

Führung ⁱⁿ Balance.



www.m-r-n.com

Leitfaden für eine
lebensphasenorientierte Führung



Inhalt

Kapitel 1: Wichtige Grundlagen	4
1.1 Arbeitsorganisation	5
1.2 Information, Kommunikation und Führungskultur	8
Kapitel 2: Beruf & Kinder	10
2.1 Vor der Elternzeit: Schwangerschaft und Planung der Elternzeit	11
2.2 Während der Elternzeit: Kontakthalten	13
2.3 Nach der Elternzeit: Wiedereinstieg	14
2.4 Kinderbetreuung	14
Kapitel 3: Beruf & Pflege	17
3.1 Akuter Pflegefall: Erste Schritte	18
3.2 Dauerhafte Pfllegetätigkeit: Langfristige Organisation	19
3.3 Unterstützung nach der Pfllegetätigkeit	21
Kapitel 4: Beruf & individuelle Lebenslagen und -phasen	22
4.1 Weiterbildung und Persönlichkeitsentwicklung	23
4.2 Ehrenamtliches Engagement	24
4.3 Leistungssport	24
4.4 Persönliche Krise	25
4.5 Übergang in den Ruhestand	26
4.6 Weitere Lebenslagen und Interessen	26
Kapitel 5: Betriebswirtschaftliche Effekte einer lebensphasenorientierten Führung	27
5.1 Harte Faktoren	28
5.2 Weiche Faktoren	29
5.3 Steuerrechtliche Vorteile	30

Liebe Leserin, lieber Leser,

verschiedene sogenannte „Megatrends“ schieben unsere gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung voran und beeinflussen folglich unser Berufs- und Privatleben. Vor einem Vierteljahrhundert definierte der amerikanische Zukunftsforscher John Naisbitt einen „Megatrend“ als eine gravierende, globale Entwicklung, die in alle Lebensbereiche greift und eine Halbwertszeit von mindestens 50 Jahren aufweist. Entsprechend wichtig ist die Berücksichtigung dieser Trends auch für die ökonomische Zukunft eines Arbeitgebers. Neben wichtigen Megatrends wie der Globalisierung oder der Digitalisierung haben insbesondere drei Entwicklungen starke Auswirkungen auf den Umgang mit und die Führung von Beschäftigten: Gleichberechtigung, Demografischer Wandel und Individualisierung der Gesellschaft.

Im Zuge der Gleichberechtigung nimmt seit Jahrzehnten die Veränderung der traditionellen Rollenverteilung Einfluss auf das Berufsleben. Immer mehr Mütter sind erwerbstätig und streben nach Führungspositionen – oder haben diese bereits inne. Gleichzeitig übernehmen vermehrt Väter Familienaufgaben. Familienfreundliche Maßnahmen und Angebote sind mittlerweile Pflicht, will ein Arbeitgeber langfristig am Markt bestehen. Nicht zuletzt, da aufgrund der demografischen Entwicklung die Zahl der Pflegebedürftigen mehr und mehr steigen wird. Folglich müssen Arbeitgeber verstärkt auch auf Mitarbeiter eingehen, die einen Angehörigen pflegen und deshalb ihren Beruf kurzzeitig nicht mehr oder nur noch eingeschränkt ausüben können. Durch den demografischen Wandel stehen der Wirtschaft weniger Nachwuchskräfte zur Verfügung, womit die Mitarbeiterbindung wie auch das Erhalten der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter zusätzlich an Bedeutung gewinnen.

Schließlich gilt es, den Megatrend der Individualisierung zu berücksichtigen. Der Weg von der Fremd- hin zur Selbstbestimmung in verschiedenen Lebensbereichen betrifft insbesondere die Arbeitswelt: die

Flexibilisierung der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes sind dabei nur zwei Aspekte, die Arbeitnehmer heute erwarten.

Bei der Berücksichtigung dieser Trends übernehmen neben dem Arbeitgeber bzw. der Geschäftsführung vor allem die Führungskräfte zentrale Funktionen. Der wirtschaftliche Erfolg, der auf einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit, einer guten Mitarbeiterbindung und einer starken Wettbewerbsfähigkeit fußt, liegt maßgeblich in ihrer Hand.

Dieser Verantwortung Rechnung tragend, will der vorliegende Leitfaden Führungskräfte sensibilisieren. Er dient ihnen als erste Orientierung zum Aufbau einer mitarbeiterfreundlichen Führung, die sowohl familiäre Verpflichtungen als auch verschiedene Lebensphasen der Beschäftigten berücksichtigt. Der Wegweiser stellt zudem eine erste Hilfe dar, wenn es darum geht, Mitarbeiterbedarfe zu eruieren und familien- bzw. lebensphasenorientierte Maßnahmen zu initiieren. Ergänzend informiert er über rechtliche Aspekte und betriebswirtschaftliche Effekte in puncto Vereinbarkeit von Beruf mit Kindern, Pflege und anderen privaten Interessen.

Wir hoffen, Ihnen im Folgenden einige Ideen und Anregungen geben zu können – lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, dass in der Metropolregion Rhein-Neckar Beruf und Privatleben auch künftig in gesunder Balance stehen.



Alice Güntert
Leitung des Forums
„Vereinbarkeit von Beruf und Familie“
Metropolregion Rhein-Neckar GmbH

Wichtige Grundlagen

Arbeitgeber werden permanent mit einer sich verändernden Arbeitswelt und damit einhergehend mit sich ändernden Erwartungen und Bedarfen der Mitarbeiter konfrontiert. Dabei gilt es, diese Trends zu erkennen und entsprechend zu agieren, um wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben.

An dieser Stelle kommt insbesondere den Führungskräften eine Schlüsselfunktion zu. Als Dreh- und Angelpunkt zwischen der Geschäftsführung und den Beschäftigten fungieren sie als Vermittler: Sie müssen feinfühlig die Bedarfe der Beschäftigten erkennen und beeinflussen durch ihr Engagement die Reaktionen und Handlungen der Geschäftsführungsebene. Für die ihnen direkt Unterstellten sind sie das Gesicht des Arbeitgebers, sodass sie maßgeblich zum Arbeitgeberimage beitragen. Auch ob sich Beschäftigte am Arbeitsplatz wohlfühlen und mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können, liegt weitgehend in der Hand der Führungskräfte. Ein Kernpunkt ihrer Aufgabe sollte daher sein, die Balance von Beruf und Privatleben ihrer Mitarbeiter zu gewährleisten.

Konkrete Hürden im personellen Bereich, mit denen sich Arbeitgeber konfrontiert sehen, sind zum Beispiel der zunehmende Fachkräftemangel oder der Ausfall bzw. dauerhafte Verlust von eingearbeiteten Beschäftigten, wenn diese z. B. Angehörige pflegen oder in Elternzeit gehen – und im ungünstigsten Fall nicht zurückkehren. Hier können Führungskräfte mit dem Angebot familienbewusster Maßnahmen unterstützen und eine Erwerbstätigkeit ermöglichen. Damit ist es vor dem Hintergrund des Trends der Individualisierung jedoch nicht getan: Viele Beschäftigte wünschen sich, vom Arbeitgeber bei der Entwicklung ihrer Persönlichkeit und Ausübung ihrer Interessen unterstützt zu werden. Auch Verpflichtungen, Bedarfe oder Wünsche von Beschäftigten ohne familiäre Aufgaben haben im Hinblick auf die Gleichberechtigung einen hohen Stellenwert. Eine Führungskultur, die familienfreundlich ist und sich zugleich an den Lebensphasen der Mitarbeiter orientiert, ist für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt gerüstet.

Die wirtschaftlichen Effekte sind u. a. die Vermeidung hoher Kosten durch Fehlzeiten bzw. Wiedereingliederung von Mitarbeitern oder eine bessere Wettbewerbsfähigkeit durch die intensive Fachkräftebindung.

Auch zur Rekrutierung neuer Arbeitskräfte oder zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) ist eine Führungspolitik, die sich auch an den Lebensphasen der Beschäftigten orientiert, von zentraler Bedeutung. Wie Führungskräfte eine entsprechende mitarbeiterfreundliche Kultur vermitteln und im Unternehmen bzw. der Institution verankern, zeigt Punkt zwei dieses Kapitels „Information, Kommunikation und Führungskultur“.

Ob Beschäftigte Kinder oder pflegebedürftige Angehörige betreuen oder auch anderen Verpflichtungen und Wünschen nachgehen: Um sie bei der Vereinbarkeit ihres Berufs- und Privatlebens zu unterstützen, stehen einem Arbeitgeber verschiedene grundlegende Maßnahmen in der Arbeitsorganisation zur Verfügung.

Auch die Gesunderhaltung der eigenen Beschäftigten rückt für Arbeitgeber zunehmend in den Fokus. Gründe sind u. a. das steigende Renteneintrittsalter und die Doppelbelastungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Gesundheitsfördernde Maßnahmen und Angebote vonseiten des Arbeitgebers signalisieren auch eine Wertschätzung jedes einzelnen Mitarbeiters. Hinzu kommt, dass die eigene Gesundheit auch für Beschäftigte selbst eine immer höhere Bedeutung genießt. Beschäftigte möchten Zeit in ihre physische als auch psychische Gesundheit, insbesondere in den Bereichen Prävention und Erholung investieren.

Wie Arbeitgeber und Führungskräfte familiensensibel und zugleich gesundheitsbewusst mit ihren Beschäftigten umgehen, veranschaulicht der Leitfaden „Familienbewusst Gesundheit fördern“ der Metropolregion Rhein-Neckar GmbH u. a. an zahlreichen Praxisbeispielen.

1.1 Arbeitsorganisation

Vor allem mit einer Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes können Arbeitgeber ihren Beschäftigten stark entgegenkommen. Zu beachten sind Rechtsansprüche der Mitarbeiter, die vertraglich geregelt sind und bzw. oder auf gesetzlichen Vorgaben beruhen.

Reduzierung der Arbeitszeit

Mit einer Anpassung des Beschäftigungsumfanges können Führungskräfte auf die Kinderbetreuungs- und Pflegeaufgaben ihrer Beschäftigten reagieren. Laut dem deutschen Gewerkschaftsbund gewinnt die vollzeitnahe Teilzeit mit einer Wochenarbeitszeit von 30 bis 35 Stunden bei Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen zunehmend an Beliebtheit. Durch die geringe Reduzierung kommt die vollzeitnahe Teilzeit auch den Anforderungen des Arbeitgebers entgegen.

Für Beschäftigte, die für eine absehbare Zeit Angehörige pflegen, kann der Arbeitgeber auch ein Arbeitszeitkonto anlegen, das die vorübergehende Reduzierung festhält. Die reduzierte Zeit kann den betroffenen Beschäftigten auch als komprimierte Arbeitszeit angeboten werden. In diesem Modell leisten sie ihre Tätigkeit z. B. nicht an fünf Tagen, sondern an vier Tagen in der Woche und haben somit die Möglichkeit, ein verlängertes Wochenende für einen Besuch mit Pflege- und Betreuungsaufgaben zu nutzen. Sinnvoll ist diese Form, wenn ein Beschäftigter nicht die Hauptpflegekraft ist, sondern zum Beispiel Geschwister bei der Pflege unterstützt. Eine Führungskraft sollte die Belastungsintensität der Beschäftigten regelmäßig prüfen, da die komprimierte Arbeitszeit in Verbindung mit der Pflegetätigkeit eine enorme Zusatzlast darstellt.

Viele Beschäftigte möchten – aufgrund von familiären oder auch anderen privaten Gründen – in Teilzeit arbeiten. Führungskräfte müssen dabei das Recht auf Arbeitszeitverkürzung und -verlängerung der Beschäftigten beachten, das im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) geregelt ist. Arbeitgeber sind demnach verpflichtet, den Wunsch der Beschäftigten nach Teilzeitarbeit zu prüfen. Der Anspruch der Beschäftigten kann im Fall der Arbeitszeitverkürzung nur abgelehnt werden, soweit betriebliche



Einen Anspruch auf Arbeitszeitverkürzung haben Beschäftigte unter folgenden Bedingungen:

- Tätigkeit in einem Unternehmen mit mehr als 15 regulären Beschäftigten
- Arbeitsverhältnis besteht seit mehr als sechs Monaten
- Ankündigung einer gewünschten Arbeitszeitverkürzung drei Monate vor dem geplanten Termin
- keine Verkürzung der Arbeitszeit in den letzten zwei Jahren
- keine wirksame Ablehnung des Antrags in den letzten zwei Jahren

Gründe, wie die Verursachung unverhältnismäßiger Kosten, die Beeinträchtigung der Organisation, des Arbeitsablaufs oder der Betriebssicherheit, entgegenstehen.

Bei einer gewünschten Arbeitszeitverlängerung sind Teilzeitbeschäftigte über unbesetzte Arbeitsplätze im Unternehmen zu informieren und bevorzugt bei der Besetzung einer geeigneten freien Stelle zu berücksichtigen.

Wollen Arbeitgeber eine Stelle in Vollzeit besetzen und dennoch den Wünschen ihrer Beschäftigten nach einer Teilzeittätigkeit nachkommen, bietet sich ein Jobsharing-Modell an, bei dem sich zwei oder mehrere Mitarbeiter eine Stelle teilen. In der Regel stimmen die Partner einer Jobsharing-Gruppe ihre Arbeitszeiten eigenverantwortlich untereinander ab.

Tandemploy ist ein Full-Service-Anbieter zum Thema Jobsharing und unterstützt sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber bei der einfachen Umsetzung dieses flexiblen Arbeitsmodells. Herzstück der Dienstleistung ist die Online-Plattform Tandemploy.com, auf der Interessierte geeignete Partner zum Teilen eines Jobs finden und Arbeitgeber kennenlernen, die Jobsharing offen gegenüberstehen. Arbeitgeber können sich auf Tandemploy positionieren und jobsharing-freundliche Stellen beschreiben. Über die Plattform hinaus unterstützt Tandemploy Arbeitgeber bei der Umsetzung von Jobsharing mit verschiedenen Beratungsleistungen. Ein Kunde des jungen Berliner Unternehmens ist die Universität Köln, die im Rahmen eines Modellprojektes in den nächsten Jahren mehrere Professuren im Jobsharing besetzen möchte und damit Vorreiter auf diesem Gebiet ist.



