



# 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



## Familienorientierte Personalpolitik bringt Gewinn

Der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen hängt zunehmend von der Qualifikation, Leistungsbeurteilung und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte 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 familienorientierte 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 Unternehmen. Verschiedene Studien zeigen, dass familienfreundliche Maßnahmen auch für mittelständische Betriebe Kosteneinsparungen selbst in Zeiten schlechter Konjunktur bringen. Unternehmen, die ein offenes Betriebsklima haben und einen partnerschaftlichen Umgang mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen pflegen, ernten dafür hohe Motivation und Leistungsbereitschaft. So sind in familienfreundlichen Unternehmen die Fehlzeiten

nachweislich niedriger und die Fluktuation geringer. Erziehende 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, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)

und der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) möchten mit diesem Checkheft Anregungen und konkrete Hinweise geben, was in dem Themenfeld familienorientierte Personalpolitik möglich ist. Die 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. Familienorientierte Personalpolitik hilft dem Betrieb nicht nur in der Gegenwart: Denn Kinder sind auch die Unternehmer, Fachkräfte und Kunden von morgen!



Ludwig Georg Braun  
Präsident des Deutschen  
Industrie- und Handelskammertages



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



## **Grußwort**

Familienorientierte Personalpolitik bringt Gewinn 3

## **Einleitung**

6

## **Ansatzpunkte für eine familienorientierte Personalpolitik**

### **Zeitmanagement**

8

Pausen

8

Urlaubsregelung

9

Sonderurlaub

9

Gleitzeit

10

Jahresarbeitszeit

10

Abgestufte Teilzeit

11

Teilzeit während der Elternzeit

12

<b>Arbeitsablaufmanagement</b>	14
Arbeit mit nach Hause nehmen	14
Alternierende Telearbeit	14
Teamarbeit	16
Wiedereinstieg nach der Elternzeit	16
Eltern-Kind-Arbeitszimmer	16
<b>Unternehmenskultur in der Außen- und Innenwahrnehmung</b>	18
Akzeptanz von „Familienkarrieren“	18
Mitarbeitergespräch	20
Krankenrückkehrgespräch	20
Ansprechpartner „Balance von Familie und Arbeitswelt“	20
Kontakthaltmöglichkeit	22
Schwarzes Brett	22
Betriebsfest	22
<b>Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</b>	24
Essen aus der Betriebskantine	24
Haushaltsservice	25
Geburtsbeihilfe	26
Unterstützung von Elterninitiativen	26
Unterstützung bei der Kinderbetreuung in Notsituationen	27
Belegplätze in Kindergärten	27
Zuschuss zur Kinderbetreuung	28
Unterstützung bei der Seniorenbetreuung	28
Aushilfstätigkeit für Angehörige	29
<b>Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen</b>	30
Familienfreundliche Maßnahmen erschließen betriebswirtschaftliche Einsparpotenziale	31
Personalbeschaffungskosten	31
Überbrückungskosten	33
Wiedereingliederungskosten	33
Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Maßnahmen in einem mittelständischen Unternehmen	34
Fazit: Familienfreundlichkeit rechnet sich!	34
<b>Checkliste der Maßnahmen</b>	36
<b>Das audit berufundfamilie®</b>	38
<b>Adressen + Ansprechpartner</b>	40
Studien + Literatur	47
Links	47

# 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 familienorientierte Personalpolitik ausschließlich in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten eine Rolle? Das wäre folgenschwer, 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 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 Arbeitswelt keine Grenzen gesetzt sind.

Dieses Engagement rechnet sich – das 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 selbst in einer angespannten Arbeitsmarktsituation einen deutlichen Gewinn, der sich bereits kurz- bis mittelfristig nach Einführung entsprechender Maßnahmen auswirkt.

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

Zahlreiche Varianten von Arbeitszeitmodellen, wie z. B. Gleitzeit, Jahresarbeitszeit, Teilzeit während der Elternzeit, bieten die Möglichkeit, die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Interessen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Eine familienbewusste Arbeitsorganisation erhöht die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine flexible Gestaltung und Verteilung von Arbeitsaufträgen, verbunden mit der Möglichkeit, geeignete Aufgaben von zu Hause zu erledigen, erleichtern Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine gute Balance von Familie und Arbeitswelt. Eine Unternehmenskultur, die erwerbsarbeitsfreie (Familien-)Phasen nicht als Nachteil in der Biographie ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versteht, sondern als eine Form der „Weiterbildung“ und Qualifizierung in Verhandlungsgeschick, Arbeitsorganisation, Führungsstil und Einfühlungsvermögen, kann später auch von den in der Fami-

lie erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen profitieren. Die einzelnen Maßnahmen finden sich in den thematisch geordneten vier Kapiteln Zeitmanagement, Management von Arbeitsabläufen, Unternehmenskultur und Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Neben bekannten Maßnahmen wie Gleitzeitregelungen oder Telearbeit wollen wir auch weniger bekannte oder praktizierte Möglichkeiten vorstellen wie z. B. Teilzeit während der Elternzeit, Kontakthaltemöglichkeiten oder Belegplätze in Kindergärten.

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 gar nicht finanzielle Mittel notwendig, sondern vielmehr eine Veränderung der Unternehmenskultur. Tipps mit Hinweisen auf rechtliche 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 ineinander greifen können. Sie zeigen, dass es durchaus möglich ist, die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich mit den Bedürfnissen der Unternehmen zu verbinden.

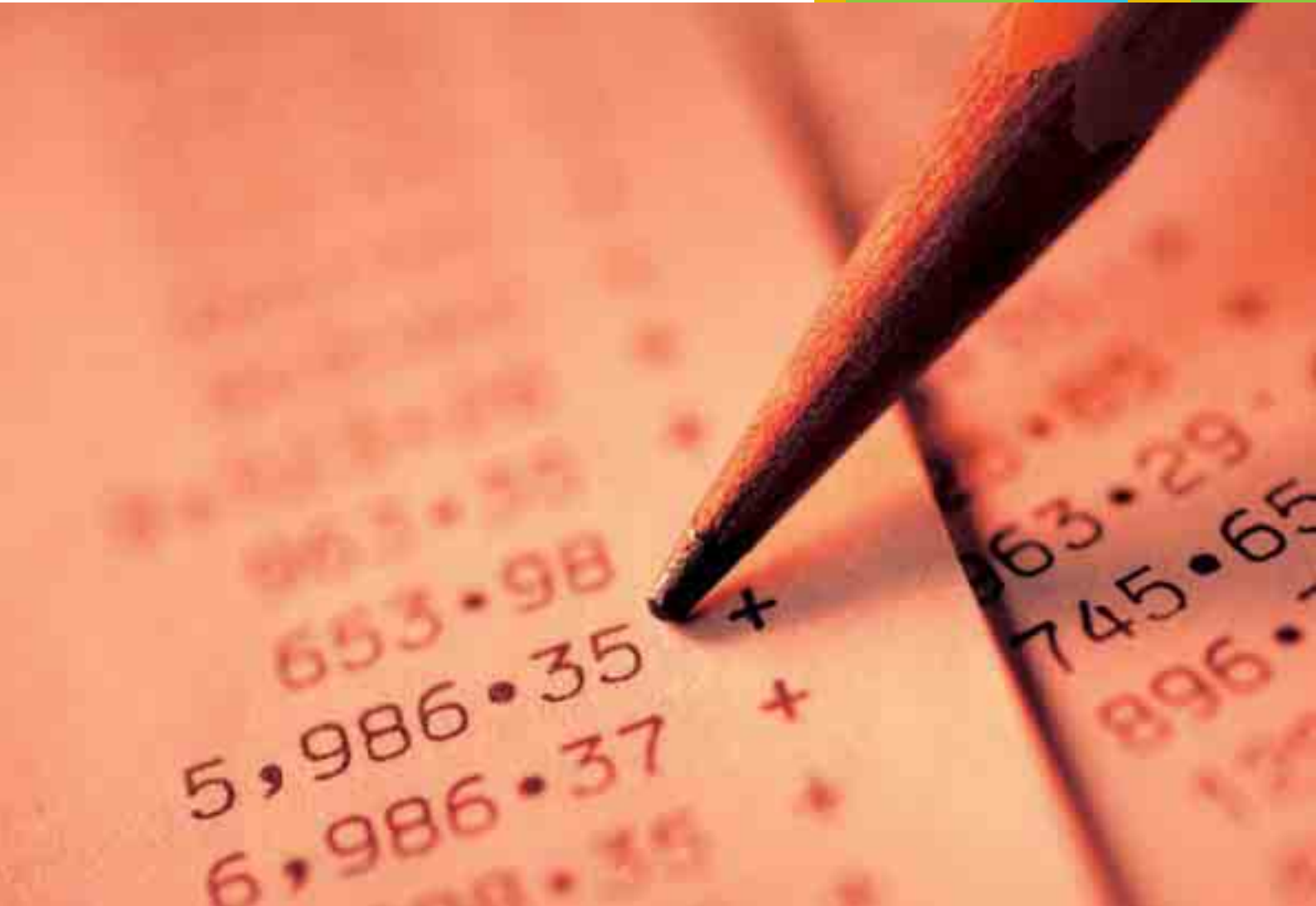
Um Ihnen die Umsetzung in Ihrem Unternehmen zu erleichtern, haben wir eine Checkliste zusammengestellt, anhand der Sie die Relevanz und Machbarkeit der einzelnen Maßnahmen überprüfen und festhalten können.

