

**Aufwand oder Ertrag**  
**Familienförderung im Rahmen der**  
**Unternehmenspolitik**

von

**Laura Bitzenhofer**

**Seminarkurs „Werte in der Gesellschaft“**

**Max-Weber-Schule Freiburg 2005/2006**

**eingereicht bei**

**Frau Schneider und**

**Herrn Weinzierl**

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Einleitung	4
1. Was versteht man unter familienfreundlichen Unternehmen	5
2. Warum und wie unterstützen bestimmte Unternehmen die Familien?	6
2.1 Begründungen	6
2.1.1 Gründe für die Unternehmen	6
2.1.2 Eine Umfrage unter Bundesbürgern	8
2.2 Welche Arten der Unterstützung gibt es?	9
2.2.1 Gleitzeit („Individualisierung“ der Arbeitszeit)	9
2.2.2 Telearbeit:	10
2.2.3 Job-Sharing (Arbeitsplatzteilung)	10
2.2.4 Betriebliche Kindergärten	11
2.2.5 Eltern-Kind-Büro	11
3. Ein Praxisbeispiel für Familienförderung eines Unternehmens	13
3.1 Beispielunternehmen:	13
3.2 Methoden des Unternehmens	14
3.3 Interview	15
3.4 Auswertung des Interviews	17
4. Betriebliche Familienförderung unter dem finanziellen Aspekt – Kosten und Einsparpotenziale durch familienfreundliche Maßnahmen	19
4.1 Einführung	19
4.2 Wiederbeschaffungskosten	19
4.3 Wiedereingliederungskosten	20
4.4 Überbrückungskosten	21
4.5 Kosten familienfreundlicher Maßnahmen	22
4.6 Kosten-Nutzen-Rechung	22
Zusammenfassung	24
Fazit	25
Literaturverzeichnis	27
Anhang	29

## Vorwort

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Seminarkurses der Max-Weber-Schule Freiburg im Schuljahr 2005/2006 erstellt. Das Thema lautete „Werte in der Gesellschaft“. In diesem Zusammenhang wurde die Familie und ihre Bedeutung für Unternehmen, beziehungsweise die Verbindung von Arbeit und Familie genauer untersucht. Die Arbeit und die Familie sind in der Gesellschaft wichtige Faktoren. Die Verbindung dieser Aspekte gestaltet sich jedoch als große Herausforderung. Die arbeitgebenden Betriebe können mit einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik entscheidend dazu beitragen, ihren Mitarbeitern die Verbindung zwischen Beruf und Familie zu erleichtern. Mit dieser Arbeit soll gezeigt werden, dass Familienfreundlichkeit ein wichtiger Aspekt für ein Unternehmen sein sollte und kann – aus ethischer aber auch aus finanzieller Sicht.

Diese hat folgenden Aufbau: Zuerst wird erklärt, was Familienfreundlichkeit von Unternehmen bedeutet um dem Leser einen groben Überblick über das Thema zu geben. Danach folgen die Gründe für eine familienfreundliche Unternehmenspolitik in den Betrieben. Dieser Abschnitt beinhaltet auch die Meinung der Bevölkerung dazu, warum Unternehmen familienfreundliche Maßnahmen anbieten sollten. Des Weiteren werden verschiedene Möglichkeiten und Maßnahmen für Betriebe erklärt, die den Mitarbeitern helfen Familie und Beruf zu verbinden. Als Beispiel für gelungene familienfreundliche Unternehmenspolitik wird die „Freie Holzwerkstatt“ in Freiburg aufgeführt. Ihre Methoden und Maßnahmen zur Familienunterstützung werden in diesem Kapitel beschrieben. Danach folgt der finanzielle Aspekt der Familienförderung für die Unternehmen. Zum Schluss werden die Ergebnisse zusammengefasst und ausgewertet.

## Einleitung



Abb. 1<sup>1</sup>

Die oben stehende Karikatur entstand auf Grund der Diskussion über die sogenannten Vätermonate, welche die Bundesfamilienministerin van der Leyen einführen möchte. Die in der Abbildung gezeigte Thematik lässt sich aber gut auf das Thema Familienförderung von Unternehmen und die nötige Toleranz aller Beschäftigten in einem Unternehmen übertragen. Die oben abgebildete Karikatur zeigt, wie wichtig das Verständnis aller ist, damit bei einer Familienunterstützung keine Konflikte entstehen und die kinderlosen Arbeitskollegen sich nicht ausgenutzt fühlen. Außerdem wird durch die verärgerte, aus dem Haus rufende Person deutlich, wie wenig Verständnis unsere Gesellschaft für Familien und deren Förderung hat. Der Mann zeigt kein Verständnis für die Elternzeit, die der Mann mit dem Kinderwagen nutzt.

Ist die deutsche Gesellschaft wirklich so kinderunfreundlich? Haben junge Leute wirklich so große Schwierigkeiten Familie und Berufsleben miteinander zu verbinden? Sind die Betreiber so kinderunfreundlich? Ist die Familienunfreundlichkeit berechtigt?

<sup>1</sup> Abb. 1: Hatzinger in: Badische Zeitung vom 29.04.2006, S. 3

## 1. Was versteht man unter familienfreundlichen Unternehmen?

Familienfreundliche Unternehmen setzen in ihrer Unternehmensphilosophie ihren Schwerpunkt auf die Familienförderung. Es ist ihnen wichtig, Mitarbeiter in ihren familiären Pflichten zu unterstützen und ihnen die Verbindung von Arbeit und Familie zu erleichtern. Dafür bieten sie familienunterstützende Maßnahmen wie verschiedene Arbeitszeitmodelle oder Telearbeit (siehe 2.2.2) an. Diese werden gezielt an die Arbeitnehmer angepasst, um ihnen die Verbindung zwischen Familie und Beruf zu erleichtern. Die Familienförderung funktioniert jedoch nur, wenn die Mitarbeiter des Unternehmens für diese Anpassungen Verständnis aufbringen. Das bedeutet, dass deren Arbeitszeiten manchmal geändert oder angepasst werden und, dass z.B. kinderlose Kollegen freiwillig Spätschichten oder geschäftliche Reisen übernehmen. Solche Angebote werden von jungen Eltern geschätzt, dabei sollten diese von Seiten der unterstützenden Eltern jedoch nicht ausgenutzt werden, denn auch sie müssen die Interessen ihrer Arbeitskollegen berücksichtigen und Kompromisse eingehen, die von allen toleriert werden können.

Ein weiteres Merkmal familienfreundlicher Unternehmen ist die Kinderfreundlichkeit. Kinder sind in solchen Unternehmen jederzeit willkommen. Bei ihren Besuchen erfahren sie, was ihre Eltern arbeiten und entwickeln daraus ein Verständnis für die Tätigkeit der Eltern. Es fällt den Kindern dadurch auch leichter zu akzeptieren, dass ihre Eltern auf Grund ihrer Arbeit manchmal beschäftigt sind und weniger Zeit für sie haben. Auch die Betreuung der Kinder wird als sehr wichtig angesehen. Einige Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern sogar interne Kinderbetreuungsplätze für ihre Kleinen an. Andere Betriebe gestalten ihr Firmengelände nach den Interessen von Kindern, so lässt die Commerzbank<sup>2</sup> in Frankfurt zur Zeit einen Kinderspielplatz in der Nähe des Mitarbeiterparkplatzes errichten. Dort können sich die Kinder, die in der betriebseigenen Kindertagesstätte untergebracht sind, nach Belieben austoben. Die familienfreundlichen Betriebe vergeben ihre freien Arbeitsstellen gerne an Mütter oder Väter. Kinder sind bei Bewerbungen kein Hindernis, sondern gerne gesehen. Manche Betriebe nehmen ganz gezielt Bewerbungen von Eltern an, die sich auf Grund der von dem Unternehmen angebotenen Familienunterstützung dort bewerben.

---

<sup>2</sup> vgl. Borgeest, Bernhart: „Mein Job, mein Kind, mein Leben.“ In Focus, Nr. 16. 15.04.2006, S. 96-103

## 2. Warum und wie unterstützen bestimmte Unternehmen die Familien?

### **2.1 Begründungen**

Die vielen Gründe, die für Familienfreundlichkeit sprechen werden in diesem Kapitel zusammengefasst. Dieses gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Abschnitt werden die allgemeinen Gründe für die Unternehmen dargestellt. Im zweiten Abschnitt sind mögliche Gründe für Familienfreundlichkeit der Betriebe dargestellt, die im Rahmen einer Umfrage über Vor- und Nachteile für Unternehmen, welche familienunterstützende Maßnahmen anbieten, von Bundesbürgern genannt wurden.