Flexibilisierung der Arbeitszeit

Die Angebote flexibler Tages-, Wochen- oder Jahresarbeitszeiten sind weitere Optionen, mit denen Arbeitgeber ihre Beschäftigten bei der Balance von Beruf und Privatleben unterstützen können. Falls es die betrieblichen Abläufe erlauben, kann eine Führungskraft mit einem Beschäftigten individuell Arbeitsbeginn oder -ende festlegen oder aber ein allgemein geltendes Gleitzeitsystem einrichten. Zur Dokumentation der geleisteten Arbeitszeit eignen sich Zeiterfassungssysteme oder der Arbeitgeber entscheidet sich für eine Vertrauensarbeitszeit. Grundsätzlich bestehen verschiedene Möglichkeiten für die flexible Gestaltung der Arbeitszeit:

■ Die **Gleitzeit** ist das am häufigsten eingesetzte Modell zur Arbeitszeitflexibilisierung. In den meisten Fällen besteht sie aus einer Kernarbeitszeit, in der Anwesenheitspflicht besteht, und Gleitzeitspannen zum Arbeitsbeginn und -ende. Wird keine Kernzeit definiert, spricht man von variabler Arbeitszeit.

■ **Arbeitszeitkonten** ermöglichen es den Beschäftigten, ihre Arbeitszeit mithilfe von Zeitkonten individuell und flexibel zu verteilen, wodurch über einen längeren Zeitraum hinweg Zeitguthaben oder -schulden entstehen können. Dafür können wöchentliche oder monatliche Erfassungszeiträume vereinbart oder auch Jahres- bzw. Lebensarbeitszeitkonten eingeführt werden. Neben der höheren Flexibilität für den Arbeitgeber, sinnvoll beispielsweise bei schwankenden Arbeitsvolumen, können auch die Beschäftigten ihre angesparte Arbeitszeit flexibel für private Aktivitäten verwenden. Führungskräfte sollten dabei auf die

Begrenzung der zulässigen Mehrarbeit achten, um einer Überlastung ihrer Beschäftigten vorzubeugen.

■ Längere **Freistellungen** sind eine gute Möglichkeit, Beschäftigte bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu unterstützen, zum Beispiel in Form von Freizeitblöcken, wie unbezahlten Sonderurlauben oder Sabbatjahren. Bei einem Sabbatjahr (Sabbatical) verzichten die Beschäftigten für einen festgelegten Zeitraum auf Teile ihres Entgelts, arbeiten jedoch weiterhin in Vollzeit. Das angesparte Entgelt wird im Anschluss während der beruflichen Auszeit ausgezahlt. So können sich Beschäftigte einen längeren Zeitraum für familiäre Aufgaben oder persönliche Ziele freinehmen, ohne vollständig auf ihr Gehalt verzichten zu müssen.

Generell definiert das **Arbeitszeitgesetz (ArbZG)** die Gestaltung der Arbeitszeit. Diesem zufolge versteht man unter Arbeitszeit die Zeit zwischen Beginn und Ende der Arbeit ohne Ruhepausen. Die tägliche Arbeitszeit ist grundsätzlich auf höchstens acht Stunden pro Werktag (Montag bis Samstag) begrenzt. Sie kann auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn es in den nächsten sechs Monaten wieder zu einem Ausgleich dieser zusätzlichen Arbeitsstunden kommt. Diese Regelung beeinflusst auch die Flexibilisierung der Arbeitszeit: Arbeitgeber und -nehmer können unter Berücksichtigung des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten auch abweichende Regelungen vereinbaren. Die maximal zulässige Höchstarbeitszeit beträgt dann 48 Wochenstunden. Diese abweichenden Vereinbarungen müssen in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen festgehalten werden.

Flexibilisierung des Arbeitsortes

Die Option, von zu Hause aus arbeiten zu können, ist ein hilfreiches Angebot für Beschäftigte mit Kindern, zum Beispiel um Randzeiten der regulären Betreuung zu ergänzen oder wenn ein Kind erkrankt ist. Pflegende Beschäftigte müssen Angehörige nicht alleine zuhause lassen, wenn sie von dort aus arbeiten können. Auch entfällt die Zeit für den Anfahrtsweg zur Arbeit, womit zusätzliche Zeit für die Kinder- oder Angehörigenbetreuung oder auch für die berufliche Tätigkeit entsteht. Schließlich kann die Arbeit zuhause einfacher für zum Beispiel Arztbesuche unterbrochen werden. Voraussetzung ist, dass die jeweilige Tätigkeit dafür geeignet ist.

Unter **Telearbeit** versteht man laut Definition des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales jede auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die ausschließlich oder zeitweise an einem außerhalb der zentralen Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird. Dieser Arbeitsplatz ist mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden. Grundsätzlich unterscheidet man verschiedene Varianten der Telearbeit:

■ Alternierende Telearbeit (Home Office)

Bei diesem Modell erledigen die Beschäftigten einen Teil der Arbeit im Büro und den Rest zu Hause, je nach betrieblichen Vorschriften an einem Laptop oder einem eingerichteten Arbeitsplatz. Dieses Modell wird in der Praxis am häufigsten angewandt.

■ Teleheimarbeit

Die Beschäftigten haben keinen Arbeitsplatz beim Arbeitgeber, sondern arbeiten bei diesem Modell vollständig von zu Hause aus, wobei der Arbeitgeber nach festgelegten Vorgaben einen Arbeitsplatz einrichtet.

■ Mobile Telearbeit

In diesem Modell befindet sich der Arbeitsort primär weder zuhause noch beim Arbeitgeber, sondern z. B. beim Kunden vor Ort.

■ Kollektive Telearbeit

Leben mehrere Beschäftigte eines Arbeitgebers in einem Wohnort, bietet sich die Einrichtung einer kleinen Zweigstelle (Satellitenbüro) an, um den Beschäftigten lange Anfahrten zu ersparen.

Mit dem Zugeständnis von Telearbeit bringt ein Arbeitgeber seinen Beschäftigten ein hohes Vertrauen entgegen. Dass sie eigenständig über den Arbeitsort und damit auch über die Arbeitszeit entscheiden dürfen, empfinden die meisten Beschäftigten als hohe Wertschätzung ihrer Arbeit und ihrer Person und gehen entsprechend verantwortungsvoll damit um. Führungskräfte sollten die jeweiligen Aufgaben der Beschäftigten in Heimarbeit klar definieren. Gemeinsam mit den Beschäftigten schaffen sie die organisatorischen und technischen Voraussetzungen für die Arbeit von zu Hause aus und stellen die Einhaltung des betrieblichen Datenschutzes sicher. Auch Absprachen zu Grundsätzlichem wie die Erreichbarkeit und Arbeitszeiten werden vorab getroffen.



Einbindung des Betriebsrats

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) fasst die Rechte des Betriebsrates zusammen. Hier sind auch Verknüpfungen zur Arbeitsgestaltung zu finden. Dazu gehört insbesondere das Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und Gestaltung der Gleitzeit, wie etwa die Festlegung der Kernarbeitszeit oder die Pausenregelungen, aber auch das Unterrichts- und Beratungsrecht des Betriebsrats bei der Einführung von Telearbeit.

Schließen sie weitere Betriebsvereinbarungen auf freiwilliger Basis ab, können Arbeitgeber zusätzliche vereinbarkeitsförderliche Maßnahmen implementieren.

1.2 Information, Kommunikation und Führungskultur

Dieser Leitfaden zeigt in den folgenden Kapiteln beispielhafte Maßnahmen und Angebote, mit denen ein Arbeitgeber seine Beschäftigten unterstützen kann. Bei der Umsetzung im eigenen Betrieb bzw. der Institution sollten Führungskräfte zuerst eruieren, wo Mitarbeiterbedarfe bestehen und was zugleich aus Arbeitgeberperspektive machbar ist. Eine regelmäßige Information der Beschäftigten und eine offene und persönliche Kommunikation bilden dabei die Basis einer mitarbeiterfreundlichen Führungskultur.

Information der Beschäftigten


Anstatt abzuwarten, bis Mitarbeiter mit Problemen, Fragen oder Wünschen rund um die Vereinbarkeit ihres Privatlebens mit dem Beruf an ihre Vorgesetzten herantreten, ist es Zeichen einer wertschätzenden Kultur, Mitarbeiter über bestehende Maßnahmen zu informieren und bei geplanten mit einzubeziehen. Nur wenn sie ausreichend darüber informiert sind, können die Beschäftigten Angebote und Services auch in Anspruch nehmen.

Laut der Vereinbarkeitsstudie der Metropolregion Rhein-Neckar von 2012 informiert knapp die Hälfte der Arbeitgeber ihre Beschäftigten über das Schwarze Brett. In vielen Branchen wird auch das Intranet zur internen Information genutzt. Führungskräfte können via Schwarzem Brett oder Intranet zum Beispiel Termine, wie interne Seminare oder auch externe Veranstaltungen zum Thema, ankündigen. Neben den betriebseigenen Angeboten sollten Führungskräfte auch allgemeine Informationen weiterleiten, etwa nützliche Dokumente zu Themen wie Pflege, Elternzeit, Kinderbetreuung, Weiterbildung, Gesundheit und mehr. Diese können im Intranet zum Download samt Kontaktdaten von Ansprechpartnern platziert oder an geeigneten Stellen ausgelegt werden.

Besonders wichtige Hinweise auf interne Termine und Leistungen können sämtlichen Mitarbeitern auch durch eine Beilage zur Lohn- oder Gehaltsabrechnung kommuniziert werden. Auch in Einzel- oder Teamgesprächen können Vorgesetzte ihre Beschäftigten zu aktuellen Themen informieren und im Zuge dessen weitere Bedarfe in Erfahrung bringen.

Die regelmäßige Information steigert das Bewusstsein der Beschäftigten für die mitarbeiterfreundliche Ausrichtung – eine Führungskraft gewinnt so deren Engagement und Loyalität.

Dabei muss sich die Information nicht auf die aktuelle Belegschaft beschränken: Bereits in Stellenanzeigen und bei Vorstellungsgesprächen sollten Arbeitgeber und Führungskräfte über das bestehende Leistungsangebot informieren. Neu eingestellten Mitarbeitern verschafft eine „Willkommensmappe“ einen Überblick zu den angebotenen Maßnahmen.



Neben freiwillig weitergeleiteten Informationen gibt es eine Reihe von aushangpflichtigen Arbeitsgesetzen. Hierunter fallen u. a. das Arbeitszeitgesetz, Arbeitsschutz- oder Gleichberechtigungsvorschriften. Arbeitgeber sind verpflichtet, Informationen zu diesen Regelungen an Stellen auszuhängen bzw. auszulegen, die sämtlichen Arbeitnehmern zugänglich sind.

Information der Öffentlichkeit

Darüber hinaus macht es Sinn, auch die Öffentlichkeit über die familien- und lebensphasensensible Kultur zu informieren, zum Beispiel via Mitteilungen an verschiedene Medien, in eigenen Publikationen oder auf der Internetseite. Die Wirkung dieser externen Kommunikation sollten Führungskräfte vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels nicht unterschätzen. Laut der Vereinbarkeitsstudie verweisen lediglich 15 Prozent der Arbeitgeber auf ihre Familienfreundlichkeit in ihren Stellenanzeigen oder auf ihrer Internetseite. Hier wird die Chance oft vertan, eine positive Arbeitgebermarke und ein mitarbeiterfreundliches Image zu vermitteln.

Kommunikation mit Beschäftigten und Arbeitgeber

Die Information der Beschäftigten via Intranet, Aushängen und Anschreiben ist wichtig, jedoch sollte sie nicht das persönliche Gespräch ersetzen. Die meisten Arbeitgeber (80 Prozent) kommunizieren laut der Vereinbarkeitsstudie der Metropolregion Rhein-Neckar mit ihrer Belegschaft über einen betrieblichen Ansprechpartner. Führungskräften kommt hier eine doppelte Funktion zu, indem sie Sprachrohr sowohl der Geschäftsführungsebene als auch der Mitarbeiter sind. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden und dabei einen positiven und effektiven Führungsstil auszuformen, sollten Führungskräfte den regelmäßigen, persönlichen Austausch mit den Beschäftigten suchen. Nur so erkennen sie eventuelle Probleme und Hürden bei der Vereinbarkeit der Mitarbeiter oder erfahren von deren privatem Engagement und Interessen.

In jedem Fall sollten Führungskräfte die Wünsche und Bedarfe ihrer Beschäftigten ernst nehmen, sensibel reagieren und Verständnis zeigen. Als zweiter Schritt folgt das Gespräch mit dem Arbeitgeber oder der Personalabteilung, bei dem sich eine Füh-

rungskraft über realisierbare Maßnahmen informiert. Gemeinsam mit dem Arbeitgeber und den Beschäftigten können Führungskräfte Lösungen und Konzepte erarbeiten, die auf den Bedarf der Mitarbeiter zugeschnitten sind, sich in die betrieblichen Abläufe einfügen lassen und im Budgetrahmen liegen.

Zu einer mitarbeiterfreundlichen Führungskultur zählt nicht nur das Eruiieren von Bedarfen und Umsetzen von Maßnahmen, auch sollte eine Führungskraft Akzeptanz für die Inanspruchnahme der angebotenen Leistungen schaffen. Mitarbeiter, die zum Beispiel aufgrund von privaten Verpflichtungen ihre Arbeitszeit reduzieren, ihre Tätigkeit vorübergehend einstellen oder von zu Hause aus arbeiten, müssen von Kollegen respektiert und unterstützt werden. Eine Führungskraft sollte mit gutem Beispiel vorangehen und zudem an das Verständnis sämtlicher Mitarbeiter appellieren.

