

Familienfreundlichkeit als Schlüsselfaktor für Unternehmen

In unserer Gesellschaft vollzieht sich ein großer demografischer Wandel. Mit zunehmender Alterung und geringerer Geburtenrate fehlen vielfach ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte. Der Kampf um die besten Köpfe ist voll im Gange.

Hier spielt Familienfreundlichkeit für Arbeitgeber eine zentrale Rolle. Immer mehr Untersuchungen zeigen die Wichtigkeit einer guten Work-Life-Balance und damit auch der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Zufriedenheit der Arbeitnehmer. Dazu kommt die gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Relevanz des Themas.

I. Familie heute in Österreich

Das Familienbild war in den letzten Jahrzehnten einem starken Wandel unterworfen. Statistisch stellt sich Familie in Österreich heute folgendermaßen dar:



Abb. 2: Familien laut Mikrozensus Erhebung 2013 in Österreich gesamt: ca. 2.352.000

Zusammen haben alle diese Familien über 2,3 Millionen Kinder.

Etwa 7% der Familien mit Kindern weisen eine (oder mehrere) Stiefkind-Beziehungen auf, sind also sogenannte „Patchworkfamilien“, in denen zumindest ein Partner Kind oder Kinder aus einer Vorbeziehung eingebracht hat.

Bei den Alleinerziehern mit Kindern aller Altersstufen leben in etwa 47.000 Familien die Kinder mit dem Vater, in 248.000 Familien bei der Mutter. Betrachtet man nur die Ein-Eltern-Familien mit Kindern unter 15 Jahren, dann beträgt die Quote Väter zu Müttern etwa 1:10 (9.000:104.000).

2013 haben rund 450.000 Menschen Pflegegeld bezogen. Aber nur rund 20% der zu pflegenden Angehörigen werden dauerhaft in Institutionen (Pflegeheimen u.ä.) gepflegt. Dem stehen etwa 4,2 Millionen Menschen gegenüber, die arbeiten.

Pro Jahr werden derzeit etwa 370 gleichgeschlechtliche Partnerschaften eingetragen und erhalten damit annähernd denselben Rechtsstatus wie verehelichte Paare.

Etwa 42% aller Kinder, die in Österreich geboren sind, werden unehelich geboren.

Zu beachten ist bei der offiziellen statistischen Auswertung, dass diese häufig auf die Haushaltszugehörigkeit als Hauptmerkmal abstellt. Familien, in denen Kinder nicht bei den Eltern wohnen, sind daher meist nicht erfasst.

„Familienfreundlichkeit“ bedeutet nicht immer nur Kinderfreundlichkeit. Die Pflege naher Angehöriger wird durch die demografischen Verschiebungen und die steigende Anzahl an Menschen mit Pflegebedarf für Arbeitnehmer wie Unternehmen künftig noch fordernder sein. In Zukunft werden mehr Menschen, insbesondere Frauen, fast unmittelbar nach der Betreuung eines Kindes die Betreuung eines älteren zu pflegenden Angehörigen übernehmen („Sandwich-Generation“). Zudem bestehen 40% aller Familien aus Paaren, die (noch) keine Kinder haben oder deren Kinder bereits aus dem Haus sind. Auch diese Gruppen haben Bedürfnisse nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance.

II. Neue Generationen, neue Technologien, neue Rahmenbedingungen

Nicht nur das Familienbild, auch die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt haben sich geändert. Neue Technologien ermöglichen eine andere, dezentralere Art von Arbeit und führen damit zu einer fortschreitenden Verschmelzung der Lebensbereiche. Im bislang „privaten“ Lebensbereich wird vielfach mobil gearbeitet, die Familie ist dafür im bislang „arbeitenden“ Lebensbereich deutlich präsenter. Hinzu kommt eine wirtschaftlich instabile Zeit, die eine Generation mit einer neuen Einstellung zu Arbeit und Sicherheit hervorgebracht hat. Mobilität zwischen Unternehmen wird nicht mehr als Wankelmut, sondern Notwendigkeit zur Weiterentwicklung erlebt. Sicherheit bedeutet nicht mehr „von der Lehre bis zur Pension im selben Unternehmen“ zu arbeiten, sondern im Laufe des Berufslebens in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern viele Erfahrungen zu sammeln. Dazu kommt, dass 2050 mehr über 60-jährige als unter 25-jährige im

Arbeitsleben stehen werden und sich der bereits heute spürbare Mangel an jungen Berufseinsteigern weiter zuspitzen wird. Der Wandel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt hat bereits begonnen.