#### 2.1.1 Gründe für die Unternehmen

Nach Angaben einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung betreiben, in der privaten Wirtschaft nur 4,1% aller Unternehmen eine familienfreundliche Unternehmenspolitik. Außerdem erhalten laut einer Studie der Infratest Finanzforschung nur 9% der arbeitenden Mütter Unterstützung vom Betrieb durch familienfreundliche Maßnahmen. Das sind erschreckend niedrige Prozentsätze, wenn man bedenkt, dass ca. 75% der weiblichen Arbeitnehmer familienunterstützende Modelle wünschen, wie z.B. Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten.

„Wer Geld einsetzt, um jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Wunsch nach einem erfüllten Berufsleben mit Kindern zu ermöglichen, der erhält dafür eine Gegenleistung, die in der Regel höher ist als die Investition.“

*Ursula von der Leyen, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend<sup>3</sup>*

Gründe für familienfreundliche Maßnahmen gibt es für Unternehmen sehr viele, denn den Deutschen ist nur ihre Gesundheit wichtiger als die Familie.

85% der Ost- und 80% der Westdeutschen geben der die Familie, laut statistischem Bundesamt, als höchste Priorität. Darum ist es vor allem den jüngeren Arbeitnehmern wichtig, Familie und Beruf miteinander zu verbinden.

Die Industrie- und Handelskammer Konstanz hat die Hauptgründe für familiemunterstützende Maßnahmen für die Unternehmen zusammengefasst.

---

<sup>3</sup> vgl. <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-15355-Broschure-Familienfreundliche-property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf> (07.06.2006)

Sie argumentiert wie folgt:<sup>4</sup>

**„Familienfreundlichkeit lohnt sich,...“<sup>5</sup>**

1. Weil die große Mehrzahl einen qualifizierten Beruf und ein glückliches Familienleben verbinden will.
2. Weil mehr Kinder für die Gesellschaft mehr Wachstum und Wohlstand bedeuten.
3. Weil die deutsche Wirtschaft auf das Wissen von Männern und von Frauen als wichtigste Ressource angewiesen ist.
4. Weil zufriedene Eltern in Unternehmen besser, motivierter, produktiver und konzentrierter arbeiten.
5. Weil Mütter und Väter in der Familie wichtige organisatorische und soziale Fähigkeiten auch für den Beruf erwerben.
6. Weil durch Familienfreundlichkeit gute Arbeitskräfte für Unternehmen gewonnen und im Unternehmen gehalten werden können.
7. Weil Unternehmen durch familienfreundliche Maßnahmen betriebswirtschaftliche Vorteile und Innovationen erreichen können.
8. Weil familienfreundliche Unternehmen als attraktiver und verantwortungsvoller Arbeitgeber wahrgenommen werden.
9. Weil Fortschritt auch auf den Impulsen der Nachwachsenden basiert.
10. Weil Kinder die beste Investition in die Zukunft sind - für alle.“<sup>6</sup>

Darüber hinaus gibt es noch den wirtschaftlichen Aspekt der Familienförderung. Das Unternehmen spart z.B. die hohen Kosten bei der Neubesetzung einer Arbeitsstelle. Zusätzlich entfallen für das Unternehmen die Kosten für Seminare und Schulungen der „neuen“ Mitarbeiter.<sup>7</sup>

Zusätzlich verhelfen familienfreundliche Angebote den Unternehmen zu einem besseren Image und die Attraktivität als Arbeitgeber steigt. Dies wirkt sich im Arbeitsmarkt dadurch aus, dass sich qualifiziertere Arbeitssuchende bei einem Jobangebot bewerben.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> vgl. <http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/Publikationen,did=4792.html> (07.06.2006)

<sup>5</sup> [http://www.konstanz.ihk.de/KNIHK24/KNIHK24/produktmarken/index.jsp?url=http%3A//www.konstanz.ihk.de/KNIHK24/KNIHK24/produktmarken/standortpolitik/familie/Zehn\\_Gruende.jsp](http://www.konstanz.ihk.de/KNIHK24/KNIHK24/produktmarken/index.jsp?url=http%3A//www.konstanz.ihk.de/KNIHK24/KNIHK24/produktmarken/standortpolitik/familie/Zehn_Gruende.jsp) (07.06.2006)

<sup>6</sup> [http://www.konstanz.ihk.de/KNIHK24/KNIHK24/produktmarken/index.jsp?url=http%3A//www.konstanz.ihk.de/KNIHK24/KNIHK24/produktmarken/standortpolitik/familie/Zehn\\_Gruende.jsp](http://www.konstanz.ihk.de/KNIHK24/KNIHK24/produktmarken/index.jsp?url=http%3A//www.konstanz.ihk.de/KNIHK24/KNIHK24/produktmarken/standortpolitik/familie/Zehn_Gruende.jsp) (07.06.2006)

<sup>7</sup> vgl. [http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS\\_Bericht\\_EndversionBMFSFJ.pdf](http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS_Bericht_EndversionBMFSFJ.pdf) (06.05.2006)

<sup>8</sup> vgl. [http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS\\_Bericht\\_EndversionBMFSFJ.pdf](http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS_Bericht_EndversionBMFSFJ.pdf) (06.05.2006)

### 2.1.2 Eine Umfrage unter Bundesbürgern<sup>9</sup>

Im Rahmen einer Studie, im Auftrag des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend wurde im Dezember 2005 eine Umfrage durchgeführt. Bei dieser Umfrage wurden 2052 16-44-jährige deutsche Bürger befragt, welche Vor- und Nachteile bei der Familienförderung, ihrer Meinung nach, für die betreffenden Unternehmen entstehen. Die Umfrage wurde persönlich-mündlich von dem INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH durchgeführt mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens. Auf der unten stehenden Grafik (Abb.1)<sup>10</sup> ist das Ergebnis dieser Umfrage dargestellt.

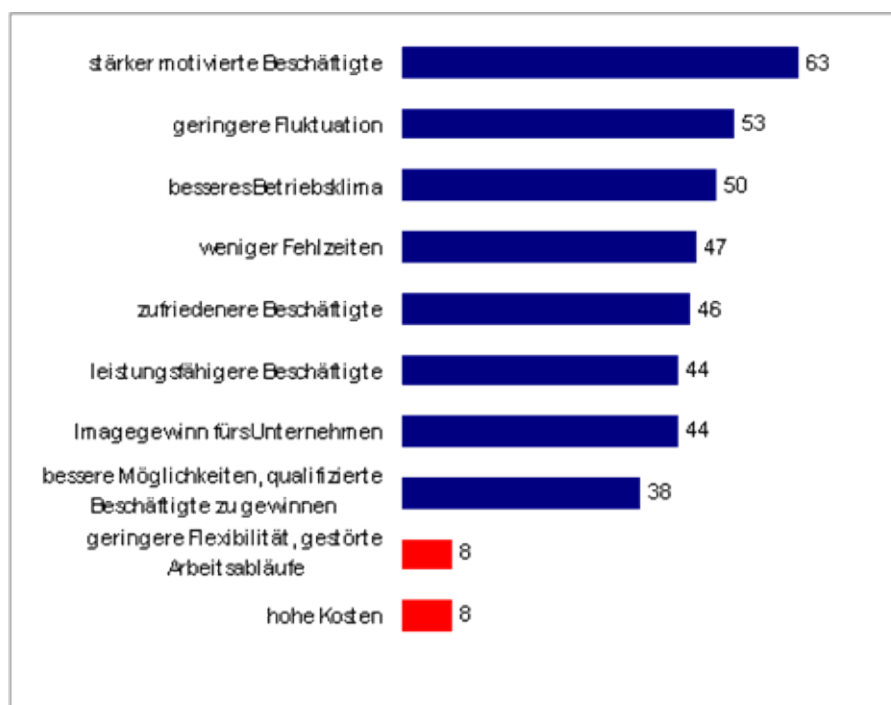


Abb.3<sup>11</sup>

Fast 2/3 der Befragten sind davon überzeugt, dass die Motivation der Mitarbeiter steigt, wenn diese von ihrem Arbeitgeber Familienunterstützung erhalten. Über die Hälfte der Befragten sehen eine Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen und die daraus entstehende niedrige Fluktuation (=Arbeitswechsel) als Vorteil für die Unternehmen. Auch eine sinkende Anzahl der Fehlzeiten, zufriedener und leistungsstärkere Mitarbeiter werden von beinahe

<sup>9</sup> vgl. <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=18&pid=8> (07.06.2006)

<sup>10</sup> <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=18&pid=8> (07.06.2006)

<sup>11</sup> ebd.