Beim Aufbau einer Führung, die auf die Balance von Privat- und Berufsleben der Beschäftigten abzielt, helfen auch externe Anbieter. Anhand von Seminaren, Workshops und Beratungen können sie Führungskräfte sensibilisieren und qualifizieren.

Aus der Praxis SCA Hygiene Products GmbH, Mannheim: Führungskräfte-Workshops

Seit 2013 schult die SCA Hygiene Products GmbH Beschäftigte mit Führungsverantwortung regelmäßig durch Workshops. Die vom Forum „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ entwickelten Führungskräfte-Awareness-Workshops sensibilisieren die Mitarbeiter für eine familienfreundliche Kultur und stellen konkrete Herangehensweisen vor. Jeden Workshop konzipiert das Forum gemeinsam mit SCA, so dass individuelle Voraussetzungen und Bedingungen (wie Arbeitszeit oder bereits eingeführte Maßnahmen) berücksichtigt werden.

An den eintägigen Workshops, die einmal pro Quartal stattfinden, beteiligen sich durchschnittlich neun Führungskräfte aus der Verwaltung und der Produktion. Sie lernen Grundlegendes zum Thema und erörtern aktuelle Problemfelder im Unternehmensalltag. Bisher entwickelten sie zum Beispiel Lösungen zum Aus- und Wiedereinstieg einer Führungskraft, die Elternzeit in Anspruch nahm. Auch Ideen zur schnellen Unterstützung eines Mitarbeiters, dessen Mutter durch einen Schlaganfall plötzlich pflegebedürftig wurde, wurden erarbeitet.



Foto: Svenska Cellulosa Aktieförbundet SCA

Beruf & Kinder

Im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung mangelt es nach wie vor an bedarfsgerechten Angeboten und Unterstützungen. So zeigt beispielsweise die Vereinbarkeitsstudie der Metropolregion Rhein-Neckar, dass bei knapp zwölf Prozent der rund 600 befragten Unternehmen nahezu alle Mitarbeiterinnen nach einer familienbedingten Unterbrechung nicht mehr an den Arbeitsplatz zurückkehren. Als ausschlaggebende Gründe gaben 41 Prozent eine fehlende Betreuung und 33 Prozent eine zu hohe Doppelbelastung an. Orientieren sich Führungskräfte mit entsprechenden Maßnahmen an den verschiedenen Phasen der Elternschaft, können sie ein langes Pausieren oder endgültiges Ausscheiden von Beschäftigten verhindern.

Unbedingt sollten Führungskräfte auch Väter in ihre familienfreundliche Personalpolitik miteinbeziehen. Laut der Trendstudie „Moderne Väter“ der Väter gGmbH

von 2012 wünschen sich knapp 90 Prozent der Väter, die Entwicklung ihres Nachwuchses aktiv mitzuerleben und genügend Zeit auch unter der Woche mit ihren Kindern verbringen zu können. Eine Umfrage des Unternehmensnetzwerks „Erfolgsfaktor Familie“ vom Sommer 2014 zeigt jedoch, dass ein Viertel der 770 befragten Unternehmen Väter kaum oder gar nicht in ihrer Personalpolitik berücksichtigt. Gemäß der Studie der Väter gGmbH wie auch laut einer Befragung der „hessenstiftung – familie hat zukunft“ fordern viele Väter nicht zwingend mehr Instrumente und Maßnahmen vonseiten des Arbeitgebers, sondern vielmehr Akzeptanz und Verständnis dafür, dass Väter von Kleinkindern nicht uneingeschränkt zeitlich und örtlich flexibel sein können und wollen. Für den Ausbau einer väterfreundlichen Kultur können sich Führungskräfte an Dienstleister und Berater wenden, die sich auf das Thema Väterbewusstsein spezialisiert haben.



Hans-Georg Nelles, selbst Vater von drei Kindern, ist als Sozialwissenschaftler, Erwachsenenbildner und Organisationsberater auf das Themenfeld „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ spezialisiert. Er berät Arbeitgeber rund um die Gestaltung der Elternzeit und des Wiedereinstiegs, zu familienbewussten Arbeitszeiten und einer entsprechenden familienfreundlichen Kultur. Mit seinem Unternehmen „Väter & Karriere“ begleitet er zudem Betriebe, Kommunen, Hochschulen und andere Organisationen seit 2004 auf ihrem Weg zu väterbewussten Arbeitgebern. Dabei geht es auch um Information, Beratung und Qualifizierung von Personalverantwortlichen, Betriebs- und Personalräten und Beschäftigten.



2.1 Vor der Elternzeit: Schwangerschaft und Planung der Elternzeit

Eine Schwangerschaft bringt einige Veränderungen für die Beschäftigte wie auch den Arbeitgeber mit sich. Eine der ersten Aufgaben des direkten Vorgesetzten ist hier, die Mitarbeiterin zu ihrer Schwangerschaft zu beglückwünschen und ihr zu versichern, dass für sie keine beruflichen Nachteile aufgrund der Schwangerschaft entstehen werden. Die Führungskraft sollte deutlich signalisieren, dass sie die schwangere Beschäftigte während und nach der Schwangerschaft in allen betrieblichen Belangen persönlich unterstützen wird. Das bedeutet, dass sie Rücksicht auf das Befinden der Mitarbeiterin und sich bei Bedarf Zeit für persönliche Gespräche nehmen wird.

Gemeinsam mit der Beschäftigten plant die Führungskraft den weiteren Verlauf der kommenden Monate bis hin zur Geburt: In einem ersten Schritt muss überprüft werden, ob eine weitere Arbeitsausführung für die Schwangere zumutbar ist oder ob sie den Arbeitsplatz bzw. die Tätigkeit innerhalb des Unternehmens bzw. der Institution wechseln muss, um sämtliche Schutzbestimmungen einzuhalten. Zudem sollte die Führungskraft berücksichtigen, dass Schwangere vor allem gegen Ende der Schwangerschaft weniger belastbar sind.

Auch während der Ausfallzeiten aufgrund von mutterschutzrechtlichen Beschäftigungsverboten (somit auch während der Mutterschutzfristen, nicht jedoch während der Elternzeit) entstehen Urlaubsansprüche.

Konkret definiert die **Verordnung zum Schutze der Mütter am Arbeitsplatz (MuSchArbV)** den gesundheitlichen Schutz werdender oder auch stillender Mütter vor Gefahren, Überforderung und der Einwirkung von Gefahrstoffen am Arbeitsplatz.

Im **Mutterschutzgesetz (MuSchG)** sind zusätzlich generelle Beschäftigungsverbote (wie z. B. bei Akkord-, Fließband-, Mehr-, Sonntags- oder Nachtarbeit) sowie individuelle Beschäftigungsverbote aufgrund eines ärztlichen Attestes gelistet. Der Arbeitgeber ist diesem Gesetz nach verpflichtet, den Arbeitsplatz einer werdenden oder stillenden Mutter einschließlich Maschinen, Werkzeugen und Geräten so zu gestalten, dass keine Gefahren für Leben und Gesundheit der Beschäftigten und des ungeborenen Kindes bestehen.

Darüber hinaus schützt das Mutterschutzgesetz werdende Mütter auch vor finanziellen Einbußen sowie vor dem Verlust des Arbeitsplatzes während der Schwangerschaft und bis vier Monate nach der Geburt. Es bestimmt auch, dass ein Arbeitgeber, sobald er von der Schwangerschaft einer Mitarbeiterin erfährt, diese der zuständigen Aufsichtsbehörde (staatliche Arbeitsschutz- oder Gewerbeaufsichtsämter) anzeigen muss.

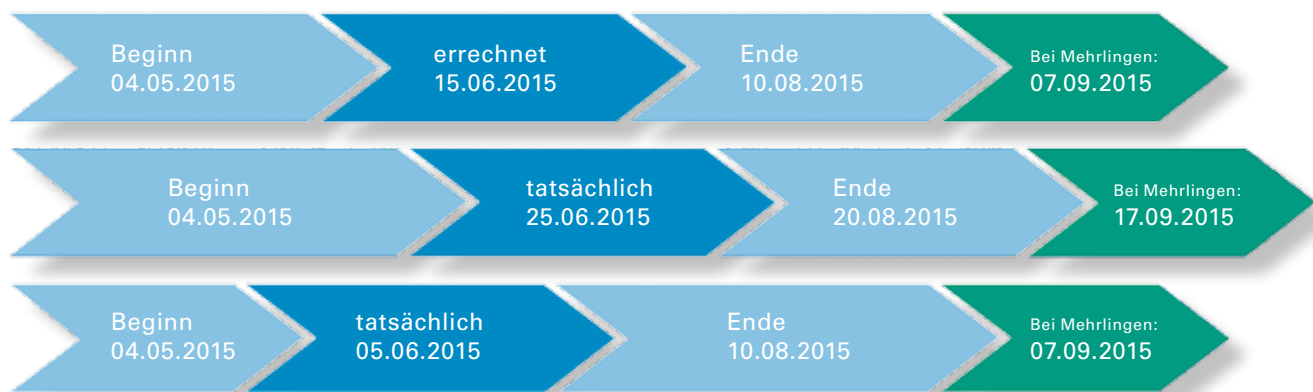
Wichtig für die betriebliche Planung sind vor allem die im Mutterschutzgesetz geregelten Mutterschutzfristen:

■ In den letzten sechs Wochen vor dem errechneten Geburtstermin ist keine Beschäftigte verpflichtet zu arbeiten. Acht Wochen nach der Geburt (bzw. zwölf Wochen bei Früh- und Mehrlingsgeburten) besteht ein absolutes Beschäftigungsverbot. Bei medizinischen Frühgeburten und bei sonstigen vorzeitigen Entbindungen verlängert sich die Mutterschutzfrist nach der Geburt um die Tage, die vor der Entbindung nicht in Anspruch genommen werden konnten.

Mit der Initiierung von Vorträgen oder der Weitergabe von Infobroschüren rund um Schwangerschaft, Geburt und Elternzeit können Arbeitgeber und Führungskräfte schwangere Mitarbeiterinnen wie auch werdende Väter unterstützen.

Schließlich sollte während der Schwangerschaft einer Mitarbeiterin oder der Partnerin eines Mitarbeiters ein Gespräch darüber stattfinden, ob und wie lange die bzw. der betreffende Beschäftigte Elternzeit in Anspruch nehmen möchte und wie sie oder er sich ihre bzw. seine Tätigkeit danach vorstellt. Verbindliche Zusagen zur Aufnahme der Berufstätigkeit

Schutzfristen: Rechenbeispiel



■ Die Beschäftigte steht während der Schwangerschaft und dem Mutterschutz sowie bis vier Monate nach der Entbindung unter besonderem Kündigungsschutz.

Um die werdende Mutter vor finanziellen Nachteilen zu schützen, regelt das MuSchG verschiedene Mutterschaftsleistungen, wie das Mutterschaftsgeld, den Arbeitgeberzuschuss zum Mutterschaftsgeld während der Mutterschutzfristen und das Arbeitsentgelt bei Beschäftigungsverboten außerhalb der Mutterschutzfristen (der so genannte Mutterschutzlohn).

Neben der Einhaltung dieser gesetzlichen Vorgaben können Führungskräfte schwangere Beschäftigte sowie (werdende) Väter auch mit eigenen Angeboten unterstützen. Ein Service ist zum Beispiel die Einrichtung eines Schwangeren- und Elterntreffs unter den Mitarbeitern. In regelmäßigen Abständen könnte ein gemeinsames Frühstück oder ein abendlicher Stammtisch stattfinden, bei denen sich (werdende) Eltern über die wichtigsten Themen austauschen.

nach der Elternzeit müssen Beschäftigte jedoch erst nach der Geburt treffen.

Führungskräfte und Vorgesetzte sollten die Urlaubsplanung von werdenden Vätern berücksichtigen, die viele Väter flexibel an den tatsächlichen Geburtstermin anpassen möchten. Auch Dienstreisen von werdenden Vätern sollten nicht in die Zeit um den Geburtstermin gelegt werden.

Es gibt keine spezielle gesetzliche Regelung zu einem Sonderurlaub für Väter aufgrund der Geburt ihres Kindes. Oft sind diese jedoch in Betriebsvereinbarungen, Arbeits- und Tarifverträgen geregelt. Laut § 616 des BGBs steht einem Arbeitnehmer eine bezahlte Freistellung von der Arbeit zu, wenn er für eine kurze Zeit (in der Regel ein bis zwei Tage) durch einen persönlichen Grund und ohne eigenes Verschulden an der Arbeit verhindert ist. Auf diesen Paragraphen kann sich ein Beschäftigter bei dem Antrag auf Sonderurlaub aufgrund der Geburt seines Kindes berufen.

2.2 Während der Elternzeit: Kontakthalten

Zirka 95 Prozent aller Mütter und etwa ein Viertel der Väter nehmen Elternzeit. Die Gestaltung dieser Auszeit ist im **Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG)** geregelt:

Für Beschäftigte besteht hiernach ein Anspruch auf Elternzeit bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres des Kindes. Eine Übertragung von bis zu zwölf Monaten auf den Zeitraum bis zur Vollendung des achten Lebensjahres ist mit Zustimmung des Arbeitgebers möglich. Während der Elternzeit kann eine Tätigkeit in Teilzeit mit bis zu 30 Wochenstunden ausgeübt werden. Wie unter Kapitel 1 erwähnt, besteht unter bestimmten Voraussetzungen ein Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung. Durch das Elterngeld soll ein Einkommenswegfall nach der Geburt eines Kindes kompensiert werden. Es beträgt 67 Prozent des durchschnittlichen Nettoeinkommens der letzten zwölf Monate vor der Geburt (mindestens 300 Euro, maximal 1.800 Euro). Das Elterngeld wird für zwölf Monate ausgezahlt, wenn nur ein Elternteil Elternzeit beantragt, und für 14 Monate, wenn beide Elternteile mindestens zwei Monate Elternzeit nehmen. Dabei kann die restliche Elternzeit monatsweise frei unter den Eltern aufgeteilt werden. Alleinerziehende können 14 Monate Elterngeld in Anspruch nehmen.