Eine Beispielrechnung der Prognos AG zeigt auf, welche Kosten ein mittelgroßer Betrieb mittels einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik in den Bereichen Personalbeschaffung, Überbrückung und Wiedereingliederung einsparen kann. Eine Gegenüberstellung mit den Kosten der familienfreundlichen Maßnahmen ergibt einen eindeutig positiven Effekt.

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

# Zeitmanagement

Pausen | Urlaubsregelung | Sonderurlaub



## 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 Arbeitnehmern sowie unter den 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 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 koor-

dinieren, 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 werden, 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 in Abstimmung mit allen einen zufrieden stellenden 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 und offiziellen bezahlten Urlaub zu nehmen. Gerade bei kleinen Kindern oder Kindergartenkindern kann sich dies schnell summieren, so dass nur noch wenige Urlaubstage verbleiben, um sich wirklich zu erholen. Die Produktivität Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird merklich darunter leiden.

**Maßnahme** Die Möglichkeit von einigen Tagen Sonderurlaub pro Jahr erlaubt es Beschäftigten mit Kindern, entspannter zu arbeiten, da sie wissen, dass die Freistellung in dringenden Fällen unkompliziert gewährt wird. Da dieser Sonderurlaub unbezahlt ist, kann ein Missbrauch weitgehend ausgeschlossen werden. Der kurzfristige Ausfall eines Beschäftigten bedeutet dann zwar Mehrarbeit für die verbliebenen Kolleginnen und Kollegen, kann aber durch ein gutes Betriebsklima wieder aufgefangen werden. Zudem gilt die Maßnahme nicht nur für Beschäftigte mit Kindern – der Sonderurlaub kann auch zur Pflege des Partners oder anderer Angehöriger, wie z. B. der Eltern, genutzt werden.

# Zeitmanagement

Pausen | Urlaubsregelung | Sonderurlaub

**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 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 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, betreuen oder pflegen kann. Anspruch auf Krankengeld besteht in jedem Kalenderjahr für jedes Kind längstens für zehn Arbeitstage (bzw. für allein erziehende Versicherte längstens für 20 Arbeitstage), bei mehreren Kindern insgesamt für 25 Arbeitstage (bzw. für allein erziehende Versicherte für 50 Arbeitstage) je Kalenderjahr.

**Fazit** Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen lässt sich die Maßnahme unkompliziert und schnell einführen. Der finanzielle bzw. logistische Aufwand ist sehr gering. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Ihnen dankbar sein, dass sie Unterstützung bei familiären Eng-

pässen 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.

## Gleitzeit

**Situation** Starre Öffnungszeiten von Behörden und Institutionen oder private Termine machen es nicht nur Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Familie mitunter schwer, durchgängig gleich bleibende 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 frei gestellt, 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, 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 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** Einer Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchte nach der Elternzeit und dem Eintritt ihres Kindes in die

## 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 starken Identifikation mit dem Unternehmen. Christine Müller, eine der vier Gesellschafter und Mitbegründerin der Gärtner Datensysteme, ist davon überzeugt, dass sich Familienfreundlichkeit für das Unternehmen lohnt.



„Das Pfund mit dem wir wuchern können, ist die Motivation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, sagt sie. So hätte eine Mitarbeiterin bereits acht Wochen nach der Geburt ihres Kindes wieder bei Christine Müller im Büro gestanden, weil sie gern wieder arbeiten wollte. „Wir hatten ihr schon vor Beginn der Elternzeit angeboten, dass sie zu uns zurückkommen könnte.“ Für die Mutter hat die Firma eine Teilzeitstelle geschaffen. „Und das, obwohl wir damals eine schwierige Phase hatten“, erinnert sich Müller. Schon die Geschäftsleitung von Gärtner lebt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor. Alle vier Gesellschafter arbeiten auf Teilzeitbasis – entsprechend offen gehen sie mit Beschäftigten und deren Wunsch nach Teilzeit um. „Das ist doch Quatsch, dass Teilzeit mehr kostet“, sagt Gesellschafterin Müller. Familienfreundlichkeit hat hier System. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit haben weiterhin Zugriff auf das Intranet und bleiben so beruflich auf dem Laufenden. Ab einem bestimmten Gehaltsniveau bietet die Geschäftsleitung den Angestellten an, statt einer Gehaltserhöhung einen freien Tag pro Monat in Anspruch zu nehmen. Bei familiären Anlässen oder auch in Notlagen werden Arbeitsunterbrechungen jederzeit akzeptiert. Kinder dürfen für Besuche mit in die Firma gebracht werden und Neugeborene werden selbstverständlich im Büro vorgestellt.

# Zeitmanagement

Pausen | Urlaubsregelung | Sonderurlaub

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 in Frage, die aber voraussichtlich schon bald ausgedehnt werden können.

**Maßnahme** Eine stufenweise Erhöhung der Arbeitszeit erleichtert Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 gut eingearbeitetem, kenntnisreichem 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 die Dauer der täglichen Arbeitszeit mitbestimmungspflichtig (§87 I, Nr. 2 BetrVG).

**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 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 2001 neu gefassten rechtlichen Rahmenbedingungen erlauben Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern während der Elternzeit, bis zu maximal 30 Stunden in der Woche zu arbeiten (s. Broschüre „Erziehungsgeld, Elternzeit. Das neue Bundeserziehungsgeldgesetz für Eltern mit Kindern ab dem Geburtsjahr 2001“). Teilen sich die Eltern gleichzeitig oder abwechselnd die Erziehungszeit, haben beide die Möglichkeit, diesen vorgegebenen Rahmen von 30 Stunden auszuschöpfen. Für Ihre Beschäftigten ist Teilzeitarbeit während

der Elternzeit sehr attraktiv, um ihre Qualifikationen zu halten, Einkommensverluste zu vermeiden, mit ihren Fähigkeiten und Kompetenzen in guter Erinnerung zu bleiben und den Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen nicht zu verlieren. Ihr Unternehmen profitiert davon insofern, als keine oder geringere Kosten für Personalwerbung, -rekrutierung und -einarbeitung einer Vertretungskraft entstehen.

**Tipps** Je nach Tätigkeit, Position und persönlicher Situation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten und ihnen einen zügigen Wiedereinstieg zu ermöglichen.

## 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 Jetzt und Hier. 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 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 Teilzeitbandbreite 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 zuhause 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 hochqualifizierten Frauen, die von ihrer Personalpolitik gehört haben und genau diese Arbeitsmöglichkeiten suchen.



# 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 Kollegen Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Im Unterschied zur klassischen Telearbeit ist die Einrichtung eines entsprechenden Arbeitsplatzes von Seiten 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 und Mitarbeiter möchte nach der Geburt ihres Kindes die langen Anfahrtszeiten zur Arbeit reduzieren und an zwei Tagen in der Woche zu Hause arbeiten. Ähnliches gilt für einen Familienvater, der sich mit seiner Frau die Betreuung des Nachwuchses teilt und zu Hause sein möchte, wenn nachmittags die Kinder aus der Schule kommen.

**Maßnahme** Um Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterhin eine Vollzeitarbeit zu ermöglichen, bietet sich die Einrichtung von Telearbeitsplätzen an. Sie ermöglichen Ihren 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 Euro pro Jahr (auf drei Jahre gerechnet) plus der laufenden Telefonkosten. Evtl. ist 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 zuhause 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 zuhause. Je nach Projekt treffen sich dann alle regelmäßig in der Agentur. Corinna Bäck legt Wert darauf, dass der Kontakt untereinander trotz Telearbeit gepflegt wird.

Vor allem für Mütter bietet sich diese Form der Arbeitsorganisation an. Die Mitarbeiterinnen arbeiten auf Stundenbasis. Das hat Vorteile, auch für Corinna Bäck:

„Die Qualität der Anrufe ist oft höher, wenn die Mitarbeiterinnen nur stundenweise telefonieren.“ Dazu kommt die hohe Produktivität der Mütter. „Unsere Erfahrung ist, dass gerade Frauen mit mehreren Kindern sehr effizient arbeiten“, berichtet Frau Bäck. Aber noch einen weiteren Vorteil bietet die Agentur Bäck ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: Sie können ihr Arbeitsvolumen innerhalb bestimmter Bandbreiten und nach Abstimmung mit der Geschäftsführung selbst festlegen. Stehen dringende Familienaufgaben an, so werden weniger Arbeitsstunden vereinbart. Für die Agentur kann das allerdings auch schon mal zur organisatorischen Herausforderung werden; zum Beispiel, wenn Herbstferien sind, spontan Urlaube geplant werden und plötzlich auch noch ein Kind einer anderen Mitarbeiterin krank wird. Aber auch hier hat Corinna Bäck gute Erfahrungen gemacht. Die Bereitschaft, 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).

# 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. 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 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.

## Wiedereinstieg nach der Elternzeit

**Situation** Ein Mitarbeiter hat sich nach der Geburt eines Kindes für die Erziehung und Betreuung eine längere berufliche Auszeit genommen. Diese berufliche Freistellung geht automatisch mit einer gewissen Dequalifizierung einher, da der betriebliche Alltag einem ständigen Wandel unterliegt.

