

## Empfehlungen für nachhaltige Personalwirtschaft



# Familie und Beruf vereinbaren

vorgelegt von Arbeitsdirektoren  
und Wissenschaftlern

Ausbildung

Demografie

**Beruf & Familie**

Migration

Weiterbildung

Schule-Eltern-  
Kind-Betrieb

Herausgeber:

Vorstand ver.di  
Bereich Weiterbildungspolitik  
Paula-Thiede-Ufer 10  
10179 Berlin

Vorstand IG Metall  
Ressort Bildungs- und  
Qualifizierungspolitik  
Wilhelm-Leuschner-Straße 79  
60329 Frankfurt am Main

Redaktion:  
Mechthild Bayer, Dr. Roman Jaich,  
Dr. Klaus Heimann

Gestaltung:  
Werbeagentur Zimmermann GmbH,  
Frankfurt am Main

Druck:  
Henrich Druck+Medien GmbH, Frankfurt am Main  
Berlin/Frankfurt am Main,  
Mai 2009

## Inhalt

Vorwort	5
Familie und Beruf vereinbaren – Einführung	6
1. Warum ist es für eine nachhaltige Personalwirtschaft wichtig, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern?	7
2. Instrumente familienpolitischer Maßnahmen, die Unternehmen im Rahmen ihrer Personalentwicklung umsetzen können	9
3. Beispiele familienpolitischer Maßnahmen, die Unternehmen im Rahmen ihrer Personalentwicklung umsetzen können	12
Mitglieder des Gesprächskreises Arbeitsdirektoren und Wissenschaftler	15



## Vorwort

Eine nachhaltige und an einer verantwortungsvollen Unternehmensethik orientierte Personalpolitik gewinnt zunehmend an Bedeutung. Betriebe wollen das „Gold in den Köpfen“ ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht verschleudern, sondern fördern, einsetzen und auf lange Sicht erhalten. Und natürlich wollen auch die Beschäftigten gute Arbeit an lernförderlichen Arbeitsplätzen.

Die Gewerkschaften haben sieben prominente Wissenschaftler und sieben Arbeitsdirektoren aus verschiedenen Industrie- und Dienstleistungsbranchen gebeten, Empfehlungen für eine nachhaltige Personalwirtschaft zu erarbeiten.

Das ist der Charme des Projektes: Der Sachverstand der Wissenschaft und der Sachverstand aus der betrieblichen Praxis werden gebündelt und auf der Basis eines breiten Wissens- und Erfahrungsspektrums entstehen wissenschaftlich fundierte, praxisrelevante Lösungen.

Ansprechen wollen wir Personal- und Betriebsräte und das Personalmanagement, also die ArbeitsdirektorInnen und Verantwortlichen in den Personalabteilungen. Darüber hinaus richten sich die Empfehlungen auch an die vielen gesellschaftlichen Akteure in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Den Arbeitsdirektoren und Wissenschaftlern, die mit ihren Erkenntnissen und Erfahrungen diese Reihe möglich machen, sei ebenso herzlich gedankt wie Mechthild Bayer und Klaus Heimann von den Berufs- und Weiterbildungsressorts unserer beiden Gewerkschaften, die das Projekt initiiert haben und die inhaltliche Arbeit begleiten, sowie Roman Jaich, der das Projekt koordiniert.



*Petra Gerstenkorn  
ver.di  
Mitglied des Bundesvorstandes*



*Regina Görner  
IG Metall  
geschäftsführendes Vorstandsmitglied*

## Familie und Beruf vereinbaren – Einführung

Eine familienfreundliche Personalwirtschaft ist in Deutschland noch eher die Ausnahme. Das belegt das Institut für Betriebliche Mitbestimmung in Ismaning, das zu dem Thema im Jahr 2008 mehr als 1.000 Betriebsräte befragt hat. Nur jedes zehnte Unternehmen in Deutschland wird laut der Studie als familienfreundlich bezeichnet. Selbst diese Betriebe beschränken sich allerdings in erster Linie auf Themen wie flexible Arbeitszeitgestaltung und Regelungen zur Teilzeit. Üblicherweise sind es immer noch die Mütter, die in Elternzeit gehen: In etwa der Hälfte der Betriebe gibt es vereinzelt Männer, die das Angebot nutzen. In fast 35 Prozent der Unternehmen beansprucht nicht ein einziger Mann Elternzeit, so das Ergebnis der Untersuchung.

