

Familien**bewusst** Gesundheit fördern.

Mit
Praxis-
Check



www.m-r-n.com

Praxisleitfaden für Arbeitgeber zu
familien- und gesundheitsbewusster
Personalpolitik

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

Diese Broschüre ist entstanden in Kooperation mit der Hochschule Aalen.
Unser Dank gilt Prof. Dr. Anke Rahmel,
den Studentinnen Saskia Burkert, Stephanie Ilg, Laura Wedel und Stefanie Winter
sowie Jochen Kurrat (MRN GmbH) und Nadine Freude (KallioPR)
für die Unterstützung und hervorragende Zusammenarbeit.

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, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie alle weiteren Interessierten. Aus Gründen der Lesbarkeit wurden nicht immer alle Zielgruppen vollständig aufgezählt.

1. Auflage: Stand 2014

VORWORT

Arbeitnehmer verbringen rund 70.000 Stunden ihres Lebens am Arbeitsplatz. Entsprechend groß ist der Einfluss der Arbeit auf das körperliche und psychische Befinden: Sie kann erfüllen, motivieren und zufriedenstellen, aber auch eine Belastung und ein Stressfaktor sein. Insbesondere dann, wenn familiäre Verpflichtungen mit der Berufstätigkeit vereinbart werden müssen. In der AOK-Familienstudie 2014 gibt rund die Hälfte der berufstätigen Eltern an, Zeitstress sei ihre größte Belastung. Angestellte ohne familiäre Verpflichtungen leiden währenddessen vor allem unter steigendem Leistungsdruck. Dem Stressreport 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zufolge fühlen sich mehr als 50 Prozent der Beschäftigten einem starken Termin- und Zeitdruck ausgesetzt. Die steigende Belastung am Arbeitsplatz und die Herausforderung dabei, Beruf und Familie gleichermaßen gerecht zu werden, sind Risikofaktoren insbesondere für die Entstehung von psychischen Erkrankungen, die immer häufiger Ursache für Fehlzeiten sind.

Mitarbeiterfreundliche Arbeitgeber, die ihre Beschäftigten ganzheitlich unterstützen wollen, integrieren idealerweise Gesundheitsförderung und Vereinbarkeitslösungen in ihre Unternehmenskultur. Bisher werden die beiden Bereiche in der Praxis selten kombiniert angeboten. Dabei überschneiden sich einige der möglichen Maßnahmen und sind mit geringem personellen und finanziellen Aufwand auch von kleinen und mittelständischen Unternehmen umsetzbar.

Weniger Fehlzeiten, ein schnellerer Wiedereinstieg, eine stärkere Motivation und Leistungsfähigkeit sowie eine ausgeprägte Arbeitgeberbindung sind nur einige der wirtschaftlich positiven Effekte. Zudem bleiben nur Arbeitgeber, die auch auf weiche Faktoren setzen, langfristig attraktiv und wettbewerbsfähig.

Der Leitfaden „Familienbewusst Gesundheit fördern“ beschreibt die Schnittstellen von betrieblicher Gesundheitsförderung und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Er soll private und öffentliche Arbeitgeber – und hier insbesondere kleine und mittelgroße Organisationen – dabei unterstützen, ihre Unternehmenspolitik auf Gesundheitsförderung und Vereinbarkeit auszurichten und ihre Führungskräfte und Beschäftigten für diese Werte zu sensibilisieren. Darüber hinaus stellt er konkrete Maßnahmen und Angebote aus der Praxis regionaler Arbeitgeber vor. Ein abschließender Praxis-Check bietet Personalverantwortlichen eine Übersicht und Hilfe dabei, Angebote für Beschäftigte zu entwickeln. Mit diesem Leitfaden wollen wir dazu beitragen, Leben und Karriere in der Metropolregion Rhein-Neckar noch mehr in Einklang zu bringen.

Forum „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“
Metropolregion Rhein-Neckar GmbH

Gesundheitsregion Rhein-Neckar
Metropolregion Rhein-Neckar GmbH



Alice Güntert



Anika Dornieden

Inhalt

1	Vereinbarkeit und Gesundheitsförderung: Definitionen und Synergien.....	6
2	Rechtsgrundlagen	8
2.1	Arbeitsrechtliche Grundlagen	8
2.2	Steuerrechtliche Grundlagen	12
3	Ganzheitliche Arbeitgeberausrichtung	13
3.1	Gesundheits- und familiensensible Unternehmenskultur	13
3.2	Gesundheitsfördernde und familienfreundliche Führung.....	16
3.3	Organisation und personelle Kompetenzbündelung.....	18
3.4	Information und Kommunikation	20
4	Personalmanagement	22
4.1	Flexibilisierung des Beschäftigungsumfangs.....	22
4.2	Flexibilisierung der Arbeitszeit.....	23
4.3	Flexibilisierung des Arbeitsplatzes.....	25
4.4	Wiedereinstiegs- und Kontakthalteangebote bei Eltern- und Pflegezeit	27
5	Unternehmensservices.....	30
5.1	Unterstützungsangebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	30
5.2	Unterstützungsangebote zur Gesundheitsförderung	34
	Praxis-Check und weiterführende Informationen.....	38

1 Vereinbarkeit und Gesundheitsförderung: Definitionen und Synergien

Die Themen „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, „Work-Life-Balance“ und „betriebliche Gesundheitsförderung“ sind immer präsenter in der deutschen Unternehmenslandschaft. Was genau unter diesen Schlagwörtern zu verstehen ist, erläutern folgende Definitionen.

Die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** ermöglicht es Vätern und Müttern, „Berufstätigkeit und Kinderbetreuung, Angehörigenpflege sowie sonstige familienbezogene Aufgaben zeitlich und organisatorisch in Einklang zu bringen“¹

„**Work-Life-Balance** bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt.“²

Die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** und die **Work-Life-Balance** stehen in engem Zusammenhang: Hinter den beiden Begriffen verbirgt sich der Grundgedanke, dass die Bereiche Privatleben / Familie, Beruf / Arbeitsplatz und eigene Freizeit ausgeglichen sein sollten.³

Ein einheitliches Verständnis der **betrieblichen Gesundheitsförderung** erfolgte 1997 im Rahmen der Verabschiedung der **Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union**. Danach ist sie als ganzheitlicher Ansatz zu begreifen, der alle gemeinsamen Maßnahmen betrieblicher wie außerbetrieblicher Akteure zur Stärkung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz umfasst. Um nachhaltige und erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung zu betreiben, wurden durch die Verfasser der Deklaration verschiedene Grundsätze vorgegeben. Dazu gehört zum Beispiel die Partizipation der gesamten Belegschaft und aller Unternehmensbereiche.

Ausgehend von diesen Definitionen erzielen Arbeitgeber zahlreiche positive Effekte, wenn sie Maßnahmen aus beiden Bereichen kombinieren. Insbesondere, wenn man bedenkt, dass sich in den letzten Jahrzehnten sowohl die Erwerbsarbeit als auch das Privatleben stark verändert haben: Stress, Zeitnot, Leistungsverdichtung, erhöhte Leistungsanforderungen und Wettbewerbsdruck nehmen in fast allen Branchen mehr und mehr zu. Eine gelungene Koordination und Synchronisation von Beruf und Familie bedarf in vielen Fällen nahezu Managerqualitäten und wird zum täglichen Balanceakt. Diese Belastungen zählen zu den wesentlichen Risikofaktoren für die Entstehung von psychischen Erkrankungen.

Der **DAK Gesundheitsreport 2013** bezeichnet die Zunahme der Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) aufgrund psychischer Erkrankungen als die auffälligste Entwicklung der letzten 15 Jahre: Von 1997 bis 2012 nahmen sie um 165 Prozent zu. Der aktuelle **DAK Gesundheitsreport 2014** zeigt, dass 14,6 Prozent aller AU-Tage im Jahr 2013 auf psychische Diagnosen entfallen. Es ist damit die dritthäufigste Krankheitsart nach Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems (21,5 Prozent) und des Atmungssystems (17,3 Prozent).

Trotz der genannten Zusammenhänge zwischen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Gesundheit der Beschäftigten werden beide Themenfelder in der Praxis noch kaum zusammengedacht oder entsprechende Maßnahmen umgesetzt. Ein Grund hierfür ist, dass viele Arbeitgeber Arbeits- und Gesundheitsschutz noch immer ausschließlich auf körperliche Belastungen beziehen. Zudem vernachlässigen einige Unternehmen aufgrund des ökonomischen Drucks nach wie vor weiche Faktoren. Erst langsam zeichnet sich eine Trendwende innerhalb der Unternehmen ab. Dass die Verknüpfung beider Themen Synergien schafft, zeigen erste, erfolgreiche Angebote von Wissenschaft, Krankenkassen,

¹ Vereinbarkeitsstudie der Metropolregion Rhein-Neckar 2007, S. 6

² Collatz & Gudat (2011): „Work-Life-Balance“, Reihe „Praxis der Personalpsychologie“ Band 25, S. 5

³ vgl. Blum, Henschel, Radermacher & Wagner (2008): „Teilzeitarbeitende Führungskräfte“ in „Die Vielfalt der Work-Life-Balance“, S. 53

Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Dienstes. Vorrangig reduzieren die Maßnahmen und Angebote physische und psychische Belastungen von Arbeitnehmern und verbessern Arbeitsabläufe und -organisationen. Darüber hinaus beeinflussen sie gesundheitsrelevante Verhaltensweisen der Beschäftigten auch außerhalb des betrieblichen Umfeldes. Umfassende Programme gehen dabei über die spezifischen gesundheitsbezogenen Themen hinaus und reichen bis zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und -strategie.

Dieser Praxisleitfaden leitet Arbeitgeber dazu an, sich mit den unterschiedlichen Akteuren und Rechtsgrundlagen der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie näher auseinanderzusetzen. Er zeigt anhand verschiedener Themen, wie Führung und Kultur, Information und Kommunikation sowie Personalmanagement, effektive und effiziente Maßnahmen im Schnittstellenbereich auf. Angepasst an die individuelle Situation können Personalverantwortliche einzelne Maßnahmen – von der Einrichtung eines Eltern-Kind-Büros bis hin zum Gesundheitstag – auswählen und umsetzen. Abschließend können Arbeitgeber durch eine Selbsteinschätzung mittels des Praxis-Checks einen ersten Überblick über ihre eigene gesundheitsförderliche und familiensensible Unternehmensausrichtung erlangen.



Quelle: Karin & Uwe Annas / Fotolia.com

2 Rechtsgrundlagen

Integriert ein Arbeitgeber familienfreundliche oder gesundheitsensible Maßnahmen in sein Personalmanagement, sollte er sich einen Überblick über entsprechende gesetzliche Vorgaben verschaffen. Zu beachten ist, dass es keine Gesetze speziell für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die betriebliche Gesundheitsförderung gibt. Auch in Zukunft sind gesetzliche Regelungen in diesen Bereichen nicht vorgesehen, da das Grundgesetz hierfür keine Gesetzgebungskompetenz aufweist. Es greifen jedoch verschiedene Gesetze und Regelungen aus dem Arbeitsrecht und dem Steuerrecht, die beide mit den Themenkomplexen Vereinbarkeit und betriebliche Gesundheitsförderung verknüpft sind.

2.1 Arbeitsrechtliche Grundlagen

Sowohl die betriebliche Gesundheitsförderung und der Arbeitsschutz als auch das betriebliche Eingliederungsmanagement sind zum Teil durch die **Sozialgesetzbücher** (SGB V, SGB IX), das **Arbeitsschutzgesetz** (ArbSchG) und das **Arbeitssicherheitsgesetz** (ASiG) geregelt. Auch wenn die Hauptverantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz beim Arbeitgeber liegt, sind bei der Planung und Durchführung von gesundheitsfördernden familiensensiblen Maßnahmen gesetzliche Vorgaben, wie zum Beispiel Individualrechte der Beschäftigten und ggf. Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats, zu berücksichtigen. So bietet das **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG)⁴ den Interessenvertretungen gute Möglichkeiten, gesundheitsbezogene familienfreundliche Prozesse und Maßnahmen zu initiieren und nachhaltig zu verankern. Flankiert werden die rechtlichen Rahmenbedingungen durch Leitlinien, wie die **Luxemburger Deklaration** zur betrieblichen Gesundheitsförderung der Europäischen Union.



Quelle: Alexander Raths / Fotolia.com

⁴ Im Folgenden beziehen sich die Angaben zur besseren Lesbarkeit immer nur auf das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und die darin enthaltenen Regelungen. Im Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) gibt es entsprechende Regelungen, die in den Fußnoten mit aufgenommen sind.

► Basisgesetzestexte und Leitlinien

Gemäß **Sozialgesetzbuch** (SGB V)⁵ sind die Krankenkassen verpflichtet, Betriebe bei der Implementierung und Durchführung gesundheitsförderlicher Strukturen zu unterstützen. Dabei arbeiten sie mit den Trägern der Unfallversicherungen eng zusammen. Für den Arbeitgeber und/oder den Betriebsrat besteht die Möglichkeit, konkrete Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung mit Unterstützung der Krankenkassen durchzuführen. Die Spitzenverbände der Krankenkassen haben einen **Handlungsleitfaden** entwickelt, in dem priorisierte Handlungsfelder und Kriterien festgelegt wurden, die die förderfähigen Leistungen der betrieblichen Gesundheitsförderung verbindlich regeln. Zu den Handlungsfeldern zählen beispielsweise „Arbeitsbedingte körperliche Belastungen“, „Psychosoziale Belastungen (Stress)“ sowie „Suchtmittelkonsum“. Orientiert am betrieblichen Bedarf und in Abstimmung mit den zuständigen Unfallversicherungsvertretern führen die Krankenkassen die empfohlenen Maßnahmen durch, zu denen der Arbeitgeber in der Regel nur einen Kostenanteil beiträgt.

Das **Arbeitsschutzgesetz** (ArbSchG) regelt die Durchführung von Maßnahmen, um die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit zu verbessern. Zentrale Ziele sind die Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie die menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Wesentlich ist die Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungen am Arbeitsplatz.⁶ Damit rückt das Gesetz die Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt und schafft die Voraussetzung, dass Gefahren möglichst an der Quelle bekämpft werden. Die umfangreichen Dokumentations-, Überprüfungs- und Anpassungspflichten zielen darauf ab, die Qualität des Arbeitsschutzes zu verbessern, und stärken den präventiven Charakter.

Laut **SGB IX**⁷ sind alle Arbeitgeber verpflichtet, für alle Beschäftigten, die über einen längeren Zeitraum (mehr als sechs Wochen) oder wiederholt arbeitsunfähig sind, ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anzubieten. Ziel des BEM ist es,

- die Arbeitsunfähigkeit des Beschäftigten zu überwinden,
- eine erneute Arbeitsunfähigkeit zu vermeiden und
- konkret bedrohte Arbeitsverhältnisse zu erhalten und zu schützen.

Um diese Ziele zu erreichen, hat der Arbeitgeber im konkreten Einzelfall, sofern vorhanden in Abstimmung mit dem Betriebsrat und der Schwerbehindertenvertretung, abzuklären, welche Leistungen und Hilfen für den betroffenen Beschäftigten bereitzustellen sind. Zu beachten ist, dass alle gewährten Maßnahmen im Rahmen des BEM der Zustimmung des Beschäftigten bedürfen, weshalb er aktiv in den Prozess eingebunden werden sollte.

Die nationalen gesetzlichen Regelungen werden durch diverse Deklarationen, Leitlinien und EU-Richtlinien für die betriebliche Gesundheitsförderung begleitet. Hervorzuheben ist die **Luxemburger Deklaration** zur betrieblichen Gesundheitsförderung, der sich bereits hunderte europäische Unternehmen angeschlossen haben. Sie gilt als Grundsatzdokument und wichtige Handlungsorientierung und schafft die Basis für ein gemeinsames Verständnis zur betrieblichen Gesundheitsförderung auf europäischer Ebene. Nach der Deklaration sind die Ziele der betrieblichen Gesundheitsförderung wie folgt zusammenzufassen:

- Vorbeugung von Krankheiten am Arbeitsplatz (einschließlich arbeitsbedingter Erkrankungen, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und Stress),
- Stärkung der Gesundheitspotenziale und
- Verbesserung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz.

Gerade Maßnahmen und Angebote aus der Schnittmenge des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie setzen an diesen drei Punkten an.

⁵ § 20 i.V.m § 20a SGB V | ⁶ § 5 ArbSchG | ⁷ § 84 Abs. 2 SGB IX

► Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats

Das **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG) regelt u. a. die Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates für die Beschäftigten. Hier finden sich Anknüpfungspunkte und Verweise zu den Themenbereichen Gesundheitsförderung sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Letzteres wird sogar als **generelles Aufgabenfeld**⁸ genannt.