**Maßnahme** Um einen möglichst schnellen Wiedereinstiegsprozess zu garantieren, sind Maßnahmen zur Anpassung der Kenntnisse und Fähigkeiten an die veränderten beruflichen Anforderungen sinnvoll. Zum einen helfen generell Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen, um

die Dequalifizierung abzufedern. Wenn Sie in Ihrem Betrieb zum Beispiel ein neues Computerprogramm installiert haben, nimmt Ihr Mitarbeiter an externen Kursen oder Seminaren teil, die in das Programm einführen. Oder ein Kollege steht dem Rückkehrer für Fragen zur Verfügung und erklärt individuell die speziellen Veränderungen und aktuellen Abläufe. Ihrem Beschäftigten wird außerdem ein zeitlich befristeter Korridor zugestanden, in dem er sich an die gewandelten Bedingungen im Betrieb gewöhnen kann und neue Produktionsprozesse kennen lernt. Die Länge dieser „Schonfrist“ sollte allerdings zeitlich klar begrenzt sein, so dass kein Unmut bei den Kolleginnen und Kollegen über den Rückkehrer aufkommt.

**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 Ihr Mitarbeiter nach einer kurzen Eingewöhnungsphase kompetent und auf aktuellstem Stand wieder seinen Aufgaben widmen kann. So können anfängliche Fehler vermieden werden. Im Hinblick auf langfristige und nachhaltige Personalentwicklung vereinfachen Sie die Rückkehr von qualifizierten und geschätzten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. 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 – Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 dringenden Aufgaben konzentrieren.

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

**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 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 Franchise-Basis. Zehn Franchise-Nehmer 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.

# Unternehmenskultur in der Außen- und Innenwahrnehmung

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.

**Maßnahme** Eine Unternehmenskultur, die erwerbsarbeitsfreie (Familien-)Phasen nicht als Nachteil in der Biographie 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 Prio-

rität von Erwerbsarbeit und Familienphasen anerkannt zu wissen, ohne deshalb mit Karriereverzicht „bestraft“ zu werden. Welche Lösungen in Ihrem Unternehmen am besten umzusetzen sind, sollte 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 27 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 ein 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 nicht nur ein so genannter „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.



# Unternehmenskultur in der Außen- und Innenwahrnehmung

## Mitarbeitergespräch | Krankenrückkehrgespräch

### Mitarbeitergespräch

**Situation** Eine Ihrer Mitarbeiterinnen bekommt ein zweites Kind und überlegt, wie sie Beruf und Familie organisieren kann. Der allein erziehende 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.

**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.

### Krankenrückkehrgespräch

**Situation** Ein hoher Krankenstand in Unternehmen kann viele Ursachen haben. Eine Methode, etwas über diese Ursachen zu erfahren und mögliche vorbeugende Konsequenzen daraus zu ziehen, sind Krankenrückkehrgespräche.

**Maßnahme** Sie werden der Verantwortung Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber besser gerecht, wenn Sie bei häufigerer Krankheit sogenannte Krankenrückkehrgespräche einführen – nicht der Kontrolle wegen oder um Druck auszuüben, sondern in beiderseitigem Interesse. Sie sind so besser in der Lage, die familiäre und berufliche Situation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuschätzen und, soweit das in Ihren Möglichkeiten liegt, Hürden zu beseitigen. Das Krankenrückkehrgespräch kann zu einer Gelegenheit werden, zu der auch andere Informationen ausgetauscht und benachbarte Themen wie z. B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besprochen werden können.

**Tipps** Krankenrückkehrgespräche führen nur dann zum Erfolg, wenn sie in ein entsprechendes betriebliches Klima eingebettet sind. Bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darf auf keinen Fall der fälschliche Eindruck entstehen, dass diese Gespräche als „Muss“ per Verordnung von oben oder gar als Strafe eingeführt werden. Dies können

Sie mit einer regelmäßigen, von Fehlzeiten unabhängigen Vorgehensweise vermeiden.

In einer entsprechenden Unternehmenskultur, in der Kontakthaltmöglichkeiten, Nachfragen oder Besuche selbstverständlich sind, sind Krankenrückkehrgespräche optimal eingebettet. Die bewusste Wahrnehmung des Arbeitspensums von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit längeren Fehlzeiten erleichtert deren Wiedereinstieg.

**Fazit** Krankenrückkehrgespräche können im Zusammenspiel mit anderen Maßnahmen viel zu einer Verbesserung des Betriebsklimas beitragen und die Produktivität Ihres Unternehmens erhöhen. Als Unternehmen bekommen Sie die Möglichkeit, direkt etwas über etwaige Probleme bei der Verbindung von Familie und Beruf zu erfahren und betriebswirtschaftliche Nachteile zu vermeiden.

### Ansprechpartner „Balance von Familie und Arbeitswelt“

**Situation** Die Situationen in Familien sind einem permanenten Wandel unterworfen und erfordern immer neue Lösungen auf veränderte Bedingungen. Dies betrifft zu einem guten Teil auch Ihren Betrieb: Die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ändern sich mit dem Heranwachsen der Kinder und bringen auch Veränderungswünsche bzgl. ihrer Arbeitsbedingungen mit sich.

**Maßnahme** Je nach Größe Ihres Betriebs und Struktur Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterenschaft kann 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 Karriere wünsche Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besprochen und geplant. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich in ihrer individuellen Lage berücksichtigt und bekommen gleichzeitig Ein-

blick 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 jedem Fall, da Sie auf diese Weise die Möglichkeit bekommen, jede Mitarbeiterin und 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 Mitarbeiter beschäftigen die beiden Unternehmer zurzeit. Dreiviertel 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 allein erziehend, 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.

Seit einem Jahr gibt es ein Novum: Die erste Mitarbeiterin hat ein Kind bekommen. Alle Kollegen haben 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 heute 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 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 Unternehmmergeist, wenn sie sagt: „Alles ist machbar!“



# Unternehmenskultur in der Außen- und Innenwahrnehmung

Kontaktthalemöglichkeit | Schwarzes Brett

## Kontaktthalemöglichkeit

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

**Maßnahme** Um Männern und Frauen den Wiedereinstieg nach der Familienphase zu erleichtern, gibt es verschiedene Wege, um über aktuelle Entwicklungen aus dem Unternehmen zu informieren. Je nach Größe ihres Betriebes könnte dies die Betriebszeitung sein, die die Beschäftigten weiter beziehen können, das Intranet, zu dem Ihre Beschäftigten in Elternzeit auch von zu Hause aus Zugang erhalten, oder ein Infoblatt, das etwa im Zwei-Monats-Rhythmus die wichtigsten betrieblichen Neuigkeiten zusammenfasst. Persönliche Kontakte sind selbstverständlich die einfachste Möglichkeit, wichtige Informationen auszutauschen. Bieten Sie vierteljährlich einen „Familiennachmittag“ an, zu dem Mitarbeiterinnen 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 weiter zu qualifizieren und in Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen zu bleiben. In der Regel lässt sich für die Zeit einer Weiterbildungsmaßnahme leicht eine Betreuungsmöglichkeit für das Kind organisieren.

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

## Schwarzes Brett

**Situation** Sie möchten den Informationsfluss in Ihrem Unternehmen intensivieren, ohne zu aufwändigen technischen Mitteln wie z. B. der Einrichtung eines Intranets greifen zu müssen? Das Schwarze Brett ist noch immer die beste 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. Das Schwarze Brett kann außerdem Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung stehen, um Kauf- und Verkaufsgesuche oder Gesuche nach der Bildung von Fahrgemeinschaften (z. B. auch zu den Betreuungseinrichtungen) anzubringen.

**Tipps** Um die Anschläge am Schwarzen Brett immer auf dem neuesten Stand zu halten und vor dem „Verwildern“ zu bewahren, sollten die Aushänge mit Datum versehen sein und sowohl von Unternehmens- als auch von Mitarbeiterseite eine Person für die Inhalte und die laufende Bestückung zuständig sein.

**Fazit** Das Schwarze Brett ist für das Unternehmen ein preiswertes Kommunikationsmittel. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regt es zur Selbstorganisation an und fördert kollegiale „Nachbarschaftshilfe“.

## 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 kennen lernen können. Für Ihre Beschäftigten mit Kindern stellt sich zu solchen Anlässen die Frage, ob dafür ihre private Zeit mit der Familie in Anspruch ge-

nommen wird oder gar zusätzliche Kinderbetreuung organisiert und bezahlt werden muss. Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden daher vielleicht ganz auf die Teilnahme verzichten. Die von Ihnen organisierte Veranstaltung für Ihre Beschäftigten kann zum „Pflichttermin“ werden, der seinen ursprünglichen Zweck nicht erfüllt.

**Maßnahme** Sowohl Lebenspartner als auch Kinder der Beschäftigten können an dem Betriebsfest oder dem Betriebsausflug teilnehmen. Auf diese Weise können die Angehörigen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Kollegenkreis im informellen Rahmen kennen lernen 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 | Haushaltsservice



## 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 Mitarbeiter 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.

## Haushaltsservice

**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 für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der auch Auswirkungen auf die

Motivation und Konzentrationsfähigkeit während der Arbeitszeit haben kann.

**Maßnahme** Im Rahmen eines betriebsinternen Haushaltsservices können 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) steuermildernd geltend gemacht werden. Der Wert der Dienstleistung ist für den Arbeitnehmer jedoch steuer- und sozialversicherungspflichtiger Arbeitslohn.

**Tipps** Befragen Sie vorher Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, inwiefern sie einen solchen Haushaltsservice in Anspruch nehmen würden, in welchem Umfang sie sich an den Kosten beteiligen würden und bei welchen Pflichten besonderer Bedarf an Serviceleistungen herrscht.

