Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

ZDH
ZENTRALVERBAND DES
DEUTSCHEN HANDWERKS

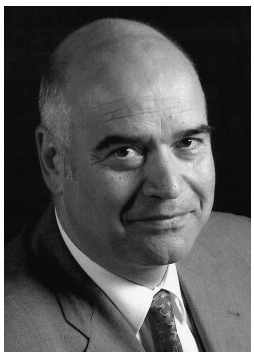
EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk.

**Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen,
Best Practices**

Familienfreundlichkeit – ein Wettbewerbsfaktor für das Handwerk

„Nur qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter garantieren zufriedene Kunden!“ Das wissen auch die Verantwortlichen der Handwerksbetriebe, die von der Prognos AG im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Kooperation mit dem Zentralverband des Deutschen Handwerks zu ihren Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen befragt wurden.



Die Praxis zeigt: Kleine und mittlere Betriebe bieten eine Vielzahl kreativer Lösungen, um ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu ermöglichen, erfolgreich ihren Beruf auszuüben und dies in Einklang mit einem erfüllten Familienleben zu bringen. Ein familienfreundliches Arbeitsumfeld steigert die Motivation, senkt die Fluktuationen und verringert Fehlzeiten. Das wiederum führt zu einer höheren Attraktivität der Handwerksberufe und bindet qualifizierte Beschäftigte an ihr Unternehmen.

Die personenintensiven Betriebe des Handwerks leisten damit zugleich einen wichtigen Beitrag für die Sicherung ihrer Zukunft. Denn qualifizierte Fachkräfte sind der Schlüssel, um im harten Wettbewerb zu bestehen und Marktchancen zu nutzen.

Der vorliegende Leitfaden zeigt, dass gerade kleine Betriebe mit geringer Beschäftigtenzahl, wie sie für das Handwerk typisch sind, gute Voraussetzungen haben, flexibel auf die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu reagieren, ohne dabei ihre betrieblichen Belange zu vernachlässigen. Familienbewusste Personalpolitik lohnt sich: für die Familien und auch für den Arbeitgeber.

„Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk“ ist ein Leitfaden „aus der Praxis für die Praxis“, der zeigt, wie gerade in der vielfältigen Handwerksbranche familienfreundliche Maßnahmen – auch ohne hohe Kosten – gestaltet und umgesetzt werden können. Er informiert über die Kosten-Nutzen-Effekte familienfreundlicher Maßnahmen und stellt gute Beispiele vor. Die Situation der Beschäftigten und die Anforderungen der Betriebe finden dabei gleichermaßen Berücksichtigung. Wir möchten damit den Betrieben Anregungen für familienfreundliche Maßnahmen mit konkreten Tipps zur Umsetzung geben.

Das Handwerk beweist Kreativität und Flexibilität bei der Erfüllung individueller Kundenwünsche. Nutzen Sie diese zur familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitswelt, nutzen Sie Ihren Wettbewerbsvorteil „Familienfreundlichkeit“! Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

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

Otto Kentzler
Präsident des Zentralverbandes
des Deutschen Handwerks

Inhalt

I. Familienfreundlichkeit – Chance und Notwendigkeit für das Handwerk 6

II. Familienfreundliche Maßnahmen und Praxisbeispiele 10
2.1 Familienfreundliches Betriebsklima 10
2.2 Reduzierung der Arbeitszeit 12
2.3 Flexibilität im Tagesablauf 14
2.4 Regelung flexibler Arbeitszeiten 16
2.5 Zeitspielräume durch Teamarbeit 17
2.6 Weiter gehende Berücksichtigung familiärer Zeitbedarfe 19
2.7 Arbeit von zu Hause 22
2.8 Gestaltung von Elternzeit und Wiedereinstieg 23
2.9 Unterstützung bei der Kinderbetreuung 25
2.10 Männer und Frauen – partnerschaftlich in Beruf und Familie 27

III. Kosten-Nutzen-Relationen familienfreundlicher Maßnahmen: 5 Beispiele aus der Praxis 31

IV. Betriebswirtschaftliche Effekte 42
4.1 Wirkungen und Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik 42
4.2 Einsparpotenziale durch familienfreundliche Maßnahmen 45
4.3 Kosten für familienfreundliche Maßnahmen 48
4.4 Kosten-Nutzen-Relationen 50

V. Fazit: Familienfreundlichkeit ist ein Erfolgsfaktor für das Handwerk! 52

Familienfreundliche Maßnahmen im Überblick 54

Adressen und Ansprechpartner der Beispielunternehmen 55

Weitere Informationen 57

Handwerkskammern in Deutschland 59

I.

Familienfreundlichkeit – Chance und Notwendigkeit für das Handwerk

Familienfreundlichkeit, also Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ist für Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll. Der Erfolg von Unternehmen hängt in der heutigen Wirtschaft mehr denn je von qualifizierten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab, und familienfreundliche Maßnahmen wirken genau an diesem Punkt auf Unternehmen. Dass sich der Aufwand und die Investitionen in familienfreundliche Maßnahmen grundsätzlich betriebswirtschaftlich rentieren, konnte bereits in einer Analyse mittelgroßer Unternehmen nachgewiesen werden. Das Ergebnis: Familienfreundliche Maßnahmen rechnen sich mit einer Rendite von bis zu 25 Prozent.[1] Allerdings wurden für diese Kosten-Nutzen-Rechnung Unternehmen mit im Durchschnitt 2.000 Beschäftigten untersucht. Daher ist es nicht möglich, die Ergebnisse der Studie direkt auf das Handwerk zu übertragen – zu groß sind die Unterschiede bei den Kostenstrukturen, den Arbeitsbedingungen und auch den Möglichkeiten für Personalmaßnahmen.

In der vorliegenden Studie, der Fachgespräche mit 18 Handwerksbetrieben aus 14 unterschiedlichen Gewerken in ganz Deutschland zugrunde liegen, wurde daher untersucht,

- welche Möglichkeiten in Handwerksbetrieben für familienfreundliche Maßnahmen bestehen,
- wie familienfreundliche Maßnahmen in Handwerksbetrieben wirken sowie
- ob und welche betriebswirtschaftlichen Vorteile Handwerksbetrieben durch die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen entstehen.

Das Ergebnis ist eindeutig: Familienfreundlichkeit ist ein Erfolgsfaktor für das Handwerk. Es zeigt sich deutlich, dass Handwerksbetriebe mehr von familienfreundlichen Maßnahmen profitieren, als sie dafür aufwenden müssen. Der Nutzen für Handwerksbetriebe besteht dabei vor allem in

- der langfristigen Bindung wertvoller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Betrieb,
- der Vermeidung des Ausscheidens qualifizierter Beschäftigter, denen Familie und Beruf nicht vereinbar scheinen, wobei der Aufwand und die Kosten für die Anwerbung, Nachschulung und Einarbeitung neuer Arbeitskräfte eingespart werden,
- der Erhöhung der Motivation und Zufriedenheit und der Reduzierung der Stressbelastung der Beschäftigten, was sich unmittelbar in der Qualität der Arbeit niederschlägt und Reklamationen der Kunden vermeidet,
- der höheren Attraktivität auf dem regionalen Arbeitsmarkt und damit der Chance, leichter qualifizierte Arbeitskräfte zu bekommen,

[1] Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse. 2003

- der Erhöhung der Bereitschaft bei den Beschäftigten, wenn nötig flexibel für den Betrieb zur Verfügung zu stehen,
- einem positiven Image im lokalen Umfeld, aus dem viele Kunden stammen.

Dass diese Wirkungen familienfreundlicher Maßnahmen für Betriebe unmittelbare betriebswirtschaftliche Vorteile bedeuten, wird in den Kapiteln 4 und 5 dieser Broschüre gezeigt.

Warum Familienfreundlichkeit wichtig ist

Die Gründe, warum Familienfreundlichkeit zu einem wichtigen wirtschaftlichen Thema für Betriebe geworden ist und weiter an Bedeutung gewinnen wird, liegen in mehreren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen:

- Der absehbare Fachkräftemangel, den Handwerksbetriebe in einigen Regionen trotz der gegenwärtigen konjunkturellen Lage bereits heute spüren, wird das Handwerk besonders stark treffen, da das Handwerk mit seiner manuellen Produktion und Dienstleistungserbringung ein besonders personalintensiver Wirtschaftszweig ist und bleiben wird. Der technologische Fortschritt wird im Handwerk nicht zu vergleichbaren Rationalisierungen wie etwa in der Industrie führen und dadurch den Personalbedarf senken.

- Handwerksbetriebe brauchen nicht nur Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ausreichender Zahl. Auch die Anforderungen an die Arbeitskräfte ändern sich: Der wirtschaftliche Erfolg eines Betriebes ruht mehr und mehr auf der Leistungsbereitschaft, dem Engagement, der Kundenorientierung und der Flexibilität der Mitarbeitenden.

- Der Fachkräftebedarf des Handwerks kann zu einem wichtigen Teil durch weibliche Fachkräfte gedeckt werden. Nicht nur in klassischen frauendominierten Gewerken wie dem Friseurhandwerk, sondern auch in ehemaligen Männerdomänen wie bei Optikern oder auch bei Malern und Tischlern tragen Frauen heute wesentlich zur Wertschöpfung bei. Immer mehr Frauen wollen und müssen sich auch aus finanziellen Gründen beruflich engagieren. Die Hauptlast der häuslichen Arbeit, die Betreuung und Erziehung der Kinder, aber auch die Pflege älterer Angehöriger, die in den kommenden Jahren zu einem wichtigen Thema wird, liegt dennoch weiterhin bei den Frauen. Daher müssen sich Betriebe zunehmend mit den Anforderungen von Arbeitskräften auseinander setzen, für die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein existenzielles Thema bildet und für die andere Arbeitsbedingungen als für den früheren männlichen Allein- oder Hauptverdiener notwendig sind.

- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird aber immer mehr auch zur Männersache: Wo sich auf der einen Seite Frauen stärker beruflich orientieren, engagieren sich auf der anderen Seite die Männer weitaus stärker in der Familie. Der männliche Alleinverdiener, dem die Haushalts- und Familienarbeit vollständig abgenommen wird und auf den die Arbeitsbedingungen oft noch zugeschnitten sind, wird künftig immer seltener zu finden sein.

Gerade für das Handwerk bietet Familienfreundlichkeit eine besondere Chance: So verschieden die Gewerke im Handwerk auch sind, ist ihnen doch gemeinsam, dass sie sämtlich beschäftigungsintensiv sind und ihr wirtschaftlicher Erfolg in besonderer Weise von der Qualifikation, Leistungsbereitschaft und Motivation ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen abhängt.

Möglichkeiten für familienfreundliche Regelungen im Handwerk

Das typische Merkmal für das Handwerk sind die eher kleinen Betriebsgrößen, auch wenn in einzelnen Gewerken Betriebsgrößen von mehreren hundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keine Seltenheit sind. Die kleine Betriebsgröße wird oft als Einschränkung der Möglichkeiten für familienfreundliche Maßnahmen gesehen, was auf kostenintensive Angebote wie einen eigenen Betriebskindergarten sicherlich zutrifft und zum Teil auch die Freistellung von Beschäftigten erschwert.

Aber Familienfreundlichkeit im Betrieb muss keineswegs bedeuten, einen eigenen Kindergarten zu bauen. Familienfreundliche Maßnahmen müssen auch keineswegs kostenintensiv sein. Wichtiger ist vielmehr, die Arbeitsbedingungen den Erfordernissen genau anzupassen, und hier sind Handwerksbetriebe gerade wegen ihrer kleinen Größe deutlich im Vorteil.

Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wirklich zu verbessern, müssen die familienfreundlichen Maßnahmen passgenau und umfassend auf die Situation der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters zugeschnitten sein. Der persönliche Austausch zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten, wie er nur in kleineren Betrieben Alltag ist, ermöglicht es, die Probleme und den Bedarf an Maßnahmen genau und umfassend zu erkennen. Ebenfalls ist es möglich, Regelungen und Absprachen mit den Beschäftigten schnell, unbürokratisch und informell umzusetzen und auch zu ändern. Dies ist wichtig, da sich die Anforderungen für die Vereinbarkeit zum Beispiel mit dem Alter der Kinder schnell ändern.

Ein weiterer Vorteil für das Handwerk: Entscheidend für den Erfolg familienfreundlicher Maßnahmen ist, wie sie im Betriebsalltag gelebt und akzeptiert werden. In größeren Betrieben werden familienfreundliche Angebote wie z. B. Teilzeitarbeit oft nicht wahrgenommen, weil die Beschäftigten befürchten, dadurch berufliche Nachteile in Kauf nehmen zu müssen und bei Vorgesetzten und im Kollegenkreis auf Unverständnis zu treffen. In kleineren Betrieben können dagegen das Betriebsklima und die Betriebskultur unmittelbar von den Inhabern beeinflusst werden und kann sichergestellt werden, dass Freiräume für die Familie von Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen akzeptiert werden.

Von *dem* Handwerk zu sprechen, ist allerdings schwer möglich: Das Handwerk ist der vielseitigste Wirtschaftsbereich in Deutschland. In den derzeit 41 zulassungspflichtigen Gewerben, 53 zulassungsfreien Handwerken und 57 handwerksähnlichen Gewerben sind die Arbeitsbedingungen und Tätigkeiten höchst unterschiedlich. Allerdings ist es keines-

wegs erforderlich – und auch das ist ein Ergebnis der Studie – von vornherein familienfreundliche Maßnahmen, die die Arbeitsorganisation und die Arbeitsabläufe betreffen, für bestimmte Gewerke kategorisch auszuschließen. Der Vorteil liegt hier wiederum in den kleinen Betriebsgrößen: Die Regelungen müssen anders als in größeren Unternehmen nicht allgemeingültig für alle Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen festgelegt werden, sondern können unter Berücksichtigung aller Umstände und Möglichkeiten ausgestaltet werden. Durch diese individuelle Aushandlung können auch für beide Seiten sinnvolle Kompromisse gefunden werden.

Genau diese Möglichkeit der individuellen Anpassung eröffnet Spielräume für überraschende, spezielle und außergewöhnliche Arrangements, wie sie in den Praxisbeispielen der Unternehmen, die an dieser Untersuchung mitgewirkt haben, dargestellt sind.

II.

Familienfreundliche Maßnahmen und Praxisbeispiele

2.1 Familienfreundliches Betriebsklima

Familienfreundliche Personalmaßnahmen erscheinen auf den ersten Blick oft vertraglich kompliziert, organisatorisch aufwändig und zum Teil auch teuer. Dabei gibt es einen ganz schlichten, aber äußerst wesentlichen **Erfolgsfaktor** für eine gelungene Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Wenn das **Betriebsklima** grundsätzlich familienfreundlich ist, können viele Probleme sehr einfach und schnell gelöst werden. Gegenseitiges Vertrauen und das Wissen, dass familiäre Belange ohne Nachteile im Betrieb geäußert werden können, sind eine wichtige Voraussetzung, damit familienfreundliche Maßnahmen überhaupt wirken und in Anspruch genommen werden.

Gegenüber Großunternehmen, die zwar oft über hohe finanzielle Mittel für Personalmaßnahmen verfügen, besteht hier ein klarer Vorteil für das Handwerk. Die Betriebsinhaber oder -leiter können das Betriebsklima und das Miteinander im Betrieb maßgeblich beeinflussen und familienfreundlich gestalten, zum Beispiel dadurch, dass sie Zeichen setzen, die Vereinbarkeit selbst vorleben oder auch für den Betrieb ein entsprechendes **Leitbild** erstellen.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Gemeinsame Erarbeitung eines Leitbildes in der H. Schalm GmbH, Mönchengladbach
Angestoßen durch eine betriebliche Krise haben 1998 Geschäftsführung und Beschäftigte der H. Schalm GmbH gemeinsam mit einem Coach die Erwartungen an das Unternehmen diskutiert, neue Regeln für die gemeinsame Zusammenarbeit erarbeitet und in einer Unternehmensphilosophie und einem Leitbild niedergeschrieben. „Das war der Startschuss, das Unternehmen von Grund auf umzukrempeln. Dort ist die Grundlage der offenen Kommunikation entstanden, mit der wir heute leben."

Familienbewusste Aktivitäten vonseiten der Unternehmensleitung wirken sich positiv auf das Betriebsklima aus, weil sich die Beschäftigten in ihren familiären Belangen unterstützt und verstanden fühlen. Welche Angebote von betrieblicher Seite gemacht werden, ist abhängig von den betrieblichen Strukturen und dem Wissen um die familiären Belange der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Entsprechend vielfältig können die Lösungen sein, die auf betrieblicher Seite die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern.

Gerade in kleineren Betrieben sind die Absprachen zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten leicht zu organisieren. Aber auch in größeren Betrieben zeigt sich, dass individuelle und betriebliche Anforderungen in eine Passung gebracht werden können. Dies kann zum Beispiel mittels einer Erfassung der Zeitwünsche auf den Personalbögen geschehen.

Kennzeichnend für ein familienfreundliches Betriebsklima ist die **Berücksichtigung und Akzeptanz der familiären Verpflichtungen** – und zwar sowohl vonseiten der Geschäftsführung als auch seitens des Kollegenkreises. Überhaupt ist der Beitrag der Kolleginnen und Kollegen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht zu unterschätzen. Viele familienfreundliche Maßnahmen setzen von den Kolleginnen und Kollegen neben Verständnis und Rücksichtnahme gegenseitige Absprachen und ein „Für Einander-Einspringen" voraus. Gehen die Lösungen, die hier gefunden werden, immer nur zulasten einer Seite, kann dies zu Konflikten und Verstimmungen führen.

Eine Atmosphäre, in der aufeinander geachtet und einander geholfen wird, kann systematisch gefördert werden. Geeignet dafür sind zum Beispiel regelmäßig stattfindende **Teamgespräche**, bei denen sich die Beschäftigten über fachliche und betriebliche, aber auch private Themen austauschen können. In einem solchen Rahmen können zum Beispiel Arbeitspläne erstellt und Arbeitseinsätze miteinander abgesprochen werden. Besonders wichtig sind solche Treffen in Betrieben, in denen die Beschäftigten an verschiedenen Arbeitsorten tätig sind. In solchen Gesprächen wird zugleich das Bewusstsein für die Situation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit familiären Verpflichtungen gefördert. Eine andere, insbesondere für größere Betriebe geeignete Möglichkeit stellen **Befragungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** dar, über die regelmäßig die Zufriedenheit geprüft und Verbesserungsvorschläge gesammelt werden können.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Familienfreundlicher Personaleinsatz bei der KARO Gebäudereinigungs GmbH, Hamburg
„Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter garantieren auch zufriedene Kunden." Für Frau Warner, Inhaberin der KARO Gebäudereinigungs GmbH in Hamburg, spricht vieles dafür, dass die Rücksichtnahme auf die persönlichen Belange der Beschäftigten entscheidend für den Erfolg ihres Unternehmens ist. Dies erfordert einiges an Organisationsgeschick – schließlich beschäftigt Frau Warner rund 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem „Rund-um-die-Uhr"-Betrieb. Damit es zu einer Passung von individuellen Erfordernissen und betrieblichen Anforderungen kommen kann, werden auf den Personalbögen der Beschäftigten u. a. Arbeitszeitwünsche und Wohnort erfasst. Mit diesen Informationen werden die Arbeitseinsatzpläne abgestimmt, räumliche Nähe zum Arbeitsort und Arbeitszeitlage und -dauer finden Berücksichtigung. Dies ermöglicht insbesondere Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit familiären Verpflichtungen ein größeres und zugleich auf ihre Bedürfnisse abgestimmtes Arbeitszeitfenster. Die Informationen auf den Personalbögen werden nach Bedarf aktualisiert und abgestimmt, z. B. bei sich verändernden Zeitbedarfen für die Kinderbetreuung. „Die Kunden schätzen es, wenn nicht ständig neues Reinigungspersonal ihre Räume pflegt, und wir konnten durch diese Maßnahme viele bewährte Arbeitskräfte halten," resümiert Frau Warner die positiven Effekte.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Innerbetriebliche Kommunikation im Optikerbetrieb von Andreas Wittig e. Kfm., Berlin
Die 8 Mitarbeiterinnen im Optikerbetrieb von Familie Wittig können ihre Arbeitszeiten flexibel und eigenverantwortlich absprechen. Regelmäßig alle 14 Tage treffen sich alle gemeinsam zu einem Teamgespräch. Ziel dieses Gesprächs ist der Austausch von Informationen über Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Zusätzlich werden gemeinschaftlich Lösungen für Problemstellungen gesucht und Verbesserungspotenziale diskutiert. Herrn Wittig ist viel daran gelegen, dass die Beschäftigten ihre persönlichen Stärken für den Betrieb einsetzen und im Betrieb auch den Spielraum haben, Individualität zu entwickeln. Die Teambesprechungen werden daher auch genutzt, die individuellen Ziele zu reflektieren und zu schauen, inwiefern sie dem Betrieb nützen können. Damit ist das Teamgespräch zu einem wichtigen Bestandteil der Betriebskultur geworden.

2.2 Reduzierung der Arbeitszeit

Umfang und Gestaltung der Arbeitszeit haben maßgeblichen Einfluss darauf, wie viel Zeit für das Privatleben zur Verfügung steht. **Teilzeitangebote** erleichtern entsprechend die Vereinbarkeit von Beruf und privater Zeitverwendung. Dass Teilzeit aber nicht gleich Teilzeit ist, zeigt sich an den zahlreichen Möglichkeiten der Ausgestaltung: Teilzeitarbeit kann in einem unterschiedlichen Stundenumfang, z. B. **vollzeitnah** mit über 25 Wochenstunden oder **vollzeitfern** in einem geringeren Stundenumfang, und mit einer unterschiedlichen Verteilung der Stunden umgesetzt werden, z. B. in Verkürzung der täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit oder als Blockteilzeit.

Wie lange die Beschäftigten arbeiten möchten und auch können, ist stark von den familiären Zeitbedarfen, aber auch von der Einkommenssituation abhängig. So ändern sich die Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung häufig bspw. mit dem Alter der Kinder oder der Zahl der Kinder im Haushalt. Hierauf kann mit Teilzeitmodellen reagiert werden, bei denen die **Arbeitszeit stufenweise erhöht** wird. Damit bietet Teilzeitarbeit vielen Beschäftigten erst die Möglichkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren.

Teilzeitarbeit bietet auch für den Betrieb viele Vorteile. Neben der Bindung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ihr Wissen weiterhin im Betrieb einbringen können, und der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation kann die betriebliche Flexibilität des Unternehmens gesteigert werden. Durch die Kombination von Vollzeit- und Teilzeitarbeitsmodellen erweitern sich bspw. die Möglichkeiten, die Betriebszeiten zu verlängern, was besonders im Zuge der Ausweitung von Service- oder Öffnungszeiten von Bedeutung ist. Daneben können Teilzeitbeschäftigte Auslastungsschwankungen abfedern, z. B. bei saisonalen Schwankungen, wenn Arbeits- und Freizeitphasen auf größere zusammenhängende Blöcke verteilt werden.