Die betriebliche Gesundheitsförderung wird nicht explizit im BetrVG erwähnt. Gleichwohl stehen dem Betriebsrat unterschiedlich ausgestaltete Beteiligungs- und Initiativrechte, zum Beispiel im Bereich der Arbeitszeitgestaltung, der Arbeitsorganisation oder der Weiterbildung zu, die zur Gesundheitsförderung der Beschäftigten beitragen können. Durch das **Antragsrecht**⁹ kann der Betriebsrat beim Arbeitgeber Maßnahmen beantragen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen. Hierunter fallen sowohl die Planung neuer als auch die Überprüfung bestehender gesundheitsfördernder und familienfreundlicher Angebote, Arbeitszeitregelungen oder Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen. Durch das **Förderungsrecht**¹⁰ besteht die Möglichkeit, betriebliche Gesundheitsförderung als Querschnittsthema einzuführen. Dadurch lassen sich beispielsweise Förderungsinitiativen für bestimmte Beschäftigtengruppen, Gesundheitszirkel oder Arbeitsgruppen sowie konkrete Maßnahmen initiieren. Darüber hinaus kann der Betriebsrat durch sein **Mitbestimmungsrecht**¹¹ eine aktive Rolle bei der Mitgestaltung und Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes einnehmen. Durch die Option des Abschlusses **freiwilliger Betriebsvereinbarungen**¹² besteht die Möglichkeit über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus gesundheits- und familienförderliche Regelungen zu vereinbaren. Durch das **Unterrichtungs- und Beratungsrecht**¹³ wird der Arbeitgeber unter anderem verpflichtet, den Betriebsrat über die Planung der Arbeitsorganisation zu unterrichten und sich mit den Vorschlägen des Betriebsrats auseinanderzusetzen. Abschließend hervorzuheben ist das **Vorschlagsrecht zur Beschäftigungssicherung**¹⁴ des Betriebsrats, z. B. zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit und im Hinblick auf Teilzeitbeschäftigung. Dabei zu beachten ist, dass der Arbeitgeber verpflichtet ist, diese Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten.

► Individualrechte der Beschäftigten

Die zu berücksichtigenden Individualrechte der Beschäftigten sind insbesondere im **Teilzeit- und Befristungsgesetz**, im **Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz** sowie im **Pflegezeitgesetz** bzw. **Familienpflegezeitgesetz** geregelt.

Durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) soll die Teilzeittätigkeit von Beschäftigten gefördert werden¹⁵. Dabei ist, bezogen auf die bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, vor allem das Recht auf Arbeitszeitverkürzung und -verlängerung¹⁶ der Beschäftigten zu beachten. Für den Arbeitgeber besteht eine gesetzliche Verpflichtung, den Wunsch eines Beschäftigten nach Teilzeitarbeit zu prüfen. Der Anspruch des Beschäftigten kann im Fall der Arbeitszeitverkürzung nur abgelehnt werden, soweit betriebliche Gründe, wie die Verursachung unverhältnismäßiger Kosten, die Beeinträchtigung der Organisation, des Arbeitsablaufs oder der Betriebssicherheit, entgegenstehen. Einen Anspruch auf **Arbeitszeitverkürzung** haben Beschäftigte,

- die in einem Betrieb mit mehr als 15 regulären Beschäftigten tätig sind,
- deren Arbeitsverhältnis seit mehr als sechs Monaten besteht,
- die eine gewünschte Arbeitszeitverkürzung drei Monate vor dem geplanten Termin anzeigen,
- deren Arbeitszeit in den letzten zwei Jahren noch nicht verkürzt wurde,
- deren Antrag in den letzten zwei Jahren nicht bereits wirksam abgelehnt wurde.

Eine Ablehnung einer Arbeitszeitverlängerung ist ausschließlich bei Vorliegen „dringender betrieblicher Gründe“ zulässig. Bei einer gewünschten Arbeitszeitverlängerung sind Teilzeitbeschäftigte über unbesetzte Arbeitsplätze im Unternehmen zu informieren und bevorzugt bei der Besetzung einer geeigneten freien Stelle zu berücksichtigen.

⁸ § 80 Abs. 1 Nr. 2b BetrVG | ⁹ § 80 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG, § 68 BPersVG | ¹⁰ § 80 Abs. 1 Nr. 4-7, 9 BetrVG | ¹¹ § 87 Abs. 1 und § 91 BetrVG, § 75 Abs. 3 BPersVG
¹² § 88 BetrVG, § 73 BPersVG | ¹³ § 90 BetrVG | ¹⁴ § 92a BetrVG | ¹⁵ § 1 TzBfG | ¹⁶ §§ 8,9 TzBfG

Ein Anspruch auf **Arbeitszeitverlängerung** haben Teilzeitbeschäftigte, die

- ihren Verlängerungswunsch gegenüber dem Arbeitgeber geäußert haben,
- persönlich und fachlich in der Lage sind, den Arbeitsplatz auszufüllen,
- eine gleiche Eignung wie andere interne oder externe Bewerber vorweisen können.

Das **Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz** (BEEG) trat zum 1. Januar 2007 in Kraft. Für Beschäftigte besteht 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. In Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten besteht unter bestimmten Voraussetzungen sogar ein Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung, u. a. bei einer Betriebszugehörigkeit von mehr als sechs Monaten. Für die Beschäftigten gilt ab der Ankündigung der Elternzeit, höchstens jedoch acht Wochen vor Beginn der Elternzeit, und während der Elternzeit Kündigungsschutz. Durch das Elterngeld soll ein Einkommenswegfall nach der Geburt eines Kindes kompensiert werden. Es beträgt 67 Prozent des durchschnittlichen Nettoeinkommens während der 12 Monate vor der Geburt (mindestens 300 Euro, maximal 1.800 Euro). Das Elterngeld wird für 12 Monate ausgezahlt, wenn nur ein Elternteil Elternzeit beantragt und für 14 Monate, wenn beide Elternteile mindestens 2 Monate Elternzeit nehmen. Dabei kann die restliche Elternzeit monatsweise frei unter den Eltern aufgeteilt werden. Alleinerziehende können 14 Monate Elterngeld in Anspruch nehmen.

Das **Pflegezeitgesetz** (PflegeZG) trat am 1. August 2008 in Kraft. Ziel des Gesetzes ist es¹⁷, den Beschäftigten die Möglichkeit zu eröffnen, pflegebedürftige nahe Angehörige in häuslicher Umgebung zu pflegen und damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. Das PflegeZG unterscheidet zwischen der kurzfristigen und längerfristigen Freistellung.

Kurzzeitige Arbeitsverhinderung:

Beim unerwarteten Eintritt einer Pflegesituation können Beschäftigte ohne Ankündigungsfrist bis zu zehn Arbeitstage der Arbeit fernbleiben, jedoch muss dem Arbeitgeber die Verhinderung und deren voraussichtliche Dauer unverzüglich mitgeteilt werden.

Pflegezeit:

Beschäftigte sind vom Arbeitgeber vollständig oder teilweise für die häusliche Pflege ihrer nahen Angehörigen bis zu sechs Monate freizustellen, wenn das Unternehmen mehr als 15 Beschäftigte hat. Die Pflegebedürftigkeit muss von der Pflegekasse durch die Zuordnung in eine Pflegestufe bescheinigt und dem Arbeitgeber vorgelegt werden. Die Beanspruchung muss schriftlich zehn Tage vor Eintritt der Pflegezeit angekündigt werden.

In der Regel untersteht der Beschäftigte von Ankündigung bis Beendigung sowohl der kurzzeitigen Arbeitsverhinderung als auch der Pflegezeit einem besonderen Kündigungsschutz.

Das **Familienpflegezeitgesetz** (FPfZG) trat zum 1. Januar 2012 in Kraft und wurde eingeführt, um Berufstätigen auch längerfristig die Pflege eines Angehörigen zu ermöglichen. Allerdings hat der Beschäftigte keinen gesetzlichen Anspruch auf die Familienpflegezeit. Der Arbeitgeber kann dazu aber auf freiwilliger Basis eine schriftliche Vereinbarung mit dem Beschäftigten abschließen. Durch die Familienpflegezeit kann die Arbeitszeit für einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren auf bis zu 15 Stunden pro Woche reduziert werden, während das Einkommen nur halb so stark reduziert wird wie die Arbeitszeit. Nach Ende der Familienpflegezeit arbeitet der Beschäftigte wieder seine volle Arbeitszeit jedoch bei einem weiterhin reduzierten Gehalt (bis sein Zeitwertkonto wieder ausgeglichen ist). Auch während der Familienpflegezeit und der anschließenden Nachpflegephase besteht für die Beschäftigten ein besonderer Kündigungsschutz.

¹⁷ § 1 PflegeZG

2.2 Steuerrechtliche Grundlagen

Unterstützt ein Arbeitgeber seine Beschäftigten durch Angebote zu einer besseren Work-Life-Balance, hat dies oft auch finanzielle Vorteile für beide Seiten, denn viele Leistungen können steuer- und sozialversicherungsfrei gewährt werden, wie z. B.:¹⁸

- **Aufmerksamkeiten**
bis zu einem Wert von 40 Euro, z. B. Bücher, Genussmittel
- **Aufwandsentschädigungen für nebenberufliche Tätigkeiten**
bis 2.400 Euro pro Jahr, z. B. als Übungsleiter
- **Beihilfen für Notfälle**
600 Euro, z. B. bei Unfall oder Krankheit
Achtung: ab fünf Beschäftigten weitere Bedingungen
- **Bildschirmarbeitsplatz**
Kostenerstattung steuerfrei, wenn „angemessen“, z. B. für Sehhilfen des Beschäftigten
Voraussetzung: Augenuntersuchung bestätigt Notwendigkeit
- **Gesundheitsförderung**
bis zu 500 Euro pro Jahr und Beschäftigtem
Möglich sind auch Zuschüsse für externe (Präventions-)Angebote (Themen: Stressbewältigung, Bewegung, Ernährung, Suchtmittel) wenn sie den Anforderungen des SGB V genügen.
Achtung: Mitgliedsbeiträge zu Sportvereinen und Fitnessstudios sind nicht steuerfrei.
- **Kinderbetreuungszuschuss**
Für betriebliche und außerbetriebliche Einrichtungen
Voraussetzung: nicht-schulpflichtige Kinder
- **Massagen**
Kostenübernahme steuerfrei
Voraussetzung: findet im Betrieb statt, dient der Vorbeugung von gesundheitlichen Schäden und soll betriebliche Ziele erfüllen, z. B. eine Reduzierung der AU-Tage
- **Sachbezüge**
Höchstens 44 Euro im Monat (wenn dieser Betrag überschritten wird, ist der gesamte Betrag zu versteuern), z. B. Theater- / Waren- / Tankgutscheine
Voraussetzung: Auszahlung der Gutscheine in Bargeld ist ausgeschlossen
- **Steuerberatung**
Voraussetzung: Arbeitgeber vereinbart mit Steuerberater, dass dieser für alle Beschäftigten die Steuererklärung erstellt. Vergütung des Steuerberaters erfolgt pauschal durch den Arbeitgeber.
- **Verbesserung der Arbeitsbedingungen**
z. B. Duschen
Voraussetzung: müssen der gesamten Belegschaft dienen und überwiegend betriebliche Interessen erfüllen
- **Vorsorgeuntersuchungen**
z. B. Gesundheits-Check, Impfung
Voraussetzungen: betriebliches Interesse überwiegt, Arbeitgeber bestimmt Personenkreis und Turnus

Darüber hinaus besteht für Arbeitgeber die Möglichkeit, weitere Leistungen zu übernehmen und diese pauschal zu versteuern, z. B. die Fahrten zwischen Wohn- und Arbeitsort mit 15 Prozent. Zu berücksichtigen ist, dass die Maßnahmen zusätzlich gewährt werden müssen und nicht mit dem Gehalt verrechnet werden dürfen.

¹⁸ Quelle: Broschüre „Steuerfreie Arbeitgeberleistungen“ der Ecovis AG Steuerberatungsgesellschaft Alle Angaben in diesem Kapitel sind ohne Gewähr. Die Hinzuziehung eines Fachexperten (z. B. Steuerberater) wird empfohlen.

3 Ganzheitliche Arbeitgeberausrichtung

Vor dem Hintergrund des Demografischen Wandels und damit einhergehend der Verschiebung des Renteneintritts ist es langfristig unumgänglich, Beschäftigte länger gesund und leistungsfähig zu halten. Auch der zunehmende Fachkräftemangel sowie die stärkere Verschmelzung von Privat- und Berufsleben erfordern eine erhöhte Arbeitgeberattraktivität, will ein Unternehmen oder eine Institution wettbewerbsfähig bleiben. Aufgrund dessen rücken neben harten Faktoren, wie zum Beispiel finanziellen Anreizen, vor allem auch soziale Unterstützungsangebote eines Arbeitgebers in den Bereichen betrieblicher Gesundheitsförderung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie verstärkt in den Fokus. Parallel zur Umsetzung konkreter Maßnahmen sollten die Werte „Gesundheit“ und „Familie“ nachhaltig in die Unternehmenskultur und -führung eingebunden werden.

3.1 Gesundheits- und familiensensible Unternehmenskultur

Eine Kultur, als die Gesamtheit gemeinsam getragener Werte- und Normvorstellungen sowie entwickelter Denk- und Verhaltensmuster, hat einen entscheidenden Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten der Menschen und prägt auch die individuellen persönlichen Handlungsmuster. Die Unternehmenskultur stellt einen Anknüpfungspunkt dar, um „Gesundheit“ und „Familie“ als Werte in einem Unternehmen oder einer Institution zu integrieren. Da eine Unternehmenskultur mehrdimensional und auf verschiedenen Ebenen – mehr oder weniger sichtbar – verankert ist, besteht die Herausforderung darin, dieser Anforderung gerecht zu werden.

Maßnahmen

Für eine bessere Verankerung der beiden Komponenten im Unternehmen oder der Institution ist neben der Implementierung verschiedener Angebote ein langfristig angelegter Prozess der Kulturveränderung notwendig. In einem ersten Schritt können Arbeitgeber ihre Belegschaft durch Newsletter, Anschreiben oder persönliche Ansprachen über die neue Ausrichtung informieren, damit diese ein Bewusstsein für diese Themenkomplexe entwickeln können. Vom Arbeitgeber organisierte Familientage können dazu genutzt werden, sowohl den Beschäftigten selbst als auch ihren Angehörigen die gesundheitsförderlichen und familienfreundlichen Leistungen vorzustellen. So gewährleistet der Arbeitgeber seinen Beschäftigten eine Plattform zum gegenseitigen Austausch.

Ein Signal für Beschäftigte und Öffentlichkeit ist auch die Teilnahme an einem Zertifizierungsverfahren. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, sich in Bezug auf die familienfreundliche Ausrichtung unterstützen und schließlich auszeichnen zu lassen.

Die berufundfamilie gGmbH, eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, hilft Arbeitgebern, eine familienfreundliche Kultur und Personalpolitik zu entwickeln und nachhaltig umzusetzen. Das **„audit berufundfamilie“** fungiert hierbei als Instrument zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Es ist in sämtlichen Branchen und verschiedenen Unternehmensgrößen einsetzbar. Beim Auditierungsprozess erfassen die Auditoren in einem ersten Schritt die bereits angebotenen Maßnahmen, im Anschluss ermitteln sie das individuelle Entwicklungspotenzial eines Betriebes und erstellen eine umfassende Strategie zur weiteren Vorgehensweise. Dabei sollen vor allem möglichst passgenaue Lösungen gefunden werden, die sowohl die Bedürfnisse der Beschäftigten als auch die Möglichkeiten des Arbeitgebers berücksichtigen. Aufgrund der demografischen Entwicklung steht heutzutage verstärkt die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im Fokus. Denn die Mehrheit der Pflegebedürftigen wird durch Angehörige versorgt, die häufig berufstätig sind und so eine doppelte Belastung auf sich nehmen. Zu diesem Thema – wie auch zu zukünftigen Fragestellungen rund um „Arbeit in einer alternden Gesellschaft“ – liefert die berufundfamilie gGmbH Antworten.

Das Qualitätssiegel **„Familienfreundlicher Arbeitgeber“** der Bertelsmann Stiftung ist mit seinem kompakten Prüfverfahren auf mittelständische Unternehmen spezialisiert, kann aber von Betrieben jeder Größe durchgeführt werden. Kerninstrumente sind ein ausführlicher Arbeitgeberfragebogen, ein Kurzfragebogen für die Mitarbeiter (Mitarbeitermeinungsbild) und ein Vor-Ort-Termin, bei dem sich der Prüfer im Dialog mit der Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern einen Überblick zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen verschafft sowie Entwicklungspotentiale aufzeigt. Als Querschnittsthemen sind Gesundheit und Demografie in das Prüfverfahren integriert. Das Siegel ist drei Jahre gültig und kann anschließend erneuert werden.

Als eines der wenigen Bundesländer verleiht das Saarland eine Zertifizierung: Das Siegel **„Familienfreundliches Unternehmen“**, das gemeinsam von der Landesregierung, der IHK Saarland und der Handwerkskammer initiiert wurde, zeichnet ebenfalls Vorbildunternehmen in puncto Familienfreundlichkeit aus.