Befragungen unter Personalverantwortlichen zeigen deutlich, mit welchen Herausforderungen Unternehmen heute beschäftigt sind:

Top-5-Trends 2013 (extern)	Top-5-Herausforderungen 2013 (intern)
1) Demografischer Wandel	1) Mitarbeiterbindung
2) Fachkräftemangel	2) Internes Arbeitgeber-Image
3) Gesetzliche Rahmenbedingungen	3) Employer Branding
4) Mitarbeiterfluktuation	4) Neue flexible Formen der Arbeit
5) Social Media	5) Mitarbeiterempfehlungen

Abb. 3: Monster Recruiting Trends 2013 (monster.at)

Die Suche nach Arbeitskräften, der Auftritt als attraktiver Arbeitgeber und die Bindung von Talenten sind Kernherausforderungen geworden. Familienfreundlichkeit wird dabei von immer mehr Arbeitnehmern eingefordert und liegt bei jungen Menschen beispielsweise bereits vor dem Wunsch nach einer Führungsposition.

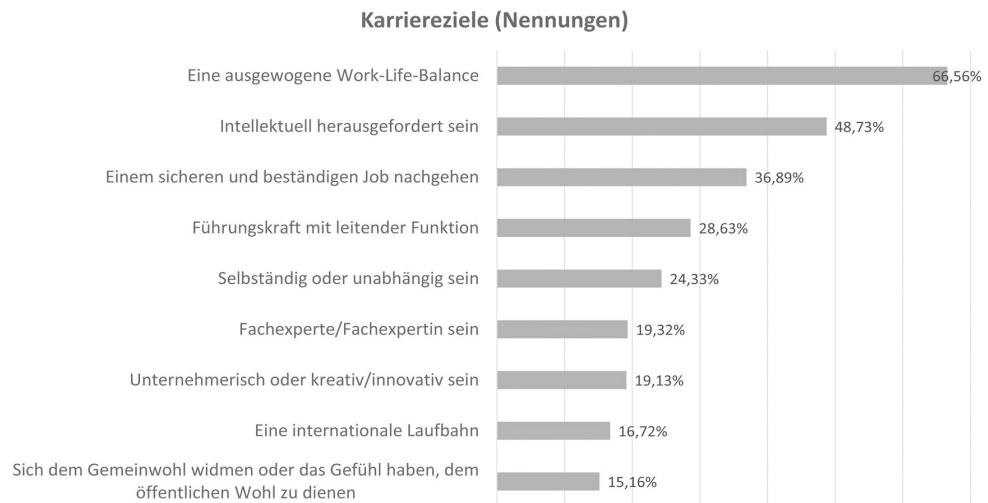


Abb. 4: Karriereumfrage unter 1.537 Absolventen der JKU Linz, durchgeführt von der Kepler Society im Jänner 2013

Dieses Ergebnis wird auch von der 2014 von Hajek Public Opinion Strategies durchgeführten Befragung unter 1.000 Arbeitnehmern aller Branchen untermauert. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist nach einer guten Bezahlung der zweitwichtigste Faktor bei der Jobauswahl:

- Platz 1: Gute Bezahlung
- Platz 2: Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Platz 3: Respektvoller Umgang
- Platz 4: Nähe des Arbeitsortes
- Platz 5: Arbeitsinhalte
- Platz 6: Aufstiegs- und Karrierechancen
- Platz 7: Weniger Stressbelastung
- Platz 8: Aus-/Weiterbildungsprogramm
- Platz 9: Image des Arbeitgebers
- Platz 10: Gesundheitsvorsorge durch den Arbeitgeber