Bei den Vereinbarungen über Umfang und Verteilung der Arbeitszeiten muss berücksichtigt werden, welchen zeitlichen Spielraum die Beschäftigten haben – ob sie bspw. nur am Vormittag arbeiten können, wenn die Kinderbetreuung gesichert ist. So sind gerade Beschäftigte mit Kindern häufig auf planbare und zeitlich fixierte Arbeitszeiten angewiesen.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Teilzeitarbeit in der Bäckerei Schmidbäck, Bobingen

„Flexible oder verkürzte Arbeitszeiten sind auch im Bäckerhandwerk möglich, und das nicht nur in der Konditorei oder im Verkauf, sondern auch in der Backstube“, davon ist Hans-Georg Sontheimer überzeugt. In seinem Betrieb, der Bäckerei Schmidbäck in Bobingen, einer Bäckerei mit 3 Filialen und insgesamt 15 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, hat er bereits mehr als 10 Varianten von Arbeitszeitmodellen ausprobiert. Bäckermeister Sontheimer berichtet: „Wir sind sozusagen gezwungen, uns verschiedene Maßnahmen zu überlegen, wenn wir gute Mitarbeiter im Betrieb halten wollen. Die bestmögliche Lösung für die Angestellten müssen wir herausfinden und anbieten – man findet immer eine Lösung, die praktikabel ist.“ So arbeitet z. B. die Fachverkäuferin einer Filiale an 3 Tagen vormittags bis 13:00 Uhr, bis ihre Kinder vom Kindergarten abgeholt werden müssen. Auch in der Backstube arbeitet eine Teilzeitkraft: die Mitarbeiterin arbeitet von 4:30 bis 7:30 Uhr und ist um 8:00 Uhr zu Hause, wenn ihr Mann zur Arbeit geht. Herr Sontheimer kann auf seine Mitarbeiterinnen zählen: „Wenn sie Kinder haben und im Beruf bleiben möchten, kriegen sie das auch hin.“ Das zeigt sich auch in dem hohen Engagement für den Betrieb: In Notfällen und Urlaubszeiten hilft man sich gegenseitig und springt füreinander ein.

Von betrieblicher Seite sind die Möglichkeiten der Umsetzung von Teilzeitmodellen vor allem von der Arbeitsorganisation abhängig. Es zeigt sich, dass tragfähige Teilzeit-Lösungen vor allem in Abhängigkeit von Aufgabenzuschnitt und der Verteilung der Arbeitszeiten umgesetzt werden können:

- Die Möglichkeit, mit einer täglich verminderten Stundenzahl zu arbeiten, wird dort erschwert, wo die Beschäftigten in ihrer Arbeit aufeinander angewiesen sind oder gemeinsame Rüst- und Wegezeiten zum Arbeitsort anfallen. Als Lösung bietet sich an, die Arbeit so einzuteilen, dass die Teilzeitbeschäftigten an ganzen Tagen arbeiten. Auch kann überlegt werden, die kleineren Arbeitsaufträge an die Teilzeitbeschäftigten zu vergeben.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Teilzeitarbeit in der Bäckerei Konditorei Hoffmann, München
„Wenn beide Seiten wollen, gibt es immer eine Lösung." Nach diesem Motto versucht Familie Hoffmann, ihr gut ausgebildetes Personal im Betrieb zu halten – und das auch, wenn sich durch veränderte Familiensituationen die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten verändern. Bei den Verkäuferinnen im Ladengeschäft des Münchener Traditionsbetriebes ist dies recht einfach, da hier die Arbeitszeiten individuell abgesprochen werden. Aber auch in der Backstube sind flexible Arbeitszeitregelungen möglich, so praktiziert bspw. eine Konditorin erfolgreich Teilzeitarbeit. Obwohl Herr Hoffmann um die geringere Flexibilität von Teilzeitbeschäftigten weiß, da diese oftmals familiäre Verpflichtungen haben und an Betreuungszeiten gebunden sind, schätzt er sie sehr: „Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, die 3 Stunden im Betrieb sind, sind in ihrer kurzen Arbeitszeit höher motiviert als solche, die 8 Stunden im Betrieb sind."

- Arbeiten die Beschäftigten an kapitalintensiven Arbeitsplätzen, z. B. teuren Spezialmaschinen, ist es für den Betrieb von Vorteil, wenn der Arbeitsplatz möglichst lange besetzt ist. Hier kann es günstig sein, wenn sich zwei oder mehr Teilzeitbeschäftigte (oder auch ein Vollzeit- und ein Teilzeitbeschäftigter) einen Arbeitsplatz teilen. Dies ist insbesondere auch im Krankheitsfall oder in der Urlaubszeit praktisch, da sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dann vertreten können. Voraussetzung ist jedoch, dass sie den gleichen Kenntnisstand haben und eine gewisse zeitliche Flexibilität haben.

Verfügen einzelne Beschäftigte über Spezialwissen, kann eine Teilzeitbeschäftigung unter Umständen einen reibungslosen Arbeitsablauf behindern. Eine ähnliche Problematik wird oftmals auch bei Beschäftigten in leitenden Funktionen gesehen. Hier wird häufig argumentiert, dass Führungskräfte stets vor Ort sein sollten. Bedenkt man, dass auch spezialisierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Leitungspersonen nicht während aller Dienststunden zur Verfügung stehen, werden diese Argumente entkräftet. Auch hier kann überdacht werden, wie Arbeitsaufgaben verteilt und zugeschnitten werden können.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Teilzeitarbeit in der Keller Dental-Labor GmbH, Remscheid
Der Markt fordert auch im Zahntechnikerhandwerk, schneller und flexibler auf die gestiegenen Anforderungen der Kunden zu reagieren. Herr Alles, der Inhaber des Dental-Labors Keller in Remscheid, setzt daher auf die hohe Motivation und die gute Ausbildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. „Nur wenn man gut ausgebildete, hoch motivierte Arbeitskräfte hat, die Verantwortung tragen können und mitdenken, kann man flexibel auf die Kundenwünsche reagieren." Flexibel reagiert der Betrieb daher nicht nur auf Kundenwünsche, sondern auch auf die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten. So arbeitet bspw. eine Mitarbeiterin mit zwei Kindern in Teilzeit mit 12 Stunden pro Woche. Ein anderer Mitarbeiter, Vater von Zwillingen, dessen Frau mit einem Friseurbetrieb selbstständig ist, arbeitet an zwei weiteren Tagen. Das ist zwar in beiden Fällen ein sehr geringer Stundenumfang, aber Herr Alles betont, dass es sich um zwei langjährige und gut qualifizierte Kräfte handelt, die sich auch in der geringen Zeit sinnvoll einbringen können. Ein solch geringer Stundenumfang rechnet sich für den Betrieb, weil sich die Beschäftigten einen der teuren Arbeitsplätze teilen können und dem Betrieb zudem zusätzliche Flexibilität für Kapazitätsschwankungen bieten.

Teilzeitarbeit ist bereits in vielen Handwerksbetrieben weit verbreitet. Die Umstrukturierung von Arbeitsabläufen, die sich durch Teilzeitangebote ergeben können, sind von größeren Betrieben in der Regel einfacher zu bewältigen, da sie über einen „Arbeitskräftepuffer" verfügen. Beschäftigte in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten (ohne Auszubildende) haben, geregelt durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz,

Ein Beispiel aus der Praxis:

Teilzeitarbeit im Malerbetrieb Wolfgang Scharpf, Esslingen
Auch in einem klassischen Baugewerk ist eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit möglich, das zeigt der Malerbetrieb von Wolfgang Scharpf: Von den 10 Beschäftigten in der Produktion arbeiten 3 Beschäftigte mit einem reduzierten Stundenumfang, darunter eine Malerin mit 2 Kindern, die im Verlauf der Elternzeit schrittweise wieder in den Beruf einsteigt und daher zunächst nur an 2 Tagen in der Woche arbeitet, und ein Maler, der an einem Nachmittag in der Woche Zeit für seine Kinder haben möchte. Auch wenn die Organisation des flexiblen Arbeitseinsatzes etwas mehr Zeit kostet, die Vorteile liegen für Herrn Scharpf klar auf der Hand: „Meine Erfahrung ist, dass die Teilzeitbeschäftigten motivierter sind und auch schneller arbeiten." Der Malermeister führt dies auch darauf zurück, dass seine Teilzeitkräfte mehr Reserven für die körperlich anstrengende Arbeit haben.

zudem einen gesetzlichen Anspruch darauf, die Arbeitszeit zu verringern, soweit betriebliche Gründe dem nicht entgegenstehen (z. B. eine erhebliche Beeinträchtigung der Organisation, des Arbeitsablaufs oder der Sicherheit im Betrieb oder unverhältnismäßig hohe Kosten für den Arbeitgeber). In der Praxis zeigt sich jedoch, dass – auch ohne gesetzlichen Anspruch – Teilzeitarbeit in den kleineren Betrieben bereits weit verbreitet ist. So wird Teilzeitarbeit vor allem im Dienstleistungsbereich praktiziert, z. B. bei Beschäftigten mit Bürotätigkeiten oder im Verkauf. Dies hängt auch damit zusammen, dass in diesen Bereichen vor allem Frauen arbeiten und diese in der Regel einen höheren Bedarf an Teilzeitangeboten haben. Teilzeitarbeit wird aber auch in „klassischen Handwerksberufen", z. B. im Malerhandwerk, nachgefragt und umgesetzt.

2.3 Flexibilität im Tagesablauf

Individuelle Freiräume bei der Festlegung von Arbeitsbeginn, Arbeitsende oder der Pausenzeiten kommen den Interessen der Beschäftigten nach mehr Zeitsouveränität entgegen: Sie können nicht nur praktisch sein, um sich bei der Arbeitszeitgestaltung an ständigen privaten Verpflichtungen orientieren zu können, z. B. an den Hol- und Bringzeiten des Kindes von der Kinderbetreuungseinrichtung, sondern auch, um unkompliziert unvorhergesehene Termine oder Verpflichtungen wahrzunehmen.

Gleitzeitregelungen erlauben den Beschäftigten, Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit innerhalb eines vereinbarten zeitlichen Rahmens selbst zu bestimmen. Je größer das Arbeitszeitfenster ist, in dem die individuelle Arbeitsleistung erbracht werden kann, desto flexibler können sich die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten einteilen. Durch höhere Entscheidungsfreiräume und eine persönliche Flexibilität können berufliche und familiäre Zeitbedarfe besser abgestimmt werden. Damit wird auch ermöglicht, nach Bedarf mal mehr und mal weniger zu arbeiten.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Flexible Arbeitszeitgestaltung in der Fleischerei Ossenbrügge, Stade
Familie Ossenbrügge führt in Stade ihr Fleischerfachgeschäft bereits in der dritten Generation. Neben dem Ladengeschäft, das von 7:00 bis 18:00 Uhr geöffnet hat, wird das Fleisch- und Wurstangebot nach Bedarf auch im Partyservice und in einem Imbisswagen angeboten. Im Betrieb müssen die Arbeitszeiten oft ganz individuell der Situation angepasst werden. So ist es aber auch möglich, dass eine allein erziehende Mitarbeiterin mit schulpflichtigem Kind ihre Arbeitszeiten selbst einteilt und eigenverantwortlich die Aufgaben abarbeitet, für die sie verantwortlich ist. Der Betrieb zeigt sich auch bei kleinen Erledigungen, Arztbesuchen oder Behördengängen flexibel: Diese können zwischendurch erledigt werden, wenn gerade Zeit dafür ist. Doch das Entgegenkommen zahlt sich aus: „Wir bekommen vieles wieder zurück, z. B. wenn außer der Reihe einmal noch ein Partybuffet für das Wochenende vorbereitet werden muss."

Auch **freie Pausenregelungen** erhöhen die Zeitsouveränität. Sind die Pausenzeiten in der Länge und in der Lage so einteilbar, dass private Verpflichtungen, z. B. das Kind von der Schule abzuholen und zur Tagesmutter zu bringen oder Besorgungen für pflegebedürftige Angehörige zu erledigen, ohne größere Freistellungen wahrgenommen werden können, entsteht

zwar kein Zeitgewinn, aber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die Erledigung privater Aufgaben enorm erleichtert.

Eine flexible Arbeitszeitregelung entspricht zunehmend auch dem betrieblichen Bedarf. Auch in den Handwerksbetrieben wachsen die Notwendigkeiten, die Arbeitszeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an das Nachfrageverhalten der Kunden anzupassen. Dies lässt sich mit starren Arbeitszeitregelungen nicht erfüllen. Für den Betrieb kann es daher gerade günstig sein, wenn Beschäftigten **eigene Ermessensspielräume bei der Ansetzung von Terminen** zugestanden werden und sie dann z. B. abends Arbeitsaufträge ausführen, um dafür am Mittag eine längere Pause zu haben.

Gleitzeit- und Pausenregelungen sind überall dort möglich, wo ein genauer Zeitpunkt der Arbeitserledigung nicht genau festgelegt ist, z. B. in der Büroorganisation oder Sachbearbeitung. Sie sind überdies auch in Arbeitsbereichen mit Auslastungsschwankungen gut einsetzbar, da die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Phasen mit weniger Arbeit im Rahmen ihrer Gleitzeitregelung einen Freizeitausgleich nehmen können (vgl. 2.4).

Ein Beispiel aus der Praxis:

Flexible Arbeitszeitgestaltung in der Firma Elektro Wolff GmbH, Swisttal-Ollheim

Die Beschäftigten der Elektro Wolff GmbH in Swisttal können sich in Abstimmung mit der Geschäftsleitung die Arbeitszeiten so frei wie möglich einteilen. In der Praxis heißt das: „Wenn ein Mitarbeiter mittags zwei Stunden Zeit braucht, um sein Kind von der Schule abzuholen, kann er das machen – Hauptsache, am Abend ist der Auftrag erledigt," erläutert Elektromeister Dieter Wolff die Zeitsouveränität seiner Beschäftigten. Dass diese ein ähnliches Qualifikationsniveau haben, vereinfacht den flexiblen Personaleinsatz.
Die Anforderungen an die Beschäftigten sind gerade in einem kleinen, aber hoch spezialisierten Familienbetrieb sehr hoch, es muss viel Zeit in Weiterbildung investiert werden, hinzu kommt der Arbeitsalltag mit zum Teil langen Wegezeiten zu den Baustellen. Gerade wenn die Beschäftigten Familie haben, sind sie doppelt belastet. Ihren Zeitbedürfnissen ist daher in besonderem Maße Rechnung zu tragen. Der Vorteil liegt für Frau Wolff auf der Hand: „Der Rücken muss frei bleiben, das geht nicht durch permanenten Druck: Es bringt uns nichts, wenn ein Mitarbeiter am Arbeitsplatz ist, aber mit den Gedanken bei seiner Frau im Krankenhaus, im Kindergarten oder bei einem anderen Problem." Die Berücksichtigung individueller Zeitbedarfe wird damit zu einem wichtigen Baustein für die Zufriedenheit der Beschäftigten und ein gutes Betriebsklima. Auch die Zahlen geben den Wolffs Recht: Krankenstand und Fehlzeiten liegen schon seit Jahren deutlich unter dem Branchendurchschnitt.

Eine freie Zeiteinteilung wird dort erschwert, wo Service- oder Öffnungszeiten die Anwesenheit der Beschäftigten vorgeben oder ein Arbeitsbereich immer besetzt werden muss. Hier kann die Festlegung von individuell abgestimmten Kernarbeitszeiten hilfreich sein, die einen verbindlichen Zeitraum für die Anwesenheit im Betrieb vorgeben (sodass gewährleistet ist, dass immer die mindestens erforderliche Anzahl von Beschäftigten verfügbar ist).

Sind die Arbeitsaufgaben der einzelnen Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen zeitlich stark voneinander abhängig, werden die Möglichkeiten des Einzelnen, die Arbeitszeiten flexibel an außerberufliche Zeitbedarfe anzupassen, erschwert. Dies ist bspw. auch der Fall, wenn die Arbeitsteams zusammen zum Arbeitsort fahren. Werden die Arbeitseinsätze innerhalb der Arbeitsteams abgestimmt, können auch individuelle Zeitbedarfe berücksichtigt werden (s. 2.5). So können sich die Beschäftigten bspw. über ihren Arbeitsbeginn abstimmen.

Somit können nicht nur bei Sachbearbeitungstätigkeiten im Büro, sondern auch bei Tätigkeiten vor Ort bei Kunden oder im Team individuelle zeitliche Freiräume geschaffen werden. Die Voraussetzung dafür bieten insbesondere die kleinen Betriebe, da hier die Absprachen über Arbeitseinsätze eher über informelle Absprachen stattfinden.

2.4 Regelung flexibler Arbeitszeiten

Arbeitszeitkonten stellen eine für Arbeitgeber wie für Arbeitnehmer kostenneutrale Möglichkeit für mehr zeitliche Freiräume dar. Und diese werden in der Familie häufig benötigt: Sei es durch die unvorhergesehene Erkrankung des Kindes, Termine wie etwa die Einschulung oder auch die Anwesenheit bei einem Kindergeburtstag.

Arbeitszeitkonten sind im Handwerk bereits gängige Instrumente zur **Regulierung von unterschiedlich langen Arbeitszeiten**, wie sie bspw. bei Gleitzeitregelungen, schwankendem Arbeitsanfall oder saisonal geprägter Arbeit anfallen. Auf einem Arbeitszeitkonto werden die tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten in Form von Arbeitszeitguthaben oder Arbeitszeitschulden erfasst. Für einen festgelegten Zeitraum, z. B. ein Quartal, wird der Ausgleich von Zeitguthaben und Zeitschulden angestrebt, sodass für diesen Zeitraum die durchschnittliche Regelarbeitszeit erreicht wird. Damit erfolgt der Ausgleich von Überstunden nicht mehr durch Überstundenzuschläge, sondern über einen Freizeitausgleich. Umgekehrt können Minusstunden, die beispielsweise durch familiäre Notlagen oder außergewöhnliche Situationen notwendig werden, später durch Mehrarbeit wieder abgegolten werden.

Von Arbeitszeitkonten können daher beide Seiten im Betrieb profitieren: Die Beschäftigten können zeitliche Spielräume bei gleich bleibendem Einkommen nutzen oder auch Zeit für längere Auszeiten ansparen. Für Betriebe bieten Arbeitszeitkonten den Vorteil, dass bei Auslastungsspitzen keine Kosten für Mehrarbeit entstehen und weniger Leerzeit für die Beschäftigten bei Unterauslastung anfällt.

Für Arbeitszeitkonten können verschiedenste Ausgleichszeiträume – und natürlich auch Grenzen für Plus- und Minusstunden – festgelegt werden. Weit verbreitet sind Modelle mit Ausgleichszeiträumen von einem Monat bis zu einem Quartal. Vor allem in Betrieben mit stark saisonal geprägtem Arbeitsanfall – z. B. im Bau- und Ausbaugewerbe – werden **Jahresarbeitszeitkonten** eingesetzt, in denen die in einem Jahr insgesamt zu leistenden Arbeitsstunden festgelegt werden. Derartig lange Ausgleichszeiträume bieten auch Ansparmöglichkeiten für längere Freiphasen. Allerdings sollte hier genau geprüft werden, ob der Ausgleich von hohen Plus- oder Minusstunden im konkreten Fall überhaupt realistisch durchzuführen ist.

Der Regelungsaufwand hält sich in der Praxis in Grenzen und kann gerade in kleinen Betrieben durch Selbstaufschreibung ohne Zeiterfassungssystem geregelt werden. Gegenüber einer informellen Handhabung erhält die Flexibilisierung der Arbeitszeit mithilfe von Arbeitszeitkonten einen festen Rahmen: Da die Zahl der geleisteten Stunden für alle Beteiligten einsehbar ist, haben weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer das Gefühl, dass zu viel oder zu wenig gearbeitet wird.

Arbeitszeitkonten sind allerdings nicht per se familienfreundlich, sie sind auch nicht automatisch nützlich für den Betrieb. Wichtig ist, dass ein Ausgleich der Interessen von Beschäftigten und Betrieb stattfindet. Wird die Arbeitszeit nur nach betrieblichen Erfordernissen, also vor allem nach Arbeitsanfall eingeteilt, kann das Arbeitszeitkonto sogar die Vereinbar-

keit von Beruf und Familie im Vergleich zu starren Arbeitszeiten erschweren. Umgekehrt können es sich Betriebe auch nicht leisten, immer alle Zeitwünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen.

In der Praxis zeigt sich aber, dass Beschäftigte in dem Maße, in dem ihre familiären Zeitbedarfe berücksichtigt werden, auch eher bereit sind, bei Auslastungsspitzen mit hohem zeitlichen Engagement zur Verfügung zu stehen.

Arbeitszeitkonten sind vor allem in Großbetrieben verbreitet, sie sind aber auch im Handwerk in fast allen Gewerken möglich und sinnvoll einsetzbar. In Gewerken mit hoher saisonaler Schwankung wie zum Beispiel dem Baugewerbe sind solche Modelle bereits üblich. Aber auch Betriebe, die zum Beispiel als Industriezulieferer tätig sind, werden mehr und mehr mit Auslastungsschwankungen konfrontiert. Und auch Gewerke wie Bäcker und Fleischer kennen die Schwankungen im Arbeitsanfall, beispielsweise vor Festtagen.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Arbeitszeitkontenregelung bei der Keller Dental-Labor GmbH, Remscheid
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Dentallabors Keller haben gleitende Arbeitszeiten. Dies ist von Vorteil, denn durch das kundenorientierte Arbeiten kann der Arbeitsanfall stark schwanken und ist mitunter schwer planbar. Der Inhaber Herr Alles: „Wenn sich der Betrieb flexibel zeigt und seine Beschäftigten unterstützt, sind diese auch flexibler und helfen bei betrieblichen Engpässen aus."
Die variable Arbeitszeitverteilung wird über ein Arbeitszeitkonto gesteuert. Dabei wird der Ausgleich von Zeitguthaben und -schulden über den Zeitraum eines Jahres angestrebt. Es kann aber auch vorkommen, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter am Ende des Jahres 5 Minustage hat. Für Rainer Alles ist das jedoch kein Problem: Wenn Kunden, Kollegen und Unternehmen mit der Arbeit voll zufrieden waren, werden den Beschäftigten auch schon einmal Tage geschenkt, ohne das Jahresarbeitszeitkonto oder den Urlaubsanspruch für das nächste Jahr anzukratzen.

2.5 Zeitspielräume durch Teamarbeit

Wie gut auch immer geplant wird: Es gibt immer Situationen, in denen man gleichzeitig im Betrieb und in der Familie dringend gebraucht wird. Wenn die Beschäftigten dann flexibel einsetzbar sind, kann die Arbeit wie gewohnt ablaufen und die Arbeitsorganisation wird nicht durch den Ausfall des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin erschwert.

Genau so, wie man sich die Arbeit in der Familie partnerschaftlich teilen kann, kann auch im Betrieb die Arbeit zwischen Beschäftigten geteilt werden. Wird in Arbeitsteams gearbeitet oder teilen sich die Beschäftigten im Rahmen eines **„Job-Sharing-Modells"** einen Arbeitsplatz, können sie sich ihre Zeit freier einteilen, ohne dass Arbeiten im Betrieb unerledigt bleiben müssen oder ein Arbeitsplatz nicht besetzt wird. Voraussetzung dafür sind allerdings funktionierende Teams, bei denen alle Mitglieder über die gleichen oder zumindest ähnliche Kompetenzen verfügen. Notwendig ist daher, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wenn möglich gleich qualifiziert werden.

Teamarbeit führt vor allem dann zu größeren Zeitspielräumen, wenn die Arbeitskräfte weitgehend **selbstständig im Team** ihre **Arbeits- und Anwesenheitszeiten absprechen** können. Von Vorteil ist zudem, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch einmal kurzfristig füreinander einspringen oder einen Dienst tauschen. Im Normalfall lassen sich Absprachen, wann wer arbeiten möchte, gut mit einem aushängenden **Arbeitseinsatzplan** einteilen, in den die Beschäftigten ihre Wünsche eintragen können.