Mit seinem Prädikat „Familienbewusstes Unternehmen“ zeichnet das Projekt familyNET vor allem kleine und mittelständische Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen in Baden-Württemberg aus. Die Auszeichnung basiert auf einem Fragebogen zur Selbsteinschätzung, der insgesamt zehn Handlungsfelder – unter anderen die Themen „Service für Familien“ und „Gesundheit“ – abfragt.

Im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung gibt es ebenfalls Möglichkeiten, unternehmerisches Engagement bewerten und würdigen zu lassen, wie zum Beispiel durch den **„Corporate Health Award“**, der von einer gemeinsamen Initiative der Verlagsgruppe Handelsblatt, des TÜV SÜD Life Service und des Marktforschungsinstituts EuPD Research verliehen wird. Die VR Bank Südpfalz wurde bereits zwei Mal mit diesem Gütesiegel als „Gesundes Unternehmen“ ausgezeichnet.

Zum Teil vergeben auch TÜV und Krankenkassen Zertifikate für gesundheitsfördernde Unternehmen.

Zertifizierungen und Siegel können auf der eigenen Homepage, in Anzeigen oder Stellenausschreibungen platziert werden und informieren Beschäftigte, Bewerber und die Öffentlichkeit auf einen Blick über die familien- und gesundheitsbewusste Unternehmenskultur.

Maßgeblich für eine gesundheitsförderliche und familienbewusste Kultur ist, dass sie sich positiv auf alle Beschäftigte, auch auf Erwerbstätige ohne familiäre Fürsorgepflichten, auswirkt. Die Verankerung der Werte in der Unternehmenskultur prägt nach und nach das Bewusstsein der Beschäftigten für die Themen, aber auch das öffentliche Unternehmensimage. Nachfolgende Abbildung fasst den Veränderungsprozess einer Unternehmenskultur zusammen.



Übersicht 1: Idealisierter Prozess der Kulturveränderung

BASF SE, Ludwigshafen: Mitarbeiterzentrum für Work-Life-Management

Im November 2013 eröffnete die BASF SE das Mitarbeiterzentrum für Work-Life-Management (LuMit). Durch die zentrale Lage zwischen Werksgelände und Feierabendhaus ist das LuMit für die Beschäftigten schnell zu erreichen. In einem modernen Gebäudekomplex, bestehend aus mehreren Gebäudeeinheiten, die durch einen zentralen Empfangsbereich verbunden sind, bietet es den Beschäftigten auf insgesamt 5.500 Quadratmetern professionelle Beratung und zahlreiche Angebote, die zu einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben beitragen. Das deutschlandweit einzigartige Konzept des LuMits vereint dabei erstmals die Bereiche Kinderbetreuung und weitere Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (LuKids), Sozialberatung der BASF Stiftung (LuCare) sowie Sport- und Gesundheitsförderung (LuFit) unter einem Dach. Die Beratungen und die vielfältigen Angebote zeichnen sich insbesondere durch eine starke individuelle Orientierung an den Bedürfnissen der Beschäftigten und deren Lebenssituationen aus. Durch die Bündelung verschiedener Kompetenzen in einem Mitarbeiterzentrum entstehen kurze Wege zwischen den Fachabteilungen, was eine interdisziplinäre und umfassende Beratung ermöglicht.

Verteilt auf vier Häuser stehen in der BASF-Kinderkrippe LuKids insgesamt 250 Plätze für Mitarbeiterkinder im Alter von sechs Monaten bis drei Jahren zur Verfügung. Darüber hinaus gibt es 15 Plätze für die Adhoc-Notfallbetreuung für Kinder im Alter von sechs Monaten bis elf Jahren. Für Kinder im Schulalter (6 bis 14 Jahre) organisiert die BASF Ferienprogramme und für werdende Eltern oder Wiedereinsteiger veranstaltet das Unternehmen regelmäßig Informationsveranstaltungen. Für diese und weitere Veranstaltungen rund um das Thema Work-Life-Management stehen im LuMit verschiedene Seminarräume bereit. Die Fachberatung zu Beruf und Familie und die Sozialberatung der BASF Stiftung bieten den Beschäftigten im LuMit eine zentrale Anlaufstelle für soziale Fragen oder für Unterstützung bei besonderen beruflichen und privaten Herausforderungen. Hierzu zählen Konflikte am Arbeitsplatz, aber auch finanzielle Probleme, ein Pflegefall in der Familie oder psychische Erkrankungen.

Zum LuFit gehört ein modernes Fitness- und Gesundheitsstudio auf mehr als 1.500 Quadratmetern mit vielfältigen Trainings- und Kursangeboten, unter anderen auch Workshops zu Stressmanagement und Ernährung. Werksärztliche Beratungsleistungen zu Orthopädie, Herz-Kreislauf, Übergewicht und chronischen Erkrankungen sowie eine Praxis für Physiotherapie runden das Leistungsspektrum ab.



Quelle: LuMit BASF

Vorteile einer gesundheits- und familiensensiblen Unternehmenskultur



- Verbessertes Betriebsklima durch gemeinsam getragene Ziele und Werte, dadurch niedrigeres Stressempfinden und damit reduzierte gesundheitliche Risiken
- Erhöhte Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Tätigkeit und dem Arbeitgeber, dadurch verbessertes Leistungsbestreben
- Gesteigerte Arbeitgeberattraktivität bei der Rekrutierung von Beschäftigten

3.2 Gesundheitsfördernde und familienfreundliche Führung

Führungskräfte haben die Aufgabe, allen Beschäftigten die gesundheitsfördernde und familienbewusste Ausrichtung vorzuleben und näherzubringen. Sie sind für den Sensibilisierungsprozess verantwortlich und müssen entsprechend bei der Entwicklung und Einführung von Maßnahmen eingebunden werden. Jede Führungskraft ist aufgefordert, die neuen Informationen auf die eigene Situation zu übertragen und entsprechend der neuen Ausrichtung zu handeln. So fungieren sie als Multiplikatoren und Vorbilder und sind durch ihr Führungsverhalten maßgeblich am Erfolg einer Maßnahme beteiligt.

Maßnahmen

Das Verhalten von Führungskräften hat Auswirkungen auf das Betriebsklima, die Motivation und Leistungsfähigkeit und damit auch auf die Zufriedenheit und Gesundheit der Beschäftigten. Daher ist es besonders wichtig, dass sie mit Blick auf das eigene Führungsverhalten in den Bereichen Gesundheit und Familie gezielt sensibilisiert und weitergebildet werden. Mit der Sensibilisierung für die beiden Themenfelder sollten Führungskräfte lernen, den zwischenmenschlichen Umgang gesundheitsbewusst und familienfreundlich zu gestalten, hohe Belastungen von Beschäftigten frühzeitig zu erkennen sowie mit überlasteten Beschäftigten sicher umzugehen. Führungskräfte müssen aber ebenso die Fähigkeit erlernen, sich selbst zu reflektieren, um ihre eigenen Grenzen zu kennen und zu beachten. Entsprechende Kenntnisse und Kompetenzen vermitteln beispielsweise Workshops, Seminare oder Webinare. Ein Arbeitgeber kann Weiterbildungsangebote selbst zur Verfügung stellen oder auf externe Anbieter zugreifen. Die zweite Alternative bietet sich insbesondere für kleinere Organisationen an.

Zum Beispiel unterstützt die MFG Innovationsagentur mit ihrem Projekt „**kmu4family**“ kleine und mittelständische Unternehmen aus der IT-, Medien- und Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg bei der Entwicklung und Einführung einer familienfreundlichen Personalpolitik. Hierzu veranstaltet kmu4family zahlreiche Fachveranstaltungen, Workshops, Webinare und Gruppencoachings für Führungskräfte und Personalverantwortliche zu Themen wie Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Arbeitsort, Kinderbetreuung, Angehörigenpflege sowie betriebliche Gesundheitsförderung.

Externe Unterstützung bei der Sensibilisierung für die Themenbereiche Gesundheit und Familie erhalten Führungskräfte und Beschäftigte auch durch die Industrie- und Handelskammern (IHK) und die gesetzlichen Krankenkassen. Diese stellen hierfür ein breites Spektrum an Angeboten bereit. Die Maßnahmen reichen von einzelnen Vortragsreihen über gesundheits- und familienrelevante Themenwochen bis hin zu Seminaren und Kursen zur Förderung und Verbesserung der Beschäftigtengesundheit. So bieten beispielsweise die AOK unter ihrem Service „aok-business“ oder die Techniker Krankenkasse im Rahmen ihres Programms „Gesund im Betrieb“ diverse Leistungen zur Sensibilisierung von Beschäftigten in den Bereichen Ernährung, Bewegung, Stress und Medizin an. Dabei liegt der Fokus auf der Förderung von eigenverantwortlichem Gesundheitsverhalten mit dem Ziel, individuelle Handlungsstrategien und Ressourcen aufzubauen und den Transfer in den Arbeitsalltag zu erleichtern. Die Leistungen der gesetzlichen Krankenkassen sind jedoch an gewisse Voraussetzungen gebunden.

Die Leistungserbringung in einem Unternehmen oder einer Institution ist maßgeblich davon abhängig, wie viele Beschäftigte bei der entsprechenden gesetzlichen Krankenkasse versichert sind. Auch sind derartige Leistungsangebote in der Regel geringfügig kostenpflichtig.

Um Führungskräfte langfristig zu sensibilisieren, können Arbeitgeber Handreichungen, wie Leitfäden, Praxis-Checks oder Evaluationsbögen, die die wichtigsten Informationen, Neuigkeiten und Tipps rund um die Thematik Führung, Gesundheit und Familie enthalten, einmalig oder in regelmäßigen Abständen aushändigen. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Führungskräfte regelmäßig über neue Entwicklungen auf dem Gebiet der gesundheits- und familiensensiblen Führung informiert sind.

Eine einfache und wirkungsvolle Maßnahme ist, dass sich Führungskräfte in regelmäßigen Zeitabständen treffen. Das kann ein festgelegter „Jour fix“ sein, ein Stammtisch oder ein „Lunch and Talk“, bei dem die Führungskräfte zu einem Mittagessen zusammenkommen, über ihre Erfahrungen sprechen und gemeinsam neue Ideen entwickeln. Hiermit bietet der Arbeitgeber seinen Führungskräften eine wichtige Plattform zum gegenseitigen Austausch.

Auch können zur Unterstützung von Führungskräften Feedbackrunden angeboten werden. Diese helfen ihnen dabei, das eigene Führungsverhalten umfassend zu analysieren und die eigenen Kompetenzen beurteilen zu können. In der Praxis am weitesten verbreitet ist das 360-Grad-Feedback, eine Methode zur Einschätzung der Kompetenzen, Verhaltensweisen und Leistungen von Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Dabei erfolgt die Beurteilung einerseits durch Beschäftigte, Vorgesetzte, Kollegen, Teammitglieder oder Kunden (Fremdeinschätzung). Andererseits erhält die Führungskraft die Chance zur Selbstreflexion durch die Analyse einer Selbsteinschätzung.

Das Forum „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ hat einen **Lehrbaustein für Hochschulen** konzipiert, die angehende Fach- und Führungskräfte schon während des Studiums zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie informiert. In der modular aufgebauten Lehreinheit werden u. a. die betriebswirtschaftlichen Effekte familienfreundlicher Maßnahmen sowie Umsetzungs- und Gestaltungsmöglichkeiten in Unternehmen vermittelt. Nach Erarbeitung dieser Grundlagen können die Studierenden ihr Wissen im Rahmen einer Fallmethode anwenden, die von der SAP AG als Hauptsponsor für dieses Projekt mitentwickelt und begleitet wurde.



2013 wurde der Lehrbaustein gemeinsam mit dem Pilotunternehmen SCA GmbH weiterentwickelt. Im Tagesworkshop werden Führungskräfte für das Thema und die Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sensibilisiert. Dabei wird die Unternehmenskultur ebenso berücksichtigt, wie unternehmensspezifische Bedingungen (z. B. Schichtarbeit, Branche) und Arbeitsschwerpunkte der bisherigen Maßnahmen im Unternehmen.

Vorteile einer gesundheitsfördernden und familienfreundlichen Führung

+

- Fühlen sich Beschäftigte in den zwei zentralen Lebensbereichen Gesundheit und Familie durch Vorgesetzte ernst genommen und unterstützt, steigert das die Mitarbeiterbindung und reduziert die Fluktuation
- Höhere Wertschätzung der Beschäftigten durch die Führungsebene verbessert das Betriebsklima und damit die Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten
- Sensibilisierte Führungskräfte können zu hohe Belastungen von Beschäftigten frühzeitig erkennen und so Ausfällen durch stressbedingte Erkrankungen vorbeugen

3.3 Organisation und personelle Kompetenzbündelung

Trotz der großen Überschneidungen von Vereinbarkeit von Beruf und Familie und betrieblicher Gesundheitsförderung werden beide Themenfelder in der Praxis selten zusammen gedacht. Unbestritten ist zwischenzeitlich, dass gerade gesundheitsfördernde und zugleich familienfreundliche Maßnahmen zu einer besseren Balance zwischen beruflichen und privaten Anforderungen beitragen. So erleichtern beispielsweise flexible Arbeitszeiten familiäre Betreuungs- und Fürsorgetätigkeiten und reduzieren physische und psychische Belastungen sowie gesundheitliche Risiken der Beschäftigten. Häufig versäumen Arbeitgeber jedoch, diese Zusammenhänge zu nutzen und Angebote aus beiden Bereichen an einer zentralen Anlaufstelle für die Beschäftigten zu bündeln.

Bei der Weiterentwicklung von gesundheitsfördernden, familienfreundlichen Angeboten empfiehlt es sich, die Beschäftigten als Experten ihrer eigenen Arbeits- und Lebensbedingungen aktiv einzubinden. Zudem sollten weitere interne und externe Akteure bedarfsgerecht beteiligt werden, um von ihrer Fachkenntnis zu profitieren.



Quelle: Rido / Fotolia.com

Maßnahmen

Mit der Bündelung der Themenfelder in einer Abteilung bzw. bei einer Person gewährleistet ein Arbeitgeber, dass die Synergien beider Komplexe vereinigt und weiterentwickelt werden. Zudem bietet er seinen Beschäftigten einen Ansprechpartner, der in sämtliche Wirkungsfelder um Gesundheit und Familie involviert ist.

Die Schaffung einer eigenen Abteilung, in der die Themen Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie betriebliche Gesundheitsförderung zusammengeführt werden, ist für viele kleinere Organisationen aufgrund mangelnder finanzieller und personeller Ressourcen nicht umsetzbar. Für diese Fälle bieten sich verschiedene Möglichkeiten an: Zum einen kann der Geschäftsführer oder Personalverantwortliche die beiden Bereiche in sein Tätigkeitsfeld integrieren und sich über Maßnahmen und Services entsprechend informieren und weiterbilden. Zum anderen können Arbeitgeber einen Arbeitskreis mit Mitgliedern aus verschiedenen Bereichen ins Leben rufen, der sich mit der Zusammenführung der beiden Gebiete beschäftigt. Als Mitglieder des Arbeitskreises können folgende Akteure eingebunden werden (sofern vorhanden):

- Arbeitgeber / Geschäftsführung
- interner Ansprechpartner für betriebliche Gesundheitsförderung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Betriebsrat/Personalrat, Schwerbehindertenvertretung (§ 95 SGB IX)
- Betriebsarzt
- unternehmensinterne Experten für:
 - Arbeitssicherheit
 - Sicherheit (§ 22 SGB VII)
 - Gleichstellung
 - Personalmanagement (Personalentwicklung/Personalcontrolling)
 - Kommunikation
- externe Vertreter der:
 - staatlichen Arbeitsschutzbehörden
 - Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und Unfallversicherungsträger
 - Gewerkschaften
- Belegschaftsvertreter (z. B. mit Familienaufgaben, Trainerqualifikationen)

Als dritte Alternative können Arbeitgeber intern Experten zu einzelnen Themenfeldern, wie beispielsweise Ernährung oder Kinderbetreuung, ausbilden. Der Arbeitgeber hat dann lediglich zeitliche und örtliche Rahmenbedingungen für die Durchführung einzelner Maßnahmen oder Aktionen zur Verfügung zu stellen.

Vorteile einer personellen Kompetenzbündelung

- Beschäftigte haben eine zentrale Anlaufstelle, an die sie sich mit Anregungen und Problemen wenden können
- Sind die Kompetenzen und Aufgaben klar verteilt, engagieren sich Beschäftigte in ihrer neuen Rolle als „Gesundheits- und Familienbeauftragte“ in der Regel mehr
- Nur wenn beide Themenfelder zusammengefasst werden, können Synergien erkannt und genutzt werden



Pfalzkllinikum für Psychiatrie und Neurologie, Klingenmünster: Vereinbarkeit als Schwerpunktthema im betrieblichen Gesundheitsmanagement

Das Herzstück des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Pfalzkllinikum sind die Gesundheitszirkel. Gesundheitszirkel sind Arbeitsgruppen, in denen die Beschäftigten gemeinsam Gesundheitsrisiken in der Arbeit aufdecken, die Ursachen hinterfragen und Vorschläge zum Abbau von Arbeitsbelastungen entwickeln. Auf Basis ihrer konkreten Erfahrungen am Arbeitsplatz erarbeiten die Beschäftigten Konzepte, wie die Arbeit schonender und ebenso erfolgreich gestaltet werden könnte.