50% der Befragten als Folge genannt. Außerdem steige das Image der Unternehmen und diese hätten bessere Möglichkeiten qualitativ hochwertigere Beschäftigte zu gewinnen.

Bei dieser Umfrage können sich nur 8% der Teilnehmer vorstellen, dass durch die Familienförderung den Betrieben Nachteile entstehen. Diese seien hohe Kosten und gestörte Arbeitsabläufe durch eine geringere Flexibilität der Zeiteinteilung.

## **2.2 Welche Arten der Unterstützung gibt es?**

Wenn junge Leute ihre Arbeit und ihre Familie miteinander verbinden wollen, erweist sich dies meist als sehr schwierig. Dabei werden sie oft vor die Entscheidung gestellt: Familie oder Karriere.

Um dem entgegenzuwirken, haben sich einige engagierte Unternehmen zum Ziel gesetzt, durch familienfreundliche Maßnahmen ihren Arbeitnehmern die Verbindung zwischen Arbeitswelt und Familienleben zu erleichtern.

Es gibt viele verschiedene Arten dieser Förderungen, die man verschiedene Bereiche einteilen kann. Die freie Einteilung der Arbeitszeit, die Möglichkeit, weniger zu arbeiten oder betriebseigene familienfreundliche Einrichtungen. Die verschiedenen Ausformungen sind im Folgenden näher erklärt.

### 2.2.1 Gleitzeit („Individualisierung“ der Arbeitszeit)

Bei der Gleitzeit oder auch „Individualisierung“ der Arbeitszeit wird dem Arbeitnehmer eine eigenständige Einteilung seiner Arbeitszeit ermöglicht. Die gearbeiteten Stunden werden auf einem Arbeitsstundenkonto registriert, wobei von dem Unternehmen eine Kernzeit festgelegt wird, in der der Arbeitnehmer im Betrieb anwesend sein muss.

Die Gleitzeit ermöglicht dem Beschäftigten, seinen familiären Pflichten nachzukommen, z.B. Arztbesuche der Kinder oder mittags für diese zu kochen, und seine arbeitsfreie Zeit gezielter festzulegen. Durch die Möglichkeit eine Gleitzeit zu nutzen sind die Mitarbeiter motivierter, da sie z.B. ausgeschlafen sind. In den meisten Fällen sinken die Fehlzeiten der Mitarbeiter, weil diese sich ihre Arbeitszeit unter Berücksichtigung auf wichtige Termine einteilen können.

Die Gleitzeit sollte mit allen Mitarbeitern abgesprochen werden und auch mit den Interessen derer vereinbar sein. Dies ist nicht immer einfach, da hierdurch Interessenskonflikte entstehen

können, die jedoch durch Abwägung der Interessen und Toleranz gegenüber der zu unterstützenden Mitarbeiter gelöst werden können. Voraussetzung ist jedoch eine gutes Miteinander und gegenseitiges Verständnis der Arbeitskollegen.<sup>12</sup>

### 2.2.2 Telearbeit:

Ein Arbeitnehmer arbeitet an einem von ihm selbst gewählten Arbeitsort und übermittelt dem Unternehmen seine Arbeit mit modernen Telekommunikationsmedien, z.B. über eine Internetverbindung, über eine Faxverbindung oder über Telefonkontakt. Der Arbeitnehmer kann selbstständig und unabhängig arbeiten und sich die Zeit frei einteilen. Er muss bei einem Umzug in eine andere Stadt die Arbeitsstelle nicht verlassen oder einen langen Anfahrtsweg zum Arbeitsplatz in Kauf nehmen. Als weiterer Vorteil erweist sich, dass der Arbeitnehmer in der Elternzeit kleinere Aufgaben für das Unternehmen erledigen kann. Die Telearbeit ist außerdem eine Chance für alleinerziehende Eltern, die keine Betreuungsmöglichkeit für ihre Kinder bekommen und für behinderte Menschen, die trotz ihrer Krankheit einer Beschäftigung nachgehen wollen. Manche Menschen lassen sich jedoch in ihrem eigenen Heim leicht ablenken<sup>13</sup>. Ein weiterer negativer Aspekt ist der Verlust des sozialen, betrieblichen Umfelds<sup>14</sup>. Durch ihre Abwesenheit können die Arbeitnehmer von dem Unternehmen kaum kontrolliert werden. Außerdem ist es in manchen Fällen geeigneter, Aufgaben im Team zu erledigen oder persönlichen Kontakt zu Kunden zu suchen<sup>15</sup>.

### 2.2.3 Job-Sharing (Arbeitsplatzteilung)

Job-Sharing bedeutet, dass sich zwei oder auch mehrere Arbeitnehmer eine Arbeitsstelle teilen und dadurch diese den ganzen Tag über besetzt ist. Die Arbeitnehmer wechseln sich mit ihren Anwesenheitszeiten im Unternehmen ab. Wenn ein Arbeitnehmer z. B. auf Grund einer Krankheit ausfällt, wird die Stelle durch den anderen Arbeitnehmer besetzt.

Beim Job-Sharing erhöht sich jedoch der Aufwand für die Geschäftsleitung bei der Personalsuche, denn zwei oder mehrere Personen müssen miteinander harmonieren und sich perfekt ergänzen.

---

<sup>12</sup> vgl. <http://www.sozialnetz-hessen.de/ca/um/rfy/> (10.11.2005)

<sup>13</sup> vgl. [http://www.telework.de/x\\_tearbeit\\_faq\\_vor\\_nachteil.html](http://www.telework.de/x_tearbeit_faq_vor_nachteil.html) (10.11.2005)

<sup>14</sup> vgl. [http://www.onforte.de/freie\\_seite.php3?si=43e642477d576&lang=1&view=&hauptkategorie=telearbeit](http://www.onforte.de/freie_seite.php3?si=43e642477d576&lang=1&view=&hauptkategorie=telearbeit) (10.11.2005)

<sup>15</sup> vgl. [http://www.telework.de/x\\_tearbeit\\_faq\\_vor\\_nachteil.html](http://www.telework.de/x_tearbeit_faq_vor_nachteil.html) (10.11.05)

Die Voraussetzungen für diese Arbeitsmethode sind der ständige Austausch von Informationen und regelmäßige Abstimmungen in der Arbeitsgruppe. Dies erweist sich als sehr zeitintensiv und ist dadurch ein weiterer negativer Aspekt für die Unternehmen<sup>16</sup>.

#### 2.2.4 Betriebliche Kindergärten

Bei betrieblichen Kindergärten entfällt für die berufstätigen Eltern die Fahrt zur Kinderbetreuungsstätte. Dadurch sparen sie Zeit. In manchen Fällen sind die betrieblichen Kindergärten sogar kostengünstiger. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Kinder in der Nähe eines Elternteils sind und sich die Öffnungszeiten der Betreuungsstätten den Arbeitszeiten der Eltern anpassen. Der Elternteil kann die Mittagspause mit seinem Kind verbringen und hat außerdem häufig die Möglichkeit, mit dem Kind in einer betriebsinternen Kantine gemeinsam das Mittagessen einzunehmen. Die Kinder kommen jedoch meist nicht mit anderen Kindern ihres Alters und der gleichen Wohnumgebung in Kontakt, was sich nachteilig für die Kinder auswirken kann. In sehr seltenen Fällen besitzen betriebliche im Vergleich zu öffentlichen oder kirchlichen Kindergärten keine so hohe Qualität. Äußerst selten muss ein Kind die vertraute Betreuungsstätte verlassen, wenn der betreffende Elternteil das Arbeitsverhältnis mit dem Unternehmen beendet oder den Arbeitsplatz wechselt<sup>17</sup>.