III. Familienfreundlichkeit bringt's

Angesichts dieser Entwicklungen ist es naheliegend und auf lange Sicht auch notwendig, als Arbeitgeber in Familienfreundlichkeit im Betrieb zu investieren. Aktivitäten in diese Richtung sind keine Großzügigkeit des Arbeitgebers, sondern bringen zahlreiche positive Effekte mit sich – für das Unternehmen, die Arbeitnehmer und auch die Gesellschaft. Es ist also eine Win-Win-Win-Situation für alle Beteiligten.

Das nicht unproblematische Wort „Work-Life-Balance“ suggeriert eine Trennung von Arbeit und Leben, die auch noch in den Köpfen vieler Unternehmensverantwortlicher, aber auch Arbeitnehmervertreter verankert ist. Tatsächlich beeinflussen sich Arbeits- und Privatleben gegenseitig. Droht in einem Lebensbereich Überforderung, wird der andere automatisch davon beeinflusst. Unternehmen, die in eine familienfreundliche Personalpolitik investieren, profitieren nachgewiesenermaßen von den positiven Effekten.

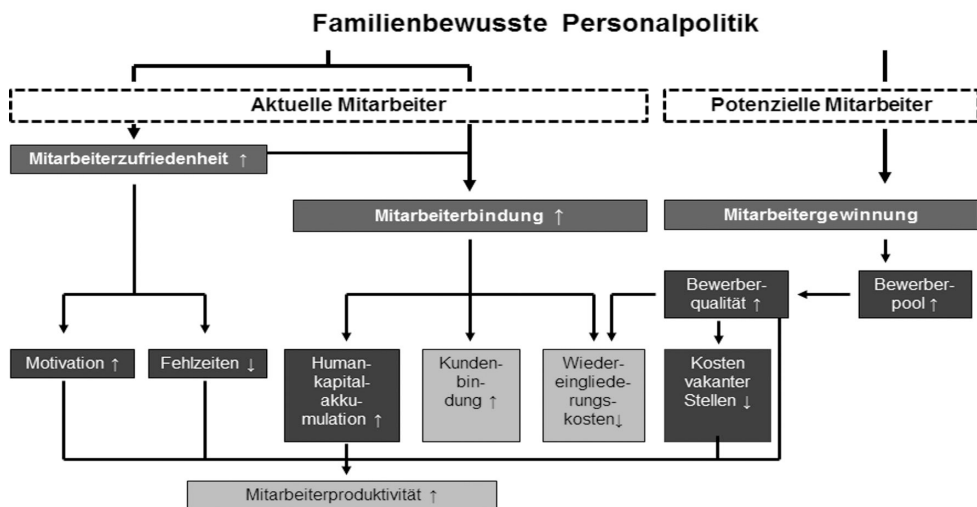


Abb. 5: Auswirkfaktoren von familienbewusster Personalpolitik (FFP Steinbeis Hochschule Berlin, 2012)

Eine umfangreiche Untersuchung des Forschungszentrums Familienorientierte Personalpolitik (FFP) unter 411 österreichischen Unternehmen hat diese positiven Effekte im Jahr 2012 erstmals beziffert. Dabei hat sich gezeigt, dass familienfreundliche Arbeitgeber in insgesamt 15 von 19 betriebswirtschaftlichen Faktoren besser abschneiden als jene Unternehmen, die auf Familienfreundlichkeit wenig oder keinen Wert legen. So weisen besonders familienfreundliche Arbeitgeber im Vergleich zum Durchschnitt der untersuchten Betriebe

- um 23% geringere krankheitsbedingte Fehltage,
- ein um 17% besseres, familienbewusstes Image,
- eine um 10% geringere Fluktuationsrate,
- eine um 11% höhere Mitarbeitermotivation,
- eine um 12% höhere Mitarbeiterproduktivität,
- um 10% geringere Eigenkündigungen und
- eine um 9% geringere Elternkarenzdauer

auf.

