

# MEHR RENDITE und weniger Fehlzeiten

Familienfreundliche Betriebe profitieren im Ringen um Fachkräfte mehrfach: Wer Mitarbeitern hilft, den Spagat zwischen Beruf und Familie zu meistern, reduziert nicht nur Fluktuation und Fehlzeiten, sondern kann laut Studie von Roland Berger auch seine Rendite um bis zu 40 Prozent steigern.

Autorin **Sandra Rauch**  
Fotograf **Jens Nieth**

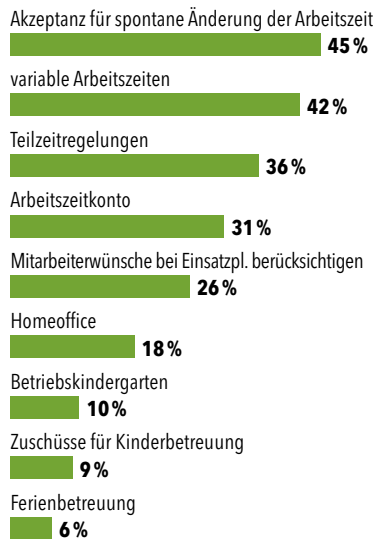
# D

Das Kind mit zur Arbeit nehmen, damit der Partner zum Arzt gehen kann – bei Elektro Koppen in Oberhausen ist das kein Problem. Eine bunte Spielecke sorgt dafür, dass Mitarbeiter mit ihrem Nachwuchs diese Zeit stressfrei gestalten können. Eine Win-win-Situation für beide Seiten, findet Geschäftsführer Tobias Koppen: „Klar fällt der- oder diejenige dann für ein, zwei Stunden aus. Aber lieber so als gleich den ganzen Tag.“

Dass er sich um die persönlichen Belange seines Teams kümmern muss, war dem Chef von heute 65 Mitarbeitern schon bei Übernahme des Betriebs im Jahr 2005 klar: „Dem Unternehmen ging es schlecht, und wir haben quasi von null

**Maßnahmen** Was Arbeitgeber heute ihren Mitarbeitern bieten

**Wunsch und Wirklichkeit klaffen auch bei der Familienfreundlichkeit auseinander: Nicht einmal die Hälfte hat Verständnis für spontane Änderungen der Arbeitszeit.**



Quelle: Umfrage Pronova BKK "Junge Familien 2017"

angefangen. Um wieder auf die Beine zu kommen, musste ich viel vom Team verlangen und wollte mich dankbar zeigen.“ Bei damals 20 Mitarbeitern hat er schnell mitbekommen, was seine Leute bewegt. „Das war ein Geben und Nehmen: Ich habe versucht, alles zu ermöglichen, dass es ihnen privat gut geht und sie das mit ihrer Familie koordiniert bekommen. Dafür waren sie bereit, Überstunden zu leisten und Weiterbildungen zu besuchen.“

## BALANCE AUS GEBEN UND NEHMEN

Aus diesem Prinzip des Forderns und Entgegenkommens hat der Betrieb über die Jahre ein großes Netz verschiedener Instrumente entwickelt, das Mitarbeitern ermöglichen soll, Job und private Lebenssituation bestmöglich zu vereinbaren. Familien erhalten etwa einen festen Zuschuss für die Betreuung in Kita oder Kindergarten, in Kooperation mit einer Kita wird immer ein Belegplatz freigehalten. Durch Arbeitszeitkonten können sich Mitarbeiter halbe oder auch ganze Tage freinehmen. Baustellen werden möglichst so geplant, dass Monteure vier >



## SERIE

### Fachkräfte gewinnen und halten

*Vom Jobanbieter zur begehrten Arbeitgebermarke - wie Betriebe im Handwerk sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt positionieren.*

#1 - Sichere und gesunde Arbeitsplätze

#2 - Suche: auf die eigenen Stärken setzen

#3 - Führung 4.0: Vertrauen statt Kontrolle

#### #4 - Flexibilität: freie Fahrt für die Familie

#5 - Fortbildung: Karriereplanung mit System

#6 - Azubis: den Nachwuchs früh sichern

#7 - Fair bezahlen: mehr bieten als Tarif

#8 - Top Job Handwerk: Zertifikate & Co.

»Für uns ist es besser, wenn der Mitarbeiter ein oder zwei Stunden ausfällt als den ganzen Tag.«

**Tobias Koppen**, Chef von Elektro Koppen in Oberhausen, hilft den Mitarbeitern wo es geht, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren.