#### 2.2.5 Eltern-Kind-Büro

In einem familienfreundlichen Betrieb sind die Kinder der Mitarbeiter jederzeit willkommen. Sie können ihre Eltern besuchen und ihnen bei der Arbeit zusehen. Dadurch können jedoch Konflikte entstehen, vor allem auf Grund von Lärm den die Kindern verursachen. Um dem entgegenzuwirken, stellt das Unternehmen den Arbeitnehmern einen zusätzlichen Raum zur Verfügung, der in Notfällen oder Notfallsituationen als ein sogenanntes „Eltern-Kind-Büro“ genutzt werden kann. Beispiele dafür sind: der Ausfall der Tagesmutter, Krankheit des anderen Elternteils oder Stundenausfall in der Schule. Damit der betroffene Elternteil seine Arbeit nicht vernachlässigen muss, enthält diese Räumlichkeit einen komplett ausgestatteten Arbeitsplatz und zusätzlich dazu eine kindgerechte Einrichtung (z.B. Kuschelecke oder Kinderspielzeug). Dies soll bewirken, dass sich die Kinder nicht langweilen und somit ihre

---

<sup>16</sup>vgl. [http://www.fast-4ward.de/base/show\\_article.php?a=361](http://www.fast-4ward.de/base/show_article.php?a=361) (10.11.2005)

<sup>17</sup>vgl. [http://www.bmsg.gv.at/cms/site/attachments/6/3/4/CH0254/CMS1056617560208/fb99\\_kapitel\\_v\\_5.htm](http://www.bmsg.gv.at/cms/site/attachments/6/3/4/CH0254/CMS1056617560208/fb99_kapitel_v_5.htm) (10.11.2005)

Eltern oder deren Kollegen nicht von der Arbeit ablenken<sup>18</sup>. Wenn die Eltern dieses Eltern-Kind-Büro nutzen, fällt es einigen dort leichter als an ihrem „gewöhnlichen“ Arbeitsplatz ihrer Arbeit nachzugehen und zusätzlich ihr Kind zu beaufsichtigen.

---

<sup>18</sup>.vgl.[http://www.demographiekonkret.aktion2050.de/Das\\_Eltern-Kind\\_Buero.100.0.html](http://www.demographiekonkret.aktion2050.de/Das_Eltern-Kind_Buero.100.0.html) (10.11.2005)

### 3. Ein Praxisbeispiel für Familienförderung eines Unternehmens

Um zu verdeutlichen, dass Familienförderung funktioniert und in einigen Unternehmen erfolgreich betrieben wird, habe ich die Freie Holzwerkstatt in Freiburg als Praxisbeispiel heraus gegriffen. Im folgenden Abschnitt wird zuerst das Unternehmen vorgestellt, danach werden die familienfreundlichen Methoden erklärt. Im Anschluss daran folgt ein Interview mit einem der Geschäftsführer. Am Ende des Kapitels wird das Interview noch ausgewertet.

#### **3.1 Beispielunternehmen**

Freie Holzwerkstatt GmbH in der Habsburgerstraße 9 in Freiburg im Breisgau:

Die Freie Holzwerkstatt Freiburg ist eine Ökologische Schreinerei und arbeitet in der innovativen und ergonomischen Raumkonzept-Entwicklung.

Sie präsentiert sich vorbildlich, besonders was die Familienfreundlichkeit betrifft.

Der im soziokulturellen Zentrum eingebundene, jedoch wirtschaftlich unabhängige Betrieb, gewann in der Kategorie Kleinbetriebe, auf Grund seiner familienfreundlichen Leistungen den Bundeswettbewerb „Der familienfreundliche Betrieb 2000: Neue Chancen für Frauen und Männer.“ Telearbeit und Väterförderung waren die Hauptkriterien dieses Wettbewerbes. Diese Auszeichnung wurde gemeinsam mit einem Preisgeld von 28.000DM von der Bundesfamilienministerin Dr. Claudia Bergmann und Bundeswirtschaftsminister Dr. Werner Müller am Dienstag, den 31.10.2000 auf der Expo 2000 überreicht. Die Gewinner wollen mit diesem Geld neue Telearbeitsplätze schaffen, um noch mehr Mitarbeitern eine bessere Familienförderung zu ermöglichen.

Das Unternehmen besteht aus vier Mitarbeitern, wobei einer davon teilbeschäftigt ist, und wird von einem Team aus zwei gleichberechtigten Geschäftsführern geleitet.

Jedem Mitarbeiter soll es ermöglicht werden mehr Verantwortung zu übernehmen. Um diesem Wunsch gerecht zu werden, bietet die Freie Holzwerkstatt ihren Mitarbeitern die Gelegenheit Seminare und Weiterbildungen zu besuchen.

Dieses Unternehmen war außerdem bei dem Bundeswettbewerb 1996 „Der familienfreundliche Betrieb“ in der näheren Auswahl, gehörte aber leider nicht zu den Gewinnern.<sup>19</sup> Daran lässt sich erkennen, dass die Freie Holzwerkstatt sich schon längere Zeit mit dem Thema Familienförderung beschäftigt.

---

<sup>19</sup>vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Der familienfreundliche Betrieb 1996, S. 53

### 3.2 Methoden des Unternehmens

Die Freie Holzwerkstatt ermöglicht seinen Angestellten eine ungewöhnliche Art der Familienförderung. Diese erhalten ein Kindergeld in Höhe von 150€ für das erste Kind und 75€ für jedes weitere Kind. Diese Unterstützung wird allerdings nicht in Bar ausgezahlt, sondern die Anzahl der Arbeitsstunden wird reduziert. Dadurch bekommen die Eltern die Möglichkeit, mehr Zeit mit ihren Kindern zu verbringen. Zusätzlich ermöglicht die Freie Holzwerkstatt ihren Mitarbeitern eine Freistellung von bis zu 12 Monaten mit Arbeitsplatzgarantie. Der Schreinereibetrieb bietet die Möglichkeit, Gleitzeit, Teilzeit und Telearbeit zu kombinieren. Während der Elternzeit ist besonders die Verbindung zwischen Telearbeit und Teilzeitarbeit eine gezielte Arbeitsmethode für die jungen Eltern. Bei Krankheit eines Kindes ist der betreffende Elternteil von seiner Arbeit freigestellt, bei gleichbleibendem Lohn. Bei ähnlichen Situationen, wie z.B. der Pflege kranker Angehöriger erhält der freigestellte Arbeitnehmer noch 70% seines Einkommens. Die Kollegen übernehmen in dieser Zeit seine Arbeit. Das funktioniert nur mit sehr viel Verständnis und Entgegenkommen aller Mitarbeiter. Teamgeist ist ein wesentlicher Bestandteil bei dieser Art von Unternehmensphilosophie. Ein solches System empfiehlt sich nur bei kleineren Betrieben mit 8 bis 10 Mitarbeitern. Bei fehlender Verbundenheit zur Arbeitsstätte und fehlendem gegenseitigen Vertrauen, kann dieses Engagement des Betriebes sehr schnell ausgenutzt werden. Hartmut Lempp, einer der zwei Führungspersonen sagt über dieses System: “Dies ist nur möglich, weil bei uns alle Beschäftigten die Wertigkeit familienfreundlicher Maßnahmen akzeptieren und fördern“<sup>20</sup>

Aufgrund der verhältnismäßig hohen Anzahl der männlichen Arbeitnehmer konzentriert sich das Unternehmen verstärkt auf die Väterförderung. Ein Vater in Führungsposition nahm fast ein ganzes Jahr die Elternzeit in Anspruch. Während dieser Zeit stellte er sein Wissen trotzdem zur Verfügung und übernahm kleinere Aufgaben im Rahmen der Telearbeit. Das Unternehmen achtet bei Bewerbungen besonders stark darauf, dass sich Väter bewerben, die diese Väterförderung in Anspruch nehmen und dadurch auch Verständnis für diese Väterförderung haben.

Für die Betreuung der Kinder befindet sich außerdem eine Kindertagesstätte in der Nähe der Schreinereiwerkstatt, die von den Mitarbeitern mitgenutzt werden kann. Der Betrieb selbst ist sehr kinderfreundlich eingerichtet, mit Spielmöglichkeiten aber auch mit kindgerechten

---

<sup>20</sup>vgl. <http://www.mittelstand-und-familie.de/xi-490-0-0-225-0-de.html> (07.06.2006)

Stühlen und Tischen. Wenn die Kinder ihre Eltern besuchen möchten, steht für sie die Tür selbstverständlich immer offen.