Im Jahr 2013 haben insgesamt 30 Gesundheitszirkel mit ca. 230 Mitarbeitern stattgefunden. Dadurch konnten bereits einige große und kleinere Veränderungen in den einzelnen Bereichen eingeführt werden. Auch Themen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie betreffen, werden in den Gesundheitszirkeln bearbeitet. Auf diese Weise können die Mitarbeiter Maßnahmen, die ihren Bedürfnissen am besten gerecht werden, auswählen oder selbst konzipieren. Viele dieser Maßnahmen, wie etwa Dienstplanangelegenheiten, lassen sich unkompliziert umsetzen. Darüber hinaus bietet das Pfalzkllinikum seinen Angestellten eine ganze Palette an familienfreundlichen Maßnahmen an. So gibt es z. B. Belegplätze in einer Kindertagesstätte, Betreuungsplätze für pflegebedürftige Angehörige in der eigenen Tagesstätte für Senioren und flexible Arbeits(zeit)modelle.

Um Synergien zu nutzen, wurde eine Stelle geschaffen, die die beiden Themenfelder Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Koordination des betrieblichen Gesundheitsmanagements bündelt.

3.4 Information und Kommunikation

Neben der Ausrichtung der Unternehmenskultur, der Sensibilisierung von Führungskräften und Beschäftigten und der Kompetenzbündelung bei einem Ansprechpartner bzw. einem Ansprechpartnerkreis ist die interne und externe Kommunikation bei der langfristigen Integration gesundheits- und familiensensibler Angebote von zentraler Bedeutung. Laut der Vereinbarkeitsstudie der Metropolregion Rhein-Neckar von 2012 ist der Bereich der internen Kommunikation solide aufgestellt, aber ausbaufähig. 80 Prozent der Unternehmen kommunizieren über einen verfügbaren Ansprechpartner, knapp die Hälfte kommuniziert über das schwarze Brett. Auch das Intranet wird in vielen Branchen zur regelmäßigen internen Kommunikation und Information von Beschäftigten genutzt. Defizite zeichnen sich dagegen häufig in der externen Kommunikation ab. Dabei sollte ein Arbeitgeber im Hinblick auf den sich abzeichnenden Fachkräftemangel der externen Darstellung, sprich der Öffentlichkeitsarbeit, mehr Aufmerksamkeit widmen. So erwähnen lediglich 15 Prozent der Arbeitgeber Familienfreundlichkeit in ihren Stellenanzeigen oder auf ihrer Internetseite. Gerade hierbei wird eine Chance vertan, Stelleninteressierte zu informieren. Zudem stärken Unternehmer mit Hinweisen auf die gesundheits- und familienbewusste Ausrichtung in Anzeigen oder auf der Unternehmenshomepage ihre Arbeitgebermarke und schaffen einen hohen Anreiz für potentielle Bewerber.

Maßnahmen

Die Nutzung gesundheitsförderlicher und familiensensibler Angebote durch die Beschäftigten und damit der Erfolg der Maßnahmen hängen im Wesentlichen vom Informationsstand der Beschäftigten ab. Denn nur gut informierte Mitarbeiter können die angebotenen Hilfestellungen und Leistungen seitens des Arbeitgebers in Anspruch nehmen.

Um die Beschäftigten adäquat zu informieren, können Unternehmen grundsätzlich auf eine große Bandbreite an Kommunikationsmedien zurückgreifen. Die Verbreitung über das Intranet ermöglicht es Arbeitgebern, ihren Beschäftigten sowohl allgemeine als auch spezielle Informationen über die gesundheits- und

familienbewusste Unternehmensausrichtung und die zugehörigen Unterstützungs- und Leistungsangebote zur Verfügung zu stellen. Bei einem umfangreichen Leistungsspektrum bietet sich für einen besseren Überblick die Aufgliederung der Angebote nach Themenkomplexen an, so dass sich jeder einen Überblick verschaffen kann. Hilfreiche Dokumente zum direkten Download sowie die Kontaktdaten von Ansprechpartnern können ebenfalls einfach platziert werden.

Insbesondere für kleine und mittelgroße Unternehmen und Organisationen bieten Flyer, Info-Tafeln und Aushänge an zentralen Stellen, wie etwa dem Eingangsbereich, eine kostengünstige, effektive interne Kommunikationsalternative zum Intranet. Aktuelle Informationen über neue Angebote oder Veranstaltungen können den Beschäftigten somit auf kurzem Weg zugänglich gemacht werden. Gerade mithilfe von Flyern ist es möglich, einen prägnanten Überblick zu einzelnen Angeboten zu geben. Anlassbezogene Informationen, wie zum Beispiel geplante Gesundheitstage oder die zeitnahe Einführung eines neuen Angebots, können frühzeitig durch eine Beilage zur Lohn- oder Gehaltsabrechnung der gesamten Belegschaft kommuniziert werden. Die Bereitstellung von Informationsbroschüren externer Anbieter und öffentlicher Institutionen zu ausgewählten Thematiken, wie beispielsweise zum Elterngeld und zur Elternzeit vom Bundesfamilienministerium, stellen eine günstige, ressourcensparende Option dar, um den Beschäftigten einen Überblick über mögliche Unterstützungsangebote zu geben. Bereits in Stellenanzeigen und bei Vorstellungsgesprächen bietet sich für den Arbeitgeber die Chance, über das bestehende Leistungsangebot zu informieren. Bei einer Einstellung kann dem neuen Beschäftigten eine „Willkommensmappe“ überreicht werden, die z. B. Broschüren und Flyer zu den angebotenen Maßnahmen enthält. Auch in Mitarbeitergesprächen können Vorgesetzte die Beschäftigten zum Thema informieren und eventuelle Bedarfe eruieren. In kleinen Betrieben können Geschäftsführer entsprechende Angebote und Maßnahmen zum Beispiel in persönlichen Ansprachen an die Belegschaft vorstellen.

Nach außen können Unternehmen ihre gesundheits- und familiensensible Kultur über die Zusammenarbeit mit verschiedenen Medien kommunizieren. Das kann zum Beispiel über den Versand einer Presseinformation zum Thema oder die Einladung von Medienvertretern zu einem Gesundheitstag o. Ä. geschehen. Kleinere und mittelständische Unternehmen ohne Pressestelle oder Marketingabteilung können hierfür einen externen Dienstleister, wie eine Presse- bzw. Public Relations-Agentur, beauftragen. Auch die eigene Internetseite bietet Unternehmen eine Plattform, ihre Kultur zu kommunizieren. In Rubriken wie „Unternehmensphilosophie“, „Unser Credo“ oder „Über uns“ können Arbeitgeber die Öffentlichkeit und auch potentielle Bewerber über die gesundheits- und familiensensible Ausrichtung informieren.

In Publikationen wie Geschäftsberichten, Produkt- und Angebotsbroschüren, Festschriften oder Flyern kann auf das gesundheitsfördernde und familienfreundliche Image verwiesen werden. Auch in das Layout von Anzeigen, die in verschiedenen Medien geschaltet werden, kann ein Vermerk zur Unternehmenskultur eingebaut werden.

Vorteile einer internen und externen Information

- Nur wenn sie regelmäßig und umfassend informiert werden, können Beschäftigte die gesundheitsfördernden und familiensensiblen Angebote nutzen
- Eine regelmäßige Information steigert das Bewusstsein der Beschäftigten für die mitarbeiterfreundliche Ausrichtung und somit deren Engagement und Loyalität
- Kommuniziert ein Arbeitgeber seine gesundheits- und familienbewusste Ausrichtung nach außen, erzeugt er – auch gegenüber Bewerbern – ein positives Image



4 Personalmanagement

Viele Arbeitnehmer mit Familienaufgaben oder anderen privaten Anforderungen haben bestimmte Ansprüche an die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes. Um ihren Beschäftigten die Vereinbarkeit zu erleichtern und / oder Stress und Belastung zu mindern, können familien- und gesundheitsensible Arbeitgeber mit einer Anpassung des Beschäftigungsumfanges, der Arbeitszeit und des Arbeitsplatzes auf die Bedürfnisse ihrer Arbeitnehmer reagieren. Die Möglichkeit von Teilzeitarbeit, flexible Anfangs- und Endzeiten oder die Option, von zu Hause aus arbeiten zu können, sind hilfreiche Angebote, mit denen ein Arbeitgeber auf die individuellen Situationen seiner Beschäftigten Rücksicht nehmen kann. Diese sollten daher ein zentrales Instrument einer gesundheitsfördernden familienbewussten Personalpolitik sein. Im Vordergrund stehen dabei die Arbeitsergebnisse der Beschäftigten und nicht Arbeitszeit oder Arbeitsort. Das kann helfen, statt einer Präsenz- eine Vertrauenskultur aufzubauen, die insgesamt zu einer effizienteren Arbeitsorganisation und zu mehr Eigenverantwortung und damit Motivation der Beschäftigten beiträgt.

4.1 Flexibilisierung des Beschäftigungsumfangs

Ändert sich die familiäre Situation eines Arbeitnehmers, zum Beispiel durch die Geburt eines Kindes oder das Eintreten eines Pflegefalles in der Familie, entsteht in vielen Fällen der Wunsch nach einer Reduzierung des Arbeitsumfangs. Ein Arbeitgeber kann hier verschiedene Varianten eines reduzierten Beschäftigungsumfangs anbieten.

Maßnahmen

Eine Teilzeitbeschäftigung eignet sich besonders für Beschäftigte mit (hohen) familiären Fürsorgeverpflichtungen. Das Spektrum der Teilzeitarbeit reicht von wenigen Wochenstunden bis hin zu einer Arbeitszeit knapp unterhalb der Vollzeitbeschäftigung (vollzeitnahe Beschäftigung). Bei der Umstellung einer Vollzeit- auf eine Teilzeitstelle passt der Arbeitgeber das Stellen- und Aufgabenprofil des Beschäftigten an. Möglich ist diese interne Umstrukturierung zum Beispiel auch, indem eine Vollzeitstelle unter zwei oder mehreren Teilzeitbeschäftigten aufgeteilt wird. In einem solchen **Jobsharing-Modell** erledigen die Arbeitnehmer die anfallenden Arbeiten eigenverantwortlich während ihrer jeweiligen Zeitabschnitte. Die Arbeitszeit kann dabei nach den individuellen Bedürfnissen der „Jobsharer“ aufgeteilt werden. So können sich zwei Personen beispielsweise die Stelle aufteilen, indem eine Person vormittags, die andere nachmittags arbeitet oder sie können sich tage- oder sogar wochenweise abwechseln.

Häufig werden Teilzeitmodelle mit Beschäftigten ohne Führungsverantwortung assoziiert. Doch bieten sich auch für Führungskräfte z. B. vollzeitnahe Teilzeitvarianten an, wie beispielsweise die Variante, vier Tage in der Woche ganztags zu arbeiten und einen Tag pro Woche frei zu haben. Diese Modelle lassen sich vergleichsweise gut in die Arbeitsabläufe integrieren.

► Klassische Teilzeit

Das klassische Teilzeitmodell ist gekennzeichnet durch eine reduzierte tägliche Arbeitszeit. Durch die regelmäßige Verteilung der Arbeitsstunden der Beschäftigten und der damit verbundenen Planungssicherheit für beide Seiten stellt es ein in der Praxis leicht umsetzbares Modell dar. Eine Ausnahme ist hier die Schichtarbeit – oft kann aus betrieblichen Gründen, vor allem in Produktionsbetrieben, nur die Anzahl der zu leistenden ganzen Schichten reduziert werden, nicht die Arbeitszeit pro Schicht. Bei der Gestaltung der klassischen Teilzeit sollte darauf geachtet werden, dass bei der gemeinsamen Suche nach geeigneten Arbeitszeiträumen sowohl die betrieblichen als auch die persönlichen Bedürfnisse gleichermaßen berücksichtigt werden.

► Flexible Teilzeit

Bei flexibler Teilzeit gibt es unterschiedliche Varianten der Arbeitszeitverteilung über den Tag, die Woche oder einen längeren Zeitraum. Sie kann je nach betrieblichen und persönlichen Bedürfnissen individuell gestaltet werden. Bei flexiblen Teilzeitmodellen sind neben den klassischen Vormittags-tätigkeiten beispielsweise auch tages- oder blockweise Einsatzmöglichkeiten oder Tätigkeiten ausschließlich an Nachmittagen oder Abenden möglich. Dabei ist entscheidend, dass eine ausgewogene Balance zwischen Arbeitszeit und Familienzeit gewährleistet wird.

Vorteile eines flexiblen Beschäftigungsumfangs (Teilzeitmodelle)

- Flexibel angepasstes Arbeitsvolumen erleichtert die Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Aufgaben
- Schnellerer Wiedereinstieg nach Familienzeit und dadurch geringere Überbrückungskosten
- Höhere Motivation und Bindung der Beschäftigten an den Arbeitgeber

4.2 Flexibilisierung der Arbeitszeit

Unabhängig davon, ob ein Beschäftigter in Voll- oder Teilzeit arbeitet, sind flexible Anfangs- und Endzeiten der Arbeitszeit eine große Erleichterung bei der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und privaten Aufgaben. Starre Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen, lange Ferienzeiten, familiäre Notfälle oder kurzfristige private Termine bedeuten für Arbeitnehmer, die ihre Arbeitszeit flexibel gestalten können, weniger Belastung und Stress.

Im Rahmen der Flexibilisierung der Arbeitszeit stellt sich zwangsläufig auch die Frage, wie deren quantitativer Umfang kontrolliert werden kann. Bei einer standardisierten – meist elektronisch unterstützten – Zeiterfassung wird die geleistete Arbeitszeit dokumentiert. Bieten Arbeitgeber sehr flexible Arbeitszeiten an, können sie mit einer Zeiterfassung – auch mit Blick auf die betriebliche Gesundheitsförderung – sicherstellen, dass Höchstgrenzen nicht überschritten werden und bei sehr hohen Belastungen gegensteuern. Ist die Dokumentation der Arbeitszeit im Rahmen einer Vertrauensarbeitszeit für die Beschäftigten nicht verpflichtend, hat der Arbeitgeber trotzdem zu gewährleisten, dass die Beschäftigten gesetzliche Standards zu Pausen- und Ruhezeiten sowie zu Obergrenzen der Gesamt-arbeitszeit kennen und einhalten. Während Gleitzeitmodelle auch mit Vertrauensarbeitszeit kombinierbar sind, setzen Arbeitszeitkonten eine professionelle Zeiterfassung voraus.

Maßnahmen

► Gleitzeit

Das am häufigsten in der Praxis eingesetzte Modell zur Flexibilisierung der Arbeitszeit ist die Gleitzeit. Innerhalb eines vorgegeben Rahmens und in Absprache mit dem Vorgesetzten können die Beschäftigten Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit selbst festlegen. In der Regel setzt sich die Gleitzeit zusammen aus einer Gleitspanne (am Morgen und Nachmittag) und einer Kernarbeitszeit, in der alle Beschäftigten anwesend sein müssen. Eine Variante der Gleitzeit stellt die **variable Arbeitszeit** dar. Sie sieht keine Kernzeit vor und ermöglicht den Beschäftigten somit die höchste Flexibilität bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Erstreckt sich die Gleitzeit nicht nur auf Anfangs- und Endzeiten, sondern auch auf Pausenregelungen, trägt dies zudem zu einer Erleichterung der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Aufgaben bei. Zum Beispiel können durch flexible Pausenzeiten Arzttermine wahrgenommen oder dringende Erledigungen getätigt werden. Gemeinsame Absprachen mit Vorgesetzten und Kollegen dienen hierbei dazu, die

Bedürfnisse aller Beschäftigten zu berücksichtigen. Auch in der Schichtarbeit sind gleitende Anfangs- und Endzeiten möglich. Hier sind die Gleitspannen in der Regel kurz und verbindliche Abstimmungen mit Vorgesetzten und Kollegen nötig.

