



LAND

OBERÖSTERREICH

# Erfolgsfaktor Familienorientierung Leitfaden für Unternehmen



**Impressum:**

Medieninhaber und Herausgeber:  
Amt der OÖ. Landesregierung  
Direktion Bildung und Gesellschaft  
Familienreferat  
Mag. Franz Schützeneder  
Bahnhofplatz 1  
4021 Linz  
Tel.Nr.: 0732/7720/11830  
E-Mail: [franz.schuetzeneder@ooe.gv.at](mailto:franz.schuetzeneder@ooe.gv.at)  
Homepage: [www.familienkarte.at](http://www.familienkarte.at)  
Erscheinungsjahr: 2008

**Projektleitung und Konzeption:**

DSA Mag.<sup>a</sup> (FH) Hannelore Kleiß  
Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Kumpf-Frommel  
SPES Familien-Akademie  
Panoramaweg 1  
4553 Schlierbach  
Tel.Nr.: 07582/82123/55  
E-Mail: [familienakademie@spes.co.at](mailto:familienakademie@spes.co.at)  
Homepage: [www.familienakademie.at](http://www.familienakademie.at)  
Druck: FRIEDRICH VDV, A-4020 Linz  
Grafik Innenteil: Barbara Strutzenberger  
Textliche Bearbeitung: KREDO text & konzept,  
Dodo Kresse



# Vorwort

Familienreferent LH Stv. Franz Hiesl

WK-Präsident Dr. Rudolf Trauner



Liebe Unternehmerinnen,  
liebe Unternehmer!

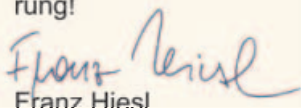
Frauen und Männer in unserem Land wünschen sich, Familienarbeit und Erwerbsarbeit besser vereinbaren zu können. Das belegen zahlreiche Studien. In der Landespolitik ist es uns ein besonderes Anliegen, dafür

entsprechende Rahmenbedingungen zu gestalten.

Gerade in der Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind aber Unternehmen besonders gefordert. Wir brauchen eine familienorientierte Unternehmenspolitik, um all jene Frauen und Männer zu unterstützen, die sowohl beruflichen als auch privaten Verpflichtungen gerecht werden wollen und müssen.

Als Familienreferent des Landes Oberösterreich ist es mir ein zentrales Anliegen, Unternehmen bei der Entwicklung von Modellen zur besseren Vereinbarkeit von Familienarbeit und Erwerbsarbeit nicht allein zu lassen, sondern Unterstützung zu geben. Mit der Herausgabe dieser Broschüre „Erfolgsfaktor Familienorientierung“ stellen wir Ihnen eine Fülle von Ideen und Anregungen für die Gestaltung maßgeschneiderter Lösungen in Ihrem Betrieb zur Verfügung. Je nach Unternehmensgröße, Branche, Personalstruktur und Unternehmenskultur sind Win-Win-Ergebnisse möglich. Das zeigen bereits einige Unternehmen in Oberösterreich auf. Diese Unternehmen haben eine Vorreiterrolle im Bereich der Familienorientierung. Lassen Sie sich von der Vielfalt und der Kreativität der angeführten Beispiele ermutigen.

Ich wünsche Ihnen eine angeregte Lektüre und erfolgreiche Schritte in der Planung und Umsetzung familienorientierter Unternehmenspolitik. Nehmen Sie sich Zeit für den künftigen wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens durch mehr Familienorientierung!

  
Franz Hiesl

Landeshauptmann - Stellvertreter



Familienfreundlichkeit von  
Unternehmen

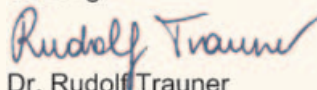
Das Bemühen um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf macht gerade in Oberösterreich Sinn. So besteht die Wirtschaft unseres Bundeslandes zu 90 Prozent aus Klein- und Mittelbetrieben mit maximal neun Mitarbei-

terInnen – viele davon sind reine Familienbetriebe. Aber auch der Fachkräftemangel und die demografiebedingte Überalterung unserer Arbeitswelt erfordern es, qualifizierte Arbeitskräfte im Betrieb zu halten.