**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 wirken so Stress entlastend. Als Unternehmer signalisieren Sie damit Interesse an der Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch jenseits rein betriebsinterner Belange.

## Wulff Textil-Service GmbH

Damals als die Urgroßeltern von Margarete Böge, Friedrich-Wilhelm und Dorothea Wulff, ihr Unternehmen in Kiel gründeten, herrschte noch ein ganz anderes Verständnis von Unternehmerverantwortung. Es war das Jahr 1868 und der Gründerboom in Deutschland ging einher mit einem Wandel der Arbeitswelt und der Familienstrukturen. In diesen enormen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwälzungen blieben einige Unternehmer ihren Werten treu. So auch die Wulffs. Verantwortung für 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 Familienangehörige kocht – wenn auch nicht mehr fünfmal am Tag. Für die 180 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von 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.

# Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

## Geburtsbeihilfe | Unterstützung von Elterninitiativen

### 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.

**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. (Dabei ist zu beachten, dass die bis dato bestehende Steuerfreiheit für Beträge bis zu 315 Euro zum

01.01.2006 aufgehoben wurde.) Jedes Unternehmen kann darüber hinaus überlegen, ob es weitergehende Leistungen, wie zum Beispiel ein Kinderbonusgeld als Aufstockung des Weihnachtsgeldes einführt.

**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).

### Unterstützung von Elterninitiativen

**Situation** Die Betreuungsmöglichkeiten in der näheren Umgebung Ihres Unternehmens entsprechen nicht dem Bedarf Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil sie nur fünf Stunden am Vormittag geöffnet haben und es keine Plätze für unter dreijährige Kinder gibt. Eine Elterninitiative hat sich in Ihrem Unternehmen zu-

## 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 ihren Engagement, dies zeigt sich in einer Vielzahl von Sozialleistungen, die über die betriebliche Altersversorgung bis zur Gewinnbeteiligung gehen. Die überdurchschnittliche Ausbildungsquote von 12% 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.

sammengefunden, um Abhilfe zu schaffen. Sie gründet einen Verein, der die Trägerschaft für eine Betreuungseinrichtung übernimmt.

**Maßnahme** Eine gute Betreuung der Kinder Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt im Interesse Ihres Unternehmens. Sie können die Elterninitiative durch Geld- und/oder Sachmittel, deren Höhe im Ermessen Ihres Unternehmens liegt (z. B. Bereitstellung von Räumlichkeiten) unterstützen. Die Kosten gelten als Betriebsausgaben und sind steuerlich absetzbar. Das Unternehmen muss nicht selbst Mitglied im Verein sein. Bei einer Mitgliedschaft im Verein kann aber mit geringem zeitlichem und personellem Aufwand Einfluss auf die Rahmenbedingungen der Betreuung genommen werden.

**Tipps** Kommunale Jugendämter unterstützen Elterninitiativen zur Kinderbetreuung, wenn in der Kommune keine ausreichenden Angebote vorhanden sind. Der Trägerverein muss bei der Umsetzung darauf achten, dass die rechtlichen Mindeststandards für Betreuungseinrichtungen (s. Kinder- und Jugendhilfegesetz) eingehalten werden. Fragen Sie in Ihrer IHK, ob es weitere Unternehmen in Ihrer Region gibt, die eine Elterninitiative unterstützen oder dies beabsichtigen. Weitere Informationen finden Sie im Checkheft „Betriebliche und betrieblich unterstützte Kinderbetreuung“ (s. Serviceteil).

**Fazit** Eltern können ihre eigenen Vorstellungen hinsichtlich der Betreuungszeiten und pädagogischen Konzepte umsetzen. Ihr Unternehmen kann mit relativ geringem Aufwand von dieser Maßnahme profitieren und ge-

winnt gleichzeitig an Attraktivität: Als Unternehmen mit äußerst motivierter Belegschaft und familienfreundlichem Profil.

### Unterstützung bei der Kinderbetreuung in Notsituationen

**Situation** Auch wenn die Kapazität der öffentlichen Kindergärtenplätze 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 Ihr Mitarbeiter unerwartet einen Ersatz für die Betreuung braucht. Der Kindergarten bleibt wegen Krankheit oder in der Ferienzeit geschlossen oder in der Schule fallen Stunden aus. Auch bei Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Mehrarbeit durch Vertretung oder bei einem vorübergehenden Einsatz an einem anderen Unternehmensstandort – in allen Fällen ist Ihr Mitarbeiter auf flexible Alternativangebote angewiesen, um weiterhin mit vollem Einsatz 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 Nachhilfelehrern 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 Betreuungskosten für Notfallbetreuungsdienste 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.

### Belegplätze in Kindergärten

**Situation** Die Kinderbetreuung stellt sich für viele berufstätige Mütter und Väter häufig als schwierigste Aufgabe dar, wenn sie

# Familienservice für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

## Zuschuss zur Kinderbetreuung

Beruf und Familie miteinander vereinbaren wollen. Es gibt vor allem in Westdeutschland nur wenige Betreuungsplätze für Kinder unter drei Jahren und Kindergärten, die bis zum späten Nachmittag geöffnet haben.

Für kleine und mittlere Unternehmen lohnt es sich nicht, einen betriebseigenen Kindergarten einzurichten: ein zu kostspieliges Unterfangen, da sich bei kleiner Belegschaft die erforderliche Zahl an Betreuungsplätzen häufig ändert.

**Maßnahme** Eine gute Alternative zu betriebseigenen Einrichtungen sind Belegplätze in Krippen, Kindergärten oder Horten, die Sie bei kommunalen oder freien Trägern einer Betreuungseinrichtung 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 Euro (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 Unternehmen zusammenschließen. Fragen Sie in Ihrer IHK nach Möglichkeiten und anderen interessierten Unternehmen in Ihrer Region. Häufig erhalten Sie auch Informationen zum Thema in Ihrer IHK-Zeitschrift.

Wenn die Öffnungszeiten der umliegenden Betreuungseinrichtungen nicht den Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechen, können Sie auch anregen, verlängerte Öffnungszeiten finanziell zu unterstützen. Ebenso können Sie sich 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.

### Zuschuss zur Kinderbetreuung

**Situation** Die infrastrukturelle Situation in Ihrer näheren Umgebung ermöglicht es Ihnen nicht, Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Belegplätze in Kindergärten anzubieten. Sie möchten gleichwohl die individuelle Unterbringung in entsprechenden Einrichtungen fördern. Die Kosten hierfür 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. Hierzu gehört auch die Betreuung durch Tagesmütter, Wochenmütter oder Ganztagespflegestellen. Voraussetzung hierfür ist, dass der Zuschuss zusätzlich zum normalen Arbeitslohn gewährt wird. Die Förderung durch eine Anrechnung auf den geschuldeten Arbeitslohn oder Entgeltumwandlung ist abgabenfrei nicht möglich. Jedes Unternehmen kann dennoch überlegen, diese Varianten anzubieten, allerdings ohne die beschriebenen steuerlichen Vergünstigungen.

### Unterstützung bei der Seniorenbetreuung

**Situation** Die Betreuung von älteren Angehörigen wird neben der Kinderbetreuung in vielen Familien künftig eine immer größere Rolle spielen. Ob diese Betreuung von der Familie selbst geleistet werden kann, oder eine Kurzzeitpflege bzw. ein Senioren- oder Pflegeheim geeigneter ist, hängt von der jeweiligen Situation ab. Wie die Lösung im Einzelnen aussehen mag: Sie hat immer auch Auswirkungen auf den Lebensalltag Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**Maßnahme** Ähnlich der Kooperation mit Kindergärten kann Ihr Unternehmen eine Zusammenarbeit mit den örtlichen

## Unterstützung bei der Seniorenbetreuung | Aushilfstätigkeit für Angehörige

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 Bewerber-

rinnen 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen. Sie selbst profitieren von gut vorgeinformierten neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 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 zunehmen. 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 weit reichenden 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!

# Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen

Familienfreundliche Maßnahmen erschließen



Es gibt viele gute Gründe für Unternehmen familienfreundliche Arrangements zu treffen. Zum einen kann eine familienfreundliche Unternehmenskultur Anstoß sein. Zum anderen spielen für kleine und mittelständische Unternehmen auch betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Überlegungen eine wichtige Rolle bei der Einführung familienfreundlicher Personalmaßnahmen.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht entstehen den Unternehmen durch die Überbrückung der Elternzeitphase, familienbedingte Fluktuation oder Maßnahmen zur Wiedereingliederung nach der Elternzeit Kosten, die durch den Einsatz familienfreundlicher Maßnahmen vermieden oder reduziert werden können.

Mit einer betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Analyse lässt sich nachweisen, dass sich familienfreundliche Maßnahmen für Unternehmen grundsätzlich rechnen. Das jährliche Einsparpotenzial, das über die Wirkungen eines familienfreundlichen Maßnahmenpaketes abgeschöpft werden kann, liegt deutlich über den Aufwendungen für Einführung und Pflege der Maßnahmen. (Die hier vorgestellte Kosten-Nutzen-Analyse wird ausführlich erläutert in der Studie der Prognos AG „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“; siehe Serviceteil S. 44).

### Familienfreundliche Maßnahmen erschließen betriebswirtschaftliche Einsparpotenziale

Die Kosten-Nutzen-Analyse untersucht die Wirkungen und Effekte eines familienfreundlichen Maßnahmenpakets auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Kindern im betreuungsintensiven Alter von 8 Jahren und jünger. Die Analyse konzentriert sich damit auf die Zielgruppe der betreuenden Eltern und die schwerpunktmäßig auf diese Teilgruppe der Belegschaft ausgerichteten Maßnahmen aus dem Gesamtspektrum von Work-Life-Balance-Maßnahmen (vgl. Abb. 1).

