

SITUATION  
*analysieren*



UNTERNEHMEN  
*positionieren*



FACHKRÄFTE  
*finden*



FACHKRÄFTE  
*binden*



FACHKRÄFTE  
*qualifizieren*



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

# Vereinbarkeit von Familie und Beruf

## Impressum

### Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

### Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

### Autorinnen und Autoren

Anna Schopen, André Sundrum

### Autorinnen und Autoren vorheriger Versionen

Dr. Claudia Achtenhagen, Dr. Julia Wolff von der Sahl,  
Melanie Schröder, Dirk Werner

### Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

### Stand

Juni 2016

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt

1	<b>Auf einen Blick</b>	4
2	<b>So profitiert Ihr Unternehmen</b>	4
3	<b>So gehen Sie vor</b>	5
3.1	Familienbewusstsein und Unterstützungsbedarf im Unternehmen ermitteln	6
3.2	Geeignete Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auswählen	7
3.3	Maßnahmen zur Unterstützung der Kinderbetreuung	7
3.4	Maßnahmen zur aktiven Gestaltung von elternzeitbedingter Abwesenheit	9
3.5	Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege	10
3.6	Familienfreundliche Unternehmenskultur stärken	11
3.7	Öffentliche Förderangebote nutzen	12
4	<b>So messen Sie Ihren Erfolg</b>	13
5	<b>Arbeitshilfen und weitere Informationen</b>	14



## 1 Auf einen Blick

Die Aussicht, Familie und Beruf bestmöglich miteinander zu vereinbaren, ist für Fachkräfte zu einem wichtigen Kriterium bei der Auswahl ihres Arbeitgebers geworden.

Daher sind Sie als Arbeitgeber zunehmend gefordert, für die veränderten Bedürfnisse von Arbeitskräften spezifische Lösungen und Strategien zu entwickeln. Das stärkt wiederum Ihre Position im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte. Mit familienfreundlichen Maßnahmen sprechen Sie längst nicht mehr nur Frauen an, denn auch immer mehr Männern ist die Teilhabe am Familienleben ein wichtiges Bedürfnis.

Im Hinblick auf den Erfolg Ihres Unternehmens ist es wenig sinnvoll, auf gute Beschäftigte zu verzichten, nur weil sie Mutter oder Vater geworden sind oder sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern wollen. Familienfreundlichkeit fördert sowohl die gezielte Rekrutierung benötigter Fachkräfte als auch die Bindung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Ihr Unternehmen. Entsprechende Maßnahmen werden von einer unterstützenden Unternehmenskultur begünstigt, die die Herausforderungen von Familienpflichten anerkennt. Wichtig sind dabei auch Vorbilder – und das am besten auf allen Hierarchieebenen und über die Geschlechter hinweg.

Ziel sollte es für Sie nicht sein, möglichst viele Maßnahmen umzusetzen, sondern die konkret zum Unternehmen passenden Lösungen auszuwählen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind oft in der Lage, flexible Lösungen zu finden. Dieser individuelle Blick auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt einen Pluspunkt des Mittelstands bei der Attraktivität als Arbeitgeber dar.

## 2 So profitiert Ihr Unternehmen

Für Ihr Unternehmen bringt die Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen folgende Vorteile mit sich:

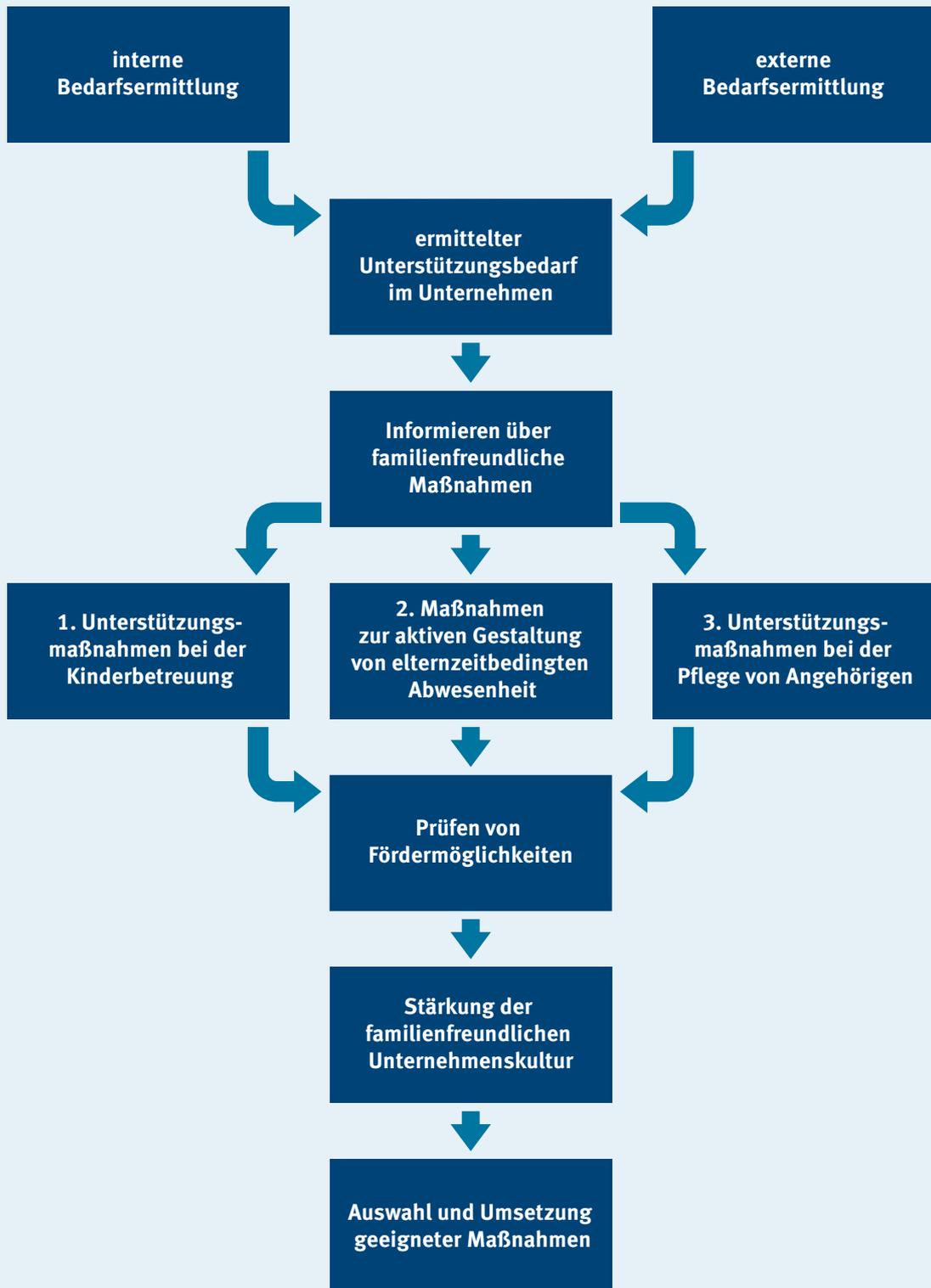
- **Größere Personalauswahl:** Sie steigern Ihre Attraktivität für Bewerberinnen und Bewerber. Eine gelebte und nach außen kommunizierte Familienfreundlichkeit spricht verstärkt Mütter und Väter sowie Fachkräfte mit Familienplänen an.
- **Mitarbeiterbindung:** Mit familienbewussten Maßnahmen erhöhen Sie die Arbeitszufriedenheit Ihrer Belegschaft. Sie erhöhen damit die Identifikation mit Ihrem Unternehmen und tragen zur langfristigen Bindung und Senkung von Fluktuation Ihrer Fachkräfte bei. Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zudem motivierter und leistungsfähiger, wovon Ihr Unternehmen durch höhere Erträge profitiert.
- **Reduktion von Fehlzeiten:** Familienfreundliche Maßnahmen ermöglichen es Ihnen, Fehlzeiten zu reduzieren, die durch den Ausfall von Betreuungspersonal, Krankheit von Kindern oder eine kurzfristige Pflegebedürftigkeit von Angehörigen entstehen. Zusätzlich verringern Sie Fehlzeiten, die durch Überbelastung von berufstätigen Eltern beziehungsweise pflegenden Beschäftigten entstehen.
- **Know-how sichern:** Ein früher beruflicher Wiedereinstieg nach einer Eltern- oder Pflegezeit ermöglicht Ihren Fachkräften, berufliche Kompetenzen aktuell zu halten und erhöht die Produktivität im Unternehmen. Nehmen Ihre Beschäftigten bereits während der Eltern- oder Pflegezeitphase teilweise am betrieblichen Alltag teil, sichern Sie ebenfalls das Know-how. Erziehende und pflegende Beschäftigte bringen zudem wertvolle Kompetenzen wie Teamfähigkeit, effizientes Zeitmanagement, Belastbarkeit und Organisationstalent in den Arbeitsalltag ein.
- **Unternehmensimage:** Familienfreundliche Maßnahmen wirken sich nicht nur auf die Personalarbeit aus, sondern vermitteln auch ein positives Bild bei Ihren Kunden.