Problematisch ist dies nicht nur aus der Perspektive der Geschlechtergerechtigkeit, sondern auch vor dem Hintergrund der sich abzeichnenden demografischen Entwicklung, da in den nächsten Jahren ein erheblicher Mangel an Fachkräften zu erwarten ist.

- Mit einem Anteil von ca. 60 % stellen Familien mit zwei erwerbstätigen Elternteilen in Deutschland inzwischen keineswegs mehr die Ausnahme dar.
- Die Erwerbsbeteiligung von Frauen ist in Deutschland kontinuierlich gestiegen, liegt aber im Vergleich zu anderen europäischen Ländern nur auf mittlerem Niveau: 62 % der Frauen zwischen 15 und 64 Jahren sind erwerbstätig, in den skandinavischen Ländern sind es demgegenüber über 70 %.
- 61 % der Mütter und 86 % der Väter sind erwerbstätig. In anderen europäischen Ländern, z. B. in Skandinavien, in denen Frauen, aber auch Männer, bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie stärker unterstützt werden, fällt die Erwerbsbeteiligung höher aus.

## 1. Warum ist es für eine nachhaltige Personalwirtschaft wichtig, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern?

Wir sind der Auffassung, dass sich die Einstellung in den Unternehmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ändern muss. Bevor wir unsere Vorschläge präsentieren, wie dies erreicht werden kann und dafür Beispiele aufzeigen, wollen wir darauf eingehen, dass dies auch im eigenen Interesse der Unternehmen ist.

Die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf liegt im individuellen wie im gesellschaftlichen Interesse. Auch dadurch kann die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen erhöht und die Gefahr von Erwerbslosigkeit reduziert werden. Die Erhöhung der Erwerbsbevölkerung hat positive gesellschaftliche Wirkungen. Sie schlagen sich in wirtschaftlichem Wachstum, zusätzlichen Steuereinnahmen und Sozialversicherungsbeiträgen nieder und kommen sowohl den Unternehmen als auch der gesamten Gesellschaft zugute.

Es kann nicht nur Aufgabe der öffentlichen Hand sein, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern. Auch private Unternehmen sind gefordert, denn sie haben hiervon unmittelbare Vorteile.

- **Qualifiziertes Personal halten bzw. gewinnen:** Unternehmen konkurrieren nicht nur auf Absatzmärkten, sondern ebenso um qualifiziertes Personal. Mit der demografischen Entwicklung wird sich die Konkurrenz der Unternehmen um qualifizierte Beschäftigte verschärfen. In vielen Unternehmen besteht schon heute ein Mangel an qualifiziertem und motiviertem Nachwuchs. Die Entscheidung qualifizierter Bewerber für einen Arbeitsplatz wird auch dadurch beeinflusst, ob und inwieweit der Arbeitgeber eine familienfreundliche Unternehmenspolitik betreibt. Sie hat sich als ein geeignetes Instrument erwiesen, den Weggang jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden sowie Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen zu halten oder zu gewinnen.
- **Zwar verursachen familienfreundliche Maßnahmen kurzfristig zunächst Kosten, langfristig stehen ihnen aber erhöhte Erträge gegenüber.** Durch den Ausfall von Beschäftigten, die in Elternzeit

gehen, verliert ein Unternehmen zumindest kurz- bis mittelfristig unternehmensspezifisches und daher besonders wertvolles Knowhow. Und noch etwas gilt es zu bedenken: Die Höhe der

- Wiederbeschaffungs- bzw. Fluktuationskosten, d. h. die Kosten für die familienbedingte Fluktuation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- Überbrückungskosten, d. h. der Kosten für die Überbrückung der Phase, in der sich Personal in Elternzeit befinden, sowie
- Wiedereingliederungskosten, d. h. der Kosten für die Wiedereingliederung von Rückkehrerinnen und Rückkehrern aus der Elternzeit,

steigen mit der Dauer der Betriebsabwesenheit und dem Grad der Qualifikation. Die Zeit der Abwesenheit vom Betrieb reduziert sich, wenn das Unternehmen möglichst weitgehend die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sicherstellt.

- Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten können durch familienpolitische Maßnahmen des Unternehmens auf einem hohen Niveau gehalten werden, indem die Doppelbelastungen, insbesondere von weiblichen Beschäftigten, so weit wie möglich verringert werden.
- Schließlich tragen familienpolitische Maßnahmen dazu bei, die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und damit ihre Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

Dass die Vorteile für ein Unternehmen letztlich überwiegen, belegt eine Studie der Prognos AG. Mit Hilfe der Falldaten von zehn untersuchten Unternehmen wurde eine Modellrechnung durchgeführt.

**Ergebnis:**

den familienpolitischen Maßnahmenkosten von rund 300.000 Euro im Jahr steht ein realisiertes Einsparpotenzial in Höhe von jährlich ca. 375.000 Euro gegenüber.



## 2. Instrumente familienpolitischer Maßnahmen, die Unternehmen im Rahmen ihrer Personalentwicklung umsetzen können

**Eine familienpolitische Personalentwicklung muss auf verschiedenen Ebenen ansetzen:**

- **Flexible Arbeitszeitmodelle:**

Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen sind flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, die ihnen erlauben, ihre familiären Verpflichtungen besser mit ihren Arbeitspflichten in Einklang zu bringen. Nach einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben durch das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut Düsseldorf im Jahr 2003 sind familienfreundliche Arbeitszeiten die wichtigste betriebliche Maßnahme für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

- 35 % der befragten Frauen und knapp 28 % der Männer halten „Familienfreundliche Arbeitszeiten“ für den wichtigsten von sechs vorgegebenen Bereichen.
- 14 % der Frauen und 22 % der Männer halten „Finanzielle Unterstützung“ für den wichtigsten Bereich.
- 13 % der Frauen und 17 % der Männer halten „Freistellmöglichkeiten für Pflegeaufwendungen“ für den wichtigsten Bereich.
- 11 % der Frauen und 7 % der Männer halten „Vermittlung von Betreuungsangeboten“ für den wichtigsten Bereich.
- 11 % der Frauen und 12 % der Männer halten ein „familienfreundliches Betriebsklima“ für den wichtigsten Bereich.
- 8 % der Frauen und 9 % der Männer halten „Angebote während der Elternzeit“ für den wichtigsten Bereich.

Flexible Arbeitszeitgestaltung umfasst verschiedene Elemente. Von zentraler Bedeutung ist die Dauer der Arbeitszeit. Gefragt sind flexible Teilzeitmodelle, die an individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten angepasst sind und eine Planbarkeit der Aufteilung von Betreuungs- und Erwerbszeiten ermöglichen. Von Bedeutung sind weiterhin gleitende Arbeitszeiten ebenso wie eine lebensphasenbezogene Arbeitszeitgestaltung.

- **Flexible Arbeitsprozesse:**

Arbeitsaufgaben sind daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie in Heimarbeit oder alternierender Telearbeit erfüllt werden können. Sofern sich Aufgaben zu Vollzeit- oder Teilzeitarbeitsplätzen bündeln lassen, kann Beschäftigten die Möglichkeit geboten werden, familiäre Betreuungsaufgaben mit betrieblichen Anforderungen zu verknüpfen.

Die Gestaltung der Arbeitsprozesse ist mit betrieblichen Weiterbildungsangeboten so zu verknüpfen und abzustimmen, dass die Beschäftigten mit Betreuungsaufgaben teilnehmen können.

- **Betreuungsangebote:**

Die öffentlichen Angebote an Kindertagesstätten, insbesondere mit frühkindlicher (unter 3-jährige) Betreuung, sind defizitär und nur unzureichend mit den Arbeitszeiten der Eltern synchronisiert. Häufig erschweren lange Wege zwischen Wohnort, Kinderbetreuungseinrichtung und Arbeitsplatz die zeitliche Organisation. In den alten Bundesländern sind die Betreuungsangebote für die jüngsten und die Schulkinder ohnehin dürftig. Unternehmen können mit einem eigenen Betreuungsangebot, das dem Bedarf der Beschäftigten entspricht, oder über Dienstleistungsverträge mit externen Betreuungseinrichtungen Lücken im öffentlichen Angebot schließen, wobei die Kosten nicht zu vernachlässigen sind.

Neben kontinuierlichen Betreuungsangeboten sind Angebote erforderlich, die kurzfristigen entsprechen, eine sogenannte „Notfall-Betreuung“.