Zur Berechnung des betriebswirtschaftlichen Einsparpotenzials werden hier vor allem solche Wirkungen berücksichtigt, die sich mit Hilfe von Controllingdaten betriebswirtschaftlich quantifizieren lassen. Der Nutzen des gewählten familienfreundlichen Maßnahmenpaketes wird daher insbesondere an vier Effekten festgemacht:

- die Reduzierung der familienbedingten Fluktuation 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 dargestellt und die Ansätze zur Quantifizierung der Einsparpotenziale anhand von beispielhaften Daten aus der Praxis erläutert. Abbildung 2 gibt bereits einen Überblick über die

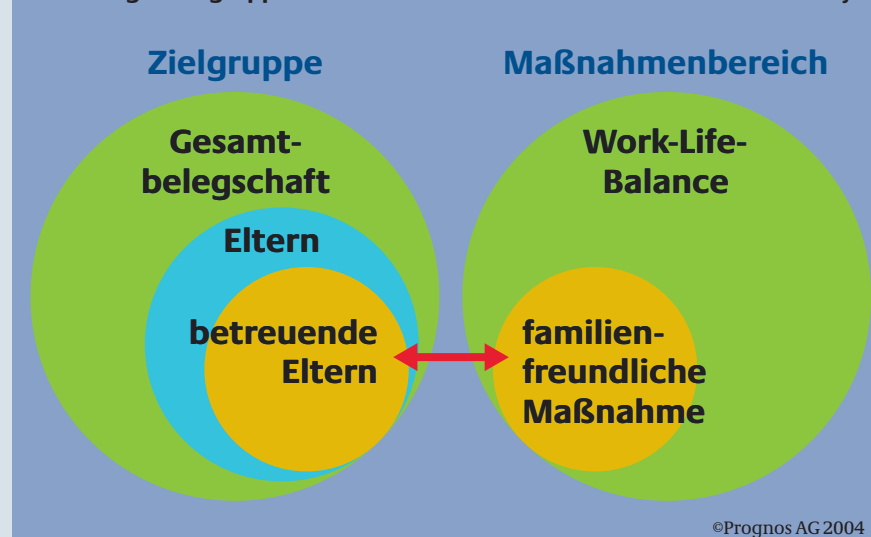
Wirkungsebenen und Quantifizierungsansätze:

### Personalbeschaffungskosten

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: Zielgruppe und Maßnahmenbereich der Kosten-Nutzen-Analyse



©Prognos AG 2004

# Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen

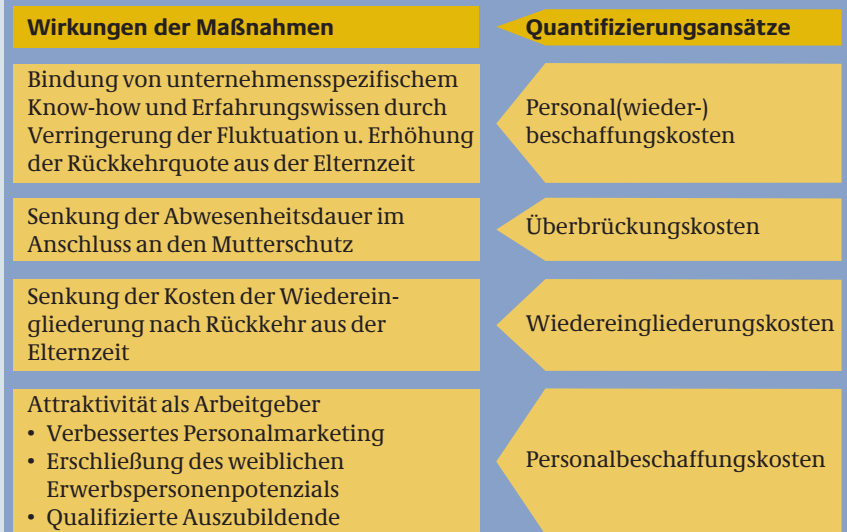
## Überbrückungskosten | Wiedereingliederungskosten

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 Tabelle 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.

Besonders relevant sind die Kosten der unbesetzten Stelle und die Einarbeitungs- und Minderleistungskosten. Nach einem Ausscheiden hochspezialisierter Mitarbeiterin-

**Abbildung 2: Quantifizierungsansätze und Wirkungsebenen familienfreundlicher Maßnahmen**



©Prognos AG 2004

nen und Mitarbeiter in Schlüssel-funktionen können die Produktivitätsausfälle z. B. durch fehlende Markt- und Kundenbetreuung erheblich sein. Gleiches gilt für die Kosten der Einarbeitungsphase

des neuen Mitarbeiters bzw. der neuen Mitarbeiterin. Auch hier können, je nach Stellenprofil, durch die Minderleistung und das fehlende Erfahrungswissen erhebliche Zusatzkosten entstehen.

**Tabelle 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

## Überbrückungskosten

Zur Überbrückung der Familienphase der Elternzeit bieten sich den Unternehmen im Wesentlichen drei Möglichkeiten:

- die Überbrückung mit unbefristeten Einstellungen;
- die Überbrückung mit befristeten Arbeitsverträgen, welche die häufigste Form darstellt;
- sonstige Maßnahmen der Überbrückung, z. B. Arbeitsumverteilung oder Mehrarbeit.

Die Kosten einer Überbrückung mit befristeten Arbeitskräften hängen wesentlich von dem Zeithorizont ab, für den die Einstellung vorgenommen wird. Je kürzer der Zeithorizont, desto geringer ist die Intensität, mit der die Anwerbung, Auswahl und Qualifizierung der Ersatzarbeitskräfte betrieben wird. Dementsprechend liegen die Kosten bei kürzeren Überbrückungszeiträumen deutlich unter den Kosten einer unbefristeten Einstellung. Die Überbrückung mit unbefristeten Arbeitskräften hingegen verursacht die gleichen Such-, Auswahl- und Qualifizierungskosten wie bei einer unbefristeten, externen Neueinstellung (vgl. Tabelle 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.

**Tabelle 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

## 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 und einer Rückkehr nach 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. Tabelle 3). Durch die Möglichkeit, während der Elternzeit Teilzeit im Unternehmen zu arbeiten, kann sogar erreicht werden, dass Aufwendungen für die Wiedereingliederung vollständig entfallen.

**Tabelle 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

# Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen

## Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher

### Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Maßnahmen in einem mittelständischen Unternehmen

Auf der Grundlage der ermittelten Kostengrößen und Einsparpotenziale wird eine realitätsnahe Modellrechnung zu Kosten und Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen

durchgeführt. Die Modellrechnung bildet ein Unternehmen ab, welches ca. 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einer Frauenquote von rund 50% beschäftigt. Die Zielgruppe der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Kindern im betreuungsintensiven Alter von 8 Jahren oder jünger liegt im Mittel bei 25 Beschäftigten, jedes Jahr gehen durchschnittlich 3 Beschäftigte in Elternzeit. Das Qualifikationsniveau

des Modellunternehmens ist leicht überdurchschnittlich. Das Unternehmen erzielt ein positives Jahresergebnis und sieht derzeit keine Personalreduktion vor. Das gewählte Paket der familienfreundlichen Maßnahmen und die Kosten dieser Maßnahmen setzen sich wie folgt zusammen: Für dieses realitätsnahe Unternehmen werden nun 3 Szenarien betrachtet:

**Tabelle 4: Grundprogramm familienfreundlicher Maßnahmen und Kosten dieser Maßnahmen**

Maßnahmen	Aufwand	Kosten p.a.
Beratungsangebote für Eltern, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in Elternzeit	1/4 Stelle	16.250 €
Teilzeitangebote, Arbeitszeitflexibilität u. -souveränität für Eltern (hier: Koordinations- und Beratungsaufwand)	3 Fälle p.a. = 6 Personentage	1.750 €
Telearbeit für Beschäftigte in Elternzeit	2 Plätze	12.000 €
Belegplätze	5 Plätze	12.500 €
<b>Gesamt:</b>		<b>42.500 €</b>

©Prognos AG 2004

- Ein **Basisszenario** in dem davon ausgegangen wird, dass keinerlei familienfreundliche Maßnahmen umgesetzt wurden.
- Ein **Realszenario** mit einem familienfreundlichen Grundprogramm entsprechend der oben stehenden Aufstellung. In diesem Szenario wird von einem durchschnittlichen Wirkungsgrad der Maßnahmen ausgegangen, der sich auf Praxiserfahrungen und Aussagen aus der Unternehmensbefragung stützt.
- Ein **Optimalszenario** mit einem identischen Grundprogramm, jedoch mit der Annahme eines optimalen, d. h. maximalen Wirkungsgrades der eingesetzten Maßnahmen.