► Arbeitszeitkonten

Ein Arbeitszeitkonto ersetzt das traditionelle und starre Muster der gleichmäßig über die Arbeitswoche verteilten Vertragsarbeitszeit und ermöglicht den Beschäftigten, die Arbeitszeit flexibler und individueller zu gestalten. Auf einem persönlichen Zeitkonto des Beschäftigten werden tagesbezogene Abweichungen zwischen der vereinbarten und der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit saldiert. Mithilfe eines Arbeitszeitkontos können somit in einem festgelegten Umfang Zeitguthaben und Zeitschulden gebildet werden, welche innerhalb eines festgelegten Zeitraums auszugleichen sind. Hinsichtlich der Ausgestaltung von Arbeitszeitkontenmodellen können unterschiedliche Varianten gewählt werden: Bei der variablen Teilzeit erfolgt die Verteilung der reduzierten wöchentlichen Arbeitszeit auf zwei bis fünf Tage. Die täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Stundenzahlen können dabei variieren. Auch können Jahres- oder sogar Lebensarbeitszeitkonten mit den Beschäftigten vereinbart werden. Besonders gut geeignet ist diese Art der Arbeitszeitgestaltung für Arbeitgeber, die einen unterschiedlichen Arbeitsanfall im Betrieb, beispielsweise durch saisonal schwankende Auftragslagen, aufweisen. So können sie bei hohen Arbeitsvolumen die Einstellung teurer Aushilfen oder die Auszahlung von Überstunden an ihre Beschäftigten vermeiden. In Zeiten mit geringerer Auftragslage können Arbeitgeber durch Abbau der Zeitkonten einen personellen Überhang verhindern, indem sie Zeitkonten abbauen. Die Beschäftigten können in Phasen der Mehrarbeit Zeitguthaben ansammeln, die sie dann zu einem späteren Zeitpunkt flexibel, zum Beispiel für Betreuungsgengpässe oder private Vorhaben, nutzen können.

Werden Arbeitszeitguthaben lange genug aufgespart, kann ein sogenanntes **Sabbatical** ermöglicht werden. Das Sabbatical ist ein vom Arbeitgeber gewährter Langzeiturlaub – in der Regel zwischen drei und zwölf Monaten – an dessen Ende der Beschäftigte in das Unternehmen beziehungsweise in die Institution und im Idealfall an seinen alten Arbeitsplatz zurückkehrt. Durch ein Sabbatical können Beschäftigte persönliche Wünsche oder Ziele, wie eine Weltreise, eine intensive Familienphase oder eine Weiterbildung verwirklichen.

Vorteile einer flexiblen Arbeitszeit

- Flexible Arbeitszeit erleichtert die Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Aufgaben auch bei höherem Beschäftigungsumfang
- Kleinere Schwankungen des Arbeitsvolumens lassen sich durch Gleitzeit und größere Schwankungen durch Arbeitszeitkonten gut abfedern (das Stammpersonal kann schwankende Auftragslagen meistern)
- Arbeitszeitkonten ermöglichen zudem einen flexiblen Beschäftigungsumfang bei Garantie der Vollzeitstelle, ein an Lebensphasen angepasstes Arbeitsvolumen und eine Sicherheit für eventuelle familiäre Notfallsituationen
- Weniger Fluktuation durch gesteigerte Arbeitgeberbindung

Im Jahr 2009 begann die VR Bank Südpfalz, ihre Beschäftigten durch nachhaltige Maßnahmen in den Bereichen Vereinbarkeit von Beruf und Familie und betriebliches Gesundheitsmanagement zu unterstützen. Seither bietet die Bank ihren Mitarbeitern verschiedene Möglichkeiten in der Arbeitszeitgestaltung. Insbesondere baute sie das Angebot eines Lebensarbeitszeitkontos aus: Um ihren Beschäftigten diese Form der Arbeitszeitgestaltung zu ermöglichen, kooperiert die VR Bank Südpfalz mit der R+V Versicherung, welche die Lebensarbeitszeitkonten führt. Mit einem Lebensarbeitszeitkonto können Bruttogehaltsbestandteile, wie Überstunden, Urlaubstage, Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld etc., in einer Rentenversicherung angelegt werden. Die angesparten Beiträge können für einen vorzeitigen Ruhestand oder individuelle Freistellungszeiten, wie z. B. für Weiterbildung, Teilzeit, Pflege- und Elternzeiten, verwendet werden. Die Einzahlungen in das Lebensarbeitszeitkonto sind steuer- und sozialabgabenfrei und werden verzinst. Die Besteuerung und Verbeitragung erfolgt erst bei Auszahlung. Weitere Vorteile dieser Arbeitszeitgestaltungsmaßnahme sind, dass den Beschäftigten eine Lebensplanung ohne finanzielle Einbußen ermöglicht wird, die Einzahlungshöhe flexibel ist und die Einlagen bei Insolvenz sowie im Todesfall gesichert sind.

► Urlaubsregelungen

Beschäftigte mit Fürsorge- und Betreuungspflichten stehen oftmals vor der Herausforderung, ihre Urlaubsplanung mit den Familienaufgaben abzustimmen. Häufig entstehen hieraus erhöhte Stresspotenziale und zunehmende Belastungen für die Beschäftigten. Vor diesem Hintergrund sollte bei der Urlaubsplanung die familiäre Situation Berücksichtigung finden. Dazu können beispielweise in gemeinsamer Abstimmung mit dem Vorgesetzten oder dem Team Urlaubspläne erstellt werden. Der Arbeitgeber sollte bei der Urlaubsplanung darauf achten, dass die Beschäftigten ohne familiäre Verpflichtungen nicht benachteiligt werden.

Eine Alternative stellt die Gewährung von **unbezahlem Sonderurlaub** oder Sabbaticals dar. Vor allem um auf familienbedingte Notfälle (z. B. bei plötzlichem Eintreten eines Pflegefalls in der Familie) reagieren zu können, bietet er eine unbürokratische und effektive Lösung. Die Möglichkeit der individuellen persönlichen Gewährung des Sonderurlaubs durch den Arbeitgeber gibt dem Beschäftigten hier zusätzliche Sicherheit.

4.3 Flexibilisierung des Arbeitsplatzes

Starre Arbeitszeiten, festgelegte Pausenregelungen und lange Fahrtwege zum Arbeitsplatz erschweren die Koordination von Berufs- und Privatleben und stellen Beschäftigte vor oft schwer zu bewältigende alltägliche Hürden. Die Bedingungen der Arbeitsgestaltung und -organisation können sich entsprechend positiv oder negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken. Neben der Flexibilisierung der Arbeitszeit kann auch eine Flexibilisierung des Arbeitsplatzes als Lösungsweg zu einer ausgewogenen Balance zwischen Erwerbstätigkeit und dem privaten Umfeld beitragen sowie zu einer Gesunderhaltung der Beschäftigten herangezogen werden.

Maßnahmen

► Telearbeit

Bei der Telearbeit oder dem Home-Office handelt es sich um eine vom Büro-Arbeitsplatz dezentralisierte Beschäftigung. Mithilfe von Informations- und Kommunikationstechniken kann die Arbeitstätigkeit beispielsweise von zu Hause aus erledigt werden. Das vertragliche Arbeitsverhältnis der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber bleibt bestehen. Voraussetzungen für diese Art der Arbeitsgestaltung ist eine Tätigkeit:

- mit klar definierten Aufgaben,
- die relativ unabhängig von persönlichen Kontakten ist,
- die bewertbare Ergebnisse beinhaltet und
- bei der die technischen Voraussetzungen gegeben sind.

Zusammen mit dem Vorgesetzten wird eine entsprechende Gestaltung und ein angemessener Zeitrahmen für die Telearbeit vereinbart. Da es hierbei durch die enge Verflechtung von Berufs- und Privatleben auch zu gesundheitsbeeinträchtigenden Effekten kommen kann, sollte der Vorgesetzte besonders sensibel agieren und regelmäßig Rücksprache mit dem Arbeitnehmer halten. Je nach Berufsfeld und Tätigkeit können verschiedene Formen der Telearbeit gewählt werden.

Alternierende Telearbeit bzw. Home-Office	<ul style="list-style-type: none">■ Vorwiegend angewandte Form der Telearbeit■ Arbeitsleistung wird nach Abstimmung mit dem Vorgesetzten entweder vom Unternehmen oder von zu Hause getätigt■ Bestehender Arbeitsplatz im Unternehmen wird gegebenenfalls mit anderen Beschäftigten geteilt
Teleheimarbeit	<ul style="list-style-type: none">■ Büro-Arbeitsplatz wird vollständig nach Hause verlagert■ Im Unternehmen befindet sich kein Arbeitsplatz für die Teleheimarbeitenden■ Persönliche Anwesenheit im Unternehmen ist sehr selten oder gar nicht notwendig
Mobile Telearbeit	<ul style="list-style-type: none">■ Arbeitsort befindet sich nicht primär zu Hause oder in einem Unternehmen, sondern vor Ort bei Kunden■ Überwiegend findet man diese Art der Telearbeit bei Vertretern, Vertriebsleuten, Kundenbetreuern etc.
Kollektive Telearbeit/ Telecenter	<ul style="list-style-type: none">■ Ein Büro in der Nähe des Wohnortes der Beschäftigten, in dem sie sich Räume und Infrastruktur teilen■ Folgende Begriffe werden unterschieden: <i>Nachbarschaftsbüro</i> Beschäftigte arbeiten zusammen mit anderen Personen aus der Nachbarschaft oder demselben Stadtbezirk für verschiedene Arbeitgeber in einem Büro in der Nähe ihres Wohnortes <i>Satellitenbüro</i> Ein in der Nähe des Wohnortes der Beschäftigten ausgelagerte Zweigstelle eines Unternehmens; dort arbeiten nur Beschäftigte desselben Arbeitgebers

Übersicht 2: Formen der Telearbeit

Vorteile einer Flexibilisierung des Arbeitsplatzes

- Zeitersparnis für Beschäftigte, da Anfahrtswege entfallen
- Kein Verbrauch von Urlaubstagen für administrative Aufgaben (Handwerker im Haus, Behördengänge am Wohnort, Auto in der Werkstatt)
- Verringerung der Fehlzeiten
- Bei umfangreicher, regelmäßiger Telearbeit: Kostenersparnis durch Reduzierung der Gesamtzahl der Büroarbeitsplätze



4.4 Wiedereinstiegs- und Kontakthalteangebote bei Eltern- und Pflegezeit

Sich verändernde familiäre Bedingungen, wie die Geburt eines Kindes oder die eintretende Pflegebedürftigkeit eines Angehörigen, können bei Beschäftigten zu einer teilweise mehrjährigen Unterbrechung der Berufstätigkeit führen. Gerade für kleine und mittelständische Arbeitgeber stellt sich angesichts einer häufig dünnen Personaldecke die Frage, wie sie die Zeit einer Familienpause ihrer Beschäftigten kompensieren können. Fester Bestandteil eines nachhaltigen Personalmanagements sollten deshalb entsprechende Maßnahmen zur Förderung eines schnellen und reibungslosen beruflichen Wiedereinstiegs der Beschäftigten sein, um das Know-how für die Arbeitgeber langfristig zu erhalten sowie weiterentwickeln zu können. Hierfür müssen Arbeitgeber gewisse Rahmenbedingungen schaffen.

Maßnahmen

Mithilfe von Wiedereinstiegs- und Kontakthalteangeboten, die sowohl Qualifizierungs- als auch Weiterbildungsmaßnahmen während der familienbedingten beruflichen Auszeit beinhalten, können Arbeitgeber wesentlich dazu beitragen, dass sich Beschäftigte in Eltern- oder Familienzeit früher für den Wiedereinstieg entscheiden. Bei der Gestaltung von Wiedereinstiegs- und Kontakthalteangeboten ist darauf zu achten, dass sich die Unterstützungsmaßnahmen auf alle Phasen einer familienbedingten Auszeit erstrecken. Bereits im Vorfeld von Eltern- und Pflegezeiten ist es von zentraler Bedeutung, auf den hohen Informations- und Beratungsbedarf der Beschäftigten zur Thematik einzugehen und eine frühzeitige gemeinsame Planung und Organisation der Familienpause und des Wiedereinstiegs mit den Beschäftigten anzustreben. Besonders wichtig während der familienbedingten Auszeit ist ein guter und enger Kontakt zwischen Beschäftigtem und Arbeitgeber – sofern der Beschäftigte dies möchte.



Quelle: W. Heiber Fotostudio / Fotolia.com

Kontakthaltemöglichkeiten sind zum Beispiel ein Patenmodell, bei dem der in Auszeit befindliche Kollege durch einen anderen Mitarbeiter regelmäßig informiert und betreut wird und/oder einen Zugang zu internen Informationsmedien erhält. Sinnvoll ist zudem, dass Beschäftigte in Familienzeit weiterhin an gesundheitsfördernden Maßnahmen im Betrieb teilnehmen können und zu Workshops oder Vorträgen hierzu eingeladen werden. Auch Einladungen zur Teilnahme an betrieblichen Veranstaltungen (Betriebsfeste, Ausflüge etc.) oder zu speziellen Veranstaltungen für sich in Eltern- oder Pflegezeit befindende Beschäftigte zählen zu den möglichen Alternativen. All diese Optionen gewährleisten den Kontakt zum Arbeitgeber und verhindern durch einen kontinuierlichen Informationsaustausch das Entstehen einer großen Distanz zwischen Berufs- und Privatleben. Mit Angeboten zur freiwilligen, fachlichen Weiterbildung kann dafür gesorgt werden, dass die Beschäftigten auch während ihrer beruflichen Auszeit ihr hohes Qualifikationsniveau erhalten bzw. weiterentwickeln können.

Hinzu kommt, dass es sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht rechnet, die Potenziale erfahrener Beschäftigter zu erhalten und die Beschäftigten schnell wieder einzugliedern. Jede familiär bedingte Auszeit ist für das Unternehmen oder die Institution mit Kosten für Überbrückung, Qualifizierung oder Neueinstellung verbunden, wobei die Kosten mit der Länge der Auszeit steigen. Auch die Wiedereingliederungskosten sind umso höher, je länger eine Eltern- oder Familienzeit dauert. Kehrt ein Beschäftigter in Familienzeit bereits nach sechs Monaten an den Arbeitsplatz zurück, fallen für den Arbeitgeber lediglich 15 Prozent der Kosten an, die eine Neueinstellung erfordern würde. Bei einer familiär bedingten Auszeit von 36 Monaten entsprechen die Wiedereingliederungskosten ca. 75 Prozent der Kosten einer Neueinstellung¹⁹. Die Förderung eines zeitnahen Wiedereinstiegs der Beschäftigten ist daher betriebswirtschaftlich deutlich effizienter. Für den Arbeitnehmer kann ein späterer Wiedereinstieg zu Stress und damit zu gesundheitlichen Belastungen führen, da er deutlich mehr aufarbeiten muss.

	Vor der Familienzeit	Während der Familienzeit	Nach der Familienzeit
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informationen und Beratung ■ Schaffung von Planungssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontakt halten ■ Qualifikation erhalten oder ausbauen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planung und Unterstützung des beruflichen Wiedereinstiegs
Potenzielle Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Angebot eines persönlichen Informations- und Beratungsgesprächs ✓ Informationen über rechtliche und betriebliche Rahmenbedingungen ✓ Entwicklung von ersten Vorstellungen über die Familienzeit und den beruflichen Wiedereinstieg 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Angebot von befristeten Vertretungs- und Projekteinsätzen ✓ Angebot der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und gesundheitsrelevanten Veranstaltungen ✓ Angebot eines Patenmodells ✓ Einladung zu internen Besprechungen und betrieblichen Veranstaltungen ✓ Informationen über aktuelle Entwicklungen des Unternehmens ✓ Angebot von Rückkehrgesprächen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Angebot von flexiblen Arbeitsmodellen, angepasst auf die aktuelle individuelle Lebenssituation ✓ Begleitung der Eingliederung durch eine fest zugewiesene Person (z. B. Paten)

Übersicht 3: Phasen von Wiedereinstiegsprogrammen im Überblick

¹⁹ BMFSFJ (2008): „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“, S. 15

In der Praxis haben sich insbesondere befristete Vertretungs- und Projekteinsätze während der Familienzeit sowie die Teilnahme an inner- oder außerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen bewährt. Um die Ausgestaltung des Wiedereinstiegs genauer auszuloten und geeignete, individuell angepasste Arbeitsmodelle für die Reintegration in die Arbeitsabläufe zu finden, sind bereits vor der Auszeit, einige Monate vor Beendigung der Eltern- oder Familienzeit sowie kurz vor dem tatsächlichen Einstieg zwischen dem Personalverantwortlichen, dem direkten Vorgesetzten und dem Beschäftigten Gespräche mit verbindlichen Absprachen zu führen.

Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), Mannheim: Wiedereinstiegsmodell

Der Wiedereinstieg nach der Elternzeit oder nach einer Beurlaubung aus familiären Gründen kann eine große Herausforderung für einen Arbeitnehmer sein. Die Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) hat daher für ihre Beschäftigten ein „Drei-Phasen-Konzept“ entwickelt, das einen umfangreichen Katalog an Personalentwicklungsinstrumenten verwendet.