Überschneidungen bei den Freizeitwünschen werden hierdurch unmittelbar sichtbar und können unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen und gleichberechtigt diskutiert werden. Das funktioniert umso besser, je besser die Kommunikation im Betrieb funktioniert.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Einsatzplanung bei der Sanitär Schalm GmbH, Mönchengladbach

Im Betrieb der Brüder Norbert und Armin Schalm steht die Kundenorientierung an erster Stelle. „Zufriedene Kunden gibt es nur mit zufriedenen Mitarbeitern", davon ist Norbert Schalm überzeugt. „Unsere Mitarbeiter bestimmen das Bild unseres Unternehmens, denn sie sind beim Kunden vor Ort präsent."
Für die Zufriedenheit der Beschäftigten sorgen in der H. Schalm GmbH eine offene Kommunikation, Mitarbeitergespräche und die Beteiligung der Beschäftigten an der Formulierung und Umsetzung der Unternehmensziele. Ein erklärtes Ziel der Firmenphilosophie ist dabei der Einklang zwischen persönlichen Bedürfnissen und den Anforderungen des Arbeitsplatzes. Dies ist insbesondere wichtig, da durch einen hohen Anteil von Industriekunden und einen „Rund-um-die-Uhr-Kundendienst" für das Gewerk eher untypische Arbeitszeiten an Wochenenden oder längere Montageeinsätze anfallen, die die privaten Zeitbedarfe der Beschäftigten stark beeinträchtigen.
Die Erhöhung der Zeitsouveränität verringert diese Problematik: So können die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten in Abstimmung mit den Kunden selbst regeln und erhalten dadurch einen zeitlichen Spielraum, z. B. bei der Festlegung ihres Arbeitsbeginns oder der Pausenzeiten. Die Erfassung der gleitenden Arbeitszeiten wird mithilfe von Arbeitszeitkonten geregelt. Auch die Konten dienen der Aufgabe, einen Freizeitausgleich für die Beschäftigten zu schaffen und ihnen höhere zeitliche Spielräume zu geben.
Daneben können die Installateure mithilfe eines Einsatzplanes ihre zeitlichen Präferenzen für die Wochenendarbeit vermerken: Es wird farblich markiert, wann sie zur Verfügung stehen (grün), wann sie lieber nicht arbeiten wollen (gelb) und wann sie gar keine Zeit haben (rot). Ein solches System wird zwischen den Beschäftigten offen diskutiert, damit alle gleichermaßen zum Zug kommen. „Wir verlangen eine hohe Flexibilität von unseren Mitarbeitern – das können wir nur, wenn wir auch selbst flexibel sind und für die Zeitbedürfnisse unserer Beschäftigten ein offenes Ohr haben", bringt Norbert Schalm das Prinzip der Gegenseitigkeit auf den Punkt.

Die Vorteile für den Betrieb liegen auf der Hand: Fällt eine Arbeitskraft aus, können andere Kräfte einspringen. Dadurch können Öffnungs- und Servicezeiten gewährleistet werden, und bei besonders hohem Arbeitsanfall kann der Betrieb auf einen größeren Pool gleich gut qualifizierter Arbeitskräfte zurückgreifen. Da öffentlich kommuniziert wird, wer wann arbeitet, wird für alle deutlich, dass das Entgegenkommen auf Gegenseitigkeit beruht. Um Frustration und Unzufriedenheit zu vermeiden, ist darauf zu achten, nicht nur den zeitlichen Belangen einzelner Beschäftigter Gehör zu schenken.

Teamarbeit entfaltet ihre Wirkung besonders bei Teilzeitarbeitsplätzen, die zeitlich versetzt sind, wenn z. B. mehrere Beschäftigte einen Arbeitsplatz nacheinander besetzen. Aber auch bei Vollzeitstellen kann die Teamarbeit sinnvoll sein, wenn die täglichen oder wöchentlichen Öffnungs- bzw. Servicezeiten des Betriebs länger sind als die Arbeitszeiten der Beschäftigten. Dies ist zum Beispiel bei Gewerken mit Ladengeschäft wie etwa Optikern immer häufiger der Fall, wo Öffnungszeiten von 60 Stunden und mehr in der Woche keine Seltenheit sind. Auch Notfall- oder Bereitschaftsdienste lassen sich im Team für alle Betroffenen besser einteilen.

Für Teamlösungen müssen die Betriebe jedoch nicht unbedingt groß sein: Schon zwei Arbeitskräfte können durch individuelle Zeitabsprachen Freiräume für die Balance von Beruf und Familie gewinnen.

Auch wenn wie gezeigt in Kleinbetrieben durchaus Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitseinsätze bestehen, werden der Flexibilität durch kleine Betriebsgrößen Grenzen gesetzt. Kooperationen zwischen Betrieben können daher insbesondere in Not- und Ausnahmesituationen die Flexibilitätsspielräume entscheidend erweitern.

Kooperationen zwischen Handwerksunternehmen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Sie ermöglichen den Betrieben, Fachkräfte, Spezialwerkzeuge und Know-how auszutauschen und so beispielsweise Kapazitätsspitzen abzufedern oder die kritische Betriebsgröße für größere oder komplexere Aufträge vorzuhalten. Die Kooperation untereinander verschafft den Betrieben aber auch eine höhere Flexibilität, um auf die Zeitanforderungen nicht nur der Kunden, sondern auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen und Spielräume für familiäre Zeitbedarfe zu öffnen, wie das Beispiel des Dachdeckerbetriebs F. Tautenhain GmbH zeigt. Im Sinne eines **Fachkräftepools** können die Handwerksbetriebe durch Kooperation untereinander so Vorteile einer größeren Belegschaft nutzen, ohne die Risiken und Kosten alleine tragen zu müssen.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Handwerkerkooperationen bei der F. Tautenhain GmbH, Steinbach-Hallenberg
Dachdeckermeister Frank Tautenhain ist überzeugt, dass seinem Unternehmen die Kooperation mit anderen Dachdeckerbetrieben viele Vorteile bietet. Mit drei weiteren Thüringer Dachdeckern kooperiert der Betrieb aus Steinbach-Hallenberg bei der Ausleihe von Mitarbeitern und Werkzeugen, aber auch beim Austausch von Know-how und Spezialwissen. „Als relativ kleiner Betrieb mit sieben Beschäftigten gewinnen wir durch die Kooperation viel Flexibilität!“ Die Flexibilität zeigt sich sowohl in der Möglichkeit, größere Aufträge anzunehmen, als auch wenn es darum geht, den Mitarbeitern in familiären Notsituationen mit einer flexibleren Zeit- und Einsatzplanung entgegenzukommen. „Viele Probleme lassen sich besser lösen, wenn man enger zusammenarbeitet!“, ist das eindeutige Fazit von Frank Tautenhain.

2.6 Weiter gehende Berücksichtigung familiärer Zeitbedarfe

Durch Ferienzeiten von Betreuungseinrichtungen oder Schulferien sind Beschäftigte mit Kindern besonders unflexibel, wenn es um die Planung von Urlaubszeiten geht. Aber auch kurzfristig, z. B. bei Krankheit des Kindes, entsteht in Familien manchmal besonderer Betreuungsbedarf.

Wenn Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen mit Kindern in den Ferienzeiten arbeiten müssen, stellt sich ein zusätzliches Betreuungsproblem. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann durch die Berücksichtigung der Ferienzeiten der Kinder bei der **betrieblichen Urlaubsplanung** gefördert werden.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Berücksichtigung familiärer Zeitbedarfe bei der GRAICHEN Bau- und Möbelwerkstätten GmbH, Frohburg
Die Graichen Bau- und Möbelwerkstätten GmbH, ein traditionsreicher sächsischer Tischlereibetrieb mit insgesamt 35 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, hat sich auf individuellen Möbelbau und hochwertigen Innenausbau spezialisiert. In der Regel bauen die Tischler ihre in der Werkstatt angefertigten Innenausbauten selbst bei den Auftraggebern vor Ort ein. Die Kunden des überregional bekannten Betriebs sitzen im ganzen Land. Die Tischler sind daher oft einige Tage auf Montage, häufig werden unter Hochdruck auch Überstunden geleistet. Dabei wurde in der Vergangenheit oftmals wenig Rücksicht auf die familiären Belange genommen. Eine Beschäftigtenbefragung zu Verbesserungsvorschlägen und Wünschen hat entsprechend gezeigt, dass vor allem „mehr Zeit" und eine stärkere Berücksichtigung privater Belange gewünscht wird.
Die Geschäftsleitung nimmt die Wünsche ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ernst. Im Unternehmen wird seitdem versucht, die Überstunden zu reduzieren und, auch wenn die Auftragsbücher voll sind, die Urlaubswünsche der Beschäftigten zu berücksichtigen. Generell wird angestrebt, dass die Beschäftigten angepasst an ihre Zeitbedarfe – z. B. in den Schulferien – 4 Wochen Urlaub an einem Stück nehmen können. Gerade erst hat ein Mitarbeiter und Familienvater für 2 Monate sein Überstundenkonto für seinen Hausbau genutzt – auch das eine Form der Familienfreundlichkeit. Die Beschäftigten zahlen das betriebliche Engagement mit Motivation und Treue zurück: „Gerade Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Kindern haben ein höheres Verantwortungsgefühl und engagieren sich auch mehr für den Betrieb", sind die Erfahrungen in der Firma Graichen.

Während eine Urlaubsplanung in vielen Betrieben jährlich ansteht und man sich schon frühzeitig über Urlaubswünsche abstimmen kann, ist in familiären Notfallsituationen oftmals eine **kurzfristige Freistellung der Beschäftigten** notwendig.

Wenn das Kind plötzlich krank wird und Betreuung benötigt, sind Beschäftigte häufig gezwungen, einige Tage zu Hause zu bleiben. Eltern mit Kindern unter 12 Jahren haben in diesem Fall pro Jahr und Kind Anspruch auf 20 Tage Kinderkrankenpflegegeld (jeweils 10 Tage pro Elternteil). Damit wird Eltern ermöglicht, zur Pflege ihrer kranken Kinder von der Arbeit fernzubleiben, ohne arbeitsrechtliche Konsequenzen befürchten zu müssen.

Aber auch in Situationen, wenn unerwartet die Kinderbetreuung ausfällt oder die Schule früher endet, kann besonderer Betreuungsbedarf entstehen. In der Praxis zeigt sich bei solchen Engpässen, dass – wo dies die betrieblichen Gegebenheiten zulassen – Kinder auch schon mal mit in den Betrieb gebracht werden können (vgl. 2.9). Generell ist es zudem in allen Situationen mit besonderem Betreuungsbedarf für die Beschäftigten gut zu wissen, dass eine Freistellung unkompliziert gewährt wird. Familienfreundliche Lösungen bestehen bspw. in einer unbezahlten Freistellung als **Sonderurlaub** oder einer bezahlten Freistellung als **Zusatzurlaub**. Einen besonderen Vorteil für Familien bieten Regelungen wie die **Kinderbonuszeit**, bei denen Beschäftigten mit Kind zusätzliche Freistunden oder freie Tage gutgeschrieben werden. Möglich ist aber auch ein Ausgleich der ausgefallenen Zeit, wenn die Arbeitszeit zu einem anderen Zeitpunkt nachgearbeitet wird oder über ein Arbeitszeitkonto ausgeglichen wird.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Zeitliche Entlastung durch ein „Kindergeld" in der Freien Holzwerkstatt, Freiburg
In der Schreinerei „Freie Holzwerkstatt" in Freiburg profitieren Beschäftigte mit Kind(ern) von einer besonderen Form der Familienunterstützung: Für das erste Kind zahlt der Betrieb monatlich ein zusätzliches „Kindergeld" in Höhe von 150,– Euro, für jedes weitere Kind 75,– Euro. Wahlweise kann dieses Geld mit dem Lohn ausgezahlt werden oder in Freizeit ausgeglichen werden – dann wird das Kindergeld entsprechend durch den Stundensatz einer Arbeitsstunde geteilt.
Entwickelt hat sich dieses Angebot aus einer konkreten Situation heraus: Es wurde überlegt, wie ein Mitarbeiter mit 3 Kindern zeitlich entlastet werden kann, da dieser zudem lange Fahrtzeiten zur Arbeitsstelle hatte. Die Idee mit dem Kindergeld entstand. Heute nutzt Herr Lempp, einer der Geschäftsführer der Holzwerkstatt, selbst dieses Angebot: Er hatte bislang 2 Kinder und durch das „Kindergeld" etwa 5 bis 6 Stunden im Monat zusätzlich zur Verfügung. Die freie Zeit nutzt er, um morgens seine Kinder in den Kindergarten zu bringen: „Man hat einfach mehr Anteil am Alltagsleben der Kinder." Mit dem dritten Kind, das kürzlich geboren wurde, wird der Zeitgewinn für die Familie nun noch etwas größer. Herr Lempp weiß dieses Angebot sehr zu schätzen: „Dies ist nur möglich, weil hier alle Beschäftigten die Wertigkeit familienfreundlicher Maßnahmen akzeptieren und fördern." Denn schließlich müssen alle Beschäftigten gemeinsam das Kindergeld erwirtschaften.

Die Berücksichtigung familiärer Zeitbedarfe ist gerade in kleinen und mittleren Betrieben unkompliziert möglich. Hier spielt das **Betriebsklima** eine besondere Rolle, besonders, wenn für die anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Mehrarbeit anfällt oder sie in ihrer Urlaubsplanung eingeschränkt werden. Es sollte daher zum einen darauf geachtet werden, dass nicht jedes Jahr bestimmte Beschäftigtengruppen, z. B. Singles oder Kinderlose in Partnerschaften, zu einer Urlaubsplanung gezwungen werden, die nicht ihren Wünschen entspricht. Zum anderen kann deutlich hervorgehoben werden, dass eine Freistellung der Familienarbeit dient und keine Freizeit ist.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Die hohe Bedeutung des Betriebsklimas bei der WIRO Präzisions-Werkzeugbau GmbH, Olpe
Auch in einer männerdominierten Branche wie dem Werkzeugbau ist Familienfreundlichkeit kein Fremdwort. Zwar sind die Möglichkeiten für eine flexible Arbeitsorganisation bei WIRO gering: Die 26 Mitarbeiter in der Produktion sind auf bestimmte Maschinen spezialisiert und bei den Arbeitsabläufen stark voneinander abhängig. Die Geschäftsführer Herr Rohlje sen. und sein Sohn legen aber viel Wert auf ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern und haben immer ein offenes Ohr für deren private Belange. So werden bspw. die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten in Ausnahmefällen durch Absprachen mit dem Vorgesetzten oder dem Chef informell geregelt oder durch zeitliche Freistellung Hilfestellung bei besonderen Familienangelegenheiten geleistet. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter steht dabei an erster Stelle.
Herr Rohlje: „Dies wirkt sich auch auf die Familien aus – die Familie lebt ruhiger und mit weniger Stress, denn zufriedene Mitarbeiter tragen diese Zufriedenheit auch in die Familie und in die Kindererziehung."
Das gute Betriebsklima ist die Basis für den Erfolg des mittelständischen Unternehmens, ist Herr Rohlje überzeugt: „Seit 30 Jahren steht der Name WIRO weltweit für hochwertige Spritzgießwerkzeuge und das Unternehmen hat in dieser Zeit noch nie rote Zahlen geschrieben." Und die Familienfreundlichkeit könnte künftig noch wichtiger werden: „Dieses Jahr hatten wir einen Babyboom im Unternehmen, 5 Mitarbeiter im Betrieb haben Nachwuchs bekommen!"

2.7 Arbeit von zu Hause

Kann zu Hause gearbeitet werden, ergeben sich zum einen Zeitgewinne durch den Wegfall von Wegezeiten zum Arbeitsort, zum anderen kann der Wechsel von Zeiten für Arbeit und für die Familie besonders gut den individuellen Anforderungen angepasst werden. **Heimarbeit** oder **Telearbeit** bieten damit gute Möglichkeiten, sich die Arbeitszeiten flexibel einzuteilen – und damit verbesserte Chancen für die Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Interessen. Wo gearbeitet wird, kann in Absprache mit Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten je nach Betriebs- bzw. Familienbelangen gewählt werden.

Heim- oder Telearbeit sind in vielen Handwerksberufen jedoch generell etwas schwieriger umsetzbar, weil häufig bei Kunden vor Ort gearbeitet wird oder in Ladengeschäften oder weil Arbeitsgeräte nicht zur Verfügung stehen. Auch sprechen rechtliche Bestimmungen des Arbeitsschutzes oder des Umgangs mit gefährlichen Stoffen oder mit Lebensmitteln oft gegen die Möglichkeiten, zu Hause zu arbeiten.

Heim- oder Telearbeit sind im Handwerk vor allem in den kaufmännischen Bereichen gut umsetzbar, aber auch konzeptionelle oder planerische Arbeitsaufgaben können gut zu Hause erledigt werden. Hierzu ist nicht zwingend ein Heimarbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Bei kaufmännischen Tätigkeiten sind die Einrichtung eines Home-Office und Möglichkeiten der Datenübertragung jedoch meist Voraussetzung.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Heimarbeit bei der Keller Dental-Labor GmbH, Remscheid
„Eine erfahrene Mitarbeiterin und allein erziehende Mutter, die ich für ihre gute Arbeit sehr schätze, war durch die Abholtermine ihres kleinen Sohnes am Kindergarten oft nicht konzentriert bei der Arbeit." So wiesen die Arbeiten, welche die Mitarbeiterin kurz vor ihrem Arbeitsschluss fertig stellen musste, manchmal eine schlechte Qualität auf und waren nicht passgenau, stellte der Betriebsinhaber Rainer Alles fest. Er hat der Mitarbeiterin einen Heimarbeitsplatz eingerichtet, sodass sie Arbeiten, die keiner ständigen Überwachung des Meisters unterliegen müssen, die aber gleichwohl im Labor zwischengeprüft und dann weiterbearbeitet werden, zu Hause konzentriert und ohne Zeitdruck erledigen kann.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Telearbeit im Autohaus Newel, Cochem
„Im Betrieb wird immer eine Lösung gefunden" – das ist eine Erfahrung, die die Mitarbeiterin in der Großkundenbetreuung im Autohaus Newel in Cochem-Brauheck nur bestätigen kann: Die junge Mutter ist derzeit noch in der Elternzeit und hat bereits in den ersten Monaten nach der Geburt ihres Kindes begonnen, ihre Arbeitszeiten langsam zu steigern. Mittlerweile arbeitet die Mitarbeiterin an drei Tagen in der Woche von 15:00 Uhr bis 22:00 Uhr, wenn ihr Kind versorgt ist, im Büro. Dies ist für den Betrieb eine gute Lösung, da der serviceorientierte Betrieb Montag bis Freitag bis 22:00 Uhr geöffnet ist. Daneben hat ihr der Betrieb ein Home-Office eingerichtet, das mit dem Büro vernetzt ist. So kann die Mitarbeiterin zu Hause nach Arbeitsanfall und ihren zeitlichen Möglichkeiten arbeiten. Sie erledigt dort Schreibarbeiten und führt von zu Hause auch Kundenanrufe zur Kundenzufriedenheit durch. Die Mitarbeiterin ist mit dieser Arbeitsaufteilung sehr zufrieden. Bei dem Wunsch, nach Bedarf auch zu Hause arbeiten zu können, kam ihr dabei sehr entgegen, dass der Firmenchefin des Autohauses, Frau Buhr, neben einer hohen Serviceorientierung auch die Mitarbeiterzufriedenheit sehr am Herzen liegt. Und dies nicht ohne Grund: „Die Differenzierung zur Konkurrenz geht heute nur noch über den Service, d. h. nicht zuletzt durch die Begeisterung und Freundlichkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, mit der die Kunden an den Betrieb gebunden werden."

2.8 Gestaltung von Elternzeit und Wiedereinstieg

Die Geburt eines Kindes stellt für die Mütter und Väter in vielerlei Hinsicht einen tiefen Einschnitt in ihr Leben dar. Es beginnt ein anderes Leben mit anderen Gewohnheiten, Interessen und einem komplett geänderten Zeitrhythmus und Tagesablauf.

In den ersten zwei oder drei Jahren nach Geburt des Kindes wird in aller Regel die Elternzeit in Anspruch genommen. Elternzeit muss nicht zwangsläufig bedeuten, überhaupt nicht zu arbeiten: Während der Elternzeit kann jeder Elternteil bis zu 30 Wochenstunden arbeiten, d. h. es kann weiterhin in Teilzeit oder im Rahmen eines „Minijobs" gearbeitet werden[2]. In vielen Fällen nimmt jedoch ein Elternteil die Elternzeit in Anspruch und ist in dieser Zeit nicht erwerbstätig[3]. Für Betriebe besteht dabei die Gefahr, qualifizierte Beschäftigte dauerhaft zu verlieren. Je länger die Beschäftigten aus dem Berufsalltag herausgelöst sind, desto schwieriger wird es für sie, sich wieder in den Beruf hineinzufinden. Das betrifft zum einen den Verlust fachlicher Kenntnisse und das Verpassen bspw. technischer Neuerungen, zum anderen findet eine allgemeine Entwöhnung vom Rhythmus und den Erfordernissen des Berufsalltags statt. Für viele ist der Wiedereinstieg nach der Elternzeit daher genauso schwierig wie ein Neueinstieg – der durchaus auch scheitern kann oder erst gar nicht versucht wird.

Betriebe können maßgeblich dazu beitragen, den Wiedereinstieg zu erleichtern und die Qualifikation der Beschäftigten während der Elternzeit zu erhalten. Gerade kleinere Unternehmen können mit einfachen Mitteln die Bindung an den Betrieb aufrechterhalten und sich damit ihre erfahrenen Fachkräfte dauerhaft sichern.

Der Grundstein für einen erfolgreichen Wiedereinstieg muss bereits gelegt werden, bevor die Mitarbeiterin oder auch der Mitarbeiter in Elternzeit geht. Verständlicherweise dreht sich für die Mütter und Väter, die in Elternzeit gehen, nach der Geburt erst einmal alles um das Kind – wobei der Gedanke an den Wiedereinstieg leicht in Vergessenheit gerät und erst nach vielen Monaten, meist unsystematisch und möglicherweise zu spät wieder eine Rolle spielt.

Um diese Loslösung vom Betrieb und vom beruflichen Alltag zu vermeiden, ist es sinnvoll, bereits vor dem Antritt der Elternzeit ein **Planungsgespräch** über die Möglichkeiten des Wiedereinstiegs, die gesetzlichen Regelungen und die Beschäftigungsmöglichkeiten auch während der Elternzeit zu führen.

Die **bewusste Kontaktpflege** während der Elternzeit ist ebenfalls ein hilfreiches Mittel, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit an den Betrieb zu binden. Während der Erziehungsfreistellung werden den Beschäftigten Möglichkeiten angeboten, sich über Aktuelles aus dem Betrieb zu informieren und sich mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen. Dies ist zum Beispiel durch die Einladung zu Mitarbeitertreffen, Betriebsausflügen oder -feiern gut möglich.

---

[2] In Betrieben mit mehr als 15 Mitarbeitern besteht ein Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit mit einem Umfang von 15 bis 30 Wochenstunden, sofern keine dringenden betrieblichen Gründe dagegenstehen.

[3] Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Bericht über die Auswirkung der §§ 15 und 16 Bundeserziehungsgesetz (2004): Bei der Inanspruchnahme der Elternzeit überwiegt das Modell „Mutter in Elternzeit und nicht erwerbstätig" mit 60 %.