Mit der Einführung des ElterngeldPlus zum 1. Juli 2015 werden in erster Linie die Wahlmöglichkeiten von Eltern in Bezug auf die eigene Betreuung ihres Kindes in den ersten Lebensjahren erweitert. Eltern werden finanziell stärker als bisher gefördert, wenn sie sich nach der Geburt eines Kindes für einen schnellen beruflichen Wiedereinstieg entscheiden. Außerdem profitieren die Eltern, die sich die Erwerbs- und Erziehungsarbeit für mindestens vier Lebensmonate ihres Kindes gleichberechtigt teilen. Sie dürfen hierfür länger ElterngeldPlus in Form der neuen Partnerschaftsbonusmonate beziehen.

Während der Elternzeit sollten Führungskräfte engen Kontakt mit den Beschäftigten halten, sofern diese das auch wünschen. Durch das Kontakthalten fühlen sich die Beschäftigten in Elternzeit noch in den Betrieb und in ihre Tätigkeiten eingebunden sowie von Kollegen und Vorgesetzten unterstützt.

Eine Möglichkeit des Kontakthalten ist zum Beispiel ein Patenmodell, bei dem Beschäftigte in Elternzeit

von einem Kollegen betreut und mit Neuigkeiten versorgt werden. Wie auch für werdende Eltern kann eine Führungskraft für Beschäftigte in Elternzeit Stammtische, Mittagessen und ähnliche Austauschtreffen organisieren. Zudem kann ihnen weiterhin ein Zugang zu internen Informationsmedien, wie dem Intranet, ermöglicht werden. Zu betrieblichen Feiern, Ausflügen, betrieblichen gesundheitsfördernden Maßnahmen, Workshops, Vorträgen und weiteren Veranstaltungen sollten Beschäftigte in Elternzeit eingeladen werden. Diese Zusammentreffen gewährleisten einen ungezwungenen Kontakt zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber auch während der familienbedingten Auszeit und fördern ein gutes Betriebsklima. Das Qualifikationsniveau der Beschäftigten kann während der beruflichen Auszeit mit fachlichen Weiterbildungen gesteigert werden.

Neben der Führungskraft, die Beschäftigte in Elternzeit unterstützt, kommen auch andere Anlaufstellen beim Arbeitgeber in Frage, wie z. B. der Betriebs- oder Personalrat.

Spätestens während der Elternzeit planen Führungskräfte gemeinsam mit den betreffenden Beschäftigten die Gestaltung des Wiedereinstiegs. Auch wenn vor der Elternzeit bereits ein Zeitpunkt für den Wiedereinstieg festgelegt oder zumindest anvisiert wurde, kann ein Arbeitgeber bzw. ein Vorgesetzter nicht davon ausgehen, dass es in jedem Fall bei diesem Termin bleiben wird. Änderungswünsche, die sich während der Elternzeit ergeben, sollte ein Beschäftigter frühzeitig ansprechen, um gemeinsam mit dem Vorgesetzten gute Lösungen zu finden. Ein Gespräch zum Wiedereinstieg sollte ein bis zwei Monate vor Ende der Elternzeit geführt werden.



2.3 Nach der Elternzeit: Wiedereinstieg

Um einen reibungslosen Wiedereinstieg von Beschäftigten, die Elternzeit in Anspruch genommen haben, zu gewährleisten, sind Kontakt halteangebote wie auch Qualifizierungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen während der Elternzeit optimal. Kurz vor dem Wiedereinstieg legt der Beschäftigte in Elternzeit zusammen mit dem Personalverantwortlichen und dem direkten Vorgesetzten den Arbeitsbeginn verbindlich fest.

Gemeinsam gilt es zu planen, ob der betreffende Beschäftigte nach dem Wiedereinstieg in Voll- oder Teilzeit arbeiten möchte. Die Voraussetzungen für einen Antrag auf Teilzeit sind in Kapitel 1 unter Arbeitsorganisation gelistet. Idealerweise können Eltern von kleinen Kindern – in der ersten Zeit nach dem Wiedereinstieg oder länger – ihre Arbeitszeiten flexibel gestalten und ihrem Betreuungsangebot anpassen oder zeitweise von zu Hause aus arbeiten,

soweit die Arbeitsabläufe dies erlauben. Hier besteht auch die Möglichkeit den vereinbarten Arbeitsumfang stufenweise zu steigern, um eine frühere Rückkehr zu ermöglichen.

Verschiedene Einarbeitungsmodelle erleichtern den Beschäftigten nach ihrer Familienpause den Einstieg. Sinnvoll ist es, wenn ein Kollege, ähnlich wie in einem Patenmodell, den Berufsrückkehrer betreut und über Neuerungen informiert.

Während der ersten Wochen des Wiedereinstiegs sollte die vorgesetzte Führungskraft besonders sensibel auf den Berufsrückkehrer eingehen und sich für persönliche Gespräche Zeit nehmen. Der Abschied vom eigenen Kind – wenn auch nur für ein paar Stunden am Tag – fällt den meisten jungen Eltern anfangs schwer und es dauert eine Weile, bis sie sich in die neue Situation eingefunden haben.

2.4 Kinderbetreuung

Bevor Eltern nach der Elternzeit an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, organisieren sie eine passende Betreuung für ihr Kind. Das Kinderförderungsgesetz (KiföG) ist ein Schritt hin zu einem bedarfsgerechten Kinderbetreuungsangebot. Ihm zufolge haben Eltern seit August 2013 einen Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für alle Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr.

In vielen Fällen sind die Betreuungen jedoch nicht flexibel genug, können bei Krankheit des Kindes nicht in Anspruch genommen werden und ändern sich mit den jeweiligen Lebensphasen des Kindes (Kleinkind, Kindergartenkind und Schulkind). Mit flexiblen und dem Bedarf angepassten Angeboten zur Kinderbetreuung kann ein Arbeitgeber die Balance zwischen Berufs- und Privatleben der Beschäftigten enorm unterstützen. Damit eine Führungskraft hier Hilfe anbieten kann, muss sie zum einen mögliche Engpässe oder Probleme von Eltern und zum anderen Maßnahmen seitens des Unternehmens in Erfahrung bringen. Gemeinsam sollte dann eine passende Lösung für die Beschäftigten gefunden werden.

Folgende Möglichkeiten stehen Arbeitgebern bei der Unterstützung ihrer Beschäftigten zur Verfügung:

■ Betreuung in einer Kindertagesstätte (Kita)

Große Unternehmen, Behörden oder Institutionen unterhalten oft eigene Kindertagesstätten für die Kinder ihrer Beschäftigten. Alternativ können Arbeitgeber zum Beispiel Belegplätze in bestehenden Betreuungseinrichtungen kommunaler oder freier Träger in der Umgebung des Arbeitsstandortes für die Mitarbeiterkinder buchen. Die Aufwendungen für Belegplätze können dabei steuermindernd geltend gemacht werden. Daneben kann ein Arbeitgeber die Betreuungskosten, die den Beschäftigten durch selbst organisierte Betreuungen in Rechnung gestellt werden, durch einen finanziellen Zuschuss unterstützen.

■ Betreuung durch Tageseltern

Eine weitere Option einer Betreuung von Mitarbeiterkindern ist die Unterbringung bei einer Tagesmutter bzw. einem Tagesvater. Eine Tagespflegeperson darf bis zu fünf Kinder betreuen. Haben nur einige wenige Beschäftigte Bedarf an einer Kinderbetreuung, kann ein Arbeitgeber ein oder mehrere Tagespflegepersonen anstellen und geeignete Räumlichkeiten für die

Betreuungszeit zur Verfügung stellen. Alternativ kann ein Arbeitgeber auf Dienstleister, wie zum Beispiel die Familiengenossenschaft eG, zurückgreifen, die Tagesmütter für die Kinder der Beschäftigten stellen.

■ Notfallbetreuung

Fällt die Betreuung eines Kindes aufgrund eines Notfalls kurzfristig aus, kann ein Arbeitgeber seine beschäftigten Eltern ebenfalls unterstützen. Eine einfach umzusetzende Maßnahme ist es, eine „mobile Spielkiste“ sowie eine Wickel- und eine Schlafmöglichkeit am Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen, um einen temporär begrenzten Betreuungsausfall zu überbrücken. Auch die Einrichtung eines kompletten Eltern-Kind-Büros hilft Eltern, damit sie ihr Kind in Notfällen mit an den Arbeitsplatz bringen können.

Ist die Einrichtung eines Eltern-Kind-Arbeitsplatzes nicht möglich oder nicht gewünscht, kann ein Arbeitgeber auch hier auf externe Dienstleister, zum Beispiel Tagespflegepersonen, die auf Notfallbetreuung spezialisiert sind, zurückgreifen.

■ Ferienbetreuung

Bei der Urlaubsplanung müssen Eltern besonders berücksichtigt werden, da sie ihren Urlaub den Kindergarten- bzw. Schulferien anpassen müssen. Während Beschäftigte mit Kindergartenkindern ihren Urlaub in der Regel auf die Schließungstage des Kindergartens abstimmen können, verfügen Eltern von Schulkindern nicht über ausreichend Urlaubstage, um die Ferientage abzudecken. Führungskräfte und Personalverantwortliche können insbesondere Schulkindereltern mit verschiedenen Angeboten unterstützen, diese

Betreuungseingänge zu kompensieren. Gerade für kleinere Betriebe, Institutionen oder Behörden eignen sich Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen und Körperschaften, regionalen Vereinen und Netzwerken, um ein Ferienprogramm für Schulkinder anzubieten. Kooperationspartner für Arbeitgeber in puncto Ferienbetreuung sind zum Beispiel die Delta Kids beim TSV Mannheim Hockey. Alternativ können sie interne Projektgruppen aus Beschäftigten bilden, die passende Programme mit oder ohne Kooperationspartner gestalten und umsetzen. Zum Beispiel könnten zwei bis drei Beschäftigte je einen Tag einer Ferienwoche organisieren, an dem sie gemeinsam mit Mitarbeiterkindern Museen besuchen, Ausflüge unternehmen oder auch eine Betriebsbesichtigung durchführen.

■ Nachschulische Betreuung

Sind Kinder im Kindergartenalter oft auch nachmittags betreut, so bricht diese Betreuung mit dem Eintritt in die Schule in vielen Fällen weg. Um Eltern von Schulkindern eine Tätigkeit in Vollzeit bzw. vollzeithenar Teilzeit zu ermöglichen, kann ein Arbeitgeber ebenfalls auf externe Dienstleister zurückgreifen. Kooperationen von Vereinen und Einrichtungen bieten hier Angebote der Nachmittagsbetreuung für Schulkinder an. Alternativen, die Eltern eigenständig organisieren können, sind Horte, Institutionen der Hausaufgabenbetreuung, Tagespflegepersonen oder zum Beispiel Au pairs. Varianten, Möglichkeiten und Praxisbeispiele der nachschulischen Betreuung veranschaulicht auch die Informationsbroschüre „Bei Schulschluss ist nicht Feierabend“ der Metropolregion Rhein-Neckar GmbH.

Aus der Praxis Daimler AG, Mercedes-Benz Werk Mannheim: Eltern-Kind-Zimmer

Im Firmenangehörigengeschäft in unmittelbarer Werksnähe hat die Daimler AG ein Eltern-Kind-Zimmer eingerichtet – eine Betreuungslösung für Notfälle. Im Werk Mannheim beschäftigte Mütter oder Väter können bei kurzfristigen Betreuungsausfällen oder Krankheit des Kindes das Eltern-Kind Zimmer werktags von 8.00 Uhr bis 15.00 Uhr nutzen. In diesem Zimmer befindet sich ein komplett ausgestatteter Arbeitsplatz mit Computer, Drucker und Telefon. Daneben steht eine Grundausstattung für die Kinderbetreuung mit Bett, Wickelmöglichkeit und altersgerechten Spielzeugen bereit. Außerdem kann die Küche vor Ort zur Essenszubereitung mitgenutzt werden.



Foto: Daimler AG

Aus der Praxis InfectoPharm Arzneimittel und Consilium GmbH, Heppenheim: Kinderkrippe „InKi“

Die InfectoPharm Arzneimittel und Consilium GmbH ergriff im Jahr 2008 die Initiative, für die Betreuung von Kindern im Alter von neun Wochen bis zu drei Jahren eine Kinderkrippe zu gründen. Von Beginn an wurden Betreuungsplätze nicht nur für Kinder der eigenen Mitarbeiter, sondern auch für Kinder aus der Gemeinde angeboten. Die Nachfrage nach den Krippenplätzen stieg nach der Eröffnung rasch an, sodass im Jahr 2012 auf dem InfectoPharm-Campus ein separates Gebäude mit einem sehr großen Außenbereich errichtet wurde. Heute sind insgesamt 20 Ganztages-Betreuungsplätze und zehn Sharingplätze verfügbar. Jeder Mitarbeiter, der einen Krippenplatz wünscht, bekommt auch sicher einen zur Verfügung gestellt.

In der InfectoPharm-Kinderkrippe InKi werden die Kinder das ganze Jahr über werktags von 7.00 bis 18.00 Uhr flexibel betreut. Dies gilt auch während der Ferienzeiten. Bemerkenswert ist der Betreuungsschlüssel: Maximal drei Krippenkinder betreut eine ausgebildete pädagogische Fachkraft. Der Träger pme-Familien-service orientiert das pädagogische Konzept an den neuesten Erkenntnissen der aktuellen Säuglings- und Kleinkindforschung sowie dem hessischen Bildungsplan.

InfectoPharm ergänzt mit dem Angebot der Kinderbetreuung das Angebot der kirchlichen und kommunalen Einrichtungen in der Region.