Wichtige betriebliche Entscheidungen werden mit der gesamten Belegschaft diskutiert und Lösungen gefunden, die von den Arbeitnehmerinnen und dem Betrieb getragen werden können. Dabei ist jeder Mitarbeiter, unabhängig z.B. von Alter oder Bildungsgrad, gleichberechtigt. Auch die Planung des Urlaubes wird mit der Gesamtbelegschaft festgelegt. Aus Rücksichtnahme auf die Familien orientiert sich die Urlaubsplanung fast ausschließlich an den Schulferien.<sup>21</sup>

Dieses Unternehmen ist ein ausgezeichnetes Beispiel dafür, dass nicht nur große Betriebe Familienförderung in den Arbeitsalltag integrieren können, sondern auch oder vor allem die kleineren Betriebe.

### 3.3 Interview<sup>22</sup>

Interview mit Herrn Hartmut Lempp, Geschäftsleitung Freie Holzwerkstatt (einer der zwei Geschäftsführer dieses Unternehmens, der die familienunterstützenden Angebote bereits nutzte)

#### *1. Welche familienfreundlichen Methoden und Maßnahmen wenden Sie an?*

Es gibt ein betriebliches Kindergeld, das in Form von nicht zu arbeitenden Stunden ausgezahlt wird, um dem Mitarbeiter mehr Freizeit für seine Kinder zu ermöglichen. Es gibt für die Beschäftigten aber auch die Möglichkeit, sich das betriebliche Kindergeld in Euro auszahlen zu lassen. Zusätzlich bemüht sich das Unternehmen um flexible Arbeitszeiten. Ich persönlich nutze diese dadurch, dass ich später anfangen zu arbeiten, damit ich zwei meiner Kinder in die Kindertagesstätte bringen kann. Auch bei der Urlaubsplanung achten wir sehr auf die Ferien der Schulen und Kindertagesstätten. Letztere sind eher eingeschränkt.

Wenn ein Mitarbeiter die Elternzeit in Anspruch nehmen will, suchen wir nach Lösungen, die sowohl für den Betrieb, als auch für den Mitarbeiter möglich sind. Ich selbst nutzte die Elternzeit, damit meine Freundin ihre Ausbildung beenden konnte.

Da ich der einzige Küchenplaner im Betrieb bin, wäre es für das Unternehmen fast

---

<sup>21</sup> vgl. [http://www.freie-holzwerkstatt.de/06auszeichnungen/aus\\_bz\\_familienfreundlich.html](http://www.freie-holzwerkstatt.de/06auszeichnungen/aus_bz_familienfreundlich.html),  
<http://www.mittelstand-und-familie.de/xi-490-0-1000-239-0-de.html>,  
<http://www.mittelstand-und-familie.de/xi-490-0-0-225-0-de.html> (jeweils 23.04.06).

<sup>22</sup> Dieses Interview wurde am 02.05.2006 durchgeführt

nicht möglich gewesen, ein Jahr auf meine Arbeit zu verzichten. Also arbeitete ich von zuhause aus, damit dieses Wissen während dieser Zeit für den Betrieb immer präsent war.

*2. Welche Vorteile erhoffen Sie sich durch die Familienförderung?*

Unser Hauptanliegen ist die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter. Gleichzeitig entsteht, gerade durch die Auszeichnung beim Bundeswettbewerb „Der familienfreundliche Betrieb“, ein gutes Image für uns.

*3. Wie viele Beschäftigte nutzen zur Zeit diese Familienunterstützung?*

Zur Zeit nutzt ein Beschäftigter diese Förderung.

*4. Wie beurteilen die Beschäftigten in diesem Unternehmen das Angebot der Unterstützung?*

Sie finden die Förderung super. Sie ist sehr hilfreich und viele können sich eine Familienplanung ohne betriebliche Unterstützung nicht vorstellen.

*5. Wie sieht Ihre Meinung zum Thema Familienförderung aus?*

Es gestaltet sich als sehr schwierig, Standardlösungen für die Familienförderung zu finden. Daher ist es auch schwer, politische Maßnahmen zu finden. Familienförderung wird am besten individuell gestaltet. Das ist aufwendig, da man sich um jeden Fall einzeln kümmern muss. Außerdem ist die Akzeptanz und der Stellenwert einer Familie von großer Bedeutung. Die Förderung sollte kein Luxus sein. Man sollte zusätzlich generell den Umgang mit den Familien verbessern.

*6. Denken Sie, junge Leute können ohne eine solche Förderung Familie und Beruf miteinander verbinden?*

Ob sich Familie und Beruf miteinander verbinden lassen, ist individuell unterschiedlich. Das Image und der Stellenwert der Familie sollte steigen, denn der Wunsch eine Familie zu gründen ist immer noch an wirtschaftliche Überlegungen gekoppelt. Die jungen Leute wollen sich erst wirtschaftlich absichern, bevor sie an eine Familienplanung denken. Außerdem sollte sich das Image von Frauen und Männern ändern, welche die Elternzeit nutzen.

Es ist jedoch nicht leicht, Familie und Beruf zu verbinden.



### 7. Würden Sie eine Familienförderung weiterempfehlen?

Ich würde Familienförderung auf jeden Fall weiterempfehlen. Dieses Thema sollte auf allen Ebenen: Staat, Betrieb und Familie einen hohen Stellenwert haben.

### 8. In welchem Verhältnis stehen Kosten und Nutzen bei der Familienförderung?

In welchem Verhältnis Kosten und Nutzen stehen, ist schwer zu sagen. Durch das betriebliche Kindergeld entstehen hohe Kosten. Doch die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist ein wertvolles Gut. Unterm Strich lohnt sich die betriebliche Familienförderung.

## 3.4 Auswertung des Interviews

Aufgrund des Interviews mit Herrn Lempp konnte ich neue Einsichten in den betrieblichen Ablauf der Freien Holzwerkstatt gewinnen, unter anderem über das betriebliche Kindergeld. Nach meinem derzeitigen Forschungsstand war die Auszahlung dieses Kindergelds nur in Form von nicht zu arbeitenden Betriebsstunden möglich. Jetzt kann sich ein Beschäftigter die Kinderunterstützung auch ausbezahlen lassen. Bemerkenswert war für mich, dass Herr Lempp der Überzeugung ist, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter einen hohen Stellenwert hätte und dass für ihn mögliche finanzielle Vorteile für den Betrieb zweitrangig wären. Denn zufriedene Mitarbeiter engagierten sich stärker und erzielten effektivere Arbeitsergebnisse. Herr Lempp bestätigte die von mir bereits vermutete Zufriedenheit der Mitarbeiter, die die Unterstützung nutzen. Diese könnten sich Familienplanung ohne eine betriebliche Förderung nicht vorstellen. Herr Lempp sprach auch aus eigener Erfahrung, da er während der Elternzeit die Telearbeit genutzt hat. Zur Zeit nimmt er das Gleitzeitsystem in Anspruch, um seine Kinder in die Kindertagesstätte zu bringen, was auch zeigt, wie gut ein Unternehmen seinen Arbeitnehmern mit kleinen Maßnahmen helfen kann, Familie und Arbeit zu verbinden. Von ihm erfuhr ich die neue Anzahl der Mitarbeiter. Für ihn sind Standardlösungen von Seiten des Staates bei der Familienunterstützung nicht sinnvoll. Klar wird dies jedoch durch seine Erklärung, jeder Fall soll individuell gestaltet werden, um ein wirklich zufriedenstellendes Ergebnis zu erhalten. Bei einer gesetzlich geregelten Familienunterstützung würden Lösungen gesucht, die nur einen geringen Anteil der Arbeitnehmer beträfe.

Familienförderung würde er auf jeden Fall weiterempfehlen. Mich erstaunte dabei die Selbstverständlichkeit und große Begeisterung, die Herr Lempp zeigte, anderen helfen zu wollen Familie und Beruf miteinander zu verbinden. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter

bedeutet dem Unternehmen sehr viel. Trotz der relativ hohen Kosten, die durch das betriebliche Kindergeld entstehen, lohne sich die Familienunterstützung. Ein Hauptanliegen von Lempp ist, dass sich das Image der Familienfreundlichkeit noch verbessern sollte, damit mehr Unternehmen die Förderung von Familien mit Überzeugung und großer Selbstverständlichkeit anbieten. Außerdem war er der Meinung, dass Familienförderung kein Luxus mehr sein dürfe. Für Lempp ist klar, dass Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein Thema ist, das alle betrifft, vor allem aber Familien, Betriebe und den Staat.