### 3 So gehen Sie vor

Zur Zielgruppe gehören sowohl interne als auch externe Fachkräfte, die Sie mit familienfreundlichen Maßnahmen für Ihr Unternehmen begeistern und langfristig binden

wollen. Sehen Sie nachfolgend, welche familienfreundlichen Maßnahmen für Ihr Unternehmen in Frage kommen. Welche Abläufe bis zur Umsetzung wichtig sind, verdeutlicht die Prozesskette, die im folgenden Text näher erläutert wird:

## Prozesskette zur Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen



### 3.1 Familienbewusstsein und Unterstützungsbedarf im Unternehmen ermitteln

Zunächst sollten Sie ermitteln, wie stark das Familienbewusstsein in Ihrem Unternehmen ausgeprägt ist, wie zufrieden die Belegschaft mit den bereits angebotenen unterstützenden Maßnahmen ist und wie groß der Bedarf an zusätzlichen Maßnahmen oder Anpassungen eingeschätzt wird. Mithilfe der ermittelten Ergebnisse können Sie anschließend den Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen bewerten. Zudem ist eine ergänzende externe Bedarfsermittlung möglich, die von einer kurzen Online-Einschätzung bis hin zu einem umfassenden Audit der Familienfreundlichkeit Ihres Unternehmens reichen kann.

#### Interne Bedarfsermittlung

Bei der internen Bedarfsermittlung sollten Sie Ihre Belegschaft gezielt einbinden. Führen Sie zu diesem Zweck eine Mitarbeiterbefragung durch oder integrieren Sie das Thema in regelmäßig stattfindende Mitarbeitergespräche, die entsprechend gestaltet, dokumentiert und ausgewertet werden.

**Mitarbeitergespräche:** In Vorbereitung auf die Gespräche sollten konkrete Fragen formuliert werden, die in allen Mitarbeitergesprächen gestellt und dokumentiert werden. Die Ergebnisse sind zentral auszuwerten und zu dokumentieren. Gerade in kleinen Unternehmen sind Mitarbeitergespräche ein gutes Instrument. Eine anonyme Befragung lohnt sich erst ab einer gewissen Größe. Weitere Informationen und Hilfestellungen erhalten Sie in der KOFA-Handlungsempfehlung „[Mitarbeitergespräche](#)“.

**Mitarbeiterbefragung:** Ziel ist es, die Zufriedenheit Ihrer Beschäftigten mit bestehenden Maßnahmen und einem eventuell vorhandenen zusätzlichen Unterstützungsbedarf zu ermitteln. Die Fragen in einer anonymisierten Erhebung werden möglicherweise offener und ehrlicher beantwortet und liefern Ihnen somit für die anschließende Analyse aussagekräftige Informationen. Insbesondere bei Angaben zur Pflege und Betreuung von Angehörigen können Bedenken bestehen, sich gegenüber dem Arbeitgeber direkt zu offenbaren. Nützliche Hinweise zur Durchführung von anonymen Mitarbeiterbefragungen erhalten Sie in unserer KOFA-Handlungsempfehlung „[Mitarbeiterbefragung](#)“.

**Altersstrukturanalyse:** Noch aussagekräftiger werden die Ergebnisse Ihrer Mitarbeiterbefragung oder Ihrer Mitarbeitergespräche, wenn Sie parallel eine Altersstrukturanalyse Ihrer Belegschaft durchführen. So können Sie neben dem aktuellen auch den künftigen Bedarf an familienfreundlichen Maßnahmen berücksichtigen. Dafür sollten Sie in

der Mitarbeiterbefragung auch das Alter abfragen, um die Bedürfnisse Ihrer Belegschaft nach Altersklassen differenzieren zu können. Die Altersstrukturanalyse gibt dann beispielsweise Aufschluss darüber, wie viele Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine baldige Familiengründung in Frage kommen oder wie sich die unterschiedlichen Bedürfnisse differenziert nach Altersklassen künftig verändern werden. Mit den Erkenntnissen der Analyse werden Sie familienfreundliche Maßnahmen noch zielgenauer auf die Bedürfnisse Ihres Personals ausrichten können. Hilfreiche Hinweise zur Durchführung einer Altersstrukturanalyse finden Sie in unserer KOFA-Handlungsempfehlung „[Personalbedarfsplanung](#)“.

#### Externe Bedarfsermittlung

Wollen Sie zusätzlich eine externe Bedarfsermittlung zur Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen durchführen, stehen Ihnen drei unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Dazu gehören der „[berufundfamilie-Index](#)“, das Audit „[berufundfamilie](#)“ und der „[Förderlotse](#)“.

**„Förderlotse“:** Mit der Beantwortung von wenigen Fragen zu Ihrem Unternehmen und zu den Betreuungsbedarfen erstellt Ihnen das Online-Tool „Förderlotse“ eine kurze Vorschlagsliste mit für Ihr Unternehmen geeigneten familienfreundlichen Maßnahmen (Link siehe Kapitel 5). Diese Vorschläge sind hilfreiche Anregungen, um sich über passende Unterstützungsmaßnahmen zu informieren, die wir Ihnen in den folgenden Kapiteln vorstellen.

**„berufundfamilie-Index“:** Der „berufundfamilie-Index“ bietet Ihnen durch die Beantwortung von rund 20 Fragen zur Familienfreundlichkeit eine externe Überprüfung von Stärken und Entwicklungspotenzialen in Ihrem Unternehmen. In einer detaillierten und kostenlosen Auswertung werden Sie über einen Indexwert mit Unternehmen in ähnlicher Größe aus Ihrer Branche verglichen. Dadurch erfahren Sie, mit welchen Maßnahmen Ihre Wettbewerber Akzente bei der Familienfreundlichkeit setzen. Sie können diese Erkenntnisse nutzen, um sich damit bei der Entwicklung einer Gesamtstrategie gezielt von Ihren Mitbewerbern abzusetzen. Einen Link zum Fragenbogen finden Sie in Kapitel 5.