Sofern es die Betreuungssituation zulässt, ist es auch ein guter Weg, Beschäftigten in Elternzeit **Einsätze zur Urlaubs- oder Krankheitsvertretung** anzubieten. Oft gibt es auch im Betrieb kleinere Aufgaben, beispielsweise im Büro, für die gerade niemand Zeit findet, aber für die betriebsspezifische Kenntnisse nötig sind. In solchen Fällen ist es sinnvoll, Beschäftigte in Elternzeit zu fragen, ob sie diese Tätigkeiten nicht erledigen können. Der Betrieb profitiert, weil er auf eingearbeitete Kräfte zurückgreifen kann, und die Beschäftigten verlieren so die Entwicklungen im Betrieb nicht aus den Augen.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Beruflicher Wiedereinstieg im Friseurbetrieb Umlandt, Stade
In dem persönlich geführten Friseursalon von Frau Galler ist das Stammpersonal ebenso wichtig wie die Stammkundschaft: Die Kunden möchten in der Regel von „ihrer" Friseurin bedient werden. Wichtig ist daher fest angestelltes, gut ausgebildetes Personal, das an festen Tagen zuverlässig und motiviert für die Kunden da ist. Doch nicht nur durch die hohe Kundenbindung, sondern auch aufgrund der permanenten Investitionen in die Qualifikation und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen lohnt es sich besonders, den Mitarbeiterinnen eine langfristige Perspektive für den Verbleib im Betrieb aufzuzeigen, auch wenn diese bspw. in Elternzeit gehen. „Eine neue Mitarbeiterin braucht lange, bis sie eine Stammkundschaft aufgebaut hat und die volle Produktivität erreicht." Frau Galler motiviert daher die Mitarbeiterinnen in Elternzeit dazu, möglichst bald mit einem verringerten Stundenumfang wieder zu arbeiten. Dies funktioniert hier erfahrungsgemäß am besten, wenn die Mitarbeiterin an festen Tagen ganztags eingesetzt werden kann. Eine abgestufte familienbedingte Teilzeitarbeit ist aber auch bei den Mitarbeiterinnen sehr gefragt. „Meine Mitarbeiterinnen sind schon von sich aus sehr daran interessiert, den Kontakt zum Betrieb nicht zu verlieren und schnell wieder einzusteigen!", hebt Frau Galler hervor– Indiz für die gute Arbeitsatmosphäre, die nicht zuletzt von den Kunden sehr geschätzt wird.

Auch das Angebot der **Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen** während der Familienphase der Elternzeit lohnt sich für den Betrieb. Die Eltern bleiben mit den Inhalten der Tätigkeit vertraut, werden auf den neuesten Stand gebracht und müssen beim Wiedereinstieg nicht nachgeschult werden. Idealerweise wird hier bei Ort und Zeit der Veranstaltungen auf Familienpflichten Rücksicht genommen.

Steht die Rückkehr in den Betrieb bevor, ist es sinnvoll, mit den Wiedereinsteigern ein intensives **Rückkehrgespräch** zu führen. Zur Sprache sollten dabei die Möglichkeiten und Wünsche zur Arbeit – Arbeitsgebiet, Arbeitsumfang, Arbeitszeitlage – und individuelle Anforderungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kommen.

Für Informationen zur rechtlichen Regelung der Elternzeit ist beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend die Broschüre „Die neue Elternzeit – Ein Leitfaden für die Praxis" erhältlich, die auf den Internetseiten des Ministeriums auch heruntergeladen werden kann.

2.9 Unterstützung bei der Kinderbetreuung

Die passende Kinderbetreuung ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Eltern kleiner Kinder überhaupt berufstätig sein können. „Passen" muss eine Kinderbetreuung nicht nur in Bezug auf die Öffnungszeiten, sondern auch bezüglich der Altersgruppe, die aufgenommen wird, und der Entfernung zum Wohn- und Arbeitsort. Bei nur vormittags geöffneten Einrichtungen, die wegen ihrer Lage lange Hol- und Bringzeiten erfordern, ist es kaum möglich, auch nur halbtags zu arbeiten.

Grundsätzlich ist die Bereitstellung von Kinderkrippen und Kindergärten eine öffentliche Aufgabe. Die Versäumnisse der letzten Jahrzehnte sind auch erkannt worden: Derzeit stehen die Zeichen auf Ausbau qualitativ hochwertiger Betreuungseinrichtungen, eines größeren Angebots von Kinderkrippenplätzen und ganztägigen Betreuungsangeboten.

Doch auch Betriebe können entscheidend dabei helfen, dass ihre Beschäftigten eine geeignete Betreuung für ihre Kinder bekommen. Das muss keineswegs den Aufbau eines eigenen Betriebskindergartens bedeuten – eine für Handwerksbetriebe ohnehin unrealistische Maßnahme. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, wie Handwerksbetriebe wichtige Hilfestellungen leisten können, die noch nicht einmal etwas kosten müssen. Betriebe sollten neben dem sozialen Aspekt durchaus auch ein wirtschaftliches Interesse daran haben, dass ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine geeignete Betreuung für ihre Kinder finden. Je länger die Eltern wegen fehlender Betreuungsmöglichkeiten nicht wieder in den Betrieb einsteigen können oder je geringer der Umfang ist, in dem sie arbeiten können, desto länger bzw. häufiger müssen die Betriebe auf eingearbeitete Arbeitskräfte verzichten.

Für Eltern ist es gerade beim ersten Kind oft schwer, einen Platz in einer geeigneten Betreuungseinrichtung zu finden. Hier haben viele Handwerksbetriebe einen entscheidenden Vorteil gegenüber anderen Unternehmen. Oft wohnen und arbeiten die Inhaber schon lange Zeit am Ort, haben ihre eigenen Kinder schon in der Umgebung betreuen lassen und verfügen nicht zuletzt durch ihre handwerkliche Tätigkeit über eine Vielzahl von sozialen **Kontakten und Netzwerken im lokalen Umfeld**. Diese Kenntnisse und Kontakte können auch ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zugute kommen. Hilfreich ist dafür, den Kontakt beispielsweise zu Betreuungseinrichtungen zu suchen bzw. aufrechtzuerhalten. Aber auch Betriebe, die weniger stark im lokalen Umfeld verwurzelt sind, können ihren Beschäftigten durch das Einholen und Sammeln von **Informationen zu geeigneten Betreuungsformen und -möglichkeiten** helfen.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Kontakte und Netzwerke im lokalen Umfeld – Optiker Andreas Wittig e. Kfm., Berlin
„Das Thema Kinderbetreuung ist sehr einfach bei uns: Wir haben in der unmittelbaren Nähe einen Kindergarten und auch Tagesmütter, mit denen wir eng kooperieren. Es ist bereits zweimal vorgekommen, dass eine Mitarbeiterin einen Kindergartenplatz suchte und durch unsere Hilfe fand." Die Unternehmerin Karina Wittig konnte weiterhelfen: Aufgrund jahrelanger intensiver Zusammenarbeit mit dem Kindergarten, den auch die Kinder der Eheleute Wittig besucht haben, war die Vermittlung eines Kindergartenplatzes kein Problem. Andreas und Karina Wittig können sich auf diese Zusammenarbeit verlassen, zumal das Unternehmen hierfür den Kontakt und die Kommunikation zu dem Kindergarten und den Tagesmüttern pflegt.

Für größere Betriebe kann es auch eine sinnvolle Möglichkeit sein, Belegrechte in einer Kinderbetreuungseinrichtung zu erwerben. Unternehmen vereinbaren dabei mit dem Träger einer Betreuungseinrichtung, dass gegen Zahlung eines aushandelbaren Betrags – in der Regel etwa 2.500 € pro Platz und Jahr – für eine bestimmte Zahl von Mitarbeiterkindern die Aufnahme garantiert wird.

Auch bei einer vorhandenen Betreuung kann es leicht vorkommen, dass diese einmal nicht funktioniert: Beispielsweise hat der Kindergarten Ferien, oder die Großmutter, die sich normalerweise um das Kind kümmert, ist krank. In diesen Fällen ist es gut, auf **Betreuungsmöglichkeiten für Not- und Ausnahmefälle** zurückgreifen zu können. Möglichkeiten dafür gibt es viele, etwa Tagesmütter, Babysitter oder auch die kurzfristige Unterbringung in einer Betreuungseinrichtung. Entscheidend für eine schnelle Lösung sind wiederum die Kontakte und Netzwerke – und die Bereitschaft, diese auch zu nutzen. Der Nutzen für den Betrieb liegt dabei auf der Hand: Wird keine Ersatzbetreuung gefunden, fällt in vielen Fällen die Arbeitskraft für diese Zeit aus.

Eine weitere Möglichkeit für Not- und Ausnahmefälle ist das Angebot, **Kinder in den Betrieb** mitzubringen. Natürlich geht dies nur in Betrieben, wo die Arbeit nicht auswärts geleistet wird und wo das Kind keinen Gefahren ausgesetzt ist.

Der **steuer- und sozialversicherungsfreie Kinderbetreuungszuschuss** ist eine geeignete Möglichkeit für Betriebe, die ihre Beschäftigten auch finanziell unterstützen möchten. Junge Eltern sind oft auf jeden Euro angewiesen, sodass bereits kleinere Beträge eine wichtige Unterstützung sein können. Der Zuschuss lässt sich in der Höhe frei gestalten und muss nicht die volle Höhe der Betreuungskosten umfassen. Ein zweckgebundener Kinderbetreuungszuschuss ist steuer- und sozialversicherungsfrei und stellt daher eine für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen attraktive Unterstützungsform dar.

Voraussetzung für die Steuer- und Sozialversicherungsfreiheit sind die Beschränkung auf nicht schulpflichtige Kinder, die Gewährung der Zuschüsse zusätzlich zum ohnehin gezahlten Arbeitslohn und der Nachweis der zweckgebunden Verwendung der Zuschüsse durch die Beschäftigten.

Ein Kinderbetreuungszuschuss kann in verschiedenen Situationen eine für Arbeitgeber und Arbeitnehmer attraktive Lösung sein, zum Beispiel im Zusammenhang mit einer Gehaltserhöhung, einer Erhöhung der Arbeitsstunden oder im Rahmen einer Vertragsänderung nach dem Mutterschutz. Gehaltsumwandlungen werden allerdings nicht steuerlich anerkannt.

Die Möglichkeit eines Arbeitgeberzuschusses für Kinderbetreuungskosten wird von Unternehmen bisher wenig genutzt, obwohl sie sehr flexibel, individuell einsetzbar und relativ kostengünstig ist und zudem von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr positiv bewertet wird. Mithilfe eines solchen Zuschusses können auch kleinere Betriebe, deren Beschäftigte oft keine hohen Einkommen haben, gezielte Unterstützung bieten und möglicherweise Eltern motivieren, an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren.

Die folgende Modellrechnung zeigt die Vorteilhaftigkeit der Maßnahme am Beispiel eines Zuschusses in Höhe von 120 € als Alternative zu einer Gehaltserhöhung in derselben Höhe.

Modellrechnung Kinderbetreuungszuschuss

Bsp.: Kinderbetreuungszuschuss als Alternative zu einer Gehaltserhöhung im Anschluss an den Mutterschutz		
	Gehaltserhöhung	**Kinderbetr.-Zuschuss**
Bruttolohn alt	2.280 €	2.280 €
Gehaltserhöhung	120 €	–
Bruttolohn neu	2.400 €	2.280 €
Steuern	466 €	422 €
Sozialversicherung AN-Anteil	508 €	483 €
Sozialversicherung AG-Anteil	508 €	483 €
Kinderbetreuungszuschuss	–	**120 €**
Brutto-Personalaufwand AG	2.908 €	2.883 €
Mtl. Netto-Einkommen (+ Zuschuss) AN	1.426 €	1.495 €
Vorteil Arbeitnehmer/-in	–	**69 €**
Vorteil Arbeitgeber	–	**25 €**

Die Arbeitnehmer sparen Steuern und Sozialversicherungsbeiträge auf den Zuschussbetrag, und der Arbeitgeber seinen Anteil an der Sozialversicherung. Es lohnt sich damit für beide Seiten, einen Teil des Arbeitsentgeltes in Form eines solchen Zuschusses zu zahlen.

2.10 Männer und Frauen – partnerschaftlich in Beruf und Familie

Lange Zeit galt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nahezu ausschließlich als eine Angelegenheit von Frauen. Dies ändert sich allerdings zunehmend. So wie Mütter immer weniger auf ihre Berufstätigkeit verzichten wollen und können, zeigt sich auch bei Vätern ein Bewusstseinswandel. Viele Männer wollen, anders als noch ihre Väter, nicht nur finanziell für ihre Familie sorgen, sondern das Aufwachsen ihrer Kinder begleiten, sie in den ersten Monaten betreuen, sie erziehen und ihnen zur Seite stehen. Nach einer neuen Untersuchung zur Inanspruchnahme der neu geregelten Elternzeit entscheiden sich mittlerweile fast 5 Prozent der **Väter** dafür, zumindest einen Teil der **Elternzeit** in Anspruch zu nehmen – mit steigender Tendenz. Ihr Kind ausschließlich abends oder am Wochenende zu sehen, ist für mehr und mehr Väter unbefriedigend. Familienfreundlichkeit gewinnt daher auch für Betriebe an Bedeutung, in denen fast nur oder nur Männer arbeiten.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Vater in Elternzeit – Weber Elektrotechnik GmbH, Erfurt
Als sich der technische Leiter der Weber Elektrotechnik GmbH mit dem Wunsch, ein Jahr in Elternzeit zu gehen, an den Geschäftsführer wandte, fand er volle Unterstützung: „Ein solches Angebot lohnt sich immer, wenn man gute Mitarbeiter im Betrieb halten will", so Herr Gimbel. Für beide Seiten – Mitarbeiter und Unternehmen – wurde eine passende „Elternzeit-Lösung" gefunden: Der Mitarbeiter arbeitete im ersten Jahr nach der Geburt seines Kindes an 2 Tagen in der Woche für jeweils 6 Stunden im Betrieb. Auch im Rahmen der Teilzeitbeschäftigung übernahm er dabei weiterhin leitende Aufgaben von der Kundenbetreuung bis zur Koordination der Arbeitseinsätze. Da der Mitarbeiter wegen seiner hohen Leistungsfähigkeit und langjährigen Berufs- und Betriebserfahrung sehr geschätzt wird, hat Herr Gimbel gerne in Kauf genommen, dass er manchmal selbst einspringen musste, um den „Elternzeitler" zu vertreten. Für den Vater in Elternzeit hat sich diese Lösung bewährt, da er mehr Zeit für den Nachwuchs hatte und zugleich weiterhin einen Beitrag zum Haushaltseinkommen leisten konnte. Durch die Teilzeitarbeit konnte zudem der Kontakt zum Betrieb aufrechterhalten werden. Auch seine Frau profitierte von der Lösung: Weil ihr Mann einen großen Teil der Familienarbeit übernehmen konnte, hatte sie die Möglichkeit, weiterhin arbeiten zu können.

Väter stoßen im Betrieb allerdings noch immer häufig auf Unverständnis bei Kollegen und Vorgesetzten, wenn sie sich stärker um ihre Kinder kümmern wollen. Gerade bei Paaren, bei denen die Frau schnell wieder in den Beruf einsteigen will, sind Spannungen und Konflikte vorprogrammiert, wenn die Väter nicht einen größeren Teil an der Betreuung der Kinder übernehmen. Das muss nicht unbedingt bedeuten, dass Väter in Elternzeit gehen. Oft tragen bestimmte Freiräume, die Vätern im Betrieb eingeräumt werden, wesentlich dazu bei, dass die Balance von Beruf und Familie für beide Elternteile gelingt.

Die familienfreundlichen Maßnahmen sind prinzipiell auch **väterfreundliche Maßnahmen**. Es gibt allerdings einen gewichtigen Unterschied: Wenn es um Familienpflichten geht, äußern Väter ihre Bedürfnisse und Wünsche im Betrieb in aller Regel viel zurückhaltender und weniger bestimmt als Mütter. Oft spielt hier die Angst mit, auf Unverständnis zu treffen und möglicherweise eine Beförderung oder gar den Arbeitsplatz zu riskieren, wenn man Zeit für die Familie einfordert. Diese unausgesprochenen Probleme der Väter sind aber keineswegs nur ihre Privatsache: Bleiben die Bedürfnisse und Konflikte der Männer bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unberücksichtigt, leiden ihre Motivation, ihr Engagement, ihre Zufriedenheit und damit die Qualität ihrer Arbeit darunter.

Eine speziell väterfreundliche Maßnahme der Betriebsleitung ist daher, nicht nur einfach „offen" gegenüber den Vorschlägen der männlichen Mitarbeiter zu sein, sondern auch **gezielt nach Problemen zu fragen**. Ebenfalls ist es sinnvoll, nachdrücklich das eigene (Ein-)Verständnis demonstrativ auszudrücken, wenn Väter Freiräume in Anspruch nehmen.

Von den familienfreundlichen Regelungen sind bei Vätern vollzeitnahe Teilzeitregelungen oder Arbeitszeit-Komprimierungsmodelle besonders beliebt, bei denen an bestimmten Tagen mehr gearbeitet wird, um ohne Einbußen beim Einkommen einen freien Nachmittag für die Familie zu haben.

Frauen sind immer noch häufig mit dem spiegelbildlichen Problem konfrontiert: So wie Männer auf Unverständnis stoßen, wenn sie sich in der vermeintlichen Frauendomäne „Familie" engagieren möchten, müssen Frauen auch und gerade in Teilen des Handwerks um Akzeptanz für ihre berufliche Entwicklung kämpfen. Dabei kann es sich das Handwerk als arbeits- und beschäftigungsintensiver Sektor genauso wie die anderen Wirtschaftszweige immer weniger leisten, auf **qualifizierte weibliche Arbeitskräfte** zu verzichten.

Nicht nur in klassischen frauendominierten Gewerken wie z. B. dem Friseurhandwerk, sondern auch in ehemaligen Männerdomänen wie Optiker oder auch Maler und Tischler tragen Frauen wesentlich zur Wertschöpfung bei.

Aktionen wie der „Girl's Day", ein jährlich stattfindender bundesweiter Schnuppertag, an dem sich auch der Zentralverband des Deutschen Handwerks beteiligt und bei dem jungen Frauen die Gelegenheit gegeben wird, sich näher mit technischen Berufen zu beschäftigen, weisen in die richtige Richtung.

Aber auch in den Betrieben können und müssen Frauen gefördert werden, auch und gerade, wenn sie Familie haben. Frauen stoßen gerade in männerdominierten Branchen im Berufsalltag auf eine Vielzahl von offensichtlichen, aber auch weniger offensichtlichen Barrieren. Für Betriebe ist es daher sinnvoll, sich der beruflichen Entwicklung der weiblichen Beschäftigten mit und ohne Kinder in besonderer Weise anzunehmen, wobei konkrete Maßnahmen hier von der bewussten Gleichbehandlung von Frauen und Männern bis zur expliziten **Frauenförderung** reichen können.

Zu achten ist hierbei zum Beispiel auf eine **gleichberechtigte Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen** in dem Sinne, dass Weiterbildungen allen Beschäftigten, egal ob Frau oder Mann, Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigten angeboten werden. Zeigt sich, dass bestimmte Mitarbeiter(gruppen) trotz Angebot seltener an Weiterbildungen teilnehmen, lohnt es sich, gezielt nach den Gründen zu fragen und gegebenenfalls besondere Rücksicht auf die Situation dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nehmen.

Äußern kann sich eine besondere Rücksichtnahme auf Mütter zum Beispiel bei der **Berücksichtigung familiärer Belange bei Weiterbildungsmaßnahmen**. Ort, Dauer und Termin der Weiterbildung werden mit Beschäftigten mit Familie besonders abgesprochen, damit diese nicht durch familiäre Aufgaben an der Teilnahme gehindert werden.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Frauenförderung in der Schreinerei HOLUNDER HOF, Kelkheim

Die Schreinerei HOLUNDER HOF im Taunus hat sich auf „Möbel mit Geschichte" – Möbelrestaurierung und individuelle Möbelanfertigung – spezialisiert. Aber nicht nur das ist hier „besonders", sondern auch der hohe Frauenanteil im Betrieb: Im HOLUNDER HOF arbeiten fünf Frauen und ein Mann. Die Unternehmerin und Schreinermeisterin Sigrun Horn erklärt dies so: „Seit ein paar Jahren stelle ich ausschließlich Frauen als Auszubildende ein." … „Nicht um Männer zu benachteiligen", wie sie betont. „Aber da sich das herumgesprochen hat, bewerben sich viele gut qualifizierte Frauen und die Zahl der männlichen Bewerber ist gering." Hinzu kommt, dass sich insbesondere Frauen für die Restaurierung und individuelle Möbelanfertigungen interessieren.
Durch den hohen Frauenanteil hat der Betrieb aber auch branchenunübliche Problemlagen, denn wird eine Mitarbeiterin schwanger, darf sie nicht mehr in der Werkstatt arbeiten. Hier hat sich in der Vergangenheit folgende Lösung bewährt: Eine schwangere Mitarbeiterin konnte an 2 Tagen in der Woche im Büro oder in der Möbelausstellung arbeiten. Dort war sie bspw. für die Lohnabrechnung, konzeptionelle Arbeiten oder die Beratung zuständig, aber auch für die theoretische Einarbeitung von Auszubildenden/Praktikantinnen. Damit ging der Anschluss an den Betrieb und der Kontakt zu dem Kollegenkreis nicht so schnell verloren und der Betrieb konnte den kurzfristigen Ausfall der Mitarbeiterin besser bewältigen.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen im Friseurbetrieb Umlandt, Stade
Im Friseurbetrieb Umlandt in Stade sind ausschließlich Mitarbeiterinnen beschäftigt. Diese haben hier überwiegend bereits ihre berufliche Ausbildung absolviert und sind somit mit den betrieblichen Abläufen und den Wünschen der Kunden bestens vertraut. Frau Galler, die Chefin, legt zudem viel Wert auf die kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualifikationen ihrer Mitarbeiterinnen. An den betrieblichen Schulungen nehmen grundsätzlich alle Mitarbeiterinnen teil – auch jene, die gerade in Elternzeit sind. Damit bleiben alle auf dem neuesten Stand, sowohl was Trends und fachliche Neuerungen als auch interne Belange angeht.

Bei **Neueinstellungen oder Beförderungen** kann darauf geachtet werden, dass **ausschließlich die Qualifikationen** der Bewerberinnen und Bewerber ausschlaggebend sind und sich Verpflichtungen in der Familie nicht negativ auf die Entscheidung auswirken. Auch längere Berufsunterbrechungen durch Kinderpausen, wie sie für die Lebensläufe vor allem von Müttern typisch sind, sollten nicht als Nachteil ausgelegt werden. Der Vorteil für den Betrieb besteht darin, dass bei der Neueinstellung das Kriterium der besten Qualifikation in den Vordergrund rückt. Außerdem zeichnen sich Mitarbeiterinnen mit Familienpflichten, denen eine gute Chance für eine qualifizierte Erwerbstätigkeit eingeräumt wird, nach Erfahrung von vielen Betrieben durch besondere Einsatzbereitschaft aus und bleiben dem Betrieb lange verbunden.

Ein Beispiel aus der Praxis:

Familienpflichten kein Hinderungsgrund für Neueinstellungen – Fleischerei Ossenbrügge, Stade
Die Juniorchefin der Fleischerei Ossenbrügge, Meike Ossenbrügge, die selbst zwei Kinder hat, setzt sich besonders für Frauen ein, die nach der Familienphase wieder im Beruf Fuß fassen wollen: „Wiedereinsteigerinnen sind besonders motiviert und leistungsbereit." Daneben schätzt sie die Flexibilität und das Improvisationstalent von Frauen und deren gutes Gespür für den Umgang mit den Kunden.

