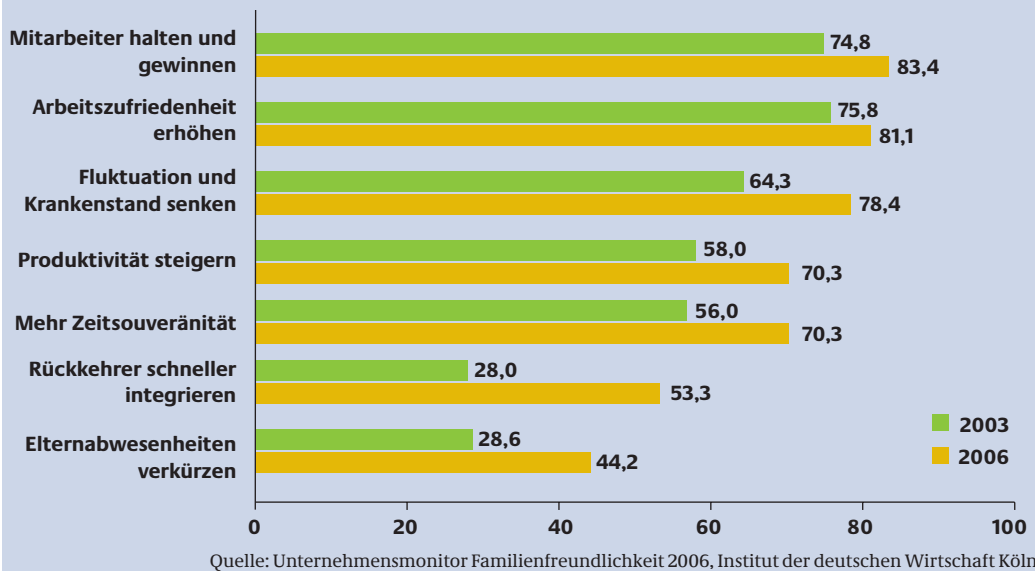
### Kinderbetreuung

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

### Fazit: Familienfreundlichkeit rechnet sich!

Zusätzlich zu den dargestellten positiven betriebswirtschaftlichen Effekten machen viele Unternehmen die Erfahrung, dass ihre familienfreundlichen Angebote

Abbildung 4: Motive familienfreundlicher Unternehmen in %



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

Auch die individuelle Situation in den Unternehmen kann den betriebswirtschaftlichen Nutzen noch erhöhen. Die Kosten-Nutzen-Relation verbessert sich z. B. durch einen besonders hohen Frauenanteil im Unternehmen, einen jungen Altersdurchschnitt der Belegschaft, ein besonders hohes Qualifikationsniveau der Beschäftigten oder einen branchenspezifisch ausgeprägten Fachkräftebedarf. Vor dem Hintergrund der zu erwartenden mittelfristigen Entwicklung des Arbeitsmarktes ist davon auszugehen, dass der

betriebswirtschaftliche Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen künftig dauerhaft steigen wird. Die hier dargestellten betriebswirtschaftlichen Vorteile familienbewusster Unternehmensführung spiegeln sich auch in den Motiven wider, die Unternehmen als wesentliche Beweggründe für ihr familienfreundliches Engagement angeben (vgl. Abbildung 4).



# Checkliste der Maßnahmen

Zeitmanagement | Arbeitsablaufmanagement



## Kommunikation nach innen und außen | Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

	gibt es bereits	besteht Interesse seitens der Mitarbeiter	wird in Angriff genommen
<b>Zeitmanagement</b>			
Gleitzeit (S. 8)			
Jahresarbeitszeit (S. 9)			
Abgestufte Teilzeit (S. 9)			
Teilzeit während der Elternzeit (S. 10)			
Pausen (S. 10)			
Urlaubsregelung (S. 11)			
Sonderurlaub (S. 12)			
<b>Arbeitsablaufmanagement</b>			
Arbeit mit nach Hause nehmen (S. 14)			
Alternierende Telearbeit (S. 14)			
Teamarbeit (S. 16)			
Früher beruflicher Wiedereinstieg (S. 16)			
Eltern-Kind-Arbeitszimmer (S. 17)			
<b>Kommunikation nach innen und außen</b>			
Akzeptanz von „Familienkarrieren“ (S. 18)			
Mitarbeitergespräch (S. 20)			
Rückkehrgespräch (S. 20)			
Ansprechpartner „Balance von Familie und Arbeitswelt“ (S. 20)			
Kontakthaltmöglichkeit (S. 22)			
Intranet (S. 22)			
Betriebsfest (S. 22)			
<b>Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>			
Essen aus der Betriebskantine (S. 24)			
Haushaltsnahe Dienste (S. 25)			
Geburtsbeihilfe (S. 25)			
Kooperation in der Kinderbetreuung (S. 26)			
Belegplätze in Kindergärten (S. 27)			
Unterstützung bei Kinderbetreuung in Notsituationen (S. 27)			
Zuschuss zur Kinderbetreuung (S. 28)			
Unterstützung bei der Pflege (S. 28)			
Aushilfstätigkeit für Angehörige (S. 29)			

# Das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

## Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“

### Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“

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

### Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

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

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

aktions- und Kommunikationsplattform unterstützt wird, auf der sich die Mitglieder austauschen können.