**Audit „berufundfamilie“:** Die Teilnahme am Audit „berufundfamilie“ bietet eine vollständige Bewertung des Status quo bis hin zur Entwicklung einer Gesamtstrategie der Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen. Mit diesem kostenpflichtigen Audit werden Ihre bestehenden Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zunächst analysiert und Verbesserungspotenziale identifiziert. Im

Anschluss werden Ihnen individuelle und ausgewogene Lösungen für Sie als Arbeitgeber sowie für Ihre Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zur Umsetzung vorgeschlagen. Die Auditierung bietet Ihnen nach Abschluss des Verfahrens zudem ein Zertifikat, mit dem Sie sich öffentlichkeitswirksam als familienbewusster Arbeitgeber beim Wettbewerb um Fachkräfte präsentieren können. Eine Verlinkung zur Auditierungsplattform finden Sie ebenfalls in Kapitel 5.

### 3.2 Geeignete Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auswählen

Mithilfe einer Mitarbeiterbefragung oder durch Mitarbeitergespräche haben Sie erfahren, mit welchen Herausforderungen Ihre Beschäftigten konfrontiert sind, um Familie und Beruf in Einklang zu bringen. Sollten Sie dabei erkennen, dass in Ihrem Unternehmen die bestehenden Bedürfnisse bislang noch nicht ausreichend berücksichtigt werden, können Sie ergänzende Maßnahmen auswählen und anbieten. Aus den im Folgenden vorgestellten familienfreundlichen Maßnahmen für spezifische Bedürfnislagen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Sie – unter Berücksichtigung Ihrer finanziellen Möglichkeiten – den richtigen Mix für Ihr Unternehmen finden. Eine allgemeine Maßnahme kann jedoch in fast allen Situationen zu einer besseren Familienfreundlichkeit Ihres Unternehmens beitragen – die flexible Arbeitszeitgestaltung.

**Flexible Arbeitszeitmodelle:** Bieten Sie Ihrem Personal flexible Arbeitszeitmodelle an. Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Jobsharing, Telearbeit oder weitere Maßnahmen schaffen den nötigen Freiraum, Familie und Beruf bestmöglich miteinander zu vereinbaren. Bei Bürotätigkeiten hilft Telearbeit beispielsweise unkompliziert einen Arbeitsausfall aufgrund von Betreuungsengpässen von Kindern oder bei der Pflege von Angehörigen zu reduzieren. Gleitzeitmodelle ermöglichen Ihrer Belegschaft in einem gewissen Rahmen, in Absprache mit Kolleginnen, Kollegen und Führungskräften selbst zu entscheiden, wann die Arbeit beginnt oder endet. Spontane oder wiederkehrende familiäre Verpflichtungen können so flexibel in den Tagesablauf integriert werden. Details zur Ausgestaltung und zur Bandbreite an verfügbaren flexiblen Arbeitszeitmodellen erhalten Sie in der KOFA-Handlungsempfehlung „[Flexible Arbeitszeitmodelle](#)“.

**Vorteile:** großer Gestaltungsspielraum, hohe Flexibilität und geringere Fehlzeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

**Nachteile:** erhöhter Planungs- und Abstimmungsaufwand

Die Auswahl geeigneter Modelle der flexiblen Arbeitszeitgestaltung sowie weiterer familienfreundlicher Maßnahmen lässt sich auch im Rahmen eines Workshops mit Führungskräften, Personalverantwortlichen und Mitar-

beitervertretern treffen, um eine breite Unterstützung im Unternehmen zu erzielen. Eine Projektgruppe kann im weiteren Verlauf die konkrete Umsetzung der Maßnahmen begleiten.

### 3.3 Maßnahmen zur Unterstützung der Kinderbetreuung

Damit Ihre Beschäftigten Familie und Beruf gut in Einklang bringen können, ist eine zuverlässige Kinderbetreuung besonders wichtig. Für viele berufstätige Eltern ist dies eine große Herausforderung. Wenn Sie den Eltern aus Ihrer Belegschaft dabei helfen wollen, stehen Ihnen neben der flexiblen Arbeitszeitgestaltung folgende Instrumente zur Verfügung:

**Bereitstellung von Belegplätzen:** Organisieren Sie die Bereitstellung von Belegplätzen in ortsansässigen Kinderbetreuungseinrichtungen oder bei einer Tagesmutter/ einem Tagesvater. Hierdurch erhalten Sie einen hohen Grad an Flexibilität, um einen wechselnden Betreuungsbedarf wirksam abzufedern. Eine Tagesbetreuung bietet Ihnen den Vorteil, sehr flexible Angebote entsprechend den Bedarfen der Eltern und Ihres Unternehmens zu machen. Zuwendungen von Ihnen an einen Kindergarten oder eine vergleichbare Einrichtung, durch die Ihre Beschäftigten ein Belegungsrecht ohne Wartezeit erwerben, zählen nicht als geldwerter Vorteil und müssen daher nicht gesondert versteuert werden.

**Vorteile:** hohe Flexibilität, kein Auslastungsrisiko

**Nachteile:** organisatorischer und finanzieller Aufwand

**Notfallbetreuung:** Berufstätige Eltern können immer wieder mit einem unvorhergesehenen Notfall – wie einem kurzfristigen Ausfall der Kinderbetreuung durch Streik oder Krankheit von Personal – konfrontiert werden. Die Folgen reichen von organisatorischen Schwierigkeiten bis hin zu Ausfallzeiten im Unternehmen. Um solche Situationen aufzufangen, haben Sie folgende Möglichkeiten:

- Sie organisieren eine Notfallbetreuung durch eine Tagesmutter oder einen Tagesvater. Die Preise liegen höher als bei Regelbetreuungsangeboten, da eine Notfallbetreuung nur in Ausnahmefällen und spontan benötigt wird. Ihr Engagement kann von der Organisation bis hin zur (teilweisen) Finanzierung reichen. Denkbar sind Kooperationen mit umliegenden Unternehmen, die beispielsweise eine Notfallbetreuung haben und zur Kapazitätsauslastung gerne Plätze an Externe vermieten. Beachten Sie, dass unbekannte Betreuungspersonen nicht immer die beste Lösung darstellen.

- Richten Sie ein Eltern-Kind-Zimmer ein. Mit dieser internen Lösung bieten Sie Ihren Fachkräften an, Kinder kurzfristig mit in den Betrieb zu bringen. Bei Betreuungsnotfällen besteht die Möglichkeit, für Eltern in einem Eltern-Kind-Zimmer selbst die Betreuung zu übernehmen. Kolleginnen und Kollegen werden so nicht bei der Arbeit gestört und Ausfallzeiten für das Unternehmen verringert. Bei dieser Maßnahme sind zwar räumliche Kapazitäten zur Verfügung zu stellen, aber der organisatorische Aufwand ist überschaubar. Anregungen zur Ausstattung und zu den Anforderungen eines Eltern-Kind-Zimmers erhalten Sie auf dem Portal „[Mittelstand und Familie](#)“. Sie können Ihre Beschäftigten auch einbinden, beispielsweise indem diese die Ausstattung des Zimmers über Sachspenden unterstützen. Allerdings ist ein Eltern-Kind-Zimmer nicht für alle Tätigkeiten im Unternehmen, etwa im Bereich der Produktion, geeignet.
- Regen Sie die Bildung eines betriebsinternen Netzwerks an. Ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Ruhestand oder nicht berufstätige Partner von Beschäftigten finden sich bei Interesse in einem Netzwerk zusammen, um bei Notfällen bei der Kinderbetreuung zu unterstützen. Ein gut funktionierendes Netzwerk spart finanzielle Aufwendungen für eine Notfallbetreuung.
- Gewähren Sie Ihrer Belegschaft zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie in besonders schwierigen Situationen zusätzliche unbezahlte Sonderurlaubstage. Mehr Urlaubstage sind eine denkbare Variante, wenn in Ausnahmefällen der gesetzliche Anspruch von 10 Tagen Sonderurlaub pro Jahr für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Versorgung eines kranken Kindes nicht ausreicht. Bei Alleinerziehenden werden mit 20 Tagen pro Jahr entsprechend mehr Sonderurlaubstage gesetzlich gewährt. Besteht laut Tarifvertrag kein Anspruch auf eine bezahlte Freistellung, übernimmt die Krankenkasse die Lohn-/Gehaltsfortzahlung für diesen Zeitraum.