Die **Kinderbetreuungsdatenbank** der Metropolregion Rhein-Neckar listet zahlreiche Betreuungsangebote in der Region, die sich mithilfe verschiedener Filterfunktionen individuell recherchieren lassen. Nicht zuletzt durch die Weitergabe solcher Informationen können Führungskräfte ihre Beschäftigten unterstützen.

Um berufstätige Eltern zu entlasten, bietet sich auch die Kooperation mit Anbietern von haushaltsnahen Dienstleistungen an. In der Regel werden Arbeitgeber Partner eines Anbieters, die Beschäftigten können dann – zum Beispiel online via Zugangscodes – verschiedene Leistungen, wie Reinigungsservices, Gartenarbeiten, Einkäufe, Bügelhilfen und vieles mehr, buchen.

Ob zusätzlich zur geregelten Betreuung, in den Ferien oder bei Notfällen: Konkrete Unterstützungsmaßnahmen in der Kinderbetreuung vonseiten des Arbeitgebers entlasten die Beschäftigten nicht nur stark, sie signalisieren auch, dass Eltern im Unternehmen bzw. der Institution oder Behörde willkommen sind und ihre Verantwortung ernst genommen wird. Auch in dem Bereich der Kinderbetreuung ist es wichtig, dass sich Ansprachen und Angebote an Mütter und Väter gleichermaßen richten. Zudem sollte eine Führungskraft Beschäftigte ohne Kinder für die Situation der Kollegen mit Familienaufgaben sensibilisieren, um hierfür allgemeines Verständnis und Rücksichtnahme in der Arbeitgeberkultur zu verankern.

Kinderbetreuungsdatenbank

Weitere Infos erhalten Sie unter
www.kinderbetreuungsdatenbank.de

The image shows a green frog puppet with large eyes and a yellow belly, holding a black signpost. The signpost has four white arrows pointing in different directions, each with a label: 'Schule' (top right), 'Kita' (top left), 'Feriencamp' (middle right), and 'Tagesmutter' (bottom left). Below the puppet, the text 'Kinderbetreuungsdatenbank' is written in a stylized font. Underneath that, it says 'Weitere Infos erhalten Sie unter' followed by the website address 'www.kinderbetreuungsdatenbank.de'.

Beruf & Pflege

Nicht nur berufstätige Eltern, auch Beschäftigte, die einen Angehörigen pflegen, sind einer Doppelbelastung ausgesetzt. Von den derzeit 2,6 Millionen pflegebedürftigen Menschen in Deutschland werden rund 70 Prozent von zu Hause aus gepflegt. In vielen Fällen stemmen die Angehörigen die Pflege allein ohne die Hilfe eines ambulanten Pflegedienstes oder ähnlichem. Da sich die Zahl der Pflegebedürftigen laut Berechnungen des Statistischen Bundesamtes bis 2050 auf rund 4,5 Millionen nahezu verdoppeln wird, gilt es zu handeln.

Verschiedene Gesetze haben das Ziel, Beschäftigte bei der Vereinbarkeit von Beruf und der Pflege naher Angehöriger zu unterstützen und zu entlasten. Zu nahen Angehörigen zählen laut dem Bundesgesundheitsministerium Ehegatten, Lebenspartner, Partner einer eheähnlichen Gemeinschaft, Eltern, Schwieger-

eltern, Großeltern, Geschwister, Kinder, Adoptiv-, Pflege-, Enkel- und Schwiegerkinder.

Führungskräfte sollten beachten, dass die Pflege eines Angehörigen nicht mit der Zuweisung einer Pflegestufe beginnt. Eine Mehrbelastung erfahren Beschäftigte auch dann, wenn sie regelmäßig niederschwellige Unterstützung leisten. Sich um Angehörige zu kümmern, sie etwa zu Ärzten begleiten, für sie einzukaufen oder ihnen bei Haus- und Gartenarbeiten zu helfen, ist bereits eine Form der Pflege. Auch diese Tätigkeiten schmälern die Frei- und Erholungszeit und müssen mit der Arbeitszeit in Einklang gebracht werden.

Berücksichtigen müssen Führungskräfte und Arbeitgeber auch Pflege- und Betreuungsaufgaben von Beschäftigten mit behinderten Kindern oder anderen behinderten Angehörigen.



Pflegestufen

Die gesetzliche Pflegeversicherung nach dem Sozialgesetzbuch (SGB XI) wurde bereits 1994 eingeführt und enthält wesentliche Regelungen zum Thema. Sie definiert auch die Pflegebedürftigkeit und die Pflegestufen und legt die Art und den Umfang der Leistungen fest. Die Inhalte sind insbesondere für Angehörige von Pflegebedürftigen relevant.

3.1 Akuter Pflegefall: Erste Schritte

In manchen Fällen tritt die Pflegebedürftigkeit eines Angehörigen schleichend ein, zum Beispiel durch (Alters-)Depressionen, zunehmende Demenz oder allgemeine körperliche Gebrechen. Oft aber stellt eine plötzlich eintretende Pflegebedürftigkeit, aufgrund von Unfällen, Krankheiten oder Schlaganfällen, Beschäftigte vor große Herausforderungen.

■ Umgang mit betroffenen Mitarbeitern

Generell nimmt eine offene Kommunikation des Themas Pflege im Unternehmen bzw. einer Institution Beschäftigten die Angst, diese Belastung beim Vorgesetzten anzusprechen. Ein persönliches Gespräch, durch das die Führungskraft dem betroffenen Beschäftigten zeigt, dass von seitens des Arbeitgebers Anteilnahme und Unterstützung zu erwarten ist, sollte entsprechend ein erster Schritt sein.

Oft ist zu Beginn einer neu eintretenden Pflegesituation nicht abzuschätzen, wie kurz- oder auch langfristig sich diese auf die berufliche Tätigkeit auswirken wird. Eine Pflegedauer kann wenige Wochen bis mehrere Jahre umfassen und ein Arbeitgeber sollte Beschäftigte nicht zu verbindlichen terminlichen Absprachen drängen. Stattdessen muss Führungskräften und Personalverantwortlichen bewusst sein, dass es kein Patentrezept zur Planung einer Vereinbarkeit von Pflegeaufgaben und Beruf gibt, sondern jede Pflegesituation individuell bewertet und gemeinsam gestaltet werden muss.

■ Kurzzeitige Freistellung in akuten Situationen

Ein Gesetz, das für Arbeitgeber relevante Richtlinien enthält, ist das **Pflegezeitgesetz (PflegeZG)**, das Beschäftigten die Pflege naher Angehöriger zu Hause ermöglichen soll. Das Gesetz regelt eine kurzzeitige berufliche Auszeit, indem es Beschäftigten eine Arbeitsfreistellung für bis zu zehn Tage zugesteht, wenn ein Angehöriger akute Pflege benötigt. In dieser Zeit haben die Beschäftigten die Möglichkeit, die weitere Pflege zu organisieren. Hierbei ist der Arbeitgeber nur dann zur Entgeltfortzahlung verpflichtet, wenn dies in anderen Gesetzen oder Vereinbarungen festgehalten worden ist. Die Verhinderung und voraussichtliche Dauer muss dem Arbeitgeber unverzüglich mitgeteilt werden. Dabei kann der Arbeitgeber eine ärztliche Bescheinigung verlangen, welche das Fernbleiben als notwendig auszeichnet.

Seit 2015 haben Arbeitnehmer für bis zu zehn Arbeitstage Anspruch auf eine Lohnersatzleistung. Dieses so genannte Pflegeunterstützungsgeld kann bei der Pflegeversicherung des Angehörigen beantragt werden und wird in Höhe der Leistung des Kinderkrankengeldes gewährt.

■ Bereitstellen von Informationen

Hilfreich ist es, Beschäftigte mit einem akuten Pflegefall in der Familie rasch mit Informationen zum Thema zu versorgen. Ist ein Intranet vorhanden, kann ein Arbeitgeber hier die wichtigsten Informationen zu Anlaufstellen und Ansprechpartnern, Pflegeeinrichtungen, Dienstleistungen etc. bündeln. Auch für Führungskräfte kann hier ein eigener Bereich eingerichtet werden und ihnen Wissenswertes wie Checklisten oder Gesprächsleitfäden zur Verfügung stellen. Aufgabe einer Führungskraft ist die Weitergabe dieser Informationen. Einen guten Überblick über erste Schritte bietet der Praxisleitfaden „Pflegefall – Was nun?“ der Metropolregion Rhein-Neckar GmbH. Der Leitfaden richtet sich vor allem an Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen und/oder Kindern mit Behinderung. Er enthält ausführliche Erläuterungen zu Gesetzen und Definitionen sowie Empfehlungen zu finanziellen und rechtlichen Ansprüchen und listet Anlaufstellen auf.

Neben diesen Erstinformationen ist das Angebot eines Workshops oder Seminars von externen Dienstleistern zu verschiedenen Themenaspekten, wie z. B. das Kompetenztraining Pflege in der Metropolregion Rhein-Neckar, für konkret betroffene, aber auch präventiv interessierte Beschäftigte aufschlussreich.



3.2 Dauerhafte Pflege Tätigkeit: Langfristige Organisation

Diese ersten Hilfestellungen für die Anfangszeit einer Pflegesituation sind für die betroffenen Beschäftigten enorm entlastend. Doch auch im weiteren Verlauf der Pflege Tätigkeit sollte eine Führungskraft engen Kontakt zu den Betroffenen halten und ihnen damit das Gefühl geben, dass sie nicht alleingelassen werden. Neben der Führungskraft können in diese Begleitphase auch andere Ansprechpartner einbezogen werden, zum Beispiel die Personalabteilung, der Betriebsrat, die Schwerbehindertenvertretung oder der Betriebsarzt. Sofern vorhanden, sind auch speziell geschulte betriebliche Pflege-Guides wichtige Anlaufstellen, da sie sowohl Vertrauensperson als auch Wegweiser für Beschäftigte sind.

■ Berücksichtigung und Anerkennung der körperlichen und psychischen Belastungen

Nach einer Zeit hat sich ein Beschäftigter mit einem zu pflegenden Angehörigen in die Situation eingefunden und die Pflege organisiert. Auch Beschäftigte mit behinderten Kindern oder anderen behinderten Angehörigen haben sich mit ihrer Aufgabe arrangiert. Dennoch muss einer Führungskraft bewusst sein, dass sich Beschäftigte, die Angehörige zu Hause pflegen, einer enormen Doppelbelastung aussetzen. Dabei spielt nicht nur die körperliche Zusatzarbeit und die verminderte Frei- und Erholungszeit eine Rolle. Vor allem sind es auch psychische Belastungen, die die Arbeitsfähigkeit eines pflegenden Mitarbeiters einschränken können. Der tägliche Umgang mit Demenzkranken oder mit leidenden, zum Teil tod-

kranken Angehörigen wird oft als stärkere Belastung empfunden, als die Pflege Tätigkeit selbst. Führungskräfte und Vorgesetzte müssen Beschäftigte mit Pflegeaufgaben daher besonders feinfühlig betreuen. Unterstützung können sie zum Beispiel mit der Organisation einer Selbsthilfegruppe anbieten. Betroffene Mitarbeiter könnten sich so regelmäßig in einer Art Stammtisch offen austauschen und auf Wunsch auch ihre Lebenspartner und weitere Interessierte einladen. Denkbar wäre auch, in regelmäßigen Abständen Referenten und Berater, z. B. von den örtlichen Pflegestützpunkten, zum Thema hinzuzuziehen.

■ Unterstützungsangebote

Darüber hinaus kann ein Arbeitgeber pflegende Beschäftigte mit verschiedenen Maßnahmen entlasten. Essentiell ist, dass den betroffenen Beschäftigten Freistellungen und Auszeiten gewährt werden, damit sie die Pflege Tätigkeit mit dem Beruf vereinbaren können. Falls ein Betrieb, eine Behörde oder sonstige Institution über eine Kantine verfügt, kann ein Arbeitgeber Beschäftigten mit zu pflegenden Angehörigen erlauben, Essen mit nach Hause zu nehmen. Die Beschäftigten sparen somit Zeit für Einkäufe und Kochen und sind schneller vom Arbeitsplatz zu Hause. Eine große Entlastung bieten haushaltsnahe Dienstleistungen. Einige Anbieter, wie z. B. das Online-Portal benefit@work, haben sich auf die Kooperation mit Unternehmen bzw. Institutionen spezialisiert: Ist ein Arbeitgeber Partner dieses Anbieters, können seine Beschäftigten verschiedene Leistungen auswählen

Aus der Praxis FUCHS PETROLUB SE, Mannheim: Einsatz von qualifizierten Familienassistenten

FUCHS PETROLUB SE ist Mitglied der Familiengenossenschaft eG, um seine Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Die Familiengenossenschaft eG ist ein Zusammenschluss von Tageseltern, Pflegeassistenten und unterstützenden Unternehmen.

Bei unterschiedlichsten Fragen zum Thema „Familie und Beruf“ können FUCHS-Mitarbeiter auf eine kostenlose Beratung durch die Familiengenossenschaft zurückgreifen. Auch spezifische Beratungen bzw. Hilfestellungen, z. B. zur Beantragung der Pflegeunterstützung bei den Krankenkassen, können die Mitarbeiter in Anspruch nehmen. Daneben steht den Mitarbeitern eine bedarfsgerechte Beratung zu und Vermittlung von Tagespflegeverhältnissen für Kinder – beispielsweise bei einem Ausfall der regulären Betreuung – zur Verfügung.



Foto: FUCHS PETROLUB AG

und buchen. Die Angebote reichen von Einkäufen und Botengängen über Wäsche- und Bügeldienste bis hin zu Garten- und Haushaltsarbeiten. Dieser Service erleichtert auch Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, die keinen stark pflegebedürftigen Angehörigen betreuen, sondern regelmäßig niederschwellige Arbeiten, etwa wöchentliches Putzen oder Rasenmähen und tägliche Besorgungen, bei zum Beispiel älteren Verwandten, verrichten.