Schließlich können Betriebe auch auf eine **gezielte Frauenförderung** setzen, zum Beispiel durch eine gemeinsame Karriereplanung von Mitarbeiterin und Geschäftsleitung oder besondere Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Auch hier berichten die Betriebe von positiven Effekten: Die Attraktivität ihres Betriebs für Frauen spricht sich schnell herum, sodass diese Betriebe oftmals keinerlei Probleme haben, leistungsbereite Auszubildende und engagierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen zu finden.

III.

Kosten-Nutzen-Relationen familienfreundlicher Maßnahmen: 5 Beispiele aus der Praxis

Beispiel 1: Malerbetrieb Wolfgang Scharpf, Esslingen

Wolfgang Scharpf hält große Stücke auf seine Malerinnen. Unter den zehn Beschäftigten in handwerklicher Tätigkeit arbeiten zwei Frauen. „Zuerst waren die Kunden etwas skeptisch – aber jetzt, wo die Mitarbeiterinnen bekannt sind, werden sie sogar häufiger angefragt." Vor allem weibliche Kunden bevorzugen die Malerinnen – ein Wettbewerbsvorteil für den Malerbetrieb aus Esslingen. Für Malermeister Wolfgang Scharpf ein Anreiz, den Anteil weiblicher Beschäftigter noch zu steigern: Von den drei Auszubildenden des Betriebs sind zwei weiblich. Das gute Betriebsklima und der hohe Frauenanteil des Betriebes haben sich herumgesprochen: „Wir bekommen häufiger Initiativbewerbungen von gut qualifizierten Frauen."

Neue Wege beschreitet der Betrieb aber auch bei der Arbeitszeit und bei Kooperationen mit anderen Handwerkern. „Auch in einem klassischen Baugewerk ist eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit möglich", ist Wolfgang Scharpf überzeugt. Bereits drei seiner Malerinnen und Maler arbeiten mit einem reduzierten Stundenumfang, darunter eine Malerin mit zwei Kindern, die im Verlauf der Elternzeit schrittweise wieder in den Beruf einsteigt und daher zunächst nur an zwei Tagen in der Woche arbeitet, und ein Maler, der an einem Nachmittag in der Woche Zeit für seine Kinder haben möchte. Auch wenn die Organisation des flexiblen Arbeitseinsatzes etwas mehr Zeit kostet, sieht Wolfgang Scharpf doch auch klare betriebwirtschaftliche Vorteile für seinen Betrieb: „Meine Erfahrung ist, dass die Teilzeitbeschäftigten motivierter sind und auch schneller arbeiten." Der Malermeister schätzt, dass die Teilzeitbeschäftigten in der gleichen Arbeitszeit etwa 15 % effizienter arbeiten, und führt dies unter anderem darauf zurück, dass sie mehr Reserven für die körperlich anstrengende Arbeit haben.

Da die Aufträge im Malerhandwerk oft kurzfristig – meist erst wenige Wochen vor Beginn der Arbeiten – erteilt werden, ist auch die Personalplanung für Wolfgang Scharpf nicht immer einfach. Für personelle Engpässe oder wenn sehr spezielle Fachaufgaben anstehen, hat der Betrieb daher gute und eingespielte Kontakte zu anderen Malerbetrieben und Fachbetrieben in seiner Region aufgebaut, die einen reibungslosen Personalaustausch im Rahmen der Kollegenhilfe ermöglichen. Die Kooperation schafft nicht nur Flexibilität bei der Annahme und Abwicklung von Aufträgen, sondern ermöglicht auch, besser auf die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten einzugehen.

Die Investitionen in ein gutes Betriebsklima, Flexibilität und Familienfreundlichkeit haben aber noch einen weiteren Grund: Wolfgang Scharpf legt die Messlatte für Qualität in seinem Betrieb sehr hoch. Neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen diesen Qualitäts-

standard halten, doch „gute Fachkräfte stehen auf dem Markt nicht ausreichend zur Verfügung, dies bestätigen auch Kollegen mit vergleichbaren Qualitätsansprüchen“. Es gilt daher, die Beschäftigten an den Betrieb zu binden und Fluktuation zu vermeiden. Denn, so die Erfahrung des Malermeisters, eine neue Arbeitskraft bringt im ersten Jahr nur ca. 80 % der Leistung im Vergleich zu eingearbeiteten Kollegen. Die Kosten für die Wiederbeschaffung eines neuen Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin bei Ausscheiden einer erfahrenen Kraft können sich daher auf bis zu 18.500 € belaufen.

Senkung von Fluktuation und Personalbeschaffungskosten – Das Beispiel Malerbetrieb Wolfgang Scharpf

Problem:	Fluktuation ist kostenintensiv: Gute Fachkräfte sind nach wie vor rar. Suche und Einarbeitung sind aufwändig – es dauert bis zu einem Jahr, bis ein neuer Mitarbeiter den im Betrieb geforderten Standard erreicht. In dieser Zeit erbringt er nur ca. 80 % der Leistung im Vergleich zu eingearbeiteten Mitarbeitern.
Maßnahmen:	Familienfreundliches Betriebsklima, Arbeitszeitflexibilität, Teilzeit, Abstimmung von Arbeitszeitwünschen, Kooperation mit Malerbetrieben.

Kosten:

- Aufwand bspw. für die Abstimmung von Zeitplänen, Arbeitszeitwünschen etc.
- Arbeitsorganisatorische und betriebsklimabezogene Maßnahmen – insgesamt schwer quantifizierbar

Nutzen:

Kosten Auswahl/Anwerbung:	900 €
Einstellungskosten:	100 €
Aus-/Fortbildungskosten:	500 €
Einarbeitungskosten:	3.000 €
Minderleistung bei Einarbeitung:	14.000 €
Personal(wieder)beschaffungskosten	18.500 €

→ Durchschnittliches Einsparpotenzial je vermiedener Mitarbeiter-Fluktuation:
18.500 €

→ Bereits ein vermiedener Fluktuationsfall rechtfertigt Investitionen in Familienfreundlichkeit

Effizienzgewinn durch Teilzeitbeschäftigung – Das Beispiel Malerbetrieb Wolfgang Scharpf

Problem:	Bindung erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Familienpflichten. Wiedereinstieg von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach der Elternzeit.
Maßnahmen:	Teilzeit, Arbeitszeitkonten.

Kosten:

- Aufwand bspw. für die Abstimmung von Zeitplänen und Arbeitszeitwünschen etc.

Nutzen:

- Teilzeitbeschäftigte arbeiten ca. 15 % effizienter

→ Die Besetzung einer Vollzeitstelle mit Teilzeitkräften ermöglicht ca. 14.000 € Mehrleistung p. a.

→ Der Nutzeneffekt liegt deutlich über dem Aufwand für Einführung und Koordination der Teilzeit

Beispiel 2: Elektro Wolff GmbH, Swisttal-Ollheim

„Der Kunde kann die Qualität einer Monteursleistung nicht direkt beurteilen – sie ist für ihn oft nicht sichtbar oder messbar. Als Ersatz gelten die Menschen, die Mitarbeiter, als Qualitätsmaßstab – die Qualität unserer Arbeit wird am Verhalten unserer Gesellen gemessen", so erklärt Elektromeister Dieter Wolff das Engagement für Mitarbeiter- und Familienfreundlichkeit bei der Elektro Wolff GmbH. Für den 10-köpfigen Elektrobetrieb in Swisttal, dessen umfangreiches Leistungsangebot auch komplexe Hightechleistungen der Netzwerktechnik umfasst und der sogar schon im arabischen Raum Montageaufträge durchgeführt hat, sind die überdurchschnittlich ausgebildeten und hoch motivierten Mitarbeiter daher die Basis des Unternehmenserfolgs. Es gilt, die guten Leute gegen die Abwerbung durch die Industrie zu halten und ihre Motivation zu fördern. Der Betrieb setzt daher auf ein dialogorientiertes Betriebsklima und flexible Arbeitszeiten.

Durch Doppelbelastung sinkt die Qualität der Arbeit: Der Beruf stellt hohe Anforderungen, hinzu kommen Weiterbildungen und natürlich die Familie: „Der Rücken muss frei bleiben, das geht nicht durch permanenten Druck!", sagt Dagmar Wolff-Schlagkamp. „Es nützt uns nichts, wenn ein Mitarbeiter am Arbeitsplatz ist, aber mit den Gedanken bei seiner Frau im Krankenhaus, im Kindergarten oder bei einem anderen Problem." Welche Folgen es hat, wenn ein Mitarbeiter unkonzentriert auf der Baustelle ist, kann Dieter Wolff mit Zahlen belegen: Ein durch private Probleme belasteter Geselle hatte auf einer Baustelle durch fehlerhafte Installation einen Schaden in Höhe von 5.000 € verursacht. „Es ist nicht nur der Schaden an sich, der Geld kostet", fügt Herr Wolff hinzu. „Macht ein Geselle Fehler, muss ich als Chef selbst zum Kunden, den Fehler suchen und die Wogen glätten. Teure Arbeitszeit, die mir zudem bei der Akquise verloren geht." Die Konsequenz bei Elektro Wolff: „Wenn ein Mitarbeiter ein privates Problem hat, sprechen wir offen darüber und suchen gemeinsam eine Lösung."

Eine mögliche Lösung bietet die flexible Arbeitszeit. Die Mitarbeiter können sich in Abstimmung mit der Betriebsleitung die Arbeitszeiten frei einteilen. In der Praxis heißt das: Wenn ein Mitarbeiter mittags zwei Stunden Zeit braucht, um sein Kind von der Schule abzuholen, kann er dies machen – „Hauptsache, am Abend ist der Auftrag erledigt". Dass die 10 Mitarbeiter ein ähnliches Qualifikationsniveau haben, vereinfacht den flexiblen Personaleinsatz. Der Ausgleich von Mehr- und Minderarbeit erfolgt bei Elektro Wolff wahlweise über Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten. Den Anstoß zu einer entsprechenden Betriebsvereinbarung gab ein Mitarbeiter, der über ein Jahr lang eine kranke Angehörige pflegen musste und daher innerhalb dieses Jahres 5 Minustage anhäufte. „Doch das war kein Problem – ein Problem für den Betrieb hätten wir bekommen, wenn der Mitarbeiter gekündigt hätte, denn wenn wir von außen einen neuen Mitarbeiter einstellen, kostet es viel, bis wir ihn auf den erforderlichen Kenntnisstand ausgebildet haben", schildert Frau Wolff-Schlagkamp die Situation. Die Lebensarbeitszeitkonten bieten den Mitarbeitern die Möglichkeit, Zeitbedarfe für Meisterschule, Kinderbetreuung, Auszeit und Krankenpflege langfristig zu planen. Auch Elternzeitwünsche der männlichen Mitarbeiter werden damit ermöglicht und von Frau Wolff-Schlagkamp auch ausdrücklich unterstützt: „Männer verpassen einfach so viel, wenn sie sich nicht um ihre Kinder kümmern können, und ihnen fehlt daher auch ein gewisses Maß an sozialer Intelligenz und Kompetenz." Das Engagement für die Mitarbeiter zahlt

sich aus: „Wir kriegen vieles wieder zurück – wenn unsere Firma die Mitarbeiter braucht, dann sind sie auch da!“ Auch die Zahlen geben Dieter und Dagmar Wolff recht: Krankenstand und Fehlzeiten liegen schon seit Jahren deutlich unter dem Branchendurchschnitt, und der Aufwand für Gewährleistung ist vernachlässigbar gering.

Reduktion der Kulanz- und Gewährleistungaufwendungen – Das Beispiel Elektro Wolff GmbH

Problem:	Durch private Probleme ist ein Geselle unmotiviert und unkonzentriert bei der Arbeit und führt die Elektroinstallation fehlerhaft aus.
Maßnahmen:	Zeitsouveränität und Jahresarbeitszeitkonten schaffen Spielräume für private Zeitbedürfnisse. Eine offene Betriebskultur sorgt dafür, dass persönliche Probleme bereits im Vorfeld besprochen und geklärt werden können.

Kosten:	**Nutzen:**
▮ Aufwand für Abstimmung von Zeitplänen und Jahresarbeitszeitkonten ▮ Arbeitsorganisatorische und betriebsklimabezogene Maßnahmen – daher insgesamt nur schwer quantifizierbar	▮ Gewährleistungsfälle können 5.000 € und mehr kosten ▮ Kulanzfälle binden teure Meisterstunden – Akquisitionszeit geht verloren. ▮ Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

→ Kosten-Nutzen-Relation deutlich positiv!

Beispiel 3: Sanitär Schalm GmbH, Mönchengladbach

„Das Unternehmen war unflexibel, die Beschäftigten waren frustriert, keiner hatte mehr Spaß bei seiner Arbeit", berichtet Norbert Schalm von der Unternehmenskrise, in der sich die H. Schalm GmbH vor 7 Jahren befand. Heute ist davon nichts mehr zu spüren: Der Familienbetrieb, der vom Thermostatventil bis zur hochkomplexen Großanlage das komplette Spektrum der Heizungs-, Klima- und Lüftungstechnik anbietet, ist erfolgreich am Markt, und die beiden Geschäftsführer Norbert und Armin Schalm sind stolz auf ihre 30-köpfige, hoch motivierte Mannschaft. „Wir machen heute unsere eigene Konjunktur!" Der erstaunliche Erfolg in einem schwieriger werdenden Umfeld hat seinen Ursprung in einer radikalen Veränderung der Führungskultur. Angestoßen durch die Krise, wurden 1998 gemeinsam mit dem Personal und einem Coach die Erwartungen an das Unternehmen diskutiert, neue Regeln für die gemeinsame Zusammenarbeit erarbeitet und in einer Unternehmensphilosophie und einem Leitbild niedergeschrieben. „Das war der Startschuss, das Unternehmen von Grund auf umzukrempeln. Dort ist die Grundlage der offenen Kommunikation entstanden, mit der wir heute leben." Heute werden die Leistungsziele eines Jahres, wie z. B. Neukundenquote, Kulanzquote und Fehlzeitenquote, gemeinsam mit den Angestellten erarbeitet, es gibt ein Prämiensystem, auch für die Teilnahme an Weiterbildungen, und es existiert ein Betriebssportprogramm für die Gesundheitsprävention.

Dennoch steht nach wie vor die Kundenorientierung an erster Stelle. Der hohe Anteil von Industriekunden und ein „Rund-um-die-Uhr"-Kundendienst erfordern bei der H. Schalm GmbH verstärkt Arbeitseinsätze an Wochenenden, wenn die Maschinen der Kunden stillstehen, und längere Montageeinsätze, teils auch im Ausland. „Feste Arbeitszeiten kann man bei uns vergessen – sie richten sich nach den Bedürfnissen unserer Kunden", bringt Norbert Schalm die Kundenorientierung auf den Punkt. Die Beschäftigten und ihre Familien sind in ihrer zeitlichen Flexibilität stark gefordert, ihre privaten Zeitbedarfe oft stark beeinträchtigt. Trotzdem ist es kein Widerspruch, wenn Norbert Schalm sagt: „Zufriedene Kunden gibt es nur mit zufriedenen Mitarbeitern", denn ein erklärtes Ziel der neuen Firmenphilosophie ist der Einklang zwischen persönlichen Bedürfnissen der Arbeitskräfte und den Anforderungen des Arbeitsplatzes. Die Erhöhung der Zeitsouveränität verringert diese Problematik: So können die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten in Abstimmung mit den Kunden selbst regeln und erhalten dadurch einen zeitlichen Spielraum, z. B. bei der Festlegung ihres Arbeitsbeginns oder der Pausenzeiten. Die Erfassung der gleitenden Arbeitszeiten wird mithilfe von Arbeitszeitkonten geregelt. Die Arbeitszeitkonten dienen auch der Aufgabe, einen Freizeitausgleich für die Beschäftigten zu schaffen und ihnen höhere zeitliche Spielräume zu geben. Daneben können die Installateure mithilfe eines Einsatzplanes ihre zeitlichen Präferenzen für die Wochenendarbeit vermerken, die gemeinsam diskutiert werden und dann so weit wie möglich Berücksichtigung finden. „Wir verlangen eine hohe Flexibilität von unseren Mitarbeitern – das können wir nur, wenn wir auch selbst flexibel sind und für die Zeitbedürfnisse unseres Personals ein offenes Ohr haben!", begründet Norbert Schalm das Prinzip der Gegenseitigkeit.

Und nicht nur die Kundenzufriedenheit spricht für die Mitarbeiterorientierung. Norbert und Armin Schalm sind überzeugt, dass der Fachkräftebedarf in Zukunft ein immer wichtigeres Thema wird – und damit auch die Frage, wie man seine Fachkräfte hält. „In 5 bis10

Jahren, wenn die Demografiefalle zuschnappt, wird die Industrie wieder versuchen, bei uns Fachkräfte abzuwerben – unser Betriebsklima ist dann der Klebstoff, der die Leute hält – allein mit Geld geht das nicht." Mit Blick auf die Zukunft beklagen die beiden Unternehmer auch den Mangel an Frauen als Leistungsträger und Fachkräfte im SHK-Gewerk. Gerne würden sie in Zukunft mehr Frauen ausbilden und einstellen und sehen ihren Betrieb auch aus dieser Perspektive in der Pflicht, familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Bereits heute lassen sich die Wirkungen der neuen Unternehmensphilosophie auch in Zahlen ausdrücken. Fluktuation gibt es praktisch nicht, und der Krankenstand ist von durchschnittlich 13 Tagen im Krisenjahr 1997 auf nur noch 2,9 Tage pro Kopf (ohne Langzeitkranke) gesunken – im körperlich belastenden Baugewerk ein hervorragender Wert. Der finanzielle Effekt, gemessen an den Beschaffungs- und Einarbeitungskosten für neue Arbeitskräfte oder den Stundensätzen im Krankheitsfall, ist erheblich. Für das gute Arbeitsklima sprechen auch die Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung der Krankenkasse zu Arbeitsklima, Belastung, Weiterbildung, betrieblichen Aufstiegschancen etc. Hier hat der Betrieb bei allen Punkten im Vergleich zu anderen Betrieben überdurchschnittlich gut abgeschnitten. Auch die weichen Faktoren wie die deutlich höhere Leistungsbereitschaft der Beschäftigten und die Identifikation mit dem Unternehmen schlagen sich, so Norbert Schalm, in der deutlichen Verbesserung von Umsatz, Ergebnis und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nieder: „Unsere Mitarbeiter bestimmen das Bild unseres Unternehmens, denn sie sind beim Kunden vor Ort präsent."

Senkung von Fluktuation und Personalbeschaffungskosten – Das Beispiel H. Schalm GmbH

Problem:	Schlechtes Betriebsklima und niedrige Mitarbeiterzufriedenheit sorgen für erhöhte Personalfluktuation und erleichtern die Personalabwerbung durch die Industrie. Der Fachkräftemangel sorgt für erhöhte Personalbeschaffungskosten.
Maßnahmen	Familienfreundliches Betriebsklima, Arbeitszeitflexibilität, Abstimmung von Arbeitszeitwünschen, Mitarbeiterbeteiligung an Zielvereinbarungen, Erfolgsprämien, Gesundheitsschutzmaßnahmen.

Kosten:

- Aufwand bspw. für die Abstimmung von Zeitplänen , Arbeitszeitwünschen etc.
- Arbeitsorganisatorische und betriebsklimabezogene Maßnahmen – insgesamt schwer quantifizierbar.

Nutzen:

Kosten der unbesetzten Stellen (Überstd.)	1.000 €
Kosten Auswahl/Anwerbung:	3.750 €
Einstellungskosten:	400 €
Aus-/Fortbildungskosten:	500 €
Einarbeitungskosten:	2.500 €
Minderleistung bei Einarbeitung:	8.500 €
Personal(wieder)beschaffungskosten	16.650 €

→ Durchschnittliche Einsparung je vermiedene Mitarbeiter-Fluktuation: **16.500 €**

→ Deutlich positive Kosten-Nutzen-Relation der Maßnahmen, da die Fluktuationsrate der H. Schalm GmbH nahe 0 % liegt. Vergleichbare Betriebe verlieren jährlich bis zu zwei Beschäftigte.

Senkung der Fehlzeiten und Lohnfortzahlungskosten – Das Beispiel H. Schalm GmbH

Problem:	Der Betrieb hatte im Jahr 1997 mit durchschnittlich 13 Tagen einen hohen Krankenstand.
Maßnahmen:	Familienfreundliches Betriebsklima, Arbeitszeitflexibilität, Teilzeit, Abstimmung von Arbeitszeitwünschen, Mitarbeiterbeteiligung an Zielvereinbarungen, Erfolgsprämien, Gesundheitsschutzmaßnahmen.

Kosten:	**Nutzen:**
▮ Aufwand bspw. für die Abstimmung von Zeitplänen, Arbeitszeitwünschen etc. ▮ Arbeitsorganisatorische und betriebsklimabezogene Maßnahmen – daher insgesamt schwer quantifizierbar.	▮ Absenkung des Krankenstandes von durchschnittlich 13 Tagen auf 2,9 Tage/Mitarbeiter ▮ Durchschnittliche Lohnfortzahlungskosten pro Fehltag: **145 €** → Durchschnittliche Ersparnisse pro Beschäftigten p. a.: **1.450 €**

→ Jährlicher Nutzeneffekt bei 30 Beschäftigten: **43.500 €**

Beispiel 4: Keller Dental-Labor GmbH, Remscheid

„... zuerst die Partnerschaft" lautet der Slogan, mit dem das Dental-Labor Keller nach außen zeigt, dass Kundenzufriedenheit für den Remscheider Zahntechnikerbetrieb an erster Stelle steht. Der Marktentwicklung mit sinkenden Preisen und dem Druck, schneller und flexibler auf Kundenwünsche einzugehen, begegnet Herr Alles, der Inhaber, mit sehr hohen Ansprüchen an Qualität und Kundenorientierung.

Doch wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und flexibel auf die Wünsche der Kunden eingehen sollen, dann muss sich auch der Betrieb flexibel zeigen und offen für die zeitlichen Belange der Angestellten sein, denn – so bringt es der Zahntechnikermeister auf den Punkt – „nur zufriedene Mitarbeiter können zufriedene Kunden hervorbringen".

„Zuerst die Partnerschaft" ist aus diesem Grund für Herrn Alles auch die Philosophie für das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung. Der Betrieb investiert daher viel in das Arbeitsumfeld und die Fortbildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nicht zuletzt in Maßnahmen für eine familienfreundlichere Ausgestaltung der Arbeitszeiten: Im Dental-Labor Keller profitieren alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einer Gleitzeitregelung und dem Zeitausgleich über ein Jahresarbeitszeitkonto. Die Arbeitszeitflexibilisierung ermöglicht es, Arbeitsanfall und Arbeitszeit besser miteinander abzustimmen und flexibler auf die Kundenanforderungen zu reagieren. Dabei stehen aber auch hier Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit gleichzeitig an erster Stelle: „Wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin am Jahresende 5 Minustage hat, jedoch Kunden, Kollegen und Unternehmen mit ihm oder ihr voll zufrieden sind, werden die Tage auch schon einmal geschenkt, ohne den Urlaubsanspruch für das nächste Jahr anzukratzen", berichtet Herr Alles. Bald möchte er noch einen Schritt weitergehen, dann soll im Labor Keller die reine Vertrauensarbeitszeit gelten und die Arbeitszeiterfassung vollständig aufgegeben werden.