Das Konzept hebt sich vor allem durch eine detailliertere Ausführung und eine individuelle Einbeziehung der Beschäftigten von anderen Wiedereinstiegsmodellen ab. Die HdBA gibt dabei einen zeitlichen Rahmen vor, in dem die Maßnahmen durchgeführt werden müssen. Beispielsweise muss spätestens einen Monat vor der Auszeit ein verbindliches Mitarbeitergespräch mit dem Personalverantwortlichen geführt werden. Durch dieses Vorgehen wird gewährleistet, dass die verpflichtenden Handlungen auch tatsächlich durchgeführt werden. Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal des Konzepts ist ein Einarbeitungsplan für den Wiedereinstieg, der mithilfe von Personalentwicklungsinstrumenten ergänzt wird. Auch nach dem Wiedereinstieg in die Berufstätigkeit finden phasenorientierte Mitarbeitergespräche und eine Betreuung durch die Führungskräfte statt. Im Fokus des Konzeptes der HdBA stehen immer die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten, woran sich alle vereinbarten Maßnahmen orientieren.

Aus der Praxis

Vorteile von Wiedereinstiegs- und Kontakthalteangeboten

- Erhalt von Wissen und Erfahrung
- Rasche Wiedereingliederung der Beschäftigten nach einer familienbedingten Auszeit und dadurch bessere Reintegration in bestehende Arbeitsabläufe
- Planungssicherheit für den Arbeitgeber durch frühzeitige Organisation familienbedingter Auszeiten
- Reduzierung der Wiederbeschaffungs- oder Wiedereingliederungskosten

+

5 Unternehmensservices

Um seine Beschäftigten ganzheitlich zu unterstützen, kombiniert ein Arbeitgeber optimaler Weise Angebote und Services zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familienaufgaben und zur Gesundheitsförderung. Insbesondere wenn es darum geht, Stress und Überforderung abzubauen, ist eine solche Kombination sinnvoll. Der Fokus liegt im Folgenden auf konkreten Maßnahmen und Lösungen, die auch kleinere und mittelständische Unternehmen in ihre Betriebsabläufe integrieren können. Es empfiehlt sich, diese Arbeitgeberleistungen im Detail steuerrechtlich zu prüfen, da hier Befreiungs- sowie Absetzungsmöglichkeiten bestehen können.

5.1 Unterstützungsangebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Neben der Erwerbsarbeit gibt es viele weitere Aufgaben, denen Beschäftigte nachkommen müssen, wie Fürsorgeverpflichtungen oder die Organisation des eigenen Haushaltes. Die Erfüllung aller Tätigkeiten nimmt Kraft und Ausdauer in Anspruch. Daraus resultierende psychische und physische Belastungen, die wiederum zu Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems oder Depressionen führen können, sind längst keine Ausnahmen mehr. Um seine Beschäftigten dabei zu unterstützen, ihren Anforderungen im Arbeits- und Privatleben gerecht zu werden, sollte ein gesundheits- und familiensensibler Arbeitgeber Unterstützungsangebote hinsichtlich Betreuungs- und Pflegeaufgaben und entlastende gesundheitsförderliche Leistungen bereitstellen. Derartige Maßnahmen können von Arbeitgebern in Eigenregie initiiert werden. Inzwischen etablieren sich aber auch immer mehr professionelle Dienstleister, die eine breite Palette an Unterstützungsangeboten anbieten oder vermitteln. Gerade für kleinere Organisationen kann die Beauftragung eines Dienstleisters eine gute Alternative darstellen.

Maßnahmen

- ▶ Unterstützungsangebote für Beschäftigte mit Kindern

Flexible betriebliche oder institutionelle Unterstützungsangebote zur Kinderbetreuung, die mit den Arbeitszeiten der Beschäftigten harmonisieren, sind eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine gelungene, gesunde Balance zwischen Berufs- und Privatleben. Arbeitgeber können hierbei aus verschiedenen Unterstützungsangeboten zur Kinderbetreuung wählen. Dabei bedarf es nicht immer der Einrichtung einer eigenen Betriebskita. Vielmehr bieten Alternativen, wie der Einkauf von Belegplätzen in bestehenden Betreuungseinrichtungen oder Kooperationen mit öffentlichen Einrichtungen und privaten Dienstleistern zur Vermittlung von Kinderbetreuung, einfach zu realisierende Möglichkeiten. So besteht für Arbeitgeber die Option, gegen Entgelt bei bestehenden Einrichtungen kommunaler oder freier Träger in der Umgebung des Unternehmensstandortes eine bestimmte Anzahl an Betreuungsplätzen für die Kinder der Beschäftigten zu buchen. Die betrieblichen Aufwendungen für Belegplätze können dabei steuermindernd geltend gemacht werden. Darüber hinaus kann der Arbeitgeber die Betreuungskosten von Beschäftigtenkindern – unabhängig in welcher Einrichtung – durch einen finanziellen Zuschuss unterstützen.

In Notfallsituationen, wie zum Beispiel bei einem kurzfristigen Ausfall der Betreuungsperson, kann der Arbeitgeber seine Beschäftigten ebenfalls durch verschiedene Angebote unterstützen und entlasten. Hierzu zählt unter anderen ein Eltern-Kind-Büro, das die Mitnahme des Kindes an den Arbeitsplatz ermöglicht. Die Bereitstellung einer „mobilen Spielkiste“ mit kindgerechten Spielsachen sowie einer Wickelmöglichkeit und einer Schlafgelegenheit sind kostengünstige und leicht umsetzbare Maßnahmen. Auch können Kooperationen mit privaten Dienstleistern, wie z. B. generation guide, eingegangen werden, die in Notfallsituationen Betreuungspersonal vermitteln.

Angebote zur Betreuung von Kindern während der Ferienzeit bieten eine gute Möglichkeit, Betreuungsgapen zu kompensieren. Gerade für kleinere Betriebe eignen sich Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen und Körperschaften, regionalen Vereinen und Netzwerken, um ein Ferienprogramm anzubieten. Alternativ können hausinterne Projektgruppen aus Beschäftigten gebildet werden, die passende Programme mit entsprechenden Kooperationspartnern gestalten und umsetzen.



Die **Kinderbetreuungsdatenbank** der Metropolregion Rhein-Neckar schafft Transparenz und stellt die Betreuungsangebote in der Region gebündelt dar. Sie erleichtert die Recherche für Eltern und Arbeitgeber nach passenden Angeboten. Nach Angabe der gewünschten Voraussetzungen (z. B. Wohnort und Betreuungsart) wird ein umfassender Überblick über bestehende Angebote gegeben. Über weitere Suchkriterien wie „Alter des Kindes“, „Öffnungszeiten“ und der Art des Angebots lässt sich die Suche weiter präzisieren. Arbeitgeber können ihre Beschäftigten durch die Information über diese Möglichkeit unterstützen.

www.kinderbetreuungsdatenbank.de

SCA Hygiene Products GmbH, Mannheim: Ferienprogramm

Die SCA Hygiene Products unterstützt ihre Beschäftigten mit Kindern bei der Vereinbarkeit in Form eines Ferienprogramms: Während der Sommerferien werden Kinder im Alter von 3 bis 18 Jahren über einen Zeitraum von zwei Wochen betreut. Beispielsweise besuchen die Kinder im Rahmen der Ferienbetreuung die Polizei, die Feuerwehr oder sie nehmen an verschiedenen Sportangeboten teil. Das Ferienprogramm wird von einer unternehmensinternen Projektgruppe eigens ausgearbeitet. Für jede Aktion werden SCA-Beschäftigte als Paten gesucht, die sich um die Organisation kümmern, diese mit der Projektgruppe abstimmen und gemeinsam mit externen Anbietern durchführen. Die Kosten für die Ferienbetreuung übernimmt zum Großteil das Unternehmen. Die Eltern zahlen lediglich einen symbolischen Beitrag. Außerdem gibt es die „Bring a friend“-Option: Die Kinder von SCA-Beschäftigten dürfen einen Freund mitbringen und so auch Kindern, deren Eltern nicht im Unternehmen beschäftigt sind, die Teilnahme an der Ferienaktion ermöglichen. Dieses Unterstützungsangebot wird sehr offen und breit, beispielsweise über die Mitarbeiterzeitschrift, das Intranet, Aushänge und in der Betriebsversammlung, kommuniziert.

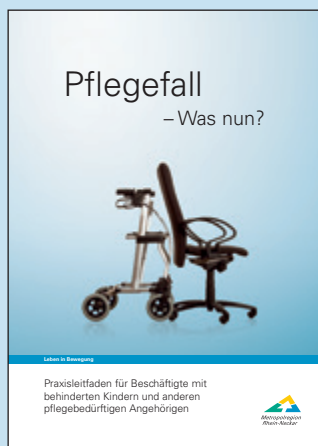
Neben der Ferienaktion gibt es bei SCA während des gesamten Jahres die Möglichkeit, Kinder bei einem kurzfristigen Betreuungsausfall mit zur Arbeit zu bringen, sofern der Arbeitsplatz dies zulässt. Für diese Notfälle steht eine „Kinderkiste“ mit Spielsachen bereit, um den Kindern am Arbeitsplatz Beschäftigungsmöglichkeiten zu bieten.

Aus der Praxis

► Unterstützungsangebote für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen

Berufstätige, die Angehörige pflegen und betreuen müssen, stehen meist vor großen Herausforderungen. Zum einen, wenn es darum geht, die Pflege selbst zu organisieren: Tritt ein Pflegefall beispielsweise unvorhergesehen ein, müssen sich Angehörige rasch über die verschiedenen Aspekte, wie Pflegestufen, gesetzliche Regelungen, Pflegeplätze oder ambulante Pflegedienste, informieren. Zum anderen bei der Vereinbarkeit der Pflege- und Berufstätigkeit. An dieser Stelle können Arbeitgeber ihre Beschäftigten in

unterschiedlichen Bereichen unterstützen. Das Bereitstellen von Informationsmaterial ist zum Beispiel ein erster Schritt bei der Unterstützung betroffener Beschäftigter. Mitarbeitern kann eine Mappe an die Hand gegeben werden, die über die Pflegestützpunkte der Region, Ansprechpartner zum Thema oder gesetzliche Regelungen aufklärt.



Der **Praxisleitfaden „Pflegefall – Was nun?“** dient dazu, die Vereinbarkeit von Beruf und Angehörigenpflege zu verbessern und eine erste Hilfestellung zu geben. Die Broschüre enthält ausführliche Erläuterungen zu Gesetzen und Definitionen sowie Empfehlungen zu finanziellen und rechtlichen Ansprüchen, die den Betroffenen helfen, sich im Dschungel der Informationen zurechtzufinden. Checklisten geben darüber hinaus einen kompakten Überblick über die notwendigen ersten Schritte und Maßnahmen, wenn ein Pflegefall in der Familie eintritt. Weitere Infos und eine Bestellmöglichkeit unter: www.m-r-n.com/publikationen

Wichtig ist die Enttabuisierung des Themas „Pflege von Angehörigen“ im Unternehmen. Nur wenn Beschäftigte sich mit ihren familiären Anliegen vom Arbeitgeber verstanden und ernst genommen fühlen, nehmen sie Unterstützungsangebote wahr. Ein hausinterner Stammtisch ist beispielsweise eine einfache und effektive Maßnahme. Im Vordergrund steht hier der gegenseitige Austausch über die persönliche Situation der Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen. Auch können Ratschläge eingeholt und Kontakte geknüpft werden. Ein offener und sensibler Umgang mit dem Thema kann betroffenen Beschäftigten auch helfen, psychische Belastungen, die mit einer Pflegesituation oftmals einhergehen, abzubauen.

Darüber hinaus können Arbeitgeber Vorträge, Workshops oder Seminare zur Angehörigenpflege für interessierte Beschäftigte bei Dienstleistern buchen.



Das Forum „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ bietet gemeinsam mit **ElderCare-Steinfeld** Weiterbildungen an, um Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu erleichtern.

Im **„Kompetenztraining Pflege“** erhalten die Teilnehmer in drei bis fünf Modulen einen umfassenden Einblick in die Pflege- und Vorsorgethematik. Die Seminare dauern jeweils 3,5 Stunden und finden im Abstand von circa zwei Wochen statt. Für Beschäftigte ist das Kompetenztraining kostenlos, denn der Arbeitgeber übernimmt die Kosten für die Weiterbildung.

Bei einem eintretenden Pflegefall sind die kommunalen **Pflegestützpunkte** eine erste Anlaufstelle. Sie halten sowohl für Arbeitgeber als auch für Beschäftigte mit einem Pflegefall in der Familie Informationen und Antragsformulare bereit. Auch bieten die Pflegestützpunkte konkrete Hilfestellungen auf organisatorischer Ebene, z. B. vermitteln sie Pflegedienste, Haushaltshilfen und Einkaufsservices oder stellen Berater der Pflegekassen zur Verfügung. Arbeitgeber können außerdem freie Träger beauftragen, die für die Beschäftigten Beratungs- und Vermittlungsleistungen erbringen.

Auch können datenbankgestützte Vermittlungsdienste, wie **benefit@work**, genutzt werden, um nach entlastenden Serviceleistungen, wie einem Einkaufs- und Bügelservice oder einer Haushaltshilfe, zu recherchieren. Diese haushaltsnahen Dienstleistungen tragen besonders dazu bei, pflegende Beschäftigte körperlich wie auch psychisch zu entlasten, da die Beschäftigten weniger körperliche Arbeit im Haushalt verrichten müssen und weniger Stress bei der Organisation von täglichen anfallenden Besorgungen und Erledigungen haben.

Eine einfache und effektive Maßnahme, mit der Arbeitgeber ihre Angestellten mit Kindern bzw. zu pflegenden Angehörigen entlasten können, ist der Zugang von Familienangehörigen zur Betriebskantine. Können Beschäftigte ihre fürsorge- oder pflegebedürftigen Familienmitglieder mit in die Kantine bringen oder Essen aus der Kantine mit nach Hause nehmen, sparen sie die Zeit für Einkäufe, Kochen und Abwasch. Voraussetzung ist, dass die Kantine qualitativ eine ausgewogene Ernährung sicherstellen kann.

benefit@work für die Hochschule Mannheim: Vermitteln von Haushaltsdienstleistungen

Das Serviceportal benefit@work vermittelt Dienstleistungen rund um die tägliche Organisation von Familien- und Privatleben mit dem Ziel, Berufstätigen mit Familienaufgaben eine bessere Work-Life-Balance zu ermöglichen. Zu den qualifizierten Dienstleistungen und Dienstleistern zählen Haushaltshilfen, Einkaufshilfen, Gartenarbeiten, Babysitter, Tageseltern, Ferienbetreuungen, Essen auf Rädern, mobile Friseure, Fahrdienste und vieles mehr. Das Portal stellt eine Übersicht über alle regionalen Kooperationsanbieter sowie weiterführende Informationen bereit. Auch die Beratung für Unternehmen im Bereich Vereinbarkeit gehört zum Leistungsspektrum. Konkret gestaltet sich die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen so, dass Arbeitgeber einen Vertrag mit benefit@work abschließen und die Kosten für die Nutzung des Portals übernehmen. Im Anschluss stellen sie ihren Beschäftigten einen Zugang zu den Dienstleistungsangeboten auf dem Portal zur Verfügung. Die Beschäftigten können die Angebote, die sie in Anspruch nehmen möchten, selbst wählen und mit den jeweiligen Anbietern Kontakt aufnehmen.

Die Pilotregion von benefit@work war die Metropolregion Rhein-Neckar. Neben verschiedenen Unternehmen ist auch die Hochschule Mannheim Kooperationspartner, um ihren Beschäftigten entlastende Unterstützungsangebote bezüglich familiärer Verpflichtungen anbieten zu können. Durch die körperliche Entlastung und die Reduzierung von Stress beim Organisieren der anfallenden familiären Aufgaben will die Hochschule auch die Gesundheit der Beschäftigten fördern. Mittlerweile ist benefit@work auch in anderen Regionen, wie z. B. in der Region Stuttgart, vertreten.