Fluktuationsrate und krankheitsbedingte Fehltage lassen sich für Arbeitgeber vergleichsweise einfach auch in Geldeinheiten transformieren. Die Anzahl krankheitsbedingter Fehltage ist in besonders familienbewussten Unternehmen um 2,89 Tage pro Arbeitnehmer und Jahr geringer als in kaum familienbewussten Unternehmen. Unter der Annahme einer Bruttowertschöpfung pro Tag und Arbeitnehmer von 250 Euro ergibt sich eine Ersparnis von rund 720 Euro pro Arbeitnehmer pro Jahr ($2,89 \cdot 250$). Die Fluktuationsrate ist in besonders familienbewussten Unternehmen um 1,05 Prozentpunkte geringer als in kaum familienbewussten Unternehmen. Auch hier ist durch reduzierte Wiederbeschaffungskosten (u.a. Kosten der unbesetzten Stelle, Auswahlkosten, Anwerbekosten, Einarbeitungskosten) pro ausgeschiedenem Arbeitnehmer ein beachtliches Einsparungspotenzial gegeben.

Familienfreundlichkeit macht darüber hinaus aber auch krisenfester. Eine Befragung im Auftrag des damaligen Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend unter Unternehmen, die am Audit *berufundfamilie* teilgenommen haben, hat im Jahr 2010 gezeigt, dass fast zwei Drittel der Unternehmen nach der Wirtschaftskrise 2008/2009 angaben, familienfreundliche Maßnahmen hätten sehr viel oder viel zu einem guten Umsatz und einer positiven Ertragslage beigetragen.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass familienfreundliche Unternehmen Mitarbeiter mit höherer Motivation und Produktivität, weniger Fehlzeiten und längerer Betriebszugehörigkeit haben.

IV. Familienfreundlichkeit und Nachhaltigkeit

Beinahe alle Großunternehmen in Österreich – und auch immer mehr Klein- und Mittelbetriebe – versuchen ihre Nachhaltigkeit zu steigern und stellen die Ergebnisse in

entsprechenden Berichten dar. International anerkannte Normen spielen für die Nachhaltigkeitsarbeit wie auch bei der Berichterstattung eine große Rolle. Auch Österreich hat seit Juli 2013 das Prinzip der Nachhaltigkeit in der Bundesverfassung verankert und bezieht sein Verständnis darüber auf das anerkannte „Drei-Säulen-Modell“ aus Ökonomie (Wirtschaft), Ökologie (Umwelt) und Sozialem (Gemeinwohl). Zudem wird seit mehr als zwei Jahren an einem Nationalen Aktionsplan für Corporate Social Responsibility (CSR) gearbeitet, der Anreize für Unternehmen wie öffentliche Einrichtungen bieten soll, Nachhaltigkeit zu leben.

Dabei herrscht – wie in allen internationalen Standards – Konsens darüber, dass die Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit der eigenen Arbeitnehmer ein wesentliches Merkmal nachhaltig agierender Unternehmen sind, zumal es sich bei der „Ressource Mensch“ um die wesentlichste Ressource eines Unternehmens handelt. Diversity Management (Umgang mit sozialer Vielfalt in Unternehmen) und Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielen dabei eine wesentliche Rolle.

So wurde z.B. die Präambel des Österreichischen Corporate Governance Kodex (ÖCGK) im Jänner 2012 um den Absatz „Unternehmen tragen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Es wird daher auch empfohlen, entsprechende geeignete freiwillige Maßnahmen und Initiativen etwa zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie umzusetzen“ ergänzt. Der ÖCGK stellt den Maßstab für gute Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle am österreichischen Kapitalmarkt dar. Bedingt durch das Unternehmensrechtsänderungsgesetz 2008 sind alle börsennotierten Unternehmen verpflichtet, einen Corporate Governance Bericht zu erstellen, der insbesondere auch eine Erklärung über allfällige Abweichungen zu einem anerkannten Corporate Governance Kodex vorsieht. Damit erhielt der Österreichische Corporate Governance Kodex eine noch größere Bedeutung. Zudem ist zu erwarten, dass Änderungen mittelfristig auch Auswirkung auf öffentliche Vergaben haben werden.