Tage arbeiten und dann drei Tage am Stück zu Hause sind. Es gibt Homeoffice sowie Teilzeit-Ausbildung und Teilzeit-Arbeit, wobei letztere inzwischen verstärkt von jungen Vätern genutzt wird. „Schon einige haben für drei oder sechs Monate nach der Geburt ihre Arbeitszeit reduziert, auch weil natürlich die Frauen heute mehr Unterstützung fördern“, sagt Koppen. Wer durch Mutterschutz und Elternzeit länger ausfällt, kann in dieser Zeit Weiterbildungsangebote nutzen, „um nicht den Anschluss zu verlieren und schneller wieder einzusteigen“.

Trotz des stark gewachsenen Teams hat der Unternehmer nach wie vor einen direkten Draht zur persönlichen Situation der Mitarbeiter. „Wichtiger Eckpfeiler ist unser Familienfest, das alle zwei Jahre stattfindet. Das nutzen auch Familienangehörige, um mit mir ins Gespräch zu kommen.“ Der individuelle Einsatz für

die Belange der Mitarbeiter zahlt sich bei Koppen gleich mehrfach aus: Die Fluktuation liegt unter dem Branchenschnitt, die Ausbildungsquote ist hoch, und die Mitarbeiter haben eine starke Bindung zum Betrieb, was sich in langjährigen Dienstjubiläen niederschlägt.

### FAMILIE ALS WERT WIRKLICH LEBEN

Also einfach ein paar der üblichen Maßnahmen in Sachen Familienfreundlichkeit einführen (siehe Info unten) und schon funktioniert das mit der Arbeitgeberattraktivität? Wer als Chef so denkt, unterschätzt die Komplexität des Themas im Alltag. Wie die Berater von Roland Berger 2018 in einer Studie für das Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ herausgefunden haben, können alle Maßnahmen nur dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn die Familienfreundlichkeit in der Unternehmenskul-



»Flexibilität heißt nicht, dass jeder kommen und gehen kann, wie er will.«

**Angela Fauth-Herkner** in Pullach (bei München) berät mit ihrer Agentur „Fauth-Herkner und Partner“ Betriebe bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle.

## Checkliste Wie familienfreundlich ist Ihr Betrieb?

**Oft sind es im Alltag die vermeintlich kleinen Dinge, die für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine große Bedeutung haben. Die folgende Checkliste hilft, an die wichtigsten Punkte zu denken. Vor der Einführung irgendwelcher Maßnahmen sollten Sie jedoch immer Ihre Mitarbeiter fragen, was für sie wirklich wichtig ist.**

- Wir bieten unseren Mitarbeitern, soweit möglich, flexible Bedingungen hinsichtlich Arbeitszeit und Ort (Beispiele: Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Teilzeit, Homeoffice).
- Unsere Mitarbeiter können ihre Arbeitszeit kurzfristig an besondere familiäre Erfordernisse anpassen (Beispiele: Ausfall Kinderbetreuung, Angehörigenpflege). Ihr Ausfall wird über Vertretungsregelungen weitestgehend aufgefangen.
- Besprechungszeiten finden „familiengerecht“ statt. Die Urlaubsplanung im Betrieb berücksichtigt die besonderen Bedürfnisse von Familien mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen.
- Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in der Unternehmensphilosophie und den Leitlinien für Führungskräfte verankert. Familienfreundliche Angebote sind im Betrieb bekannt. Führungskräfte werden auch danach bewertet, wie gut Vereinbarkeitswünsche von Mitarbeitern in den Teams umgesetzt werden.
- Familienpausen und Betreuungsphasen wirken sich nicht negativ auf die Karriere aus. Führungspositionen sind auch in Teilzeit möglich.
- Es finden regelmäßige Mitarbeitergespräche über berufliche und private Ziele der Mitarbeiter statt. Zielvereinbarungen, auch hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, werden schriftlich festgehalten.
- Rechtzeitig vor Ende der Elternzeit führen wir Wiedereinstiegsgespräche, um individuelle Wünsche und Bedürfnisse mit den Möglichkeiten im Betrieb abzugleichen. Wir bieten flexible Bedingungen, etwa eine schrittweise Erhöhung der Arbeitszeit.
- Wir unterstützen Mitarbeiter bei der Suche nach passenden Betreuungsmöglichkeiten für Kinder oder Pflegeeinrichtungen für Angehörige. Wir gewähren finanzielle Zuschüsse für die Betreuung und fördern Angebote der Ferienbetreuung. In Notfällen können Kinder mit an den Arbeitsplatz gebracht werden.
- Bei wichtigen familiären Ereignissen können Beschäftigte Sonderurlaub beantragen. Der Umgang mit Krankheitstagen der Kinder wird über die Gehaltsfortzahlung der gesetzlichen Krankenkassen hinaus flexibel gehandhabt.

tur verankert ist und auch tatsächlich gelebt wird. In der Praxis heißt dies:

Es muss o.k. und von Chef und Kollegen völlig akzeptiert sein, wenn ein Mitarbeiter etwa wegen der Krankheit eines Kindes kurzfristig zu Hause bleiben oder die Arbeitsstelle verlassen muss. Wird die von den Experten als „Neue Vereinbarkeit“ definierte familienfreundliche Kultur tatsächlich gelebt, kann der Arbeitgeber mit einer Vereinbarkeitsrendite von bis zu 40 Prozent rechnen. Getragen wird diese laut Studie vor allem durch eine geringere Fehlzeitenquote, die in familienbewussten Unternehmen um 42 Prozent niedriger liegt als in Betrieben ohne Maßnahmen für die Familie.