- **Familienfreundliches Betriebsklima:**

Unternehmen vermitteln ihren Beschäftigten das Gefühl als Person ernst genommen und gefördert zu werden, indem sie sie bei der Karriereplanung beraten, in der beruflichen Weiterbildung unterstützen und Perspektiven im Unternehmen aufzeigen. Hierzu zählen Maßnahmen, die den Wiedereinstieg nach der Elternzeit erleichtern, z. B. Weiterbildungsangebote, um Qualifikationen aufzufrischen. Sinnvoll sind

solche Angebote schon während der Elternzeit, um eine reibungslose Rückkehr in den betrieblichen Alltag zu erleichtern.

Vor allem aber zeichnet sich ein familienfreundliches Betriebsklima dadurch aus, dass die Inanspruchnahme von Leistungen zur Förderung von Familie und Beruf – wie Elternzeit, flexible Arbeitszeit, Telearbeit oder Freistellung für Pflege – von allen im Betrieb, d. h. vor allem von den Vorgesetzten und Kollegen, akzeptiert und nicht sanktioniert wird.

Die gestiegene Erwerbstätigkeit von Müttern und das allmählich wachsende familiäre Engagement von Vätern erfordern eine Umstellung der betrieblichen Praxis. Familienfreundlichkeit im Betrieb wird immer wichtiger, für die Beschäftigten wie auch für die Unternehmen.

Die originären Handlungsfelder für Unternehmen, die familienfreundlicher werden wollen, liegen in einem ganzheitlichen Ansatz, der die Gestaltung der Arbeitszeiten, der Arbeitsorganisation und des betrieblichen Klimas und der Elternzeit gleichermaßen berücksichtigt.



### 3. Beispiele familienpolitischer Maßnahmen, die Unternehmen im Rahmen ihrer Personalentwicklung umsetzen können

Die Aktivitäten zweier Unternehmen, die einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, wollen wir hier darstellen:

#### **Beispiel 1: Fraport AG in Frankfurt/Main**

Die Fraport AG betreibt den Flughafen Frankfurt/Main. Mit 12.535 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die Fraport AG das größte Unternehmen, das einen deutschen Flughafen managt.

Seit 1995 bietet das Unternehmen seinen Beschäftigten Unterstützung bei der Förderung von Familie und Beruf an.

- **Flexible Arbeitszeiten:**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können freiwillig an der Wunschdienstplanung teilnehmen. Sie erhalten vom Arbeitgeber ein Schichtangebot, aus dem sie sich ihre Arbeitszeiten auswählen können. Die Beschäftigten haben damit die Möglichkeit, ihre Arbeitstage und Arbeitszeitlagen selbst zu gestalten.

- **Flexible Arbeitsorte:**

Die Fraport AG bietet neben der Einrichtung von alternierenden Telearbeitsplätzen als Regelarbeitsform diese Form der Arbeitsorganisation auch als kurzfristige Reaktion auf prekäre familiäre Situationen an. Ermöglicht wird damit eine kurzfristige Umsetzung des Arbeitens außerhalb der eigentlichen Arbeitsstätte für eine bestimmte Zeit.

- **Elternzeit und Wiedereinstieg:**

Beschäftigte in Elternzeit erhalten Weiterbildungsangebote. So können sie während ihrer beruflichen Auszeit ihre beruflichen Fähigkeiten ausbauen. Die Wiedereingliederung fällt leichter.

- **Elternförderung:**

Die Fraport AG hat ein Netzwerk eingerichtet, das Vätern die Möglichkeit bietet, sich über Themen wie Kinderbetreuung, Kinderpflege und Kindererziehung auszutauschen.

- **Kinderbetreuung:**

Eine ad-hoc Kindereinrichtung unterstützt Eltern im Notfall. Daneben unterstützt die Fraport AG eine Kinderkrippe gemeinsam mit anderen Unternehmen, die als public-private-partnership organisiert ist.

Die Nachfrage nach den familienfreundlichen Maßnahmen ist groß. Insbesondere bei den Angeboten zur Kinderbetreuung zeigt sich eine rege Inanspruchnahme.

### **Beispiel 2: MVV Energie AG in Mannheim**

Die MVV Energie Gruppe ist mit einem Jahresumsatz von 2,6 Mrd. Euro und rund 5.900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das größte börsennotierte Stadtwerke-Netzwerk in Deutschland.