Die Berechnung der Personalwiederbeschaffungskosten, der Überbrückungskosten, der Wiedereingliederungskosten und der

erhöhten Rekrutierungskosten ergibt für das familienunfreundliche Basisszenario ein gesamtes Einsparpotenzial in Höhe von 100.560 €, das durch die familienfreundlichen Maßnahmen abgeschöpft werden kann. Abbildung 3 zeigt, dass der Einsatz der Maßnahmen bereits im Realszenario zu einer deutlichen Verringerung der Verblebsdauer in der Elternzeit und einer deutlichen Steigerung der Rückkehrquote aus der Elternzeit führt. Die familienfreundlichen Maßnahmen ermöglichen es den Beschäftigten, sofern sie es wünschen, während der Elternzeit Teilzeit im Unternehmen zu arbeiten und nach der Rückkehr aus der Elternzeit wieder eine Vollzeitbeschäftigung aufzunehmen. Der Attraktivitätsgewinn bei der Mitarbeiterakquise eröffnet, bezogen auf sämtliche Rekrutierungsprozesse des Unternehmens,

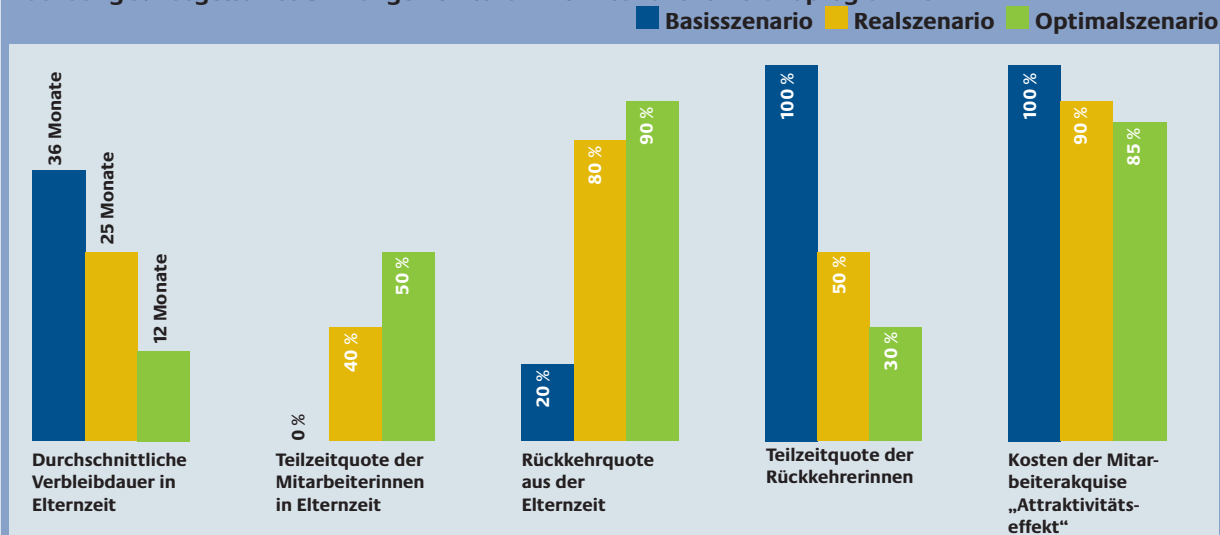
ein Einsparpotenzial von bis zu 15% der gesamten Personalbeschaffungskosten.

Den Maßnahmenkosten von 42.500 € pro Jahr stehen somit im realistischen Szenario Kosteneinsparungen von ca. 48.930 € jährlich gegenüber, im Optimalszenario sind es sogar 88.710 € (vgl. Abbildung 4). Die Investition in ein familienfreundliches Maßnahmenpaket rechnet sich somit betriebswirtschaftlich.

### Fazit: Familienfreundlichkeit rechnet sich!

Die Kosten-Nutzen-Analyse für ein Musterunternehmen ergibt für ein bedarfsgerecht konzipiertes Maßnahmenpaket und ausgewählte, mit Praxisdaten quantifizierte Wir-

Abbildung 3: Ausgewählte Wirkungen eines familienfreundlichen Grundprogramms



©Prognos AG 2004

kungen, einen positiven jährlichen Effekt. Die Investition in Familienfreundlichkeit rechnet sich.

Für die Einordnung der Ergebnisse der Kosten-Nutzen-Relation ist zu beachten, dass der Modellrechnung grundsätzlich eher vorsichtige Annahmen zugrunde liegen. Indirekte, schwer messbare aber dennoch plausibel begründbare Wirkungen familienfreundlicher Maßnahmen wie die Erhöhung der Motivation und Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen oder eine Senkung der Fehlzeiten und des Krankenstandes durch eine Reduktion der Stressbelastung und gesicherte Kinderbetreuung sind noch nicht berücksichtigt.

Darüber hinaus bleiben die positiven Wirkungen vielfach nicht auf den Kreis der Eltern beschränkt, sondern es profitieren von einigen Maßnahmen alle Beschäftigten, beispielsweise von einer Flexibilisierung der Arbeitszeit. Der gesamte Kosten-Nutzen-Effekt fa-

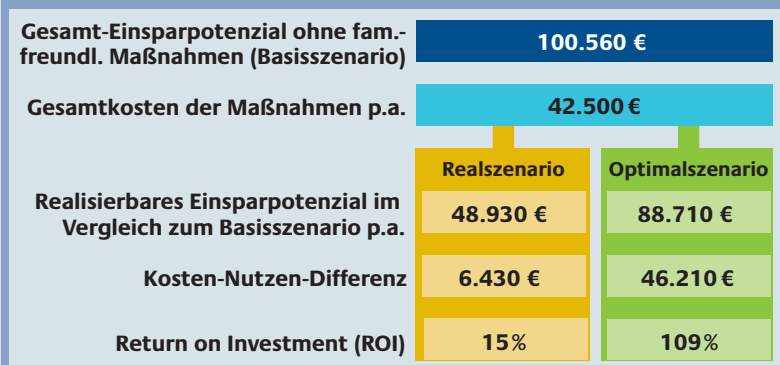
milienfreundlicher Maßnahmen, bezogen auf alle Beschäftigten und unter Berücksichtigung aller Wirkungen, kann das hier berechnete Ergebnis daher durchaus noch übersteigen.

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 die besondere Enge der relevanten Arbeitsmärkte des Unternehmens.

Vor dem Hintergrund der zu erwartenden mittelfristigen Entwicklung des Arbeitsmarktes ist zudem davon auszugehen, dass der betriebswirtschaftliche Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen künftig dauerhaft steigen wird.

Abbildung 4: Die Kosten-Nutzen-Relation im Überblick



©Prognos AG 2004

# Checkliste der Maßnahmen

Zeitmanagement | Arbeitsablaufmanagement



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

# Das audit berufundfamilie®

Vorbereitungs-Workshop | auditierungs-Workshop

## Vorgehensweise bei der Umsetzung



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 Entwicklungsmöglichkei-

ten 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. Mit Hilfe des audit berufundfamilie® können Unternehmen ihr individuelles Konzept entwickeln, denn es geht nicht um die Umsetzung von

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 130 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 Beratungsservices 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 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 Handlungsfeldern 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 Bundeswirtschaftsminister Michael Glos

und Bundesfamilienministerin Dr. Ursula von der Leyen übernommen. Die jährlich stattfindende Zertifikatsverleihung zum audit berufundfamilie® wird im Wechsel 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.: 069/30 03 88 - 0  
 Fax: 069/30 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 seiner Infothek einen umfassenden Überblick zu mehr als 150 möglichen Maßnahmen einer familienbewussten Personalpolitik, stellt vorbildliche Unternehmen vor, präsentiert die neusten Broschüren und Studienergebnisse zum Herunterladen, bietet über 1.000 Büchertipps, statistische Informationen und aktuelle Veranstaltungshinweise sowie einen kostenlosen Newsletter zum Bestellen.



# Adressen + Ansprechpartner

Adressen | Beispielunternehmen



**DIHK – Deutscher Industrie- und  
Handelskammertag**

Breite Str. 29, 10178 Berlin  
Tel.: 030/2 03 08-0  
Fax: 030/2 03 08-10 00  
E-Mail: [dihk@berlin.dihk.de](mailto:dihk@berlin.dihk.de)  
Internet: [www.dihk.de](http://www.dihk.de)  
InfoCenter  
Hotline: 030/2 03 08-16 19  
Fax: 030/2 03 08-16 16  
E-Mail: [infocenter@berlin.dihk.de](mailto:infocenter@berlin.dihk.de)  
Ansprechpartnerin:  
Dr. Alexandra Hoffert

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

Alexanderplatz 6, 10178 Berlin  
Tel.: 01 88 85 55-0  
Fax: 01 88 55 55-11 45  
E-Mail:  
[info@bmfsfj.service.bund.de](mailto:info@bmfsfj.service.bund.de)  
Internet: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)  
Servicetelefon: 0 18 01/90 70 50\*  
Ansprechpartner:  
Thomas Wieseler

\*nur Anrufe aus dem Festnetz, 9–18 Uhr 4,6 Cent,  
sonst 2,5 Cent pro angefangene Minute

**berufundfamilie gGmbH**

Feldbergstraße 21  
60323 Frankfurt  
Tel.: 069/30 03 88 - 0  
Fax: 069/30 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 J. 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  
info@ffp-muenster.de  
www.ffp-muenster.de

**Prognos AG**

Aeschenplatz 7, CH-4010 Basel  
Tel.: +41 (0)61/32 73-200  
Fax: +41 (0)61/32 73-300  
E-Mail: info@prognos.com  
Internet: www.prognos.com  
Ansprechpartner: Michael Steiner,  
Dr. Axel Seidel, Tilmann Knittel,  
Marcel Hölterhoff

**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  
Internet: www.lokale-buendnisse-  
fuer-familie.de  
Ansprechpartner: Dr. Jan Schröder