### Aufgabe des Netzbüros

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

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

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

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

Antragsteller und Empfänger der Fördermittel sind die Träger oder die Betriebe selbst, wenn sie Träger der Kinderbetreuungseinrichtung sind. Die Träger erhalten für die Betreuung von Kindern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 50 Prozent der Betriebskosten bis zu einer Obergrenze von 6.000 € für jeden neuen Platz pro Jahr. Der Zuschuss wird bis zu zwei Jahre

lang gezahlt. Insgesamt stehen für das Programm bis Ende 2011 50 Millionen € aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) zur Verfügung.

Mehr Informationen zum Förderprogramm finden Sie unter [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de) im Bereich „Betriebliche Kinderbetreuung“.

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

## Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

**Wichtiger Schwerpunkt** der Arbeit des Netzwerkbüros ist die Zusammenarbeit mit Multiplikatoren wie IHKs, Handwerkskammern, Lokalen Bündnissen, Unternehmensverbänden und Projekten zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wie sie z. B. durch Stiftungen oder auf regionaler oder lokaler Ebene initiiert werden. Die **kostenfreie Mitgliedschaft** beinhaltet folgende Leistungen:

- **Erfahrungsberichte:** Das Netzwerkbüro sucht interessante Beispiele familienbewusster Unternehmensführung und macht Mitgliedern die Erfahrungen anderer zugänglich.
- **Unternehmensdatenbank:** Mitglieder können Kontakt zu familienfreundlichen Unternehmen in ihrer Nähe oder ihrer Branche aufnehmen.
- **Kalender:** Das Netzwerkbüro veröffentlicht interessante Termine zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- **Themen und Fragen aus der Praxis:** Das Netzwerkbüro sammelt wichtige Fragen rund um das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie und gibt Antworten – übersichtlich, kurz und bündig.
- **Forum:** Netzwerkmitglieder können sich online und individuell über konkrete Fragen der familienbewussten Unternehmensführung austauschen.
- **Veranstaltungen:** Das Netzwerkbüro stellt kompetente Referentinnen und Referenten zum Thema familienbewusste Unternehmensführung zur Verfügung, vermittelt Kontakte zu Expertinnen und Experten und führt auch selbst Veranstaltungen durch.

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





# Das audit berufundfamilie

Strategieworkshop | Auditierungsworkshop

## Vorgehensweise bei der Umsetzung

### ▼ Strategieworkshop

### ▼ Auditierungsworkshop

### ▼ Zielvereinbarung

### ▶ Zertifikat

### ▼ Einbindung in das audit-Netzwerk

### ▼ Jährliche Berichterstattung

### ▼ Re-Auditierung (nach 3 Jahren)

### ▶ Bestätigung des Zertifikats

Um Unternehmen bei ihren Bemühungen zu unterstützen, eine tragfähige Balance von Mitarbeiterbelangen und Unternehmensinteressen umzusetzen, wurde auf Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung das audit berufundfamilie entwickelt. Das audit berufundfamilie ist ein Managementinstrument zur Förderung der familienbewussten Personalpolitik, bei dem nicht nur bereits umgesetzte Maßnahmen begutachtet, sondern auch betriebsindividuelle Entwicklungs-

möglichkeiten aufgezeigt und realisierbare Ziele vereinbart werden. Das audit berufundfamilie spricht deshalb nicht nur Unternehmen an, die sich bereits als familienfreundlich profiliert haben, sondern auch diejenigen, die mit der Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik beginnen und hierfür Unterstützung in Anspruch nehmen möchten. Mithilfe des audits berufundfamilie können Unternehmen ihr individuelles Konzept entwickeln, denn es geht nicht um die Umsetzung von

## Zielvereinbarung | Zertifikat | Re-Auditierung | Bestätigung des Zertifikats

gesetzlich vorgeschriebenen Modellen, sondern um das Angebot bedarfsgerechter, kostengünstiger und praktikabler Maßnahmen, die ohne großen administrativen Aufwand realisiert werden können.