V. Umsetzung im Unternehmen

Für die Rahmenbedingungen einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen gibt es kein Patentrezept, vielmehr kommt hierbei eine Vielzahl an Faktoren zum Tragen. Branchen und Unternehmen sind sehr unterschiedlich in ihren Grundsätzen, Werten und Herangehensweisen. Arbeitsabläufe, Kundenbedürfnisse und damit die Arbeitsorganisation variieren. Welches Unternehmen familienfreundlich ist, zeigt sich v.a. im Vergleich mit seinem direkten Mitbewerber. Für Unternehmen, die sich in punkto Familienfreundlichkeit verbessern möchten, gilt es daher, alle relevanten Faktoren in die Überlegungen und Planung mit einzubeziehen und Lösungen zu definieren, die sicherstellen, dass eine Balance aus Unternehmens-, Arbeitnehmer- und Kundeninteressen gewährleistet ist.

Praktisch ergeben sich einige wesentliche Voraussetzungen, die Erfolgsfaktoren bei der Einführung und Weiterentwicklung von Familienfreundlichkeit im Unternehmen sind:

A. Bekenntnis der Unternehmensleitung

Ein klares Bekenntnis der Unternehmensleitung zu familienfreundlichen Aktivitäten und Initiativen ist in der Praxis die wesentlichste Voraussetzung, damit Familienfreundlichkeit auch bei den Mitarbeitern ankommt. Das Interesse darf aber nicht nur der oberflächlichen Imagepolitik gelten, sondern vielmehr muss ein aufrichtiges Interesse an der Weiterentwicklung des Unternehmens bestehen. Die meisten Maßnahmen entfalten nur dann ihre Wirkung, wenn sie von der obersten Leitung und den Führungskräften vorgelebt werden.

B. Klare Zielsetzungen

Am Beginn steht die Definition des Begriffs Familie durch das Unternehmen. Dies umreißt den Empfängerkreis familienfreundlicher Maßnahmen und hat einen fundamentalen Einfluss auf deren Zielsetzung. Eine Studie im Auftrag der Landesakademie Niederösterreich hat erhoben, nach welchen Methoden Unternehmen im Rahmen des Audit *berufundfamilie* ihren Familienbegriff definieren. Grundsätzlich wurden drei verschiedene Herangehensweisen gewählt:

- Wer ist mit Familie gemeint?
- Wo findet Familie statt?
- Welche Aufgaben hat die Familie?

Unabhängig von der gewählten Methode gehen die meisten Unternehmen über die Definition „Vater, Mutter, Kind“ hinaus und umfassen etwa auch pflegebedürftige Angehörige oder außerhalb des gemeinsamen Haushalts lebende Kinder (Patchwork-Familien).

Die Gründe, sich mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie auseinanderzusetzen, können vielfältig sein. Häufig wird eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität als Hauptgrund genannt. Oft geht es aber auch darum, praktische organisatorische Probleme zu lösen oder eine bessere Unternehmensperformance hinsichtlich Fluktuation, Produktivität etc. zu erzielen. In jedem Fall sollten die Ziele am Beginn festgelegt werden, um einerseits die Maßnahmen darauf abzustellen und andererseits den Erfolg sichtbar machen zu können. Mögliche Ziele können sein:

- Steigerung der Zufriedenheit von Arbeitnehmern und/oder Führungskräften
- Senkung der Krankenstände und Abwesenheiten
- Steigerung der Produktivität
- Senkung der Fluktuation
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und damit zusammenhängend der Bewerbungen
- Erreichen neuer Arbeitnehmer-Zielgruppen
- bessere Integration von Arbeitnehmern in Auszeiten und Karenz

- schnellere Rückkehr aus der Karenz
- Schaffung qualitativ höherwertiger Arbeitsplätze für Karenzrückkehrer
- Lösung der Vertretungsproblematik
- Bewusstseins-schaffung für Leistungen, die das Unternehmen den Arbeitnehmern zur Verfügung stellt