## 4. Betriebliche Familienförderung unter dem finanziellen Aspekt – Kosten und Einsparpotenziale durch familienfreundliche Maßnahmen

### **4.1 Einführung**

Bei dem Thema betriebliche Familienförderung stellt sich die Frage, warum einige Unternehmen sich für diese Förderung engagieren und sie betriebsintern umsetzen und warum der Großteil der anderen Unternehmen aus finanziellen Gründen diese Familienförderung ablehnen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die anderen in 2.1.1 aufgeführten Gründe sind dabei gut nachzuvollziehen. Dennoch ist auch der finanzielle Aspekt, gerade in der heutigen, eher konjunkturschwachen Zeit, zu berücksichtigen. Bei einer betrieblichen Familienförderung denken viele an sehr hohe Kosten, die z.B. bei einem betriebsinternen Kindergeld (siehe auch 3.3) oder betrieblicher Kinderbetreuung (2.2.4) gut nachzuempfinden sind. Dass die von einem Unternehmen angebotene Familienunterstützung nicht nur ethische Hindergründe hat, sondern auch für den Betrieb finanzielle Vorteile bringt, ist eher unbekannt. Für die Unternehmen entstehen durch ihre Familienfreundlichkeit einige Einsparpotenziale. Diese werden im folgenden Abschnitt genauer erklärt und begründet.

Dabei kann man die Einsparpotenziale in 4 verschiedene Bereiche einteilen, die Einsparungen ermöglichen. Folgende Kosten können durch eine familienfreundliche Unternehmenspolitik gesenkt werden: Die Wiederbeschaffungskosten einer Arbeitskraft, weil der Vorgänger aus Familiengründen aus dem Arbeitsleben austritt oder den Arbeitsplatz wechselt, die Überbrückungskosten, während der Arbeitnehmer die Elternzeit nutzt, die Kosten, die entstehen, wenn diese Mitarbeiter wieder anfangen zu arbeiten und die Kosten, die auf Grund der meist hohen familienbedingten Fehlzeiten entstehen<sup>23</sup>.

### **4.2 Wiederbeschaffungskosten**

Durchschnittlich kehren 40% der Mütter in Deutschland nach der Geburt ihres ersten Kindes und der dabei genutzten Elternzeit nicht mehr zu ihrem Arbeitsplatz zurück. Durch diese hohe Fluktuation geht ein großes Potenzial an betrieblichem Wissen verloren. Die Neubesetzung solcher Arbeitsstellen verursacht enorme Kosten für den Arbeitgeber. Diese sind unter anderem: Anwerbung eines neuen Mitarbeiters, Fort- und Ausbildung, die Einarbeitung in die

---

<sup>23</sup> vgl. [http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS\\_Bericht\\_EndversionBMFSFJ.pdf](http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS_Bericht_EndversionBMFSFJ.pdf) (06.05.2006)

Aufgabengebiete des Arbeitsplatzes und eventuell eine schlechtere Leistung der neuen Arbeitskraft. In manchen Fällen dauert die Wiederbesetzung des Arbeitsplatzes bis zu 6 Monate. Folgen daraus sind oft ein geringerer Umsatz für den Betrieb und daraus folgendem geringeren Gewinn.

Durchschnittlich entstehen z. B. bei Aus- und Fortbildung folgende Aufwendungen: untere Einkommensklasse 800€, mittlere Einkommensklasse 1800€ und bei der oberen Einkommensklasse 3700€. Die Einteilung der Einkommensklassen befindet sich im Anhang (1).

Während der Elternzeit übernehmen in der Regel befristet beschäftigte Mitarbeiter vorübergehend die unbesetzten Arbeitsplätze. Wenn die Mütter oder Väter nach der Erziehungszeit nicht zurückkehren, entfällt ein Teil der Wiederbeschaffungskosten für das Unternehmen, wenn die Vertretung die Stelle übernehmen kann. Vor allem die Aufwendungen für Anwerbungs- und Auswahlkosten können eingespart werden.

Das Image als familienfreundlicher Arbeitgeber verleiht dem Unternehmen Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt. Aus diesem Grund gehen in diesen Betrieben vermehrt Bewerbungen von qualifizierteren Kandidaten ein. Dabei erspart sich das Unternehmen Aufwendungen vor allem bei der Fortbildung.<sup>24</sup>

### **4.3 Wiedereingliederungskosten**

Wenn Arbeitnehmer längere Zeit ihrer Erwerbstätigkeit nicht nachgehen, nimmt in fast allen Fällen die Qualität ihrer Arbeitsfähigkeit ab. Außerdem ändern sich heutzutage in der schnell fortschreitenden Entwicklung und Forschung die Arbeitsmethoden sehr schnell. Vor allem in den technischen- und informationstechnischen Bereichen. Ein anderer Aspekt ist die fehlende Routine bei der Arbeit und die Entwöhnung des Arbeitsalltags. Aus diesem Grund müssen die „Wiedereinsteiger“ in ihrem Tätigkeitsbereichen erneut eingearbeitet werden. Zusätzlich müssen die Arbeitnehmer im Rahmen der Wiedereingliederung meist noch Seminare und Weiterbildungskurse besuchen. Wenn die Arbeitnehmer die gesamte Elternzeit nutzen fallen die Wiedereingliederungskosten in vergleichbarer Höhe an, wie die Kosten, die bei der Neubesetzung eines Arbeitsplatzes entstehen.

Die Kosten verringern sich, je kürzer die Elternzeit oder andere Auszeiten gewählt werden. Andere Möglichkeiten die Aufwendungen zu verringern sind: Teilzeit-, Telearbeit,

---

<sup>24</sup> vgl. [http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS\\_Bericht\\_EndversionBMFSFJ.pdf](http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS_Bericht_EndversionBMFSFJ.pdf) (06.05.2006)

kurzfristige Vertretungseinsätze oder Fortbildungen während der Auszeiten. Manche der im Rahmen dieser Studie untersuchten Unternehmen konnten durch eine Verringerung der Wiedereingliederungskosten und durch eine kürzere Abwesenheit ihrer Mitarbeiter fast 5000€ einsparen.<sup>25</sup>

#### 4.4 Überbrückungskosten

Die Möglichkeiten für einen Betrieb die Auszeit eines Mitarbeiters zu überbrücken lassen, sich in drei verschiedene Arten einteilen. Das Unternehmen kann um diese Auszeit zu überbrücken unbefristete oder befristete Mitarbeiter einstellen. Es gibt für Betriebe auch die Möglichkeit diese Zeit anders zu überbrücken, was meist an Umstrukturierung und Mehrarbeit für die anderen Arbeitnehmer gekoppelt ist.

Bei der ersten Möglichkeit, den unbefristeten Einstellungen, entspricht der finanzielle Aufwand bei Suche und Weiterbildung der betreffenden Arbeitskraft den Kosten einer Neubesetzung dieser Arbeitsstelle. Die am häufigsten genutzte Form der Überbrückung, beschreiben die befristeten Einstellungen. Dabei sind die Kosten von der Dauer der Auszeit abhängig. Im allgemeinen gilt, je kürzer die zu überbrückende Zeit, desto geringer wird der Aufwand für die Anwerbung der befristeten Arbeitnehmer betrieben. Aus diesem Grund sind diese Kosten im Vergleich zur unbefristeten Überbrückungsarbeitskraft gering. Ebenso stehen der Aufwand für die Anwerbung und Suche nach befristeten Arbeitnehmern im Verhältnis zu den Weiterbildungskosten und zu den Qualitätsdefiziten. Je mehr Aufwand bei der Anwerbung, desto niedriger sind die Kosten für Fortbildungen und Minderleistungen.