Familienfreundliche Maßnahmen sind dafür ein geeignetes Mittel, denn man darf nicht vergessen: Durch MitarbeiterInnenfluktuation geht wertvolles Know-how verloren und dem Betrieb entstehen vermeidbar gewesene Kosten in Folge von Personalsuche, Personalauswahl und Einarbeitungsphasen. Familienfreundlichkeit macht sich daher bezahlt – auch weil MitarbeiterInnen, die Familie und Beruf gut vereinbaren können, ausgeglichener und produktiver sind. Eine höhere Motivation und ein guter Gesundheitszustand führen wiederum zu weniger Fehlzeiten und Krankenständen.

Mit der vorliegenden Broschüre will das Land Oberösterreich familienorientierte Betriebe vor den Vorhang holen und Maßnahmen für ein Mehr an Familienorientierung im Betrieb vorstellen. Diese reichen von der familienbewussten Arbeitszeitgestaltung bis hin zu Fragen der Arbeitsorganisation.

Als Wirtschaftskammer sind wir davon überzeugt, dass sich UnternehmerInnen durch nichts mehr überzeugen lassen, als durch positive Beispiele anderer Betriebe. Aus diesem Grund begrüße ich den Schritt des Landes Oberösterreich zur Herausgabe der Broschüre „Erfolgsfaktor Familienorientierung“ und wünsche den Betrieben viel Erfolg bei der Umsetzung.

  
Dr. Rudolf Trauner

WK-Präsident

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	4
<b>Neue Wertorientierung und Überwindung von Rollenklischees</b>	5
<b>Maßnahmen</b>	7
<b>Unternehmenskultur – Wir brauchen eine neue Kultur der Gemeinsamkeit</b>	7
Sensibilisierung von Führungskräften	8
Personalpolitik / Personalentwicklung	8
Chancengleichheit für Frauen und Männer	9
MitarbeiterInnengespräche	10
Betriebsfeste, Ausflüge und andere Veranstaltungen	11
Interne Kommunikation	13
Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege	14
<b>Familienbewusste Arbeitszeitgestaltung – Mehr Gestaltungsspielraum und Spontaneität</b>	17
Teilzeit	18
Gleitzeit	18
Flexible Pauseneinteilung	19
Urlaubsregelung	21
Sonderurlaub	21
Jahresarbeitszeit	23
Verlängerung der Elternkarenz und Elternteilzeit	25
Sabbatical	26
Lebensarbeitszeit – Langzeitkonten	26
<b>Arbeitsorganisation – Qualität durch Mobilität</b>	29
Telearbeit	30
Teamarbeit	31
Job-Sharing	31
Karenzzeit und Kontakthaltemöglichkeit	33
Wiedereinstieg nach der Karenzzeit	35
Familienhospizkarenz	35
Arbeit mit nach Hause nehmen	37
Kinder im Betrieb	37
<b>Familienservice – Machen Sie sich stark für andere</b>	39
Essen aus der Betriebsküche	40
Haushaltsservice	41
Finanzielle Beihilfe	41
Unterstützung bei der Kinderbetreuung	43
Kooperation mit Familienserviceeinrichtungen	45
AnsprechpartnerIn für Vereinbarkeit	45

<b>Checkliste</b>	47
<b>Reif für den ersten Platz?</b>	47
Unternehmenskultur	47
Arbeitszeitgestaltung	48
Arbeitsorganisation	49
Familienunterstützende Serviceangebote	50
<b>Wachstums- und Einsparpotenziale durch familienfreundliche Maßnahmen</b>	51
Entwicklung in Oberösterreich – Daten und Zahlen	51
Effekte familienorientierter Maßnahmen – es rechnet sich	52
Betriebswirtschaftliche Einsparpotenziale	54
Kosten der familienfreundlichen Maßnahmen	57
Kosten und Ersparnisse – eine Gegenüberstellung	58
Fazit: Familienfreundlichkeit ist ein Erfolgsfaktor	58
<b>Serviceteil</b>	59
<b>Familienorientierung im Focus</b>	59
Servicestelle Familienreferat	59
Familienoskar des Landes OÖ	60
Bündnis für Familie OÖ	60
Audit Familie & Beruf	61
Links	61
Literatur, Studien und Quellen	63