Grundlage für die familienfreundliche Personalpolitik der MVV Energie AG war eine Befragung der Beschäftigten zu ihren Bedürfnissen in diesem Themenfeld, die im Jahr 2004 durchgeführt wurde. Hierauf aufbauend wurden die folgenden Maßnahmen eingeführt bzw. ausgeweitet und aufeinander abgestimmt:

#### **Zeitregelungen**

- Weitreichende flexible Gleitzeitregelungen mit hoher Zeitsouveränität.
- Individuelle Teilzeitmodelle ermöglichen den Beschäftigten, früher aus der Elternzeit in den Beruf zurückzukehren.
- Lebensarbeitszeitkonten mit der Möglichkeit von Freistellungen während des Arbeitslebens und Teilzeitfreistellungen.
- Telearbeit sowie weitere flexible Möglichkeiten, in unterschiedlichem Umfang zu Hause zu arbeiten.

#### **Informationsangebote**

- Informationsplattform zu allen Maßnahmen und Ansprechpartnern im Intranet
- Link zur Kinderbetreuungsdatenbank der Metropolregion Rhein-Neckar
- Individuelle Beratung und Broschüren für Mitarbeiter und Führungskräfte
- Patenprogramm für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Elternzeit

#### **Betreuungsangebote**

- Betreuungsmöglichkeiten in der betriebsnahen Kinderkrippe
- Eltern-Kind-Arbeitszimmer für „Betreuungsnotfälle“
- Notfallbetreuung für Kinder ab 6 Monate

- Vermittlung von qualifizierten Tagesmüttern
- Mehrwöchiges Sommerferiencamp für Kinder von 6 bis 12 Jahren

Mittlerweile ist die betriebliche Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf fester Bestandteil der Personalpolitik des Unternehmens. Dies zahlt sich bei MVV doppelt aus. Zum einen bei den jungen Eltern im Unternehmen, die durch die zahlreichen Angebote Familie und Beruf besser vereinigen können. Zum anderen bei der Unternehmensleitung: Jedem investierten Euro stehen bei MVV Einsparungen von 3,20 Euro gegenüber. Die Einsparungen ergeben sich vor allem, indem die Kosten für Überbrückung, Wiedereingliederung, Krankenstand oder Neubesetzung von Stellen mittlerweile deutlich geringer ausfallen. Hinzu kommt, dass sich die MVV über das Thema Beruf und Familie zunehmend als attraktiver Arbeitgeber positioniert.

Mit der Teilnahme am audit berufundfamilie® möchte MVV Energie das bestehende Engagement für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiterentwickeln und hat weitere Maßnahmen abgeleitet. Mit einer Umfrage zur Bedarfsermittlung ist der Einstieg in das Themengebiet „Pflege von Angehörigen“ bereits erfolgt.

### **Zum Weiterlesen:**

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):  
Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse, 2005, Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):  
Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Arbeitgebern und Beschäftigten, 2006, Berlin

## **Mitglieder des Gesprächskreises Arbeitsdirektoren und Wissenschaftler**

### **Arbeitsdirektoren**

Reinhold Bauer, Stuttgarter Straßenbahn AG  
Dr. Karlheinz Blessing, Dillinger Hüttenwerke  
Hans-Jürgen Farrenkopf, MVV Energie AG, Mannheim  
Wilhelm Lindenberg, Üstra Hannover  
Herbert Mai, FRAPORT AG, Frankfurt/M.  
Dr. Horst Neumann, VW AG, Wolfsburg  
Walter Scheurle, Deutsche Post AG, Bonn  
Dr. Werner Widuckel, Audi AG, Ingolstadt

### **Wissenschaftler**

Prof. Gerhard Bosch, Universität Duisburg/Essen  
Prof. Peter Dehnpostel, Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg  
Prof. Peter Faulstich, Universität Hamburg  
Prof. Friedhelm Hengsbach, Phil.-Theol. Hochschule St. Georgen Frankfurt/M.  
Prof. Bernhard Nagel, Universität Kassel  
Prof. Hermann Schmidt, BIBB, Bonn  
Dr. Hartmut Seifert, WSI, Düsseldorf

### **Gewerkschaftliche Koordination**

Mechthild Bayer, ver.di, Berlin  
Dr. Klaus Heimann, IG Metall, Frankfurt/M.

### **Projektbüro**

Dr. Roman Jaich

*Berlin/Frankfurt am Main, Mai 2009*