**Vorteile:** Vermeidung von Fehlzeiten, organisatorische Entlastung

**Nachteile:** finanzieller und organisatorischer Aufwand, je nach Tätigkeit nicht für alle Beschäftigten geeignet

**Zuschuss zur Kinderbetreuung:** Eine Maßnahme mit geringem organisatorischen Aufwand ist ein Zuschuss zur Kinderbetreuung für nicht schulpflichtige Kinder. Gewähren Sie den in der Höhe frei wählbaren Zuschuss zum Arbeitslohn in Form einer Sach- oder Barleistung, um die Betreuung und Unterbringung der Kinder in Kindergärten, Kitas oder vergleichbaren Einrichtungen finanziell zu unterstützen. Das kann eine lohnenswerte Maßnahme für

Sie und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein, da die Zuschüsse steuer- und sozialversicherungsfrei sind.

In den Fällen, in denen das Kind bereits schulpflichtig ist oder zuhause betreut wird, gilt die Steuerfreiheit für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht. Der Zuschuss lohnt sich für Sie dennoch, wenn Sie die Kinderbetreuungszuschüsse in voller Höhe als Betriebsausgaben von der Steuer absetzen.

**Vorteile:** finanzielle Entlastung, attraktives Angebot, flexibel in der Höhe

**Nachteile:** nur sinnvoll, wenn Kinderbetreuung in der Nähe verfügbar ist; Altersbeschränkung (nur nicht schulpflichtige Kinder)

**Beratungs- und Vermittlungsservices:** Wollen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem organisatorisch entlasten, bieten Sie einen Beratungs- und Vermittlungsservice an. Je nach Dienstleistungsunternehmen werden die Beratung zu und die Vermittlung von passenden Kinderbetreuungsleistungen angeboten. Treffen Sie eine Vereinbarung und bieten Sie die Beratung kostenlos an, dann helfen Sie Eltern aus Ihrer Belegschaft, individuelle und wohnortnahe Lösungen für die Kinderbetreuung zu finden. Einige Dienstleister bieten eine Hausaufgabenbetreuung oder haushaltsnahe Dienstleistungen (Putzen, Bügeln, Einkaufen, etc.) an – eine zusätzliche Entlastung für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Eine kostengünstigere Variante ist das Zusammenstellen einer Liste mit Kontaktadressen in Eigenregie. Hilfreich sind beispielweise Kontaktadressen umliegender Kinderbetreuungseinrichtungen oder von Anbietern von Kinderferienangeboten.

**Vorteile:** organisatorische Entlastung für Eltern, professionelle Beratung, auch für kleine Belegschaften geeignet

**Nachteile:** je nach Ausprägung finanzieller Aufwand

**Kooperation mit anderen Unternehmen:** Lohnt sich ein eigener Betriebskindergarten aufgrund eines zu geringen Betreuungsbedarfs nicht, ist es denkbar, Kooperationen mit anderen Unternehmen einzugehen. Ein gemeinsames Betreuungsangebot senkt Ihren finanziellen Aufwand und hilft, einen schwankenden Betreuungsbedarf auszugleichen.

**Vorteile:** Gestaltungsspielraum, planbare Kapazitäten, überschaubare Kosten

**Nachteile:** Investitionsaufwand, Abstimmungsaufwand

**Ferienbetreuung:** Entlasten Sie Eltern aus Ihrer Belegschaft in den Ferien. In dieser Zeit sind Kindergärten und Schulen häufig geschlossen und die Anzahl an Ferientagen übersteigt die zur Verfügung stehenden Urlaubstage. Denkbar sind daher finanzielle Zuwendungen bei der Ferienbetreuung oder die eigene Organisation von Tagesausflügen. Geeignete Ansprechpartner, um eine eigene Ferienbetreuung ins Leben zu rufen oder um auf bestehende Angebote zurückzugreifen, sind u. a. Kommunen, Jugendämter, Kirchen und Wohlfahrtsverbände. Ist der Betreuungsbedarf in den Ferien in Ihrem Unternehmen eher gering, dann prüfen Sie Verbundlösungen mit anderen Unternehmen aus der Region.

**Vorteile:** bessere Personalverfügbarkeit in den Ferien, Überbrückung der Ferienzeit

**Nachteile:** organisatorischer Aufwand evtl. finanzieller Aufwand

### Weitere Maßnahmen

Indem Sie die Bildung von regionalen Unternehmensnetzwerken anstreben, profitieren Sie von bestehenden Erfahrungen und Ideen im Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Entwickeln Sie gemeinsam mit engagierten Partnern, wie Unternehmen oder Betreuungseinrichtungen, beispielsweise ein Angebot zur Notfallbetreuung. Informieren Sie sich über das Netzwerkportal „[Lokale Bündnisse](#)“, ob in Ihrer Nähe bereits ein Partnernetzwerk besteht, dem Sie sich anschließen möchten.

Haben Sie in Ihrem Unternehmen eine eigene Kantine, bieten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an, ihre Kinder mit in die Kantine zu bringen. Ihre Beschäftigten sparen so das Essensgeld in der Betreuungseinrichtung und benötigen weniger Zeit für Einkäufe oder fürs Kochen.

### 3.4 Maßnahmen zur aktiven Gestaltung von elternzeitbedingter Abwesenheit

Die elternzeitbedingte Abwesenheit bedeutet für Sie den vorübergehenden Verlust einer Fachkraft. Ihr Engagement zur aktiven Gestaltung der Elternzeit entscheidet mit darüber, inwieweit Wissen und Know-how während dieser Zeit erhalten bleiben. Mit den passenden Rahmenbedingungen können Sie einen frühen und vor allem reibungslosen Wiedereinstieg ermöglichen.

Zur aktiven Gestaltung der Elternzeit stehen Ihnen verschiedene Maßnahmen zur Verfügung. Stellen Sie in einem Vorbereitungsgespräch für die Planung der elternzeitbedingten Abwesenheit Möglichkeiten einer aktiven Elternzeit vor. Legen Sie im Gespräch einen Ausstiegszeit-

punkt fest und stimmen Sie sich über die Dauer der Elternzeit ab. Dies erleichtert eine frühzeitige Planung der elternzeitbedingten Abwesenheit. Bringen Sie in Erfahrung, ob nicht Interesse an einer Teilzeitbeschäftigung während der Elternzeit besteht. Mit der Einführung des [ElterngeldPlus](#) setzt der Gesetzgeber Anreize für Mütter und Väter, während der Elternzeit eine Teilzeittätigkeit zu ergreifen. Machen Sie sich diese Regelung zunutze, indem Sie Ihre Fachkräfte animieren, bis zu 30 Wochenstunden für Ihr Unternehmen tätig zu sein und die Unterbrechung der Erwerbstätigkeit so kurz wie möglich zu gestalten. Bei der Umsetzung können Ihnen auch flexible Arbeitszeitmodelle helfen.