# Einleitung



Einer der entscheidenden Wettbewerbsvorteile in der Wirtschaft sind engagierte und motivierte MitarbeiterInnen. Daher kommt der Personalpolitik und insbesondere der Familienorientierung des Unternehmens eine sehr verantwortungsvolle Rolle und ein immer größerer Stellenwert zu. Die Basis für alle Vereinbarkeitsmaßnahmen ist eine Unternehmenskultur, die sowohl Erwerbsarbeit als auch Familienarbeit gleichermaßen als wichtig empfindet und anerkennt.

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist es vielfach selbstverständlich, die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen mit im Blick zu haben. Viele Unternehmen sind grundsätzlich bereit, familienfreundliche Maßnahmen zu setzen, wissen aber nicht so recht, welche und wie. Diese Publikation ist daher als kompakte Arbeits- und Argumentationshilfe für alle gedacht, denen eine familienbewusste Arbeitswelt am Herzen liegt.

Im ersten Teil finden Sie einen Überblick über die Maßnahmen, die ein Unternehmen für seine MitarbeiterInnen ergreifen kann, damit diese beruflichen und privaten Verpflichtungen nachkommen können. Diese Maßnahmen sind in vier Bereiche gegliedert:

- Eine **Unternehmenskultur**, die Familienarbeit als eine Form der Weiterbildung und Qualifizierung versteht, profitiert von den in der Familienarbeit erworbenen Fähigkeiten und Kompetenzen. Kommunikationsfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Flexibilität, Problemlösungskompetenz und Eigeninitiative werden in der Familienarbeit entwickelt und trainiert und werden in der Erwerbsarbeit immer wichtiger.
- Verschiedene **Arbeitszeitmodelle**, wie etwa Gleitzeit, Jahresarbeitszeit oder Teilzeit bieten die Möglichkeit, die Anforderungen des Unternehmens mit den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen in Einklang zu bringen.
- Eine familienbewusste **Arbeitsorganisation** erhöht die Einsatzbereitschaft der MitarbeiterInnen. Die flexible Gestaltung und Verteilung von Arbeitsaufträgen, verbunden mit der Möglichkeit, geeignete Aufgaben von zu Hause zu erledigen, erleichtern es Ihren MitarbeiterInnen, berufliche und private Verpflichtungen in Balance zu bringen.
- Mit dem **Familienservice** wird die alltägliche Familienarbeit wie Kinderbetreuung, Betreuung älterer Angehöriger oder Haushaltsarbeit auf oft einfache Art und Weise unterstützt.

Anhand **praktischer Beispiele aus dem Alltag oberösterreichischer Betriebe** erfahren Sie, wie einfache Lösungen große Wirkung erzielen können und wie unterschiedlich familienunterstützende Maßnahmen gestaltet sein können. Dabei wird deutlich, dass hinter den jeweiligen Maßnahmen das Bewusstsein für die Notwendigkeit und für die speziellen Herausforderungen der Familienarbeit steht.

Mit Hilfe einer **Checkliste** können Sie sich einen Überblick verschaffen, wieweit Sie selber in den vier zentralen Bereichen familienbewusster Unternehmensführung bereits aktiv sind und wo es noch vermehrt Gestaltungsmöglichkeiten gibt.

Untersuchungen zeigen, dass sich dieser Aufwand durch hohe Einspareffekte sowie durch Qualitäts- und Imagesteigerung bezahlt macht.

Im Kapitel **Wachstums- und Einsparpotentiale durch familienfreundliche Maßnahmen** finden Sie interessante Studienergebnisse zusammengefasst. Je besser MitarbeiterInnen Familie und Beruf vereinbaren können, desto höher sind Lebenszufriedenheit, berufliche Motivation, KundInnenorientierung und Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Darüber hinaus ergeben sich auch ökonomische Vorteile für Unternehmen.

Im **Serviceteil am Ende der Broschüre** finden Sie weiterführende Informationen und AnsprechpartnerInnen.