Hierzu bietet sich auch die Einrichtung eines Freiwilligennetzwerkes aus Kollegen an, das in Notfällen beispielsweise Erledigungen oder kurze Betreuungen übernehmen kann. Durch die Organisation externer Dienstleister oder eines Freiwilligennetzwerks nimmt ein Arbeitgeber seinen Beschäftigten nicht nur körperliche Arbeit ab, sondern vor allem mindert er auch Zeitdruck und Stress und sorgt so für eine ausgeglichene Work-Life-Balance.

Unterstützen können Führungskräfte ihre Mitarbeiter auch, indem sie bei Urlaubsplanungen, Weiterbildungen und Geschäftsreisen deren Pflegearrangements berücksichtigen. Dabei zählt es auch zu den Aufgaben einer Führungskraft, Kollegen eines betroffenen Beschäftigten für die Situation zu sensibilisieren und an ihre Rücksichtnahme zu appellieren.

Sofern nicht alle Beschäftigte – zum Beispiel in der Produktion – Zugang zu einem Telefon haben, sollte ein Arbeitgeber eine permanente Erreichbarkeit während der Arbeitszeit sicherstellen, da diese besonders wichtig für Beschäftigte mit Pflegeaufgaben ist.

■ Angebot der beruflichen Auszeiten

Neben der Versorgung mit Informationen, dem persönlichen Kontakt und den verschiedenen Entlassungsmaßnahmen unterstützen Arbeitgeber ihre Beschäftigten mit Pflegeaufgaben am besten durch Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierungen, bei Bedarf auch durch eine Reduzierung der Arbeitszeit. Welche Möglichkeiten hier zur Verfügung stehen, fasst Kapitel 1 zusammen.

Kommt es während einer Pfl egetätigkeit zu zeitlich begrenzten Arbeitsausfällen, ist es wichtig, dass die Führungskraft regelmäßigen Kontakt zu dem betroffenen Beschäftigten hält. Dieser Kontakt kann vom Arbeitgeber auch mit Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen verbunden werden, um das Wissen aktuell zu halten. Wie auch Mitarbeiter in Elternzeit sollten Beschäftigte in einer Pflegeauszeit regelmäßig zu Betriebsfesten, Weihnachtsfeiern, internen Workshops und sonstigen Veranstaltungen eingeladen werden, um die Zugehörigkeit zu zeigen.

■ Pflegezeit

Neben der kurzzeitigen Freistellung in akuten Situationen erlaubt das **Pflegezeitgesetz** Beschäftigten, eine vollständige oder teilweise, sozialversicherte Freistellung zur Pflege von nahen Angehörigen in häuslicher Umgebung für maximal sechs Monate zu beantragen. Voraussetzung ist, dass der Arbeitgeber mindestens 15 Angestellte beschäftigt. Seit 2015 besteht zudem ein Anspruch auf eine teilweise Freistellung von bis zu 24 Monaten, wenn Beschäftigte weiterhin wöchentlich mindestens 15 Stunden



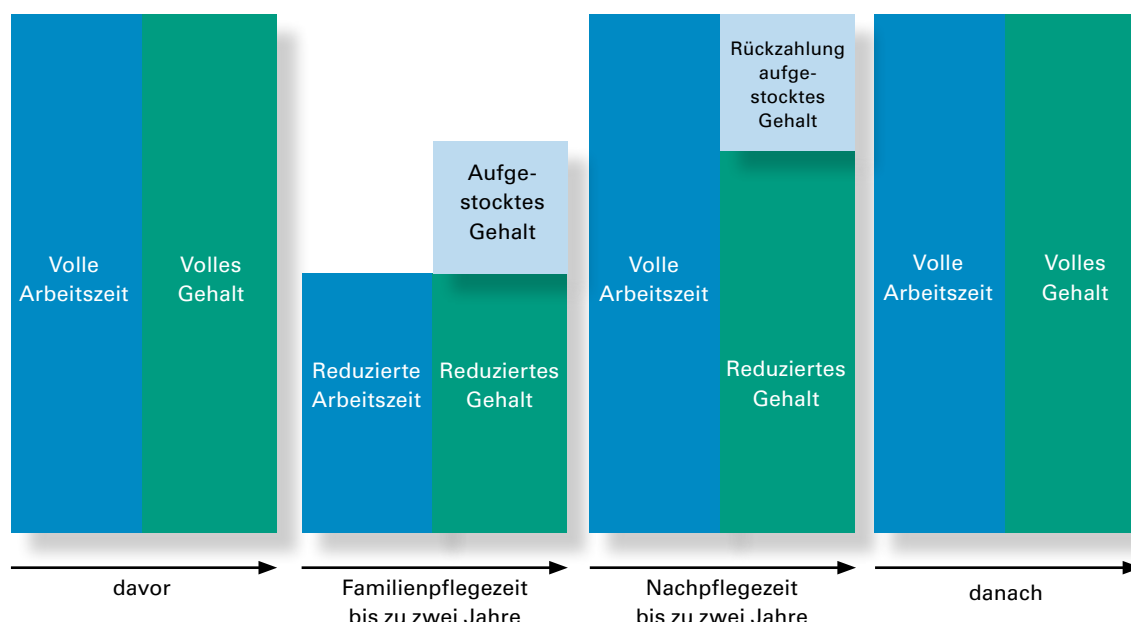
arbeiten und der Arbeitgeber mehr als 25 Angestellte beschäftigt. Bei einer teilweisen Freistellung muss eine entsprechende schriftliche Vereinbarung zur Verringerung und Verteilung der Arbeitszeit getroffen werden. Eine Pflicht zur Entgeltfortzahlung besteht nicht, es sei denn, sie ist tariflich geregelt. Ab der Ankündigung bis zur Beendigung der Pflegezeit besteht Kündigungsschutz für die betroffenen Beschäftigten.

■ Familienpflegezeit

Auch das seit 2012 gültige **Familienpflegezeitgesetz (FPgZG)** ist für Arbeitgeber relevant. Diesem zufolge können Beschäftigte für maximal zwei Jahre

ihre Arbeitszeit um bis zu 50 Prozent reduzieren. Für den Zeitraum erhalten sie in diesem Fall 75 Prozent ihres Gehaltes. Nach Wiederaufnahme des ursprünglichen Tätigkeitsumfangs bleibt diese Gehaltshöhe für den gleichen Zeitraum. Für die Familienpflegezeit müssen Arbeitgeber und Arbeitnehmer einen Vertrag schließen. Gleichzeitig kann ein Arbeitnehmer einen Antrag auf ein zinsloses Darlehen beim Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben beantragen. Dieses Darlehen entspricht dabei der Hälfte der Differenz des Nettoarbeitsentgeltes vor und während der Freistellung. Während der Dauer der Familienpflegezeit darf das Arbeitsverhältnis nicht gekündigt werden.

Übersicht Familienpflegezeit



3.3 Unterstützung nach der Pflgetätigkeit

In einigen Fällen kann die Pflege mit dem Tod des Angehörigen enden. In dieser Phase kann eine Führungskraft mit dem Angebot von persönlichen Gesprächen einem betroffenen Beschäftigten Anteilnahme und Rücksicht signalisieren. Weitere Ansprechpartner, wie ein Mitglied des Betriebsrates oder der Personalabteilung, können nach Bedarf hinzugezogen werden.

Eine wichtige erste Anlaufstelle für Betroffene und deren Familien ist darüber hinaus eine Hinterbliebenenbetreuung, häufig eingebunden in caritative

Einrichtungen. Auch einige Dienstleister haben sich auf die Betreuung von Berufstätigen, die ein Familienmitglied oder eine enge Bezugsperson verloren haben, spezialisiert. Führungskräfte können Kontakt zu entsprechenden Einrichtungen herstellen oder betroffene Beschäftigte mit Informationen zu Anlaufstellen versorgen. Nach der Pflgetätigkeit können viele Beschäftigte nicht sofort in Vollzeit an den Arbeitsplatz zurückkehren. Zur Überbrückung können den Beschäftigten befristete Teilzeitstellen angeboten oder die Möglichkeit eines langsamen Wiedereinstiegs gewährt werden.

Beruf & individuelle Lebenslagen und -phasen

Beschäftigte suchen nicht nur eine Balance zwischen Beruf und Kinderbetreuung oder Pflegeaufgaben, sondern auch einen Weg, ihre Arbeit mit ihrer Freizeit, ihrer Gesundheit und persönlichen Interessen zu vereinen. Darüber hinaus befinden sich Beschäftigte im Laufe ihrer Berufstätigkeit in verschiedenen Lebensphasen, wie dem Übergang in den Ruhestand oder unter Umständen in persönlichen Krisensituationen.

Auf diese Aufgaben, Verpflichtungen, Hobbies, Bedürfnisse oder Lebenslagen sollten Arbeitgeber und Führungskräfte – auch aufgrund der Gleichberechtigung aller Beschäftigten – Rücksicht nehmen. Führungskräfte sollten dabei bemüht sein, individuelle, situationsabhängige und arbeitgeberspezifische Lösungen zu

finden, um die Vereinbarkeit von Beruf und privaten Interessen sowohl für die Beschäftigten als auch für den Arbeitgeber optimal umzusetzen. Voraussetzung ist, dass Führungskräfte den Dialog mit den Beschäftigten suchen und ihre Bedürfnisse identifizieren. Die betrieblichen bzw. institutionellen und privaten Prioritäten müssen von beiden Seiten klar im gesamten Team kommuniziert werden, um so eine allseitige Akzeptanz zu schaffen.



Bei der Gestaltung und Umsetzung verschiedener mitarbeiterfreundlicher Maßnahmen bezieht die KSB AG ihre Auszubildenden mit ein. Im Rahmen des Ausbildungskonzepts bietet der international agierende Hersteller von Pumpen und Armaturen unterschiedliche Seminare und Workshops an, darunter auch ein berufsübergreifendes, erlebnispädagogisches Seminar. Beim Wildwasserrafting oder beim Abseilen im Hochseilgarten trainieren die Teilnehmer ihre Fähigkeiten. Das erhöht die persönliche Integrität jedes Einzelnen und stärkt das Vertrauen innerhalb der Gruppe. Das Vertiefen der Sozialkompetenzen nimmt neben den Fachkenntnissen eine zentrale Rolle für das Unternehmen bei der Ausbildung zukünftiger, qualifizierter Fachkräfte ein.



Foto: KSB Aktiengesellschaft

4.1 Weiterbildung und Persönlichkeitsentwicklung

Vielen Beschäftigten ist es wichtig, sich neben der beruflichen Tätigkeit allgemein, kulturell oder sprachlich weiterzubilden bzw. sich selbst zu verwirklichen. Dazu zählen beispielsweise künstlerische Tätigkeiten, Hobbies oder Reisen. Um sich der eigenen Persönlichkeitsentfaltung widmen zu können, bedürfen Beschäftigte individueller Freiräume. Eine flexible Arbeitszeit ist ein wichtiges Instrument, mit dem Arbeitgeber ihren Beschäftigten Freiräume zustehen können.

Eine spezielle Form der Arbeitszeitflexibilisierung sind Arbeitszeitkonten. Sie ermöglichen Beschäftigten, ihre Arbeitszeit mithilfe von Zeitkonten individuell und flexibel zu verteilen, wodurch sie über einen längeren Zeitraum hinweg Zeitguthaben ansammeln können. Wie bereits unter Kapitel 1 erläutert, können hier wöchentliche oder monatliche Erfassungsräume vereinbart oder sogar Jahres- bzw. Lebensarbeitszeitkonten eingeführt werden. Unterstützen kann ein Arbeitgeber seine Beschäftigten auch über die Gewährung von Langzeiturlauben oder Sabbaticals. Möglich ist auch eine Freistellung in Form von zusätzlichen Urlaubstagen oder als unbezahlte Auszeit. In dieser Zeit kann ein Beschäftigter zum Beispiel eine längere Reise tätigen oder Fortbildungsmaßnahmen wahrnehmen. Führungskräfte sollten darauf achten, dass sich Beschäftigte in der Phase der Mehrarbeit nicht überlasten.

Zeigt eine Führungskraft Interesse an den Weiterbildungsplänen der Beschäftigten, fühlen diese sich als Persönlichkeiten wahrgenommen, deren Funktion nicht allein auf ihre Arbeitskraft begrenzt ist. Zudem können Führungskraft und Beschäftigte so gemeinsam erarbeiten, wie eine private Weiterbildung bestmöglich mit dem Beruf vereinbart werden kann. Auch finanziell kann ein Arbeitgeber die Weiterbildungen der Mitarbeiter unterstützen, indem er die Kosten für Kurse und Studienprogramme bezuschusst oder komplett übernimmt.

Darüber hinaus haben Führungskräfte aber auch die Möglichkeit, interne Weiterbildungen anzubieten, um zum Beispiel die Persönlichkeitsentwicklung oder die Teamfähigkeit der Beschäftigten auszubauen. Auch für Sprachkurse, interkulturelle Trainings oder IT-Seminare können – unter Berücksichtigung der Wünsche der Beschäftigten – Referenten gebucht werden.

Zur eigenen Weiterbildung können Beschäftigte auch Bildungsurlaube (bzw. Bildungsfreistellungen oder Bildungszeiten) beantragen. Diese werden in Gesetzen der Bundesländer geregelt. Entsprechend hängen der zeitliche Umfang, die Voraussetzungen für die Anerkennung der Seminare sowie der Personenkreis, der einen Anspruch hat, davon ab, in welchem Bundesland der Arbeitsplatz liegt.

4.2 Ehrenamtliches Engagement

Zur eigenen Selbstverwirklichung gehört für viele Beschäftigte neben dem Beruf das ehrenamtliche Engagement. Verknüpft mit der Corporate Social Responsibility können Arbeitgeber ihre Beschäftigten dabei mit unterschiedlichen Maßnahmen unterstützen. Basis hierfür ist, dass Führungskräfte eine Kultur von sozialer Verantwortung im Unternehmen bzw. der Institution oder Behörde verankern.