Auch das Angebot von Teilzeitarbeitsplätzen wird bereits mit Erfolg genutzt. So arbeitet bspw. eine Mitarbeiterin mit zwei Kindern in Teilzeit mit 12 Stunden pro Woche. Ein anderer Mitarbeiter, Vater von Zwillingen, dessen Frau mit einem Friseurbetrieb selbstständig ist, arbeitet an zwei weiteren Tagen. Das ist zwar ein sehr geringer Stundenumfang, aber Herr Alles betont, dass es sich um wertvolle, sehr gut qualifizierte Fachkräfte handelt, die sich auch in der geringen Zeit sinnvoll einbringen. Zudem können sich die beiden Zahntechniker einen der teuren Arbeitsplätze teilen, sodass dem Betrieb keine zusätzlichen Kosten entstehen.

„Eine erfahrene Mitarbeiterin und allein erziehende Mutter, die ich für ihre gute Arbeit sehr schätze, war durch die Abholtermine ihres kleinen Sohnes am Kindergarten oft nicht konzentriert bei der Arbeit", schildert Rainer Alles ein betriebliches Problem. Arbeiten, welche die Mitarbeiterin kurz vor ihrem Arbeitsschluss fertig stellen musste, wiesen manchmal eine schlechte Qualität auf und waren nicht passgenau, stellte der Betriebsinhaber fest. Ein hohes finanzielles Risiko für den Betrieb, denn durch fehlerhafte oder durch den Zahnarzt nicht einpassbare Werkstücke können je Werkstück bis zu 5.000 € Schaden für Material und Arbeitszeit entstehen. Herr Alles schätzte das Risiko realistisch auf einen Kulanzfall pro

Jahr. Er entschloss sich daher, der Mitarbeiterin einen Heimarbeitsplatz einzurichten. Der Mitarbeiterin wird durch den Heimarbeitsplatz ermöglicht, zahntechnische Arbeiten zu Hause zu erledigen, die keiner ständigen Überwachung des Meisters unterliegen müssen, die aber gleichwohl im Labor zwischengeprüft und dann weiterbearbeitet werden.

Die Einrichtung des Heimarbeitsplatzes kostete rund 6.000 € – bei einer Nutzungsdauer von 3 Jahren ein jährlicher Aufwand von rund 2.000 €. Der Betrieb vermeidet dadurch jedoch mindestens einen Kulanzfall in Höhe von 5.000 € pro Jahr und behält eine hoch qualifizierte Mitarbeiterin – ein aus Kosten-Nutzen-Sicht deutlich positiver Effekt!

In regelmäßigen Betriebsversammlungen wird gemeinsam mit den Mitabeitern diskutiert, mit welchen Maßnahmen Betriebsklima und Familienfreundlichkeit noch weiter verbessert werden können: So gibt es beispielsweise zusätzlich zum tariflichen Gehalt individuelle Gehaltsbestandteile: Neben Fahrgeld oder Firmenwagen können hier auch die Kosten für den Kindergarten als individueller Bestandteil enthalten sein.

Der Erfolg der Mitarbeiterorientierung zeigt sich für Rainer Alles zum Beispiel bei der Personalanwerbung: Gute Fachkräfte werden trotz des schwieriger werdenden Marktes händeringend gesucht, denn viele qualifizierte Zahntechniker wechseln in andere, besser bezahlte Branchen, in denen ihr handwerkliches Geschick hoch gefragt ist. Nicht so bei der Firma Keller: Das Labor arbeitet mit einem konstanten, hoch motivierten Mitarbeiterteam, und wenn einmal eine Stelle ausgeschrieben wird, gibt es ständig viele gute Initiativbewerbungen. „Sogar ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits in anderen Betrieben gearbeitet haben, kehren gerne wieder in ihren alten Betrieb zurück“, hebt Herr Alles hervor. Das Zahntechnikergewerbe steckt derzeit mitten in einer Konsolidierungsphase, doch Herr Alles blickt mit seinem hoch motivierten Team und der handwerklichen Qualität der eigenen Arbeit optimistisch in die Zukunft.

Qualitätssteigerungen durch Reduktion der Stressbelastung und Erhöhung der Motivation – Das Beispiel Keller Dental-Labor GmbH

Problem:	Eine Mitarbeiterin (allein erziehende Mutter) ist durch Abholtermine ihres Sohnes am Kindergarten nicht konzentriert bei der Arbeit – Arbeiten kurz vor ihrem Arbeitsschluss weisen eine schlechte Qualität auf.
Maßnahmen:	Einrichtung eines Heimarbeitsplatzes: Die Mitarbeiterin kann Arbeiten, die keiner ständigen Überwachung des Meisters unterliegen müssen, zu Hause ohne Zeitdruck erledigen.

Kosten:	**Nutzen:**
▮ Investition für die Einrichtung eines Heimarbeitsplatzes ca. 6.000 € ▮ verteilt über 3 Jahre: betrieblicher Aufwand ca. 2.000 € p. a.	▮ Durch fehlerhafte, nicht einpassbare Werkstücke können je Werkstück bis zu 5.000 € Schaden entstehen. ▮ Das Risiko liegt realistisch bei einem Kulanzfall pro Jahr.

→ Kosten-Nutzen-Relation: **2.000 € : 5.000 € – deutlich positiv!**

Beispiel 5: Karo Gebäudereinigungs GmbH, Hamburg

In ihren Kundengesprächen als Beraterin für Immobilienmanagement entdeckte Sylvia Warner den Bedarf an professioneller und kompetenter Gebäudepflege und gründete 1988 die KARO Gebäudereinigungs GmbH. Seit der Gründung ist das Unternehmen außerordentlich schnell gewachsen und ist heute mit rund 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer der größten Gebäudereinigungsanbieter in Hamburg. Die Gebäudereinigermeisterin glaubt fest, dass dieser Erfolg ohne ihre „menschliche Strategie" und die mitarbeiterorientierte Unternehmensführung nicht möglich gewesen wäre.

„Damals war es noch sehr schwierig, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bekommen", erzählt Frau Warner aus den Anfangstagen des Unternehmens. Eine der ersten Maßnahmen war daher die Einführung einer Willkommensbroschüre für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Informationen über Gesundheitsschutz, Urlaubs- und Arbeitszeiten, Denkanstößen und Gesprächsangeboten, um Kündigungen der Arbeitskräfte zu vermeiden. Die Aufforderung zum offenen Gespräch bei Problemen ist auch heute noch der Kern der Führungsphilosophie. Das Berufsbild des/der Gebäudereinigers/in hat nach wie vor mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen, obwohl durch spezielle Hightechmaterialien oder besondere Aufgaben wie Zwischendecken-, Maschinen- oder Fassadenreinigung die Anforderungen in den letzten Jahren ständig gestiegen sind. Qualitätsziele und Kundenzufriedenheit erfordern andererseits ein starkes Interesse, die Beschäftigten im Betrieb zu halten und Fluktuation zu vermeiden. Dies ist vor allem wichtig für die Kunden, die sich an bestimmtes Personal gewöhnt haben. Kein Kunde möchte einen häufigen Wechsel des Reinigungspersonals. Bei KARO ist Fluktuation kein Thema – sie liegt deutlich unter dem Branchendurchschnitt und viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bereits seit den ersten Tagen dabei. Dies erreicht das Unternehmen nicht zuletzt dadurch, dass es sich auf die familiäre Situation seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellt. Damit es zu einer Passung von individuellen Erfordernissen und betrieblichen Anforderungen kommen kann, werden auf den Personalbögen der Beschäftigten u. a. Arbeitszeitwünsche und Wohnort erfasst. Mit diesen Informationen werden die Arbeitseinsatzpläne abgestimmt, räumliche Nähe zum Arbeitsort, Arbeitszeitlage und -dauer finden Berücksichtigung. Dies ermöglicht insbesondere Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen ein größeres und zugleich auf ihre Bedürfnisse abgestimmtes Arbeitszeitfenster. Die Informationen auf den Personalbögen werden nach Bedarf aktualisiert und abgestimmt, z. B. bei sich verändernden Zeitbedarfen für die Kinderbetreuung. So wurde beispielsweise eine Mitarbeiterin nach der Geburt ihres Kindes geschult, sie ist nun Objektleiterin für Früh-Objekte und hat dadurch mehr Zeit für die Kinderbetreuung. Um das Zeitfenster für die Beschäftigten zu vergrößern, wird heute auch während der Bürozeiten der Kunden geputzt. „Das war früher undenkbar, ist jedoch für alle Beteiligten positiv!", betont Frau Warner. „Der Kunde lernt seine Reinigungskräfte kennen, unsere Mitarbeiter bekommen jetzt auch persönliches Lob und Anerkennung für ihre Arbeit, und unser Betrieb gewinnt zusätzliche Flexibilität."

Doch beim Zeitmanagement hört es nicht auf. „Die Geschäftsleitung hat immer ein offenes Ohr für die Probleme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter", bekräftigt Frau Warner und schildert, dass eine Mitarbeiterin in der Verwaltung, die eine Ausbildung für Wiedereinsteigerinnen in den Beruf absolvierte, die Möglichkeit erhielt, ihr Baby ins Büro mitzubrin-

gen, um ihre Ausbildung beenden zu können. In jährlichen Befragungen werden die Beschäftigten nach ihrer Zufriedenheit und Verbesserungsvorschlägen befragt. Hinzu kommen Hilfen bei Wohnungssuche, Vermittlung von Beratungsangeboten bei persönlichen Problemlagen und nicht zuletzt ein permanentes Engagement für Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz.

Für Frau Warner spricht vieles dafür, dass die Rücksichtnahme auf die persönlichen Belange der Beschäftigten entscheidend für den Erfolg ihres Unternehmens ist: Fehlzeiten und Krankenstand, durchaus ein Problem der Branche, liegen in der Regel rund ein Drittel unter dem Branchendurchschnitt. Ein Effekt, der für das Unternehmen – gemessen an den Lohnfortzahlungskosten – in jedem Jahr eine Einsparung in Höhe von rund 100.000 € bedeutet.

Die Stammbelegschaft und das langjährige Know-how von Schlüsselkräften sorgen zudem für eine überdurchschnittliche Kundenbindung. Und nicht nur das: Das gute Betriebsklima, die niedrige Fluktuation und die hohe Motivation der Beschäftigten, sichtbar auch in den vielen Auszeichnungen des Unternehmens, lassen sich auch bei der Akquisition einsetzen – schließlich geht es bei der Gebäudereinigung um eine zunächst austauschbare Dienstleistung, bei der jedes Argument zählt, das die besondere Leistungsfähigkeit des Anbieters unterstreicht. „Die Familienfreundlichkeit im Betrieb ist insbesondere gegenüber Kunden, die selbst Kinder haben, ein Verkaufsargument“, weiß Frau Warner zu berichten.

Senkung der Fehlzeiten und Lohnfortzahlungskosten – Das Beispiel Karo Gebäudereinigungs-GmbH

Problem:	Das Gebäudereinigungsgewerbe weist mit 7% im Durchschnitt einen relativ hohen Krankenstand auf.
Maßnahmen:	Familienfreundliches Betriebsklima, Arbeitszeitflexibilität, Abstimmung von Arbeitszeitwünschen, Hilfe in familiären Notlagen, Beratungsangebote, Kinder im Betrieb, Gesundheitsschutzmaßnahmen

Kosten:	**Nutzen:**
▮ Aufwand bspw. für die Abstimmung von Zeitplänen und Arbeitszeitwünschen etc. ▮ Arbeitsorganisatorische und betriebsklimabezogene Maßnahmen – daher insgesamt schwer quantifizierbar	▮ Mtl. 40.000 prod. Stunden ▮ Lohnfortzahlungskosten bei **7** % Krankenstand: **26.600 €** ▮ Lohnfortzahlungskosten KARO bei **4,8** % Krankenstand: **18.240 €** → Mtl. Ersparnis: **8.360** €

→ Jährlicher Nutzeneffekt: **100.320 €**

IV.

Betriebswirtschaftliche Effekte

„Ein offenes Ohr für die Probleme unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist für uns selbstverständlich!“ ist ein häufiges Argument, fragt man Unternehmer und Unternehmerinnen im Handwerk nach den Gründen für ihr Engagement für ein familienfreundliches Arbeitsumfeld. Dabei stehen häufig soziale und personalpolitische Gründe im Vordergrund: Als Unternehmer wünscht man sich zufriedene Arbeitskräfte, die sich motiviert und engagiert für den Betrieb einsetzen und mit den betrieblichen Abläufen vertraut sind. Gleichzeitig bestehen – auch wenn das Argument „Es ist ein Geben und ein Nehmen“ nicht minder häufig fällt – gerade in kleinen und mittelständischen Handwerksunternehmen oft Zweifel, ob sich familienfreundliche Maßnahmen auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht rechnen.

Bei systematischer Betrachtung der Wirkungen und Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik lassen sich viele Ansatzpunkte finden, die nahe legen, dass sich Familienfreundlichkeit auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive rechnet – Praxiserfahrungen familienfreundlicher Handwerksunternehmen unterstützen diese These und zeigen, dass durch eine mitarbeiter- und familienorientierte Personalpolitik Wettbewerbsvorteile und Kosteneinsparungen erzielt werden können. Es gibt also zwei Gewinner der Familienorientierung: die Beschäftigten und den Betrieb.

In diesem Kapitel werden die betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik unter Rückgriff auf die Beispiele aus Kapitel 3 im Einzelnen erläutert.

4.1 Wirkungen und Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik

Die betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik sind vielfältig und reichen von direkten Effekten bei Fluktuation und Fehlzeiten bis hin zu indirekten Wirkungen auf der Absatzseite und bei der Personalakquisition:

a. Verringerung der Fluktuation und Reduzierung des Aufwands zur Wiederbesetzung

b. Erhöhung der Rückkehrquote und Senkung der Verbleibdauer in Elternzeit

c. Reduktion der Stressbelastung und Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand

d. Unterstützung des Personalmarketings / Erleichterung der Personalgewinnung

e. Effizienzsteigerungen / Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

f. Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten

g. Marketingeffekte für die Akquisition / verbessertes Unternehmensimage

Ein wichtiger Aspekt, der häufig in Kosten-Nutzen-Überlegungen bezüglich einer familienfreundlichen Unternehmensführung nicht bedacht wird, sind die über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Familie hinausreichenden Wirkungen von familienfreundlichen Personalmaßnahmen. Viele Maßnahmen sind nicht allein auf Eltern oder gar nur die Elternteile mit Betreuungspflichten beschränkt, sondern kommen oft allen Beschäftigten zugute und zeigen im Gesamtunternehmen Wirkung. Ebenso werden die Maßnahmen nicht überflüssig, wenn gerade einmal kein „Babyboom" im Unternehmen herrscht, sondern zeigen permanent und dauerhaft positive Effekte. Einige Beispiele:

- Arbeitszeitkonten schaffen nicht nur Zeit für die Wahrnehmung von Kinderbetreuungspflichten, sondern bieten auch Zeitfenster für Weiterbildung oder größere private Projekte, wie z. B. einen Hausbau und verschaffen dem Betrieb mehr Flexibilität bei der Kapazitätsplanung.

- Familienfreundlichkeit kann als „Gütesiegel" positiv auf die Kundenbeziehungen des Gesamtunternehmens ausstrahlen oder die Personalwerbung und Personalgewinnung erleichtern.

- Flexibilitäts- und Effizienzeffekte von Teilzeitangeboten können nach Einführung im Gesamtunternehmen realisiert werden.

Im Folgenden werden die betriebswirtschaftlich relevanten Effekte familienfreundlicher Maßnahmen überblicksartig vorgestellt.

a) Verringerung der Fluktuation und Reduzierung des Aufwands zur Wiederbesetzung

Eine erfahrene und gut eingearbeitete Belegschaft ist für die meisten Betriebe ein elementarer Erfolgsfaktor. Der Weggang einer erfahrenen Arbeitskraft kann in kleinen und mittleren Handwerksbetrieben sogar existenzgefährdende Folgen haben, bspw. wenn wichtige Kundenbeziehungen gefährdet sind oder das Risiko besteht, dass Spezialwissen verloren geht.

Trotz der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage sehen sich gerade Handwerksunternehmen, die in der Regel auf den regionalen Arbeitsmarkt angewiesen sind und im Wettbewerb um gut qualifizierte Arbeitskräfte mit der Industrie stehen, mit Problemen bei der Personalgewinnung konfrontiert.

b) Erhöhung der Rückkehrquote und Senkung der Verbleibdauer in Elternzeit

Ein nach wie vor familienunfreundliches Arbeitsumfeld sorgt dafür, dass im auf Westdeutschland bezogenen Durchschnitt mehr als 40 % der vor der Geburt des Kindes erwerbstätigen Frauen 3 Jahre nach der Geburt des Kindes nicht wieder an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt sind. Hingegen zeigen Umfrageergebnisse, dass viele Frauen gerne möglichst bald nach dem Mutterschutz wieder in Teilzeit in ihren Beruf einsteigen wollen, aber diese Möglichkeit durch mangelnde Arbeitszeitflexibilität vielfach nicht besteht.

Den Betrieben entsteht durch diese familienbedingte Fluktuation neben den Problemen des Verlustes betriebsspezifischen Know-hows erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein erheblicher Aufwand für die Wiederbeschaffung des Personals oder die Überbrückung der Elternzeitphase. Zudem steigen die Kosten der Wiedereingliederung von Berufsrückkehrern mit der Dauer der Abwesenheit erheblich an, denn ein längerfristiges Ausscheiden der Erwerbstätigen führt durch Entwöhnung von Arbeitsalltag und Arbeitsroutinen, veränderte Arbeitsbedingungen, Richtlinien, technische Ausstattung o. Ä. zu einer Dequalifikation der Erwerbstätigkeiten und erfordert nach dem Wiedereinstieg in aller Regel aufwändige Maßnahmen zu Einarbeitung oder Schulung.

c) Reduktion der Stressbelastung und Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern im betreuungsintensiven Alter sind durch die Aufgaben im Beruf und in der Familie einer deutlich höheren Belastung im Alltag ausgesetzt als vergleichbare Beschäftigte ohne Kinder. Diese Doppelbelastung kann zu erhöhtem Stress und einer höheren Krankheitsanfälligkeit führen, welche nicht nur die Produktivität bei der Arbeit merklich reduzieren kann, sondern sich auch in erhöhten Fehlzeiten der Beschäftigten niederschlägt. Durch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie können die Stressquellen reduziert werden. Ein weiterer Grund für tendenziell höhere Fehlzeiten bei Eltern liegt in der gesetzlichen Regelung, dass Eltern zum Beispiel im Falle der Krankheit des eigenen Kindes in begrenztem Umfang selbst eine Freistellung beanspruchen können, welche abrechnungstechnisch wie eine eigene Arbeitsunfähigkeit gewertet wird.

d) Unterstützung des Personalmarketings / Erleichterung der Personalgewinnung

Die Einführung familienfreundlicher Personalmaßnahmen kann die Attraktivität der Unternehmen steigern und dazu beitragen, neue potenzielle Mitarbeitergruppen für das Unternehmen zu gewinnen, z. B. wenn durch flexible Arbeitszeitmodelle gewerkespezifisch ungünstige Arbeitszeiten abgemildert werden können oder zusätzliche Anreize gegenüber Wettbewerbern aus der Industrie gesetzt werden können. Auch hier gilt, dass familienfreundliche Personalmaßnahmen in ihrer Wirkung nicht auf die Zielgruppe der Eltern beschränkt bleiben, sondern einen Attraktivitätseffekt auf die gesamte Personalbeschaffung des Unternehmens haben.

e) Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten

Die Steigerung der Motivation und Zufriedenheit sind die Effekte, die sehr häufig genannt werden, wenn Wirkungen familien- und mitarbeiterorientierter Maßnahmen diskutiert werden. Auch in der Praxis der befragten Handwerksunternehmen dieser Studie wird diesen qualitativen, kaum messbaren Wirkungen ein hoher Stellenwert beigemessen und gleichzeitig die hohe Bedeutung dieser weichen Faktoren für den Unternehmenserfolg hervorgehoben.

f) Effizienzsteigerungen / Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

Die genannten Effekte – Senkung der Fluktuation und Fehlzeiten, Erleichterung von Wiedereinstieg und Verkürzung der Elternzeit sowie Attraktivitäts- und Motivationseffekte – bewirken jeder für sich eine Steigerung der Effizienz und der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Auch sind die oben genannten Effekte abhängig von der spezifischen Unternehmenssituation noch nicht abschließend: Flexible Arbeitszeiten bspw. bewirken ggf. größere Flexibilität bei Auftragsbearbeitung und Kapazitätsauslastung.

g) Marketingeffekte für die Akquisition / verbessertes Unternehmensimage

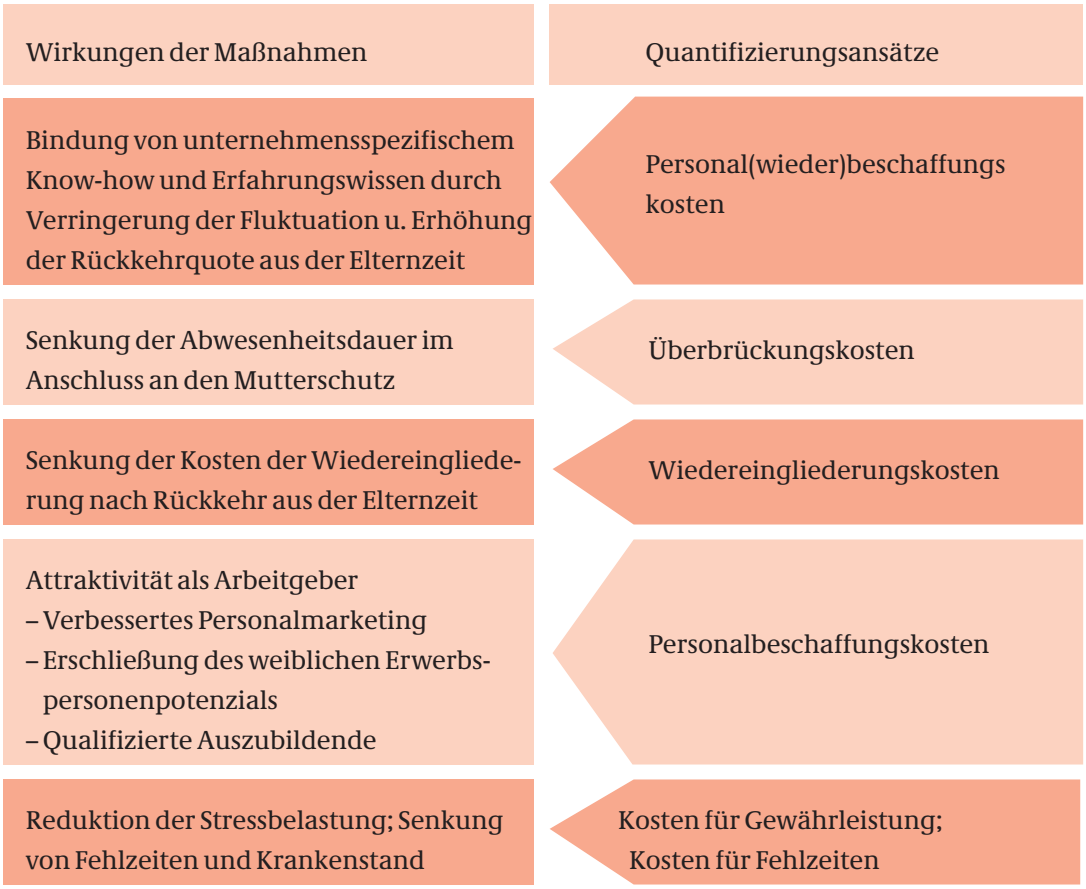
Die angebotenen Leistungen werden auch im Handwerk austauschbarer. Normierungen und Zertifizierungen sichern einheitlich standardisierte Leistungen, und Preisspielräume sind weitgehend aufgezehrt. Eine Differenzierung vom Angebot der Wettbewerber erfordert auch im Handwerk zusätzliche Argumente. Gerade im Handwerk, wo die persönliche Nähe zu Kunden und Auftraggebern nach wie vor ein wichtiges Merkmal ist, kann eine familienfreundliche Unternehmenskultur durchaus dazu beitragen, sich von der Konkurrenz zu differenzieren und einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

4.2 Einsparpotenziale durch familienfreundliche Maßnahmen

Die Quantifizierung der betriebswirtschaftlichen Effekte familienfreundlicher Maßnahmen trifft bei kleineren Betriebsgrößen auf besondere Probleme. Während die Messbarkeit der Wirkungen eines familienfreundlichen Maßnahmenpakets in größeren Unternehmen durch Controllingdaten möglich ist, bspw. in Form eines jährlich realisierbaren Einsparpotenzials, sind der Messbarkeit in kleineren und mittleren Betrieben des Handwerks Grenzen gesetzt. Zum einen treten Effekte auf der Nutzenseite oft nicht regelmäßig auf (z. B. Rückkehr aus der Elternzeit, Fluktuation), zum anderen sind die Wirkungen überwiegend qualitativ und daher schwer messbar.