Dennoch werden einige Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Unternehmen für längere Zeit nicht zur Verfügung stehen. Dann können sich folgende Maßnahmen als nützlich erweisen:

- **Kontakt halten:** Versorgen Sie Ihre Beschäftigten regelmäßig mit Informationen aus dem Betrieb. Hilfreich sind Einladungen zu Betriebsfeiern, ein Zugang zum Intranet, die Ausrichtung von Familiennachmittagen oder die regelmäßige Zusendung von Betriebszeitungen. Die Verbundenheit mit Ihrem Unternehmen bleibt erhalten und die Rückkehr aus der Elternzeit fällt leichter.
- **Teilnahme an internen oder externen Weiterbildungen:** Das Fachwissen Ihres Personals bleibt mit Hilfe von Weiterbildungen über die Elternzeit hinaus erhalten oder wird sogar ausgebaut. Auch der Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen wird aufrechterhalten. Bereits vor der Elternzeit begonnene Weiterbildungsmaßnahmen sollten – wenn möglich – in der Elternzeit fortgesetzt werden.
- **Übernahme von Krankheits- und Urlaubsvertretungen oder befristeten Projekteinsätzen:** Erfragen Sie vor Beginn der Elternzeit, ob die betreffenden Personen für die Übernahme von Krankheits- und Urlaubsvertretungen oder befristeten Projekteinsätzen zur Verfügung stehen. Fachwissen und der Kontakt zum Unternehmen bleiben so erhalten. Gleichzeitig überbrücken Sie kurzfristige Personalengpässe.
- **Wiedereinstiegsgespräch:** Vereinbaren Sie rechtzeitig vor Ende der Elternzeit ein Wiedereinstiegsgespräch, um Wünsche und Bedürfnisse bei der Kinderbetreuung mit den Möglichkeiten in Ihrem Unternehmen abzugleichen. Stellen Sie beispielsweise in Aussicht, die Arbeitszeit schrittweise zu erhöhen.

### 3.5 Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

Die Pflege von Angehörigen gewinnt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zunehmend an Bedeutung. Die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf kann zu einem Spagat werden, der die Leistungsfähigkeit im Beruf und die Lebensqualität ohne passende Gegenmaßnahmen einschränkt und zu Überlastung führt. Die Pflege ist in der Regel physisch und psychisch stark belastend und erfordert einen hohen Organisationsaufwand. Zudem sind Dauer und Zeitpunkt der Pflegesituation häufig nur schwer vorauszusehen. Sie können über die bereits oben beschriebenen Modelle zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung hinaus auf unterschiedlichem Wege Unterstützung bieten:

- **Familienpflegezeit:** Nahe Angehörige zu pflegen ist für Familien eine große Herausforderung. Vollständig oder teilweise für einen bestimmten Zeitraum aus dem Job auszusteigen, ist eine Möglichkeit, dieser Herausforderung gerecht zu werden. Ermutigen Sie daher Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen, Familienpflegezeit in Anspruch zu nehmen. Der Anspruch darauf ist gesetzlich geregelt. Dieser gilt ab einer Unternehmensgröße von 25 Beschäftigten und erlaubt den Betroffenen, für höchstens zwei Jahre ihre Arbeitszeit auf bis zu 15 Stunden pro Woche zu reduzieren. Die geforderte Mindestarbeitszeit ist dabei im Durchschnitt des Jahres zu erbringen.

Für einen Zeitraum von sechs Monaten können Ihre Beschäftigten sogar vollständig aus dem Beruf aussteigen, um einen pflegebedürftigen Angehörigen zu Hause zu versorgen. Ein Rechtsanspruch besteht in diesem Fall ab einer Unternehmensgröße von 16 Mitarbeitern. Weisen Sie Ihre pflegenden Beschäftigten im Hinblick auf eine finanzielle Unterstützung während der eingeschränkten oder ausgesetzten Erwerbstätigkeit auf das zinslose Darlehen vom Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) hin.

- **Vereinbarung mit einem Pflegedienstleister:** Pflegebedürftige Menschen mit einer Pflegestufe haben die Möglichkeit, sich für einen kurzen Zeitraum (bis zu 28 Tage) in einer Pflegeeinrichtung vollstationär betreuen zu lassen, wenn es zu Hause für diesen Zeitraum keine Betreuungsmöglichkeit gibt. Krankheit und Urlaub der pflegenden Angehörigen oder das behindertengerechte Umbauen im häuslichen Umfeld können beispielsweise Gründe für eine solche Kurzzeitpflege sein. Treffen Sie daher eine Vereinbarung mit einem Pflegedienstleister, um Belegplätze für die Kurzzeitpflege der Angehörigen zu reservieren. Betroffene aus Ihrer Belegschaft werden bei der Suche nach einem geeigneten Pflegedienstleister entlastet.

- **Sonderurlaub:** Im Einzelfall reichen zehn Tage pro Jahr im akuten und sechs Monate bei längerfristigem Bedarf an gesetzlich garantierter Freistellung nicht aus, um eine Pflegesituation zu bewältigen. Stellen Sie daher in Aussicht, dass Sie pflegenden Beschäftigten für Notfallsituationen über den gesetzlichen Anspruch hinaus (unbezahlten) Sonderurlaub gewähren.
- **Privater Beratungs- und Vermittlungsservice:** Wollen Sie vor allem organisatorisch Entlastung schaffen, schließen Sie einen Vertrag mit einem privaten Beratungs- und Vermittlungsservice ab. Zum Konzept von Dienstleistern gehört eine Beratung rund um das Thema Pflege – beispielsweise zu Finanzierungsmodellen oder Unterstützungsmöglichkeiten. Außerdem werden individuelle Betreuungslösungen wie Heim- und Pflegeplätze, Pflegepersonal oder Haushaltshilfen vermittelt.
- **Finanzielle Unterstützung:** Eine weitere Alternative besteht darin, finanzielle Unterstützung in Form von direkten Geldzahlungen oder Sachleistungen zu gewähren. Denkbar ist auch eine finanzielle Unterstützung durch einen Zuschuss für haushaltsnahe Dienstleistungen. Finanzielle Belastungen durch einen plötzlich auftretenden Pflegefall werden so abgemildert.

Unterstützungen in außerordentlichen Notlagen werden vom Gesetzgeber als absetzbare Betriebsausgaben eingestuft. Für Arbeitnehmer sind Unterstützungsleistungen bis 600 Euro lohnsteuerfrei.

- **Informationen und Schulungen:** Stellen Sie Ihrem Personal Informationsmaterial mit rechtlichen Regelungen und Ansprechpartnern von Dienstleistern und Beratungsstellen über das Intranet oder über eine feste Ansprechperson zur Verfügung. Darüber hinausgehend sind Informationsveranstaltungen im Verbund mit weiteren Unternehmen zur Klärung finanzieller oder organisatorischer Fragen denkbar. Kontaktieren Sie Krankenkassen, ob Veranstaltungen zu pflegerelevanten Themen durchgeführt werden. Häufig sind diese kostenlos.
- **Interne und externe Ansprechpartner:** Eine feste, geschulte Kontaktperson steht Ihrer Belegschaft beispielsweise für Beratungsgespräche zur Verfügung oder bietet Informationsmaterialien zum Thema Pflege an. Für weiterführenden Informationsbedarf werden in Gesprächen externe Ansprechpartner genannt.
- **Kontakt halten:** Längere Freistellungen für die Pflege von Angehörigen erschweren einen reibungslosen Wiedereinstieg in den beruflichen Alltag. Halten Sie Kontakt durch regelmäßige Gesprächsangebote. Mit Einladungen zu Betriebsfeiern, einem Zugang zum Intranet und der Zusendung von Betriebszeitungen

werden Ihre Beschäftigten in der Familienpflegezeit über betriebliche Belange informiert.