Das audit berufundfamilie erfasst über 150 Einzelmaßnahmen, die in allen klassischen Bereichen der Personalpolitik ansetzen: vom Aufbau flexibler Arbeitszeitmodelle, der familiengerechten Gestaltung von Arbeitsabläufen und der Einführung von Telearbeit, über die Verbesserung der Informations- und Kommunikationsabläufe sowie der Führungskompetenz, Fragen der Personalentwicklung und der Gewährung von geldwerten Leistungen, bis hin zum Angebot eines Betreuungs- und Beratungsservice für Familien.

Das audit berufundfamilie durchläuft drei Stufen, die aufeinander aufbauen und sich reibungslos in den betrieblichen Alltag integrieren lassen:

- Standort bestimmen,
- Entwicklungspotenzial aufzeigen,
- Ziele vereinbaren.

Ein externer, von der berufundfamilie gGmbH geschulter unabhängiger Auditor begleitet den gesamten Prozess. Die Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern der Unternehmens- und Personalleitung, von Betriebsratsmitgliedern, Frauenbeauftragten, Führungskräften und interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellt sicher, dass die Belange aller relevanten Bereiche des Unternehmens berücksichtigt werden.

Im Auditierungsworkshop erarbeitet eine repräsentative Projektgruppe zusammen mit dem

Auditor den Status quo der angebotenen Maßnahmen und formuliert auf der Grundlage eines in acht Handlungsfelder unterteilten Kriterienkatalogs mögliche Zielvorstellungen für eine zukünftige familienbewusste Personalpolitik.

Nach erfolgreicher Durchführung der Auditierung werden die Unternehmen mit einem entsprechenden Zertifikat ausgezeichnet und erhalten das Recht, das europaweit geschützte Markenzeichen zu führen. Die zertifizierten Unternehmen werden in ein exklusives Netzwerk aufgenommen und profitieren so auch von den Erfahrungen anderer Unternehmen. Im Jahr 2005 hat die berufundfamilie gGmbH die Gründung des „Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik“ (FFP) an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster angeregt. Im Auftrag der berufundfamilie gGmbH werden die betriebswirtschaftlichen Effekte familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen dort nun erstmals wissenschaftlich fundiert untersucht und quantifiziert. Das Ziel: stichhaltige Aussagen zur Kosten-Nutzen-Relation familienbewusster Personalpolitik. Die Schirmherrschaft zum audit berufundfamilie haben Bundes-

wirtschaftsminister Michael Glos und Bundesfamilienministerin Ursula von der Leyen übernommen. Die jährliche Zertifikatsverleihung zum audit berufundfamilie wird gemeinsam von beiden Ministerien durchgeführt. Der DIHK engagiert sich im Koordinierungsausschuss und im Kuratorium der berufundfamilie gGmbH.

Weitere Informationen zum audit berufundfamilie erhalten Sie unter:

**berufundfamilie gGmbH**

Feldbergstraße 21

60323 Frankfurt

Tel.: 0 69/30 03 88-0

Fax: 0 69/30 03 88-77

E-Mail: [info@beruf-und-familie.de](mailto:info@beruf-und-familie.de)

oder im Internet unter

[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

Das Internet-Portal **[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)** bietet in verschiedenen Rubriken einen umfassenden Überblick zu vorbildlichen Unternehmen und Best-Practice-Beispielen, präsentiert die neuesten Broschüren und Studienergebnisse zum Herunterladen, bietet Büchertipps, statistische Informationen und aktuelle Veranstaltungshinweise sowie einen kostenlosen Newsletter zum Bestellen.