Zum einen haben Arbeitgeber die Möglichkeit, sich selbst gemeinsam mit den Beschäftigten sozial zu engagieren. Denkbar sind zum Beispiel finanzielle Zuschüsse an verschiedene Projekte. Aber auch eine personelle Unterstützung mit eigenen Mitarbeitern ist möglich. Eine Führungskraft kann ferner selbst – in Abstimmung mit den Interessen der Beschäftigten – ein soziales Projekt initiieren, zum Beispiel in Kooperation mit Kindergärten, Schulen, Vereinen und anderen öffentlichen oder privaten Einrichtungen vor Ort oder im Ausland.

Eine Möglichkeit ist zudem die Teilnahme am Freiwillingentag der Metropolregion Rhein-Neckar, der unter dem Motto „Wir schaffen was“ alle zwei Jahre stattfindet und Bürger, aber auch gezielt Arbeitgeber

dazu aufruft, an einem der zahlreichen gemeinnützigen Projekte mitzuwirken.

Zum anderen können Arbeitgeber das private Engagement der Beschäftigten fördern, indem sie sie für ihren ehrenamtlichen Einsatz freistellen. Die Freistellung für das soziale Engagement kann dabei nur einige Tage für ein regionales Projekt, aber auch mehrere Wochen, zum Beispiel für Entwicklungshilfetätigkeiten im Ausland, umfassen.

Auch ehrenamtliche Tätigkeiten wie die Mitgliedschaft bei der Feuerwehr, dem Technischen Hilfswerk und ähnlichen Organisationen gilt es zu berücksichtigen. Hier sind Arbeitgeber verpflichtet, Arbeitsentgelte oder Dienstbezüge einschließlich aller Nebenleistungen und Zulagen während eines Einsatzes fortzuzahlen. Privaten Arbeitgebern ersetzt die Gemeinde die Beträge auf Antrag. Für Einsätze aber auch für die Teilnahme an Übungen, Lehrgängen und sonstigen Veranstaltungen sind die Beschäftigten freizustellen. Einige Beschäftigte engagieren sich als Trainer von Sportmannschaften oder politisch; auch diese Ehrenämter sollten Arbeitgeber und Führungskräfte beachten.

Ein anderes Konzept des sozialen Engagements hat die SAP SE entwickelt: Im Rahmen des SAP Social Sabbaticals unterstützen internationale und funktionsübergreifende Teams aus Beschäftigten verschiedene Projekte während vier Wochen in unter anderem Indien, Brasilien, Südafrika, Kolumbien, Philippinen und Türkei. Dabei arbeiten sie in den Bereichen Armutsbekämpfung, Schulbildung oder in anderen gesellschaftlichen Brennpunkten eng mit Organisationen und lokalen Unternehmen zusammen. Ziele sind die interkulturelle Weiterbildung und Stärkung der Führungsqualitäten der eigenen Beschäftigten sowie die nachhaltige Lösung gesellschaftlicher Probleme.



Foto: SAP SE

4.3 Leistungssport

Einige Beschäftigte sind neben ihrer beruflichen Tätigkeit im Leistungssport aktiv. Gründe für diese Doppelbelastung durch die berufliche und sportliche Karriere sind insbesondere die finanzielle Absicherung und die langfristige Perspektive einer Qualifikation außerhalb des Sports.

Um Leistungssportler bei der Vereinbarkeit von Beruf und Sport zu unterstützen, muss eine Führungskraft die Doppelbelastung anerkennen und passende Lösungen mit dem Beschäftigten erarbeiten. Flexible

Arbeitsmodelle sind sinnvoll, zum Beispiel wenn ein Leistungssportler in Phasen intensiver Wettbewerbsvorbereitung die Arbeitsbelastung reduzieren kann.

Auch ein gezieltes Engagement in der sportlichen Nachwuchsförderung ist eine gute Möglichkeit, (angehende) Leistungssportler zu unterstützen und zu fördern. Um die Doppelkarriere junger Leistungssportler zu ermöglichen, passt ein Arbeitgeber den Ausbildungsablauf oder den Berufsalltag an die Bedürfnisse des Sportlers an.

Aus Sicht der Heidelberger Druckmaschinen AG ist ein Unternehmen so vielfältig wie die Menschen, die dafür arbeiten. Dazu gehören auch unterschiedliche Hobbies, wie zum Beispiel Sport. Wenn daraus ein besonderes Niveau wird, erfordert der Spitzensport auch besondere Berücksichtigung im beruflichen Alltag. Eine Auszubildende ist im Boxsport auf europäischem Spitzenniveau. Die Wettkampfvorbereitungen, Reisen zu Wettkämpfen und die Förderung durch den Olympiastützpunkt erfordern ein eigenes Zeitmanagement. Darauf nimmt das Unternehmen – soweit es die betrieblichen Abläufe erlauben – Rücksicht und stimmt die Ausbildungsinhalte und betrieblichen Stationen entsprechend ab. Trainings- und Wettkampfzeiten werden so gut wie möglich koordiniert und mit den Anforderungen einer Berufsausbildung vereinbart. Für die Heidelberger Druckmaschinen AG eine Win-win-Situation: Das Unternehmen hat eine überaus engagierte und motivierte Auszubildende, die nicht nur im Sport Höchstleistung zeigt. Und die junge Sportlerin weiß, dass sie nach Kräften unterstützt wird und dass die zeitliche Beanspruchung für den Spitzensport nicht nur auf Verständnis, sondern auf Unterstützung stößt.



Auch durch Kooperationen mit Sportvereinen und -verbänden können Arbeitgeber Leistungssportler fördern. Die Kooperation kann dabei rein finanziell sein, aber auch inhaltliche Dimensionen umfassen.

Arbeitgeber ermöglichen ihren beschäftigten Leistungssportlern so den Kontakt und den Erfahrungsaustausch mit anderen Sportlern und entsprechenden Netzwerken.

4.4 Persönliche Krise

Während der Jahrzehnte umfassenden Berufstätigkeit durchlaufen Beschäftigte verschiedene Lebenssituationen, zu denen in manchen Fällen auch Krisen zählen. Hierunter fallen zum Beispiel Verschuldung, Scheidung bzw. Trennung und die Trauer um einen verstorbenen Angehörigen oder engen Vertrauten. Auch physische oder psychische Erkrankungen, wie Depressionen, Burnouts und Suchterkrankungen, sind hohe Belastungen, die Beschäftigte zusätzlich zur beruflichen Tätigkeit tragen müssen.

Führungskräfte können selbst unterstützend tätig werden, indem sie Interesse für die schwierige Lebenslage, in der sich ein Beschäftigter befindet, äußern. Rücksichtnahme zeigen sie zum Beispiel durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Pausenregelungen. Neue Verantwortung oder umfangreiche Aufgaben sollte ein Mitarbeiter in einer Krisenphase nicht erhalten. Vielmehr sollte eine Führungskraft regelmäßig Rücksprache halten, ob das Arbeitspensum oder auch die Tätigkeit per se für einen betroffenen Beschäftigten zu schaffen ist.

Der Umgang mit Trauer, Verlust oder Krankheit ist sehr individuell. Es existiert kein Zeitplan, wann und in welchem Maße ein Mitarbeiter wieder voll einsatzfähig ist. Auch empfindet nicht jeder Mitarbeiter die gleichen Angebote als sinnvoll und entlastend.

Dennoch zeigt die Erfahrung – u. a. des Bundesverbandes Verwaiste Eltern und trauernde Geschwister in Deutschland e.V. – dass sich Mitarbeiter, die von Vorgesetzten und Arbeitgeber in zum Beispiel Trauerphasen unterstützt werden, schneller erholen und schneller wieder leistungsfähig sind.

Neben dem persönlichen Engagement oder der Anteilnahme kann eine Führungskraft auf externe Anlaufstellen, wie Suchtberatungen, Hinterbliebenenbetreuungen oder Selbsthilfegruppen, verweisen. Möglich ist zudem die Buchung externer Dienstleister, die Mitarbeiter in Krisen persönlich (auf Wunsch anonym) beraten oder allgemein zugängliche Seminare und Coachings veranstalten. Die pme Familienservice GmbH bietet zum Beispiel ein Lebenslagen-Coaching an, das sich an Beschäftigte in Krisenphasen richtet, aber auch Seminare für Führungskräfte zum Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeitern umfasst.

In welcher Form eine Führungskraft Beschäftigte in Lebenskrisen auch unterstützt, mit ihrem Einsatz verbessert sie das Arbeitsklima, wenn Kollegen die Rücksichtnahme und Hilfestellungen sehen. In einer solch anteilnehmenden Atmosphäre treten Mitarbeiter mit persönlichen Problemen auch frühzeitiger an Vorgesetzte heran.

4.5 Übergang in den Ruhestand

Eine besondere Lebensphase ist der Übergang in den Ruhestand. Zum einen sind ältere Beschäftigte körperlich oft nicht mehr so belastbar wie jüngere Kollegen. Zum anderen hat die Lebensumstellung nach jahrzehntelanger Berufstätigkeit auch psychische Auswirkungen. Führungskräfte müssen älteren Beschäftigten in dieser Phase besondere Aufmerksamkeit schenken. Nur so bemerken sie beispielsweise, wenn ein Beschäftigter nicht mehr in dem Maß wie bisher leistungsfähig ist. Gemeinsam im Team kann eine Führungskraft entsprechend die Tätigkeiten anders verteilen und die Arbeitsbelastung für ältere Beschäftigte etwas reduzieren. Viele Beschäftigte nutzen auch das Angebot einer Arbeitsreduzierung, zum Beispiel der **Altersteilzeit**. Wird diese in Form der kontinuierlichen Altersteilzeit in Anspruch genommen, reduziert der betreffende Mitarbeiter über den kompletten Zeitraum der Altersteilzeit seine Arbeitszeit auf die Hälfte der ursprünglichen Arbeitszeit. Beim Blockmodell wird die Altersteilzeit in zwei gleich lange Beschäftigungsphasen unterteilt, wobei ein Beschäftigter in der ersten Phase regulär arbeitet und in der zweiten Phase, der sogenannten Freistellungsphase, von der Arbeit frei gestellt ist.

Führungspersonen dürfen ältere Beschäftigte jedoch keinesfalls pauschal als leistungsschwächere Arbeitskräfte einstufen. Im Gegenteil: Das Know-how und die Kompetenzen gerade älterer Beschäftigter sollten Führungskräfte unbedingt wertschätzen. Um dieses Fachwissen zu erhalten, bieten sich zum Beispiel Tandem-, Paten- und Mentoringmodelle an, bei denen jüngere und ältere Beschäftigte eng zusam-

menarbeiten. Denkbar sind diese Modelle im Rahmen eines Jobsharings, bei dem sich ein älterer Mitarbeiter einen Arbeitsplatz mit einem jüngeren Beschäftigten zum Beispiel während dessen Wiedereinstieg teilt und sein Wissen weitergibt.

Ansätze und flexible Lösungen zum Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand erarbeitet zum Beispiel die berufundfamilie gGmbH, eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung. In ihrem Themenfeld „Arbeit und Alter“ wirft die Organisation einen ganzheitlichen Blick auf die „Generation Übergang“.



4.6 Weitere Lebenslagen und Interessen

Es gibt weitere Bereiche im Privatleben von Beschäftigten, die Führungskräfte berücksichtigen können. Zum Beispiel kann eine Führungskraft Rücksicht auf die berufliche Eingebundenheit der Lebenspartner seiner Beschäftigten nehmen. Arbeiten diese in Schichtarbeit oder können sie ihren Urlaub saisonal bedingt nur zu bestimmten Zeiten nehmen, sollte ein Arbeitgeber bzw. eine Führungskraft auf diese Umstände eingehen. Nach Möglichkeit sollte bei der Festlegung der regulären Arbeitszeit sowie den Urlaubstagen der eigenen Beschäftigten darauf geachtet werden, dass diese ihre Freizeit mit der ihres Lebenspartners abstimmen können.

Wie auch für Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen ist für Beschäftigte mit anderen privaten Interessen und Verpflichtungen das Angebot von haushaltsnahen Dienstleistungen interessant. Über eine Kooperation mit einem entsprechenden Anbieter stellt ein Arbeitgeber seinen Mitarbeitern einen Pool von verschiedenen Leistungen zur Verfügung. Die Mitarbeiter buchen und bezahlen die Dienstleistungen, die sie in Anspruch nehmen möchten, selbst. Nehmen sie die Haushaltsservices in Anspruch, bleibt ihnen mehr Zeit für ihre außerberuflichen Tätigkeiten.

Betriebswirtschaftliche Effekte einer lebensphasenorientierten Führung

Um Beschäftigte zu halten, Fachkräfte zu rekrutieren und wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben, bedarf es einer Führungskultur, die sich an den Lebensphasen sowie den familiären und privaten Verpflichtungen der Mitarbeiter orientiert. Unterstützt eine Führungskraft sämtliche Beschäftigten gleichberechtigt dabei, Berufs- und Privatleben in Einklang zu bringen, nutzt das nicht nur dem Arbeitgeber, sondern birgt auch ganz persönliche Vorteile. Die Zufriedenheit der

Mitarbeiter mit dem eigenen Führungsstil und auch der Persönlichkeit der Führungskraft ist ein nicht zu unterschätzender Aspekt.

Daneben bewirkt eine familienfreundliche und lebensphasenorientierte Führung zahlreiche harte und weiche Faktoren (sogenannte hard facts und soft facts), die eine bedeutende Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg spielen.



5.1 Harte Faktoren

In der Praxis zeigt sich, dass insbesondere vier Kostenfaktoren durch familienfreundliche und lebensphasenorientierte Maßnahmen gesenkt werden können: Kosten für Fehlzeiten, Wiederbeschaffungs-, Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten. Einer Studie des Bundesfamilienministeriums zufolge ist es Arbeitgebern gelungen, durch die Implementierung verschiedener familienfreundlicher Angebote bis zu 60 Prozent dieser Kosten einzusparen. Vor allem die Kombination verschiedener Maßnahmen zahlt sich in den meisten Fällen aus.