Unabhängig davon, welche Unterstützungsmaßnahmen in Frage kommen, suchen Sie immer das direkte Gespräch mit betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um individuelle Lösungen anzubieten.

Setzen Sie für Ihr Unternehmen passende Unterstützungsmaßnahmen um, werden Sie Überlastungen durch Vereinbarkeitsprobleme zwischen Beruf und Pflege mildern. Gleichzeitig verringern Sie Arbeitsausfälle und vermeiden Produktivitätsverluste bei den Betroffenen. Ihr Engagement wirkt sich positiv auf die Arbeitsmoral und Zufriedenheit aus, sodass Ihnen Ihr Personal langfristig erhalten bleibt. Darüber hinaus steigern Sie Ihre Attraktivität für potenzielle neue Fachkräfte, indem Sie Ihr Engagement bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege gezielt nach außen präsentieren.

### 3.6 Familienfreundliche Unternehmenskultur stärken

Nicht jeder Beschäftigte in Ihrem Unternehmen befindet sich in der Lage, Kinder betreuen oder Angehörige pflegen zu müssen. Diese Gruppe interessiert sich unter Umständen nur wenig für Ihre familienfreundlichen Angebote. Vielmehr sieht sie eher die Gefahr von Mehrarbeit, die sie durch die vorübergehende Abwesenheit von Kolleginnen und Kollegen auffangen muss. Kommunizieren Sie daher die Notwendigkeit der Maßnahmen offen. Dadurch erhöhen Sie die Akzeptanz in der Belegschaft und sorgen für eine störungsfreiere Organisation.

#### Interne Kommunikation der Maßnahmen

- **Vorlaufzeit einplanen:** Kommunizieren Sie Ihre Maßnahmen frühzeitig und mit ausreichend Vorlaufzeit, damit sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend über die Unterstützungsangebote informieren können. Sorgfältig geplante Maßnahmen werden von Ihrer Belegschaft besser angenommen.
- **Offensiv kommunizieren:** Erfahrungsberichte, Fotos im Intranet, Berichte in der Mitarbeiterzeitung und Aushänge am Schwarzen Brett helfen Ihnen, Beschäftigte zu ermutigen, Ihre familienfreundlichen Angebote zu nutzen.
- **Schriftlich fixieren:** Kommunizieren Sie Ihren Willen, ein Betrieb mit familienbewusster Ausrichtung zu sein, in schriftlicher Form. Über die Verankerung in den Unternehmensleitlinien oder in einer Betriebsvereinbarung setzen Sie ein Signal für eine familien-

freundliche Unternehmenskultur und erhöhen damit die Verbindlichkeit.

Mitentscheidend für die erfolgreiche Umsetzung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur ist die Sensibilisierung Ihrer Führungskräfte. Mit der Unterstützung Ihrer Führungskräfte erhält Ihre neue familienbewusste Ausrichtung mehr Durchsetzungskraft.

#### Führungskräfte gezielt einbinden

- Stellen Sie den Nutzen einer familienfreundlichen Ausrichtung in Gesprächsrunden klar heraus. Überzeugte Führungskräfte sind Garanten für die erfolgreiche Umsetzung in Ihrem Unternehmen.
- Präsentieren Sie Führungskräfte, die selbst familienfreundliche Maßnahmen in Anspruch nehmen, gezielt innerhalb des Unternehmens. Positive Vorbilder auf Führungskräfteebene helfen, mehr Offenheit zu erzielen. Außerdem zeigen Sie Ihren Beschäftigten, dass aktive Elternschaft und beruflicher Aufstieg in Ihrem Unternehmen möglich sind und gefördert werden.
- Bieten Sie Schulungen zur Stressbewältigung an, damit Ihre Führungskräfte familiäre Belastungssituationen Ihrer Angestellten frühzeitig erkennen. Geschultes Führungspersonal kann so rechtzeitig Hilfestellungen anbieten.

#### Ergebnis- statt Präsenzkultur

Gestatten Sie Ihrem Personal, die eigene Arbeitszeit flexibel einzuteilen. Stellen Sie die Ergebnisse in den Vordergrund, statt den Schwerpunkt lediglich auf Präsenz zu legen. Vor allem Tätigkeiten im Büro sind dafür geeignet. Damit schaffen Sie die Möglichkeit, während einer aktiveren Familienphase den beruflichen Status Ihres Mitarbeiters zu erhalten. Karrierechancen werden so nicht verbaut.

#### Verlässliche Besprechungszeiten

Definieren Sie Kernzeiten für Besprechungen, um die Koordination der Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen zu erleichtern. Unterstützende Materialien finden Sie unter [www.mittelstand-und-familie.de](http://www.mittelstand-und-familie.de)

Prüfen Sie in einem Selbstcheck, ob Sie die Voraussetzungen für eine familienfreundliche Unternehmenskultur geschaffen haben:

<b>Checkliste: Ihr Weg zu einer familienfreundlichen Unternehmenskultur</b>	✓
Alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können familienfreundliche Maßnahmen in Anspruch nehmen.	<input type="checkbox"/>
Wir erfragen bei unseren Beschäftigten regelmäßig den individuellen Bedarf (z. B. in Mitarbeitergesprächen oder schriftlichen Befragungen).	<input type="checkbox"/>
Wir informieren unsere Belegschaft regelmäßig über die vorhandenen familienfreundlichen Maßnahmen in unserem Unternehmen (z. B. Schwarzes Brett oder Intranet).	<input type="checkbox"/>
Wir sensibilisieren unsere Führungskräfte für die Herausforderungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	<input type="checkbox"/>
Bei uns sind geschlechter- und hierarchieübergreifende Vorbilder im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu finden.	<input type="checkbox"/>
Wir haben verlässliche Kernzeiten für Besprechungen, die auf die Koordination der Kinderbetreuung und die Angehörigenpflege Rücksicht nimmt.	<input type="checkbox"/>

### Väterfreundlichkeit im Unternehmen

Immer mehr Väter sind bereit, ihre Erwerbstätigkeit für die Betreuung ihrer Kinder vorübergehend zu unterbrechen oder zu reduzieren. Der Wunsch nach mehr Zeit für die Familie scheitert dabei vielfach an betrieblichen Hindernissen oder bedeutet für die Väter, Karrierenachteile in Kauf zu nehmen. Es ist daher wichtig, dass Sie in Ihrem Unternehmen die nötigen Rahmenbedingungen schaffen, um unabhängig vom Geschlecht Ihren Beschäftigten die Betreuung von Kindern oder die Angehörigenpflege zu ermöglichen. Indem Sie gezielt Väter unterstützen, sind Sie den meisten Wettbewerbern einen Schritt voraus.

Anhand der Checkliste identifizieren Sie wichtige Faktoren, die für ein väterfreundliches Unternehmen von Bedeutung sind. Es ist nicht erforderlich, alle Maßnahmen umzusetzen, aber ein Großteil sollte in Ihren Planungen Berücksichtigung finden.