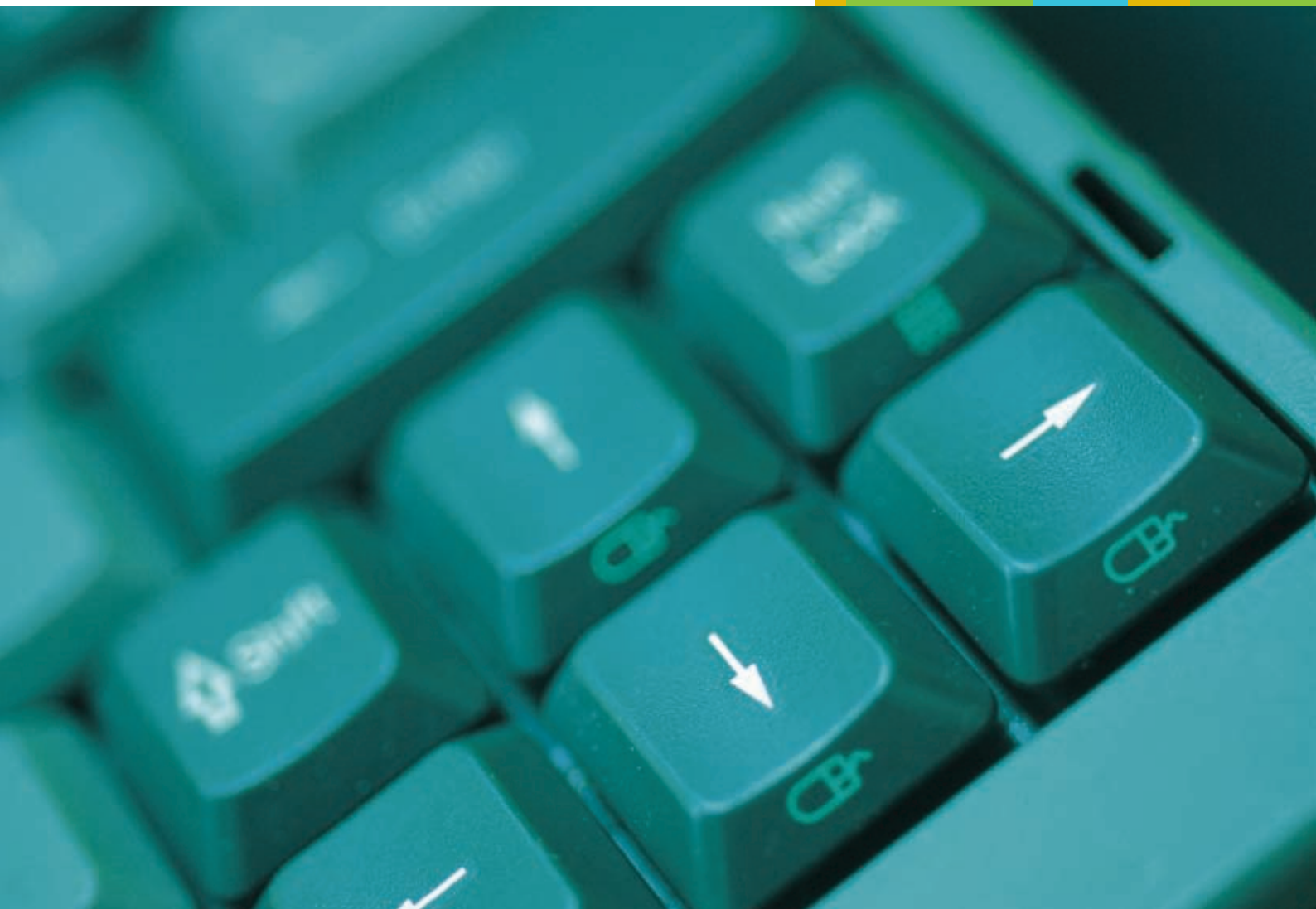


**berufundfamilie**

Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung

# Adressen + Ansprechpartner

Adressen

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

Breite Str. 29, 10178 Berlin

Tel.: 0 30/2 03 08-0

Fax: 0 30/2 03 08-10 00

E-Mail: [dihk@dihk.de](mailto:dihk@dihk.de)Internet: [www.dihk.de](http://www.dihk.de)

InfoCenter

Hotline: 0 30/2 03 08-16 19

Fax: 0 30/2 03 08-16 16

E-Mail: [infocenter@dihk.de](mailto:infocenter@dihk.de)

Ansprechpartnerin:

Dr. Anne Zimmermann

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend**

Alexanderstraße 3, 10178 Berlin

Postanschrift: 11018 Berlin

Tel.: 0 30/2 06 55-0

Fax: 0 30/2 06 55-11 45

E-Mail: [info@bmfsfj.bund.de](mailto:info@bmfsfj.bund.de)Internet: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Servicetelefon: 0 18 01/90 70 50

Ansprechpartner:

Thomas Wieseler

**Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“**

Breite Straße 29, 10178 Berlin

Tel.: 0 30/20 30 8-61 00

Fax: 0 30/20 30 85-61 01

E-Mail: [netzwerkbueror@dihk.de](mailto:netzwerkbueror@dihk.de)Internet: [www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk)

Ansprechpartnerin:

Sofie Geisel

## Ansprechpartner

**berufundfamilie gGmbH**

Feldbergstraße 21  
60323 Frankfurt  
Tel.: 0 69/30 03 88-0  
Fax: 0 69/30 03 88-77  
E-Mail: [info@beruf-und-familie.de](mailto:info@beruf-und-familie.de)  
Internet:  
[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)  
Ansprechpartner: Stefan Becker