**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 80-3 444 333  
(9 Cent/Minute) Montag–Freitag von 8.00 bis 20.00 Uhr oder per  
E-Mail: [infoline@mittelstand-und-familie.de](mailto:infoline@mittelstand-und-familie.de)

**Beispielunternehmen**

**Agentur & Akademie Bäck**

Dänischenhagener Str. 25  
24229 Strande  
Tel.: 0 43 49/91 90 80  
Fax: 0 43 49/91 90 60  
E-Mail: [info@cbaeck.de](mailto:info@cbaeck.de)  
Internet: [www.akademie-baeck.de](http://www.akademie-baeck.de)  
Ansprechpartnerin: Corinna Bäck

**Baumhaus GmbH**

Raubegrünung Pflanzenpflege  
Blierweg 2/Saarstrasse  
65201 Wiesbaden  
Tel.: 06 11/1 82 55-0  
Fax: 06 11/26 06 22  
E-Mail: [info@baumhaus.de](mailto:info@baumhaus.de)  
Internet: [www.baumhaus.de](http://www.baumhaus.de)  
Ansprechpartner: Yven Eisenmann

**Comet Computer GmbH**

Rückertstr. 5,  
80336 München  
Tel.: 089/54 45 60 45  
Fax: 089/54 45 60 46  
E-Mail: [pfister@comet.de](mailto:pfister@comet.de)  
Internet: [www.comet.de](http://www.comet.de)  
Ansprechpartnerin:  
Marianne Pfister

**DIDYMOS**

Erika Hoffmann GmbH  
Alleenstraße 8,  
71638 Ludwigsburg  
Tel.: 0 71 41/92 10 24  
Fax: 0 71 41/92 10 26  
E-Mail: [tina.hoffmann@didymos.de](mailto:tina.hoffmann@didymos.de)  
Internet: [www.dydimos.de](http://www.dydimos.de)  
Ansprechpartnerin:  
Tina Hoffmann

**Dockweiler AG**

An der Autobahn 10/20,  
19306 Neustadt-Glewe  
Tel.: 03 87 57/58-0  
Fax: 03 87 57/58-222  
E-Mail: [u.otter@dockweiler.com](mailto:u.otter@dockweiler.com)  
Internet: [www.dockweiler.com](http://www.dockweiler.com)  
Ansprechpartner: Udo Otter

**Gärtner Datensysteme GbR**

Hamburger Str. 273 a,  
38114 Braunschweig  
Tel: 05 31/233 55 55  
Fax: 05 31/233 55 56  
E-mail: [info@gaertner.de](mailto:info@gaertner.de)  
Internet: [www.gaertner.de](http://www.gaertner.de)  
Ansprechpartnerin:  
Christine Müller

**hema Elektronik GmbH**

Röntgenstr. 31,  
73431 Aalen  
Tel.: 0 73 61/94 95-0  
Fax: 0 73 61/94 95-45  
E-mail: [info@hema.de](mailto:info@hema.de)  
Internet: [www.hema.de](http://www.hema.de)  
Ansprechpartnerin:  
Charlotte Helzle

**INOSOFT AG**

Im Rudert 15,  
35043 Marburg  
Tel.: 0 64 21/99 15-0  
Fax: 0 64 21/99 15-199  
E-Mail: [Karin.Batz@INOSOFT.de](mailto:Karin.Batz@INOSOFT.de)  
Internet: [www.inosoft.de](http://www.inosoft.de)  
Ansprechpartnerin: Karin Batz

**Wulff Textil-Service GmbH**

Bunsenstraße 27,  
24145 Kiel  
Tel.: 0431/7 19 19- 410  
Fax: 0431/7 19 19- 499  
E-Mail: [mboege@dbl-wulff.de](mailto:mboege@dbl-wulff.de)  
Internet: [www.dbl-wulff.de](http://www.dbl-wulff.de)  
Ansprechpartnerin:  
Margarete Böge

# 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	Herr Manfred Schilder Frau Stephanie Denzler	0 83 31/83 61 12 07 31/1 76 25 50	manfred.schilder@schwaben.ihk.de stephanie.denzler@schwaben.ihk.de
<b>IHK für Oberfranken Bayreuth</b>	Bayreuth	Herr Wolfram Brehm	09 21/88 61 50	brehm@bayreuth.ihk.de
<b>IHK zu Berlin</b>	Berlin	Frau Dr. Anja Nußbaum	030/31 51 08 30	anja.nussbaum@berlin.ihk.de
<b>IHK Ostwestfalen zu Bielefeld</b>	Bielefeld	Frau Simone Heuwinkel	05 21/55 41 97	sheuwinkel@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	Herr Michael Kunze	02 28/2 28 41 40	kunze@bonn.ihk.de
<b>IHK Braunschweig</b>	Braunschweig	Herr Roland Neugebauer	05 31/4 71 52 31	neugebauer@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	Herr Michael Stark	04 71/9 24 60-22	stark@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	Frau Susanne Wolfrum-Horn	0 95 61/74 26 11	wolfrumhorn@coburg.ihk.de
<b>IHK Cottbus</b>	Cottbus	Frau Christiane Schramm	0 35 73/14 83 46	schramm@cottbus.ihk.de

<b>IHK Darmstadt</b>	Darmstadt	Herr Martin Bonelli	0 61 51/87 12 48	bonelli@darmstadt.ihk.de
<b>IHK Lippe zu Detmold</b>	Detmold	Frau Maria Klaas	0 52 31/76 01 29	klaas@detmold.ihk.de
<b>IHK Dillenburg und Wetzlar</b>	Dillenburg	Herr Daniel Kühn	0 64 41/94 48 17 50	kuehn@wetzlar.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 Dr. Dirk Luerßen	0 49 21/89 01 32	dirk.lueerssen@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
<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	0 48 41/80 10 12	becker@flensburg.ihk.de
<b>IHK Frankfurt (Oder)</b>	Frankfurt (Oder)	Frau Dr. Monika Glapski Herr Dr. Jürgen Bach	03 35/5 62 12 39 0 33 34/25 37 27	glapski@ihk-projekt.de bach@ihk-projekt.de
<b>IHK Frankfurt am Main</b>	Frankfurt am Main	Frau Sabine Syed Frau Dr. Kerstin Lindenlaub	069/21 97 12 07 069/21 97 15 90	s.syed@frankfurt-main.ihk.de k.lindenlaub@frankfurt-main.ihk.de
<b>IHK Südlicher Oberrhein</b>	Freiburg	Frau Susanne Oser Frau Christina Molinari	0 78 21/2 70 36 70 07 61/38 58-142	susanne.oser@freiburg.ihk.de christina.molinari@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	Herr Frank Herrmann	0 23 31/39 02 20	herrmann@hagen.ihk.de
<b>IHK Halle-Dessau</b>	Halle	Herr Dr. Thomas Brockmeier	03 45/2 12 62 46	tbrockmeier@halle.ihk.de
<b>Handelskammer Hamburg</b>	Hamburg	Frau Corinna Nienstedt	040/36 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 Dr. Martin Knufinke Herr Dr. Michael Seitz	05 11/3 10 73 06 05 11/3 10 74 50	knufinke@hannover.ihk.de seitz@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	Herr Carsten Heustock	05 61/7 89 12 77	heustock@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 Jutta Weidhaas	02 21/1 64 03 20	jutta.weidhaas@koeln.ihk.de
<b>IHK Hochrhein-Bodensee</b>	Konstanz Schopfheim	Frau Elke Faupel Herr Immo Leisinger	0 75 31/2 86 01 63 0 76 22/3 90 72 13	elke.faupel@konstanz.ihk.de leisinger@konstanz.ihk.de
<b>IHK Mittlerer Niederrhein-Krefeld-Mönchengladbach-Neuss</b>	Krefeld	Herr Dr. Dieter Porschen	0 21 51/63 53 00	porschen@krefeld.ihk.de
<b>IHK zu Leipzig</b>	Leipzig	Frau Nadin Krockner	03 41/12 67 11 96	krockner@leipzig.ihk.de
<b>IHK Limburg</b>	Limburg	Herr Alfred Jung	0 64 31/21 01 40	a.jung@limburg.ihk.de