Die „sonstigen Maßnahmen der Überbrückung beschreiben fast ausschließlich Mehrarbeit und die Umstrukturierung der Aufgabenfelder der restlichen Arbeitnehmer. Diese Arbeitsmethode ist wider erwarten die teuerste Form der Überbrückung. Laut der von der Prognos AG im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführten Studie, fallen für ein Unternehmen 500-1500€ pro Monat dafür an. Dies sind nur die Kosten, die über den eingesparten Personalkosten liegen. Auch bei dieser Art der Überbrückung, Mehrarbeit der Kollegen und Umstrukturierung, verringern sich die Kosten, in Abhängigkeit von der Dauer der Auszeit eines Arbeitnehmers.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> vgl. [http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS\\_Bericht\\_EndversionBMFSFJ.pdf](http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS_Bericht_EndversionBMFSFJ.pdf) (06.05.2006)

<sup>26</sup> vgl. [http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS\\_Bericht\\_EndversionBMFSFJ.pdf](http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS_Bericht_EndversionBMFSFJ.pdf) (06.05.2006)

## 4.5 Kosten familienfreundlicher Maßnahmen

Familienfreundliche Maßnahmen verursachen jedoch auch Kosten. Um effektive Familienunterstützung zu betreiben, bieten die Unternehmen verschiedene Maßnahmen an. Nur durch die Kombination verschiedener familienfreundlicher Methoden kann eine hohe Erfolgsquote erzielt werden. Die meisten Betriebe stellen ihren Mitarbeitern ein Grundprogramm von familienunterstützende Möglichkeiten zur Verfügung. Dieses besteht meist aus Beratungsangeboten für Eltern, Wiedereinstiegsprogramme, Teilzeitarbeit, Gleitzeit, Telearbeit und betrieblicher oder betrieblich geförderter Kinderbetreuung. Für die Telearbeit fallen vor allem für die Ausstattung eines häuslichen Arbeitsplatzes Kosten an. Eine Telearbeitsstelle kostet für einen Betrieb zwischen 5000-7000€ in Jahr. Die Teilzeitbeschäftigung, Gleitzeit und andere flexible Arbeitszeitmodelle verursachen im Gegensatz dazu nur relativ geringe Kosten. Der erhöhte Aufwand innerhalb der Personalabteilung ist dabei der einzige Kostenpunkt. Der finanzielle Aufwand für ein Teilzeitmodell liegt bei 600€, die bei der Einführung eines solchen Modells entstehen. Auf Grund dessen ist dies ein eher am Rande liegender Kostenfaktor. Durch Beratungsangebote für Eltern fallen relativ hohe Kosten an. Die externe Beratung beträgt 60000€ für ein Unternehmen. Ein anderer sehr hoher Kostenpunkt ist die betriebliche oder betrieblich unterstützte Kinderbetreuung. Dieser Aufwand kann jedoch durch Zuschüsse von Land und Kommunen und durch Elternbeiträge reduziert werden. Der Betrieb sollte jedoch prüfen, ob eine Notwendigkeit für eine solche Einrichtung besteht oder ob der Bedarf an Kinderbetreuung auch durch städtische und kirchliche Kinderbetreuungsstätten abgedeckt werden kann.<sup>27</sup>

## 4.6 Kosten-Nutzen-Rechnung

Die Prognos AG stellte die Kosten den Einsparmöglichkeiten gegenüber. Der Vergleich wurde mit Hilfe eines Modellunternehmens durchgeführt. Dieses Unternehmen besteht aus 1500 Mitarbeitern mit einem Frauenanteil von 44,6%. Die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit beträgt 10 Jahre. 20 Arbeitnehmer dieses Betriebes gehen jedes Jahr in Erziehungsurlaub mit einer durchschnittlichen Verbleibsdauer von 25 Monaten. Diese Zeit wird mit folgenden Methoden überbrückt: 70% durch befristete Einstellungen, 20% durch

---

<sup>27</sup> vgl. [http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS\\_Bericht\\_EndversionBMFSFJ.pdf](http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS_Bericht_EndversionBMFSFJ.pdf) (06.05.2006)

unbefristete Einstellungen und 10% durch sonstige Maßnahmen. Dieses Unternehmen bietet als familienfreundliche Maßnahmen eine Beratungsstelle für Eltern, die Möglichkeit von flexiblen Arbeitszeiten, Telearbeitsplätzen und eine betriebliche Kinderbetreuung.

Bei der Ermittlung der Kosten und Einsparungen stützt sich die Prognos AG auf die im Laufe dieser Studie ermittelten Daten. Durch die familienfreundlichen Maßnahmen entstanden Kosten von 304.000€ Vergleicht man den finanziellen Aufwand mit den Kosten, die durch die Familienfreundlichkeit eingespart werden, wird deutlich, dass sich die Familienunterstützung auch finanziell lohnt. Abzüglich der Aufwendungen für familienunterstützende Maßnahmen kann ein Betrieb im Jahr 75.000€ einsparen.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> vgl. [http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS\\_Bericht\\_EndversionBMFSFJ.pdf](http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS_Bericht_EndversionBMFSFJ.pdf) (06.05.2006)

## Zusammenfassung

Betriebe, die als familienfreundlich definiert sind, legen sehr viel Wert darauf, ihren Mitarbeitern durch verschiedene Maßnahmen und Methoden zu helfen, das Arbeitsleben und die Familie miteinander zu verbinden. Dafür gibt es außer den ethischen Gründen auch sehr viele Gründe für die Unternehmen familienunterstützende Maßnahmen anzubieten. Bedeutend dabei sind vor allem die steigende Motivation der Mitarbeiter und die sinkende Fluktuation auf Grund der verstärkten Betriebszugehörigkeit. Dabei hat betriebliche Familieunterstützung auch gesellschaftliche Vorteile, wie zum Beispiel, dass mehr Kinder für die Gesellschaft auch mehr Wachstum und Wohlstand bedeuten. Außerdem ergibt sich für die Unternehmen auch noch ein finanzieller Vorteil. Auch die Bevölkerung hat erkannt, dass betriebliche Familienförderung Vorteile hat. Dies geht aus einer Umfrage des Institut für Demoskopie in Allensbach hervor. Bei dieser Umfrage können sich nur ca. 12% der Befragten vorstellen, dass für einen Betrieb durch Familienförderung Nachteile entstehen können.

Möglichkeiten der Familienunterstützung gibt es für Unternehmen viele. Auch kleinere, betriebliche Maßnahmen könne den Arbeitnehmern helfen, wie die Möglichkeit Gleitzeit zu nutzen zeigt. Ein Unternehmen, dass Familienförderung seit einigen Jahren erfolgreich betreibt, ist die Freie Holzwerkstatt in Freiburg. Sie bietet ihren Arbeitnehmern an, während der Elternzeit Telearbeit zu nutzen. Zusätzlich dazu erhalten die Eltern ein betriebliches Kindergeld, auch Gleitzeit und Teilzeitarbeit sind in diesem Betrieb möglich. Hartmut Lempp, ein Geschäftsführer der Holzwerkstatt berichtet über die Vorteile der Familienförderung und sagt Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter steige genau wie das Image des Betriebes. Trotz hoher Kosten für das Kindergeld würden in diesem Unternehmen die Vorteile überwiegen.

Der finanzielle Aspekt der Familienförderung ist für viele Unternehmen von großer Bedeutung. Mit Hilfe familienfreundlicher Maßnahmen kann ein Unternehme sogar Geld einsparen. Vor allem dadurch, dass der Arbeitnehmer nach der Elternzeit wieder in den Betrieb zurückkehrt und eine kürzere Dauer der Auszeit in Anspruch nimmt. Dabei entstehen jedoch auch Kosten für den Betrieb. Auf Grund einer Studie der Progn AG, die im Auftrag der Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, konnte allerdings nachgewiesen werden, dass die Familienförderung auch bedeutende finanzielle Vorteile für den Betrieb hervorbringt.



## Fazit

Die vorliegende Arbeit soll die Vorteile der betrieblichen Familienförderung zeigen. Sie soll überzeugen, dass alle wichtigen Faktoren die Familie, der Betrieb und die Gesellschaft einen großen Nutzen davon haben. Mit dieser Arbeit möchte ich auch an das Wertebewusstsein der Geschäftsführer appellieren. Die Familienunterstützung lohnt sich und benötigt meist nur wenig Aufwand. Ich finde betriebliche Familienförderung sollte in der Öffentlichkeit intensiver diskutiert werden. und wie Herr Lempp im Interview sagte, keinen Luxus<sup>29</sup> mehr darstellen. Als junge Frau habe ich natürlich auch den Wunsch in naher Zukunft Familie und Berufsleben miteinander zu verbinden. Familienförderung sollte als Bereicherung auf menschlicher Ebene und die Vorteile durch motiviertere und produktivere Arbeitnehmer gesehen werden. Nicht zu vergessen sind dabei auch die sozialen und organisatorischen Fähigkeiten, die die Arbeitnehmer in ihrer Familie erwerben. Dies sind zwar nicht messbare Werte, stellen aber trotzdem eine Bereicherung für den Betrieb dar.