**Forschungszentrum Familien-  
bewusste Personalpolitik**

Westfälische Wilhelms-Universität  
Münster  
Hittorfstr. 17  
48149 Münster  
Tel.: 02 51/83-2 84 40  
Fax: 02 51/83-2 84 45  
E-Mail: [info@ffp-muenster.de](mailto:info@ffp-muenster.de)  
Internet: [www.ffp-muenster.de](http://www.ffp-muenster.de)

**Servicebüro Lokale Bündnisse  
für Familie**

Charlottenstraße 65  
(Am Gendarmenmarkt)  
10117 Berlin  
Tel.: 01 80/52 52-212  
Fax: 01 80/52 52-213  
E-Mail: [info@lokale-buendnisse-  
fuer-familie.de](mailto:info@lokale-buendnisse-fuer-familie.de)  
Internet: [www.lokale-buendnisse-  
fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de)  
Ansprechpartner: Dr. Jan Schröder

**[www.mittelstand-und-familie.de](http://www.mittelstand-und-familie.de)**

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



# Adressen + Ansprechpartner

Industrie- und Handelskammern in Deutschland

## Industrie- und Handelskammern in Deutschland

Bitte wenden Sie sich an Ihre  
IHK vor Ort:

<b>IHK Aachen</b>	Aachen	Herr Hendrik Pauge	02 41/44 60-273	hendrik.pauge@aachen.ihk.de
<b>IHK für das südöstliche Westfalen zu Arnsberg</b>	Arnsberg	Herr Johannes Glose	0 29 31/87 81 29	glose@arnsberg.ihk.de
<b>IHK Aschaffenburg</b>	Aschaffenburg	Frau Silke Heinbuecher	06 00 21/88 01 15	heinbuecher@aschaffenburg.ihk.de
<b>IHK für Augsburg und Schwaben</b>	Augsburg	Frau Heide Becker	08 21/3 16 23 59	heide.becker@schwaben.ihk.de
<b>IHK für Oberfranken Bayreuth</b>	Bayreuth	Herr Jens Korn	09 21/88 62 60	korn@bayreuth.ihk.de
<b>IHK zu Berlin</b>	Berlin	Herr Dr. Thomas Letz	0 30/31 51 02 88	thomas.letz@berlin.ihk.de
<b>IHK Ostwestfalen zu Bielefeld</b>	Bielefeld	Frau Melanie Wicht	05 21/55 42 10	mwicht@bielefeld.ihk.de
<b>IHK im mittleren Ruhrgebiet zu Bochum</b>	Bochum	Herr Franz Bienbeck	02 34/9 11 31 68	bienbeck@bochum.ihk.de
<b>IHK Bonn/Rhein-Sieg</b>	Bonn	Frau Carina Nillies	02 28/2 28 41 40	nillies@bonn.ihk.de
<b>IHK Braunschweig</b>	Braunschweig	Herr Michael Faber	05 31/4 71 52 28	faber@braunschweig.ihk.de
<b>Handelskammer Bremen</b>	Bremen	Herr Bert C. Cecchia	04 21/3 63 72 32	cecchia@handelskammer-bremen.de
<b>IHK Bremerhaven</b>	Bremerhaven	Frau Sabrina Meier	04 71/9 24 60-52	meier@bremerhaven.ihk.de
<b>IHK Südwestsachsen Chemnitz-Plauen-Zwickau</b>	Chemnitz	Herr Dr. Manfred Goedecke	03 71/69 00 12 00	goedecke@chemnitz.ihk.de
<b>IHK zu Coburg</b>	Coburg	Herr Rico Seyd	0 95 61/74 26 46	seyd@coburg.ihk.de
<b>IHK Cottbus</b>	Cottbus	Frau Susanne Kwapulinski	03 55/36 52 10	kwapulinski@cottbus.ihk.de
<b>IHK Darmstadt</b>	Darmstadt	Frau Maren Frangen	0 61 51/87 12 24	frangen@darmstadt.ihk.de