<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 Annette Wilbert	06 21/59 04 17 00	annette.wilbert@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	Guentter.Jertz@rheinessen.ihk24.de
<b>IHK Rhein-Neckar in Mannheim</b>	Mannheim	Frau Andrea Kiefer	06 21/1 70 92 10	kiefera@mannheim.ihk.de
<b>IHK für München und Oberbayern</b>	München	Frau Elfriede Kersch	089/5 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 Gabriele Holtz	03 95/5 59 74 00	holtz@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	069/8 20 71 30	plum@offenbach.ihk.de
<b>Oldenburgische IHK</b>	Oldenburg	Frau Elke Wenner	04 41/2 22 02 08	elke.wenner@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	0 72 31/20 11 31	schaetzle@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	Frau Herta Schröder	09 41/5 69 42 24	<a href="mailto:schroeder@regensburg.ihk.de">schroeder@regensburg.ihk.de</a>
<b>IHK Reutlingen</b>	Reutlingen	Frau Anja Neuhaus	0 71 21/20 11 89	<a href="mailto:neuhaus@reutlingen.ihk.de">neuhaus@reutlingen.ihk.de</a>
<b>IHK Rostock</b>	Rostock	Herr Rolf Paarmann	03 81/33 89 01	<a href="mailto:paarmann@rostock.ihk.de">paarmann@rostock.ihk.de</a>
<b>IHK des Saarlandes</b>	Saarbrücken	Herr Dr. Uwe Rentmeister	06 81/9 52 04 30	<a href="mailto:uwe.rentmeister@saarland.ihk.de">uwe.rentmeister@saarland.ihk.de</a>
<b>IHK zu Schwerin</b>	Schwerin	Frau Angela Preuß	03 85/5 10 31 20	<a href="mailto:preussa@schwerin.ihk.de">preussa@schwerin.ihk.de</a>
		Frau Henrike Gúdokeit	03 85/5 10 31 20	<a href="mailto:guedokeit@schwerin.ihk.de">guedokeit@schwerin.ihk.de</a>
<b>IHK Siegen</b>	Siegen	Herr Rudolf König	02 71/3 30 23 20	<a href="mailto:rudolf.koenig@siegen.ihk.de">rudolf.koenig@siegen.ihk.de</a>
<b>IHK Stade für den Elbe-Weser-Raum</b>	Stade	Frau Dr. Ulrike Pretzel	0 41 41/52 41 89	<a href="mailto:pretzel@stade.ihk.de">pretzel@stade.ihk.de</a>
<b>IHK Region Stuttgart</b>	Stuttgart	Frau Hilde Cost	07 11/2 00 52 52	<a href="mailto:hilde.cost@stuttgart.ihk.de">hilde.cost@stuttgart.ihk.de</a>
<b>IHK Südthüringen</b>	Suhl	Frau Ines Heinze	0 36 81/36 22 10 0 36 81/36 22 20	<a href="mailto:heinze@suhl.ihk.de">heinze@suhl.ihk.de</a>
<b>IHK Trier</b>	Trier	Herr Dr. Matthias Schmitt	06 51/9 77 79 01	<a href="mailto:schmitt@trier.ihk.de">schmitt@trier.ihk.de</a>
		Frau Tina Becker	06 51/9 77 79 02	<a href="mailto:becker@trier.ihk.de">becker@trier.ihk.de</a>
<b>IHK Ulm</b>	Ulm	Frau Lis-Marie Ziegler	07 31/17 31 59	<a href="mailto:ziegler@ulm.ihk.de">ziegler@ulm.ihk.de</a>
<b>IHK Schwarzwald-Baar-Heuberg</b>	Villingen-Schwenningen	Herr Alexander Uebele	0 77 21/92 21 21	<a href="mailto:uebele@villingen-schwenningen.ihk.de">uebele@villingen-schwenningen.ihk.de</a>
<b>IHK Bodensee-Oberschwaben</b>	Weingarten	Frau Ruth Schlaf	0751/409227	<a href="mailto:schlaf@weingarten.ihk.de">schlaf@weingarten.ihk.de</a>
<b>IHK Wiesbaden</b>	Wiesbaden	Herr Dr. Klaus Schröter	06 11/1 50 00	<a href="mailto:k.schroeter@wiesbaden.ihk.de">k.schroeter@wiesbaden.ihk.de</a>
		Herr Gordon Bonnet	06 11/1 50 01 47	<a href="mailto:g.bonnet@wiesbaden.ihk.de">g.bonnet@wiesbaden.ihk.de</a>
<b>IHK Wuppertal-Solingen-Remscheid</b>	Wuppertal	Herr Thomas Wängler	02 02/2 49 01 10 02 02/2 49 01 10	<a href="mailto:t.waengler@wuppertal.ihk.de">t.waengler@wuppertal.ihk.de</a>
<b>IHK Würzburg-Schweinfurt</b>	Würzburg	Frau Cornelia Becker	09 31/4 19 43 73 09 31/4 19 43 33	<a href="mailto:beckerc@wuerzburg.ihk.de">beckerc@wuerzburg.ihk.de</a>

## Studien + Literatur

### **Betriebliche und betrieblich unterstützte Kinderbetreuung. Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen,**

hg. v. Deutscher 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

**Konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewusster Personalpolitik,** Schneider, Helmut/Wieners, Helen: Arbeitspapier – Forschungszentrum Familienbewussten Personalpolitik Nr. 1/2006

### **Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand,**

Juncke, David: Arbeitspapier – Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik Nr. 1/2005

### **Kosten betrieblicher und betrieblich unterstützter Kinderbetreuung,**

hg. v. Deutscher Industrie- und Handelskammertag und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Februar 2005

### **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

### **Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse Gutachten der Prognos AG,**

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

### **Chancen für Ihren Unternehmenserfolg – audit berufundfamilie®,**

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

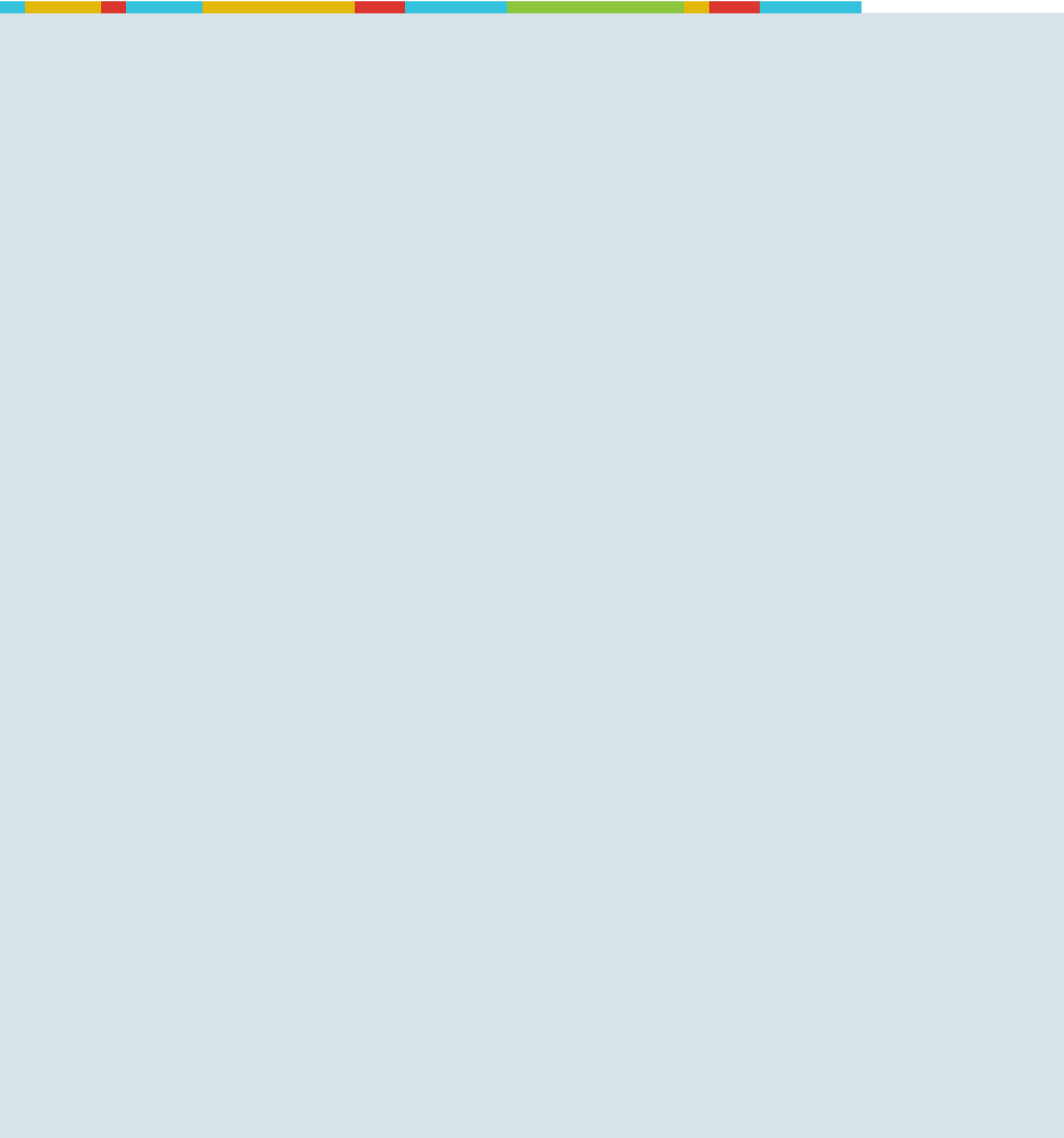
## Links

- [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.familienbewusste-personalpolitik.de](http://www.familienbewusste-personalpolitik.de)
- [www.ffp-muenster.de](http://www.ffp-muenster.de)
- [www.familien-wegweiser.de](http://www.familien-wegweiser.de)

# Notizen

Notizen





<b>Herausgeber</b>	© DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag  Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  berufundfamilie gGmbH
<b>Bezugsstelle</b>	Publikationsversand der Bundesregierung Postfach 48 10 09 18132 Rostock Tel.: 018 88/80 80 800* Fax: 018 88/10 80 80 800 E-Mail: publikationen@bundesregierung.de Internet: www.bmfsfj.de
<b>Redaktion   Autoren</b>	Stefan Becker, Dr. Sandra Hartig, Dr. Alexandra Hoffert, Marcel Hölterhoff, Friederike Schubart, Henrike Werner
<b>Stand</b>	September 2006
<b>Herstellung</b>	KIWI GmbH, Osnabrück
<b>Druck</b>	DruckVogt GmbH, Berlin

\* es gelten die Preise der Standardtarife