Einzelne Effekte lassen sich jedoch durchaus messen. So lässt sich zum Beispiel der Aufwand für die Neubesetzung einer Stelle berechnen, deren ehemalige/-r Stelleninhaber/-in sich aus familienbedingten Gründen zur Kündigung gezwungen sah. Ebenso lassen sich die mit erhöhten Fehlzeiten verbundenen Kosten ermitteln. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über Quantifizierungsansätze zur Messung einiger ausgewählter Wirkungen familienfreundlicher Personalmaßnahmen. Die Messansätze und ihre Anwendbarkeit können bereits sehr aussagefähige Rückschlüsse auf das betriebswirtschaftliche Nutzenpotenzial familienfreundlicher Maßnahmen ermöglichen und werden daher im Folgenden näher erläutert.

Quantifizierungsansätze und Wirkungsebenen familienfreundlicher Massnahmen



a) Einsparpotenzial Personalbeschaffungskosten

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

Die Personalbeschaffungskosten setzen sich aus unterschiedlichen Kostenpositionen zusammen, die in der unten stehenden Tabelle ausgeführt sind. 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 der folgenden Tabelle sind beispielhaft die relevanten Kostenarten für einen externen Beschaffungsprozess bei einer unbefristeten Neueinstellung aufgeführt. Hervorzuheben sind die Kosten der unbesetzten Stelle und die Einarbeitungs- und Minderleistungskosten. Bei Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern in Schlüsselfunktionen können die Produktivitätsausfälle, z. B. durch fehlende Kundenbetreuung oder fehlendes Spezialwissen, 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.

Kosten der Personal(wieder)beschaffung	
Kostenposition	Bestandteile
Kosten der unbesetzten Stelle	Zusätzliche Kosten durch die unbesetzte Stelle während der Suche, zum Beispiel für entgangene Aufträge, entgangene Kundenkontakte o. Ä. (Zusätzliche Kosten sind hier nur die Kosten, die über die eingesparten Lohn-/Gehaltskosten der besetzten Stelle hinausgehen).
Anwerbungskosten	Kosten für Annoncen, Werbebroschüren, Plakate, Personalwerbeveranstaltungen, Absolventenmessen etc.
Auswahlkosten	Kosten der Auswahl- und Einstellungsgespräche (Betriebsleitung, Personalbüro, Fachvorgesetzte, Betriebsrat etc.), Einstellungsuntersuchung, Spesen/Fahrtkosten Bewerber, Kommunikationskosten etc.
Einstellungskosten	Stammdatenerhebung, Umzugskosten, Einrichtung des Arbeitsplatzes, Werkzeug, Arbeitskleidung etc.
Aus- und Fortbildungskosten	Kosten für interne oder externe Ausbildungen/Seminare/ Fortbildungen
Einarbeitungskosten	Höhere Informations-/Kontrollkosten für Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, Kosten für „Training-on-the-Job“
Minderleistungen bei Einarbeitung	Kosten aufgrund geringerer Produktivität, fehlenden Know-hows, hoher Fehlerquote und erhöhter Unfallgefahr in der Einarbeitungsphase

b) Einsparpotenzial Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten

Mit der gesetzlichen Elternzeit sind für die Unternehmen zwei betriebliche Herausforderungen verbunden: die Überbrückung der Elternzeitphase und die Einarbeitung der Rückkehrerinnen und Rückkehrer aus der Elternzeit.

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

- die Überbrückung mit unbefristeten Einstellungen,
- die Überbrückung mit befristeten Arbeitsverträgen oder
- 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 kann identische Such-, Auswahl- und Qualifizierungskosten wie bei einer unbefristeten, externen Neueinstellung verursachen.

Arbeitsumverteilung und Mehrarbeit verursachen zusätzliche Personalkosten, wobei die eingesparten Personalkosten des/der ehemaligen Stelleninhabers/-in gegenzurechnen sind. Gegebenenfalls fallen aber auch darüber hinausgehende Kosten an, z. B. für mangelnde Kundenbetreuung durch die Vertretungskraft, steigende Fehlerhäufigkeit, Überlastung o. Ä., sodass Umverteilung und Mehrarbeit nicht notwendigerweise eine preiswerte Überbrückungsform darstellen.

Wird durch ein familienfreundliches Arbeitsumfeld eine frühere Rückkehr aus der Elternzeit erreicht, kann in höherem Umfang auf preiswertere, befristete Überbrückungskräfte zurückgegriffen werden und dadurch der Überbrückungsaufwand reduziert werden.

c) Einsparpotenzial Fehlzeiten und Krankenstand (Lohnfortzahlung)
Wie bei den Personalbeschaffungskosten sind auch bei der Ermittlung der Kosten für Fehlzeiten zwei Ansätze denkbar. Die einfachste Annäherung erfolgt über die direkten Kosten, die durch die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall entstehen. Eine Erweiterung ist möglich durch Berücksichtigung weiterer betriebswirtschaftlicher Effekte eines ungeplanten Ausfalls eines Beschäftigten, bspw. verlorene Kundenkontakte, Terminverzug oder Überschreitung eines Projektzeitplans etc.

d) Einsparpotenzial Gewährleistungsaufwand und Kulanz
Erhöhte Stressbelastungen durch die Doppelbelastung Beruf und Familie können negative Auswirkungen auf die Konzentration am Arbeitsplatz und die Qualität der Arbeitsausführung haben. In der Folge entsteht ein erhöhtes Risiko von Kulanz- und Gewährleistungsfällen, das erhebliche finanzielle Konsequenzen für das Unternehmen haben kann. Neben Materialkosten und Arbeitszeit können zusätzliche Kosten entstehen, wenn im Kulanzfall in höherem Maße teure Meisterstunden eingesetzt werden müssen oder der Schadensfall die Kundenbeziehung insgesamt gefährdet.

Familienfreundliche Maßnahmen und ihre im Regelfall unternehmensweite Wirkung können dazu beitragen, das Risiko von Gewährleistungszahlungen deutlich zu senken.

4.3 Kosten für familienfreundliche Maßnahmen

Dem Nutzen gegenüber stehen die Kosten für die Einführung und Umsetzung der familienfreundlichen Maßnahmen. Während einige Maßnahmen, wie z. B. ein Kinderbetreuungszuschuss oder die Anmietung eines Belegplatzes in einer Kindertagesstätte, leicht zu quantifizieren sind, gilt für den Großteil der Maßnahmen, dass die Kosten für die Realisierung der Maßnahmen nur schwer zu erfassen sind. Insbesondere der große Maßnahmenblock der Arbeitsorganisation und Arbeitszeitflexibilisierung wird in der Regel über Betriebsvereinbarungen und informelle Absprachen geregelt. Der Aufwand für Planung und Durchführung – z. B. in Form des Koordinationsaufwands für den Arbeitseinsatz von Teilzeitbeschäftigten zweifellos vorhanden – lässt sich kaum quantifizieren. Die Kosten für ein familienfreundliches Arbeitsumfeld insgesamt oder einzelne eingeführte Maßnahmen im Handwerk lassen sich daher nur in den wenigsten Fällen quantifizieren.

Massnahme	Kosten für Einführung und Umsetzung
Familienfreundliches Betriebsklima	Familienfreundliche Betriebskultur und Betriebsklima bestehen überwiegend in gelebter Familienfreundlichkeit, Führungsstil, Kommunikation etc. Direkte Kosten können nur für institutionalisierte Mitarbeitergespräche oder Beschäftigtenbefragungen angesetzt werden. In größeren Betrieben können ggf. auch Aufwendungen für die Begleitung eines professionellen Leitbildprozesses einbezogen werden.

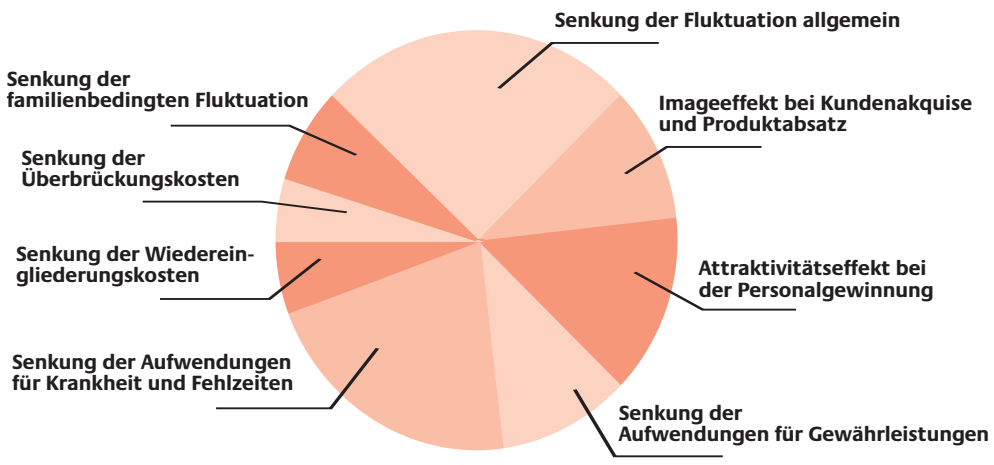
Massnahme	Kosten für Einführung und Umsetzung
Reduzierung der Arbeitszeit	Teilzeitarbeitsverhältnisse erfordern einen gewissen Zeitaufwand für die Koordination, der jedoch nach einer gewissen Anlaufphase vernachlässigt werden kann. Zusätzlich müssen bei der Umwandlung eines Vollzeitarbeitsverhältnisses in ein Teilzeitarbeitsverhältnis ggf. die Kosten für die Beschaffung einer weiteren Arbeitskraft für das frei werdende Arbeitsvolumen einkalkuliert werden.
Flexibilität im Tagesablauf	Die Erhöhung der individuellen Zeitsouveränität bspw. durch Gleitzeitregelungen erfordert i. d. R. einen Planungs- und Koordinationsaufwand in der Einführungsphase. Dann wird die Maßnahme jedoch von den Beschäftigten getragen und verursacht keine betrieblichen Kosten.
Regelung flexibler Arbeitszeiten	Auch bei der Einführung von Arbeitszeitkonten ist ein gewisser Zeitaufwand für Planung, Einrichtung und Koordination anzusetzen. Die Zeiterfassung selbst erfolgt im Handwerk in der Regel ohne spezielle Zeiterfassungssysteme, sodass keine Investitionen, bspw. Software, erforderlich sind. Der Ausgleichseffekt von Arbeitsspitzen und Unterauslastungsphasen bewirkt, dass auch bei einer Umstellung von bezahlter Mehrarbeit auf Arbeitszeitausgleich i. d .R. keine zusätzlichen Neueinstellungen vorgenommen werden müssen.
Zeitspielräume durch Teamarbeit	Zeitabsprachen in Arbeitsteams bedeuten für den Betrieb keine zusätzlichen Aufwendungen.
Weiter gehende Berücksichtigung familiärer Zeitbedarfe	Die Berücksichtigung familiärer Zeitbedarfe wird in der Regel über Absprachen „auf dem kurzen Dienstweg“ geregelt – direkte Kosten für diesen Maßnahmebereich entstehen nicht.
Arbeit von zu Hause	Die Kosten für die Einrichtung eines Heim- bzw. Telearbeitsplatzes hängen stark von der erforderlichen Ausstattung ab, bspw. bei einem EDV-Arbeitsplatz von der erforderlichen Hard- und Softwareausstattung.
Gestaltung von Elternzeit und Wiedereinstieg	Beratungs- und Kontakthalteangebote, Planungs- oder Rückkehrgespräche werden in kleinen und mittleren Handwerksbetrieben i. d. R. informell organisiert. Bewertet werden könnten der Aufwand für die Gesprächsführung oder ggf. die Gebühren und Kosten für Teilnahme von „Elternzeitlern“ an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen (wobei diese jedoch i. d. R. nur vorgezogene, nach einer Rückkehr ohnehin anfallende Fortbildungskosten darstellen).
Unterstützung bei der Kinderbetreuung	Der Aufwand für Belegplätze in Kinderkrippe/-garten oder -hort hängt stark von den Ausstattungsmerkmalen, regionalen Förderungen und auch von der Trägerschaft der Einrichtungen ab. In der Regel belaufen sich die Kosten für einen Belegplatz (nach Abzug des Elternanteils) auf Kosten in Höhe von ca. 2.500 € pro Platz und Jahr. Generell gilt, dass sowohl Aufwendungen für betrieblich unterstützte Kinderbetreuung als auch Aufwendungen für Beratung in Familienfragen steuerlich absetzbare Betriebsaufwendungen sind, sofern sie theoretisch allen Beschäftigten offen stehen. Im Falle eines Kinderbetreuungszuschusses entstehen entsprechende Kosten in Höhe des Zuschusses unter Berücksichtigung von Steuer- und Sozialversicherungseffekten (vgl. Kap 2.9).
Männer und Frauen – partnerschaftlich in Beruf und Familie	Maßnahmen zur Gleichbehandlung von Männern und Frauen im Betrieb betreffen im Wesentlichen den Führungsstil und die Kommunikation innerhalb des Betriebes. Auch bei weiter gehenden betrieblichen Angeboten sind mit den Maßnahmen in der Summe nicht unbedingt zusätzliche Kosten verbunden, da sich die Maßnahmen auf die Verteilung – und nicht auf die Summe – der Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. zur Weiterbildung beziehen.

4.4 Kosten-Nutzen-Relationen

Die Berechnung von Kosten-Nutzen-Effekten ist nur dann sinnvoll, wenn sich bewertbaren Investitionen in Maßnahmen eindeutig quantifizierbare Nutzeneffekte gegenüberstellen lassen und zugleich mit begründeten Annahmen eine allgemein gültige Übertragbarkeit auf andere Gewerke erfolgen kann. Wie dargelegt, ist die Messbarkeit sowohl auf der Nutzenseite wie auch auf der Kostenseite der Maßnahmen eingeschränkt. Ein direkter Vergleich von Kosten (für familienfreundliche Maßnahmen) und Nutzen (eingesparte Kosten der Familienunfreundlichkeit) lässt sich daher nicht durchführen. Die Berechnung eines durchschnittlichen Kosten-Nutzen-Effekts oder einer durchschnittlichen Investitionsrendite für die Investition in ein familienfreundliches Maßnahmenpaket, zum Beispiel für ein Musterunternehmen, ist daher im Falle des Handwerks ohne gezielte quantitative Langzeitstudien in verschiedenen Gewerken (die nicht Teil dieser Studie waren) nicht seriös und allgemein gültig möglich.

Dennoch kann man u. E. von einer positiven Kosten-Nutzen-Relation familienfreundlicher Maßnahmen sprechen. Ein wichtiger Grund ist die bereits mehrfach betonte Reichweite der Effekte sowohl auf die gesamte Belegschaft als auch auf den gesamten Leistungsprozess der Unternehmen von der Personalgewinnung über die Leistungserstellung bis hin zur Kundenakquise. Die folgende Abbildung stellt die relative Gewichtung der Nutzeneffekte dar, die sich aus einem Gesamtpaket familienfreundlicher Maßnahmen ergeben, wobei sich das Verhältnis zueinander auf Erfahrungen aus den untersuchten Betrieben stützt.

Gewichtung der betriebswirtschaftlichen Effekte familienfreundlicher Massnahmen



Den weit reichenden Effekten stehen darüber hinaus in vielen Fällen nur begrenzte Aufwendungen für die Einführung und Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik gegenüber. Die Erfahrungen und die gemessenen Effekte der untersuchten Unternehmen (siehe Kästen) stützen diese Aussage und liefern plausible Daten für einen deutlich positiven Kosten-Nutzen-Effekt in der Praxis.

V.

Fazit: Familienfreundlichkeit ist ein Erfolgsfaktor für das Handwerk!

Die Erfahrungen familienfreundlicher Handwerksunternehmen mit familien- und mitarbeiterorientierten Personalmaßnahmen in Deutschland zeigen: Familienfreundlichkeit ist ein Erfolgsfaktor für das Handwerk.

Familienfreundlichkeit im Unternehmen zeigt betriebswirtschaftliche Wirkungen, die sich sowohl auf die gesamte Belegschaft eines Handwerksbetriebes als auch auf den gesamten Leistungsprozess erstrecken. Effekte wie Reduktion der Fluktuationsquoten und der Fehlzeiten, die Steigerung der Mitarbeitermotivation und der Arbeitseffizienz oder Image- und Attraktivitätseffekte bei der Personalgewinnung sorgen für eine nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Zusammen mit den realisierbaren und in Einzelfällen auch messbaren Kosteneinsparpotenzialen kann von einem deutlich positiven Kosten-Nutzen-Effekt einer familienfreundlichen Personalpolitik gesprochen werden.

Mögliche Vorbehalte gegenüber Einsatzmöglichkeiten und Kosten-Effekt-Relationen familienfreundlicher Maßnahmen im Handwerk werden durch die Praxisbeispiele von 18 Handwerksunternehmen in 14 verschiedenen Gewerken eindrucksvoll widerlegt:

Die spezifischen Arbeitsanforderungen von Branche oder Gewerk, gerade bei Fragen der Arbeitszeitflexibilisierung genannt, spielen nur in sehr wenigen Fällen eine Rolle, etwa bei der Umsetzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen oder größerer Zeitsouveränität. Vielmehr eröffnet die Nähe der Betriebsführung zu ihren Beschäftigten gerade im Handwerk viele Spielräume für individuelle und oftmals überraschende Lösungen. So ist eine flexible Arbeitszeitgestaltung im Elektroinstallationsbetrieb ebenso denkbar wie Teilzeitbeschäftigung in der Backstube.

Auch die im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen relativ geringe durchschnittliche Unternehmensgröße stellt weder für die Umsetzbarkeit noch für Finanzierbarkeit und Nutzen einer familienfreundlichen Personalpolitik ein Hemmnis dar. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass auch für die Fleischerei oder den Augenoptiker Familienfreundlichkeit eine betriebliche Notwendigkeit wie auch ein betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor ist. Im Gegenteil ist die kleine Betriebsgröße sogar von Vorteil, da Lösungen passgenauer auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und des Betriebs zugeschnitten werden können und darüber hinaus die Einführung und Praxis der Maßnahmen vielfach informell und ohne große Kosten erfolgen kann.

Familienfreundliche Maßnahmen werden sowohl in Bereichen mit hoch qualifizierten Beschäftigten wie z. B. dem Zahntechnikerhandwerk als auch in Bereichen mit vielen angelernten Kräften praktiziert, um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu motivieren und an den Betrieb zu binden.

Ein Erfahrungs- und Ideenaustausch unter den Betrieben – und auch unter den Unternehmerfrauen – kann helfen, Hemmnisse bei der Einführung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen abzubauen. Eine wichtige Rolle bei dem Know-how-Austausch über familienfreundliche Maßnahmen könnten zudem die Betriebsberater der Kammern und Fachverbände spielen.

Besonders ein Merkmal charakterisiert den hohen Bedarf wie auch den hohen Nutzen von Familienfreundlichkeit im Handwerk: Der hohe Stellenwert des einzelnen Mitarbeiters und der einzelnen Mitarbeiterin für den Erfolg der Betriebe.

Das Handwerk ist traditionell arbeitsintensiv. Trotz technischen Fortschritts und Produktivitätssteigerungen wird auch in Zukunft die menschliche Arbeit das prägende Charakteristikum des Handwerks bleiben. Doch dies ist nicht der einzige Grund, warum die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Handwerk im Mittelpunkt stehen. Denn sowohl im Außenverhältnis, wo Kundennähe und Kundenorientierung an jeden Beschäftigten hohe Anforderungen stellen, als auch im Innenverhältnis, wo oftmals durch ausgeprägte Teamstrukturen und kleine Betriebsgrößen eine hohe Verantwortung auf den einzelnen Beschäftigten lastet, ist die Belegschaft erfolgsentscheidend. Mangelnde Arbeitsleistung, Unzufriedenheit oder gar Fluktuation von Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen haben für Klein- und Mittelbetriebe des Handwerks ungleich größere Folgen als für einen Großbetrieb. Mitarbeiterorientierte Personalführung und in diesem Kontext ein familienfreundliches Arbeitsumfeld sind für Handwerksunternehmen daher ein wesentlicher Erfolgsfaktor in einem schwieriger werdenden Wettbewerbsumfeld. Letztlich ist Familienfreundlichkeit damit nichts anderes als ein notwendiger Bestandteil einer zeitgemäßen und zukunftsfähigen Betriebsführung.