## Industrie- und Handelskammern in Deutschland

<b>IHK Lippe zu Detmold</b>	Detmold	Frau Maria Klaas	0 52 31/76 01 29	klaas@detmold.ihk.de
<b>IHK Lahn-Dill</b>	Dillenburg	Frau Sabine Pfeffer	0 64 41/94 48 17 50	pfeffer@lahndill.ihk.de
<b>IHK zu Dortmund</b>	Dortmund	Frau Sandra Reinhardt	02 31/5 41 72 16	s.reinhardt@dortmund.ihk.de
<b>IHK Dresden</b>	Dresden	Herr Dr. Detlef Hamann	03 51/2 80 21 00	hamann.detlef@dresden.ihk.de
<b>Niederrheinische IHK Duisburg-Wesel- Kleve zu Duisburg</b>	Duisburg	Herr Dr. Harald Schoelen	02 03/2 82 12 64	schoelen@niederrhein.ihk.de
<b>IHK zu Düsseldorf</b>	Düsseldorf	Frau Juliane Pfankuch	02 11/3 55 73 30	pfankuch@duesseldorf.ihk.de
<b>IHK für Ostfriesland und Papenburg</b>	Emden	Herr Reinhard Hegewald	0 49 21/89 01 32	reinhard.hegewald@emden.ihk.de
<b>IHK Erfurt</b>	Erfurt	Frau Dr. Cornelia Haase-Lerch	03 61/3 48 42 60 03 61/3 48 42 02	haase@erfurt.ihk.de pfalzgraf@erfurt.ihk.de
<b>IHK zu Essen, Mühlheim a.d. Ruhr, Oberhausen zu Essen</b>	Essen	Herr Heinz-Jürgen Guß	02 01/1 89 22 51	guss@essen.ihk.de
<b>IHK zu Flensburg</b>	Flensburg	Herr Peter Becker Frau Saskia Krah	0 48 41/80 10 12 04 61/80 6-4 53	becker@flensburg.ihk.de krah@flensburg.ihk.de
<b>IHK Ostbrandenburg</b>	Frankfurt (Oder)	Herr Thomas Herrschelmann Herr Dr. Jürgen Bach	03 35/56 21 10 22 0 33 34/25 37 50 (Sitz Eberswalde)	herschelmann@ihk-ostbrandenburg.de bach@ihk-projekt.de
<b>IHK Frankfurt am Main</b>	Frankfurt am Main	Frau Sabine Syed Frau Dr. Kerstin Lindenlaub	0 69/21 97 12 07 0 69/21 97 12 57	s.syed@frankfurt-main.ihk.de k.lindenlaub@frankfurt-main.ihk.de
<b>IHK Südlicher Oberrhein</b>	Freiburg	Frau Susanne Oser Frau Christina Gehri	0 78 21/2 70 36 70 07 61/38 58-142	susanne.oser@freiburg.ihk.de christina.gehri@freiburg.ihk.de
<b>IHK Fulda</b>	Fulda	Herr Stefan Schunck	06 61/2 84 77	schunck@fulda.ihk.de
<b>IHK Ostthüringen zu Gera</b>	Gera	Frau Ingrid Weidhaas	03 65/8 55 32 16	weidhaas@gera.ihk.de

# Adressen + Ansprechpartner

Industrie- und Handelskammern in Deutschland

<b>IHK Gießen-Friedberg</b>	Gießen	Frau Beate Hammerla	06 41/79 54 25 00	hammerla@giessen-friedberg.ihk.de
<b>Südwestfälische IHK zu Hagen</b>	Hagen	Frau Iris Fellerhoff	0 23 31/39 03 36	fellerhoff@hagen.ihk.de
<b>IHK Halle-Dessau</b>	Halle	Frau Dr. Simone Danek	03 45/2 12 63 62	sdanek@halle.ihk.de
<b>Handelskammer Hamburg</b>	Hamburg	Frau Corinna Nienstedt	0 40/36 13 82 91	corinna.nienstedt@hk24.de
<b>IHK Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern</b>	Hanau	Frau Martina Winkelmann	0 61 81/92 90 52	m.winkelmann@hanau.ihk.de
<b>IHK Hannover</b>	Hannover	Herr Jörg Mahnke	05 11/3 10 72 25	mahnke@hannover.ihk.de
<b>IHK Ostwürttemberg</b>	Heidenheim	Herr Markus Schmid	0 73 21/32 41 83	schmid@ostwuerttemberg.ihk.de
<b>IHK Heilbronn-Franken</b>	Heilbronn	Herr Achim Ühlin	0 71 31/9 67 71 06	uehlin@heilbronn.ihk.de
<b>IHK Karlsruhe</b>	Karlsruhe	Frau Jenny Geis	07 21/17 41 41	jenny.geis@karlsruhe.ihk.de
<b>IHK Kassel</b>	Kassel	Frau Roswitha Wöllenstein	05 61/7 89 12 30	Woellenstein@kassel.ihk.de
<b>IHK zu Kiel</b>	Kiel	Herr Werner Koopmann	04 31/5 19 42 06	koopmann@kiel.ihk.de
<b>IHK zu Koblenz</b>	Koblenz	Herr Dr. Edelbert Dold	02 61/10 60	dold@koblenz.ihk.de
<b>IHK zu Köln</b>	Köln	Frau Sabine Thiele	02 21/1 64 02 06	sabine.thiele@koeln.ihk.de
<b>IHK Hochrhein-Bodensee</b>	Konstanz	Frau Elke Faupel	0 75 31/2 86 01 63	elke.faupel@konstanz.ihk.de
	Schopfheim	Herr Immo Leisinger	0 76 22/3 90 72 13	leisinger@konstanz.ihk.de
<b>IHK Mittlerer Niederrhein-Krefeld-Mönchengladbach-Neuss</b>	Krefeld	Frau Romy Seifert	0 21 51/63 53 17	seifert@krefeld.ihk.de
<b>IHK zu Leipzig</b>	Leipzig	Frau Rita Fleischer	03 41/12 67 13 00	rfleischer@leipzig.ihk.de
		Frau Ilka Bornschein	03 41/12 67 14 06	bornschein@leipzig.ihk.de schumann@leipzig.ihk.de
<b>IHK Limburg</b>	Limburg	Herr Alfred Jung	0 64 31/21 01 40	a.jung@limburg.ihk.de