Aus der Praxis

Vorteile von Unterstützungsangeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- Durch Unterstützung des Arbeitgebers fühlen sich Arbeitnehmer ernst genommen und werden physisch wie psychisch entlastet
- Weniger Ausfälle von Beschäftigten, die Kinder oder pflegebedürftige Angehörige betreuen
- Arbeitgeber steigern ihre Attraktivität mit dem Angebot von familienfreundlichen Services

+

5.2 Unterstützungsangebote zur Gesundheitsförderung

Die physische und psychische Gesundheit von Berufstätigen wird in der betrieblichen Praxis von verschiedenen Faktoren negativ beeinflusst. Ein stetig wachsender Anteil der Arbeitstätigkeit wird im Sitzen verrichtet, was einen zunehmenden Bewegungsmangel mit sich bringt. Unausgewogene Ernährungsgewohnheiten haben neben Übergewicht, verminderter Konzentrations- und Leistungsfähigkeit häufig auch chronische Krankheiten wie Diabetes mellitus und Herz-Kreislauf-Beschwerden zur Folge. Darüber hinaus nehmen psychische Beeinträchtigungen wie Burnout und Depressionen angesichts steigender beruflicher Belastungen und der Überforderung bei der Vereinbarkeit mit privaten Verpflichtungen deutlich zu. Laut aktuellem **DAK Gesundheitsreport** verursachten die psychischen Erkrankungen 14,6 Prozent des Krankenstandes und bildeten damit erstmals den dritthäufigsten Grund für Krankenschreibungen. Ein gesundheits- und familienbewusster Arbeitgeber kümmert sich deshalb aktiv um das Wohlbefinden seiner Beschäftigten und damit auch um deren Leistungsfähigkeit. Präventiv angelegte Maßnahmen ermöglichen es, chronische Erkrankungen und daraus resultierende Kosten wirksam zu vermeiden. Bei der Bereitstellung von familienfreundlichen Gesundheitsleistungen für die Beschäftigten steht ein Arbeitgeber grundsätzlich vor der Entscheidung, eigene Ressourcen zu generieren oder externe (entgeltliche) Hilfe in Anspruch zu nehmen. Verschiedene Institutionen, wie das **Bundesministerium für Gesundheit** und die Krankenkassen, bieten Informationsmaterialien und andere Leistungen auch kostenfrei an.

Die Krankenkassen präsentieren auf ihren Internetseiten umfangreiche Maßnahmenkataloge. Dort bieten sie verschiedene Gesundheitsleistungen zu den Themen Stress, Sucht, Ernährung und Bewegung an. Am betrieblichen Bedarf orientiert, erfolgt durch die Krankenkasse die konkrete Planung von empfohlenen Maßnahmen. In Abstimmung mit dem Arbeitgeber sowie dem zuständigen Unfallversicherungsträger werden präzise Umsetzungskonzepte und Maßnahmen entwickelt. Dies kann zum Beispiel ein Kursangebot für die genannten Themenbereiche sein. Hierbei übernimmt die Krankenkasse 80 Prozent der Kosten, der Arbeitgeber 20 Prozent. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen und Organisationen bieten sich die Krankenkassen als adäquate und kostengünstige externe Unterstützer im Bereich der Gesundheitsleistungen an.

Maßnahmen

► Gesunderhaltende Bewegungsangebote

Arbeitgeber können mithilfe von gesunderhaltenden Bewegungsangeboten das Wohlbefinden der Beschäftigten fördern. Das Bundesministerium für Gesundheit und verschiedene Krankenkassen stellen hierzu beispielsweise kostenlose Online-Angebote bereit, die ergonomische Übungen am Arbeitsplatz zeigen. Diese Angebote haben den Vorteil, dass die Beschäftigten sich die Übungen, den Trainingsumfang und die Durchführungszeit individuell zusammenstellen können. Arbeitgeber können mit der aktiven Unterstützung von Bewegungsangeboten am Arbeitsplatz eine leicht umsetzbare gesundheitsförderliche Maßnahme einführen.

Darüber hinaus bieten die Krankenkassen sowie andere externe Anbieter, wie Fitnessstudios, die Durchführung von Kursen zur Bewegungsförderung an. Beispielsweise bietet die Unternehmensgruppe Pfitzenmeier mit ihrer Abteilung **FirmenFitness Pfitzenmeier** gezielt für Arbeitgeber Angebote für die betriebliche Gesundheitsförderung an. Es ist aber auch möglich, Bewegungsangebote durch interne Sportgruppen zu realisieren, bei denen sich Beschäftigte zusammenschließen und gemeinsam ein regelmäßiges Training organisieren. Um Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen die Teilnahme an derartigen Angeboten zu ermöglichen, sollten familienfreundliche Treffzeiten gewählt werden. Der Arbeitgeber kann diese Gruppen, beispielsweise durch die Anschaffung von Ausstattung (T-Shirts, Schrittzähler) oder die Bereitstellung von Räumlichkeiten (Turnhalle, Raum in einem Fitnessstudio),

unterstützen. Die Teilnahme der Beschäftigten an den Gesundheitsangeboten kann der Arbeitgeber fördern, indem er sie in einem geeigneten Zeitrahmen zur Verfügung stellt bzw. deren Nutzung ermöglicht. Hierfür bietet sich die Mittagspause an. Wird sie zur sportlichen Aktivität genutzt, wie etwa für Joggen oder Nordic Walking, kann der Arbeitgeber seinen Beschäftigten zusätzlich 30 Minuten für individuelle Bedürfnisse gutschreiben. Bei diesem Modell wird die verlängerte Pause als Arbeitszeit angerechnet und damit ein zusätzlicher Anreiz für die Beschäftigten gesetzt.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, sportliche Aktivitäten in Fitnessstudios oder Sportvereinen zu fördern. Hier können Unternehmen Kooperationen abschließen und den Beschäftigten so vergünstigte Mitgliedsbeiträge ermöglichen. Außerdem kann der Arbeitgeber ein Anreizsystem für die Beschäftigten schaffen: So kann ein Bonusheft eine regelmäßige Teilnahme an Sport- und Fitnessprogrammen pro Woche, Monat oder Jahr mit dem Ziel dokumentieren, eine finanzielle Beteiligung des Arbeitgebers an den Mitgliedsbeiträgen zu erhalten. Häufig bleibt den Beschäftigten aufgrund von fehlenden Betreuungsmöglichkeiten der Kinder in den Kurszeiten die Chance verwehrt, an Sport- und Fitnessangeboten teilzunehmen. Dem können Arbeitgeber entgegenwirken, indem sie den Beschäftigten Fitnessstudios mit Kinderbetreuung vermitteln.

Bilfinger SE, Mannheim: Kooperation mit Fitnessstudios

Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements „Bilfinger in Motion“ bietet Bilfinger seinen Beschäftigten verschiedene Angebote. Hierzu zählt der Baustein „Fit & Gesund“, der eine Kooperation mit INTERFIT beinhaltet. INTERFIT ist ein Verbund mit mehr als 600 Fitness- und Gesundheitsstudios in Deutschland und Österreich und rund 150 teilnehmenden Unternehmen und somit bundesweit eine der größten Plattformen für betriebliches Gesundheitsmanagement. In dem Verbund können die Mitarbeiter zu einem sehr günstigen Beitrag trainieren und entspannen. Sie können zum Beispiel verschiedene Kurse besuchen, an den Geräten trainieren und die Wellness-Bereiche nutzen. Das Angebot gilt auch für ein Familienmitglied oder den Lebenspartner, sofern die Person im gleichen Haushalt lebt.

Das Verbundkonzept kommt insbesondere der geforderten Mitarbeitermobilität entgegen: Bilfinger unterhält mehrere hundert Standorte in Deutschland und Österreich. Entsprechend wechseln einige Mitarbeiter für Wartungen, Montagearbeiten oder Baustellenaufenthalte regelmäßig den Standort. Das flächendeckende Netz der teilnehmenden Fitness- und Gesundheitsstudios ermöglicht allen Mitarbeitern jederzeit, eines der Studios zu besuchen.

Insgesamt will Bilfinger mit diesem Angebot die Gesundheit seiner Angestellten fördern und erhalten und sie bei der Gestaltung einer aktiven und attraktiven Freizeit unterstützen.

► Angebote zur Förderung einer bewussten Ernährung

Angebote, die eine ausgewogene Ernährung fördern, dienen ebenfalls der Gesunderhaltung der Mitarbeiter. Ernährungskurse oder Fachvorträge zur Thematik bieten eine geeignete Plattform, um die Beschäftigten zu informieren. Diese können von externen Fachkräften, aber auch von qualifizierten Beschäftigten, wie z. B. dem Kantinenleiter, angeboten werden. Einen besonderen Mehrwert haben die Kurse, wenn sie auch für Familienmitglieder der Beschäftigten zugänglich sind. Ebenfalls von Vorteil ist, wenn Kurse die familiäre Situation der Beschäftigten berücksichtigen und beispielsweise Themen wie „Gesunde Küche für Kinder“ aufgreifen.

Zu den Angeboten zur gesunden Ernährung zählt auch die Bereitstellung kostenfreier Trinkwasserstationen, die an gut zugänglichen Stellen im Unternehmen oder der Institution platziert werden. Die Bereitstellung von Obstschalen während Meetings oder der Arbeitszeit motiviert die Beschäftigten, zu einem gesunden Snack zu greifen. Soweit das Unternehmen oder die Institution über eine Kantine verfügt, können die Gerichte mit Nährwerttabellen versehen werden. Dadurch kann sich jeder Beschäftigte informieren, wie viele Kohlenhydrate, Eiweiße und Fette er zu sich nimmt. Wöchentliche Obst- und Gemüsetage oder Themen-Wochen zur gesunden Ernährung können das Angebotspektrum ergänzen.

MVV Energie AG, Mannheim: Betriebliches Gesundheitsmanagement

Aufbauend auf der Vision eines nachhaltigen sowie ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements bündelt das im Jahr 2006 eingeführte „5-Sterne-Gesundheitsprogramm“ der MVV Energie AG Maßnahmen zu den fünf namensgebenden Themenbereichen Bewegung, Medizin, Innere Balance, Ernährung und Umgang mit Menschen. Unter dem Motto „Job&Fit – mit Genuss zum Erfolg“ etablierte die MVV Energie AG 2009 beispielsweise verschiedene Angebote rund um das Thema Ernährung. Diverse Vortragsreihen zur Thematik, Kochkurse sowie Kochduelle unter dem Motto „Job&Fit im Team“ oder der „5-Sterne Job&Fit-Teller“ des Betriebscasinos sind hierbei nur einige Angebote, auf die die rund 1.600 Beschäftigten der MVV Energie AG in Mannheim zurückgreifen können. Darüber hinaus beinhaltet das „5-Sterne-Gesundheitsprogramm“ eine breite Palette an medizinischen Unterstützungen durch die betriebsinterne Ambulanz, ein abwechslungsreiches Kursangebot im betriebseigenen Gesundheitsraum, Informationen und Seminare für Führungskräfte, wie zum Beispiel die Führungskräfte-schulung „Fit for Job – Fit for Life“, sowie unterschiedliche Workshops und Teamentwicklungsangebote. Abgerundet wird das „5-Sterne-Gesundheitsmanagement“ der MVV Energie AG durch eine kontinuierliche Evaluation des betrieblichen Gesundheitsmanagements von Beginn an.

Mithilfe der beiden Instrumente „5-Sterne-Wohlfühlbarometer“ und „Gesundheits-Scorecard“ wird die Wirkung aller Maßnahmen gemessen. Das Wohlfühlbarometer bezieht das Wohlbefinden aller Beschäftigten in die Evaluation ein. Die Gesundheits-Scorecard erfasst die Effektivität und Effizienz des gesamten Programms. Damit ist es der MVV Energie AG möglich, die bereits bestehenden Aktivitäten einheitlich auszurichten, weiterzuentwickeln, zielgerichtet zu steuern sowie frühzeitig Informationen über mögliche Handlungsfelder zu generieren.

► Stressprävention durch Unterstützung beim Selbst- und Zeitmanagement

Eine zunehmende Komplexität von Arbeitsorganisation und -strukturen, ein erhöhter Leistungsdruck sowie die Doppelbelastung von Berufs- und Familientätigkeit erhöhen die Anforderungen an das Selbst- und Zeitmanagement von Beschäftigten.

Auch in diesen Bereichen können Arbeitgeber unterstützen. In einem ersten Schritt sollte eine betriebsweite Sensibilisierung für die Thematik erfolgen. Dafür bieten sich insbesondere entsprechende Workshops, Schulungen und Seminare an, die entweder der Arbeitgeber selbst oder externe Anbieter durchführen können. Die Kurse vermitteln Fähigkeiten zur Identifikation bestehender und potenzieller Stressfaktoren sowie individueller Methoden zur Stressbewältigung im beruflichen und privaten Bereich, wie zum Beispiel sportliche Aktivitäten, autogenes Training oder progressive Muskelrelaxation, können dabei mögliche Inhalte darstellen. Sie unterstützen den Ausbau eines gut funktionierenden Selbstmanagements der Beschäftigten, die Beschäftigten lernen somit, ihre beruflichen und familiären Tätigkeiten besser zu strukturieren und zu organisieren. Bei der Planung und Gestaltung derartiger Maßnahmen ist darauf zu achten, dass sie auf die individuellen und persönlichen Bedürfnisse der Teilnehmenden angepasst sind.

Verknüpft mit dem Selbstmanagement ist das Zeitmanagement, das dazu dient, Strategien zu einem besseren Umgang mit den zeitlichen Ressourcen zu entwickeln und umzusetzen. Mit einem optimalen Zeitmanagement können Beschäftigte ihre beruflichen Termine und Fristen besser planen und ihre Arbeitszeit so effektiver ausschöpfen. Darüber hinaus hilft ein gutes Zeitmanagement auch bei der zeitlichen Abstimmung von beruflichen und familiären Aufgaben. Um seine Beschäftigten in puncto Zeitmanagement zu unterstützen, kann ein Arbeitgeber Informationen in Form von Broschüren und Leitfäden zum Thema zur Verfügung stellen. Zudem können externe Dienstleister in ein- oder mehrtägigen Veranstaltungen gemeinsam mit den Beschäftigten individuell angepasste Konzepte zum besseren Zeitmanagement entwickeln. Wesentlich dabei ist, dass die entwickelten Konzepte die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben unterstützen.

► Vorsorge- und Früherkennungsuntersuchungen

Vorsorge- und Früherkennungsuntersuchungen ermöglichen es, Krankheiten bereits in ihrer Entstehungsphase zu erkennen, sie frühzeitig zu behandeln und so die Aussicht auf eine Heilung deutlich zu verbessern. Dies kommt Arbeitgebern und Arbeitnehmern gleichermaßen zu Gute. In einem ersten Schritt können Arbeitgeber für diese Untersuchungen sensibilisieren und auf externe Angebote hinweisen. In einem zweiten Schritt können – gemeinsam mit dem Betriebsarzt – eigene Maßnahmen geplant und durchgeführt werden. Eine Alternative zur eigenständigen Durchführung von Vorsorgeuntersuchungen bieten die Krankenkassen oder andere externe Kooperationspartner. Der Verein „1000 Leben retten“ bietet Arbeitgebern die Möglichkeit, eine Darmkrebsvorsorgeaktion durchzuführen.

Beispielhafte Vorsorge- und Früherkennungsuntersuchungen, die in einem Unternehmen durchgeführt werden können, sind:

- Gesundheit-Checks: Früherkennung von Herz-Kreislauf- und Nierenerkrankungen, Diabetes u. a.
- Hautkrebsvorsorge
- Darmkrebsvorsorge
- Sehtests
- Zahnvorsorge
- Impfschutz, beispielsweise Gripeschutzimpfungen etc.

Zu beachten ist, dass Vorsorge- und Früherkennungsuntersuchungen für Beschäftigte grundsätzlich auf freiwilliger Basis beruhen und während der regulären Arbeitszeit stattfinden. Die Beschäftigten sollten zudem ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass die Untersuchungsergebnisse nicht dem Arbeitgeber, sondern ausschließlich ihnen selbst zur Verfügung gestellt werden. Um nachhaltig vorzubeugen, sollten die angebotenen Vorsorgeuntersuchungen in einem regelmäßigen Turnus wiederholt werden. Daneben ist es sinnvoll, dass der Arbeitgeber seine Beschäftigten und deren Angehörige über weitere präventive Maßnahmen außerhalb des Unternehmens oder der Institution, wie etwa den regelmäßigen Check-up durch den Hausarzt, informiert.

Vorteile von Unterstützungsangeboten zur Gesundheitsförderung

- Erhöhte Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit der Beschäftigten
- Effizienteres Arbeiten durch ein gut funktionierendes Zeit- und Selbstmanagement
- Vorbeugen von Krankheiten und damit Reduzierung von Fehlzeiten
- Steigerung des Wohlbefindens der Beschäftigten und damit erhöhte Motivation und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber



Praxis-Check und weiterführende Informationen

Die vorangegangenen Kapitel richten sich insbesondere an kleine und mittelständische Arbeitgeber, die sich bis jetzt noch nicht oder nur wenig mit den beiden Themen „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und „Betriebliche Gesundheitsförderung“ befasst haben. Die beschriebenen Maßnahmen sind größtenteils unabhängig von der Unternehmensgröße umsetzbar. Wichtig für Unternehmen, die sich eine erste Orientierung zu den Themen verschaffen möchten, sind **kompakte Informationen und Hilfestellungen**. In der Lasche auf der letzten Seite dieses Praxisleitfadens sind die im Text erwähnten Akteure, Angebote und Veröffentlichungen sowie weitere hilfreiche Links zusammengestellt.

Eine zusätzliche gewinnbringende Möglichkeit ist der zielgerichtete Austausch mit anderen Arbeitgebern zu familien- und gesundheitsbewussten Angeboten und deren Umsetzung. Regional und bundesweit bestehen verschiedene **Netzwerke**, in denen Arbeitgeber und andere Akteure ihre Erfahrungen einander zur Verfügung stellen. Exemplarisch genannt seien hier das Forum „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ für die Metropolregion Rhein-Neckar, das bundesweite Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ sowie das Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement Rhein-Neckar“.