Familienfreundliche Massnahmen im Überblick

Familienfreundliches Betriebsklima	**Kap. 2.1**
1. Grundsätzliche Berücksichtigung familiärer Belange	
2. Teamgespräche	
3. Entwicklung eines Betriebs-Leitbildes mit familienfreundlichem Bezug	
4. Beschäftigtenbefragung (Zufriedenheit, Verbesserungsvorschläge)	
Reduzierung der Arbeitszeit	**Kap. 2.2**
5. Familienbedingte Teilzeitarbeit in niedrigem Stundenbereich	
6. Familienbedingte Teilzeitarbeit in vollzeitnahem Stundenbereich	
7. Abgestufte familienbedingte Teilzeitarbeit	
Flexibilität im Tagesablauf	**Kap. 2.3**
8. Gleitzeit	
9. Flexible Pausenregelung	
Regelung flexibler Arbeitszeiten	**Kap. 2.4**
10. Arbeitszeitkonto	
11. Jahresarbeitszeit	
Zeitspielräume durch Teamarbeit	**Kap. 2.5**
12. Teamarbeit unter Berücksichtigung der familiären Situation	
13. Job-Sharing	
14. „Fachkräftepool" in Kooperation mit anderen Betrieben	
Weiter gehende Berücksichtigung familiärer Zeitbedarfe	**Kap. 2.6**
15. Urlaubsregelung	
16. Sonderregelung	
17. Zusatzurlaub	
18. Kinderbonuszeit	
Arbeit von Zu Hause	**Kap. 2.7**
19. Tele- Heimarbeit	
Gestaltung von Elternzeit und Wiedereinstieg	**Kap. 2.8**
20. Planungsgespräch	
21. Kontakthaltemöglichkeiten	
22. Vertretungseinsätze während der Elternzeit	
23. Rückkehrgespräche	
24. Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen	
Unterstützung bei der Kinderbetreuung	**Kap. 2.9**
25. Beratung über Angebote	
26. Vermittlung von Angeboten	
27. Bereitstellung von Angeboten/Belegplätzen	
28. Kinder im Betrieb	
29. Kostenbeteiligung/steuer- und sozialversicherungsfreier Betreuungszuschuss	
Männer und Frauen – partnerschaftlich in Beruf und Familie	**Kap. 2.10**
30. Gezielte Ansprache von Vätern	
31. Unterstützung von Vätern in Elternzeit	
32. Berücksichtigung familiärer Belange bei Weiterbildung	
33. Gleichberechtigte Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen	
34. Familienpflichten kein Hinderungsgrund für Neueinstellungen/Akzeptanz von Familienkarrieren	
35. Frauenförderung	

Adressen und Ansprechpartner der Beispielunternehmen

Autohaus Newel Mercedes-Benz Vertragswerkstatt der DaimlerChrysler AG
Industriering 11
56812 Cochem-Brauheck
Telefon: 02671-97770
Fax: 02671-977731
E-Mail: info@mercedes-newel.de
Internet: www.mercedes-newel.de
Ansprechpartnerin: Monika Buhr

Bäckerei Konditorei Hoffmann
Reutterstr. 42
80867 München-Pasing
Telefon: 089-5800800
Fax: 089-58008020
E-Mail: info@baeckerei-hoffmann.de
Internet: www.baeckerei-hoffmann.de
Ansprechpartner: Herr Hoffmann

Bäckerei Schmidbäck
Hochstraße 19
86399 Bobingen
Telefon: 08234-96180
Fax: 08234-961822
Ansprechpartner: Hans-Georg Sontheimer

Elektro Wolff GmbH
Breite Straße 29
53913 Swisttal-Ollheim
Telefon: 02255-95940
Fax: 02255-959429
E-Mail: info@elektro-wolff.de
Internet: www.elektro-wolff.de
Ansprechpartner: Familie Wolff

Fleischerei Ossenbrügge
Fischmarkt 3
21682 Stade
Telefon: 04141-2778
Fax: 04141-408336
Ansprechpartnerin: Meike Ossenbrügge

Frank Tautenhain GmbH (Dachdeckerbetrieb)
Schutzwiesen 4
98587 Steinbach-Hallenberg
Telefon: 036847-3414
Fax: 036847-3416
E-mail: info@dachdecker-tautenhain.de
Internet: www.dachdecker-tautenhain.de
Ansprechpartner: Familie Tautenhain

Freie Holzwerkstatt Freiburg
Habsburgerstr. 9
79104 Freiburg
Telefon: 0761-54531
Fax: 0761-52845
E-Mail: info@freie-holzwerkstatt.de
Internet: www.freie-holzwerkstatt.de
Ansprechpartner: Herr Lempp

Glaserei Koch
Straußstr. 4a
17034 Neubrandenburg
Telefon: 0395-4226550
Fax: 0395-4226552
Internet: www.glaserei-koch.de
Ansprechpartnerin: Frau Koch

GRAICHEN Bau- und Möbelwerkstätten GmbH
Gewerbegebiet Süd, Ringstraße 9
04654 Frohburg
Telefon: 034348-6910
Fax: 034348-69120
E-Mail: graichen@graichen-gmbh.de
Internet: www.graichen-gmbh.de
Ansprechpartnerin: Ulrike Dudek

H. Schalm GmbH
Borsigstr. 17
41066 Mönchengladbach
Telefon: 02161-694640
Fax: 02161-6946499
E-Mail: info@schalm.de
Internet: www.schalm.de
Ansprechpartner: Norbert Schalm

HOLUNDER HOF
Frankfurter Str. 21
65779 Kelkheim
Telefon: 06195-2000
Fax: 06195-73267
E-Mail: mailbox@holunder-hof.de
Internet: www.holunder-hof.de
Ansprechpartnerin: Sigrun Horn

KARO Gebäudereinigungs GmbH
Osdorfer Landstr. 245c
22549 Hamburg
Telefon: 040-807869 0
Fax: 040-80786999
Internet: www.karo-reinigung.de
Ansprechpartnerin: Frau Sylvia Warner

Keller Dental-Labor GmbH
Schneiderstraße 11
42853 Remscheid
Telefon: 02191/22058
Fax: 02191/27125
E-Mail: info@keller-dental.de
Internet: www.keller-dental.de
Ansprechpartner: Rainer Alles

Maler Scharpf
Kelterstr. 62
73733 Esslingen
Telefon: 0711-937 8130
Fax: 0711-937 8131
E-Mail: maler_scharpf@gmx.de
Ansprechpartner: Herr Scharpf

Optiker Andreas Wittig e. Kfm.
Steubenplatz 3
14050 Berlin
Telefon: 030-3057006
Fax: 030-30810340
E-Mail: Info@optiker-wittig.de
Ansprechpartnerin: Karina Wittig

Salon Umlandt
Kleine Schmiedestr. 3
21682 Stade
Telefon: 04141-44816
Ansprechpartnerin: Frau Galler

Weber Elektrotechnik GmbH
Nikolausstr. 1
99089 Erfurt
Telefon: 0361-26232786
Fax: 0361-26232788
E-Mail: info@e-weber.de
Internet: www.e-weber.de
Ansprechpartner: Herr Gimbel

WIRO Präzisions-Werkzeugbau GmbH
Sassmicker Hammer 41
57462 Olpe
Telefon: 02761-3003
Fax: 02761-3005
E-Mail: info@wiromoulds.com
Internet: www.wiromoulds.com
Ansprechpartner: Herr Rohlje sen.

Weitere Informationen

Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen: Das Checkheft bietet praxisnahe Empfehlungen und konkrete Tipps für familienbewusste Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen, ohne dass hohe finanzielle oder personelle Mittel aufgebracht werden müssen.

Betriebliches Engagement in der Kinderbetreuung – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen: Das Checkheft knüpft an das Checkheft „Familienorientierte Personalpolitik" an und ergänzt die Vorschläge um die vielfältigen Möglichkeiten eines betrieblichen Engagements bei der Kinderbetreuung.

Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen: Die Studie der Prognos AG belegt den betriebswirtschaftlichen Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen in kleinen und mittleren Unternehmen mit einer Rendite von 25 Prozent. Einsparpotenziale liegen u. a. in niedrigeren Überbrückungs-, Fluktuations- und Wiedereingliederungskosten.

Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb: Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) befragte 2.000 abhängig Beschäftigte nach ihren Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb und ihren eigenen Erfahrungen. Viele Betriebe haben zwar familienfreundliche Arbeitsbedingungen, schöpfen aber die vielfältigen Möglichkeiten einer familienorientierten Personalpolitik bisher nicht aus.

Bilanz 2006 der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft: Mit dieser 2. Bilanz werden quantitative und qualitative Veränderungen seit 2001 dargestellt. Im Mittelpunkt steht die Bestandsaufnahme und aktuelle Konzepte zur Erhöhung des Frauenanteils im Führungskräftebereich.

Diese Broschüren und Studien sind kostenlos zu beziehen unter: publikationen@bundesregierung.de oder direkt abzurufen unter: www.bmfsfj.de

Beschäftigungssituation von Frauen im Handwerk – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung von Markus Glasl; Band 116 der Handwerkswirtschaftlichen Reihe des Deutschen Handwerksinstituts (Ludwig-Fröhler-Institut), München 2004.

Portal „Mittelstand und Familie": Das vom Bundesfamilienministerium und der Bertelsmann Stiftung initiierte Internetportal www.mittelstand-und-familie.de stellt übersichtlich und lösungsorientiert betriebliche Maßnahmen in den Bereichen „Betreuungsangebote", „Arbeitszeitflexibilisierung" und „Arbeitsorganisation" insbesondere für Entscheider in kleinen und mittelständischen Betrieben vor.
Eine kostenlose Beratung per Telefon (01 80/344 43 33) und E-Mail (anfrage@mittelstand-und-familie.de) hilft zusätzlich, passgenaue Lösungen zu finden.

Lokale Bündnisse für Familie

In Lokalen Bündnissen für Familie schließen sich Politik, Verwaltung, Unternehmen, Kammern und Gewerkschaften, freie Träger, Einrichtungen, Kirchen, Vereine und Verbände zusammen, um ihre Stadt oder Gemeinde gemeinsam familienfreundlicher zu machen. Ein Servicebüro bietet Beratung beim Aufbau von Bündnissen sowie die Unterstützung laufender Aktivitäten. Informationen und Kontakt: www.lokale-buendnisse-für-familie.de, info@lokale-buendnisse-fuer-familie.de, Servicebüro 0180/5252-212.

audit berufundfamilie®

Das audit berufundfamilie® – entwickelt auf Initiative und im Auftrag der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung – ist ein Managementinstrument zur Förderung der familienbewussten Personalpolitik, bei dem nicht nur bereits umgesetzte Maßnahmen begutachtet, sondern auch das betriebsindividuelle Entwicklungspotenzial aufgezeigt und weiterführende Zielvorgaben festgelegt werden. Informationen und Kontakt: www.beruf-und-familie.de, info@beruf-und-familie.de, Telefon 069/300388-0

Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie. Unternehmen gewinnen“

Unter dem Dach der „Allianz für die Familie“ sind seit Mitte 2003 mittelfristig angelegte Initiativen für eine bessere Balance von Familie und Arbeitswelt gebündelt. Starke Partner aus Wirtschaft, Verbänden und Politik setzen sich öffentlich und beispielhaft für eine familienfreundliche Unternehmenskultur und Arbeitswelt ein. Mit dem Unternehmensprogramm intensiviert die Bundesregierung die Aktivitäten für eine familienfreundliche Arbeitswelt. Unter www.erfolgsfaktor-familie.de können Unternehmer und Personalverantwortliche auf eine breite Auswahl betriebswirtschaftlich durchgerechneter Konzepte und Bausteine zugreifen, wie sie zu welchen Kosten ihre Beriebe familienfreundlicher gestalten können. Teil des Programms ist das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“. Betriebe, die sich zu einer familienbewussten Personalpolitik bekennen, können sich direkt unter www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk anmelden.

Adressen und Ansprechpartner

Koordinierungsstelle zur beruflichen und betrieblichen Förderung von Frauen der Handwerkskammer Lüneburg-Stade, Rudolf-Diesel-Str. 9, 21684 Stade, Tel.: 04141/60 62 28, Fax: 04141/60 62 90, www.hwk-lueneburg-stade.de, voelkers@hwk-lueneburg-stade.de

Bundesverband der Unternehmerfrauen im Handwerk e.V., Haus des Deutschen Handwerks, Mohrenstraße 20/21, 10117 Berlin, Tel.: 030/20619-185, Fax: 030/20619-59-185
E-Mail: bv-ufh-geschaeftsstelle@zdh.de

Handwerkskammern in Deutschland

Baden-Württemberg

HWK Freiburg/Breisgau
Bismarckallee 6
79098 Freiburg
Tel.: 0761/21800-0
Fax: 0761/21800-330
E-Mail: hwkinfo@hwk-freiburg.de

HWK Heilbronn-Franken
Allee 76
74072 Heilbronn
Tel.: 07131/791-0
Fax: 07131/791-200
E-Mail: info@hwk-heilbronn.de

HWK Karlsruhe
Friedrichsplatz 4-5
76133 Karlsruhe
Tel.: 0721/1600-0
Fax: 0721/1600-199
E-Mail: lutz@hwk-karlsruhe.de

HWK Konstanz
Webersteig 3
78462 Konstanz
Tel.: 07531/205-0
Fax: 07531/16468
E-Mail:
handwerkskammer@hwk- konstanz.de

HWK Mannheim-Rhein-Neckar-Odenwald
B1, 1-2
68159 Mannheim
Tel.: 0621/18002-0
Fax: 0621/18002-103
E-Mail: info@hwk-mannheim.de

HWK Reutlingen
Hindenburgstraße 58
72762 Reutlingen
Tel.: 07121/2412-0
Fax: 07121/2412-400
E-Mail: handwerk@hwk-reutlingen.de

HWK Region Stuttgart
Heilbronner Straße 43
70191 Stuttgart
Tel.: 0711/1657-0
Fax: 0711/1657-159
E-Mail: info@hwk-stuttgart.de

HWK Ulm
Keltergasse 3
89073 Ulm
Tel.: 0731/1425-0
Fax: 0731/1425-500
E-Mail: info@hk-ulm.de

Bayern

HWK für Oberfranken
Kerschensteinerstraße 7
95448 Bayreuth
Tel.: 09 21/9 10-0
Fax: 09 21/9 10-3 49
E-Mail: info@hwk-oberfranken.de

HWK Mittelfranken
Sulzbacher Straße 11–15
90489 Nürnberg
Tel.: 09 11/53 09-0
Fax: 09 11/53 09-196
E-Mail: info@hwk-mittelfranken.de

HWK München und Oberbayern
Max-Joseph-Straße 4
80333 München
Tel.: 0 89/51 19-0
Fax: 0 89/51 19-110
E-Mail: info@hwk-muenchen.de

HWK Niederbayern-Oberpfalz
Nikolastraße 10
94032 Passau
Tel.: 08 51/53 01-0
Fax: 08 51/53 01-2 22
E-Mail: info@hwkno.de

HWK Niederbayern-Oberpfalz
Ditthornstraße 10
93055 Regensburg
Tel.: 09 41/79 65-0
Fax: 09 41/79 65-214
E-Mail: info@hwkno.de

HWK für Schwaben
Schmiedberg 4
86152 Augsburg
Tel.: 08 21/32 59-0
Fax: 08 21/32 59-12 71
E-Mail: info@hwk-schwaben.de

HWK Unterfranken
Rennweger Ring 3
97070 Würzburg
Tel.: 09 31/3 09 08-0
Fax: 09 31/3 09 08-53
E-Mail: info@hwk-ufr.de

Berlin

HWK Berlin
Blücherstraße 68
10961 Berlin
Tel.: 0 30/2 59 03-01
Fax: 0 30/2 59 03-2 32
E-Mail: info@hwk-berlin.de

Brandenburg

HWK Cottbus
Altmarkt 17
03048 Cottbus
Tel.: 03 55/78 35-0
Fax: 03 55/78 35-2 81
E-Mail: hwk@hwk-cottbus.de

HWK Frankfurt/Oder
Bahnhofstraße 12
15230 Frankfurt/Oder
Tel.: 03 35/56 19-0
Fax: 03 35/53 50 11
E-Mail: hwkinfo@handwerkskammer-ff.de

HWK Potsdam
Charlottenstraße 34–36
14467 Potsdam
Tel.: 03 31/37 03-0
Fax: 03 31/37 03-134
E-Mail: info@hwkpotsdam.de

Bremen

HWK Bremen
Ansgaritorstraße 24
28195 Bremen
Tel.: 04 21/3 05 00-0
Fax: 04 21/3 05 00-109
E-Mail: service@hwk-bremen.de

Hamburg

HWK Hamburg
Holstenwall 12
20355 Hamburg
Tel.: 0 40/3 59 05-0
Fax: 0 40/3 59 05-2 08
E-Mail: info@hwk-hamburg.de

Hessen

HWK Kassel
Scheidemannplatz 2
34117 Kassel
Tel.: 05 61/78 88-0
Fax: 05 61/78 88-165
E-Mail: handwerkskammer@hwk-kassel.de

HWK Rhein-Main
Hindenburgstraße 1
64295 Darmstadt
Tel.: 0 61 51/30 07-0
Fax: 0 61 51/30 07-2 99
E-Mail: info@hwk-rhein-main.de

HWK Rhein-Main
Bockenheimer Landstraße 21
60325 Frankfurt am Main
Tel.: 0 69/9 71 72-0
Fax: 0 69/9 71 72-1 99
E-Mail: info@hwk-rhein-main.de

HWK Wiesbaden
Bierstadter Straße 45
65189 Wiesbaden
Tel.: 06 11/136-0
Fax: 06 11/136-155
E-Mail: info@hwk-wiesbaden.de

Mecklenburg-Vorpommern

HWK Ostmecklenburg-Vorpommern
Friedrichs-Engels-Ring 11
17033 Neubrandenburg
Tel.: 03 95/55 93-0
Fax: 03 95/55 93-169
E-Mail: info@hwk-omv.de

HWK Ostmecklenburg-Vorpommern
Schwaaner Landstraße 8
18055 Rostock
Tel.: 03 81/45 49-0
Fax: 03 81/45 49-139
E-Mail: info@hwk-omv.de

HWK Schwerin
Friedensstraße 4 A
19053 Schwerin
Tel.: 03 85/74 17-0
Fax: 03 85/71 60 51
E-Mail: hwk-schwerin@t-online.de

Niedersachsen

HWK Braunschweig
Burgplatz 2 + 2a
38100 Braunschweig
Tel.: 0531/1201-0
Fax: 0531/1201-333
E-Mail: email@hwk-braunschweig.de

HWK Hannover
Berliner Allee 17
30175 Hannover
Tel.: 0511/34859-0
Fax: 0511/34859-32
E-Mail: info@hwk-hannover.de

HWK Hildesheim-Südniedersachsen
Braunschweiger Straße 53
31134 Hildesheim
Tel.: 05121/162-0
Fax: 05121/33836
E-Mail: gf@hwk-hildesheim.de

HWK Lüneburg-Stade
Friedenstraße 6
21335 Lüneburg
Tel.: 04131/712-0
Fax: 04131/44724
E-Mail: info@hwk-lueneburg-stade.de

HWK Oldenburg
Theaterwall 32
26122 Oldenburg
Tel.: 0441/232-0
Fax: 0441/232-296
E-Mail: info@hwk-oldenburg.de

HWK Osnabrück-Emsland
Bramscher Straße 134–136
49088 Osnabrück
Tel.: 0541/6929-0
Fax: 0541/6929-104
E-Mail: info@hwk-os-el.de

HWK Ostfriesland
Straße des Handwerks 2
26603 Aurich
Tel.: 04941/1797-0
Fax: 04941/1797-40
E-Mail: info@hwk-aurich.de

Nordrhein-Westfalen

HWK Aachen
Sandkaulbach 17–21
52062 Aachen
Tel.: 0241/471-0
Fax: 0241/471-101
E-Mail: info@hwk-aachen.de

HWK Arnsberg
Brückenplatz 1
59821 Arnsberg
Tel.: 02931/877-0
Fax: 02931/877-160
E-Mail: email@hwk-arnsberg.de

HWK Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld
Obernstraße 48
33602 Bielefeld
Tel.: 0521/5608-0
Fax: 0521/5608-195
E-Mail: hwk@handwerk-owl.de

HWK Dortmund
Reinoldistraße 7–9
44135 Dortmund
Tel.: 0231/5493-0
Fax: 0231/5493-115
E-Mail: info@hwk-do.de

HWK Düsseldorf
Georg-Schulhoff-Platz 1
40221 Düsseldorf
Tel.: 0211/8795-0
Fax: 0211/8795-144
E-Mail: info@hwk-duesseldorf.de

HWK Köln
Heumarkt 12
50667 Köln
Tel.: 0221/2022-0
Fax: 0221/2022-360
E-Mail: info@handwerkskammer-koeln.de

HWK Münster
Bismarckallee 1
48151 Münster
Tel.: 0251/5203-0
Fax: 0251/5203-129
E-Mail: info@hwk-muenster.de

Rheinland-Pfalz

HWK Pfalz
Am Altenhof 15
67655 Kaiserslautern
Tel.: 0631/3677-0
Fax: 0631/3677-180
E-Mail: info@hwk-pfalz.de

HWK Koblenz
Friedrich-Ebert-Ring 33
56068 Koblenz
Tel.: 0261/398-103
Fax: 0261/398-999
E-Mail: internet@hwk-koblenz.de

HWK Rheinhessen
Dagobertstraße 2
55116 Mainz
Tel.: 06131/9992-0
Fax: 06131/9992-63
E-Mail: hwk@hwk.de

HWK Trier
Loebstraße 18
54292 Trier
Tel.: 0651/207-0
Fax: 0651/207-115
E-Mail: info@hwk-trier.de

Saarland

HWK Saarland
Hohenzollernstraße 47–49
66117 Saarbrücken
Tel.: 0681/5809-0
Fax: 0681/5809-213
E-Mail: info@hwk-saarland.de

Sachsen

HWK Chemnitz
Limbacher Straße 195
09116 Chemnitz
Tel.: 0371/5364-0
Fax: 0371/5364-222
E-Mail: info@hwk-chemnitz.de

HWK Dresden
Am Lagerplatz 8
01099 Dresden
Tel.: 0351/4640-500
Fax: 0351/4719188
E-Mail: info@hwk-dresden.de

HWK Leipzig
Dresdner Straße 11/13
04103 Leipzig
Tel.: 0341/2188-0
Fax: 0341/2188-198
E-Mail: info@hwk-leipzig.de

Sachsen-Anhalt

HWK Halle/Saale
Graefestraße 24
06110 Halle (Saale)
Tel.: 0345/2999-0
Fax: 0345/2999-200
E-Mail: info@hwk-halle.de

HWK Magdeburg
Humboldtstraße 16
39112 Magdeburg
Tel.: 03 91/62 68-0
Fax: 02 91/62 68-110
E-Mail: info@hwk-magdeburg.de

Schleswig-Holstein

HWK Flensburg
Johanniskirchhof 1
24937 Flensburg
Tel.: 04 61/8 66-0
Fax: 04 61/8 66-110
E-Mail: info@hwk-flensburg.de

HWK Lübeck
Breite Straße 10–12
23552 Lübeck
Tel.: 04 51/15 06-0
Fax: 04 51/15 06-192
E-Mail: info@hwk-luebeck.de

Thüringen

HWK Erfurt
Fischmarkt 13
99084 Erfurt
Tel.: 03 61/67 07-0
Fax: 03 61/67 07-200
E-Mail: info@hwk-erfurt.de

HWK Ostthüringen
Handwerksstraße 5
07545 Gera
Tel.: 03 65/82 25-0
Fax: 03 65/8 00 48 30
E-Mail: info@hwk-gera.de

HWK Südthüringen
Rosa-Luxemburg-Straße 7–9
98527 Suhl
Tel.: 0 36 81/3 70-0
Fax: 0 36 81/3 70-2 90
E-Mail: info@hwk-suedthueringen.de

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:
Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
11018 Berlin
www.bmfsfj.de

Bezugsstelle:
Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
Tel.: 0 18 05/77 80 90*
Fax: 0 18 05/77 80 94*
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Internet: www.bmfsfj.de

Prognos AG
Geschäftsführer
Christian Böllhoff

Basel
Aeschenplatz 7
CH-4010 Basel
Tel.: +41 61 32 73-200
Fax.: +41 61 32 73-300
info@prognos.com
www.prognos.com

Ansprechpartner:
Dr. Axel Seidel, Marcel Hölterhoff, Klaudia Lehmann
und Tilmann Knittel

Stand: Oktober 2006

Gestaltung: KIWI GmbH, Osnabrück

Druck: Koelblin-Fortuna-Druck, Baden-Baden

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 0 18 01/90 70 50**
Fax: 0 30 18/5 55 44 00
Montag–Donnerstag 7–19 Uhr

* jeder Anruf kostet 12 Cent pro Minute
** nur Anrufe aus dem Festnetz, 9–18 Uhr 4,6 Cent,
sonst 2,5 Cent pro angefangene Minute