## Industrie- und Handelskammern in Deutschland

<b>IHK Lindau-Bodensee</b>	Lindau	Herr Jürgen Hero	0 83 82/93 83 55	juergen.hero@schwaben.ihk.de
<b>IHK zu Lübeck</b>	Lübeck	Herr Martin Krause	04 51/6 00 61 63	krause@luebeck.ihk.de
<b>IHK für die Pfalz in Ludwigshafen am Rhein</b>	Ludwigshafen	Frau Karen Lill Frau Ruth Scherer	06 21/59 04 11 07	karen.lill@pfalz.ihk24.de ruth.scherer@pfalz.ihk24.de
<b>IHK Lüneburg-Wolfsburg</b>	Lüneburg	Herr Sönke Feldhusen	0 41 31/74 21 17	feldhusen@lueneburg.ihk.de
<b>IHK Magdeburg</b>	Magdeburg	Frau Marie-Luise Hanisch	03 91/5 69 34 21	hanisch@magdeburg.ihk.de
<b>IHK für Rheinhessen</b>	Mainz	Herr Günter Jertz	0 61 31/2 62 17 00	Guenter.Jertz@rheinhessen.ihk24.de
<b>IHK Rhein-Neckar in Mannheim</b>	Mannheim	Frau Andrea Kiefer	06 21/1 70 92 10	Andrea.Kiefer@rhein-neckar.ihk24.de
<b>IHK für München und Oberbayern</b>	München	Frau Elfriede Kersch	0 89/5 11 67 86	kerschl@muenchen.ihk.de
<b>IHK Nord Westfalen</b>	Münster	Frau Martha Freise	02 51/70 72 58	freise@ihk-nordwestfalen.de
<b>IHK zu Neubrandenburg</b>	Neubrandenburg	Frau Ute Frasa	03 95/5 59 73 03	frasa@neubrandenburg.ihk.de
<b>IHK Nürnberg für Mittelfranken</b>	Nürnberg	Frau Sabine Edenhofer Frau Renate Doeblin	09 11/1 33 54 44 09 13/12 60 96	edenhofer@nuernberg.ihk.de doebelin-ihkg-erlangen@nuernberg.ihk.de
<b>IHK Offenbach am Main</b>	Offenbach	Frau Margret Plum	0 69/8 20 71 30	plum@offenbach.ihk.de
<b>Oldenburgische IHK</b>	Oldenburg	Frau Anika Merle Ennenbach	04 41/2 22 02 08	anikamerle.ennenbach@oldenburg.ihk.de
<b>IHK Osnabrück-Emsland</b>	Osnabrück	Frau Beate Bößl	05 41/35 31 45	boessl@osnabrueck.ihk.de
<b>IHK für Niederbayern in Passau</b>	Passau	Frau Eva Mühldorfer	08 51/50 73 41	muehldorfer@passau.ihk.de
<b>IHK Nordschwarzwald</b>	Pforzheim	Herr Rainer Schätzle Herr Hubert Spannagel	0 72 31/20 11 31 0 72 31/20 11 05	schaetzle@pforzheim.ihk.de spannagel@pforzheim.ihk.de
<b>IHK Potsdam</b>	Potsdam	Herr Jan Hagedorn	03 31/2 78 64 26	hagedorn@potsdam.ihk.de