## Neue Wertorientierung und Überwinden von Rollenklischees



Der Brückenschlag zwischen Erwerbsarbeit und Familienarbeit erfordert eine neue Wertorientierung. Erst wenn Rücksichtnahme, Toleranz, Solidarität und Zuneigung in einer Gesellschaft die gleiche Bedeutung erlangen wie Verdienen und Besitzen, wird die Verfolgung familiärer Ziele nicht mehr im Widerspruch zu beruflichen Zielen stehen. Es geht bei diesem Brückenschlag aber auch um das Aufbrechen

von Rollenklischees, denn die mangelnde Vereinbarkeit bringt Männer und Frauen in einen Zielkonflikt. Das rein männliche Erwerbsmodell, in dem Männer immer länger arbeiten, ist eine Falle. Frauen hingegen wird es oft schwer gemacht, von Teilzeit auf Vollzeit aufzustoßen, und sie sind in Bereichen tätig, die weit unter ihrer Qualifikation liegen. In Zukunft wird es stärker als bisher darum gehen, Müttern und Vätern zu ermöglichen, Familien- und Erwerbsarbeit gemäß ihren Bedürfnissen und Wünschen und zum Wohl der Kinder und anderer unterstützungsbedürftiger Personen zu verbinden. Dazu brauchen wir neue Modelle, um Familienarbeit und Erwerbsarbeit partnerschaftlich aufzuteilen und nebeneinander und/oder nacheinander in Wahlfreiheit ausüben zu können (z.B. Lebensarbeitszeitmodelle).

Eine familienfreundliche Unternehmenskultur, die zu dieser neuen Wertorientierung und zum Aufbrechen von Rollenklischees beitragen will, erfordert Kommunikation, soziale Innovation und die Einbindung der MitarbeiterInnen. Familienorientierung ist kein punktuellere Ereignis, sondern ein kontinuierlicher Prozess, da nicht nur die Erwerbsarbeit sondern auch die Familienarbeit einem Wandel unterworfen ist und wechselnde Herausforderungen mit sich bringt. Eine familienfreundliche Unternehmenskultur setzt voraus, dass alle Beschäftigten, egal ob Frau oder Mann, jung oder alt, AbteilungsleiterIn oder SachbearbeiterIn, die entsprechenden Maßnahmen nutzen und von ihnen profitieren können. Um dies zu gewährleisten, empfiehlt es sich, Maßnahmen schriftlich (z.B. in der Betriebsvereinbarung) festzuhalten. Familienfreundlichen Unternehmen gelingt es zugleich, ihre Angebote und Maßnahmen auf die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der MitarbeiterInnen abzustimmen.

Familienbewusste Personalpolitik sollte sich an den Bedürfnissen von Kindern orientieren, und sich dennoch nicht nur auf die Familienphase mit Kleinkindern beschränken, sondern auch auf Familien mit älteren Kindern oder mit pflegebedürftigen Angehörigen eingehen. Sobald MitarbeiterInnen die Möglichkeiten haben, Erfolg und Zufriedenheit im Beruf mit einem gelingenden Familienleben zu verbinden, ist unsere Zielvorstellung erreicht. Unternehmen, die familienbewusste Maßnahmen setzen, bekommen

international Rückenwind durch zunehmende Beiträge der Wirtschaft im Rahmen der Corporate Social Responsibility (CSR). Unter CSR versteht man das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen im ökologischen und sozialen Bereich. Die Aktivitäten werden von Unternehmen freiwillig gesetzt, gehen also über gesetzliche Verpflichtungen hinaus. Der CSR-Begriff vereinigt äußerst vielfältige Themen und Umsetzungsmöglichkeiten von der umweltfreundlichen Produktion, der Soforthilfe bei Naturkatastrophen bis zu familienfreundlichen Arbeitszeiten in Betrieben. Die Europäische Kommission sieht in der Förderung von CSR einen Ansatz, die freiwilligen Beiträge von Unternehmen zu sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit zu fördern.

Jeder Betrieb hat seine individuellen Ansatzpunkte, Chancen und Grenzen, die genutzt und respektiert werden wollen. Es hängt von der Unternehmensgröße und -lage ab, welche Angebote zum Ziel führen und auch wirtschaftlich sinnvoll sind.