Möchte ein Arbeitgeber mit der **Umsetzung** konkreter Maßnahmen beginnen, ist es zunächst wichtig, den aktuellen Stand zu erfassen und eventuell bereits bestehende Handlungsbedarfe zu erkennen. Dies kann z. B. im Rahmen einer umfassenden Mitarbeiterbefragung realisiert werden. Allerdings sind solche Befragungen in der Regel mit einem hohen Organisationsaufwand verbunden.

Für einen ersten und kompakteren Ansatz befindet sich in der Lasche ein „Praxis-Check“, der aus zwei Teilen besteht:

Der **„Praxis-Check für Arbeitgeber“** ermöglicht diesen eine erste Bestandsaufnahme im Themenfeld „Familienbewusst Gesundheit fördern“. Die Aussagen im Praxis-Check orientieren sich an der Gliederung dieses Leitfadens und sollen Arbeitgeber dabei unterstützen, die verschiedenen Maßnahmen auf die betriebliche Praxis zu übertragen.

Ergänzend zur Selbsteinschätzung des Arbeitgebers empfiehlt es sich, die Wahrnehmung der Belegschaft ergänzend mit dem **„Praxis-Check für Beschäftigte“** abzufragen. Hierdurch lassen sich bestehende Differenzen erkennen, die Zielrichtung der Umsetzung schärfen und die Belegschaft einbinden.

Linkliste

Im Leitfaden genannte Akteure und Veröffentlichungen

AOK: Familienstudie 2014

<http://familie.aok.de/de/initiative-gesunde-kinder/aok-familienstudie-2014/>

benefit@work

www.benefit-at-work.de

Bertelsmann-Stiftung: Qualitätssiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“

www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Stressreport 2012

www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publicationFile

Corporate Health Award

www.corporate-health-award.de

DAK Gesundheit: Gesundheitsreport 2013 und 2014

www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger_bundesweiter_Gesundheitsreport_2013-1318306.pdf

www.dak.de/dak/gesundheit/DAK-Gesundheitsreport-1147504.html

ElderCare Steinfeld

www.eldercare-steinfeld.de

familyNET: Prädikat „Familienbewusstes Unternehmen“

www.familynet-bw.de/praedikate.html

FirmenFitness Pfitzenmeier

www.firmenfitness-pfitzenmeier.de

Gemeinnützige Hertie-Stiftung: audit berufundfamilie

www.beruf-und-familie.de

generation guide gmbh

www.generationguide.de

Handlungsleitfaden GKV Spitzenverband

www.gkv-spitzenverband.de/presse/publikationen/broschuerenbestellung

kmu4family

www.kmu4family.de

Saarländisches Gütesiegel „Familienfreundliches Unternehmen“

www.saarland.de/100591.htm

1000 Leben retten e.V.

www.1000-leben-retten.de

Weiterführende Informationen

Industrie- und Handelskammer Rhein-Neckar

www.rhein-neckar.ihk24.de/Fachkraefte-sichern

Informationsbroschüren des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/inhalt.html

Informationsbroschüren des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste

Informationsbroschüren des Bundesministeriums für Gesundheit

<https://www.bundesgesundheitsministerium.de/service/publikationen.html>

Für Familien mit Kindern

www.familien-wegweiser.de

Für Familien mit pflegebedürftigen Angehörigen

www.einfach-teilhabe.de

Online-Portal zu Verwaltungsleistungen der Metropolregion Rhein-Neckar

www.verwaltungsdurchklick.de

Rechtsgrundlagen

Bundesrecht (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz und juris GmbH)

www.gesetze-im-internet.de

Luxemburger Deklaration

www.luxemburger-deklaration.de

Netzwerke

Forum „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ der Metropolregion Rhein-Neckar

www.m-r-n.com/vereinbarkeit

Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement Rhein-Neckar“

www.m-r-n.com/gesundheitsmanagement

Das Demographie Netzwerk

www.demographie-netzwerk.de

Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

www.erfolgsfaktor-familie.de

Weitere Akteure und Veröffentlichungen

Bundesverband Betriebliches Gesundheitsmanagement

www.bgm-bv.de

Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung

www.bzga.de

Initiative Gesundheit & Arbeit

www.iga-info.de

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

www.inqa.de

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region

www.fachkraeftebuero.de

Institut der deutschen Wirtschaft Köln: PersonalKompass

www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/63319

Kompetenzzentrum Beruf & Familie B-W

www.kompetenzzentrum-bw.de

Lokale Bündnisse für Familie

www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de

Praxis-Check für Arbeitgeber

Bitte beziehen Sie bei der Auswahl Ihrer Antworten immer beide Themen mit ein:
Vereinbarkeit von Beruf und Familie und betriebliche Gesundheitsförderung

	ja	teils teils	nein
Ganzheitliche Arbeitgebersrichtung	Wir sind gut aufgestellt und haben keinen weiteren Handlungsbedarf	Wir bieten bereits gute Lösungen an, können uns aber zukünftig weiter verbessern	Wir haben keine (ausreichenden) Lösungen und es besteht aktuell Handlungsbedarf
Die Themen sind in unserer Unternehmenskultur schriftlich verankert (z. B. in Leitlinien / Betriebsvereinbarungen)			
Unsere Führungskräfte werden regelmäßig zu den Themen sensibilisiert und informiert (z. B. durch Workshops, Newsletter)			
Unsere Führungskräfte können sich regelmäßig über aktuelle Entwicklungen austauschen (z. B. im Rahmen eines „Lunch & Talk“)			
Unsere Führungskräfte sind Vorbilder und leben dies auch vor (z. B. in dem sie betriebliche Angebote nutzen)			
Unsere Beschäftigten können Angebote für gemeinsame Erlebnisse nutzen (z. B. Sportkurse)			
Die Bedürfnisse unserer Beschäftigten werden regelmäßig erfasst (z. B. in Mitarbeiterbefragungen) und anhand deren Ergebnisse werden Handlungsbedarfe abgeleitet			
Unsere Beschäftigten können sich zu beiden Themen jederzeit an den zuständigen betrieblichen Ansprechpartner wenden			
Die Themen werden in den Mitarbeitergesprächen angesprochen			
Unsere Angebote kommunizieren wir intern so, dass alle Beschäftigten sie kennen und nutzen können (z. B. schwarzes Brett, Intranet, Mitarbeiterzeitung, Flyer)			
Die Familien und Angehörigen unserer Beschäftigten werden durch Angebote eingebunden (z. B. Familientage / Tag der offenen Tür)			
Wir kommunizieren unsere Angebote auch extern (z. B. in Stellenanzeigen, auf unserer Website)			
Unsere Angebote sprechen wir in Bewerbungs- und Einstellungsgesprächen an			
Personalmanagement			
Alle Beschäftigten (auch Führungskräfte) können Teilzeitmodelle nutzen – im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten versuchen wir, diese bedarfsorientiert anzupassen			
Beschäftigte, deren Tätigkeiten dies zulassen, können auf Gleitzeitbasis arbeiten bzw. ihre Arbeitszeiten unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse gestalten			
Der geleistete Arbeitsumfang wird auf Arbeitszeitkonten erfasst			
Sofern die Tätigkeiten dies zulassen, können unsere Beschäftigten auch an anderen Orten arbeiten (z. B. im Home-Office)			
Im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten und Erfordernisse versuchen wir, alle Urlaubswünsche zu berücksichtigen			
Für familiäre Anlässe bzw. Verpflichtungen gewähren wir Sonderurlaub über die gesetzlichen Regelungen hinaus			
Für (werdende) Mütter und Väter stellen wir Informationen und Beratung zur Verfügung			

	ja	teils teils	nein
	Wir sind gut aufgestellt und haben keinen weiteren Handlungsbedarf	Wir bieten bereits gute Lösungen an, können uns aber zukünftig weiter verbessern	Wir haben keine (ausreichenden) Lösungen und es besteht aktuell Handlungsbedarf
Vor einer anstehenden Familienphase wird mit den Beschäftigten ein Gespräch geführt (zu Dauer, geplanter Rückkehr, usw.)			
Unsere Führungskräfte und / oder ein ausgewählter Kollege („Pate“) halten zu den Beschäftigten auch während der Familienphase Kontakt (sofern diese dies möchten) und bereiten somit auch den Wiedereinstieg vor			
Wir bieten unseren Beschäftigten flexible Möglichkeiten, die Familienzeit zu gestalten (z. B. Urlaubsvertretung oder Beschäftigung in Teilzeit während der Elternzeit)			
Unsere Beschäftigten können auch während der Familienphase die Angebote zur Fort- und Weiterbildung nutzen			
Unternehmensservices			
<i>Für Beschäftigte mit Kindern</i>			
Unsere Beschäftigten erhalten Informationen zu Kinderbetreuung (z. B. MRN-Kinderbetreuungsdatenbank)			
Wir bieten eine betriebliche Kinderbetreuung bzw. Belegplätze oder einen Zuschuss zu den Betreuungskosten an			
Wir bieten eine betriebliche Ferienbetreuung an oder unterstützen entsprechende Angebote (z. B. Belegplätze, Zuschüsse)			
In Ausnahmesituationen können unsere Beschäftigten eine Notfallbetreuung in Anspruch nehmen oder ihre Kinder mit zur Arbeit bringen			
<i>Für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen</i>			
Unsere Beschäftigten erhalten Informationen zu Pflege (z. B. MRN-Praxisleitfaden „Pflegefall - Was nun?“, Infos zu Pflegestützpunkten)			
Unsere Beschäftigten können an Seminaren (z. B. MRN-Kompetenztraining Pflege) bzw. Austauschrunden teilnehmen			
Wir gewähren unseren Beschäftigten Sonderurlaub für Pflegeaufgaben bzw. individuelle Regelungen, die über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen			
<i>Gesundheitsförderung</i>			
Unsere Arbeitsplätze sind ergonomisch so gestaltet, dass sie den betrieblichen Rahmenbedingungen und persönlichen Bedürfnissen unserer Beschäftigten gerecht werden			
Unsere Beschäftigten werden bei Aktivitäten in Sportvereinen oder Fitnessstudios unterstützt			
Wir unterstützen unsere Beschäftigten dabei, sich gesundheitsbewusst zu ernähren (z. B. kostenloses Obst und Wasser, gesunde Kantinenkost)			
Wir stellen unseren Beschäftigten Angebote zur Stressprävention zur Verfügung (z. B. Selbst- / Zeitmanagement)			
Wir bieten unseren Beschäftigten Vorsorgemaßnahmen an (z. B. Gesundheits-Check, Sehtest, Impfschutz)			
Unsere Beschäftigten können auch weitere haushaltsnahe Dienstleistungen nutzen (z. B. Wäscheservice)			
Weitere Ergänzungen			

Praxis-Check für Beschäftigte

Bitte beziehen Sie bei der Auswahl Ihrer Antworten immer beide Themen mit ein:
Vereinbarkeit von Beruf und Familie und betriebliche Gesundheitsförderung

	ja	teils teils	nein
	Mein Betrieb ist gut aufgestellt und hat keinen weiteren Handlungsbedarf	Mein Betrieb bietet bereits gute Lösungen an, kann sich aber zukünftig weiter verbessern	Mein Betrieb hat keine (ausreichenden) Lösungen und es besteht aktuell Handlungsbedarf
Ganzheitliche Arbeitgeberausrichtung			
Die Themen sind in der Unternehmenskultur schriftlich verankert (z. B. in Leitlinien / Betriebsvereinbarungen)			
Meine Führungskraft wird regelmäßig zu den Themen sensibilisiert und informiert (z. B. durch Workshops, Newsletter)			
Meine Führungskraft kann sich regelmäßig über aktuelle Entwicklungen austauschen (z. B. im Rahmen eines „Lunch & Talk“)			
Meine Führungskraft ist Vorbild und lebt dies auch vor (z. B. in dem sie betriebliche Angebote nutzt)			
Wir können Angebote für gemeinsame Erlebnisse nutzen (z. B. Sportkurse)			
Unserer Bedürfnisse werden regelmäßig erfasst (z. B. in Mitarbeiterbefragungen) und anhand deren Ergebnisse werden Handlungsbedarfe abgeleitet			
Wir können uns zu beiden Themen jederzeit an den zuständigen betrieblichen Ansprechpartner wenden			
Die Themen werden in meinen Mitarbeitergesprächen angesprochen			
Die Angebote werden intern so kommuniziert, dass alle sie kennen und nutzen können (z. B. schwarzes Brett, Intranet, Mitarbeiterzeitung, Flyer)			
Unsere Familien und Angehörigen werden durch Angebote eingebunden (z. B. Familientage, Tag der offenen Tür)			
Die Angebote werden auch extern kommuniziert (z. B. in Stellenanzeigen, auf unserer Website)			
Die Angebote werden in Bewerbungs- und Einstellungsgesprächen angesprochen			
Personalmanagement			
Alle können Teilzeitmodelle nutzen – im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten wird versucht, diese bedarfsorientiert anzupassen			
Beschäftigte, deren Tätigkeiten dies zulassen, können auf Gleitzeitbasis arbeiten bzw. ihre Arbeitszeiten unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse gestalten			
Der geleistete Arbeitsumfang wird auf Arbeitszeitkonten erfasst			
Sofern die Tätigkeiten dies zulassen, können wir auch an anderen Orten arbeiten (z. B. im Home-Office)			
Im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten und Erfordernisse wird versucht, alle Urlaubswünsche zu berücksichtigen			
Für familiäre Anlässe bzw. Verpflichtungen wird Sonderurlaub über die gesetzlichen Regelungen hinaus gewährt			
Für (werdende) Mütter und Väter werden Informationen und Beratung zur Verfügung gestellt			
Vor einer anstehenden Familienphase wird mit den Beschäftigten ein Gespräch geführt (zu Dauer, geplanter Rückkehr, usw.)			
Meine Führungskraft und / oder ein ausgewählter Kollege („Pate“) halten zu mir auch während meiner Familienphase Kontakt (sofern ich dies möchte) und bereiten mich somit auch auf den Wiedereinstieg vor			

	ja	teils teils	nein
	Mein Betrieb ist gut aufgestellt und hat keinen weiteren Handlungsbedarf	Mein Betrieb bietet bereits gute Lösungen an, kann sich aber zukünftig weiter verbessern	Mein Betrieb hat keine (ausreichenden) Lösungen und es besteht aktuell Handlungsbedarf
Es werden flexible Möglichkeiten angeboten, die Familienzeit zu gestalten (z. B. Urlaubsvertretung oder Beschäftigung in Teilzeit während der Elternzeit)			
Wir können auch während der Familienphase die Angebote zur Fort- und Weiterbildung nutzen			
Unternehmensservices			
<i>Für Beschäftigte mit Kindern</i>			
Wir erhalten Informationen zu Kinderbetreuung (z. B. MRN-Kinderbetreuungsdatenbank)			
Es werden eine betriebliche Kinderbetreuung bzw. Belegplätze oder ein Zuschuss zu den Betreuungskosten angeboten			
Es wird eine betriebliche Ferienbetreuung angeboten oder entsprechende Angebote werden unterstützt (z. B. Belegplätze, Zuschüsse)			
In Ausnahmesituationen können wir eine Notfallbetreuung in Anspruch nehmen oder die Kinder mit zur Arbeit bringen			
<i>Für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen</i>			
Wir erhalten Informationen zu Pflege (z. B. MRN-Praxisleitfaden „Pflegefall - Was nun?“, Infos zu Pflegestützpunkten)			
Wir können an Seminaren (z. B. MRN-Kompetenztraining Pflege) bzw. Austauschrunden teilnehmen			
Wir können für Pflegeaufgaben Sonderurlaub nehmen bzw. es gibt individuelle Regelungen, die über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen			
<i>Gesundheitsförderung</i>			
Unsere Arbeitsplätze sind ergonomisch so gestaltet, dass sie den betrieblichen Rahmenbedingungen und unseren persönlichen Bedürfnissen gerecht werden			
Wir werden bei Aktivitäten in Sportvereinen oder Fitnessstudios unterstützt			
Wir werden dabei unterstützt, uns gesundheitsbewusst zu ernähren (z. B. kostenloses Obst und Wasser, gesunde Kantinenkost)			
Es gibt Angebote zur Stressprävention (z. B. Selbst- / Zeitmanagement)			
Es werden Vorsorgemaßnahmen angeboten (z. B. Gesundheits-Check, Sehtest, Impfschutz)			
Wir können auch weitere haushaltsnahe Dienstleistungen nutzen (z. B. Wäscheservice)			
Weitere Ergänzungen			

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



Metropolregion Rhein-Neckar GmbH
Vitaler Arbeitsmarkt
Forum „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“
N 7, 5-6, 68161 Mannheim
www.m-rn.com/vereinbarkeit