# Adressen + Ansprechpartner

Industrie- und Handelskammern in Deutschland

<b>IHK Regensburg</b>	Regensburg	Herr Winfried Mellar	09 41/5 69 42 60	mellar@regensburg.ihk.de
<b>IHK Reutlingen</b>	Reutlingen	Frau Nadine Nobile	0 71 21/20 11 40	nobile@reutlingen.ihk.de
<b>IHK Rostock</b>	Rostock	Herr Rolf Paarmann	03 81/33 89 01	paarmann@rostock.ihk.de
<b>IHK des Saarlandes</b>	Saarbrücken	Herr Dr. Uwe Rentmeister	06 81/9 52 04 30	uwe.rentmeister@saarland.ihk.de
<b>IHK zu Schwerin</b>	Schwerin	Frau Angela Preuß	03 85/5 10 31 20	preuss@schwerin.ihk.de
		Frau Henrike Gúdokeit	03 85/5 10 31 20	guedokeit@schwerin.ihk.de
<b>IHK Siegen</b>	Siegen	Herr Stephan Jäger	02 71/3 30 23 20	stephan.jaeger@siegen.ihk.de
<b>IHK Stade für den Elbe-Weser-Raum</b>	Stade	Frau Dr. Ulrike Pretzel	0 41 41/52 41 89	pretzel@stade.ihk.de
<b>IHK Region Stuttgart</b>	Stuttgart	Frau Hilde Cost	07 11/2 00 52 52	hilde.cost@stuttgart.ihk.de
<b>IHK Südthüringen</b>	Suhl	Frau Ines Heinze	0 36 81/36 22 10 0 36 81/36 22 20	heinze@suhl.ihk.de
<b>IHK Trier</b>	Trier	Frau Gisela Gäbler	06 51/9 77 71 03	gaebler@trier.ihk.de
<b>IHK Ulm</b>	Ulm	Frau Lis-Marie Ziegler	07 31/17 31 59	ziegler@ulm.ihk.de
<b>IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg</b>	Villingen-Schwenningen	Herr Alexander Uebele	0 77 21/92 21 21	uebele@villingen-schwenningen.ihk.de
		Frau Christa Linnemann	0 77 21/92 22 05	linnemann@villingen-schwenningen.ihk.de
<b>IHK Bodensee-Oberschwaben</b>	Weingarten	Frau Ruth Schlaf	07 51/40 92 27	schlaf@weingarten.ihk.de
<b>IHK Wiesbaden</b>	Wiesbaden	Herr Dr. Klaus Schröter	06 11/1 50 00	k.schroeter@wiesbaden.ihk.de
		Herr Gordon Bonnet	06 11/1 50 01 47	g.bonnet@wiesbaden.ihk.de
<b>IHK Wuppertal-Solingen-Remscheid</b>	Wuppertal	Herr Thomas Wängler	02 02/2 49 01 10	t.waengler@wuppertal.ihk.de
<b>IHK Würzburg-Schweinfurt</b>	Würzburg	Frau Cornelia Becker	09 31/4 19 43 73 09 31/4 19 43 33	beckerc@wuertzburg.ihk.de

## Studien + Literatur | Links

**Studien + Literatur****Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung**

hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Juli 2008

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

hg. v. Deutschen Industrie- und Handelskammertag und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Mai 2006

**Informationen für Personalverantwortliche. Familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen**

hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Januar 2006

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

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

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

hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft, Februar 2008

**Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006 Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?**

hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft, Dezember 2006

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

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

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

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

**Elterngeld und Elternzeit**

hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, März 2008

**Mehr Erfolg mit mehr Familie – Chancen für Ihren Unternehmenserfolg**

hg. v. berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, 2006

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

hg. v. berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, 2007

**Links**

- [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)
- [www.mittelstand-und-familie.de](http://www.mittelstand-und-familie.de)
- [www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de)
- [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)
- [www.berufundfamilie-index.de](http://www.berufundfamilie-index.de)
- [www.ffp-muenster.de](http://www.ffp-muenster.de)
- [www.familien-wegweiser.de](http://www.familien-wegweiser.de)

**Herausgeber**

© DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

berufundfamilie gGmbH

**Bezugsstelle**

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock  
Tel.: 018 05/77 80 90\*  
Fax: 018 05/77 80 94\*  
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de  
Internet: www.bmfsfj.de

**Redaktion | Autoren**

Stefan Becker, Dr. Sandra Hartig, Dr. Alexandra Hoffert,  
Marcel Hölterhoff, Friederike Schubart, Henrike Werner, Sofie Geisel

**Stand**

August 2008

**Herstellung**

KIWI GmbH, Osnabrück

**Druck**

DruckVogt GmbH, Berlin

Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 018 01/90 70 50\*\*  
Fax: 030 18/5 55 44 00  
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr  
E-Mail: info@bmfsfjservice.bund.de

\* jeder Anruf kostet 14 Cent pro Minute aus dem deutschen Festnetz,  
abweichende Preise aus den Mobilfunknetzen möglich

\*\* nur Anrufe aus dem Festnetz, 3,9 Cent  
pro angefangene Minute