<b>Checkliste: Ihr Weg zu einem väterfreundlichen Unternehmen</b>	✓
<b>Vorbilder schaffen Akzeptanz:</b> Mit männlichen Vorbildern auf allen Hierarchieebenen sensibilisieren Sie Ihre Beschäftigten für eine gewandelte, familienorientierte Männerrolle. Sie helfen, traditionelle Rollenmuster in Ihrem Unternehmen zu überwinden.	<input type="checkbox"/>
<b>Väterbeauftragten benennen:</b> Väterbeauftragte bieten gezielt Beratungsgespräche an, stellen Informationsmaterial zur Verfügung und berichten über betriebliche Vereinbarkeitsoptionen. Hierfür bieten sich besonders elternzeiterfahrene Väter an. Damit umgehen Sie die Scheu einiger Mitarbeiter, direkt beim Führungspersonal nach Vereinbarkeitsoptionen im Betrieb zu fragen.	<input type="checkbox"/>
<b>Förderung von Väternetzwerken:</b> Der Erfahrungsaustausch untereinander – auch unternehmensübergreifend – hilft Ihren Beschäftigten, die Herausforderungen einer aktiven Vaterschaft zu bewältigen. Werden Sie unterstützend tätig und stellen Sie beispielsweise Räume bereit oder ermöglichen Sie die Nutzung des Intranets.	<input type="checkbox"/>
<b>Organisation von Vater-Kind-Veranstaltungen:</b> Gemeinsame Veranstaltungen wie zum Beispiel Kochen mit den Kindern, Ausflüge zu Sportveranstaltungen oder in den Klettergarten bieten einen Ausgleich zum beruflichen Alltag. So stärken Sie auch den Austausch unter den Vätern.	<input type="checkbox"/>

### 3.7 Öffentliche Förderangebote nutzen

Wenn Sie bestimmte familienfreundliche Maßnahmen umsetzen wollen, sollten Sie im Vorfeld öffentliche Fördermöglichkeiten prüfen. Hierdurch können Sie finanziell profitieren. Informieren Sie sich vorab zum Beispiel beim Jugendamt in Ihrer Nähe oder anderen Beratungsstellen über die Förderfähigkeit von Maßnahmen. Weitere Informationen zu diesem Themenbereich finden Sie in Kapitel 5 „Arbeitshilfen und weiterführende Informationen“.

### Zuschüsse für Notfallbetreuung

Die Regelung sieht vor, dass Arbeitgeberzuschüsse zur kurzfristigen Betreuung steuerfrei sind, wenn

- die Kinder das 14. Lebensjahr noch nicht vollendet haben oder
- Kinder wegen einer eingetretenen körperlichen, geistigen oder seelischen Behinderung vor Vollendung des 25. Lebensjahres außerstande sind, sich selbst zu versorgen oder es sich um pflegebedürftige Angehörige der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters handelt.

Bedingung hierfür ist allerdings, dass die Betreuung aus zwingenden und beruflich veranlassten Gründen notwendig ist. Die Betreuung kann auch im Haushalt Ihres Arbeitnehmers erfolgen. Die Steuerbefreiung ist auf 600 Euro im Kalenderjahr beschränkt.

### Betreuungsleistungen als Sachbezüge

Sie können Betreuungsleistungen als Sachbezüge bis zu 44 Euro monatlich steuerfrei zuwenden. Die steuerlich korrekte Zuwendung kann demnach zum Beispiel durch eine Vereinbarung mit der jeweiligen Einrichtung erfolgen, dass Betreuungsleistungen in Höhe von 44 Euro an die jeweilige Mitarbeiterin bzw. den jeweiligen Mitarbeiter zugewendet werden. Die entsprechenden Kosten werden direkt zwischen Ihnen und der Betreuungseinrichtung abgerechnet. Auch diese Zahlungen können Sie als Betriebsausgabe geltend machen. Berücksichtigen Sie bitte, dass verschiedene Sachzuwendungen zusammengerechnet werden und bei Überschreiten der 44-Euro-Grenze der volle Betrag steuerfällig wird.

### Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“

Sind Sie an einer Gründung von neuen Gruppen in bestehenden Betreuungseinrichtungen oder an einer vollständigen Neugründung im Verbund mit anderen Unternehmen interessiert, bietet Ihnen das Bundesministerium für

Familie, Senioren, Frauen und Jugend eine finanzielle Förderung an. Für jeden neu geschaffenen Betreuungsplatz für Kinder unter drei Jahren können Sie eine Festbetragsfinanzierung in Höhe von 400 Euro pro Monat über einen Zeitraum von maximal zwei Jahren beantragen; längstens jedoch bis zum Ende der Förderphase am 30. Juni 2017. Die nachfolgende Tabelle gibt Ihnen einen Überblick über verschiedene Fördervarianten:

Art des Betreuungsplatzes	Fördersatz pro Monat je geschaffenen Betreuungsplatz in Euro
Vollzeitplatz	400
Teilzeitplatz	300
Halbtagsplatz	200
Platz in einer 24-Stunden-Einrichtung (gewertet als zwei Ganztagsplätze)	800

Die Unterscheidung in Ganztags-, Teilzeit- und Halbtagsplätze erfolgt anhand der jeweiligen Länderregelungen.

Besteht weiterer Klärungsbedarf hinsichtlich der Fördermöglichkeiten bei der betrieblichen Kinderbetreuung, nutzen Sie die kostenfreie Hotline der Servicestelle Betriebliche Kinderbetreuung (Tel.: 0800/0000945) oder informieren Sie sich über die Broschüre „[Förderfibel – zum Programm betriebliche Kinderbetreuung](#)“.

### Teilfinanzierte Beratung

Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle fördert die Beratung von kleinen und mittleren Unternehmen zu verschiedenen Themen. Passend zum Thema dieser Handlungsempfehlung gibt es für Sie die Möglichkeit, eine Beratungsförderung zu beantragen. Die Art und Höhe der Förderung sowie die Beratungsanforderungen finden Sie unter: [www.beratungsforderung.info](http://www.beratungsforderung.info).

### Beruf und Pflege

Die Initiative „[Beruf und Pflege vereinbaren – die Hessische Initiative](#)“ unterstützt insbesondere KMU dabei, Beruf und Pflege für ihre Beschäftigten besser vereinbar zu gestalten. Arbeitgeber werden über mögliche Unterstützungsleistungen und die gesetzlichen Rahmenbedingungen informiert. Praxisbeispiele runden das Angebot ab.

## 4 So messen Sie Ihren Erfolg

Prüfen Sie nach einem gewissen Zeitraum, ob Sie Ihr Engagement beibehalten, anpassen oder gegebenenfalls beenden möchten. Dafür ist es notwendig, in regelmäßigen Abständen den Bedarf an konkreten Unterstützungsmaßnahmen Ihrer Belegschaft zu überprüfen. Die Tabelle gibt einen Überblick über Kriterien, die dabei helfen, den Erfolg der familienfreundlichen Maßnahmen in Ihrem Unternehmen zu messen und einzuschätzen.

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Verbesserte Personalauswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigende Anzahl geeigneter Bewerberinnen und Bewerber</li> </ul>
Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verringerung der Mitarbeiterfluktuation</li> <li>• Verbesserung des Arbeitsklimas im Unternehmen</li> </ul>
Senkung der Fluktuation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Rückkehrquote nach der Eltern-/Pflegezeit</li> <li>• Senkung der Kündigungsrate</li> </ul>
Verbessertes Unternehmensimage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Anzahl und Qualität der Bewerbungen</li> <li>• Positive Resonanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Bewerberinnen und Bewerber</li> <li>• Positive Resonanz anderer Stakeholder, wie Kunden</li> </ul>
Know-how sichern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Wiedereingliederungskosten nach der Eltern-/Pflegezeit</li> </ul>
Vermeidung von Fehlzeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringerer Krankenstand</li> <li>• Kürzere Abwesenheitszeiten in Eltern-/Pflegezeit</li> </ul>
Kosteneinsparung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Personalwiederbeschaffungskosten</li> <li>• Geringere Überbrückungskosten in der Eltern-/Pflegezeit</li> <li>• Geringere Wiedereingliederungskosten nach der Eltern-/Pflegezeit</li> <li>• Geringere Kosten für Fehlzeiten</li> </ul>

## 5 Arbeitshilfen und weitere Informationen

### KOFA-Handlungsempfehlungen

**Flexible Arbeitszeitmodelle:** Die Handlungsempfehlung stellt Ihnen eine Auswahl an besonders geeigneten flexiblen Arbeitszeitmodellen vor. Vorteile werden aufgezeigt, von denen Ihr Unternehmen profitieren kann.