Johanna Gruber, Personalleiterin von Gruber Innenausbau-Holzbau in Bernried (Oberpfalz), sieht im Thema Familienfreundlichkeit inzwischen einen echten Wettbewerbsvorteil im Kampf um die besten Köpfe im Handwerk: „In unseren Einstellungsgesprächen zeigt sich deutlich: Das sind nicht mehr die Babyboomer, für die Arbeit das Wichtigste war und die Familie musste zurückstecken.“ Wer entsprechend qualifiziert ist, will Geld verdienen, gleichzeitig aber auch

## Fahrplan So können Sie Familien unterstützen

**Ein Patentrezept für optimale Vereinbarkeit gibt es nicht, da sich je nach Mitarbeiterstruktur oder Lage des Betriebs Wünsche und Bedürfnisse unterscheiden. So kann ein Betriebskindergarten in der Großstadt zur Trumpfkarte werden, während es auf dem Land meist genug Betreuungsplätze gibt. Am besten überlegen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern, welche Maßnahmen ihnen am meisten helfen.**

**1 Flexible Arbeitszeiten**  
Strikt festgelegte Arbeitszeiten lassen sich oft mit den Anforderungen des Familienalltags nicht vereinbaren. Hier helfen individuell vereinbarte Arbeitszeiten, Gleitzeit, Stunden-, Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten, eine familiengerechte Urlaubsplanung sowie das Angebot von Teilzeitarbeit oder auch Jobsharing.

**2 Homeoffice**  
Viele Arbeiten in Verwaltung, Büro oder Geschäftsleitung sind auch im Handwerk nicht zwingend arbeitsplatzgebunden. Dank Digitalisierung lässt sich ein sicherer Zugriff auf Firmennetzwerke meist schnell einrichten, etwa über ein Virtual Private Network (VPN).

**3 Kinderbetreuung unterstützen**  
Berufstätigkeit setzt gute Betreuung voraus, und schon mit kleinen Lösungen können Sie Ihre Mitarbeiter spürbar entlasten. Das kann ein (steuer- und sozialabgabenfreier) Zuschuss zu Kinderbetreuungskosten sein oder Belegplätze in örtlichen Kitas oder bei Tagespflegekräften, die Sie für Ihre Mitarbeiter reservieren. Bei einem guten Draht zu benachbarten Unternehmen kann es sich auch lohnen, eine Gemeinschaftskita zu gründen.

**4 Möglichkeiten für Notfälle schaffen**  
Wenn die reguläre Kinderbetreuung ausfällt, muss eine Notbetreuung her. Zuschüsse zu Babysitterkosten sind für Eltern sehr hilfreich. Genauso wie eine Kinderecke im Betrieb oder Eltern-Kind-Büros.

**5 Flexible Freistellung und Sonderurlaub**  
Eltern kranker Kinder müssen sofort zum Arzt, damit die Krankenkasse das Gehalt für die Kinderkrankentage übernimmt (maximal zehn Tage pro Kind und Elternteil). Unterstützen Sie die Mitarbeiter, indem Sie für eine bestimmte Zahl von Krankheitstagen das Gehalt selbst bezahlen oder bei längerem Ausfall Sonderurlaub oder unbezahlte Freistellungen gewähren.

**6 Familie gemeinsam leben**  
Familienfeste, gemeinsame Ausflüge oder ein Tag der offenen Tür, bei dem Kinder entdecken dürfen, wo ihre Eltern arbeiten, ermöglichen gegenseitiges Kennenlernen. Oft wird daraus ein gern angenommenes, jährliches

Ritual, das viel Spaß für alle, aber auch die Gelegenheit zu informellen Gesprächen über die persönliche Familiensituation bietet.

**7 Engagement kommunizieren**  
Tragen Sie Ihr Engagement nach außen, indem Sie mit Ihren „Familienvorteilen“ aktiv werben (etwa in Stellenanzeigen oder auf der Webseite). Beteiligen Sie sich an Wettbewerben oder lokalen Bündnissen, und nutzen Sie die daraus resultierende öffentliche Aufmerksamkeit. Auch die Auditierung als familienfreundlicher Betrieb schafft Öffentlichkeit und zeigt zudem Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung (mehr dazu in Folge acht der Fachkräfte-Serie).