Parallel dazu hat sich oft das Erstellen eines (ungefähren) Business Cases, also einer Wirtschaftlichkeitsrechnung, als vorteilhaft erwiesen. Vielfach werden Maßnahmen, die in das Sozial- oder Humankapital eines Unternehmens investieren, keinerlei betriebswirtschaftlicher Betrachtung unterzogen. Besonders in wirtschaftlich engen Zeiten ist eine klare Darstellung der Wirtschaftlichkeit wesentlich, um das Fortbestehen familienfreundlicher Maßnahmen sicherzustellen. Ein Business Case für Familienfreundlichkeit im Unternehmen könnte etwa so aussehen:

Zielsetzung	Messgröße	Angestrebter Wert	Zeitraum	Effekt
Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	Anzahl der Bewerbungen	+5%	Innerhalb von zwei Jahren	Senkung der jährlichen Suchkosten um € ...
Senken der Fluktuation	Netto-Fluktuationsrate (ohne Pensionen, Karenzen etc.)	Von derzeit 9% auf 7%	Innerhalb von vier Jahren	Kostenersparnis von € ... pro Jahr
Schaffung von qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen für Karenzrückkehrer	Anzahl der Rückkehrer, die mit höheren Stundenkontingenten retour kommen / die in Expertenpositionen eingesetzt sind / die Führungspositionen übernehmen	Steigerung der Stundenzahlen von derzeit durchschnittlich 16 Stunden auf 25 Stunden / Rückkehrquote auf ursprünglichen Job auf 70% steigern	Innerhalb von drei Jahren	Reduktion der Suchkosten und Kosten der Nachbesetzung um ... %
Erhöhen der Frauenquote in Führungspositionen	Anteil der Frauen in Führungspositionen	Von derzeit 7% auf 20%	Innerhalb von drei Jahren	Senkung des Know-how-Verlusts / Reduktion der Kosten für Nachbesetzungen um ...%

Abb. 6: Beispielhafte Darstellung von Zielsetzungen und Business Cases familienfreundlicher Maßnahmen (eigene Darstellung)

C. Ressourcen

Familienfreundliche Maßnahmen sollen für das Unternehmen positive Effekte erzielen, es jedoch nicht überfordern. Daher muss die Frage gestellt werden, was leistbar und möglich ist – im zeitlichen, personellen, rechtlichen und natürlich monetären Sinn. Allerdings muss an dieser Stelle auch an den Mut appelliert werden, denn gerade jene Themen, die besonders kontroversiell diskutiert werden und manchmal sogar mit einer gewissen Angst besetzt sind, erweisen sich in der Praxis häufig als besonders relevant. Zudem lassen sich viele Initiativen auch ohne große unmittelbare Geldmittel realisieren. Hier liegen die eingesetzten Ressourcen eher im Bereich der Arbeitszeit zur Informationsrecherche und Aufbereitung für die Arbeitnehmer. Jedoch auch diese zeitlichen Ressourcen bedürfen der Planung, damit das Projekt Familienfreundlichkeit nicht zu Überlastungen bei den ausführenden Mitarbeitern führt.

D. Projektablauf und Projektorganisation

Es hat sich bewährt, für Veränderungsprozesse, die langfristig im Unternehmen Wirkung zeigen sollen, den Weg eines „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ zu gehen. Das verhindert Einmaleffekte und sichert die laufende Weiterentwicklung. Dementsprechend sollte auch die Beschäftigung mit möglichen Maßnahmen und Verbesserungen als dauerhafter Prozess mit immer wiederkehrenden Erhebungen und Zwischenergebnissen gestaltet sein. Vereinfacht ausgedrückt kann der Prozess so aussehen:

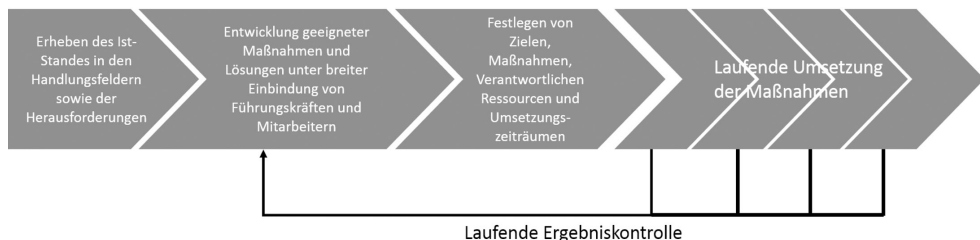


Abb. 7: Beispielhafte Darstellung des Umsetzungsprozesses familienfreundlicher Maßnahmen als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (eigene Darstellung)

E. Ist-Erhebung

Zu Beginn des Prozesses erweist sich eine umfangreiche Ist-Erhebung als günstig. Diese sollte möglichst alle Handlungsfelder beinhalten und aufzeigen,

- welche Maßnahmen und Initiativen bislang bereits gesetzt wurden,
- wo bereits gute Lösungen vorhanden sind und
- welche Herausforderungen es in Bezug auf die einzelnen Handlungsfelder gibt.

Neben einer Auflistung möglicher Ansatzpunkte und Maßnahmen kann auch die Erhebung verschiedener Kennzahlen den Blick auf die relevanten Veränderungsnotwendigkeiten schärfen.

Beispiele für solche zu erhebenden Kennzahlen sind:

Demografische Zahlen	Anzahl/Anteil der Arbeitnehmer nach Geschlecht	Die Bedarfe sehen je nach Verteilung meist anders aus. In klassisch männlich dominierten Betrieben ergeben sich andere Bedürfnisse in Sachen Vereinbarkeit als in klassisch weiblichen.
	Anzahl/Anteil der Arbeitnehmer nach Altersgruppen	Vereinbarkeit sieht je nach Lebensphase anders aus. Auch ältere Mitarbeiter, deren Kinder z.B. bereits außer Haus sind, haben Bedarf nach Lebensbalance. Zusätzlich sind sie oft die Hauptbetroffenen der Pflege von nahen Angehörigen. Oder aber sie haben sogar eine Dreifachbelastung.
	Durchschnittsalter der Belegschaft	Auch dieses gibt oft gute Hinweise auf die Bedürfnislage.
	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	Mitarbeiterbindung ist oft ein Motiv bei der Installierung familienfreundlicher Maßnahmen im Unternehmen. Daher kann die Zugehörigkeit (ggf. im Jahresvergleich) sinnvoll sein.
Arbeitszeit	Anzahl/Anteil der Teilzeitkräfte nach Geschlecht	Oft wird hier sichtbar, dass Teilzeit ein stark weibliches Phänomen ist und mit geringeren Karrierechancen einhergeht.
	Anzahl/Anteil der Führungskräfte in Teilzeit	Oft gibt es kaum Angebote für Führungskräfte in Teilzeit. Das schließt aber beispielsweise Führungskräfte, die aus der Karenz zurückkehren, aus.
	Durchschnittliche Überstunden je Vollzeitmitarbeiter / je Teilzeitmitarbeiter	Kann ein guter Indikator für Belastungen sein.
	Durchschnittskosten einer Überstunde	Zeigt rasch die finanziellen Mehrbelastungen durch Überstunden auf.
Familienverpflichtungen	Anzahl und Altersgruppen der Kinder der Mitarbeiter	Wichtige Kennzahl, wenn es um die Installierung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten im Unternehmen geht. Genaue Analyse und Bedarfserhebung sind hier Pflicht.
	Anzahl der Mitarbeiter mit Pflegeverpflichtungen für Angehörige	Diese Zahl ist in kaum einem Unternehmen vorhanden. Und dennoch müssten – rein statistisch betrachtet – 5% bis 10% aller Erwerbstätigen in irgendeiner Form davon betroffen sein. Meist liefert eine entsprechende Analyse Überraschendes zutage.