[http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Flexible\\_Arbeitszeitmodelle.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Flexible_Arbeitszeitmodelle.pdf)

**Mitarbeiterbefragung:** In dieser Handlungsempfehlung erhalten Sie Hilfestellungen zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Sie finden insbesondere Hinweise zur Entwicklung eines individuellen Mitarbeiterfragebogens für Ihr Unternehmen.

[http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Mitarbeiterbefragung.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Mitarbeiterbefragung.pdf)

**Personalbedarfsplanung:** In diesem Leitfaden erhalten Sie unter anderem Anregungen zur Durchführung einer Altersstrukturanalyse. Mit diesem Instrument können Sie noch bedarfsgerechter familienfreundliche Maßnahmen für Ihr Unternehmen ableiten.

[http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Personalbedarfsplanung.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Personalbedarfsplanung.pdf)

### Links

[http://www.beratungsfoerderung.info/beratungsfoerderung/beratungsfoerderung/art\\_und\\_hoehe/index.html](http://www.beratungsfoerderung.info/beratungsfoerderung/beratungsfoerderung/art_und_hoehe/index.html)

Auf dieser Seite erhalten Sie Erläuterungen zu Förderzuschüssen vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) bei Beratungsleistungen für kleine und mittlere Unternehmen.

<http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=44&cmsdet=340>

Hier finden Sie neben Informationen zum audit „berufundfamilie“ auch Best-Practice-Beispiele sowie die neuesten Broschüren und Studien zum Herunterladen.

<http://www.berufundpflege.hessen.de/die-initiative-bundesweit-einmalig>

Die Initiative „Beruf und Pflege vereinbaren – die Hessische Initiative“ unterstützt insbesondere KMU dabei, Beruf und Pflege für ihre Beschäftigten besser vereinbar zu gestalten. Arbeitgeber werden über mögliche Unterstützungsleistungen und die gesetzlichen Rahmenbedingungen informiert. Praxisbeispiele runden das Angebot ab.

<http://www.erfolgsmotor-familie.de>

Das Portal stellt gebündeltes Wissen rund um das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur Verfügung. Neben Studien und Broschüren finden Sie hier auch den Link zum „Förderlotsen“.

Der Wettbewerb „Erfolgsmotor Familie“ bietet zusätzlich die Möglichkeit der Profilierung als familienfreundliches Unternehmen. Außerdem finden Sie dort mit dem Unternehmensnetzwerk „Erfolgsmotor Familie“ eine Plattform, auf der Unternehmen kostenlos Erfahrungen zum Thema austauschen können.

<http://www.familien-wegweiser.de/>

Hier haben Sie unter anderem die Möglichkeit, nach Kinderbetreuungseinrichtungen in Ihrer Nähe zu suchen.

[https://www.ihk-koeln.de/upload/Merkblatt\\_Kinderbetreuungskosten2016\\_20372.pdf?ActiveID=3162](https://www.ihk-koeln.de/upload/Merkblatt_Kinderbetreuungskosten2016_20372.pdf?ActiveID=3162)

Unter diesem Link finden Sie ein Merkblatt der Industrie- und Handelskammer (IHK) zu Köln zur steuerlichen Abzugsfähigkeit von Kinderbetreuungskosten.

<http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/>

Lokale Bündnisse für Familie sind Netzwerke aus Familien, staatlichen und gesellschaftlichen Akteuren, die sich gemeinsam für mehr Familienfreundlichkeit im Ort engagieren. Über ein Tool können Sie nach Bündnissen in Ihrer Nähe suchen.

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

Ziel des Portals „Mittelstand und Familie“ ist es, KMU bei der Ausgestaltung familienfreundlicher Maßnahmen im Unternehmen zu unterstützen. Umfassende Informationen, Orientierungshilfen und praktische Lösungsvorschläge zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden per Internet, E-Mail oder Telefon zur Verfügung gestellt.

<http://www.wege-zur-pflege.de/neu-seit-112015.html>

Auf diesem Portal finden Sie zusammengefasst die seit 01.01.2015 geltenden gesetzlichen Regelungen zur Familienpflegezeit. Dazu gehören beispielsweise Informationen zum zinslosen Darlehen für Beschäftigte.

## Literatur

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2015a, Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen, Berlin  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2015b, Förderfibel. Zum Programm betriebliche Kinderbetreuung, Berlin  
[https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Foerderfibel\\_2015.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Foerderfibel_2015.pdf)

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2015, Mit Familienfreundlichkeit Personal gewinnen. Leitfaden für Personalmarketing mit dem Erfolgsfaktor Familie, Berlin  
<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Mit-Familienfreundlichkeit-Personal-gewinnen.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2014a, Familie UND Führungsposition – so kann's gehen. Familiäre Aufgaben mit beruflichen Zielen erfolgreich vereinbaren, Berlin  
[http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familie-und-F\\_C3\\_BChrungsposition-so-kann\\_27s-gehen.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familie-und-F_C3_BChrungsposition-so-kann_27s-gehen.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf)

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2014b, Mit Home-Office-Modellen Familie und Beruf erfolgreich vereinbaren. Fakten, Vorteile, Herausforderungen, Tipps, Berlin  
[https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/EF\\_Onlinepublikation\\_Home-Office.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/EF_Onlinepublikation_Home-Office.pdf)

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2014c, Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Wie Unternehmen Beschäftigte mit Pflegeaufgaben unterstützen können, Berlin  
<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Vereinbarkeit-von-Beruf-und-Pflege.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2014d, Familienbewusste Personalpolitik für Väter – So funktioniert's. Wie Unternehmen Väter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen können, Berlin  
[https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Leitfaden\\_Familienbewusste\\_Personalpolitik.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Leitfaden_Familienbewusste_Personalpolitik.pdf)

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2014e, Mit betrieblicher Kinderbetreuung punkten. Angebote, Vorteile, Tipps, Berlin  
[https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Mit\\_betrieblicher\\_Kinderbetreuung\\_punkten\\_bf.pdf](https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/data/mediathek/Mit_betrieblicher_Kinderbetreuung_punkten_bf.pdf)

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2014f, Erfolgreich für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wie familienbewusste Kooperation von Unternehmen und anderen Akteuren vor Ort aussehen kann, Berlin  
[https://lokale-buendnisse-fuer-familie.de/fileadmin/lbff/Praxis-Infothek/Erfolgreich\\_fuer\\_mehr\\_Vereinbarkeit\\_2014\\_bf.pdf](https://lokale-buendnisse-fuer-familie.de/fileadmin/lbff/Praxis-Infothek/Erfolgreich_fuer_mehr_Vereinbarkeit_2014_bf.pdf)

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2009, Familienbewusste Personalpolitik. Informationen für Arbeitnehmervertretungen, Unternehmens- und Personalleitungen, Berlin  
<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familienbewusste-Personalpolitik.property=pdf,bereich=,sprache=de,rwb=true.pdf>

Richter, Robert, 2012, Väter in Elternzeit. Umsetzungen und Strategien zwischen Familie und Beruf, Dissertationschrift, Paderborn

Rump, Jutta / Eilers, Silke, 2014, Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, Heidelberg