Mit ziemlicher Wahrscheinlichkeit wächst durch betriebliche Familienförderung auch die Geburtenquote. Das Ziel jedes familienfreundlichen Unternehmens sollte sein, das ungeschriebene aber allgemeingültige Gesetz, „Kind oder Karriere“ abzuschaffen. Außerdem heißt Familienunterstützung auch Unterstützung der Arbeitnehmer bei der Pflege von älteren Angehörigen. Auf Grund der ständig sinkenden Leistungen der Krankenkassen wird dies in kurzer Zeit auch ein bedeutendes Thema für die Gesellschaft werden.

Was mich persönlich überraschte, war die Wirtschaftlichkeit der Familienförderung. Ich denke, dies ist der wichtigste Aspekt aus unternehmerischer Sicht in der Argumentation um die betriebliche Familienunterstützung. Ähnlich verhält es sich mit dem guten Image der familienfreundlichen Unternehmen. Die finanziellen Vorteile und das gute Image der Betriebe durch eine familienfreundliche Unternehmenspolitik, sollte mehr als bisher Gegenstand politischer Diskussionen sein. Verbände, Kirchen und Politiker könnten diese Aufgabe übernehmen und in den Medien die Sachverhalte darstellen, damit das „Ammenmärchen“: „Familienfreundliche Unternehmenspolitik ist unfinanzierbar“ endlich aus der Welt geschafft wird. Somit würde der Druck auf die Verweigerer steigen, denn das kurzfristige Gewinnstreben der Manager (man muss in möglichst kurzer Zeit hohe Gewinne einfahren um als Erfolgsmanager zu gelten) würde sich längerfristig als die teurere Maßnahme erweisen. Familienfreundliche Arbeitgeber gewinnen an Attraktivität, wodurch in den meisten Fällen

---

<sup>29</sup> vgl. 3.3 Interview mit Herrn Lempp

auch mehr qualifiziertere Bewerbungen in diesen Unternehmen eingehen würden. Ich bin überzeugt davon, dass mangelnde betriebliche Familienförderung für die geringe Anzahl der Frauen, vor allem in den höheren Positionen verantwortlich sind. Die aus familiären Gründen ausgeschiedenen Frauen sind gut ausgebildetes Potenzial, das der Wirtschaft nicht mehr zur Verfügung steht. Dieses Brachliegen der Hälfte der Arbeitnehmer kann sich eine Gesellschaft auf Dauer nicht leisten. Durch die familienfreundlichen Maßnahmen, aber auch durch gezielte Unterstützung der Väter, kann Frau geholfen werden, ihren Berufsweg nach ihren Wünschen zu gestalten. Die geringe Anzahl der Väter in der Elternzeit entsteht jedoch nicht durch fehlendes Interesse auf Seiten der Väter, sondern durch die geringe Anzahl der familienunterstützenden Unternehmen.. Viele Väter wünschen sich mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen zu können und die Erziehung mitzugestalten. Außerdem sollte das Image für Väter, die Elternzeit nutzen in der Gesellschaft noch steigen. Nur durch gezielte Väterförderung im Rahmen der Familienförderung kann eine Gleichstellung von Männern und Frauen erreicht werden.

Ich persönlich bin der Meinung, Familienförderung in Unternehmen sollte für alle Arbeitgeber eine hohen Stellenwert haben.

## Literaturverzeichnis

- Haitzinger: Vätermonate (Karikatur). in: Badische Zeitung, 29.04.2006.
- Borgeest, Bernhart: Mein Job, mein Kind, mein Leben. in Focus, Nr. 16. 15.04.2006, S. 96-103.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb:  
<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-15355-Broschure-Familienfreundliche-,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf> (07.06.2006).
- Industrie- und Handelskammer Hochrhein-Bodensee (Hrsg.): Zehn Gründe für Familienförderung:  
[http://www.konstanz.ihk.de/KNIHK24/KNIHK24/produktmarken/index.jsp?url=http%3A//www.konstanz.ihk.de/KNIHK24/KNIHK24/produktmarken/standortpolitik/familie/Zehn\\_Gruende.jsp](http://www.konstanz.ihk.de/KNIHK24/KNIHK24/produktmarken/index.jsp?url=http%3A//www.konstanz.ihk.de/KNIHK24/KNIHK24/produktmarken/standortpolitik/familie/Zehn_Gruende.jsp) (07.06.2006).
- Prognos AG (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Effekte familiefreundlicher Maßnahmen:  
[http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS\\_Bericht\\_EndversionBMFSFJ.pdf](http://www.kiel.ihk24.de/starthilfe/anhaengsel/PROGNOS_Bericht_EndversionBMFSFJ.pdf) (06.05.2006).
- Institut für Demoskopie Allensbach (Hrsg.):  
<http://www.erfolgsfaktorfamilie.de/default.asp?id=18&pid=8> (07.06.2006), 2005.
- Sozialnetz-Hessen(Hrsg.): Arbeitszeitgestaltung:  
<http://www.sozialnetz-hessen.de/ca/um/rfy/> (07.06.2006).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Familienfreundlichkeit im Betrieb:  
<http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=18&pid=8> (07.06.2006).
- Was sind die Vor- und Nachteile von Telearbeit?:

[http://www.telework.de/x\\_tearbeit\\_faq\\_vor\\_nachteil.html](http://www.telework.de/x_tearbeit_faq_vor_nachteil.html) (10.11.2005).

- Telearbeit - Arbeitsform der Zukunft:  
[http://www.onforte.de/freie\\_seite.php3?si=43e642477d576&lang=1&view=&hauptkategorie=telearbeit](http://www.onforte.de/freie_seite.php3?si=43e642477d576&lang=1&view=&hauptkategorie=telearbeit) (10.11.2005)
- Bundesministerium für soziale Sicherheit Generationen und Konsumschutz in Österreich (Hrsg.): Bessere Vereinbarkeit durch familienfreundliche Betriebe:  
[http://www.bmsg.gv.at/cms/site/attachments/6/3/4/CH0254/CMS1056617560208/fb99\\_kapitel\\_v\\_5.htm](http://www.bmsg.gv.at/cms/site/attachments/6/3/4/CH0254/CMS1056617560208/fb99_kapitel_v_5.htm) (10.11.2005).
- [http://www.demogrphiekonkret.aktion2050.de/Das\\_Eltern-Kind\\_Buero.100.0.html](http://www.demogrphiekonkret.aktion2050.de/Das_Eltern-Kind_Buero.100.0.html) (10.11.2005).
- Jobsharing – perfekte Arbeitsteilung auf einem Arbeitsplatz:  
[http://www.fast-4ward.de/base/show\\_article.php?a=361](http://www.fast-4ward.de/base/show_article.php?a=361) (10.11.2005).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Der familienfreundliche Betrieb, 1996, S. 53.
- Freie Holzwerkstatt GmbH, Freiburg:  
<http://www.mittelstand-und-familie.de/xi-490-0-0-225-0-de.html> (10.11.2005)
- Badische Zeitung (Hrsg.): Teamgeist für die Väter:  
[http://www.freie-holzwerkstatt.de/06auszeichnungen/aus\\_bz\\_familienfreundlich.html](http://www.freie-holzwerkstatt.de/06auszeichnungen/aus_bz_familienfreundlich.html) (10.11.2005), 2000.
- Praxisbeispiele:  
<http://www.mittelstand-und-familie.de/xi-490-0-1000-239-0-de.html>, (07.06.2006)

## Anhang

1.

<b>Wiederbeschaffungskosten einer Stelle</b>	untere EK	mittlere EK	obere EK
Kosten der unbesetzten Stelle ( /Monat)	900	1.600	2.700
Kosten der unbesetzten Stelle (effektiv)	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>
<b>Durchschnittliche Wiederbesetzungsdauer in Monaten</b>	1	2	4