**8 Familienfreundliches Betriebsklima**  
Ermutigen Sie Mitarbeiter, Wünsche zu äußern, und etablieren Sie feste Ansprechpartner, um Vereinbarkeitsstrategien zu planen. Gehen Sie selbst mit gutem Beispiel voran, indem Sie sich Auszeiten für die Betreuung Ihrer Kinder oder pflegebedürftiger Angehöriger nehmen. Sprechen Sie das Thema Vereinbarkeit immer wieder an, damit Mitarbeiter sich trauen, entsprechende Angebote zu nutzen. Schaffen Sie zudem eine familien- und teilzeitfreundliche Arbeitskultur. Dazu gehören etwa Meetings nur in „Kernzeiten“ oder auch die Abschaffung der weit verbreiteten Präsenzkultur, bei der Anwesenheit immer noch mit Leistung gleichgesetzt wird.

**9 Karriere in Teilzeit**  
Familienzuwachs sollte nicht zwangsläufig die Aufgabe eingeschlagener oder geplanter Karrierewege bedeuten. Eine Ausbildung oder Weiterqualifikation lässt sich meist auch in Teilzeit absolvieren, was vor allem für junge Eltern wichtig ist.

**10 Wiedereinstieg erleichtern**  
Halten Sie während der Elternzeit Kontakt. Gespräche zur weiteren Perspektive und binden sie an den Betrieb. Durch während der Elternzeit absolvierbare Weiterbildungsprogramme können sich spätere Einarbeitungszeiten verkürzen. Vielleicht kann der Mitarbeiter auch stundenweise arbeiten, etwa für Vertretungstätigkeiten? Das Elterngeld Plus bietet einigen Gestaltungsspielraum, um ohne Verlust des Elterngelds am Ball zu bleiben.

Zeit für Familie und Privates haben. „Kandidaten wägen genau ab, ob es möglich ist, das Kind vor der Arbeit in die Kita zu bringen.“ Flexible Arbeitsbedingungen werden damit zum i-Tüpfelchen der Arbeitgebermarke, das auch Nachteile ausgleichen kann. Etwa die nicht ganz optimale geografische „Randlage“ des Unternehmens im oberpfälzischen Bernried, nur 20 Kilometer vor der Grenze zu Tschechien. „Wir haben Mitarbeiter, die jeden Tag 60 Kilometer pendeln, einfach weil wir den Ruf des familienfreundlichen Mittelständlers haben und Beschäftigten, soweit es geht, Freiräume ermöglichen“, sagt Johanna Gruber.

### CHEFS HABEN ANGST VOR WILLKÜR

Wie das auch in kleineren Betrieben gelingt, weiß Angela Fauth-Herkner aus Pullach (bei München), die mit ihrem Unternehmen Fauth-Herkner und Partner Betriebe zum Thema flexibles Arbeitsmanagement berät. „Statt 450-Euro-Job lohnt sich vielleicht ein Midi-Job, also ein kleiner Teilzeitvertrag“, sagt die Expertin. Viele Chefs haben nach ihrer Erfahrung bei flexiblen Arbeitszeiten Angst, „dass Mitarbeiter kommen und gehen, wann sie wollen“. Das sei aber mit geregelten Basiszeiten sowie Planung und Absprache im Team nicht der Fall.

Fauth-Herkner empfiehlt, Urlaub und den Einsatz von Arbeitskräften schon am Anfang des Jahres grob zu planen und jeden Monat zu verfeinern. „So verzahnt sich die flexible Arbeitszeit mit dem tatsächlichen Arbeitsanfall.“ Vorausgesetzt die Personaldecke ist nicht zu dünn, denn für jeden Abwesenden muss es einen Vertreter geben. Obwohl es im Alltag nicht immer leicht ist, alle Interessen zu berücksichtigen, rät Fauth-Herkner Unternehmern dazu, sich für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu engagieren. „Viele Chefs wissen gar nicht, wie sehr die Maßnahmen ihren Mitarbeitern helfen. Da entsteht große Bindung: Viele Beschäftigte würden nie weggehen, weil sie wissen, dass sie in allen Lebenslagen unterstützt werden.“ **hm**

*kerstin.meier@handwerk-magazin.de*



### Themenseite Fachkräftemangel

Noch mehr Infos zum Thema Arbeitgebermarke und ein neuer Leitfaden für Mitarbeiter, die Angehörige pflegen: [handwerk-magazin.de/fachkraeftemangel](http://handwerk-magazin.de/fachkraeftemangel)