■ Fehlzeitenkosten

Beschäftigte mit Kindern und/oder zu pflegenden Angehörigen sind aufgrund der hohen Betreuungsintensivität bei der Koordination von Beruf und Familie einer weitaus höheren Belastung ausgesetzt als vergleichbare Beschäftigte ohne diese familiären Aufgaben. Der entsprechend höhere Stresspegel führt zu einer erhöhten Krankheitsanfälligkeit. Die Folgen sind vermehrte Fehlzeiten und eine sinkende Arbeitsproduktivität. Zudem können erhöhte Fehlzeiten durch Betreuungsengpässe und -notfälle entstehen. Passt eine Führungskraft die Maßnahmen im Bereich der Work-Life-Balance den individuellen Situationen der Beschäftigten an, reduziert sie zum einen Stressquellen und zum anderen konkrete Arbeitsausfälle.

■ Überbrückungskosten

Fällt ein Beschäftigter aus, können Arbeitgeber dessen Arbeit unter den Kollegen umverteilen oder neues Personal einstellen. Die Arbeitsumverteilung ist die kostengünstigste Überbrückungsmöglichkeit, jedoch ist sie aufgrund der Mehrarbeit für die Kollegen nur kurzzeitig möglich. Eine längere Ausfallzeit kann durch einen befristeten Arbeitsvertrag mit einem Bewerber oder einem Zeitarbeitsanbieter überbrückt werden. Nimmt eine Ausfallphase eine sehr lange Zeit in Anspruch oder ist eine Berufsrückkehr ungewiss, schließen Arbeitgeber unbefristete Verträge mit neuem Personal, was aufgrund der Kosten für die Anwerbung, Auswahl und Qualifizierung am intensivsten ist. Je kürzer die Ausfallzeiten sind, desto niedriger sind folglich die Überbrückungskosten. Dementsprechend rechnet es sich, wenn Führungskräfte und Arbeitgeber ihre Beschäftigten in diesen Auszeiten unterstützen und so eine rasche Rückkehr an den Arbeitsplatz fördern bzw. ermöglichen.

■ Wiedereingliederungskosten

Nimmt ein Beschäftigter eine längere berufliche Auszeit, reduziert sich in der Regel seine Qualifikation – vor allem in Hinblick auf die Entwöhnung vom Arbeitsalltag und die Veränderung der Arbeitsbedingungen und -abläufe. In neue IT-Systeme, veränderte Dienstleistungen, Produkte und Tätigkeiten müssen Wiedereinsteiger nach langen Auszeiten zeit- und damit kostenintensiv eingearbeitet werden. Schöpft ein Beschäftigter nach der Geburt seines Kindes die vollen drei Jahre Elternzeit aus, entsprechen die Kosten für die Wiedereingliederung in etwa denen einer Neueinstellung. Diese Wiedereingliederungskosten können Führungskräfte durch die aufgezeigten Maßnahmen, wie flexible Arbeitszeiten oder Kontaktangebote und Weiterbildungen während der Elternzeit oder auch anderen Auszeiten, senken.

■ Wiederbeschaffungskosten

Kehren Beschäftigte nach der Geburt ihres Kindes, nach einer Pflegezeit oder einer anderweitigen Auszeit sehr lange oder gar nicht mehr an den Arbeitsplatz zurück, verliert ein Arbeitgeber fachliches Know-how. Zudem entsteht ein kostenintensiver Aufwand für die Wiederbeschaffung neuen Personals, etwa für Stellenausschreibungen, Auswahl und Einstellung.

Mit familienfreundlichen und lebensphasenorientierten Maßnahmen können Arbeitgeber oft ein langes oder endgültiges Ausscheiden von Beschäftigten aus dem Berufsleben verhindern.



5.2 Weiche Faktoren

Engagieren sich Führungskräfte für die Balance von Beruf und Privatleben ihrer Beschäftigten, erzielen sie neben den genannten harten Faktoren auch einige „soft facts“, die ebenso entscheidende Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit haben.

■ Arbeitszufriedenheit und Motivation

Verschiedene Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber auch bereits das Interesse der Führungskraft an den privaten Herausforderungen, denen sich Beschäftigte stellen, steigern die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter. Haben diese mehr Zeit für Kinderbetreuung, Angehörigenpflege oder andere Verpflichtungen, sinkt zum Beispiel der Stresspegel. Durch die Rücksichtnahme auf die privaten Bedürfnisse fühlen sich Beschäftigte vom Arbeitgeber und der konkreten Führungskraft ernst genommen und wertgeschätzt. Die Zufriedenheit vieler, bestenfalls aller Beschäftigter verbessert das gesamte Arbeitsklima. Die Folge ist, dass Beschäftigte motivierter und leistungswilliger sind.

■ Arbeitsproduktivität

Eine hohe Arbeitszufriedenheit und Motivation steigern außerdem die Arbeitsproduktivität. Erhebungen des Bundesfamilienministeriums zufolge arbeiten beispielsweise Teilzeitbeschäftigte in der reduzierten Zeit ergebnisorientierter, strukturierter und effizienter. Auch fallen sie seltener aufgrund von Betreuungsnotfällen aus. Kommen Arbeitgeber ihren Beschäftigten mit dem Angebot von flexiblen Arbeitszeiten

und -orten entgegen, steigert das zudem die Leistungsfähigkeit.

■ Mitarbeiterbindung

Nicht nur vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und des zunehmenden Fachkräftemangels liegt es im Interesse eines Arbeitgebers, das fachliche Know-how seiner Beschäftigten zu erhalten. Sinnvolle und passende Maßnahmen, die sich an den Lebensphasen und privaten Aufgaben der Beschäftigten orientieren, verhindern ein langes oder endgültiges Ausscheiden von Mitarbeitern. Durch die Leistungen sichern sich Arbeitgeber zudem die Loyalität ihrer Beschäftigten und binden sie stärker an das Unternehmen bzw. die Institution oder Behörde.

■ Arbeitgeber-Attraktivität

Neben internen Effekten – wie Motivation, Arbeitsproduktivität und Mitarbeiterbindung – haben die dargestellten Maßnahmen auch externe Effekte, wie ein positives Arbeitgeberimage. Laut einer Studie des Bundesfamilienministeriums sind Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für 70 Prozent der Beschäftigten unter 49 Jahren genauso wichtig wie oder wichtiger als das Gehalt. Viele Beschäftigte sind bereit, für eine bessere Vereinbarkeitsgestaltung den Arbeitgeber zu wechseln. Familienfreundliche Maßnahmen steigern somit die Arbeitgeber-Attraktivität erheblich und erleichtern die Rekrutierung von neuen Arbeitskräften. Nicht nur die Anzahl der Bewerbungen ist größer, auch die Qualität der eingehenden Bewerbungen steigt.

Aus der Praxis SAP SE, Walldorf: Führungskräfte sensibilisierung bereits im Studium

Seit 2010 kooperiert die SAP SE mit dem Forum „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ bei der Durchführung des Lehrbausteins an regionalen Hochschulen. Diese Lehreinheit informiert angehende Führungskräfte bereits während ihres Studiums zum Thema „Familienfreundliche Personalpolitik“. Gemeinsam mit der Hochschule spricht das Forum Inhalte und Schwerpunkte ab. Vermittelt werden unter anderem verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten und betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kernstück des Lehrbausteins ist eine Fallstudie aus dem Unternehmensalltag von SAP. Über einen Zeitraum von zwei bis drei Wochen erarbeiten die Studierenden hierzu Lösungen und eine Abschlusspräsentation. Konkrete Ansätze entwickelten die Studierenden zum Beispiel bereits dazu, wie Mitarbeiter, die entfernt wohnende Angehörige pflegen müssen, weiter ihrem Beruf nachgehen und leistungsfähig bleiben können. Auch Ideen zu verschiedenen Konstellationen der Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung sind gefragt. Ein Vertreter der SAP unterstützt bei den Vorbereitungen der Lehreinheit, nimmt an den Abschlusspräsentationen als Gutachter teil und stellt das Unternehmen mit den familienfreundlichen Maßnahmen vor.



5.3 Steuerrechtliche Vorteile

Unterstützt ein Arbeitgeber seine Beschäftigten mit familienfreundlichen und lebensphasenorientierten Maßnahmen, ergeben sich verschiedene steuerrechtliche Vorteile. Folgende, relevante Arbeitgeberleistungen sind steuerfrei:

■ **Aufmerksamkeiten**

Hierzu zählen Sachzuwendungen wie Gutscheine, Getränke oder Genussmittel bis zu einem Wert von 60 Euro.

■ **Aufwandsentschädigungen**

Dazu gehören Entschädigungen bis zu 2.400 Euro im Jahr für nebenberufliche Tätigkeiten wie Übungsleiter, Betreuer oder Alten-, Kinder- und Behindertenpfleger.

■ **Beihilfen für Notfälle**

Steuerfreiheit gilt für Beträge bis zu 600 Euro, beispielsweise für Kuren. Bei Betrieben ab fünf Arbeitnehmern müssen zusätzlich noch formale Erfordernisse erfüllt werden.

■ **Gesundheitsförderung**

Fördermaßnahmen wie Bewegungsprogramme, Ernährungs- oder Stressbewältigungsangebote sind bis zu 500 Euro pro Jahr und pro Beschäftigtem lohnsteuerfrei. Möglich sind auch Zuschüsse für externe Angebote, wenn sie die Anforderungen des SGB V erfüllen. Mitgliedsbeiträge für Sportvereine oder Fitnesszentren sind nicht steuerfrei.

■ **Kindergartenbeiträge**

Beiträge für Kindergärten und vergleichbare Einrichtungen, die nicht schulpflichtige Kinder tagsüber betreuen, können Arbeitgeber steuerfrei gewähren. Dies gilt für betriebliche und außerbetriebliche Einrichtungen.

■ **Sportvereine**

Bezahlt ein Sportverein einem Amateursportler eine Vergütung, ist diese kein Arbeitslohn, wenn die Vergütung die mit der Ausübung des Sports zusammenhängenden Aufwendungen nur unwesentlich übersteigt.

■ **Telekommunikation**

Die private Nutzung von Telekommunikation und den dazugehörigen Geräten wie Telefon, Handy, Fax oder Internet, ist – unabhängig vom Verhältnis der beruflichen zur privaten Nutzung – für den Arbeitnehmer

lohnsteuerfrei. Dies betrifft sowohl die Gerätekosten, wie auch die Grund- und Verbindungskosten einschließlich der Gebühren des Anbieters. Der Vorteil darf auch über eine Herabsetzung des Arbeitslohns (Barlohn umwandlung) gewährt werden.

■ **Verbesserung der Arbeitsbedingungen**

Steuerfrei sind Leistungen, die nützlich für die gesamte Belegschaft sind und damit dem betrieblichen Interesse dienen, wie zum Beispiel die Einrichtung von Aufenthaltsräumen oder Duschen.

■ **Vorsorgeuntersuchungen**

Vorsorgeuntersuchungen sind steuerfrei, wenn sie im überwiegenden Interesse des Arbeitgebers durchgeführt werden und sowohl die zeitlichen Abstände als auch der Personenkreis vom Arbeitgeber bestimmt werden.

■ **Weiterbildung**

Berufliche Weiterbildung ist nur dann steuerfrei, wenn sie im überwiegenden Interesse des Arbeitgebers ausgeführt wird, d. h. die Weiterbildung muss darauf abzielen, die Einsatzfähigkeit der Beschäftigten zu steigern.



Fazit

Die Aufstellung der harten und weichen Faktoren sowie die verschiedenen steuerlichen Vorteile zeigen: Maßnahmen und Angebote, die die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben unterstützen, rechnen sich. Aufgrund gesellschaftspolitischer und wirtschaftlicher Trends wird der Bedarf nach guten Lösungen im Einzelnen und einer mitarbeiterfreundlichen Führungskultur im Allgemeinen kontinuierlich steigen.

Insbesondere die drei Megatrends Gleichberechtigung, demografischer Wandel und Individualisierung gilt es dabei zu beachten. Konkret bedeutet dies, dass Führungskräfte Müttern wie auch Vätern bei der Vereinbarkeit ihrer familiären Aufgaben mit dem Beruf (noch mehr) unterstützen sollten. Zunehmend gewinnen auch gute Lösungen in puncto Vereinbarkeit von Beruf und Pflege an Gewicht. Schließlich sollten Führungskräfte auch Interessen und Lebenssituationen von Beschäftigten ohne familiäre Verpflichtungen anerkennen und fördern.

Eine ganzheitliche, familienbewusste und lebensphasenorientierte Führung spart Kosten, generiert entscheidende Wettbewerbsfaktoren, erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit und damit das gesamte Arbeitsklima – für Arbeitgeber und Beschäftigte eine Win-Win-Situation.



Impressum

Herausgeber:

Metropolregion Rhein-Neckar GmbH
Vitaler Arbeitsmarkt
Forum „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“
N7, 5 – 6, 68161 Mannheim
E-Mail: vereinbarkeit@m-r-n.com
www.m-r-n.com/vereinbarkeit

Redaktion:

Nadine Freude, KallioPR+Text
Alice Güntert
Jochen Kurrat

Illustrationen: Martin Burkhardt

Fotos: Daimler AG, Fotolia LLC,
FUCHS PETROLUB AG, KSB AG,
SAP SE, Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA

Hinweise:

Dieser Leitfaden ist als Wegweiser und Orientierungshilfe gedacht und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Angaben sind ohne Gewähr, die Hinweise auf Gesetze ersetzen keine professionelle Rechtsberatung.

Der Leitfaden richtet sich an alle interessierten Arbeitgeber, Führungskräfte, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie alle weiteren Interessierten. Aus Gründen der Lesbarkeit wurden nicht immer alle Zielgruppen vollständig aufgezählt.

1. Auflage: Stand 2015

Wir unterstützen das Forum „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“:

