



# **FAMILY FRIENDLY BUSINESS**

**Darstellung familienfreundlicher Maßnahmen  
und deren qualitative und ökonomische  
Betrachtung  
am Beispiel von zwei Wirtschaftsbetrieben**

## **Diplomarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades Magister FH für  
wirtschaftswissenschaftliche Berufe

Fachhochschulstudiengang Sozialmanagement, Linz

Eingereicht von

**Simone Baldauf**

1. Betreuerin: Dr. Friederike Queteschiner
2. Betreuerin: Dr. Sabine Furtner

Linz, April 2006

## **Eidesstattliche Erklärung**

„Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und alle den benutzten Quellen wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Simone Baldauf

## **Kurzfassung**

Innovationen in der Technik, die Globalisierung, die demografische Entwicklung und ein zukünftiger Fachkräftemangel führen zu einem gesellschaftlichen Wandel. Diese Veränderungen erfordern ein Umdenken der Unternehmen in Richtung mehr Familienfreundlichkeit, da der unternehmerische Erfolg mehr denn je von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern abhängt. Die vorliegende Diplomarbeit zeigt auf, mit welchen familienfreundlichen Maßnahmen ein Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen kann und welchen Nutzen diese für Arbeitnehmer und Arbeitgeber bringen. Die Palette reicht von verschiedenen Arbeitszeitmodellen über finanzielle Unterstützungen bis hin zu Formen der betrieblich unterstützten Kinderbetreuung.

Am Beispiel der Firma WURM & Partner GmbH wird die qualitative und ökonomische Bewertung eines Telearbeitsplatzes vorgenommen. Im Ergebnis zeigen sich Vorteile, wie die Einsparung von Fluktuationskosten, verkürzte Karenzzeiten sowie erhöhte Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Ebenso wurde die betriebseigene Krabbelstube der Greiner Holding AG beleuchtet. Auch hier zeigen sich betriebswirtschaftliche Effekte sowie eine kürzere Verweildauer der Mitarbeiter in der Karenz.

Kurz gesagt: Familienfreundlichkeit in Betrieben zahlt sich aus!

## **Abstract**

New technologies, globalization, demographic development and the future lack of qualified employees require companies to change their business strategies to become more family friendly, because more than ever success depends on qualified and motivated staff.

This thesis deals with family friendly concepts that can support the work-life-balance of employees. Moreover, the associated benefits to both the businesses and their employees are highlighted and have been confirmed by empirical research. The palette of programs ranges from various flexi-time working arrangements to financial support to child care assistance models.

The WURM & Partner GmbH, one of two case study firms, has teleworking arrangements for its employees. The Greiner Holding AG offers an on-site care facility for employees' children. The results of the analysis indicate that such policies have increased employee motivation and loyalty. Furthermore, it has reduced the period of parental leaves and has lowered staff turnover, which in turn has led to savings in recruitment and training costs.

In short: A family friendly business pays off!

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Problemstellung und Zieldefinition</b>	<b>1</b>
1.1	<i>Methodik und Aufbau der Arbeit</i>	2
<b>2</b>	<b>Familienorientierte Personalpolitik</b>	<b>3</b>
2.1	<i>Gesellschaftlicher Wandel und neue Rahmenbedingungen</i>	3
2.2	<i>Merkmale einer familienfreundlichen Unternehmenskultur</i>	6
2.2.1	Entwicklung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur ...	8
2.3	<i>Nutzen und Effekte einer familienorientierten Personalpolitik</i>	9
2.3.1	Nutzen für das Unternehmen	9
2.3.2	Nutzen für die Mitarbeiter	10
2.3.3	Nutzen für den Staat	10
2.4	<i>Einwände gegenüber familienorientierter Personalpolitik</i>	11
2.5	<i>Managementinstrument Audit Familie &amp; Beruf</i>	12
<b>3</b>	<b>Familienfreundliche Maßnahmen in Betrieben</b>	<b>14</b>
3.1	<i>Handlungsfeld 1: Arbeitszeit</i>	15
3.1.1	Gleitzeit	15
3.1.2	Job-Sharing	16
3.1.3	Sabbatical	17
3.1.4	Jahresarbeitszeit	17
3.2	<i>Handlungsfeld 2: Arbeitsorganisation</i>	18
3.2.1	Gesundheitsfördernde Maßnahmen	18
3.2.2	Überprüfung von Arbeitsabläufen	19
3.3	<i>Handlungsfeld 3: Arbeitsort</i>	20
3.3.1	Alternierende Telearbeit	20
3.3.2	Teleheimarbeit	22
3.4	<i>Handlungsfeld 4: Informations- und Kommunikationspolitik</i>	23
3.4.1	Schwarzes Brett/Intranet	23
3.4.2	Betriebsausflug/Betriebsfest	24
3.5	<i>Handlungsfeld 5: Führungskompetenz und Unternehmenskultur</i>	24
3.5.1	Führungskräfte-seminar	24
3.5.2	360°-Feedback	25
3.5.3	Unternehmensleitbild	26

3.6	<i>Handlungsfeld 6: Personalentwicklung</i> .....	27
3.6.1	Mitarbeitergespräch.....	27
3.6.2	Kontakthaltmöglichkeiten/Patenkonzepte.....	27
3.6.3	Frauenförderung.....	28
3.6.4	Unterstützung aktiver Vaterschaft.....	29
3.6.5	Rückkehrgespräch.....	30
3.6.6	Teilnahme von Karenzurlaubern bei Weiterbildungsmaßnahmen.....	30
3.7	<i>Handlungsfeld 7: Finanzielle Unterstützung</i> .....	31
3.7.1	Kinderbonusgeld/Geburtsbeihilfe.....	31
3.7.2	Übernahme von Betreuungskosten.....	32
3.7.3	Cafeteria-System.....	32
3.7.4	Stipendien für Mitarbeiterkinder.....	33
3.8	<i>Handlungsfeld 8: Service für Familien</i> .....	34
3.8.1	Betriebseigene Kinderbetreuungseinrichtung.....	34
3.8.2	Belegplätze/Kooperation mit einem Träger.....	36
3.8.3	Eltern-Kind-Arbeitszimmer.....	36
3.8.4	Hausaufgabenbetreuung.....	37
3.8.5	Notdienst.....	38
3.9	<i>Handlungsfeld 9: Unternehmens- und personalpolitisches Datenmodell</i> .....	39
3.10	<i>Implementierung der Maßnahmen</i> .....	40
3.10.1	Erfolgreiche Implementierung.....	42
3.10.2	Hemmnisse bei der Implementierung.....	42
3.11	<i>Beurteilung der Effekte familienfreundlicher Maßnahmen</i> .....	44
3.12	<i>Kosten-Nutzen-Berechnungen familienfreundlicher Maßnahmen</i> .....	46
3.12.1	Problematik der Kosten-Nutzen-Berechnung.....	46
3.12.2	Abgrenzung der Begriffe Ausgaben, Aufwand und Kosten.....	46
3.12.3	Kosten familienfreundlicher Maßnahmen.....	49
3.12.4	Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen.....	51
3.12.5	Kosten und Nutzen nicht erfolgter Maßnahmen.....	54
3.12.6	Beispiel einer Kosten-Nutzen-Analyse.....	55

<b>4</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>57</b>
4.1	<i>WURM &amp; Partner Unternehmensservice GmbH (WPUS).....</i>	<i>60</i>
4.1.1	Familienfreundliche Maßnahmen der WURM & Partner GmbH.....	60
4.1.2	Alternierende Telearbeit .....	62
4.1.3	Kosten eines Telearbeitsplatzes.....	63
4.1.4	Kosten der Mitarbeiterzeitung.....	65
4.1.5	Kosten der Fluktuation (Einsparpotenzial).....	66
4.1.6	Infrastrukturkosten (Einsparpotenzial).....	70
4.1.7	Qualitative Bewertung – Ergebnisse der Befragungen.....	71
4.1.8	Zusammenfassende Hauptaussagen der qualitativen Auswertung.....	77
4.1.9	Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen .....	78
4.2	<i>Greiner Gruppe.....</i>	<i>81</i>
4.2.1	Familienfreundliche Maßnahmen der Greiner Gruppe .....	81
4.2.2	Die Greiner Krabbelstube .....	82
4.2.3	Kosten der Krabbelstube .....	85
4.2.4	Beispielkalkulation des Preises eines Krabbelstuben- platzes .....	88
4.2.5	Kostenbelastung am Beispiel der Unternehmenseinheit Greiner Packaging GmbH.....	89
4.2.6	Kosten der Mitarbeiterzeitung.....	90
4.2.7	Kosten des „Fit-for-Life“-Programms .....	91
4.2.8	Kosten der Fluktuation (Einsparpotenzial).....	92
4.2.9	Qualitative Bewertungen – Ergebnisse der Befragungen .....	96
4.2.10	Zusammenfassende Hauptaussagen der qualitativen Auswertung.....	102
4.2.11	Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen .....	103
<b>5</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>106</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>110</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>118</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor- und Nachteile der alternierenden Telearbeit für den Arbeitnehmer.....	20
Tabelle 2: Vor- und Nachteile der alternierenden Telearbeit für den Arbeitgeber.....	21
Tabelle 3: Chancen/Vorteile einer betriebseigenen Kinderbetreuungseinrichtung für Arbeitnehmer und Kinder.....	34
Tabelle 4: Chancen/Vorteile für den Arbeitgeber .....	35
Tabelle 5: Familienbewusstes Datenmodell.....	39
Tabelle 6: Abgrenzung von Ausgabe, Aufwand und Kosten .....	47
Tabelle 7: Kosten der Fluktuation .....	53
Tabelle 8: Kosten eines Telearbeitsplatzes Variante 1 (Notebook).....	63
Tabelle 9: Kosten eines Telearbeitsplatzes Variante 2 (PC).....	64
Tabelle 10: Jährliche Kosten der Telearbeitsplätze .....	65
Tabelle 11: Kosten der Mitarbeiterzeitung 2004 (WURM & Partner GmbH).....	65
Tabelle 12: Fluktuationskosten am Beispiel der WPUS GmbH.....	66
Tabelle 13: Einsparpotenzial Infrastrukturkosten .....	70
Tabelle 14: Ergebnisse der Interviews mit den Teleusern (Chancen/Vorteile) .....	71
Tabelle 15: Ergebnisse der Interviews mit den Teleusern (Risiken/Nachteile) .....	73
Tabelle 16: Ergebnisse des Interviews mit dem Geschäftsführer (Chancen/Vorteile) .....	75
Tabelle 17: Einsparpotenziale der WURM & Partner GmbH.....	79
Tabelle 18: Tarifordnung Greiner Krabbelstube Tarife 2003/2004 .....	83
Tabelle 19: Kosten der Greiner Krabbelstube (2003/2004).....	85
Tabelle 20: Einnahmen der Greiner Krabbelstube 2004 .....	85
Tabelle 21: Kalkulation des Preises für einen Krabbelstubenplatz.....	88
Tabelle 22: Kosten der Krabbelstube am Beispiel der Unternehmenseinheit Greiner Packaging GmbH .....	89

Tabelle 23: Kosten für die Mitarbeiterzeitungen 2005 (Greiner Packaging) .....	90
Tabelle 24: Kostenaufstellung 2004 des „Fit-for-Life“-Programms (Greiner Packaging) .....	91
Tabelle 25: Fluktuationskosten am Beispiel der Greiner Packaging .....	92
Tabelle 26: Ergebnisse der Interviews mit den Nutzern der Krabbelstube (Chancen/Vorteile) .....	97
Tabelle 27: Chancen/Vorteile für die Kinder .....	99
Tabelle 28: Ergebnisse der Interviews mit den Führungskräften (Chancen/Vorteile) .....	100
Tabelle 29: Einsparpotenzial der Greiner Packaging GmbH.....	104

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Unternehmenskultur auf allen Ebenen .....	8
Abbildung 2: Dreifacher Nutzen familienfreundlicher Personalpolitik.....	9
Abbildung 3: Handlungsfelder familienfreundlicher Maßnahmen.....	14
Abbildung 4: Balancemodell als Interessensausgleich zwischen Unternehmen und Mitarbeitern .....	41
Abbildung 5: Schritte zur Beurteilung der Effekte familienbewusster Maßnahmen.....	44
Abbildung 6: Wirkungen und Einsparpotenziale familienfreundlicher Maßnahmen.....	52
Abbildung 7: Kosten und Nutzen nicht erfolgter Maßnahmen.....	55
Abbildung 8: Ablauf der empirischen Untersuchung zur qualitativen und ökonomischen Betrachtung von familienfreundlichen Maßnahmen.....	57
Abbildung 9: Familienfreundliche Maßnahmen der WURM & Partner GmbH.....	61
Abbildung 10: Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen (WURM & Partner GmbH) .....	78
Abbildung 11: Stakeholder der Greiner Krabbelstube .....	84
Abbildung 12: Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen (Greiner Packaging).....	103

# 1 Problemstellung und Zieldefinition

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf war bis vor wenigen Jahren ein eher an den Rand geschobenes „Frauenthema“. Doch niedrige Geburtenraten, der demografische Wandel und die noch immer niedrigen Erwerbsquoten von Frauen führen dazu, dass die Unternehmen einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften zusteuern. Deshalb wird es notwendig umzudenken und die Wichtigkeit von familienfreundlicher Personalpolitik richtig einzuschätzen. Neue Entwicklungen zeigen, dass Familienfreundlichkeit immer mehr ein Bestandteil der Unternehmenskultur wird und auch in der Öffentlichkeit immer mehr diskutiert wird. Es gilt, die familienfreundliche Unternehmenspolitik in den Betrieben zu fördern und verschiedene Wege aufzuzeigen, wie Familienfreundlichkeit umgesetzt werden kann.

Demzufolge ist das **Ziel** der vorliegenden Arbeit, die Vielzahl der familienfreundlichen Maßnahmen in Unternehmen darzustellen. Viele Betriebe wollen ihre Entscheidung für die Implementierung von familienfreundlichen Maßnahmen nicht aus dem Bauch heraus entscheiden, sondern einer ökonomischen Bewertung zugrunde legen. Deshalb werden im Rahmen dieser Arbeit die Maßnahmen auch qualitativ und ökonomisch beleuchtet. Anhand der Darstellung von zwei konkreten Maßnahmen in zwei unterschiedlichen Betrieben wird ein Einblick in die Praxis familienorientierter Betriebe gegeben und die qualitative und ökonomische Bewertung beispielhaft dargestellt.

Folgende Forschungsfragen werden in dieser Arbeit beantwortet:

- Welche familienfreundlichen Maßnahmen gibt es?
- Wie sieht es in der Praxis aus?
- Welche qualitativen Vorteile bringen familienfreundliche Maßnahmen für ein Unternehmen?
- Welche ökonomischen Vorteile bringen familienfreundliche Maßnahmen?
- Welche Zielsetzungen und Erwartungen verfolgen die Unternehmen mit den Maßnahmen?

## 1.1 Methodik und Aufbau der Arbeit

Im Rahmen eines Berufspraktikums im Familienreferat des Landes Oberösterreich setzte sich die Autorin monatelang mit der Thematik „Familienfreundlichkeit in Betrieben“ auseinander. Während dieser intensiven Auseinandersetzung entstand das vorliegende Thema der Diplomarbeit. Die erworbenen Kenntnisse und Erfahrungen flossen in diese Arbeit ein.

Für die theoretische Abhandlung des Themas bediente sich die Verfasserin größtenteils Literatur aus Deutschland, da in Österreich die Forschungen und Erfahrungen auf diesem Gebiet noch nicht so weit fortgeschritten sind. Die empirische Untersuchung setzt sich aus zwei Teilen zusammen: Zum einen die ökonomische Betrachtung, welche die Kostenberechnungen umfasst, zum anderen die qualitativen Bewertungen, die sich aus den Ergebnissen der Leitfadeninterviews ergeben.

Problemstellung und Zieldefinition werden in **Kapitel 1** abgehandelt. **Kapitel 2** umfasst die gesamte Thematik der familienorientierten Personalpolitik vom gesellschaftlichen Wandel und den veränderten Rahmenbedingungen zu den Merkmalen einer familienfreundlichen Unternehmenskultur. Weiters werden der Nutzen sowie die Einwände gegenüber familienorientierter Personalpolitik behandelt. **Kapitel 3** widmet sich der Darstellung der familienfreundlichen Maßnahmen, die sich an neun zentralen Handlungsfeldern der Personalarbeit orientiert. Nach einer kurzen Beschreibung jeder Maßnahme folgen Angaben zum Nutzen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. **Kapitel 4** bildet den empirischen Teil dieser Arbeit und beinhaltet die ökonomische und qualitative Darstellung von zwei konkreten familienfreundlichen Maßnahmen – einerseits eines Telearbeitsplatzes, andererseits einer betriebseigenen Krabbelstube.

Wenn im Text auf die Berücksichtigung der weiblichen Sprachform verzichtet wird, geschieht dies aus Gründen der Lesbarkeit. Selbstverständlich beziehen sich alle Ausführungen – sofern nicht eigens vermerkt – sowohl auf Frauen als auch auf Männer.

## 2 Familienorientierte Personalpolitik

### 2.1 Gesellschaftlicher Wandel und neue Rahmenbedingungen

Starke Veränderungen prägen die Wirtschaft und zunehmend auch öffentliche Institutionen. Neue Anforderungen werden an die Mitarbeiter und Führungskräfte von Betrieben gestellt, die zu einer erhöhten Stressbelastung führen. Voraussetzungen, die vor wenigen Jahren das wirtschaftliche Handeln bestimmten, gelten heute nicht mehr und dadurch ergeben sich neue Rahmenbedingungen.

Einer der Gründe für diese Veränderungen ist die **Innovation in der Informatik und Telekommunikation**. Durch Computer und neue Informationstechnologien wird ein rascher Informationsaustausch rund um die Welt ermöglicht. Die Fortschritte in der Produktionstechnologie führen zu schnelleren und kostengünstigeren Produktionen. Neue Kommunikationsmedien ersetzen immer mehr Arbeitsplätze. Früher waren viele Mitarbeiter damit beschäftigt, Informationen zu sammeln und weiterzuleiten. Heute ist es aufgrund der Technik möglich, ohne Zeitverzug und räumliche Begrenzung miteinander zu kommunizieren.

Die **Verknappung der Zeit** spielt ebenfalls eine große Rolle. Durch die oben genannten rasanten Entwicklungen kommt es zu einer Beschleunigung der gesamten Geschäftswelt. Daraus resultiert ein immer höher werdender Leistungs- und Veränderungsdruck. Ebenso verändern sich die Einstellungen und Handlungsweisen der Menschen in vielen Lebensbereichen infolge der Beeinflussung durch die Massenmedien. In unserer Gesellschaft entstehen neue Lebensformen und Lebensgewohnheiten in immer kürzeren Zeitabständen.

Weiters wird als zentraler Veränderungsfaktor die **Globalisierung** gesehen. Die problemlose, schnelle und preiswerte Kommunikation fördert die Koope-

rationen der Unternehmen und es kommt zu einer starken internationalen Verflechtung.

Neue Rahmenbedingungen ergeben sich auch durch die Verknappung der natürlichen Ressourcen wie Holz oder Trinkwasser. Demzufolge werden Rohstoffe immer teurer und es kommt zu einem **Engpass des Geldes**. Einen weiteren Einfluss haben die Kriege und Naturkatastrophen. Hohe Rüstungsausgaben verschlingen Geld, das für die Versorgung der Bevölkerung nötig wäre. Naturkatastrophen zerstören den Wohn- und Lebensraum der Menschen. Für die Behebung dieser Schäden sind große Geldsummen notwendig.<sup>1</sup>

Außerdem beeinflusst die **demografische Entwicklung** in Österreich – gekennzeichnet durch weniger Geburten und steigende Lebenserwartung – die Rahmenbedingungen der Gesellschaft. Es wird eine immer geringere Zahl von Erwerbstätigen einer ständig steigenden Zahl von Pensionisten gegenüberstehen. Dadurch ergibt sich eine wirtschaftliche, finanzielle und kulturelle Herausforderung für unsere Gesellschaft. Die Leistungsfähigkeit und die Produktivität der Wirtschaft werden darunter leiden, da deutlich weniger Arbeitskräfte relativ mehr erwirtschaften müssen.<sup>2</sup>

Ein bedeutender Aspekt des **Wertewandels** der letzten Jahrzehnte ist der Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mitarbeiter wollen eigenverantwortlich arbeiten, über ihre Arbeit bestimmen und über mehr Zeit verfügen. Sie sind auf der Suche nach dem Sinn ihres Tuns. Dieses neue Wertebewusstsein geht einher mit einem **Rollenwandel**. Die Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen hat sich dahingehend verändert, dass Frauen sich nicht mehr alleine für Hausarbeit und Kindererziehung zuständig fühlen und Männer die Rolle des alleinigen Ernährers abgelegt haben. Es entstehen **veränderte Lebensentwürfe** und der Begriff Familie

---

<sup>1</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg 2005, S. 21ff.

<sup>2</sup> Vgl. Beiten 2004, S. 6.

schließt neue Familienmodelle, wie zum Beispiel Alleinerziehende, ledige Eltern, Patchwork-Familien oder homosexuelle Paare, ein.<sup>3</sup>

Dieser wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel beeinflusst die Personalpolitik in den Unternehmen immer stärker und wirkt sich damit direkt auf den Arbeitsmarkt aus. Das Angebot an Erwerbspersonen wird durch die Alterung, durch das stagnierende Qualifikationsniveau sowie durch größere Anteile von Frauen am Erwerbsleben gekennzeichnet sein.

Die Unternehmen hingegen verlangen zunehmend nach höheren und speziellen Qualifikationen. Durch die technologischen Fortschritte entwickelt sich die Gesellschaft zu einer wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft. Daraus resultiert eine generelle Anhebung des Qualifikationsniveaus der Arbeitskräfte. Die Hilfstätigkeiten werden immer weniger. Durch eine falsche Qualifikation der Arbeitskräfte wird es zu einem **Fachkräftemangel** kommen.<sup>4</sup>

Die oben beschriebenen Veränderungen führen dazu, dass Unternehmen ihre Aktivitäten auf dem Gebiet der Vereinbarkeit von Familie und Beruf verstärken. Lange Zeit gingen die Betriebe davon aus, dass es sich bei der Aufgabe der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf um ein gesellschaftliches Problem handelt, welches durch Bewusstseinsänderungen bzw. durch einen grundlegenden gesellschaftlichen Wandel zu lösen ist. Das Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie wurde somit auf betrieblicher Ebene in geringem Ausmaß wahrgenommen.

Erst in den 80er Jahren kam es zu einem deutlichen Anstieg des Problembewusstseins, indem erste Frauenförderprogramme in Betrieben eingeführt wurden. Anfang der 90er Jahre wurde die familienorientierte Personalpolitik als Teil umfassender Innovationsstrategien entwickelt.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. ebenda, S. 18f.

<sup>4</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren und Frauen 2003, S. 7f.

<sup>5</sup> Vgl. Becker 2002, S. 292.

Heute steht der ganze Mensch im Mittelpunkt der Personalarbeit. Die Privatsphäre wird respektiert und Ziel ist es, ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben zu schaffen. Die Arbeitswelt, Familienstrukturen, Geschlechterverhältnisse und die Einstellungen zur Arbeit haben sich gewandelt. Diese Veränderungen greift die Personalpolitik auf.<sup>6</sup> Ideen und Anreize erhalten die Unternehmen durch unterschiedlichste Aktionen, Wettbewerbe und Handlungsinitiativen auf Landes-, Bundes- und europäischer Ebene.

## **2.2 Merkmale einer familienfreundlichen Unternehmenskultur**

Ein Betrieb mit einer familienfreundlichen Unternehmenskultur zeichnet sich durch fünf zentrale Merkmale aus:<sup>7</sup>

### **1. Vielzahl von Maßnahmen**

Ein familienfreundliches Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern umfangreiche Maßnahmen an und ermöglicht damit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese Maßnahmen reichen von flexiblen Arbeitszeiten über Kinderbetreuungsmöglichkeiten bis hin zu organisierten Freizeitangeboten.

### **2. Maßnahmen für alle Mitarbeiter**

Eine familienfreundliche Unternehmenskultur setzt voraus, dass jeder Mitarbeiter, unabhängig von Geschlecht und Stellung im Unternehmen, die entsprechende Maßnahme nutzt und davon profitieren kann. In einem familienfreundlichen Unternehmen stehen die Maßnahmen auch für Führungskräfte offen und werden von diesen in Anspruch genommen. Einerseits tragen die Führungskräfte dadurch die Unternehmenskultur in die gesamte Organisation hinein und haben Vorbildfunktion. Andererseits zeigt sich, dass auch Führungsverantwortung und Familie vereinbart werden können und nicht im Widerspruch stehen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Hartz 2004, S. 100.

<sup>7</sup> Vgl. Berger 2004, S. 79ff.

### **3. Anpassung an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter**

Durch hohe Flexibilität und innovative Ideen gelingt es familienfreundlichen Unternehmen, die Maßnahmen und Angebote an die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter anzupassen.

### **4. Unterstützung auch in Zeiten, in denen Mitarbeiter nicht im Unternehmen arbeiten**

Unternehmen mit familienorientierter Unternehmenskultur bieten Mitarbeitern auch Unterstützung an, wenn diese für einen gewissen Zeitraum ausfallen. Beispielsweise werden Fort- und Weiterbildungsprogramme angeboten oder der Kontakt wird durch laufende Informationen aus dem Betrieb aufrechterhalten. Damit wird der Wiedereinstieg erleichtert und Mitarbeiter und Unternehmen profitieren beiderseits.

### **5. Innovation und kontinuierliche Suche nach Lösungen**

Ein familienfreundliches Unternehmen ist innovativ und sucht immer nach neuen Wegen für eine optimale Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Aufgrund der Differenzierung der Maßnahmen ist es möglich, dass sich alle Mitarbeiter mit einer derartigen Unternehmenskultur identifizieren.

### 2.2.1 Entwicklung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur

Eine moderne Unternehmenskultur funktioniert als Netzwerk selbstständig planender und handelnder Einheiten, die gemeinsam ein optimales Ergebnis für das Unternehmen erzielen.<sup>8</sup> Um Familienbewusstsein in der Unternehmenskultur zu verankern, sind Entwicklungen auf drei Ebenen notwendig:<sup>9</sup>

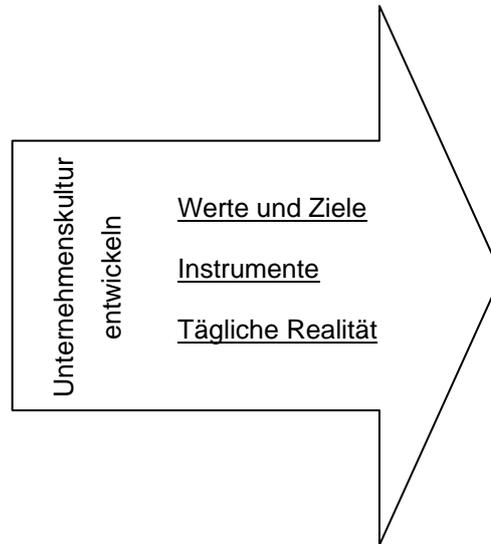


Abbildung 1: Entwicklung der Unternehmenskultur auf allen Ebenen

- Auf der Ebene der **Werte und Ziele** ist es notwendig, die Unternehmensleitung und die Führungskräfte davon zu überzeugen, dass Familienbewusstsein ein Erfolgsfaktor für das Unternehmen ist.
- Mit einer Reihe von **Instrumenten** und festgelegten Regeln wird Familienbewusstsein auf eine institutionelle Basis gestellt.
- In der **täglichen Realität** familienbewusst zu handeln, ist die Ebene, in der viele Unternehmen bereits Erfahrungen haben.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Vgl. Gemeinnützige Hertie Stiftung 2001, S. 23.

<sup>9</sup> Vgl. Abbildung aus: Gemeinnützige Hertie Stiftung 2001, S. 24.

<sup>10</sup> Vgl. Gemeinnützige Hertie Stiftung 2001, S. 24.

## 2.3 Nutzen und Effekte einer familienorientierten Personalpolitik

Bei einer familienfreundlichen Personalpolitik und Arbeitswelt handelt es sich um ein dreifaches Gewinnerthema: Es profitieren das Unternehmen, die Mitarbeiter und der Staat.<sup>11</sup>

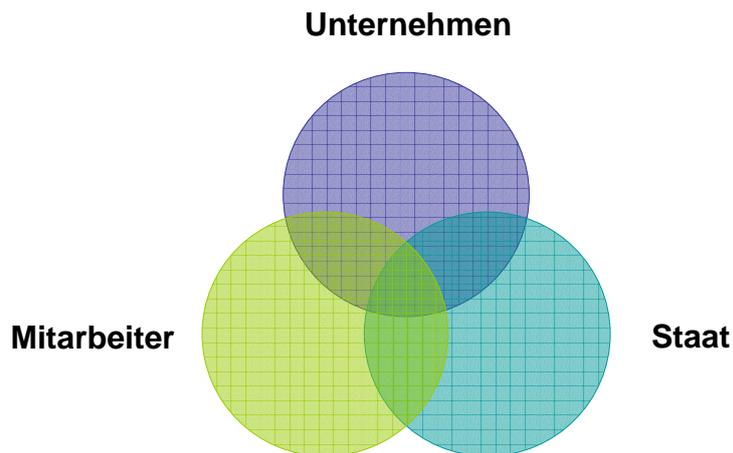


Abbildung 2: Dreifacher Nutzen familienfreundlicher Personalpolitik

### 2.3.1 Nutzen für das Unternehmen

Unternehmen begründen die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen durch:<sup>12</sup>

- Vorteile bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern
- Verbesserung der Motivation und Kreativität der Mitarbeiter
- Erhöhung der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen
- Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit Steigerung der Produktivität
- Abnahme der Fluktuation und Reduktion der Krankenfehlzeiten

---

<sup>11</sup> Vgl. Mohn/Schmid 2004, S. 15 und Abbildung: Eigene Darstellung.

<sup>12</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2003, S. 7.

- Positive betriebswirtschaftliche Effekte
- Positive Effekte auf die Erwerbsarbeit durch in der Familienarbeit erworbene Kompetenzen
- Wettbewerbsvorteile auf dem Arbeits- sowie Absatzmarkt

### **2.3.2 Nutzen für die Mitarbeiter**

Neben den positiven Effekten für Unternehmen profitieren auch Mitarbeiter von familienfreundlichen Maßnahmen:<sup>13</sup>

- Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und damit bessere Karriereplanung
- Berücksichtigung der Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter
- Leichter Wiedereinstieg nach der Karenzzeit oder nach Pflegeverpflichtungen
- Möglichkeit der Arbeitszeitgestaltung nach den Erfordernissen der Lebensphasen
- Mehr Spielraum für regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen
- Positive Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter

### **2.3.3 Nutzen für den Staat**

Selbst für den Staat ergeben sich durch eine familienfreundliche Personalpolitik folgende Vorteile:<sup>14</sup>

- Unterstützung bei der Umsetzung seiner sozialpolitischen Aufgaben
- Höhere Steuereinnahmen und Sozialbeiträge durch die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung
- Einsparungen der Sozialhilfe, da alleinerziehende Mütter, die heute Sozialhilfe beziehen, erwerbstätig sein können

---

<sup>13</sup> Vgl. Beiten 2005, S. 24.

<sup>14</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2003, S. 7.

## 2.4 Einwände gegenüber familienorientierter Personalpolitik

Viele Vorteile, Argumente und Vorschläge betreffend einer familienorientierten Personalpolitik bleiben allerdings nicht unwidersprochen. Deshalb sind hierzu folgende Einwände gegenüber einer allzu nahtlosen Übereinstimmung von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen festzuhalten:<sup>15</sup>

- Öffentlich diskutiert werden oft Maßnahmenpakete für Großunternehmen, obwohl der Großteil der betroffenen Frauen und Männer in Mittel- und Kleinunternehmen beschäftigt ist. Mangelnde Informationen, informelle Zwänge oder organisatorische Umsetzungsprobleme stehen zwischen Theorie und Praxis.
- Teilzeitarbeit – als eine der am häufigsten eingeführte familienfreundliche Maßnahme – kann neben den Vorteilen für das Familienleben auch als geringere soziale Absicherung gesehen werden und damit mit handfesten Nachteilen, insbesondere finanzieller Art, verbunden sein.
- Familienfreundliche Maßnahmen werden unter anderem zur langfristigen Mitarbeiterbindung eingesetzt. Doch aufgrund der steigenden Wettbewerbszwänge nimmt eine lebenslange Betriebsbindung eher ab.

---

<sup>15</sup> Vgl. Habisch 1995, S. 193ff.

## 2.5 Managementinstrument Audit Familie & Beruf

### Hintergrund

In den USA wurde 1991 vom Families & Work Institute in New York der „family-friendly-index“ veröffentlicht. Als Instrument personalpolitischer Innovation gibt dieser an, wie familienbewusst ein Unternehmen handelt. Immer mehr Firmen vergleichen ihre Personalpolitik in Hinblick auf Familienbewusstsein miteinander, evaluieren die einzelnen Maßnahmen und entwickeln sie gezielt weiter.

Das Audit Familie & Beruf lehnt sich an die Idee des „family-friendly-index“ an. Das Managementinstrument wurde auf Initiative und im Auftrag der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung in Deutschland auf österreichische Verhältnisse adaptiert und weiterentwickelt.<sup>16</sup>

### Leistungen des Audits

Die zentrale Leistung des Audits besteht darin, den **Ist-Wert** zu erheben, d.h. die bereits existierenden familienfreundlichen Maßnahmen zu analysieren, zu systematisieren und zu gewichten. So können Defizite und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. **Angemessene Ziele** einer familienbewussten Personalpolitik werden daraufhin definiert.

Unternehmen, die das Audit durchlaufen, erhalten ein **Grundzertifikat**. Nach drei Jahren kommt es bei der **Re-Auditierung** zum Soll-Ist-Vergleich der definierten Ziele und zur Verleihung des Zertifikats.<sup>17</sup>

Für die Auditierung auf europäischer Ebene wurde das european work & family audit entwickelt. Dadurch wird nicht nur die grenzüberschreitende Anerkennung der Auszeichnungen ermöglicht, sondern auch ein europaweiter Standard in Sachen Familienfreundlichkeit festgelegt.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz, ohne Datum, S.5.

<sup>17</sup> Vgl. Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz 2004, S. 16f.

<sup>18</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH (Gemeinnützige GmbH) 2001, S. 3.

## **Durchführung**

Beim Audit Familie & Beruf wird die Familienfreundlichkeit auf Basis eines Kriterienkataloges bewertet. Dieser bezieht sich auf die neun **zentralen Handlungsfelder** einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik, die alle praktizierten und wünschenswerten Maßnahmen integrieren. Für Betriebe mit Maßnahmen, die keinem der neun Handlungsfelder zugeordnet werden können, gibt es ein zehntes Feld „Betriebsspezifika“.<sup>19</sup>

Im Rahmen dieser Diplomarbeit orientiert sich die Darstellung der familienfreundlichen Maßnahmen im folgenden Kapitel an diesen neun zentralen Handlungsfeldern des Audits.

---

<sup>19</sup> Vgl. Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz 2004, S. 20ff.

### 3 Familienfreundliche Maßnahmen in Betrieben

Aus einer Vielzahl von familienfreundlichen Maßnahmen wurden für diese Arbeit jene ausgewählt, die am häufigsten in der Literatur dargestellt werden bzw. die sich an den neun Handlungsfeldern des Audit Familie & Beruf orientieren.<sup>20</sup>

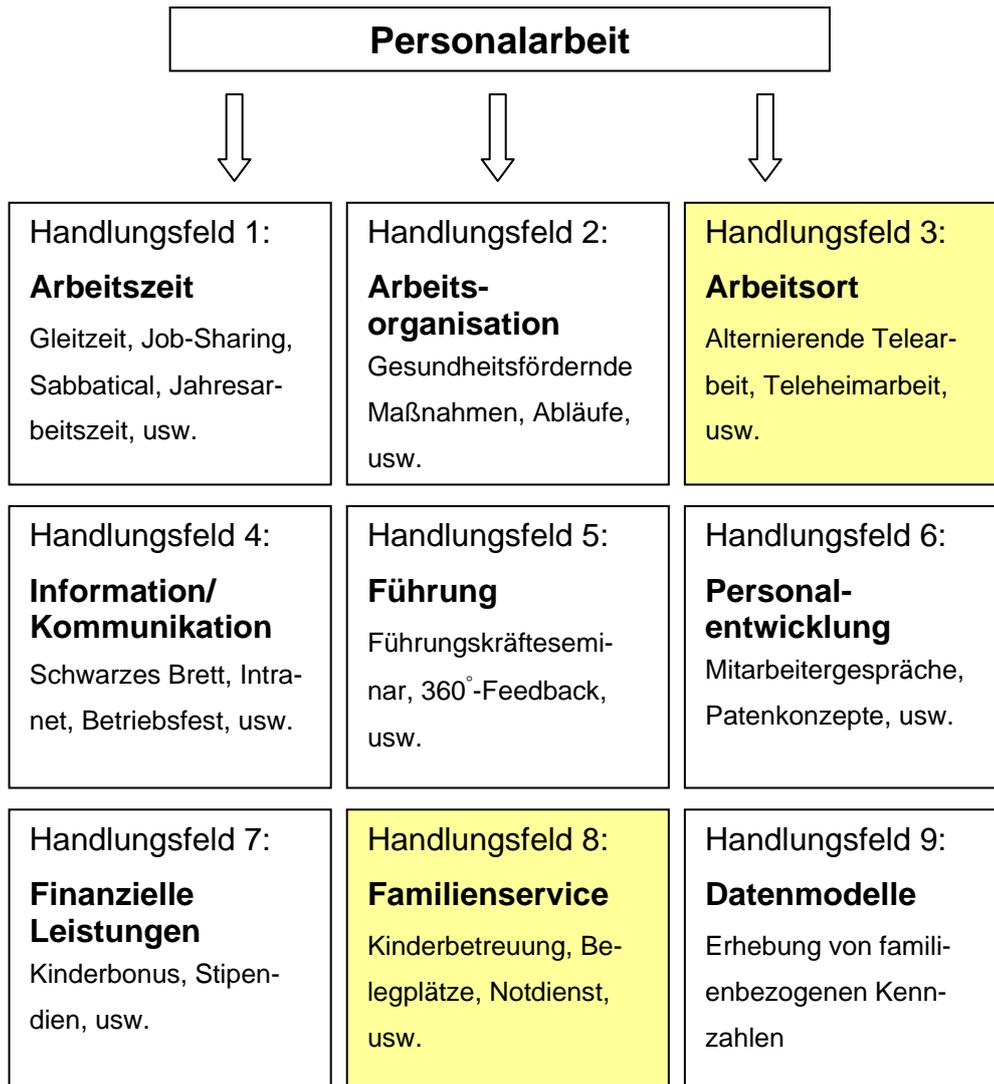


Abbildung 3: Handlungsfelder familienfreundlicher Maßnahmen

<sup>20</sup> Vgl. Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz 2004, S. 20ff und Abbildung: Eigene Darstellung.

Im Folgenden werden die einzelnen Handlungsfelder mit ausgewählten Maßnahmen dargestellt. Einer kurzen Beschreibung der jeweiligen Maßnahme folgt der Nutzen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Der finanzielle, personelle und zeitliche Aufwand für die Einführung der jeweiligen Maßnahme ist von der Art, vom Umfang und von der Dauer abhängig und somit individuell abzustimmen.

Die **alternierende Telearbeit (Handlungsfeld 3)** und die **betriebseigene Kinderbetreuungseinrichtung (Handlungsfeld 8)** werden detailliert beschrieben, da im empirischen Teil dieser Arbeit diese beiden Maßnahmen am Beispiel eines Industrie- sowie eines Dienstleistungsunternehmens dargestellt und ökonomisch sowie qualitativ bewertet werden.

### **3.1 Handlungsfeld 1: Arbeitszeit**

#### **3.1.1 Gleitzeit**

Die häufigste Form von Gleitzeit ist die Vorgabe von Kernarbeitszeiten, bei der die Beschäftigten in einem bestimmten zeitlichen Rahmen selbst wählen können, wann sie am Arbeitsplatz erscheinen bzw. ihn wieder verlassen. Zum Teil werden Gleitzeiten auch ohne Kernzeiten angeboten, d.h. die Mitarbeiter bestimmen die Anwesenheitszeit in Abhängigkeit von beruflichen und privaten Belangen.

##### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Der Arbeitsbeginn sowie das Arbeitsende können den persönlichen Bedürfnissen und Familienpflichten, wie zum Beispiel Kinderbetreuung oder Arztbesuche, angepasst werden. Je größer der Gleitzeitrahmen ist, desto flexibler können die Beschäftigten ihre Arbeitszeit einteilen.

##### Nutzen für den Arbeitgeber:

Die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter bezüglich der Arbeitszeit ermöglichen den Betrieben eine deutliche Ausdehnung der Öffnungs- oder Ansprechzeiten. Ohne den Personalbestand aufzustocken, kann somit bei

gleich bleibenden Personalkosten eine höhere Kundenorientierung realisiert werden.<sup>21</sup> Flexible Arbeitszeit trägt dazu bei, die Personal- und Personalnebenkosten zu stabilisieren. Überstundenzuschläge lassen sich abbauen. Durch die attraktive Arbeitszeit sinkt die Fluktuationsrate der Mitarbeiter und die Kosten für Neueinstellungen werden in der Folge ebenfalls reduziert. Die Belegschaft kann kurzfristige Kapazitätsengpässe eher auffangen und Termine einhalten.<sup>22</sup>

### **3.1.2 Job-Sharing**

Beim Job-Sharing handelt es sich um die Aufteilung eines Arbeitsplatzes auf zwei oder mehrere Beschäftigte. Dieser Arbeitsmodus kann auch auf der Führungsebene praktiziert werden. Die geeigneten Stellen müssen zuerst identifiziert werden. Zumeist sprechen sich die Mitarbeiter selbst ab, wann der Arbeitsplatz von wem besetzt ist. Dadurch entsteht auch kein erhöhter Personalaufwand für die Koordination.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Besonders Arbeitnehmern mit Kindern eröffnet das Job-Sharing größere Handlungsspielräume. Die reduzierte Anwesenheitszeit im Betrieb kann zu konzentrierterem Arbeiten führen, da die Mitarbeiter keinen Druck von familiären Pflichten spüren.<sup>23</sup> In der Regel arbeiten die Mitarbeiter mit Kindern morgens, wenn die Kinder problemlos betreut werden. Hier muss beachtet werden, dass es nicht zu Problemen mit kinderlosen Mitarbeitern kommt, weil diese in der Regel die ungünstigeren Arbeitszeiten übernehmen müssen.<sup>24</sup>

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Das Unternehmen kann durch die Einführung des Job-Sharings eine höhere Produktivität und Leistungsbereitschaft erwarten, da die Arbeitsbelastung auf mehrere Mitarbeiter verteilt und somit besser bewältigt wird. Ermüdungser-

---

<sup>21</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

<sup>22</sup> Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung 1998, S. 24.

<sup>23</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

<sup>24</sup> Vgl. Beiten 2005, S. 37.

scheinungen treten seltener auf und weniger Erholungspausen sind notwendig.<sup>25</sup>

### **3.1.3 Sabbatical**

Sabbaticals sind längerfristig geplante, unbezahlte Freistellungen von der Arbeit, die zwischen einigen Wochen und mehreren Monaten variieren können.<sup>26</sup> In dieser Zeit gilt der Beschäftigte auch weiterhin als betriebszugehörig und verfügt über eine Arbeitsplatzgarantie.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Sabbaticals können in Anspruch genommen werden, um betreuungsintensive Phasen zu überbrücken oder längere Auslandsaufenthalte und Fortbildungen durchzuführen, ohne die familiären Pflichten sehr zu belasten.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Mitarbeiter, die aufgrund betreuungsintensiver Zeiten sehr hohe Fehlquoten haben, behindern die Betriebsabläufe und Arbeitskoordinationen. Planvoll eingesetzte und zeitlich begrenzte Sabbaticals können dem entgegenwirken und stellen für das Unternehmen sicher, anschließend wieder über leistungsfähige Beschäftigte zu verfügen. Wird während des Sabbaticals eine Ausbildung besucht, steht dem Betrieb nach deren Beendigung eine höher qualifizierte Arbeitskraft zur Verfügung.<sup>27</sup>

### **3.1.4 Jahresarbeitszeit**

Die Mitarbeiter haben eine vereinbarte Jahresarbeitszeit, die selbstbestimmt erbracht werden kann. Der Ausgleich von Plus- bzw. Minusstunden ist innerhalb eines Jahres möglich.

---

<sup>25</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

<sup>26</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004c, S. 29.

<sup>27</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Arbeitnehmer profitieren von einer höheren Flexibilität und der Möglichkeit, auf familiäre Verpflichtungen einzugehen.

### Nutzen für den Arbeitgeber:

Die Einführung der Jahresarbeitszeit rechnet sich vor allem, wenn in dem Unternehmen regelmäßig saisonale Schwankungen vorkommen. Die Zuschläge für Überstunden entfallen.<sup>28</sup>

## **3.2 Handlungsfeld 2: Arbeitsorganisation**

### **3.2.1 Gesundheitsfördernde Maßnahmen**

Medizinische Untersuchungen, Entspannungs- und Bewegungstrainings, sportliche Angebote sowie Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter können zu besonderen Gesundheitsrisiken in Betrieben einen Ausgleich bieten.

### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Körperliche Belastungen und Stressbelastungen gehen im betrieblichen Alltag meist unter. Durch Aufklärung und anzuwendende Übungen können typische Anstrengungen vermieden oder minimiert werden.

### Nutzen für den Arbeitgeber:

Gesunde Mitarbeiter sind in der Regel ausgeglichen, zufrieden und motiviert. Krankheitsbedingte Fehlzeiten werden reduziert. Geringere Krankenstände verringern die betrieblichen Kosten und erhöhen die Produktivität.<sup>29</sup> Unternehmen, die betriebliche Gesundheitsförderungsprozesse erfolgreich umgesetzt haben, erfahren positive Veränderungen ihrer internen Struktur, ihrer Organisations- und Arbeitsabläufe und der Gestaltung von Arbeitsplätzen. Diese Auswirkungen führen zu unterschiedlichen Effekten, wie verstärkte Sensibilisierung der Mitarbeiter für Gesundheit und Arbeitsschutz, höhere Mitarbeiterzufriedenheit, Senkung der Krankenstände und Betriebsunfälle

---

<sup>28</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

<sup>29</sup> Vgl. ebenda.

und zu Wirkungs- bzw. Kausalketten, an deren Ende ein konkreter wirtschaftlicher Nutzen wie Kostensenkungen, Produktivitätssteigerungen und die Erhöhung der Kundenzufriedenheit steht.<sup>30</sup>

Informationsveranstaltungen werden oft von Einrichtungen wie zum Beispiel von der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA) oder der Krankenkassa kostenlos abgehalten.

### **3.2.2 Überprüfung von Arbeitsabläufen**

Arbeitsabläufe werden in Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf laufend mittels Kriterien überprüft und analysiert. Im Prüfkatalog sind speziell auf Familie abgestimmte Kriterien enthalten.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Die kontinuierliche Überprüfung der Abläufe ermöglicht es Beschäftigten, zum Beispiel auf geänderte Betreuungszeiten aufmerksam zu machen und die Änderungen in den Betriebsabläufen zu berücksichtigen.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Standardisierte Arbeitsabläufe und Prozesse gewähren eine gleich bleibende Qualität der Arbeitsleistung. Laufende kritische Überprüfungen verhindern Betriebsblindheit. Durch die Abstimmung der Abläufe mit familiären Bedürfnissen der Beschäftigten können Reibungspunkte vermieden werden.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Eberle et al. 2005, S. 77.

<sup>31</sup> Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung 1998, S. 29.

### 3.3 Handlungsfeld 3: Arbeitsort

#### 3.3.1 Alternierende Telearbeit

Die Mitarbeiter arbeiten abwechselnd im Betrieb und am außerbetrieblichen Arbeitsplatz, der sich meistens zu Hause befindet. Grundvoraussetzungen sind zwei fast identische Arbeitsbereiche, die je nach Betriebs- oder Familienbelangen gewählt werden können.<sup>32</sup> Diese Arbeitsform hat sich nach den Diskussionen und Vorschlägen in den achtziger Jahren als ideale Arbeitsgestaltung herausgebildet. In regelmäßigen Abständen soll die Anwesenheit im Betrieb verlangt sein. Diese Anforderung soll nicht deshalb gestellt werden, weil technisch keine anderen Verbindungsmöglichkeiten bestehen, sondern einfach, um gewisse negative Aspekte der völlig isolierten Telearbeit auszuschließen.<sup>33</sup>

Telearbeit kann nicht in allen Branchen umgesetzt werden. Es muss sorgfältig überlegt werden, welche Tätigkeiten zu Hause durchgeführt werden können.

#### Vorteile/Nachteile

Für die „Teleuser“ ergeben sich einerseits viele Vorteile, andererseits birgt diese Art des Arbeitens auch Gefahren in sich. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über Vor- und Nachteile eines alternierenden Telearbeitsplatzes für den **Arbeitnehmer**.<sup>34</sup>

<b>Chancen/Vorteile für den Arbeitnehmer:</b>	<b>Risiken/Nachteile für den Arbeitnehmer:</b>
Flexiblere und lebensphasenorientierte Einteilung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes	Verdeckte Überstunden, zu lange Arbeitszeiten
Anwesenheit zu Hause zur Kinderbetreuung	Auflösung zeitlicher und räumlicher Grenzen zwischen Arbeit und Privatraum

<sup>32</sup> Vgl. ebenda.

<sup>33</sup> Vgl. Melzer-Azodanloo 2001, S. 21.

<sup>34</sup> Vgl. Hornberger/Weisheit 1999, S. 128f und vgl. Faber/Borchers 1999, S. 59f.

Verbesserung der Kind-Eltern-Beziehung	Mehrfachbelastung durch Rollenkonflikte zwischen Arbeit und Familie
Reduzierung der negativen Folgen von familiären Aufgaben auf die berufliche Laufbahn	Verschlechterung der Qualität von familiären Interaktionen
Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Stärkung der traditionellen geschlechtsspezifischen Rollenverteilung
Kein Ausfall der Berufstätigkeit während der Erziehungszeiten (Karenz)	Steigende Anforderungen an die Zeitgestaltung bei der Aufgabenbewältigung zu Hause
Zeitsouveränität, Arbeiten nach individuellem Arbeitsrhythmus	Höhere Anforderungen an die Selbstorganisation
Selbstständiges Arbeiten	Störungen durch Haushaltsangehörige während der Arbeitszeit zu Hause
Erhöhte Identifikation und Motivation	Mögliche Karriereeinbußen durch geringere Präsenz im Unternehmen
Angenehme Arbeitsatmosphäre	Weniger beruflich veranlasste informelle Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten
Verringerung bzw. Wegfall der Pendelzeiten	
Beruflich auf dem Laufendem bleiben	

**Tabelle 1: Vor- und Nachteile der alternierenden Telearbeit für den Arbeitnehmer**

Diese Form des Personaleinsatzes stellt auch einen großen Nutzen, aber auch gewisse Risiken für den **Arbeitgeber** dar:<sup>35</sup>

<b>Chancen/Vorteile für den Arbeitgeber:</b>	<b>Risiken/Nachteile für den Arbeitgeber:</b>
Erhalt und Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern	Höherer Koordinationsbedarf bei der Arbeitsorganisation
Steigerung der Flexibilität der Mitarbeiter	Höhere Intransparenz bei Arbeitsabläufen
Höhere Produktivität und Kreativität der Mitarbeiter	Erschwerte direkte Kontrolle
Steigerung der Motivation und der Betriebsbindung	Konflikte bei traditionell orientierten Vorgesetzten
Kostenersparnis bei Büroflächen (Miete, geteilte Arbeitsplätze)	Technischer Aufwand bei Datensicherung bzw. Datenschutz
Verbesserung von Kundennähe, Servicebereitschaft	Zusätzliche Kosten für Ausstattung der Telearbeitsplätze

<sup>35</sup> Vgl. Faber/Borchers 1999, S. 59f.

Steigerung der Leistungsorientierung	
Reduzierung der Fehlzeiten	

**Tabelle 2: Vor- und Nachteile der alternierenden Telearbeit für den Arbeitgeber**

Bewertung der Maßnahme nach Personal-, Zeit- und finanziellem Aufwand:

Bei der Einrichtung der Telearbeitsplätze ist mit erhöhtem Zeitaufwand der EDV-Abteilung zu rechnen. Ebenso müssen Führungskräfte für diese Form des Personaleinsatzes geschult werden. Bei technischen Störungen soll immer ein Ansprechpartner erreichbar sein. Die Ausstattung des Telearbeitsplatzes und somit der finanzielle Aufwand richten sich nach der Art der Tätigkeit.<sup>36</sup>

Die Bewertungen eines Telearbeitsplatzes am Beispiel der Firma WURM & Partner GmbH werden im empirischen Teil dieser Arbeit ausgeführt und erläutert. Die hier im theoretischen Teil angegebenen Vor- und Nachteile werden in der Folge den empirischen Daten gegenübergestellt.

### **3.3.2 Teleheimarbeit**

Der Unterschied zur alternierenden Telearbeit liegt darin, dass bei der Teleheimarbeit ausschließlich die Wohnung oder das Haus der Arbeitsort ist. Arbeitsaufträge und -ergebnisse werden per Post, per Kurier oder auf elektronischem Weg übermittelt. Anwesenheitszeiten im Betrieb dienen nur dem persönlichen Austausch.

Nutzen für den Arbeitnehmer:

Durch die Teleheimarbeit lässt sich die Kinderbetreuung mit der Arbeitswelt am privaten Wohnort vereinbaren. Einige der Vorteile der alternierenden Telearbeit gelten auch für die Teleheimarbeit.

---

<sup>36</sup> Vgl. Familie & Beruf gGmbH 2004.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Durch Einsparen von Büroräumen können Kosten reduziert werden. Durch den flexiblen Personaleinsatz und die Zeitsouveränität des Beschäftigten werden die Effektivität und die Leistungsbereitschaft gesteigert.<sup>37</sup>

### **3.4 Handlungsfeld 4: Informations- und Kommunikationspolitik**

#### **3.4.1 Schwarzes Brett/Intranet**

An einem schwarzen Brett oder im Intranet werden spezielle Informationen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf allgemein bekannt gegeben. Das können zum Beispiel Initiativen des Betriebsrates oder Terminankündigungen für Veranstaltungen sein. Tipps und Erfahrungen können über die Kommunikationsplattformen ausgetauscht werden. Für die Installation eines Intranets ist mit Kosten von mindestens € 2.000,00 zu rechnen.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Die Anbringung eines schwarzen Bretts oder die Installierung eines Intranets unterstützt die Selbstorganisation der Mitarbeiter. Diese haben die Möglichkeit, Tauschgeschäfte, Verkaufsangebote oder Fahrgemeinschaften anzukündigen. Somit kann auch ein Anstoß für kollegiale „Nachbarschaftshilfe“ gegeben werden.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Das Unternehmen kann Termine ankündigen, Informationen problemlos weitergeben oder zu besetzende Stellen ausschreiben. Dabei soll immer auf die Aktualität der Informationen geachtet werden.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. ebenda.

<sup>38</sup> Vgl. ebenda.

### **3.4.2 Betriebsausflug/Betriebsfest**

Der Betriebsausflug oder das Betriebsfest wird so organisiert, dass auch die Angehörigen der Mitarbeiter eingeladen sind und daran teilnehmen können.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Betriebsfeste und –ausflüge bieten die Möglichkeit, sich im informellen und lockeren Rahmen mit den Kollegen zu treffen. Damit kein zusätzlicher Betreuungsaufwand für die Kinder notwendig ist, ist es von Vorteil, wenn diese zur Veranstaltung mitgebracht werden können. Weiters ist es für die Kinder oft von großem Interesse, Einblick in die Arbeitswelt der Eltern zu bekommen. Lebenspartner haben die Möglichkeit, die Kollegen kennen zu lernen.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Das Unternehmen signalisiert Interesse am familiären Umfeld, wenn auch Lebenspartner und Kinder zu den Veranstaltungen eingeladen werden. Es ist nicht notwendig, eine Betreuung für Kinder zu organisieren und es wird für eine entspannte Atmosphäre jenseits des betrieblichen Alltags gesorgt.<sup>39</sup>

## **3.5 Handlungsfeld 5: Führungskompetenz und Unternehmenskultur**

### **3.5.1 Führungskräfteseminar**

Werden Führungskräfteseminare als familienfreundliche Maßnahme dargestellt, handelt es sich um Schulungen für Führungskräfte, in denen Fragen zur Schnittstelle Beruf und Familie thematisiert werden. Es werden mögliche Maßnahmen sowie deren Vor- und Nachteile diskutiert.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Familie & Beruf gGmbH 2004.

<sup>40</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004c, S. 22.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Wenn die Mitarbeiter wissen, dass die Führungskräfte regelmäßig Schulungen zum Thema Familie und Beruf besuchen, können sie davon ausgehen, dass sich die Führungskräfte für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einsetzen und über innovative Ideen Bescheid wissen.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Führungskräfte-seminare regen zum Nachdenken, zum Ausprobieren und zum Erlernen von neuem an. Durch ständige Weiterentwicklung und sinnvolle Anwendung des Erlernten wird der Unternehmenserfolg langfristig gesichert.<sup>41</sup>

### **3.5.2 360°-Feedback**

Beim 360°-Feedback handelt es sich um die Beurteilung, ob, inwieweit und mit welcher Kompetenz familienfreundliche Maßnahmen initiiert und durchgeführt wurden. In die Beurteilung werden Vorgesetzte, Kollegen und Kunden miteinbezogen. Das Feedback läuft zumeist computergestützt ab, deshalb ist eine Lizenz einer dementsprechenden Software notwendig. Nach Angaben eines deutschen Unternehmensberaters betragen die Anschaffungskosten ca. € 10.000, diese variieren je nach Umfang der Software.<sup>42</sup> Es gibt auch die Möglichkeit, bei einzelnen Unternehmensberatern eine Jahreslizenz zu erwerben.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Führungskräfte verlieren oft aufgrund ihrer Karriere- und Gewinnorientierung den Blick auf die alltäglichen Sorgen ihrer Mitarbeiter. In einem 360°-Feedback haben diese die Möglichkeit, ihre Erfahrungen mitzuteilen und ihre Führungskräfte dafür zu sensibilisieren.

---

<sup>41</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

<sup>42</sup> Vgl. URL: [www.golbalpark.de](http://www.golbalpark.de) (Zugriff: 03.02.2006), Auskunft per E-Mail am 06.02.2006.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Für den Arbeitgeber ist konfliktfreies und reibungsloses Arbeiten eine wichtige Bedingung, um die betrieblichen Abläufe auf das Wesentliche zu konzentrieren. Oft gehen dabei individuelle Wünsche und Bedürfnisse unter, die im Rahmen des 360°-Feedbacks aufgearbeitet und berücksichtigt werden.<sup>43</sup>

### **3.5.3 Unternehmensleitbild**

Es bietet sich an, ein Unternehmensleitbild zu formulieren, in dem familienbewusste Kernaussagen verankert werden.<sup>44</sup> Das Unternehmen nimmt die Familienorientierung in die Leitsätze auf und versucht, diesen Anspruch im Rahmen der gesamten Unternehmensphilosophie in die Tat umzusetzen.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Wird die Familienorientierung im Unternehmen gelebt, so wird es den betroffenen Mitarbeitern leichter fallen, derartige Maßnahmen nachzufragen. Kollektive Regelungen oder Erklärungen bedeuten für den Mitarbeiter, dass sie keine individuellen Maßnahmen erhalten, sondern aus einer Vielzahl von Maßnahmen wählen können.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Die Leistungsbereitschaft und Motivation werden durch gelebte Familienfreundlichkeit gesteigert. Eine explizit formulierte Familienorientierung des Unternehmens lässt sich auch positiv nach außen kommunizieren.<sup>45</sup>

IBM Business Consulting Services hat in der Global Human Capital Study 2005 weltweit untersucht, welchen Beitrag der Personalbereich eines Unternehmens zur Wertschöpfung leisten kann. Es wurden über 300 Unternehmen unterschiedlicher Größe, Branchen und Regionen befragt. Einen Schwerpunkt bildeten Programme für die Balance zwischen Berufs- und Privatleben.

---

<sup>43</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

<sup>44</sup> Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung 1998, S. 43.

<sup>45</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

Das Ergebnis zeigt, dass familienfreundliche Unternehmensgrundsätze bereits von 30 % der Unternehmen eingeführt wurden.<sup>46</sup>

## **3.6 Handlungsfeld 6: Personalentwicklung**

### **3.6.1 Mitarbeitergespräch**

In einem persönlichen Gespräch können Mitarbeiter gegenüber der Geschäftsleitung oder des Betriebsrates ihre individuellen Problemlagen äußern und gemeinsam konkrete Lösungen finden, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern. Pro Gespräch ist mit einer Dauer von ein bis zwei Stunden zu rechnen.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

In einem vertraulich geschützten Raum können besonders belastende Umstände des Einzelnen besprochen werden und es kann so spezifisch auf die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten eingegangen werden.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Unterstützungsangebote, die nicht auf die Situationen der Mitarbeiter abgestimmt sind, sind meist kostenintensiv und gehen an den tatsächlichen Bedürfnissen vorbei. In den Mitarbeitergesprächen können die Wünsche und Bedürfnisse der Arbeitnehmer abgefragt und somit die unternehmensseitigen Angebote überprüft und angepasst werden. Durch diese gezielte Abstimmung werden Kosten reduziert.<sup>47</sup>

### **3.6.2 Kontakthaltemöglichkeiten/Patenkonzepte**

Karenzierten Mitarbeitern wird die Möglichkeit angeboten, sich über Aktuelles und Neues aus dem Unternehmen zu informieren und sich auszutauschen. Dies passiert zum Beispiel durch den Bezug der Firmenzeitung oder durch

---

<sup>46</sup> Vgl. Giese/Schindler/Hausmann 2005, S. 6.

<sup>47</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

einen privaten Zugang zum Intranet. Es kann auch ein betriebsinterner Pate bestimmt werden. Dieser informiert über Offizielles aus dem Unternehmen und über Neuigkeiten aus dem Kollegenkreis. Der zeitliche Aufwand für eine Patenschaft beträgt ca. ein bis zwei Stunden pro Monat.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Karenzierte Mitarbeiter können – trotz längerer Abwesenheit – die Grundzüge der Unternehmensentwicklung mitverfolgen und sich auf die neuen Anforderungen im Arbeitsalltag einstellen. Das Gefühl, vom Arbeitsleben isoliert zu sein, wird dadurch abgeschwächt.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Die Beschäftigten bleiben auf dem Laufenden und der Bezug zum Unternehmen besteht weiterhin. Die Rückkehr in den Kollegenkreis sowie der Wiedereinstieg werden erleichtert. In manchen Fällen wird die Karenzzeit verkürzt.<sup>48</sup>

### **3.6.3 Frauenförderung**

Frauen werden im Unternehmen durch gemeinsame Karriereplanungen, Beratungs- und Informationsgespräche sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen unter Einbeziehung der Familienpflichten gezielt gefördert.<sup>49</sup> Außerdem ist es notwendig, die Ursachen der in der betrieblichen Praxis immer noch vorhandenen Ungleichheit der Frauen im Berufsleben aufzuzeigen, d.h. die Fehler der weiblichen Sozialisation und des „gespaltenen“ Arbeitsmarktes begreiflich zu machen sowie die verdeckte Diskriminierung der Frauen am Arbeitsplatz aufzurollen.<sup>50</sup>

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Frauenförderung ist besonders für Frauen wichtig, die heute noch als weniger kompetent und qualifiziert wahrgenommen werden. Oft mangelt es auch

---

<sup>48</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

<sup>49</sup> Vgl. ebenda.

<sup>50</sup> Vgl. Deibl 1994, S. 9.

an Wissen, wie Beruf und Familie unter einen Hut gebracht werden können – dazu sind Beratungsgespräche von Nutzen.

Nutzen für den Arbeitgeber:

Gezielte Frauenförderprogramme (besonders die berufliche Wiedereingliederung oder Zusatzqualifikationen) werden vom Bund oder vom Land finanziell unterstützt. Frauen verfügen häufig über „soft skills“, die sie zu besonders wertvollen Mitarbeiterinnen für das Unternehmen machen. Hohe Belastbarkeit und hohe Motivation der Beschäftigten können ebenfalls die positive Folge gezielter Frauenförderung sein.<sup>51</sup>

### **3.6.4 Unterstützung aktiver Vaterschaft**

Das Unternehmen steht männlichen Mitarbeitern, die nach der Geburt ihres Kindes gerne Karenzurlaub in Anspruch nehmen wollen oder auf Teilzeitarbeit umstellen wollen, sehr positiv und aufgeschlossen gegenüber. Es handelt sich bei dieser Maßnahme um die mögliche Veränderung einer Grundeinstellung zu aktiven Vätern.

Nutzen für den Arbeitnehmer:

Wird die Vaterschaft aktiv unterstützt, kann der Mitarbeiter davon ausgehen, dass nicht nur er auf die Unternehmensleitung zugehen muss, sondern dass ihm auch Vorschläge zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterbreitet werden. Durch die mit 1. Jänner 1990 in Kraft getretene Änderung des Eltern-Karenzurlaubsgesetzes (EKUG) hat auch ein männlicher Arbeitnehmer Anspruch auf Karenzurlaub.<sup>52</sup> So wurde vom Gesetzgeber die „Normalität“ aktiver Vaterschaft unterstrichen. Für den Mitarbeiter bedeutet das Rechtssicherheit und Verbindlichkeit.

---

<sup>51</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

<sup>52</sup> Vgl. Eltern-Karenzurlaubsgesetz, Bundesgesetzblatt Nr. 651/1989, S. 1.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Mit der Unterstützung aktiver Vaterschaft setzt ein Unternehmen ein deutliches Signal für Familienfreundlichkeit. Die Außenwirkung und der Vorbildcharakter eines solchen Engagements sind nicht zu unterschätzen. Die geleistete Arbeitszeit kann mit voller Konzentration, höherer Leistungsbereitschaft und mit weniger Stress erfüllt werden.<sup>53</sup>

#### **3.6.5 Rückkehrgespräch**

Mit Mitarbeitern, die aus der Karenz zurückkehren, werden in einem Mitarbeitergespräch die Möglichkeiten der weiteren Berufstätigkeit (Qualifikation, Arbeitsumfang) sowie Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf abgeklärt.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Durch ein Rückkehrgespräch können gegenseitige Vorstellungen und Erwartungen abgeklärt werden. So entsteht Transparenz für den betroffenen Mitarbeiter, wann, wo und wie wieder zu arbeiten begonnen werden kann.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Rückkehrgespräche sind ein unverzichtbares Instrument für die langfristige Personalplanung. Ein gegebenenfalls zeitlich begrenzter Personalbedarf wird kalkulierbar. Das Unternehmen kann Mindestanforderungen stellen und damit der fachlichen Dequalifizierung entgegenwirken.<sup>54</sup>

#### **3.6.6 Teilnahme von Karenzurlaubern bei Weiterbildungsmaßnahmen**

Karenzierte Mitarbeiter können an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, deren zeitliche und räumliche Rahmenbedingungen auf familiäre Pflichten abgestimmt werden.

---

<sup>53</sup> Vgl. Migros et al. 2005, S. 34.

<sup>54</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Die Beschäftigten sehen sich weiter integriert, können Kontakte mit Kollegen halten und wirken ihrer beruflichen Dequalifikation auf Kosten des Arbeitgebers entgegen.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Das Qualifikationsniveau der karenzierten Arbeitnehmer wird beibehalten. Des Weiteren stärkt die Einbeziehung von Freigestellten die Bindung an das Unternehmen.<sup>55</sup>

### **3.7 Handlungsfeld 7: Finanzielle Unterstützung**

#### **3.7.1 Kinderbonusgeld/Geburtsbeihilfe**

Kinderbonusgeld bedeutet, dass Beschäftigte mit Kindern ein erhöhtes Weihnachts- oder Urlaubsgeld erhalten. Ebenso kann die finanzielle Unterstützung bei der Geburt eines Kindes gewährleistet werden.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

In der Urlaubs- oder Weihnachtszeit oder bei Geburt wird die Haushaltskassa aufgestockt und die Kostenbelastung durch Kinder wird dadurch minimiert.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Die zusätzlichen Zahlungen unterstreichen das Bemühen des Unternehmens Familienfreundlichkeit zu praktizieren. Neben der verstärkten Bindung an das Unternehmen und verbesserten Rekrutierungsmöglichkeiten können diese Zuwendungen öffentlichkeitswirksame Argumente zur Thematik der Familienfreundlichkeit sein.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. ebenda.

<sup>56</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

### **3.7.2 Übernahme von Betreuungskosten**

Das Unternehmen übernimmt generell oder bei außergewöhnlichem Betreuungsbedarf die Kinderbetreuungskosten. Außergewöhnlicher Betreuungsbedarf kann bei Mehrarbeit, Überstunden, Dienstreisen oder bei Krankheit der Kinder entstehen.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Durch Überstunden und Mehrarbeit haben viele Beschäftigte weniger private Zeit für ihre Kinder bzw. entsteht ein Betreuungsengpass. Ein Unternehmen, das die Betreuungskosten übernimmt, entlastet die Familie stark.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Wenn Arbeitnehmer Überstunden leisten, so stellen sie dem Unternehmen Freizeit zur Verfügung. Durch die Übernahme der dadurch entstandenen Betreuungskosten für die Kinder setzen sich die Betriebe für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein.<sup>57</sup>

### **3.7.3 Cafeteria-System**

Das Cafeteria-System ist ein Entgeltmodell, das den Beschäftigten erlaubt, zwischen verschiedenen Leistungsangeboten im Rahmen eines vorgegebenen Budgets zu wählen. Die formale Gestaltung kann die eines Sozialleistungs-Scheckhefts sein. Der Wahlturnus soll sich im Rahmen von drei Jahren bewegen und bei deutlichen Veränderungen, wie zum Beispiel einer Eheschließung, auch dazwischen eine Neufestlegung erlauben.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Die individuelle Inanspruchnahme der Leistungen stellt ein Maximum an Vereinbarkeitsunterstützung dar.

---

<sup>57</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Durch allgemeine familienfreundliche Maßnahmen laufen die Unternehmen oft Gefahr, dass diese nicht hundertprozentig den Betreuungs- und Unterstützungsbedarf der Beschäftigten decken. Stellen die Betriebe verschiedene Leistungen zur Verfügung, erhalten die Mitarbeiter eine an ihren Bedürfnissen orientierte Unterstützung.<sup>58</sup>

### **3.7.4 Stipendien für Mitarbeiterkinder**

In einem Unternehmen werden für Mitarbeiterkinder, die ein Studium aufnehmen, Stipendien angeboten. Die Kriterien, wie zum Beispiel bestimmte Fächerkombinationen, werden im Vorhinein festgelegt. Die Höhe der Stipendien kann sehr unterschiedlich sein. Es kann zum Beispiel eine einmalige Zuwendung zu Beginn des Studiums in Höhe von ca. € 200,00, eine erfolgsabhängige Zahlung (nach Beendigung bestimmter Abschnitte) oder eine regelmäßige monatliche Zahlung in Höhe von € 75,00 erfolgen.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Die Möglichkeit des Stipendiums reduziert die finanzielle Belastung der Familie.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Die Vergabe des Stipendiums kann an bestimmte Fächerkombinationen, an betriebliche Praktika oder einen Studienort gebunden sein. Damit wird das Stipendium nicht nur zu einer geldwerten Unterstützung, sondern auch zu einer Investition für die Zukunft des eigenen Unternehmens. Mit dieser frühzeitigen Qualifikation wird in potentielle Beschäftigte investiert und eine Bindung zum Unternehmen aufgebaut.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Kolb 1995, S. 162f.

<sup>59</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

## 3.8 Handlungsfeld 8: Service für Familien

### 3.8.1 Betriebseigene Kinderbetreuungseinrichtung

Zur Betreuung der Mitarbeiterkinder wird vom Unternehmen eine eigene Tagesstätte eingerichtet. Das Unternehmen ist Träger der Einrichtung. Diese befindet sich zumeist am Betriebsgelände oder in unmittelbarer Nähe.

#### Vorteile

Eine betriebseigene Kinderbetreuungseinrichtung kann folgenden Nutzen für die **Mitarbeiter** sowie für deren **Kinder** haben.<sup>60</sup>

<b>Chancen/Vorteile für den Arbeitnehmer:</b>
Reduzierung langer Ausstiegszeiten
Anpassung der Öffnungszeiten an die Arbeitszeiten, dadurch höhere Flexibilität
Vermeidung von Brachliegen der Ausbildungen
Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Verhinderung der Einkommensverluste aufgrund der Entwertung der Berufserfahrung
Finanzielle Aufbesserung des Familieneinkommens
Möglichkeit der Beibehaltung erreichter Positionen
Reduzierung von Stress, der aufgrund von Bring- und Abhol-Wegezeiten sowie eingeschränkten Öffnungszeiten entsteht
Höhere Konzentration bei der Arbeit
Verbesserung der Arbeitsleistung in quantitativer und qualitativer Hinsicht
<b>Chancen/Vorteile für die Kinder:</b>
Frühzeitige Förderung der Kinder hinsichtlich pädagogischer, entwicklungspsychologischer und sozialwissenschaftlicher Entwicklung

**Tabelle 3: Chancen/Vorteile einer betriebseigenen Kinderbetreuungseinrichtung für Arbeitnehmer und Kinder**

<sup>60</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004b, S. 10 und vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005, S. 9.

Der Betrieb einer eigenen Kinderbetreuungseinrichtung bietet den **Unternehmen** vor allem folgende Vorteile:<sup>61</sup>

<b>Chancen/Vorteile für den Arbeitgeber:</b>
Verbesserung der Arbeitsbeziehung
Verbesserung von Innovationsbereitschaft, Leistungsbereitschaft, Kreativität und Engagement der Mitarbeiter
Sicherung von Humankapitalinvestitionen (geringere Personalqualifizierungskosten, kürzere Familienzeiten)
Steigerung der Qualität
Sicherung der Produktivität
Stabilisierung der Personalstruktur
Senkung der Fehlerquote
Reduktion von Fehlzeiten
Geringere Fluktuation
Positives Firmenimage hinsichtlich Arbeitsmarkt (= attraktiver Arbeitgeber) und Absatzmarkt
Stärkere Identifikation mit dem Unternehmen
Höhere Motivation der Mitarbeiter
Höhere Flexibilität der Mitarbeiter

**Tabelle 4: Chancen/Vorteile für den Arbeitgeber**

Nachteile oder Risiken einer betriebseigenen Krabbelstube werden in der Literatur keine genannt.

Bewertung der Maßnahme nach Personal-, Zeit- und finanziellem Aufwand:

Für die Belange der Einrichtung ist entweder die Personalabteilung, ein eigenes gebildetes Projektteam oder ein Kooperationspartner zuständig. Die Planung und Schaffung einer Kinderbetreuungseinrichtung ist zeitaufwendig. Je nach Intensität der Bemühungen des Unternehmens kann die Einführung bis zu einem Jahr dauern.

Je nach Größe und Vorhandensein von Immobilien fallen lt. der Beruf & Familie gGmbH einmalige Investitionskosten in Höhe von €4.000,00 bis €15.000,00 an. Die laufenden Kosten betragen ca. €650,00 pro Platz und Monat.<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004b, S. 10 und vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005, S. 9.

<sup>62</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

Die Bewertungen einer betriebseigenen Krabbelstube am Beispiel der Firma Greiner Holding AG werden im empirischen Teil dieser Arbeit ausgeführt und erläutert. Die hier im theoretischen Teil angegebenen Vorteile werden in der Folge den empirischen Daten gegenübergestellt.

### **3.8.2 Belegplätze/Kooperation mit einem Träger**

Unternehmen vereinbaren mit dem Träger einer Betreuungseinrichtung, eine bestimmte Anzahl von Betreuungsplätzen für die Kinder von Mitarbeitern zu reservieren. Als Gegenleistung erhält die Einrichtung vom Unternehmen eine finanzielle Förderung oder eine dauerhafte Unterstützung durch die Bereitstellung von Immobilien oder durch die Übernahme von Personal- oder Materialkosten. Pro Belegplatz entstehen jährlich laufende Kosten in Höhe von ca. € 3.000,00 (bei fünftägiger Nutzung pro Woche).

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Diese Maßnahme entlastet die Mitarbeiter bei der Suche nach Betreuungsplätzen. Dabei können sie davon ausgehen, dass bei der Auswahl der Einrichtung auch darauf geachtet wurde, dass die Öffnungszeiten den Arbeitszeiten entsprechen. Weiters wird die Betreuungseinrichtung betriebsnah anzutreffen sein, was kürzere Wegzeiten zur Folge hat.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Belegrechte bieten dem Unternehmen einen hohen Grad an Flexibilität in Bezug auf den wechselnden Betreuungsbedarf. Das Unternehmen zeigt wiederum familienfreundliches Engagement und wird attraktiv für qualifizierte Arbeitskräfte.<sup>63</sup>

### **3.8.3 Eltern-Kind-Arbeitszimmer**

Im Betrieb gibt es ein Arbeitszimmer, das sowohl bürotechnisch als auch mit einer Spielecke ausgestattet ist. Die Beschäftigten können dieses in Notfallsi-

---

<sup>63</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

tuationen (Betreuungsengpässe) in Anspruch nehmen. Befindet sich ein passender Raum im Betrieb, so entstehen Kosten für die Einrichtung des Arbeitsplatzes (neuer Computer, neuer Schreibtisch, neuer Schreibtischstuhl) in Höhe von ca. € 1.400,00. Oft werden auch alte Büromöbel genutzt. Für die Einrichtung der Spielecke ist je nach Ausstattung mit einem Betrag in Höhe von € 1.000,00 – € 2.000,00 zu rechnen.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Ausgefallene Betreuung, zum Beispiel bei Krankheit der Tagesmutter, kann von den Mitarbeitern kurzfristig selbst am Arbeitsplatz übernommen werden. Es muss keine alternative Betreuungsform gesucht werden und ein finanzieller Zusatzaufwand wird vermieden.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Durch die Bereitstellung eines Eltern-Kind-Arbeitszimmers werden die Fehlzeiten der Mitarbeiter reduziert. Kollegen werden durch die Anwesenheit eines Kindes nicht gestört und fehlende Betreuungsmöglichkeiten können aufgefangen werden. Diese Maßnahme kann sich positiv sowohl auf die Außen- darstellung des Unternehmens als auch auf die Personalrekrutierung auswirken.<sup>64</sup>

### **3.8.4 Hausaufgabenbetreuung**

Die Erledigung von Hausaufgaben von Kindern nimmt einen Großteil des Nachmittags in Anspruch. Zur Unterstützung und Entlastung der Eltern können lokale Angebote der Hausaufgabenhilfe in Anspruch genommen werden. Bei entsprechend großem Bedarf kann auch eine betriebseigene Aufgaben- betreuung initiiert werden.

---

<sup>64</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Eine arbeitsplatznahe Hausaufgabenbetreuung entlastet die Mitarbeiter in einem hohen Maß und schafft Freiräume für Erwerbsarbeit oder mehr Freizeitbeschäftigungen.

#### Nutzen für den Arbeitgeber.

Mit der Hausaufgabenbetreuung schaffen Unternehmen Freiräume für Mitarbeiter, damit diese (fallweise) auch am Nachmittag eingesetzt werden können. Dadurch können längere Dienst- oder Öffnungszeiten realisiert werden.<sup>65</sup>

### **3.8.5 Notdienst**

Bei Betreuungsgengpässen vermittelt ein Familienservice eine Person, die die Kinder kurzfristig betreut. Dies geschieht im Fall der Krankheit von Kindern, Eltern oder Tagesmüttern. Die Vermittlung kann von einem externen Vermittlungsbüro übernommen werden.

#### Nutzen für den Arbeitnehmer:

Alternativen bei Betreuungsgengpässen zu finden, ist häufig eine zeitaufwendige Aufgabe, die zu Lasten der Arbeitszeit geht. Mit Notdiensten haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, diese Ausnahmesituationen zu regeln. Zudem wird die zeitliche Flexibilität der Beschäftigten erhöht.

#### Nutzen für den Arbeitgeber:

Betreuungsgengpässe führen oft zu Krankmeldungen der Mitarbeiter. Durch derartige Notdienste können Fehlzeiten reduziert werden.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. ebenda.

<sup>66</sup> Vgl. Beruf & Familie gGmbH 2004.

### 3.9 Handlungsfeld 9: Unternehmens- und personalpolitisches Datenmodell

Zur Entwicklung des ökonomischen Erfolgs einer familienfreundlichen Personalpolitik werden systematisch Daten und Informationen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfasst und analysiert. Ein unternehmens- und personalpolitisches Datenmodell spielt daher für alle bisher beschriebenen Handlungsfelder eine wichtige Rolle.

Ein familienbewusstes Personaldatenmodell beinhaltet folgende Komponenten:<sup>67</sup>

<b>„hard facts“ – bezogen auf die familienrelevanten Daten</b>	
Personalstruktur	Frauen-/Männeranteil, Anzahl der Familienangehörigen aufgeschlüsselt nach Alter
Personalbeschaffung	Vorstellungsquote, Anteil der Familienväter und –mütter
Personaleinsatz	Arbeitsproduktivität, Überstundenquote, Arbeitszeitwünsche, Zeitkonten
Personalerhaltung	(Familienbedingte) Fluktuationsrate und -kosten, (familienbedingte) Krankheitsquote
Betriebliches Vorschlagswesen	Art und Anzahl der familienbewussten Verbesserungsvorschläge
Personalkostenplanung und -kontrolle	Personalintensität, Personalkosten pro Mitarbeiter
<b>„soft facts“</b>	Motivation, Leistungsbereitschaft, Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit, Sozialverhalten, Image

**Tabelle 5: Familienbewusstes Datenmodell**

Die „hard facts“ lassen sich in den meisten Unternehmen aus den vorhandenen Daten erfassen. Eine Quantifizierung der „soft facts“ ist nur über die kontinuierliche Erhebung quasi-subjektiver Messwerte möglich, die im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen gewonnen werden können. Immer mehr Unternehmen entscheiden sich aus diesem Grund langfristig für den Einsatz der

<sup>67</sup> Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung 1998, S. 69.

Mitarbeiterbefragung als kontinuierliches Messinstrument zur Erhebung von Kennzahlen.<sup>68</sup> Die relevanten Daten müssen aktuell und den entscheidenden Stellen rechtzeitig zugänglich sein. Mit Hilfe des erhobenen Datenmaterials sind Kosten und Nutzen leichter gegeneinander abzuwägen.

### **3.10 Implementierung der Maßnahmen**

Optimale Bedingungen für die Implementierung von familienfreundlichen Maßnahmen und somit für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bestehen dann, wenn die familienorientierte Personalpolitik in eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur eingebettet ist.<sup>69</sup> Es zeigt sich, dass die Wirkungspotenziale familienorientierter Personalpolitik nur dann hervortreten und sich langfristig entfalten, wenn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu einem Bestandteil der Unternehmenskultur wird.<sup>70</sup>

„Sie [Unternehmenskultur] bildet das Orientierungsmuster für die operative Personalarbeit, die Instrumente und Maßnahmen dazu einsetzen kann, um die Unterstützung der Mitarbeiter seitens des Unternehmens zu gewährleisten.“<sup>71</sup>

Die Grafik auf der folgenden Seite soll diesen Prozess verdeutlichen.<sup>72</sup>

---

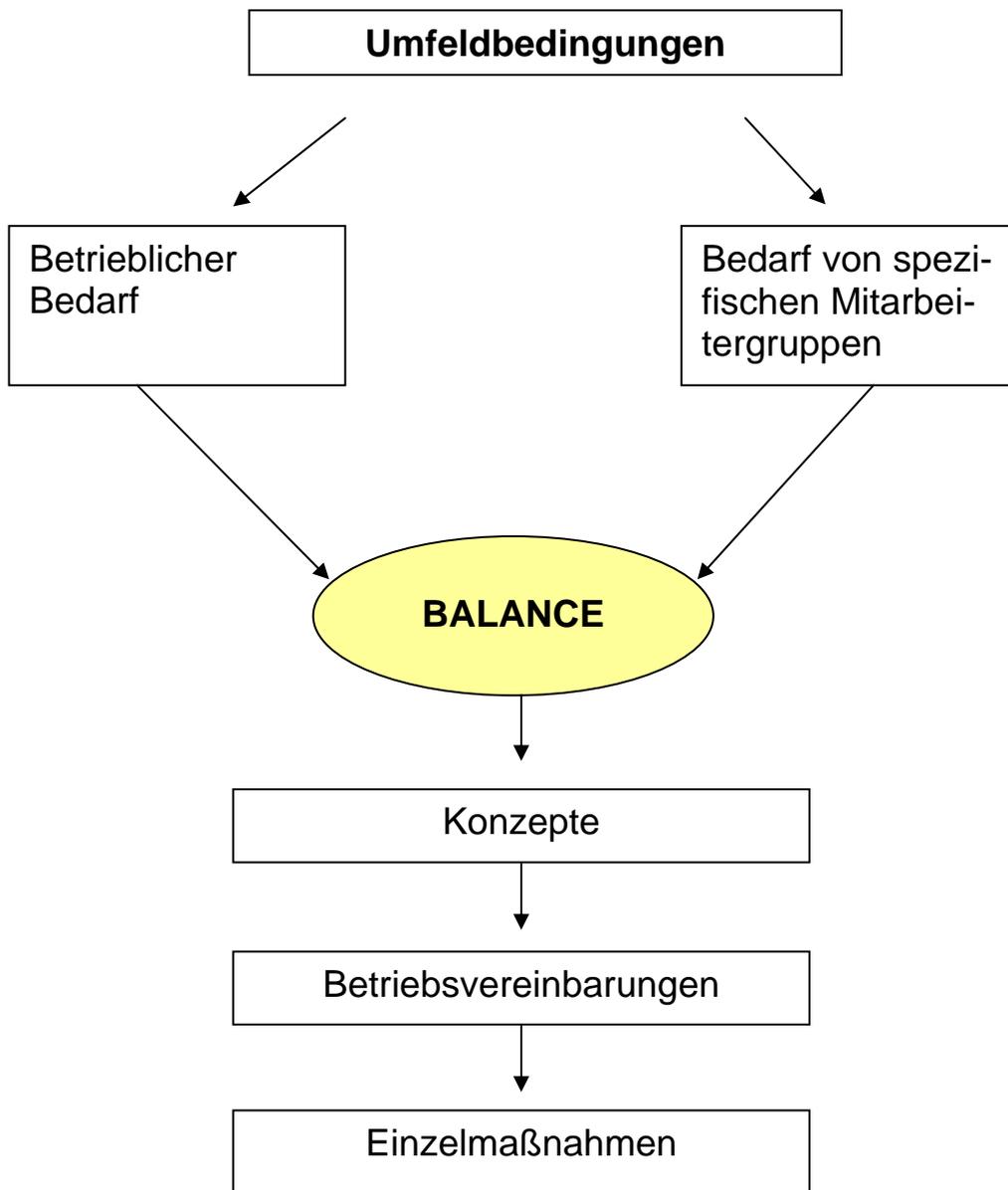
<sup>68</sup> Vgl. Bäumer/Von Bismark 2005, S. 39.

<sup>69</sup> Vgl. Knauth et al. 2000, S. 14.

<sup>70</sup> Vgl. Faber/Borchers 1999, S. 5.

<sup>71</sup> Knauth et al. 2000, S. 14.

<sup>72</sup> Abbildung (entnommen aus): Knauth et al. 2000, S. 15.



**Abbildung 4: Balancemodell als Interessensausgleich zwischen Unternehmen und Mitarbeitern**

Die Bedarfe der Betriebe und ihrer Mitarbeiter sollen regelmäßig ermittelt und jeweils ins Gleichgewicht gebracht werden. Diese Balance zwischen den betrieblichen Vorstellungen und den Mitarbeiterinteressen kann erreicht werden, indem die Interessen des Betriebes sowie der Beschäftigten in den organisatorisch-rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Diese

Rahmenbedingungen wiederum werden in Betriebsvereinbarungen verankert.<sup>73</sup>

### 3.10.1 Erfolgreiche Implementierung

Aber nicht nur die Balance zwischen den betrieblichen Interessen und jenen der Mitarbeiter spielt eine wichtige Rolle. Döttling definiert acht Merkmale, die für eine erfolgreiche Implementierung wichtig sind:<sup>74</sup>

1. Genügend Druck auf die Führung von innen und außen ausüben.
2. Ist-Zustand analysieren.
3. Eine glaubwürdige, autoritäre Person einbinden, die aktiv wird.
4. Eine glaubwürdige, autoritäre Person einbinden, die neue Ideen und Methoden für Lösungen hervorbringt.
5. Veränderungen zuerst in kleinerem Rahmen ausprobieren.
6. Die Geschäftsleitung beteiligt sich motiviert am Prozess!
7. Auf allen Ebenen Menschen anregen mitzumachen.
8. Erfolg erzeugt Nachfrage und reduziert Widerstände!

### 3.10.2 Hemmnisse bei der Implementierung

Ein Grund für das Scheitern der Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen ist laut Döttling die **fehlende Motivation der Hauptakteure**. Die Vorstellungen von Familie sind noch größtenteils die klassischen: Eine Familie besteht aus den Kindern, dem Vater, der das Geld bringt, und der Mutter, die sich um den Haushalt und die Kinder kümmert. Jene Personen, die in der Wirtschaft und in der Politik das Sagen haben, sind überwiegend in diesem traditionellen Familienmodell groß geworden. Trotz des Generationenwechsels in den Führungsetagen haben die meisten, die derzeit in der Verantwortung stehen und damit auch die familienfreundlichen Maßnahmen anstoßen könnten, die Familienphase meist in der klassischen Rollenverteilung hinter

---

<sup>73</sup> Vgl. Knauth et al 2000, S. 14f.

<sup>74</sup> Vgl. Döttling 2004, S. 90.

sich. Damit ist die Betroffenheit der Entscheidungsträger nicht stark genug ausgeprägt und es resultiert eine fehlende Motivation, was wiederum extrem belastend ist und den Prozess der Implementierung verlangsamt.

Für das Scheitern vieler Maßnahmen sind auch die **grundsätzlichen Hemmungen**, die bei der Umsetzung von Veränderungen entstehen, verantwortlich. Seit Jahren werden hin und wieder familienfreundliche Maßnahmen ausprobiert, doch einen grundsätzlichen Wandel hin zu einer familienfreundlichen Unternehmenskultur wagen nur wenige. Die erfolgreiche Umsetzung bedeutet Veränderungen für jeden Einzelnen im Unternehmen. Es liegt in der Natur des Menschen, dies zu vermeiden. Neue Situationen sind, selbst wenn sie eine Verbesserung darstellen, unbequemer und anstrengender als Routinen.

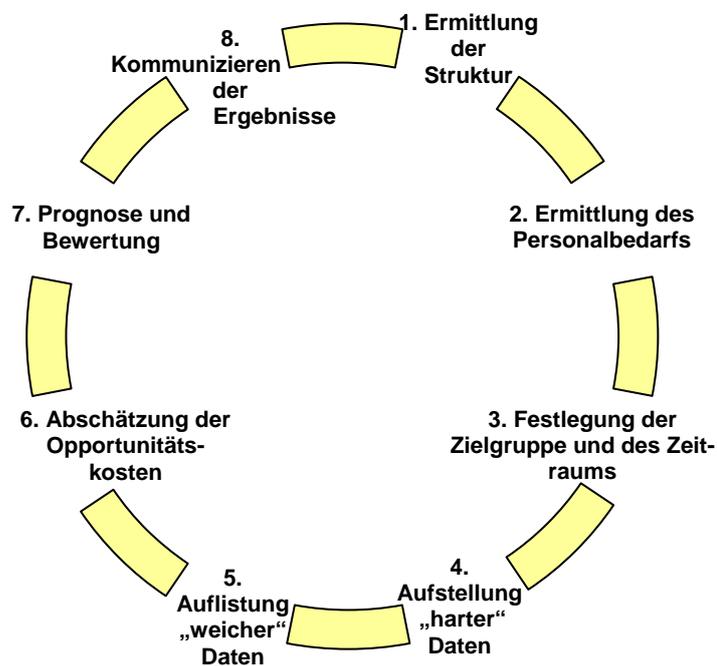
Ein weiteres Hemmnis stellt die **mangelnde Fehlerkultur** dar. Als perfektionistisches Land muss bei der Einführung der Maßnahmen gewährleistet sein, dass alles weiterhin perfekt funktioniert – Raum zum Ausprobieren wird ungern gewährt. So werden Entscheidungen hinausgezögert und Pläne werden nicht abgeschlossen, denn sie könnten ja falsch sein.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. Döttling 2004, S. 86ff.

### 3.11 Beurteilung der Effekte familienfreundlicher Maßnahmen

Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung in Deutschland, die sich seit 1995 mit dem Themenfeld Beruf und Familie auseinandersetzt, hat auf Basis ihrer Forschungsarbeit acht Schritte zur Beurteilung der Effekte von familienbewussten Maßnahmen festgelegt und in folgendem Modell dargestellt:<sup>76</sup>



**Abbildung 5: Schritte zur Beurteilung der Effekte familienbewusster Maßnahmen**

Dieses Modell ist als Kreislaufmodell zu verstehen. In diesem laufen in Form einer Analyse die Schritte 1 bis 8 nacheinander ab. In regelmäßigen Abständen muss dieser Kreislauf wieder angestoßen werden, um eine Weiterentwicklung des familienbewussten Unternehmens zu gewährleisten.

<sup>76</sup> Vgl. Abbildung (aus): Gemeinnützige Hertie-Stiftung 1998, S. 71.

1. Die **Ermittlung der Struktur** bezieht sich auf den gesamten Unternehmensbereich. Unter anderem werden das Alter, das Geschlecht oder die Qualifikationen der Mitarbeiter erhoben.
2. Im zweiten Schritt wird der **mittelfristige Bedarf an Fach- und Führungskräften, Auszubildenden und Nachwuchskräften** ermittelt.
3. Daraufhin folgt die **Festlegung des Personenkreises**, d.h. welche Mitarbeiter mit den Maßnahmen angesprochen werden sollen sowie die Festlegung des Zeitraums, wann bestimmte Maßnahmen ein- und durchgeführt werden.
4. Punkt vier beinhaltet die Aufstellung der „harten“, **ökonomischen Daten** wie zum Beispiel die Personalkosten, Weiterbildungskosten, Qualitäts- oder Produktivitätskennzahlen.
5. Die „weichen“ **Daten**, deren Erhebung im fünften Schritt erforderlich ist, umfassen die Motivation, Loyalität, Betriebsbindung und Innovations- und Weiterbildungsbereitschaft. Wird im Unternehmen das in Kapitel 3.9 beschriebene familienbewusste Datenmodell verwendet, können die daraus gewonnenen Daten für die Bewertungen der familienfreundlichen Maßnahmen herangezogen werden.
6. Wenn im Unternehmen keine familienfreundliche Maßnahme umgesetzt wird, entstehen **Opportunitätskosten**<sup>77</sup>, deren Erhebung als Nächstes durchgeführt wird.
7. Danach folgt die **Bewertung und Prognose** der Entwicklung der Kostenindikatoren, die schon im Schritt vier herausgearbeitet wurden. Weiterbildungskosten und Personalkosten werden bewertet und für einen bestimmten Zeitrahmen prognostiziert.
8. Abschließend werden die Ergebnisse im Rahmen der **Informations- und Kommunikationspolitik** des Unternehmens kommuniziert.

---

<sup>77</sup> Opportunitätskosten sind Kosten, die dadurch entstehen, dass Möglichkeiten (Opportunitäten) zur Nutzung von Ressourcen nicht wahrgenommen werden. Allgemeiner: Opportunitätskosten ist der Nutzenentgang, der bei zwei Alternativen (familienfreundlich oder familienunfreundlich) durch die Entscheidung für die eine und gegen die andere Möglichkeit entsteht (Vgl. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Opportunit%C3%A4tskosten>, Zugriff: 27.03.2006).

## 3.12 Kosten-Nutzen-Berechnungen familienfreundlicher Maßnahmen

### 3.12.1 Problematik der Kosten-Nutzen-Berechnung

Bei der Kosten-Nutzen-Analyse werden prinzipiell alle relevanten Kosten- und Nutzen-Kategorien in Geldeinheiten quantifiziert, um die Wirkungen der untersuchten Projekte oder Maßnahmen zu ermitteln.<sup>78</sup> Somit ist die Berechnung von Kosten-Nutzen-Effekten nur dann sinnvoll, wenn sich bewertbaren Investitionen in Maßnahmen eindeutig quantifizierbare Nutzeneffekte gegenüberstellen lassen.

Die Messbarkeit des Nutzens von familienfreundlichen Maßnahmen ist jedoch eingeschränkt, da zum einen diese Effekte oft nicht regelmäßig auftreten und zum anderen die Wirkungen überwiegend qualitativ sind. Diese indirekten Wirkungen äußern sich zum Beispiel in erhöhter Motivation und/oder erhöhter Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen. Diese Auswirkungen können – bis auf einzelne Effekte – in Kosten-Nutzen-Relationen schwer berücksichtigt werden.<sup>79</sup>

### 3.12.2 Abgrenzung der Begriffe Ausgaben, Aufwand und Kosten

**Ausgaben** führen zu einer Veränderung des Zahlungsmittelbestandes. Dieser besteht aus dem Kassabestand und dem jederzeit verfügbaren Bankguthaben. Neben den Abflüssen und Zuflüssen von Zahlungsmitteln werden auch Kreditvorgänge, d.h. Veränderungen bei Forderungen und Schulden, berücksichtigt. Das Geldvermögen wird verändert.<sup>80</sup>

Mit dem Begriff **Aufwand** wird der gesamte bewertete Güterverzehr (Input) in einem Betrieb bzw. der gesamte wertmäßige Verbrauch von Einsatzgütern

---

<sup>78</sup> Vgl. Mühlenkamp 1994, S. 7.

<sup>79</sup> Vgl. Bundesministerium für Frauen, Senioren und Familien 2004a, S. 45ff.

<sup>80</sup> Vgl. Homann 2003, S. 5.

während einer Rechnungsperiode bezeichnet.<sup>81</sup> Es hängt nicht davon ab, ob der Werteverzehr dem Betriebszweck dient oder nicht.<sup>82</sup>

Aufwände können auch als Erfolgsreduzierung durch den Verbrauch oder den Gebrauch von Produktionsfaktoren bezeichnet werden.<sup>83</sup>

Unter **Kosten** ist ebenfalls ein bewerteter Güterverzehr in einem Betrieb bzw. ein wertmäßiger Verbrauch von Einsatzgütern während einer Rechnungsperiode zu verstehen. Allerdings ist der Kostenbegriff enger als der Aufwandsbegriff gefasst und bezieht sich nur auf den Werteverzehr, der in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Betriebszweck bzw. mit dem vom Betrieb verfolgtem Sachziel steht.<sup>84</sup>

Für die Abgrenzung der soeben definierten Begriffe soll von folgender Grafik ausgegangen werden:<sup>85</sup>

<b>Ausgaben pro Rechnungsperiode</b>		
Ausgabe, kein Aufwand (1)	Ausgabe = Aufwand (2)	
	Aufwand = Ausgabe (2)	Aufwand = keine Ausgabe (3)
	<b>Aufwände pro Rechnungsperiode</b>	
	Neutraler Aufwand (4)	Zweckaufwand (5)
		Grundkosten (5)
		Zusatzkosten (6)
	<b>Kosten pro Rechnungsperiode</b>	

**Tabelle 6: Abgrenzung von Ausgabe, Aufwand und Kosten**

<sup>81</sup> Vgl. Homann 2003, S. 5.

<sup>82</sup> Vgl. Dörrie/Preißler 2004, S. 40.

<sup>83</sup> Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz 2005, S. 479.

<sup>84</sup> Vgl. Homann 2003, S. 5f.

<sup>85</sup> Vgl. Abbildung (aus): Homann 2003, 8f.

- (1) Ausgaben können niemals zu Aufwände werden, wenn zum einen mit diesen Ausgaben kein Werteverzehr (Input) verbunden ist (sachlicher Grund). Zum anderen können Ausgaben in einer anderen Rechnungsperiode anfallen als die entsprechenden Aufwände, d.h. wenn zum Beispiel Lagermaterial am Ende des Jahres gekauft wird und erst im nächsten Jahr verbraucht wird (zeitlicher Grund).<sup>86</sup>
- (2) Ausgaben und Aufwände einer Rechnungsperiode sind identisch, wenn dem Zahlungsmittelfluss bzw. der Abnahme des Geldvermögens ein wertmäßiger Verbrauch gegenübersteht. Zum Beispiel steht den monatlichen Lohnzahlungen ein wertmäßiger Verbrauch von Arbeitsleistung gegenüber.<sup>87</sup>
- (3) Wenn ein Betrieb Einsatzgüter verbraucht, die er nicht bezahlen muss (z.B.: Schenkung, Stiftung), dann entstehen Aufwände, die nicht zugleich Ausgaben sind (sachlicher Grund). Außerdem können Aufwände anfallen, die in einer anderen Rechnungsperiode zu Ausgaben führen. Dies ist zum Beispiel beim Verbrauch von Rohstoffen der Fall, die in der vorherigen Periode beschafft und bezahlt wurden (zeitlicher Grund).<sup>88</sup>
- (4) Aufwände werden im Rahmen der Kostenrechnung in Kosten übergeleitet. Jene Aufwände, die nicht in die Kostenrechnung übernommen werden und somit keine Kosten sind, werden als neutrale Aufwände bezeichnet. Das können Aufwände sein, die in keiner Beziehung zum eigentlichen Betriebszweck stehen (betriebsfremde Aufwände) oder betriebszweckbedingte Aufwände, die unregelmäßig oder nur vereinzelt entstehen (außerordentliche Aufwände). Ebenso werden Aufwände, die in einer früheren Rechnungsperiode verursacht wurden, nicht

---

<sup>86</sup> Vgl. Homann 2003, S. 8.

<sup>87</sup> Vgl. Homann 2003, S. 8.

<sup>88</sup> Vgl. Homann 2003, S. 8f.

in der gegenwärtigen Rechnungsperiode als Kosten verrechnet (periodenfremde Aufwände).<sup>89</sup>

- (5) Zweckaufwände entstehen im Rahmen der Erfüllung des betrieblichen Sachziels bzw. des Betriebszwecks. Als Zweckaufwand werden jene Aufwände bezeichnet, die aus der Finanzbuchhaltung in die Kostenrechnung übergeleitet werden (= Gesamtaufwand minus neutraler Aufwand). Diese Kosten werden gleichzeitig als Grundkosten bezeichnet.<sup>90</sup>
- (6) Neben den Grundkosten fallen Kosten an, die sich nicht von Aufwänden ableiten. Diese werden Zusatzkosten genannt. Zu ihnen zählen kalkulatorische Wagnisse, kalkulatorische Zinsen, der kalkulatorische Unternehmerlohn und die auf Tagespreis- oder Wiederbeschaffungspreisbasis zu berücksichtigenden Posten, die jene neutralen Aufwände ersetzen, welche bei der Kostenüberleitung ausgeschieden werden, da sie infolge eines geänderten Preisniveaus als Kosten nicht brauchbar sind.<sup>91</sup> Als Beispiel wird hier die kalkulatorische Abschreibung angeführt, die den Werteverzehr, der in einer Abrechnungsperiode für die Wertminderung materieller oder immaterieller Gegenstände des Anlagevermögens durch den betrieblichen Leistungserstellungsprozess anzusetzen ist, erfasst.<sup>92</sup>

### 3.12.3 Kosten familienfreundlicher Maßnahmen

Die Kosten für die Einführung und Umsetzung der familienfreundlichen Maßnahmen stehen dem Nutzen gegenüber. Die Kosten, insbesondere die für den Maßnahmenblock der Arbeitsorganisation und Arbeitszeit anfallen, sind eher schwer zu erfassen. Diese werden in der Regel über Betriebsvereinbarungen und informelle Absprachen geregelt. Einige Maßnahmen wie zum

---

<sup>89</sup> Vgl. Bachert 2004, S. 85.

<sup>90</sup> Vgl. Homann 2003, S. 9.

<sup>91</sup> Vgl. Lechner/Egger/Schauer 2001, S. 781.

<sup>92</sup> Vgl. Dörrie/Preißler 2004, S. 101.

Beispiel das Kinderbonusgeld, die Anmietung von Belegplätzen oder die Einrichtung einer betriebseigenen Kinderbetreuungsstätte sind leicht zu quantifizieren.<sup>93</sup>

Für jede familienfreundliche Maßnahme fallen einmalige Kosten (Investitionskosten) wie Entwicklungskosten oder Kosten für die Qualifizierung von Führungskräften/Mitarbeitern an. Die laufenden Kosten setzen sich aus den Sach-, Personal- und Betriebskosten zusammen.

Für eine betriebseigene Krabbelstube und einen Telearbeitsplatz – die in weiterer Folge näher beleuchteten Maßnahmen – ergeben sich unterschiedliche Kosteneinflussfaktoren:

#### Krabbelstube

- Die **einmaligen Kosten (Investitionskosten)** hängen vor allem von den notwendigen baulichen Maßnahmen (Neubau, Erweiterung/Umbau vorhandener Räume, Umbau angemieteter Räume) und der Ausstattung ab.
- Die **laufenden** Kosten für den Betrieb einer Kinderbetreuungseinrichtung hängen wesentlich von der täglichen Öffnungszeit, dem Leistungsumfang, dem Betreuungsschlüssel und dem Alter der Kinder ab. Je jünger die Kinder sind, desto höher ist der Betreuungsaufwand und infolgedessen fallen höhere Personalkosten an.
- Die Gesamtkosten werden durch Zuschüsse von Ländern und Gemeinden sowie gegebenenfalls durch Elternbeiträge wesentlich gemindert. Die maßgebliche Größe für den finanziellen Aufwand eines Unternehmens sind die Kosten je Platz in der Einrichtung nach Abzug von Elternbeiträgen und öffentlichen Fördermitteln.<sup>94</sup>

#### Telearbeitsplatz

- Die **einmaligen Kosten (Investitionskosten)** für die Einführung eines Telearbeitsplatzes hängen von der Ausstattung des häuslichen Arbeitsplatzes sowie der Hard- und Software ab.

---

<sup>93</sup> Vgl. Bundesministerium für Frauen, Senioren und Familien 2004a, S. 48.

<sup>94</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005, S. 10f.

→ **Laufende Kosten** richten sich nach der Organisation von Service und Wartung sowie nach den Betriebskosten (Telefonkosten, Stromkosten, usw.).<sup>95</sup>

#### **3.12.4 Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen**

Wie oben dargelegt ist die Messbarkeit auf der Nutzenseite eingeschränkt. Dennoch lassen sich einzelne Effekte messen. So lässt sich zum Beispiel der Aufwand für die Neubesetzung einer Stelle berechnen, deren ehemaliger Stelleninhaber sich aus familienbedingten Gründen zur Kündigung gezwungen sah.<sup>96</sup>

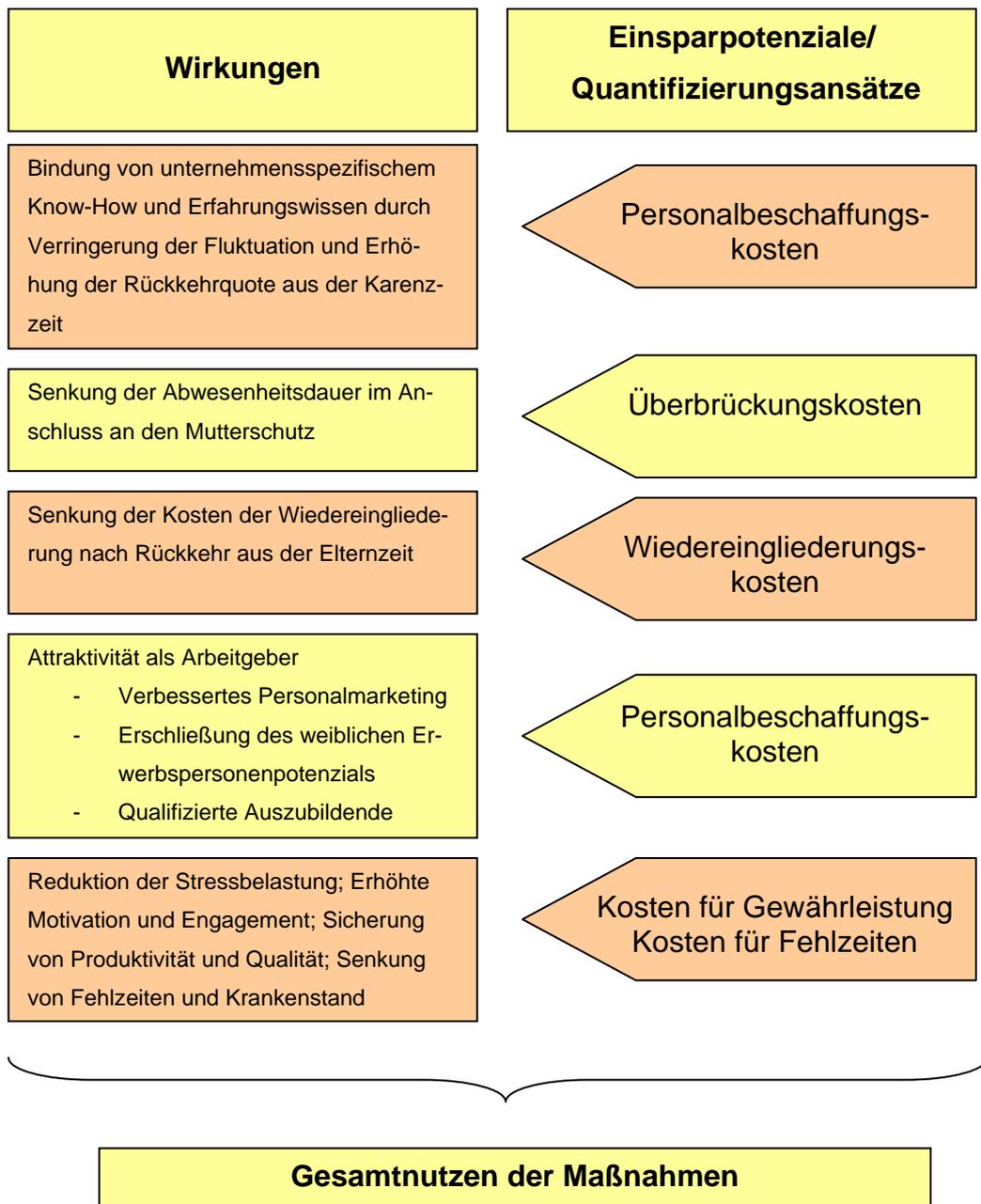
Folgende Grafik gibt einen Überblick über Quantifizierungsansätze zur Messung einiger ausgewählter Wirkungen familienfreundlicher Personalmaßnahmen:<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2003, S. 26.

<sup>96</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004a, S. 45.

<sup>97</sup> Vgl. Abbildung (aus): Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004a, S. 46.



**Abbildung 6: Wirkungen und Einsparpotenziale familienfreundlicher Maßnahmen**

Die Messansätze und ihre Anwendbarkeit können bereits sehr aussagefähige Rückschlüsse auf das betriebswirtschaftliche Nutzenpotenzial familienfreundlicher Maßnahmen ermöglichen und werden daher im Folgenden näher erläutert.<sup>98</sup>

<sup>98</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004a, S. 46ff.

### a) Einsparpotenzial Personalbeschaffungskosten (Fluktuationskosten)

Mit den Personalbeschaffungskosten lassen sich sowohl die Kosten der familienbedingten Fluktuation als auch der Attraktivitätseffekt auf die gesamte Personalbeschaffung des Unternehmens messen. Die Personalbeschaffungskosten werden in der Literatur auch als Fluktuationskosten bezeichnet und beinhalten folgende Kostenpositionen:<sup>99</sup>

Kostenposition	Bestandteile
Anwerbungskosten	Kosten für Annoncen, Werbeproschüren, Plakate, Personalwerbeveranstaltungen, usw.
Auswahlkosten	Kosten der Auswahl- und Einstellungsgespräche (Betriebsleitung, Personalbüro, Fachvorgesetzte usw.), Spesen/Fahrtkosten der Bewerber, Kommunikationskosten, usw.
Einstellungskosten	Stammdatenerhebung, Umzugskosten, Einrichtung des Arbeitsplatzes, Werkzeug, Arbeitskleidung, usw.
Aus- und Fortbildungskosten	Kosten für interne oder externe Aus- und Fortbildungen
Einarbeitungskosten	Höhere Informations-/Kontrollkosten für Vorgesetzte und Kollegen
Minderleistung bei Einarbeitung	Kosten aufgrund geringerer Produktivität, fehlenden Know-Hows, hoher Fehlerquote und erhöhter Unfallgefahr in der Einarbeitungsphase

Tabelle 7: Kosten der Fluktuation

### b) Einsparpotenzial Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten

Mit der gesetzlichen Karenzzeit sind für die Unternehmen zwei betriebliche Herausforderungen verbunden: die Überbrückung der Karenzzeit und die Einarbeitung der Mitarbeiter nach der Rückkehr. Zur Überbrückung bieten sich drei Möglichkeiten an:

- die Überbrückung mit unbefristeten Einstellungen
- die Überbrückung mit befristeten Arbeitsverträgen oder
- sonstige Maßnahmen wie Arbeitsumverteilung oder Mehrarbeit.

<sup>99</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004a, S. 47.

Je nach Art der Überbrückung fallen unterschiedlich hohe Kosten an. Je kürzer der Zeithorizont, desto geringer ist die Intensität, mit der die Anwerbung, Auswahl und Qualifizierung der Ersatzarbeitskräfte betrieben wird. Arbeitsumverteilung und Mehrarbeit verursachen zusätzliche Personalkosten, wobei die eingesparten Personalkosten des ehemaligen Stelleninhabers gegenzurechnen sind.<sup>100</sup>

### **c) Einsparpotenzial Fehlzeiten und Krankenstand**

Die einfachste Ermittlung der Kosten für Fehlzeiten erfolgt über die direkten Kosten, die durch die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall entstehen. Eine Erweiterung ist durch die Berücksichtigung weiterer betriebswirtschaftlicher Effekte wie beispielsweise verlorene Kundenkontakte, Terminverzug, usw. möglich.

### **d) Einsparpotenzial Gewährleistungsaufwand**

Erhöhte Stressbelastung durch die Doppelbelastung Beruf und Familie kann negative Auswirkungen auf die Konzentration am Arbeitsplatz und die Qualität der Arbeitsausführung haben. In der Folge entsteht ein erhöhtes Risiko von Gewährleistungsfällen, das erhebliche finanzielle Konsequenzen für das Unternehmen haben kann. Familienfreundliche Maßnahmen und ihre im Regelfall unternehmensweite Wirkungen können dazu beitragen, das Risiko von Gewährleistungszahlungen deutlich zu senken.<sup>101</sup>

## **3.12.5 Kosten und Nutzen nicht erfolgter Maßnahmen**

Wenn im Unternehmen keine familienfreundlichen Maßnahmen installiert sind, können keine Einsparpotenziale erzielt werden. Anstelle von Einsparungen entstehen Kosten unter anderem durch Motivationsverluste oder Fehlzeiten (= Opportunitätskosten).

---

<sup>100</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004a, S. 47f.

<sup>101</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2004a, S. 48.

Folgende Grafik zeigt die Gegenüberstellung von den Kosten und dem Nutzen nicht erfolgter Maßnahmen:<sup>102</sup>

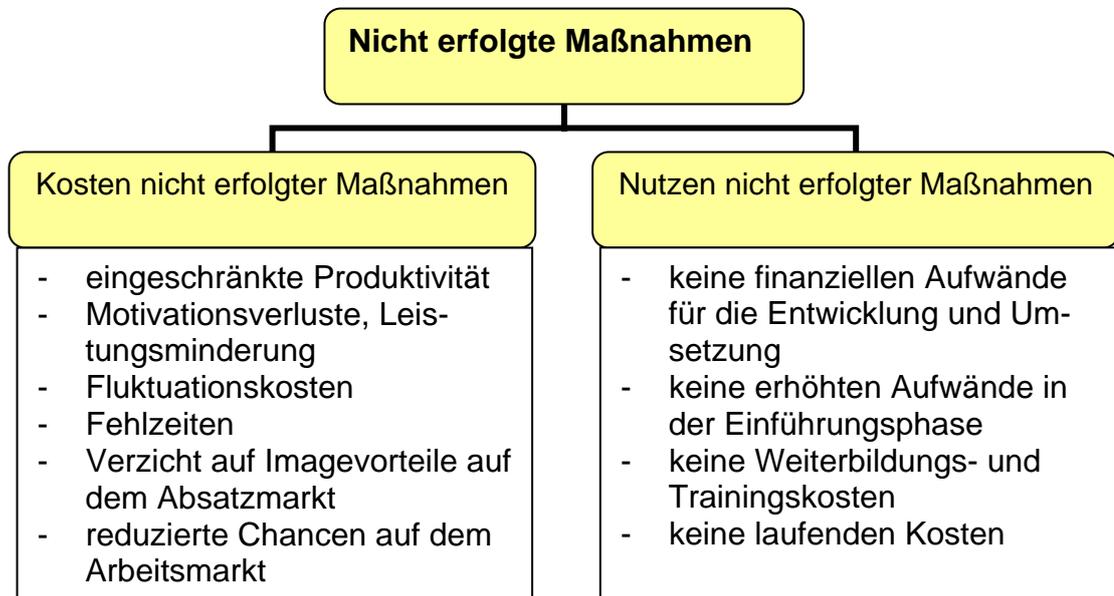


Abbildung 7: Kosten und Nutzen nicht erfolgter Maßnahmen

### 3.12.6 Beispiel einer Kosten-Nutzen-Analyse

International, vor allem in den USA, in der Schweiz und in Deutschland, wurden bereits mehrere Studien durchgeführt, die den betriebswirtschaftlichen Nutzen von familienfreundlichen Maßnahmen belegen und darstellen.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Deutschland hat die Firma Prognos AG beauftragt, eine Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Maßnahmen durchzuführen.

Im Rahmen dieser Studie wurde geprüft, ob die Einsparungen, die Unternehmen durch die familienfreundlichen Maßnahmen erzielen können, die Kosten dieser Instrumente übersteigen.

Auf Basis von Controllingdaten aus zehn Unternehmen wurden die Wirkungen von familienfreundlichen Maßnahmen auf die Mitarbeiter mit Betreuungsaufgaben analysiert sowie relevante Kostengrößen für Fluktuation und längerfristige Betriebsabwesenheit ermittelt. Anhand dieser Daten wurde ein

<sup>102</sup> Vgl. Abbildung (aus): Gemeinnützige Hertie-Stiftung 1998, S. 70.

Einsparpotenzial durch familienfreundliche Maßnahmen ermittelt. Dem gegenüber wurden die Kosten für ein familienfreundliches Grundprogramm – bestehend aus Beratungsleistungen, individuellen Arbeitszeitmodellen, Telearbeit und Kinderbetreuung – erhoben.

Die Studie wurde im September 2003 veröffentlicht. Die statistischen Vergleichsdaten für die Kostenberechnungen stammen aus dem Jahr 2001 und waren zum Zeitpunkt der Studie die aktuellsten verfügbaren Daten.

Die Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen erfolgte im Rahmen einer realitätsnahen, aus den Daten der analysierten Unternehmen abgeleiteten Modellrechnung für eine fiktive „Familien GmbH“ mit 1.500 Mitarbeitern und einer dem Bundesdurchschnitt entsprechenden Belegschaftsstruktur.

Innerhalb dieser Szenariorechnung wurde bei der Familien GmbH bei einem Aufwand für familienfreundliche Maßnahmen in Höhe von rund € 300.000,00 eine realisierte Kosteneinsparung von € 375.000,00 errechnet. Das ergibt eine Kosten-Nutzen-Differenz von € 75.000,00.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2003, S. 6.

## 4 Empirische Untersuchung

In Anlehnung an das theoretische Modell zur Beurteilung der Effekte von familienfreundlichen Maßnahmen der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung<sup>104</sup> wurde für die empirische Untersuchung folgendes Ablaufmodell abgeleitet:<sup>105</sup>



**Abbildung 8: Ablauf der empirischen Untersuchung zur qualitativen und ökonomischen Betrachtung von familienfreundlichen Maßnahmen**

1. Für die Darstellung von praktischen Beispielen wurden **zwei Wirtschaftsunternehmen** in Oberösterreich ausgewählt, die als besonders familienfreundlich gelten und konkrete Maßnahmen umgesetzt haben. Zum einen handelt es sich um die Greiner Holding AG in Kremsmünster mit betriebseigener Krabbelstube, zum anderen um die Firma WURM & Partner GmbH mit dem Angebot der alternierenden Telearbeit.

<sup>104</sup> Siehe Kapitel 3.11.

<sup>105</sup> Vgl. Abbildung (aus): Gemeinnützige Hertie Stiftung 1998, S. 71.

2. Schritt zwei umfasste die **Abklärung der Rahmenbedingungen** wie zum Beispiel die Abstimmung des Zeitplans oder die Festlegung des Personenkreises, der befragt werden sollte.
3. Die Autorin entschied sich einerseits für eine Kostenerhebung und andererseits für Leitfadeninterviews. Leitfadeninterviews wurden deshalb gewählt, da eine flexible Ausgestaltung der Interviewführung und somit eine Reaktion auf neue und unerwartete Aspekte, die während der Interviews aufkamen, möglich war. Es wurden **Leitfäden für die Interviews** sowie **Kostenerhebungsblätter** erstellt.<sup>106</sup>
4. Daraufhin erfolgte die **Ermittlung der „harten“ Daten**, d.h. der allgemeinen Kennzahlen des Unternehmens sowie der Kosten für die familienfreundlichen Maßnahmen und der Fluktuation. Diese Erhebung erfolgte mit den jeweiligen Verantwortlichen aus der Technikabteilung, Zentrale oder Personalabteilung, die alle erforderlichen Daten zur Verfügung stellten.
5. Die „**weichen“ Daten** wurden mit Hilfe von Leitfadeninterviews erhoben. Befragt wurden Mitarbeiter, die die jeweilige Maßnahme in Anspruch nehmen sowie deren Führungskräften. In der Zeit vom 21. November 2005 bis zum 31. Jänner 2006 wurden elf Leitfadeninterviews mit Mitarbeitern der beiden Betriebe durchgeführt.
6. Die **Berechnung der Kosten** der Maßnahmen sowie der Fluktuationskosten wurden im Datenverarbeitungsprogramm Excel durchgeführt. Alle angeführten Daten, Angaben und Kosten beziehen sich – wenn nicht anders angegeben – auf das Jahr 2004. Die **Auswertung der qualitativen Interviews** wurde in Anlehnung an das Schema der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt: „Ziel inhaltlicher Strukturierungen ist es, bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen. Welche Inhalte aus dem Material extrahiert

---

<sup>106</sup> Die Leitfäden der Interviews sind im Anhang (1-4) zu finden.

werden sollen, wird durch theoriegeleitet entwickelte Kategorien und (sofern notwendig) Unterkategorien bezeichnet.“<sup>107</sup>

7. Die **Darstellung und die Interpretation** der Ergebnisse der Befragung sowie Kostenerhebung geschehen auf den folgenden Seiten. Zunächst werden die beiden Unternehmen mit deren familienfreundlichen Maßnahmen kurz vorgestellt, gefolgt von der ökonomischen Betrachtung. Abschließend folgen die qualitative Auswertung sowie eine Gegenüberstellung der Kosten und des Nutzens.
8. **Kommuniziert** werden die Ergebnisse, indem sie an die Unternehmen sowie deren Mitarbeiter und an alle Interessierten weitergeleitet werden.

An dieser Stelle wird angemerkt, dass die empirischen Elemente dieser Arbeit keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben, sondern vielmehr ein Stimmungsbild darstellen. Dabei sollen aus den Ergebnissen der Erhebung keine allgemein gültigen Schlussfolgerungen gezogen werden.

---

<sup>107</sup> Mayring 2003, S. 89.

## **4.1 WURM & Partner Unternehmensservice GmbH (WPUS)**

Die WURM & Partner Unternehmensservice GmbH ist ein spezialisiertes Dienstleistungsunternehmen für Outsourcing mit den Sparten Betriebswirtschaft (Rechnungswesen, Personalverrechnung, Controlling, Immobilien-Service) und Informationstechnologie.

Seit 1995 bietet die WPUS GmbH ganzheitliche Betreuung von der Beratung bis zur vollständigen Durchführung. Mit 01.01.2005 übernahm Geschäftsführer Maximilian Wurm das Unternehmen und beschäftigt derzeit 84 Mitarbeiter, davon 61 Frauen und 23 Männer.

### **4.1.1 Familienfreundliche Maßnahmen der WURM & Partner GmbH**

Bei WPUS gibt es eine eigene Projektgruppe, genannt „Forum Mensch-Familie-Beruf“ (MFB), die sich mit der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf auseinandersetzt. Diese Projektgruppe trifft sich vierteljährlich, wobei aktuelle Themen, Ideen oder Vorschläge diskutiert, konzipiert und in der Folge im gesamten Unternehmen umgesetzt werden. Informationen über familienfreundliche Maßnahmen werden hauptsächlich im Intranet oder durch Führungskräfte weitergegeben.

Im Jahr 2000 unterzog sich das Unternehmen dem Auditierungsprozess des Audit Familie & Beruf und erhielt das Grundzertifikat durch das Bundesministerium für Soziales und Gesundes. 2003 wurde die Re-Auditierung durchgeführt, diese umfasste die Überprüfung der umgesetzten Maßnahmen sowie die Entwicklung neuer Ideen mit einem verbindlichen Umsetzungsplan. Das Unternehmen erhielt in diesem Prozess das Vollzertifikat des Audits Familie & Beruf.

2004 erreichte die Firma WPUS beim Wettbewerb „Great Place to Work“ den Platz als vierbester Arbeitgeber in Österreich und erhielt den Sonderpreis für „Chancengleichheit beider Geschlechter“.

Folgende grafische Darstellung gibt einen Überblick über die Vielzahl von familienfreundlichen Maßnahmen im Betrieb:<sup>108</sup>



**Abbildung 9: Familienfreundliche Maßnahmen der WURM & Partner GmbH**

Einige Maßnahmen entsprechen den im theoretischen Teil dargestellten Aktionen. Das **Work-Life-Balance Tool** ist eine Potenzialanalyse, die sich neben allgemeinen Unternehmenskennzahlen speziell mit folgenden Schwerpunkten auseinandersetzt: Anwesenheit, Firmentreue, Telearbeit und flexible Arbeitsplatzgestaltung sowie geldwerte Leistungen. Anhand der konkreten Ergebnisse kann für ein Unternehmen aufgezeigt werden, wo die Ertragspotenziale von familienfreundlichen Maßnahmen liegen. Durch den Vergleich der Werte für zwei oder mehrere Jahre können die Auswirkungen mitarbeiterorientierter Führung gemessen werden.

Ziele für die nächsten Jahre sind die Installierung einer anonymen Lebensberatung für die Mitarbeiter sowie die Erhöhung der Anzahl der Teleuser.

<sup>108</sup> Abbildung: Eigene Darstellung.

#### 4.1.2 Alternierende Telearbeit

Der Wunsch zur Einführung der alternierenden Telearbeit ist primär vom Geschäftsführer ausgegangen. Ziel ist es, die Hälfte der gesamten Belegschaft zu Teleusern zu machen. Diese 50 % stellen ein Regulativ dar, damit diese Maßnahme auch ernst genommen wird und wirklich überlegt wird, ob eine Umstellung sinnvoll ist.

Im Rahmen eines EU-Projektes erhob die Firma WPUS im Jahr 2005 eine Kennzahl, die angibt, wie viel der Jahresleistung bereits als Telearbeit geleistet wird:

*20 % der Jahresleistung wird als Telearbeit geleistet, d.h. bei 84 Mitarbeitern – umgerechnet auf 70 Vollzeitköpfe mit jeweils rund 1.720 Stunden/Jahr – ergibt das 120.400 Stunden, 20 % davon sind 24.080 Stunden im Jahr, die als Teleuser gearbeitet werden. Durchschnittlich bedeutet das für jeden Mitarbeiter 287 Stunden/Jahr, d.h. rund sieben Stunden/Woche bei einer betrieblichen Anwesenheitszeit von 43 Wochen.*

Die Rahmenbedingungen für Teleuser wurden in der Betriebsvereinbarung vom 25.07.2002 geregelt.<sup>109</sup> Die Inhalte der Betriebsvereinbarung sind der Geltungsbereich eines Teleusers, die Tätigkeiten, Arbeitszeiten, Erreichbarkeit, Kosten sowie die technische Ausstattung.

Die Maßnahme wird grundsätzlich nicht nach außen kommuniziert, d.h. nicht als Werbemittel eingesetzt.

---

<sup>109</sup> Die Betriebsvereinbarung ist im Anhang (5) zu finden.

#### 4.1.3 Kosten eines Telearbeitsplatzes

Zwei Varianten von Telearbeitsplätzen können unterschieden werden. Zum einen gibt es jene Mitarbeiter, die ein Notebook zur Verfügung gestellt bekommen und zum anderen jene, die mit einem PC arbeiten. Je nach Variante fallen unterschiedlich hohe Kosten an:<sup>110</sup>

<b>Einmalige Kosten Variante 1</b>	<b>Kosten</b>
<b>Kosten für die technische Ausstattung zu Hause</b>	
Notebook mit Zubehör	€ 1.000,00
Carepack Garantieverlängerung auf 3 Jahre	€ 170,00
Notebooktasche	€ 50,00
Notebookrucksack	€ 90,00
Drucker	€ 90,00
<b>Telekommunikationskosten (mobile Verbindung)</b>	
UMTS-Datenkarte für Laptop	€ 79,00
<b>Softwarekosten</b>	
Windows XP Professional	€ 150,00
Office 2003 Professional	€ 300,00
<b>Personalkosten</b>	
Einrichten der Berechtigungen, Profile usw.	€ 300,00
<b>Summe einmaliger Kosten Variante 1</b>	<b>€ 2.229,00</b>
<b>Monatliche Kosten Variante 1</b>	
Betriebskosten	€ -
Telefonkosten (durchschnittlich)	€ 25,00
<b>Mobile Verbindung und Softwarekosten</b>	
250 MB Datenguthaben	€ 21,00
676 MB Datenguthaben	€ 35,00
Antivirus	€ 2,92
<b>Summe monatlicher Kosten Variante 1</b>	<b>€ 83,92</b>

Tabelle 8: Kosten eines Telearbeitsplatzes Variante 1 (Notebook)

<sup>110</sup> In den einmaligen Kosten sind auch die gesamten Investitionen enthalten. Nach Absprache mit dem Unternehmen wird in der Berechnung keine AfA angesetzt. Ein Ansatz von kalkulatorischen Zinsen wurde ebenfalls nicht vorgenommen.

<b>Einmalige Kosten Variante 2</b>	<b>Kosten</b>
<b>Kosten für technische Ausstattung zu Hause</b>	
PC mit Flachbildschirm	€ 650,00
Drucker	€ 90,00
<b>Telekommunikationskosten (mobile Verbindung)</b>	
ADSL-Anschluss 800 MB	€ 146,00
Telefon	€ 40,00
<b>Softwarekosten</b>	
Windows XP Professional	€ 150,00
Office 2003 Professional	€ 300,00
<b>Personalkosten</b>	
Einrichten der Berechtigungen, Profile usw.	€ 300,00
<b>Summe einmaliger Kosten Variante 2</b>	<b>€ 1.676,00</b>
<b>Monatliche Kosten Variante 2</b>	
Betriebskosten	€ -
Telefonkosten (durchschnittlich)	€ 25,00
<b>Mobile Verbindung und Softwarekosten</b>	
ADSL-Anschluss	€ 25,00
Telefonanschluss	€ 13,32
Antivirus	€ 2,92
<b>Summe monatlicher Kosten Variante 2</b>	<b>€ 66,24</b>

**Tabelle 9: Kosten eines Telearbeitsplatzes Variante 2 (PC)**

Erläuterungen zu den Berechnungen:

Beide Varianten unterscheiden sich nur in der Art der Hardware und in Folge in der Art der Verbindungsentgelte.

Die **einmaligen Kosten** in Höhe von **€2.229,00 bzw. €1.676,00** umfassen die gesamte Hardware inkl. Zubehör, Software- und Telekommunikationskosten sowie Personalkosten. Für die einmalige Einrichtung eines Telearbeitsplatzes werden vier Stunden bei einem Stundensatz von € 75,00 kalkuliert. Ca. zwei Stunden werden für die Einrichtung aller Berechtigungen, Anlegen der Benutzerprofile und die Einrichtungen am Server benötigt. Zwei Stunden nimmt das Aufsetzen des Rechners durchschnittlich in Anspruch, abhängig von der Art des Rechners, dessen Geschwindigkeit und der benötigten Software. In Summe ergeben sich Personalkosten in Höhe von € 300,00.

Schulungen für zukünftige Teleuser werden nicht benötigt (da kein Unterschied zur Büroarbeit gegeben ist) und deshalb auch nicht eingerechnet. Die Büroausstattung ist laut Betriebsvereinbarung vom Teleuser zur Verfügung zu stellen. Deshalb werden in der Berechnung keine Kosten für die Büroausstattung angesetzt.

Die **laufenden Kosten** in Höhe von **€83,92 bzw. €66,24** des Teleuser-Programms setzen sich aus den Telefonkosten und Verbindungsentgelten zusammen (wobei die Übernahme der Telefonkosten je Stundenanzahl der Teleuser variiert, durchschnittlich werden € 25,00 berücksichtigt!). Die Antivirus-Software kostet € 35,00 pro Jahr, ergibt monatlich € 2,92.

#### 4.1.3.1 Jährliche Kosten aller Telearbeitsplätze

Summe monatliche Kosten pro Monat Variante 1	€ 83,92
Summe monatliche Kosten pro Monat Variante 2	€ 66,24
Durchschnittliche monatliche Kosten	€ 75,08
Durchschnittliche monatliche Kosten für 37 Teleuser	€ 2.777,96
<b>Durchschnittliche jährliche Kosten für alle Teleuser</b>	<b>€ 33.335,52</b>

**Tabelle 10: Jährliche Kosten der Telearbeitsplätze**

#### Erläuterungen zu den Berechnungen:

Um die jährlichen Gesamtkosten zu ermitteln, werden die durchschnittlichen Kosten pro Monat von beiden Varianten errechnet, diese ergeben € 75,08. Aufgerechnet auf alle Teleuser, derzeit 37, entstehen monatliche Kosten in Höhe von € 2.777,96 und jährlich gesehen € 33.335,52.

#### 4.1.4 **Kosten der Mitarbeiterzeitung**

Die Mitarbeiterzeitung der WPUS hat einen Umfang von zwölf Seiten und wird in Farbe gedruckt. Die Auflage pro Zeitung beträgt 200 Stück. Pro Jahr gibt es zwei Ausgaben, die Artikel werden intern verfasst.

<b>Tätigkeit/Kostenart</b>	<b>Dauer in h</b>	<b>Kosten</b>
Externe Kosten für die Erstellung der Zeitung		€ 620,00
Zeitaufwand für große Redaktionssitzung	15	€ 322,50
Abstimmungstermine (4x )	8	€ 172,00
Zeitaufwand für Verfassen von Artikeln	40	€ 860,00
Druckkosten		€ 420,00
Versandkosten		€ 5,00
<b>Gesamtkosten pro Ausgabe</b>		<b>€ 2.399,50</b>
<b>Gesamtkosten für 2 Ausgaben pro Jahr</b>		<b>€ 4.799,00</b>

**Tabelle 11: Kosten der Mitarbeiterzeitung 2004 (WURM & Partner GmbH)**

#### Erläuterungen zu den Berechnungen:

Die Satzkosten pro Zeitung betragen € 620,00. Grundlage für die Berechnungen ist ein Stundenlohn von € 21,50. Es gab eine große Redaktionssitzung, an der jene Person jeder Abteilung teilnahm, die für Public Relations zuständig ist. In Summe waren das zehn Mitarbeiter. Die Sitzung dauerte ca. 1,5 Stunden, d.h. es entstand ein Zeitaufwand von 15 Stunden. Weiters gab es vier Abstimmungstermine von je einer Stunde, wobei zwei Personen teilnahmen, ergab in Summe acht Stunden. Das Verfassen der Artikel nahm 40 Stunden in Anspruch.

Die Zeitung wurde grundsätzlich im Unternehmen verteilt. Nur Karenzierte und Pensionisten erhielten die Zeitung nach Hause geschickt, deshalb ergaben sich € 5,00 bei den Versandkosten.

#### **4.1.5 Kosten der Fluktuation (Einsparpotenzial)**

Folgende Modellrechnung lehnt sich an das Fluktuationsrechnungsmodell der Unternehmensberatung „Corphis - Service and more“ an und wurde von der Verfasserin adaptiert und ergänzt.<sup>111</sup> Ebenso fließen Informationen aus einem Forschungsprojekt der Fachhochschule OÖ in das Modell ein.

<b>Tätigkeit/Kostenart</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Dauer in min</b>	<b>Kosten</b>
<b>Personalsuche</b>			
Anforderungsprofil erstellen		120	€ 100,00
Interne Nachbesetzung prüfen		120	€ 100,00
Inserat verfassen			
Inserat in Medien schalten			
Personalberater honorieren			
<b>Personalauswahl</b>			
Interessentenpool/relevante Bewerbungen durchsehen	20	200	€ 166,67
Termine für Erstgespräche vereinbaren	10	50	€ 13,33
Erstgespräche führen	10	300	€ 250,00

Die Kostenberechnungen werden auf der nächsten Seite fortgeführt.

---

<sup>111</sup> Vgl. URL: <http://www.serviceandmore.info/cms/center/fluktuationsrechner2.html>  
(Zugriff: 23.02.2006)

Termine für Zweitgespräche vereinbaren	3	15	€ 4,00
Zweitgespräche führen	3	180	€ 300,00
Referenzen einholen			
Schriftliche Absagen verfassen	19	95	€ 25,33
Anteilige Kommunikationskosten wie Telefonkosten, Porto, Schriftverkehr	5 %		€ 37,97
<b>Einarbeitungskosten</b>			
Neuen Mitarbeiter einführen		480	€ 400,00
Ausbildungsplan festlegen		120	€ 100,00
Ausbildungen bezahlen			€ 2.000,00
Nichtleistung im 1. Monat	80 %		€ 1.344,00
Nichtleistung im 2. Monat	60 %		€ 1.008,00
Nichtleistung im 3. Monat	40 %		€ 672,00
Nichtleistung im 4.-6. Monat	20 %		€ 1.008,00
Nichtleistung im 7.-12. Monat	10 %		€ 1.008,00
<b>Kosten des ausscheidenden Mitarbeiters</b>			
Kündigungsgespräch führen		60	€ 100,00
Dienstzeugnis verfassen		30	€ 25,00
Verbleibende Mitarbeiter informieren			
Nichtleistung des ausscheidenden Mitarbeiters im vorletzten Monat	20 %		€ 336,00
Nichtleistung des ausscheidenden Mitarbeiters im letzten Monat	40 %		€ 672,00
Abschließende Tätigkeiten durchführen		180	€ 150,00
<b>Summe Fluktuationskosten/Mitarbeiter</b>			<b>€ 9.820,30</b>

Tabelle 12: Fluktuationskosten am Beispiel der WPUS GmbH

### Erläuterungen zu den Berechnungen

Als Basis für die Berechnungen der Fluktuationskosten wird ein monatlicher Bruttolohn von € 1.680,00 für einen Angestellten, der 40h/Woche arbeitet, angesetzt. Der Stundenlohn für die Führungskraft des ausscheidenden bzw. neu eingestellten Mitarbeiters wird mit € 50,00 kalkuliert. Ausführende Tätigkeiten, wie zum Beispiel Terminvereinbarungen oder Schriftverkehr, werden von Mitarbeitern gemacht, deren Stundensatz mit € 16,00 festgesetzt wurde.

Die Fluktuationskosten setzen sich in diesem Modell aus vier Hauptkostenblöcken zusammen:

### **Kosten der Personalsuche**

Für die Erstellung eines Anforderungsprofils wird ein Zeitrahmen von zwei Stunden veranschlagt.

Die Firma WURM & Partner GmbH verfügt über einen großen Bewerberpool. Dies führt einerseits dazu, dass zuerst intern geprüft wird, ob sich bereits im Unternehmen befindliche Mitarbeiter für die freiwerdende Stelle eignen. Andererseits liegt der Vorteil des Interessentenpools darin, dass keine Inserate verfasst und in den Medien geschaltet werden müssen. Deshalb werden hier keine Kosten angesetzt. Ebenso wird kein Personalberater zu Rate gezogen.

### **Kosten der Personalauswahl**

Darunter fällt zuerst die Auswahl der in Frage kommenden Bewerber aus dem Interessentenpool. Die Zahl der Interessenten beläuft sich auf ca. 20. Für die Durchsicht werden pro Bewerbung zehn Minuten benötigt. Zehn in Frage kommende Personen werden zum Erstgespräch eingeladen. Ausführende Mitarbeiter vereinbaren die Termine, pro Terminvereinbarung werden fünf Minuten veranschlagt. Die Dauer eines Erstgesprächs wird mit 30 Minuten festgelegt, dieses wird vom Geschäftsführer der WURM & Partner GmbH geführt.

Zum Zweitgespräch werden drei Interessenten eingeladen, die in die engere Wahl gekommen sind. Diese Gespräche dauern in Summe drei Stunden. Bei diesem Gespräch ist auch die betroffene Führungskraft beteiligt, deshalb belaufen sich die Kosten auf € 300,00 (€ 150,00 pro Führungskraft).

Die Absagen für die nicht ausgewählten Interessenten werden von einer ausführenden Kraft geschrieben. Pro Absage werden fünf Minuten gerechnet, da diese Briefe durch die Seriendruckfunktion sehr schnell geschrieben sind.

Weiters werden 5 % der gesamten Personalauswahlkosten für die Kommunikation berechnet, diese beinhalten Telefonkosten sowie Kosten für Porto und Schriftverkehr.

### **Einarbeitungskosten**

Für die Einführung des neuen Mitarbeiters am ersten Tag werden acht Stunden, somit € 400,00 angesetzt. Dies umfasst die Stammdatenerhebung, die Arbeitsplatzeinrichtung, die Vorstellung bei den Kollegen, die ersten Informa-

tionen über das Unternehmen (Struktur, Aufbau, usw.) und die Einführung in den Aufgabenbereich. Ebenso wird gleich zu Beginn gemeinsam mit der Führungskraft festgelegt, welche Ausbildungen absolviert werden sollen (Dauer: 2 Stunden à € 50,00).

Die Ausbildungen bei WPUS belaufen sich in weiterer Folge auf € 2.000,00. Ebenso wird die Minderleistung des neu eingestellten Mitarbeiters berücksichtigt und prozentuell vom Bruttolohn berechnet. Im ersten Monat wird der neue Mitarbeiter eine Leistung von 20 % bringen, mit einer Nichtleistung von 80 % wurde gerechnet. Die Produktivität steigert sich mit der Dauer, die der Mitarbeiter im Unternehmen tätig ist. Im 7.-12. Monat wird mit einer Nichtleistung von 10 % pro Monat gerechnet.

### **Kosten des ausscheidenden Mitarbeiters**

Bei WPUS wird ein Austritts- oder Kündigungsgespräch geführt. Dieses hat die Funktion eines Frühwarnsystems. Das Gespräch wird mit dem Geschäftsführer und/oder der Führungskraft geführt und dauert eine Stunde.

Für das Verfassen eines Dienstzeugnisses werden 30 Minuten angesetzt, die Kosten belaufen sich auf € 25,00. Verbleibende Mitarbeiter werden durch den ausscheidenden Mitarbeiter selbst informiert, somit entstehen hier keine zusätzlichen Kosten.

Der ausscheidende Mitarbeiter bringt in den letzten beiden Monaten keine 100%ige Produktivität mehr, d.h. diese Minderleistung wird ebenfalls prozentuell vom Bruttolohn gerechnet.

Die Rückgabe des Schlüssels sowie das Abmelden und Abrechnen des ausgeschiedenen Mitarbeiters zählen zu den abschließenden Tätigkeiten und nehmen bei WPUS drei Stunden in Anspruch. Somit werden € 150,00 verursacht.

In Summe ergeben sich **Fluktuationskosten pro Mitarbeiter** in Höhe von **€ 9.820,30**.

#### 4.1.6 Infrastrukturkosten (Einsparpotenzial)

Die Kostenersparnis bei Büroflächen ist einer der Vorteile, der durch die alternierende Telearbeit für das Unternehmen entsteht. Durch das Angebot der Telearbeitsplätze sind die Teleuser nicht immer im Büro anwesend, d.h. im Bürogebäude können einige Arbeitsplätze von mehreren Personen genutzt werden und nicht jeder Teleuser benötigt seinen eigenen Schreibtisch (desk-sharing). Infolgedessen sind weniger Arbeitsplätze notwendig und Büroflächen können eingespart werden. Dadurch fallen weniger Infrastrukturkosten<sup>112</sup>, unter anderem weniger Mietkosten, an.

In folgender Tabelle werden die Mieteinsparungen für die Firma WURM & Partner GmbH dargestellt:

Flächensparnis	50 m <sup>2</sup>
Durchschnittlicher Mietpreis pro m <sup>2</sup>	€ 10,20
Monatliche Mieteinsparungen	€ 510,00
<b>Jährliches Einsparpotenzial</b>	<b>€6.120,00</b>

**Tabelle 13: Einsparpotenzial Infrastrukturkosten**

##### Erläuterungen zu den Berechnungen:

Insgesamt werden bei der Firma WPUS fünf Büroarbeitsplätze eingespart. Durchschnittlich beträgt die Größe eines Büroarbeitsplatzes 10 m<sup>2</sup>, d.h. es ergibt sich eine Flächensparnis von 50 m<sup>2</sup>. Lt. Immobilienpreisspiegel beträgt der durchschnittliche Mietzins für Büroflächen in Linz (Sitz der Firma WURM & Partner GmbH) derzeit € 6,80 pro m<sup>2</sup>. Dieser Mietpreis ist ohne Betriebskosten zu verstehen.<sup>113</sup> Werden noch rund 50 % Betriebskosten hinzugerechnet, entsteht ein durchschnittlicher Mietpreis von € 10,20 pro m<sup>2</sup>. Monatlich werden also € 510,00 gespart, jährlich gesehen sind es Kosten in Höhe von € 6.120,00.

---

<sup>112</sup> Der Begriff Infrastruktur wird inzwischen auch analog zur Kennzeichnung technischer Grundeinrichtungen im privatwirtschaftlichen Bereich, bspw. in Unternehmen, verwendet. So können unter anderem verwaltete Straßen, Gebäude und technische Grunddienste wie Strom oder Telefon in Industrieparks oder Büroanlagen auch als Infrastruktur verstanden werden (Vgl. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Infrastruktur>, Zugriff: 15.04.2006).

<sup>113</sup> Der Durchschnittswert stammt von der österreichischen Mietervereinigung in Wien. Auskunft per Mail am 19.04.2006 erhalten. (Vgl. URL: <http://www.mietervereinigung.at>, Zugriff: 13.04.2006). Die Betriebskosten wurden auf Basis von Informationen des Geschäftsführers berechnet.

#### 4.1.7 Qualitative Bewertung – Ergebnisse der Befragungen

Die **qualitative Auswertung** orientiert sich – wie bereits erwähnt – an dem Schema der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Demnach wird das erhobene Material in Kategorien ausgewertet, die zuvor in der Theorie gefunden und dargestellt wurden. Die Kategorien wurden aus den Vorteilen der Telearbeit für die einzelnen Personengruppen abgeleitet. Außerdem wurden zusätzliche Kategorien gebildet, die nach Meinung der Verfasserin für die qualitative Bewertung ebenfalls eine hohe Bedeutung haben.

##### Interviewpartner

Es wurden vier Teleuser befragt. Die durchschnittliche Verweildauer dieser Mitarbeiter im Betrieb beträgt 11,75 Jahre. Durchschnittlich arbeiten diese vier Personen bereits 4,25 Jahre als Teleuser. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit liegt bei 25,5 Stunden.

Ebenso wurde der Geschäftsführer befragt, der selbst als Teleuser arbeitet und somit eine Vorbildfunktion einnimmt.

Die technischen Voraussetzungen und Berechnungen wurden in einem Interview mit einem Techniker abgeklärt.

##### 4.1.7.1 Bewertung aus Sicht des Arbeitnehmers

In folgenden Tabellen werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung den gebildeten Kategorien gegenübergestellt.

##### Vorteile für den Arbeitnehmer:

<b>Theoriegeleitete Kategorien</b>	<b>Ergebnisse aus den Interviews</b>
<i>Flexiblere und Lebensphasenorientierte Einteilung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Arbeiten können zeitlich eingeteilt werden, dadurch weniger Stress</li><li>- „für mich ist der Teleuserplatz nicht mehr wegdenken, man ist auch flexibler“</li><li>- wurde von einem Befragten als Hauptgrund für die Entscheidung eines Telearbeitsplatzes genannt</li></ul>

<i>Anwesenheit zu Hause zur Kinderbetreuung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Kinderbetreuung zu Hause war der Hauptgrund warum drei der vier befragten Teleuser das Teleuser-Angebot in Anspruch nehmen</li> <li>- bei Krankheit des Kindes: „ ich habe das schon so gehabt, dass meine Tochter wirklich mit Fieber liegt und ich auch nebenbei arbeiten kann, weil sie sieben Stunden neben mir schläft“</li> </ul>
<i>Verbesserung der Eltern-Kind-Beziehung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Befragte haben durch die Telearbeit die Möglichkeit ihre Kinder öfter zu sehen</li> </ul>
<i>Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ohne Telearbeit wäre es nicht möglich so viele Stunden zu arbeiten</li> <li>- Kinder können von den Mitarbeitern selbst vom Kindergarten und Hort abgeholt werden</li> <li>- „Telearbeit leistet einen wesentlichen Beitrag dazu, dass ich überhaupt arbeiten kann“</li> <li>- „da ist natürlich dann der Teleuser eine volle Unterstützung“</li> </ul>
<i>Kein Ausfall der Berufstätigkeit während der Erziehungszeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Karenzzeit verkürzte sich wesentlich bei allen weiblichen Befragten, der Wiedereinstieg erfolgte spätestens nach einem Jahr</li> <li>- eine der Befragten hat bereits nach den 8 Wochen Mutterschutz wieder zu arbeiten begonnen</li> <li>- gleich nach der Geburt des Kindes wurde nur bei Bedarf (Reaktion auf Fragen) gearbeitet</li> </ul>
<i>Zeitsouveränität, Arbeiten nach individuellem Arbeitsrhythmus</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsrhythmus passt sich dem Rhythmus der notwendigen Kinderbetreuung an, d.h. gearbeitet wird, wenn Kinder schlafen (mittags, abends)</li> <li>- Arbeiten fällt leichter, Teleuser wird auch als Ergänzung gesehen</li> <li>- Arbeitsrhythmus hält sich bei einem Mitarbeiter grundsätzlich an die Bürozeiten</li> </ul>
<i>Selbstständiges Arbeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- selbstständiges Arbeiten sind die Mitarbeiter von vornherein gewohnt, Termine und Arbeiten wurden schon immer selbst eingeteilt</li> <li>- „wenn irgendwas da ist, dann mache ich das“</li> </ul>
<i>Verringerung bzw. Wegfall der Pendelzeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pro Tag ersparen sich alle Befragten zwischen einer und eineinhalb Stunden</li> <li>- wurde von einem Befragten als Hauptmotivation für die Entscheidung eines Telearbeitsplatzes genannt</li> </ul>
<i>Beruflich auf dem Laufendem bleiben</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „man verliert den Faden nicht“</li> </ul>

Zusätzliche Kategorien	Ergebnisse aus den Interviews
<i>Entstandene Kosten bei der Einrichtung des Telearbeitsplatzes</i>	- bei keinem der Befragten sind zusätzliche Kosten entstanden, da im Haushalt schon ein Computer vorhanden war
<i>Laufende Kosten durch die Telearbeit</i>	- Stromkosten fallen für die Mitarbeiter an - Telefonkosten werden je nach Anzahl der Wochenarbeitsstunden von der Firma übernommen
<i>Umstieg</i>	- der Umstieg wurde von keinem der Befragten als Umstellung empfunden, da kein Unterschied zwischen dem Arbeitsplatz im Büro und zu Hause besteht und selbstständiges Arbeiten sowieso immer erwartet wurde
<i>Höhere Arbeitsleistung</i>	- alle Befragten gaben an, dass sie aufgrund des Telearbeitsplatzes zu einer höheren Arbeitsleistung fähig sind - „der Output zu Haus ist, sage ich einmal, ein größerer“ - Grund: keine Ablenkung durch Telefon oder Kollegen, Möglichkeit, zu Hause die Arbeiten fertig zu machen und termingerecht abzuliefern
<i>Positive Auswirkung auf die Gesundheit</i>	- alle Interviewten können keine positive Auswirkung auf die Gesundheit feststellen
<i>Koordination/ Kontrolle</i>	- keine direkte Kontrolle möglich - Leistungs- und Zeiterfassungssystem - Koordination funktioniert sehr gut
<i>Erhöhte Belastung der Kollegen</i>	- alle Befragten sind der Meinung, dass es zu keiner erhöhten Belastung der Kollegen kommt

**Tabelle 14: Ergebnisse der Interviews mit den Teleusern (Chancen/Vorteile)**

Risiken für den Arbeitnehmer:

Doch die Möglichkeit, selbstständig und autonom zu entscheiden, wann, wo und wie viel gearbeitet wird, birgt für die Mitarbeiter auch Gefahren in sich:

Theoriegeleitete Kategorien	Ergebnisse aus den Interviews
<i>Verdeckte Überstunden, zu lange Arbeitszeiten</i>	- zu Spitzenzeiten neigt man sehr zu Über- bzw. Mehrstunden - Arbeiten bis in die Nacht hinein - „klare Zeiten setzen, wo man arbeitet, sonst ist man sehr verleitet, zum Computer zu gehen“

<i>Auflösung zeitlicher und räumlicher Grenzen zwischen Arbeit und Privatraum</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es hängt davon ab, wie man sich zu Hause organisiert</li> <li>- Anrufe zu Hause in der Freizeit, vor allem am Abend oder Wochenende, werden von einem Befragten als größter Nachteil gesehen – Grenzen zwischen Beruf und privat verschwimmen</li> </ul>
<i>Weniger beruflich veranlasste informelle Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wird von zwei Befragten als großer Nachteil gesehen</li> <li>- reine Teleuser sind nur per Telefon, Mail und Intranet mit dem Unternehmen in Kontakt</li> <li>- wird der Teleuser-Platz nur als Ergänzung gesehen, so gibt es keine Nachteile bei den sozialen Kontakten zu den Kollegen</li> </ul>

**Tabelle 15: Ergebnisse der Interviews mit den Teleusern (Risiken/Nachteile)**

Problemfelder der Telearbeit aus Sicht der Mitarbeiter:

- Systeme werden nicht ausgenutzt oder zu wenig genutzt (keine Lesebeschäftigungen) und passen auch nicht zum Teleuser-Programm.
- Terminkoordination mit den Teleusern stellt sich als sehr schwierig heraus.
- Jene Leute, die die Teleuser betreuen (Hotline), müssen sehr flexibel und immer verfügbar sein. Probleme sind unter anderem auch Wissenslücken in der Anwendung.
- Die Erwartungshaltung der Firma ist jene, dass Mitarbeiter, die in Karenz sind, sehr bald wieder einsteigen.
- Der frühe Einstieg hat allerdings wenig Sinn, da in den wenigen Stunden nicht viel gearbeitet wird.
- Zu viele unterschiedliche Teilzeitmodelle führen zur Unübersichtlichkeit.

#### 4.1.7.2 Bewertung aus Sicht des Arbeitgebers

Diese Form des Personaleinsatzes stellt auch einen großen Nutzen für den Arbeitgeber dar.

#### Vorteile für den Arbeitgeber:

<b>Theoriegeleitete Kategorien</b>	<b>Ergebnisse aus den Interviews</b>
<i>Erhalt und Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- der Erhalt von qualifizierten Mitarbeitern äußert sich eindeutig in einer kürzeren Karenzzeit, d.h. es wird gemessen, wie viele Monate nach der Geburt wieder zu arbeiten begonnen wird (auch mit weniger Stunden) - durchschnittlich zwei Monate nach der Geburt!</li> <li>- Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern ist eindeutig erleichtert</li> </ul>
<i>Höhere Produktivität und Kreativität der Mitarbeiter</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wird vom Geschäftsführer mit klarem „Ja“ beantwortet</li> </ul>
<i>Steigerung der Motivation und Betriebsbindung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Motivation wird auf alle Fälle gesteigert</li> <li>- durch niedrigere Fluktuation ergibt sich automatisch eine erhöhte Mitarbeiterbindung</li> </ul>
<i>Kostensparnis bei Büroflächen (Miete, geteilte Arbeitsplätze)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schreibtische können von mehreren Mitarbeitern genutzt werden, dadurch ist weniger Bürofläche notwendig</li> <li>- „die Quadratmeter in den Büros sind an und für sich auch teuer“</li> </ul>
<i>Verbesserung von Kundennähe, Servicebereitschaft</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- noch nicht auf 100 % bei der Kundenzufriedenheit in Bezug auf die Erreichbarkeit → Konzept, um dies zu ändern, wird im 1. Quartal 2006 umgesetzt</li> </ul>
<i>Steigerung der Leistungsorientierung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zwei Halbtagskräfte konzentrieren sich besser als eine Ganztagskraft</li> <li>- Folge: qualitativ verbesserte Leistungen</li> </ul>
<i>Reduzierung der Fehlzeiten/ Fluktuation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, jedoch sind diese Kennzahlen schwer zu messen</li> </ul>

Zusätzliche Kategorien	Ergebnisse aus den Interviews
<i>Zielsetzung und Motivation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 % aller Beschäftigten sollen Teleuser werden</li> <li>- Rahmenbedingungen für Mitarbeiter verbessern indem Fahrtzeiten wegfallen und Kinderbetreuung möglich ist</li> <li>- umweltschonend durch weniger Verkehrsbelastung</li> </ul>
<i>Erwartungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schnellerer Wiedereinstieg von Karenzierten</li> <li>- Entlastung der Mitarbeiter und dadurch zufriedener Mitarbeiter</li> </ul>
<i>Imageverbesserung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- in Richtung Kunde nein, in Richtung Personalmarkt eindeutig ja</li> </ul>
<i>Ökonomische Vorteile</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schwer zu messen</li> <li>- weniger Ausbildungskosten (da Wissen im Unternehmen bleibt)</li> <li>- weniger Fluktuationskosten</li> <li>- weniger Infrastrukturkosten (weniger Büroflächen notwendig durch Desk-sharing)</li> <li>- Kosten stehen eindeutig in Relation mit dem Nutzen</li> </ul>
<i>Kontrolle der Mitarbeiter</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „es hat jeder seine Verantwortungsgebiete, es hat jeder ... einen Kontakt zum Kunden und das kontrolliert sich damit von selber, weil der Kunde würde mir oder der Führungskraft rückmelden, wenn er mit gewissen Leistungen nicht einverstanden ist“</li> </ul>

**Tabelle 16: Ergebnisse des Interviews mit dem Geschäftsführer (Chancen/Vorteile)**

Risiken/Nachteile für den Arbeitgeber:

Die in der Literatur aufgelisteten Risiken für den Arbeitgeber finden beim Geschäftsführer keine nennenswerte Zustimmung. Als einziges Risiko wird das Spannungsfeld zwischen Anwesenheit vs. Nichtanwesenheit durch Teleuser genannt. Damit ist die erhöhte Belastung der anwesenden Mitarbeiter durch die Abwesenheit der Teleuser gemeint. Spannend dabei ist, dass alle der befragten Teleuser nicht das Gefühl haben, dass ihre Kollegen höher belastet sind. Als Lösung werden derzeit Modelle diskutiert, wonach auch Teilzeitkräfte/Teleuser Spätdienste oder dergleichen übernehmen.

#### **4.1.8 Zusammenfassende Hauptaussagen der qualitativen Auswertung**

- Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Vorteile sowohl auf der Arbeitnehmer- als auch auf der Arbeitgeberseite eindeutig überwiegen.
- Teleuser profitieren vor allem von einer höheren Flexibilität, kürzeren Karenzzeiten und infolgedessen von einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Als Nachteil für die Teleuser wird der geringere soziale Kontakt zu Kollegen und Vorgesetzten gesehen.
- Problematisch wird auch die notwendige Flexibilität jener dargestellt, die die Teleuser technisch betreuen.
- Die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Mitarbeiter durch die Entlastung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Möglichkeit zu einem schnelleren Wiedereinstieg nach der Karenz waren die Hauptgründe für die Einführung der Telearbeitsplätze.
- Für den Arbeitgeber ergeben sich weniger Kosten durch die Ersparnis von Ausbildungskosten oder Infrastrukturkosten.
- Weiters profitiert das Unternehmen von einer geringeren Fluktuation sowie von höheren Arbeitsleistungen der Mitarbeiter, was auch direkt von Beschäftigten bestätigt wurde.

#### 4.1.9 Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen

Folgende Grafik zeigt die Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen der familienfreundlichen Maßnahmen der WURM & Partner Unternehmensservice GmbH:<sup>114</sup>

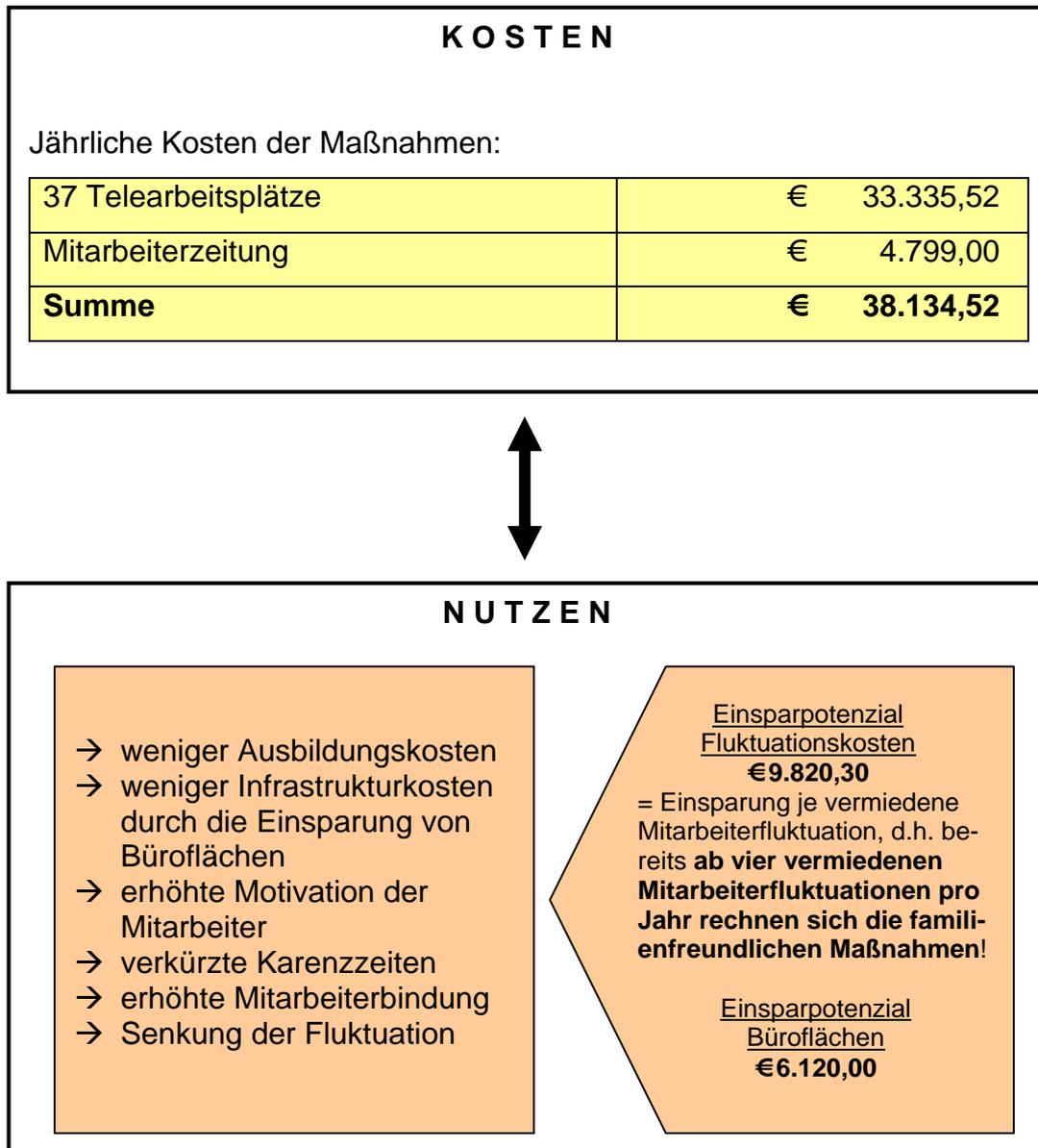


Abbildung 10: Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen (WURM & Partner GmbH)

<sup>114</sup> Abbildung: Eigene Darstellung.

Eine Erkenntnis der auf die Arbeitnehmerseite bezogenen Forschung zu familienorientierten Maßnahmen ist, dass die Maßnahmen ihre Wirkung vor allem in ihrer Kombination entfalten.<sup>115</sup> Deshalb wird bei der Gegenüberstellung nicht nur der Telearbeitsplatz, sondern auch die Mitarbeiterzeitung berücksichtigt. Die einmaligen Kosten der Einrichtung der Telearbeitsplätze wurden nicht berücksichtigt. In Summe ergeben sich durch diese Maßnahmen jährliche Kosten in Höhe von € 38.134,52.

Dem gegenüber steht der Nutzen mit den qualitativen Komponenten wie erhöhte Motivation, verkürzte Karenzzeit usw. In den Berechnungen wurden unter anderem die Fluktuationskosten ermittelt, die – wie in Punkt 3.12.4 dargelegt – ein Einsparpotenzial darstellen. Pro vermiedene Mitarbeiterfluktuation erspart sich die WURM & Partner GmbH € 9.820,30.

Im Rahmen dieser Arbeit kann nicht unmittelbar nachgewiesen werden, dass eine Mitarbeiterfluktuation direkt aufgrund der familienfreundlichen Maßnahmen vermieden werden kann, da die Isolierbarkeit der Effekte familienfreundlicher Maßnahmen gegenüber anderen Einflussfaktoren nicht gegeben ist. Aber dennoch verstärken die Ergebnisse der qualitativen Betrachtung diese Annahme. Deshalb wird hier die Behauptung aufgestellt, dass sich durch vier vermiedene Mitarbeiterfluktuationen, die in Summe € 39.281,20 Kosten verursachen würden, die familienfreundlichen Maßnahmen bereits rechnen, da die Kosten der Einsparungen (€ 39.281,20) die Kosten der Maßnahmen (€ 38.134,52) bereits übersteigen. Das Einsparpotenzial beträgt bei vier vermiedenen Mitarbeiterfluktuationen € 1.146,68.

Außerdem werden durch die Telearbeit Büroflächen eingespart. In Kapitel 4.1.6 wurde dadurch ein Einsparpotenzial von € 6.120,00 ermittelt.

Einsparpotenzial durch vier vermiedene Fluktuationen	€ 1.146,68
Einsparpotenzial durch eingesparte Büroflächen/Jahr	€ 6.120,00
<b>Gesamteinsparpotenzial</b>	<b>€ 7.266,68</b>

**Tabelle 17: Einsparpotenziale der WURM & Partner GmbH**

<sup>115</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2003, S. 22.

In Summe ergibt sich ein **Gesamteinsparpotenzial von €7.266,68.**

Weiters muss berücksichtigt werden, dass bei dieser Bewertung nur zwei Einsparpotenziale, nämlich die Fluktuationskosten sowie Infrastrukturkosten, berechnet wurden.

Weder die Erhöhung der Motivation, die verkürzten Karenzzeiten noch andere qualitative Komponenten, die in den Befragungen bestätigt wurden, wurden hier quantifiziert und in Kosten dargestellt. Auch die Reichweite der Effekte sowohl auf die gesamte Belegschaft als auch auf den gesamten Leistungsprozess der Unternehmen von der Leistungserstellung bis hin zur Kundenakquise wurde nicht berücksichtigt.

Würde ein Unternehmen diese anderen Einsparpotenziale ebenfalls monetär berücksichtigen, wäre die **Kosten-Nutzen-Relation** in Zahlen gesehen **noch deutlich positiver.**

## 4.2 Greiner Gruppe

Die international agierende Greiner Gruppe zählt zu den führenden Unternehmen der Schaumstoff- und Kunststoffindustrie. Das Unternehmen wurde 1868 in Deutschland und 1899 in Österreich gegründet. Heute verfügt die Greiner Gruppe über 106 Standorte (Produktions- und Vertriebsstätten) rund um den Globus. Mit 6.466 Mitarbeitern wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr ein konsolidierter Umsatz von 819 Mio. Euro erzielt. Die Greiner Gruppe teilt sich in die Greiner Holding AG und die Greiner Bio-One International AG. Die Greiner Holding AG gliedert sich wiederum in sieben Unternehmenseinheiten.<sup>116</sup>

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wurde eine Unternehmenseinheit der Greiner Holding AG näher beleuchtet, nämlich die Greiner Packaging Group.

### Greiner Packaging Group

Greiner Packaging Group zählt zu den wichtigsten europäischen Verpackungsherstellern und verfügt über ein starkes Netzwerk an Produktionsbetrieben in Zentral- und Osteuropa. Es werden unterschiedlichste Produktlösungen für den Getränke- und Lebensmittelbereich, für den Pharma-, Kosmetik- und Haushaltsbereich entwickelt und produziert.<sup>117</sup>

In der Greiner Packaging GmbH am Standort Kremsmünster arbeiten insgesamt 376 Mitarbeiter, davon 81,4 Frauen und 294,6 Männer.

#### 4.2.1 Familienfreundliche Maßnahmen der Greiner Gruppe

Familienfreundlichkeit spielt für die Greiner Holding AG eine große Rolle. Im Jahr 2005 wurde das Unternehmen mit dem Familienoskar 2005 des Familienreferates des Landes OÖ für das besondere Engagement ausgezeichnet. Auch in der Philosophie der Greiner Gruppe kann man dies deutlich erkennen:

---

<sup>116</sup> Vgl. Greiner Group 2004, S. 8f und Interviews mit Führungskräften.

<sup>117</sup> Vgl. Greiner Group 2004, S. 9.

„Der Mensch im Mittelpunkt: Mündige und selbstbewusste Mitarbeiter, Eigenverantwortung und Vertrauen, unternehmerisches Denken, Leistungs- und Qualitätsorientierung, Aus- und Weiterbildung, Führungskräfte sind Vorbild, Fördern und Fordern.“<sup>118</sup>

Neben der Greiner Krabbelstube werden ein „Fit-for-Life“-Programm sowie eine Mitarbeiterzeitung in der Greiner Packaging GmbH angeboten. Die Greiner Holding AG kann ebenso auf eine erfolgreiche Projektrealisierung des Greiner Sommerhorts 2005 zurückblicken. Erstmals wurde in der Zeit vom 8. August bis 2. September – also in der Zeit, in der Kindergarten- und Horteinrichtung in Kremsmünster urlaubsbedingt geschlossen hatten – die Ferienbetreuung in Kooperation mit Gemeinde, Caritas und Altenheim angeboten.

#### **4.2.2 Die Greiner Krabbelstube**

Am Standort Kremsmünster bietet die Greiner Holding AG seit Mai 2003 eine betriebseigene Krabbelstube an, die Gegenstand der folgenden qualitativen und ökonomischen Betrachtung ist. Die Bewertungen des Nutzens der Krabbelstube liegt den Erhebungen aus dem Unternehmensbereich Greiner Packaging zugrunde, da der Großteil der Nutzer der Krabbelstube in dieser Unternehmenseinheit tätig ist.

##### **Angebot**

Die Greiner Krabbelstube bietet Tagesbetreuung für Kleinst- und Kleinkinder im Alter von einem bis drei Jahren an. In der Betreuungsstätte wird eine Gruppe mit 10 Plätzen geführt. Die maximale Anzahl der gleichzeitig anwesenden Kinder ist mit 10 festgelegt. Es dürfen 12 Kinder angemeldet sein. Dabei handelt es sich um ein flexibles Belegmuster, d.h. die Kinder werden je nach Bedarf betreut (zum Beispiel nur drei Tage/Woche oder während der Eingewöhnungsphase nur zwei Stunden täglich). Diese Flexibilität spiegelt sich auch in den Tarifen wider:

---

<sup>118</sup> Greiner Philosophie 2004, S. 4.

<b>Stunden wöchentlich</b>	<b>Elternbeiträge für MA der Greiner Holding</b>
Bis 15 Stunden	€ 60,00
Bis 20 Stunden	€ 80,00
Bis 35 Stunden	€ 120,00

**Tabelle 18: Tarifordnung Greiner Krabbelstube Tarife 2003/2004**

Mitarbeiter der Greiner Gruppe bezahlen zum Beispiel €60,00 monatlich, wenn sie ihr Kind bis zu 15 Stunden pro Woche in der Krabbelstube betreuen lassen. Eltern, die nicht bei der Greiner Gruppe beschäftigt sind, bezahlen einen höheren Betrag, der nach dem Einkommen gestaffelt ist.

Die Öffnungszeiten orientieren sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Grundsätzlich ist die Krabbelstube das ganze Jahr durchgehend von 06:45 Uhr bis 14:00 Uhr geöffnet, bei Bedarf (Überstunden der Eltern) gegen Voranmeldung auch länger. Neben altersgerechtem Programm für die Kinder, fachgerecht eingerichteten Räumlichkeiten mit großem Kinderspielplatz und Essensverpflegung durch das Greiner-Betriebsrestaurant bietet die Krabbelstube Betreuung durch kompetentes Fachpersonal an.

### **Kooperation mit dem Verein „Drehscheibe Kind“**

Die Rechtsform der Greiner Krabbelstube ist ein Verein. Dieser wurde als Zweigverein des Vereins „Drehscheibe Kind – flexible Kinderbetreuung“ gegründet.<sup>119</sup> Von Beginn an besteht mit dem Verein „Drehscheibe Kind“ eine Kooperation. Die Aufgaben dieses Vereins im Rahmen der Kooperation sind die Organisation und Verwaltung der Greiner Krabbelstube sowie die Betreuung der Kinder. Das bedeutet, das Personal ist beim Verein Greiner Krabbelstube angestellt. Vertretungen können vom Verein „Drehscheibe Kind“ in Steyr organisiert werden. Ebenso wird das gesamte pädagogische Programm erstellt sowie die Betreuung der Eltern vom Verein wahrgenommen. Die Greiner Gruppe hat dadurch keinen Aufwand für die Abwicklung. Der Verein nimmt nur bei Bedarf mit Mitarbeitern der Greiner Gruppe Kontakt auf. Das Know-How des Vereins „Drehscheibe Kind“ wird zugekauft und genutzt. Der Verwaltungsaufwand des Vereins liegt monatlich bei ca. 35 Stunden.

<sup>119</sup> Die Statuten des Vereins Greiner Krabbelstube sind im Anhang (6) zu finden.

## Stakeholder

Die Stakeholder und deren Bedeutung für die Greiner Krabbelstube lassen sich in folgender Grafik erkennen:<sup>120</sup>

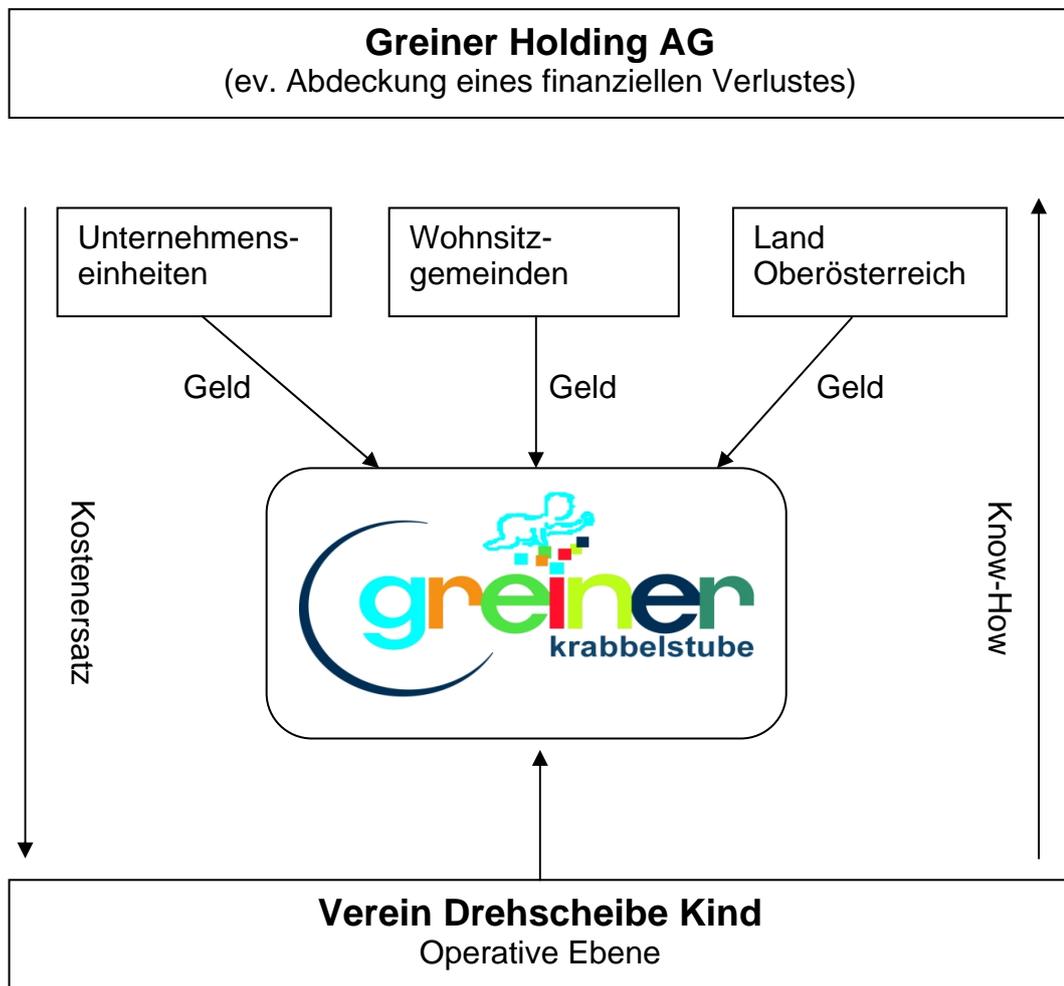


Abbildung 11: Stakeholder der Greiner Krabbelstube

Die Greiner Holding AG stellt die Immobilie zur Verfügung und deckt einen eventuellen finanziellen Verlust ab. Die Unternehmenseinheiten werden mit den Kosten der Krabbelstube belastet. Die Gemeinden sowie das Land OÖ unterstützen die Krabbelstube mit Förderungen. Der Verein „Drehscheibe Kind“ ist für die operative Tätigkeit zuständig und gibt sein Know-How an die Krabbelstube bzw. an die Greiner Holding AG weiter, die für dieses Wissen einen Kostenersatz leistet.

<sup>120</sup> Abbildung: Eigene Darstellung.

### 4.2.3 Kosten der Krabbelstube

Im Folgenden werden die Kosten der Krabbelstube dargestellt:<sup>121</sup>

<b>Einmalige Kosten der Schaffung der Einrichtung im Jahr 2003</b>	<b>Kosten</b>	<b>In %</b>
Projektvorbereitung, Beratung und Start	€ 6.230,00	7,67 %
Umbau von Räumlichkeiten	€ 25.000,00	30,78 %
Anschaffung von Einrichtungsgegenständen	€ 14.000,00	17,24 %
Anschaffung des Kinderspielplatzes	€ 16.500,00	20,31 %
Firmenstarthilfe	€ 19.500,00	24,00 %
<b>Gesamtsumme der einmaligen Kosten 2003</b>	<b>€ 81.230,00</b>	<b>100,00 %</b>
<b>Laufende Kosten der Einrichtung 2004</b>		
Personalkosten	€ 51.253,88	91,41 %
Sachaufwand	€ 4.814,73	8,59 %
<b>Gesamtsumme der laufenden Kosten 2004</b>	<b>€ 56.068,61</b>	<b>100,00 %</b>

Tabelle 19: Kosten der Greiner Krabbelstube (2003/2004)

<b>Einnahmen 2004</b>		
Subventionen Land OÖ und Gemeinden	€ 28.583,44	50,96 %
Elternbeiträge inklusive Essensgelder	€ 18.889,90	33,67 %
Beiträge der Unternehmenseinheiten der Greiner Holding AG	€ 8.621,40	15,37 %
<b>Gesamtsumme der Einnahmen 2004</b>	<b>€ 56.094,74</b>	<b>100,00 %</b>
<b>Gegenüberstellung</b>		
Gesamtsumme Kosten 2004	€ 56.068,61	
Gesamtsumme Einnahmen 2004	€ 56.094,74	
<b>Guthaben 2004</b>	<b>€ 26,13</b>	

Tabelle 20: Einnahmen der Greiner Krabbelstube 2004

<sup>121</sup> In den einmaligen Kosten sind auch die gesamten Investitionen enthalten. Nach Absprache mit dem Unternehmen wird in der Berechnung keine AfA angesetzt. Ein Ansatz von kalkulatorischen Zinsen wurde ebenfalls nicht vorgenommen.

Erläuterungen zu den Berechnungen:

**Einmalige Kosten der Schaffung der Einrichtung im Jahr 2003:**

Für die Errichtung der Krabbelstube entstanden im Jahr 2003 **einmalige Kosten in Höhe von € 81.230,00.**

Zur Abwicklung und Durchführung der Greiner Krabbelstube wurde ein Verein gegründet. Für die gesamte **Projektvorbereitungszeit** von ca. 3 Monaten und die **Beratung** entstanden Kosten in Höhe von **€ 6.230,00**, das sind 7,67 % der Gesamtkosten.

Als Immobilie für die Greiner Krabbelstube bot sich die Vorstandsvilla am Firmengelände des Standortes Kremsmünster an. Diese Villa wurde zu Beginn des Jahres 2003 umgebaut und im Zuge dessen wurde im Keller die Krabbelstube eingerichtet. Aus diesem Grund fielen keine Anschaffungskosten für Immobilien an. Die Villa wurde entsprechend adaptiert, wodurch **Umbaukosten** in Höhe von **€ 25.000,00** (30,78 %) entstanden.

Die Kosten für die **Anschaffung der gesamten Einrichtungsgegenstände sowie für die Errichtung des Kinderspielplatzes** beliefen sich in Summe auf **€ 30.500,00.**

Zur Abdeckung der Vorlaufkosten stellte die Greiner Holding eine Firmenstarthilfe bereit, die mit eventuellen Überschüssen wieder refundiert wird. Diese **Firmenstarthilfe** stellte 24,01 % der Gesamtsumme der einmaligen Kosten dar.

**Laufende Kosten der Einrichtung 2004:**

Die laufenden Kosten beziehen sich auf das Jahr 2004, da dies das erste vollständige Betriebsjahr der Krabbelstube war. Es entstanden in Summe **laufende Kosten in Höhe von € 56.068,81.**

Die **Personalkosten**, die sich aus den Gehältern der Betreuerinnen (46,80 %), aus dem Sozialaufwand (22,00 %), der Lohnsteuer und dem

Dienstgeberbeitrag, der Vertretungskosten sowie dem Anteil für die Verwaltungstätigkeiten (22,16 %) zusammensetzen, betragen **€ 51.253,88**. Das entspricht 91,42 % der laufenden Kosten. Diese Prozentzahl zeigt, dass die Personalkosten den größten Teil der laufenden Kosten in Anspruch nahmen.

Der **Sachaufwand** betrug **€ 4.814,73**. Darin sind laufende Kosten für Büro- und Verbrauchsmaterial, Unfallversicherung, für die Anschaffung von Spielsachen und Bastelmaterial und anderen Einrichtungsgegenständen in Höhe von € 1.578,04 enthalten. Ebenso zählt die Verpflegung für die Kinder, die vom Greiner Betriebsrestaurant übernommen wurde, zum Sachaufwand. Dafür entstanden Kosten in Höhe von € 3.236,69, die an die Eltern kostendeckend weiterverrechnet wurden.

Öffentlichkeitsarbeit wurde in dem Sinne für die Krabbelstube nicht betrieben, deshalb wurden keine Kosten angeführt. Da sich die Krabbelstube in der betriebseigenen Vorstandsvilla befindet, wurde keine Miete verrechnet. Ebenso sind in den Personalkosten keine Kosten für die Reinigung enthalten, da diese nicht direkt der Krabbelstube zugerechnet werden. Würde man die Reinigungskosten auf die Krabbelstube umrechnen, würden diese € 3.593,00 betragen.

#### **Einnahmen 2004:**

Die **Gesamteinnahmen** der Krabbelstube betragen im Jahr 2004 **€ 56.094,74**.

Davon fielen **€ 28.583,44** auf **Subventionen vom Land OÖ und von den Gemeinden (50,96 %)**. Die Förderung der Jugendwohlfahrt des Landes OÖ in der Höhe von € 16.547,94 macht den größten Teil aus. Prozentuell gesehen sind das 29,5 % der Gesamteinnahmen. Finanzielle Unterstützung fand die Greiner Krabbelstube, die keine Konkurrenz zu den öffentlichen Einrichtungen darstellt, auch durch die Marktgemeinde Kremsmünster und anderen Wohnsitzgemeinden in Höhe von € 12.035,50, das entspricht 21,46 % der Gesamteinnahmen.

Die **Elternbeiträge inklusive Verpflegung** beliefen sich auf € 18.889,90, das sind rund 34 %.

Zu den Gesamteinnahmen zählen auch die **Beiträge der Unternehmenseinheiten der Greiner Holding AG** in Höhe von € 8.621,40, prozentuell gesehen sind das 15,37 %. Das ist jener Beitrag, den die Unternehmenseinheiten bezahlen, damit ihre Mitarbeiterkinder die Krabbelstube nutzen können. Dieser Betrag variiert je nachdem, wie oft die Kinder die Krabbelstube besuchen. Ein Beispiel wird unter Punkt 4.2.4 angeführt.

#### 4.2.4 Beispielkalkulation des Preises eines Krabbelstubenplatzes

Bezeichnung	Kosten
Preis pro Platz und Jahr (Gesamtkosten/10)	€ 5.606,86
Einnahmen ohne Unternehmensbeiträge pro Platz und Jahr (Gesamteinnahmen/10)	€ 4.747,33
<b>Nötige Unternehmenssubvention pro Platz/Jahr</b>	<b>€ 859,53</b>

Tabelle 21: Kalkulation des Preises für einen Krabbelstubenplatz

##### Erläuterungen zu den Berechnungen:

In der Realität besuchen 12 Kinder die Krabbelstube, wobei jeweils nur 10 Kinder gleichzeitig anwesend sind. Nicht alle Eltern werden vom Unternehmen unterstützt.

Ausgehend von einer maximalen Auslastung von 10 Plätzen verursacht ein Krabbelstubenplatz jährlich Kosten in Höhe von € 5.606,86. Durch Fördermittel des Landes, Elternbeiträge, Gemeindegeldzuschüsse sowie Essensgelder werden € 4.747,33 eingenommen. Das ergibt eine Differenz von € 859,53. Diese Differenz wird von den Unternehmenseinheiten finanziert, d.h. **ein Platz kostet dem Unternehmen jährlich € 859,53.**

Zieht man zur Kontrolle die tatsächlichen Kosten der Unternehmenseinheiten (€ 8.621,40 abzgl. Guthaben 2004) heran und dividiert diese durch die Anzahl der Plätze (10), bestätigt sich das Ergebnis. Diese € 859,53 ergeben sich, wenn wirklich 10 Kinder täglich die Krabbelstube besuchen. Da das auf-

aufgrund des flexiblen Belegmusters nicht der Fall ist, handelt es sich hierbei um einen Durchschnittswert.

#### 4.2.5 Kostenbelastung am Beispiel der Unternehmenseinheit Greiner Packaging GmbH

Jede Unternehmenseinheit wird quartalsweise mit den Kosten für die Krabbelstube belastet. Für die Greiner Packaging GmbH fielen 2004 folgende Beträge an:

Mitarbeiter	Betrag
Mitarbeiter 1	€ 180,00
Mitarbeiter 2	€ 188,40
Mitarbeiter 3	€ 67,20
<b>Summe 1. Quartal 2004</b>	<b>€ 435,60</b>
Mitarbeiter 2	€ 360,00
Mitarbeiter 4	€ 21,60
Mitarbeiter 5	€ 415,20
<b>Summe 2. Quartal 2004</b>	<b>€ 796,80</b>
Mitarbeiter 2	€ 360,00
Mitarbeiter 4	€ 12,60
Mitarbeiter 5	€ 498,00
Mitarbeiter 6	€ 66,60
Mitarbeiter 7	€ 74,40
<b>Summe 3. Quartal 2004</b>	<b>€ 1.011,60</b>
Mitarbeiter 2	€ 360,00
Mitarbeiter 5	€ 27,60
<b>Summe 4. Quartal 2004</b>	<b>€ 387,60</b>
<b>Gesamtsumme 2004</b>	<b>€ 2.631,60</b>

Tabelle 22: Kosten der Krabbelstube am Beispiel der Unternehmenseinheit Greiner Packaging GmbH

Im Jahr 2004 haben insgesamt 21 Kinder die Greiner Krabbelstube besucht. Auf die Greiner Packaging fallen acht Kinder (sieben Mitarbeiter, Mitarbeiter fünf hat zwei Kinder). Diese Kinder haben die Krabbelstube weder gleich oft noch gleich lange besucht. Deshalb ergeben sich je Kind bzw. Mitarbeiter unterschiedliche Unternehmensbeiträge, da stundenweise abgerechnet wurde. Die flexible, stundenweise Betreuung (Schnupperphase bei Wiedereinstieg der Mitarbeiter) lässt sich somit auch in den differenzierenden Beiträgen

erkennen. Die Greiner Packaging GmbH bezahlte im Jahr 2004 für die Krabbelstube einen Betrag von € 2.631,60.

Diese unterschiedlichen Ergebnisse zeigen, dass es immer davon abhängt, wie viele Kinder pro Unternehmenseinheit wie oft und wie lange die Krabbelstube besuchen. So wird die Unternehmenseinheit einmal mehr und einmal weniger belastet.

#### 4.2.6 Kosten der Mitarbeiterzeitung

Die Greiner Packaging bringt dreimal jährlich eine Mitarbeiterzeitung heraus. Im Jahr 2004 war die Gestaltung der Zeitung extern vergeben. Es gab drei Ausgaben mit einer Auflage von jeweils 450 Stück. Die Kosten dafür betragen rund € 17.700,00.

2005 wurde die Zeitung intern gestaltet. Folgende Kosten entstanden dabei:

<b>Tätigkeit</b>	<b>Kosten</b>
Redaktionssitzungsaufwand pro Ausgabe	€ 1.080,00
Verfassen der Texte, Beschaffung der Bilder	€ 1.440,00
Korrekturlesen	€ 900,00
Drucken und Versenden pro Ausgabe (ca. Angabe)	€ 1.700,00
<b>Summe pro Ausgabe</b>	<b>€ 5.120,00</b>
<b>Summe für alle 3 Ausgaben</b>	<b>€ 15.360,00</b>

Tabelle 23: Kosten für die Mitarbeiterzeitungen 2005 (Greiner Packaging)

#### Erläuterungen zu den Berechnungen:

Als Basis für die Berechnungen wird ein Stundenlohn von € 30,00 herangezogen. Es gab ein Redaktionsteam, bestehend aus sechs Mitarbeitern, die sich dreimal zwei Stunden pro Ausgabe treffen. Das ergibt in Summe sechs Stunden pro Mitarbeiter. Für das Verfassen der Texte und die Gestaltung der Zeitung wurde pro Mitarbeiter ein Zeitaufwand von einem Tag gerechnet (acht Stunden). Das Korrigieren usw. nimmt ca. 30 Stunden in Anspruch. Anzeigen werden keine geschaltet.

Die interne Gestaltung kommt einerseits billiger, andererseits werden die Mitarbeiter stärker mit einbezogen.

#### 4.2.7 Kosten des „Fit-for-Life“-Programms

Die Unternehmenseinheit Greiner Packaging bietet seit 2004 auch ein „Fit-for-Life“-Programm an. Dieses beinhaltet folgende Aktivitäten: Nordic Walking, einen Fitnessstag, gemeinsames Wandern, Informationsveranstaltungen, einen Gesundheitsnachmittag sowie täglich einen grünen Apfel für die Mitarbeiter.

<b>Kostenart/Tätigkeit</b>	<b>Kosten</b>
Personalkosten	€ 1.920,00
Nordic Walking	€ 2.000,00
Fitnessstag	€ 5.000,00
Gemeinsames Wandern (2x/Jahr)	€ 1.000,00
Informationsveranstaltungen	€ 2.000,00
Gesundheitsnachmittag	€ 2.000,00
Täglicher Apfel (100 Stk. pro Tag = ~ 15 kg à € 2,00, 230 Arbeitstage)	€ 6.900,00
<b>Summe der Kosten für das „Fit-for-Life“-Programm</b>	<b>€ 20.820,00</b>

Tabelle 24: Kostenaufstellung 2004 des „Fit-for-Life“-Programms (Greiner Packaging)

##### Erläuterungen zu den Berechnungen:

Als Basis für die Berechnungen wird ein Stundenlohn von € 40,00 herangezogen. Ein Team, bestehend aus sechs Personen, trifft sich viermal im Jahr, um die Schwerpunkte dieses Programms festzusetzen. Diese Treffen dauern ca. zwei Stunden, also ergeben sich pro Person acht Stunden im Jahr, es ergibt sich ein Personalaufwand von € 1.920,00. Es werden ca. 15 kg Äpfel pro Tag eingekauft, bei 230 Arbeitstagen (betriebliche Anwesenheitszeit) ergeben sich 3.450 kg pro Jahr, d.h. bei einem Preis von € 2,00 pro Kilo entstehen Kosten in Höhe von € 6.900,00.

#### 4.2.8 Kosten der Fluktuation (Einsparpotenzial)

Folgende Modellrechnung lehnt sich an das Fluktuationsrechnungsmodell der Unternehmensberatung „Corphis - Service and more“ an und wurde von der Verfasserin adaptiert und ergänzt.<sup>122</sup> Ebenso fließen Informationen aus einem Forschungsprojekt der Fachhochschule OÖ in das Modell ein.

Tätigkeit	Anzahl	Dauer in min	Kosten
<b>Personalsuche</b>			
Anforderungsprofil erstellen		120	€ 100,00
Interne Nachbesetzung prüfen		60	€ 50,00
Inserat verfassen		180	€ 150,00
Inserat in Medien schalten			€ 2.400,00
Personalberater honorieren			€ -
<b>Personalauswahl</b>			
Eingelangte Bewerbungen durchsehen	20	200	€ 166,67
Termine für Erstgespräche vereinbaren	5	25	€ 8,33
Erstgespräche führen	5	450	€ 750,00
Termine für Zweitgespräche vereinbaren	1	5	€ 1,67
Zweitgespräche führen	1	60	€ 100,00
Referenzen einholen			€ -
Schriftliche Absagen verfassen	19	95	€ 31,67
Anteilige Kommunikationskosten wie Telefonkosten, Porto, Schriftverkehr	5 %		€ 52,92
<b>Einarbeitungskosten</b>			
Neuen Mitarbeiter einführen		300	€ 250,00
Ausbildungsplan festlegen		120	€ 100,00
Ausbildungen bezahlen			€ 500,00
Nichtleistung im 1. Monat	80 %		€ 1.600,00
Nichtleistung im 2. Monat	60 %		€ 1.200,00
Nichtleistung im 3. Monat	40 %		€ 800,00
Nichtleistung im 4. - 6. Monat	20 %		€ 1.200,00
Nichtleistung im 7. - 12. Monat	10 %		€ 1.200,00

Die Kostenberechnungen werden auf der nächsten Seite fortgeführt.

<sup>122</sup> Vgl. URL: <http://www.serviceandmore.info/cms/center/fluktuationsrechner2.html>  
(Zugriff: 23.02.2006)

<b>Kosten des ausscheidenden Mitarbeiters</b>			
Kündigungsgespräch führen		60	€ 100,00
Dienstzeugnis verfassen			€ -
Verbleibende Mitarbeiter informieren			€ -
Nichtleistung des ausscheidenden Mitarbeiter im vorletzten Monat	20 %		€ 400,00
Nichtleistung des ausscheidenden Mitarbeiters im letzten Monat	40 %		€ 800,00
Abschließende Tätigkeiten durchführen		180	€ 150,00
<b>Summe Fluktuationskosten/Mitarbeiter</b>			<b>€12.111,26</b>

Tabelle 25: Fluktuationskosten am Beispiel der Greiner Packaging

#### Erläuterungen zu den Berechnungen:

Als Basis für die Berechnungen der Fluktuationskosten wird ein monatlicher Bruttolohn von € 2.000,00 für einen Facharbeiter, der 40h/Woche arbeitet, herangezogen. Der Stundenlohn für die Führungskraft des ausscheidenden bzw. neu eingestellten Mitarbeiters wird mit € 50,00 kalkuliert. Ausführende Tätigkeiten wie zum Beispiel Terminvereinbarungen oder Schriftverkehr werden von Mitarbeitern gemacht, deren Stundensatz mit € 20,00 festgesetzt wurde.

Die Fluktuationskosten setzen sich in diesem Modell aus vier Hauptkostenblöcken zusammen:

#### **Kosten der Personalsuche**

Für die Erstellung eines Anforderungsprofils sowie das Verfassen eines Inserates wird ein Zeitrahmen von fünf Stunden veranschlagt.

Die Inserate werden in den Karrierenachrichten der OÖ. Nachrichten geschaltet. Die Platzierung eines Inserates in der Größe 66 x 200 mm (1/8 Seite hoch) und in Schwarz/Weiß kostet an einem Samstag € 1.600,00.<sup>123</sup>

<sup>123</sup> Preisauskünfte wurden bei den OÖ. Nachrichten per E-Mail eingeholt (E-Mail vom 13.03.2006).

Greiner Packaging bucht meist Kombinationsangebote, d.h. es wird eine Wiederholungsschaltung mitgebucht. Für diese Wiederholungsschaltung (gleicher Text, gleiche Größe, innerhalb von 14 Tagen) wird ein Rabatt von 50 % gewährt, dadurch ergeben sich € 800,00 – in Summe kosten die Schaltungen dann € 2.400,00.

### **Kosten der Personalauswahl**

Wird eine Stelle als Facharbeiter ausgeschrieben, so werden ca. 20 Bewerbungen bei der Greiner Packaging eintreffen. Diese müssen durchgesehen werden. Jeweils zehn Minuten werden pro Bewerbung benötigt.

Fünf Interessenten werden dann zum Erstgespräch eingeladen. Die Terminvereinbarung wird von einem ausführenden Mitarbeiter durchgeführt, fünf Minuten pro Terminvereinbarung wird angenommen. Das Erstgespräch wird vom Personalverantwortlichen sowie der zuständigen Führungskraft geführt. Ein Gespräch dauert 90 Minuten. Da der Personalverantwortliche sowie die Führungskraft anwesend sind, ergeben sich Kosten in Höhe von € 750,00. Ein Zweitgespräch gibt es nur mehr mit dem ausgewählten Mitarbeiter, um alle Details wie Gehaltsvorstellungen, Dienstvertrag usw. zu besprechen. Es entstehen Kosten in Höhe von € 100,00.

Die Absagen für die nicht ausgewählten Interessenten werden von einer ausführenden Kraft geschrieben. Pro Absage werden fünf Minuten gerechnet, da diese Briefe durch die Seriendruckfunktion sehr schnell geschrieben sind.

Weiters werden 5 % der gesamten Personalauswahlkosten für die Kommunikation berechnet, diese beinhalten Telefonkosten sowie Kosten für Porto und Schriftverkehr und betragen € 52,92.

### **Einarbeitungskosten**

Für die Einführung des neuen Mitarbeiters am ersten Tag werden fünf Stunden benötigt, das verursacht Kosten in Höhe von € 250,00. Dies umfasst die Stammdatenerhebung, die Arbeitsplatzeinrichtung, die Vorstellung bei den Kollegen, die ersten Informationen über das Unternehmen (Struktur, Aufbau, usw.) und die Einführung in den Aufgabenbereich. Ebenso wird gleich zu Beginn gemeinsam mit der Führungskraft festgelegt, welche Ausbildungen absolviert werden sollen (Dauer: 2 Stunden à € 50,00).

Da die Firma Greiner Packaging hauptsächlich interne Ausbildungen anbietet, wie zum Beispiel die Absolvierung des Staplerscheins, werden hier nur geringe Ausbildungskosten in Höhe von € 500,00 berechnet. Ebenso wird die Minderleistung des neu eingestellten Mitarbeiters berücksichtigt und prozentuell vom Bruttolohn berechnet. Im ersten Monat wird der neue Mitarbeiter eine Leistung von 20 % bringen, mit einer Nichtleistung von 80 % wurde gerechnet. Die Produktivität steigert sich mit der Dauer, die der Mitarbeiter im Unternehmen tätig ist. Im 7.-12. Monat wird mit einer Nichtleistung von 10 % pro Monat gerechnet.

### **Kosten des ausscheidenden Mitarbeiters**

Bei Greiner Packaging wird ein Austritts- oder Kündigungsgespräch geführt, wenn der Mitarbeiter selbst kündigt. Das Gespräch wird mit dem Personalverantwortlichen und der Führungskraft geführt und dauert eine Stunde. Dienstzeugnisse für Facharbeiter werden nur in seltenen Fällen verfasst, deshalb werden hier keine zusätzlichen Kosten verrechnet. Verbleibende Mitarbeiter werden durch den ausscheidenden Mitarbeiter selbst informiert, somit entstehen auch hier keine zusätzlichen Kosten.

Der ausscheidende Mitarbeiter bringt in den letzten beiden Monaten keine 100%ige Produktivität mehr, d.h. diese Minderleistung wird ebenfalls prozentuell vom Bruttolohn gerechnet.

Die Rückgabe des Schlüssels, der Arbeitskleidung sowie das Abmelden und Abrechnen des ausgeschiedenen Mitarbeiters zählen zu den abschließenden Tätigkeiten und nehmen bei Greiner Packaging drei Stunden in Anspruch. Somit werden Kosten in Höhe von € 150,00 verursacht.

In Summe ergeben sich **Fluktuationskosten pro Mitarbeiter** in Höhe von **€12.111,26**.

#### 4.2.9 Qualitative Bewertungen – Ergebnisse der Befragungen

Die **qualitative Auswertung** orientiert sich – wie bereits erwähnt – an dem Schema der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. In der Literatur lässt sich eine Vielzahl von Vorteilen einer betriebseigenen Krabbelstube herausfiltern, einige davon wurden als Kategorien für die Auswertung übernommen und den Ergebnissen der Interviews gegenübergestellt. Außerdem wurden zusätzliche Kategorien gebildet, die nach Meinung der Autorin für die qualitative Betrachtung ebenfalls eine wesentliche Rolle spielen.

##### Interviewpartner

In der Greiner Packaging wurden drei Mitarbeiterinnen, deren Kinder die Krabbelstube besuchen sowie zwei Führungskräfte zur Greiner Krabbelstube befragt. Eine der drei befragten Mitarbeiterinnen ist Mitglied des Betriebsrates, deshalb wird auch die Bewertung aus Sicht der Betriebsrätin kurz erwähnt.

Die Dauer des Aufenthaltes der Kinder in der Krabbelstube entsprach genau den Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen, d.h. bis zu 30 Stunden pro Woche. Je nach Arbeitszeit waren das fünf Tage oder drei Tage pro Woche. Leistete die Mutter Überstunden, so wurde das Kind an jenem Tag auch dementsprechend länger betreut.

Das durchschnittliche Alter, in dem die Kinder das erste Mal die Krabbelstube besuchten, liegt bei 1,75 Jahren.

#### 4.2.9.1 Bewertung aus Sicht des Arbeitnehmers

In folgenden Tabellen werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung den gebildeten Kategorien gegenübergestellt.

##### Vorteile für den Arbeitnehmer:

Theoriegeleitete Kategorien	Ergebnisse aus den Interviews
<i>Reduzierung langer Ausstiegszeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zwei der Befragten verkürzten ihre Karenzzeit auf acht Monate bzw. 1,5 Jahre</li> <li>- eine Mitarbeiterin stieg nach Ablauf der Karenzzeit sofort wieder ins Unternehmen ein, was ohne Krabbelstube nicht möglich gewesen wäre („mit 2,5 Jahren darf sie noch nicht in den Kindergarten, ich hätte nicht gewusst, wie ich sonst getan hätte!“)</li> </ul>
<i>Öffnungszeiten sind an die Arbeitszeiten angepasst, dadurch höhere Flexibilität</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Öffnungszeiten der Einrichtung sind an die Arbeitszeiten der Mitarbeiter angepasst, dadurch sind diese flexibler</li> </ul>
<i>Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Erleichtert wurde mir der Wiedereinstieg und das gesamte Handling mit dem Kind...ohne Krabbelstube wäre es für mich eher kompliziert.“</li> </ul>
<i>Finanzielle Aufbesserung des Familieneinkommens</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Nach dem ersten Jahr sieht man die Vorteile, man sieht die Vorteile durch das Arbeiten, wieder den Einstieg in das Berufsleben, man sieht die Vorteile beim Kind, bei der Entwicklung des Kindes, man sieht die Vorteile auf dem Bankkonto sowieso.“</li> </ul>
<i>Reduzierung von Stress, der aufgrund von Bring- und Abhol-Wegezeiten sowie eingeschränkten Öffnungszeiten entsteht</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiter, die direkt am Standort der Krabbelstube arbeiten, sparen sich 1,5 Stunden pro Tag und haben dadurch weniger Stress</li> <li>- jene Befragte, die an einem anderen Standort der Greiner Packaging beschäftigt ist, sieht keine Zeitersparnis</li> <li>- weniger Stress wurde auch als Grund angegeben, warum die Kinder lieber in die Krabbelstube statt in den Kindergarten gebracht werden</li> </ul>

<i>Höhere Konzentration bei der Arbeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterinnen, die am Standort Kremsmünster arbeiten, sind ruhiger und „haben den Kopf frei“ sich auf die Arbeit zu konzentrieren.</li> <li>- „also ich bin ruhiger, erstens bin ich ruhiger weil ich weiß, dass es ihnen [den Kindern] gut geht... ja natürlich entspannter dadurch. Wie gesagt es ist leichter auch zu arbeiten!“</li> <li>- eine der Befragten kann diese Ansichten nicht teilen, ihre Arbeitsweise hat sich durch das Angebot der Greiner Krabbelstube nicht verändert</li> </ul>
<b>Zusätzliche Kategorien</b>	<b>Ergebnisse aus den Interviews</b>
<i>Erhöhte Leistungsbereitschaft und Identifikation mit dem Unternehmen</i>	- Mitarbeiter arbeiten ruhiger, eine erhöhte Leistungsbereitschaft und eine erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen resultieren lt. Aussagen der Befragten daraus
<i>Sonstige Vorteile</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die örtliche Nähe ist von Vorteil (besonders bei Notfällen)</li> <li>- ganzjährige Öffnungszeiten und Ferienbetreuung</li> </ul>
<i>Umfeld</i>	- die Krabbelstube kommt im Umfeld der Interviewten sehr positiv an; nach Aussagen einer Person hat sie „sicherlich ein positives Image, wir sind stolz auf unsere Krabbelstube“
<i>Kostenersparnis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterinnen haben im Vergleich zu einem Kindergartenplatz nur geringfügige bzw. keine Kostenersparnisse</li> <li>- vergleicht man den Preis allerdings mit einer Tagesmutter, so meint eine der Befragten, dass sie durch die Krabbelstube zu einer Kostenersparnis von € 100,00 pro Kind und Monat kommt (weil das Unternehmen bei der Krabbelstube mitzahlt)</li> </ul>
<i>Zufriedenheit mit der Krabbelstube</i>	- auf die Frage, ob die Mitarbeiter mit den Leistungen und Angeboten der Krabbelstube zufrieden sind bzw. waren, kam von allen Befragten ein eindeutiges „Ja“ als Antwort
<i>Verbesserungsvorschläge</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wunsch nach einem „kindgerechten Mittagessen“, d.h. ein besser auf Kinder abgestimmtes Menü (weniger Salz usw.)</li> <li>- „bei der Krabbelstube kann man absolut gar nichts mehr verändern... ich glaube, da haben sie den Preis auch wirklich verdient, weil die haben ja eine Auszeichnung bekommen – den Familienoskar [Auszeichnung des Landes OÖ] – das ist das Beste, was ihnen passieren konnte!“</li> </ul>

<i>Inanspruchnahme sonstiger familienfreundlicher Maßnahmen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- das „Fit-for-Life“-Programm wird bis auf den Besuch von Vorträgen von keiner der Befragten aufgrund von Zeitmangel in Anspruch genommen</li> <li>- die Mitarbeiterzeitung wird auch von den Angehörigen gelesen</li> </ul>
---	---

**Tabelle 26: Ergebnisse der Interviews mit den Nutzern der Krabbelstube (Chancen/Vorteile)**

Vorteile für die Kinder:

<b>Theoriegeleitete Kategorien</b>	<b>Ergebnisse aus den Interviews</b>
<i>Frühzeitige Förderung der Kinder hinsichtlich pädagogischer, entwicklungspsychologischer und sozialwissenschaftlicher Entwicklung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Betreuung in der Krabbelstube wird als großer Vorteil für die Entwicklung der Kinder gesehen</li> <li>- die Kinder lernen von klein auf, dass es gewisse Anforderungen im Leben gibt</li> <li>- sie lernen respektvoll miteinander umzugehen und erleben eine gewisse Regelmäßigkeit</li> <li>- „Ich finde einfach meine Kinder im Gegensatz zu anderen Kindern weitaus reifer und weitaus selbstständiger und es gibt einfach ... keine Probleme“</li> </ul>

**Tabelle 27: Chancen/Vorteile für die Kinder**

#### 4.2.9.2 Bewertung aus Sicht des Arbeitgebers

##### Vorteile für den Arbeitgeber:

Theoriegeleitete Kategorien	Ergebnisse aus den Interviews
<i>Verbesserung von Innovationsbereitschaft, Leistungsbereitschaft, Kreativität und Engagement der Mitarbeiter</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „durch die Flexibilität, die wir bieten und er [der Mitarbeiter] nicht stur in dem Sinne nur bis 14 Uhr vielleicht da bleiben kann, wann Not am Mann ist oder Frau ist...das erleichtert natürlich auch, dass man halt sagt, Leistungsbereitschaft, Leistungswille von den Mitarbeitern ist auf alle Fälle ermöglicht.“</li> </ul>
<i>Sicherung von Humankapitalinvestitionen durch kürzere Familienzeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beide Führungskräfte sind überzeugt, dass die Krabbelstube kürzere Karenzzeiten und einen erleichterten Wiedereinstieg fördern</li> <li>- „wenn man diese Zeiten sehr kurz halten kann, gewinnen beide“</li> </ul>
<i>Steigerung der Qualität</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „ich glaube schon. Alleine wenn ich sehe, irgendwo das Umfeld, da sehe ich eine Familie, das ist ein wichtiger Part, wenn es dort stimmt, wenn ich die Rahmenbedingungen habe... habe ich sicher auch eine andere Leistungsqualität.“</li> <li>- die zweite Führungskraft beantwortet die Frage mit einem „Ja“</li> </ul>
<i>Verbesserung/Sicherung der Produktivität</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beide Führungskräfte sind der Meinung, dass es zu einer Verbesserung der Produktivität kommt</li> </ul>
<i>Höhere Zufriedenheit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- höhere Zufriedenheit hängt natürlich vom „Gesamtpaket der Tätigkeit“ ab, aber die Krabbelstube leistet sicher einen Beitrag zur höheren Zufriedenheit</li> </ul>
<i>Reduktion von Fehlzeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wird mit „Ja“ beantwortet, obwohl diese Kennzahl laut Aussagen der Führungskräfte schwer messbar ist und sicher regional abhängig ist</li> </ul>
<i>Geringere Fluktuation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wird ebenfalls mit „Ja“ beantwortet, wobei wiederum die Probleme der Messbarkeit diskutiert wurden</li> <li>- „ich kann nur vom Gefühl ausgehen, die Leute fühlen sich wohler, sind motivierter und dadurch passiert das automatisch [geringere Fluktuation]“</li> </ul>
<i>Positives Firmenimage (Arbeitsmarkt und Absatzmarkt)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- das Firmenimage wird sicher durch die Krabbelstube gefördert</li> <li>- als Beispiel wird die Auszeichnung „Familienoskar“ erwähnt</li> </ul>

<i>Höhere Motivation der Mitarbeiter</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „würde ich auch damit verbinden“</li> <li>- „das sicher, ja“</li> </ul>
<i>Höhere Flexibilität der Mitarbeiter</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- durch die flexiblen Öffnungszeiten der Krabbelstube kann auch der Mitarbeiter flexibler sein</li> </ul>
<b>Zusätzliche Kategorien</b>	<b>Ergebnisse aus den Interviews</b>
<i>Zielsetzung und Motivation für die Einrichtung der Krabbelstube</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, nach der Karenz wieder früher in den Betrieb einzusteigen</li> <li>- Unterstützung und Entlastung der Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> <li>- „wo wir fördern können, dort fördern wir“</li> <li>- Work-life-Balance leichter schaffen</li> <li>- auch stundenweise Betreuung zur Verfügung zu stellen</li> </ul>
<i>Erwartungen an die familienfreundliche Maßnahme</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schnellerer Wiedereinstieg der Mitarbeiter nach der Karenz</li> </ul>
<i>Ökonomische Vorteile der Krabbelstube</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „also aus dem Bauch heraus gesprochen sicher, ja. Es ist schwer, das Ganze messbar zu machen“</li> <li>- die Kosten für die Krabbelstube stehen auf alle Fälle in Relation mit dem Nutzen</li> </ul>
<i>Unterstützung von Dritten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wunsch wäre eine Erleichterung in der bürokratischen Abhandlung</li> <li>- Benchmarking<sup>124</sup> und Erfahrungen von anderen Unternehmen: „es ist oft schade, wenn alle das Gleiche erfinden müssen“</li> </ul>
<i>Kommunikation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Krabbelstube trägt zu Gedankenaustausch und Kommunikation zwischen den Mitarbeitern bei</li> <li>- Leistungen der Krabbelstube werden intern über Intranet, schwarzes Brett, Mitarbeiterzeitung kommuniziert</li> <li>- extern werden die Angebote über regionale PR bekannt gemacht</li> </ul>

**Tabelle 28: Ergebnisse der Interviews mit den Führungskräften (Chancen/Vorteile)**

<sup>124</sup> Beim Benchmarking geht es um den intra- oder interorganisatorischen Vergleich praktizierter Lösungen für gleiche Probleme mit dem Ziel, vom „Besten“ zu lernen. Benchmarking setzt voraus, dass definierte Sachverhalte von den beteiligten Partnern auf gleiche Art und Weise erfasst und gemessen werden, um einen Vergleich zu ermöglichen (Vgl. Schwarz et al. 2002, S. 130.).

### **Aus Sicht der Betriebsrätin**

Gerade weil der Wunsch nach besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch an die Betriebsrätin herangetragen wurde, war die Befragte – selbst auch Betroffene – besonders in der Anfangsphase des Projektes Greiner Krabbelstube gefordert und hat sich sehr für die Betreuungseinrichtung eingesetzt. Viele Gespräche und Engagement haben sich gelohnt und „die Frauen, die in Karenz gehen, haben natürlich jederzeit die Möglichkeit, wieder zurückzukommen, ... das ist auch als Betriebsrätin natürlich sehr sehr vorteilhaft.“

Nachteile der betriebseigenen Krabbelstube wurden weder in der Literatur gefunden noch in den Befragungen erwähnt.

#### **4.2.10 Zusammenfassende Hauptaussagen der qualitativen Auswertung**

- Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich viele der in der Theorie angeführten Vorteile mit den Ergebnissen aus den Befragungen decken.
- Die größten Vorteile für die Mitarbeiter sind auf der einen Seite der schnellere Wiedereinstieg und die geringere Stressbelastung durch mehr Flexibilität, auf der anderen Seite eine erhöhte Motivation und erhöhte Konzentration bei der Arbeit, die als Folge qualitativ bessere Leistungen mit sich bringt.
- Mitarbeiter zu entlasten und eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern sowie ein schnellerer Wiedereinstieg nach der Karenz waren die Gründe für die Errichtung der Krabbelstube.
- Führungskräfte erkennen eindeutig eine erhöhte Motivation, Leistungsbereitschaft und Produktivität, obwohl diese Komponenten schwer zu messen sind.
- Geringere Fluktuation, weniger Fehlzeiten und ökonomische Vorteile werden auch bestätigt.
- Unterstützung von Seiten des Betriebsrates war bei der Einführungsphase stark vorhanden.

#### 4.2.11 Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen

Folgende Grafik zeigt die Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen der familienfreundlichen Maßnahmen der Greiner Packaging GmbH:<sup>125</sup>

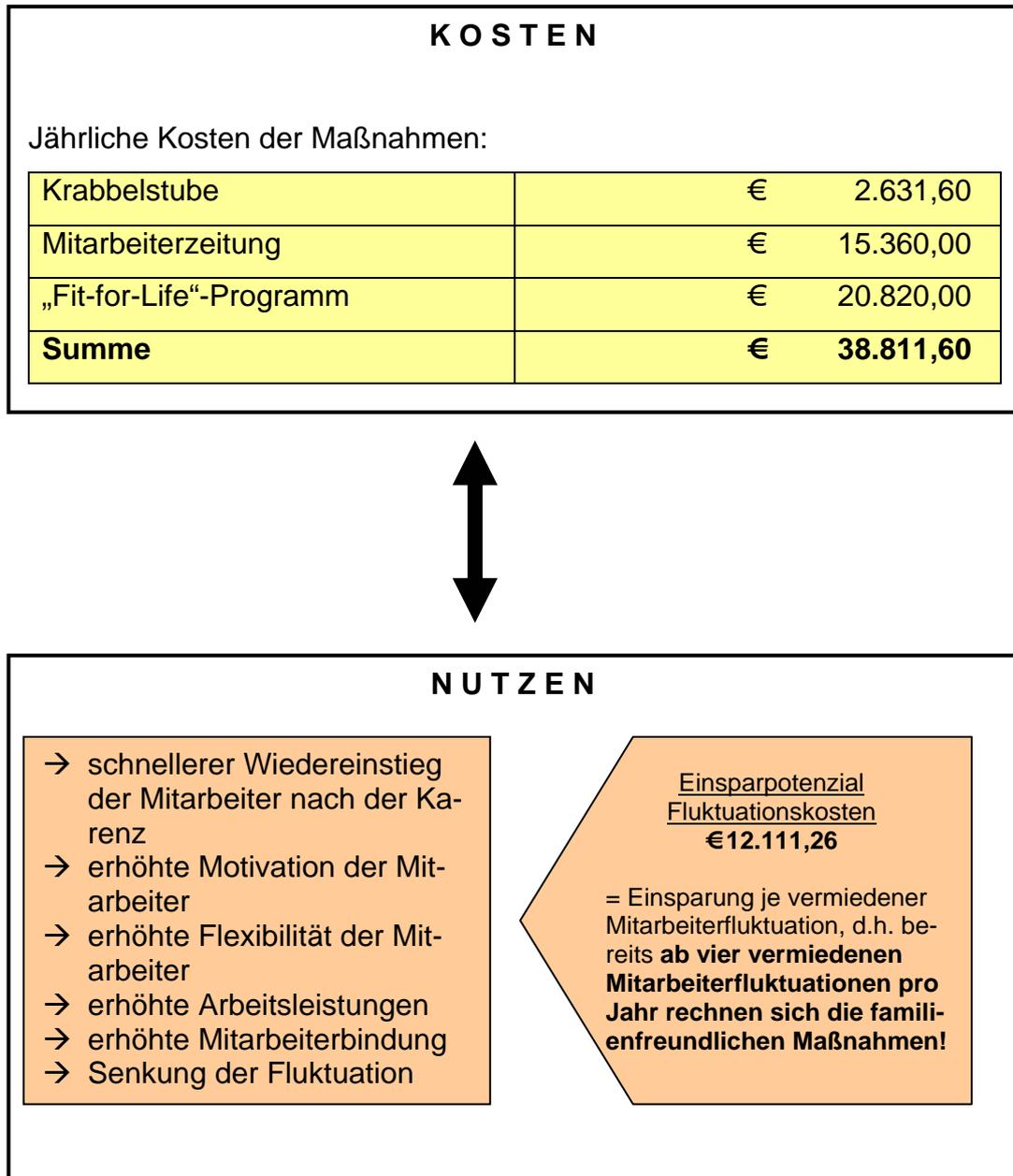


Abbildung 12: Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen (Greiner Packaging)

<sup>125</sup> Abbildung: Eigene Darstellung.

Auch bei der Greiner Packaging wurden die Kosten aller Maßnahmen in die Gegenüberstellung hineingenommen. Die einmaligen Kosten der Einführung der Maßnahme wurden nicht berücksichtigt. Somit ergeben sich in Summe durch diese Maßnahmen jährliche Kosten von €38.811,60.

Dem gegenüber steht der Nutzen mit den qualitativen Komponenten wie erhöhte Motivation, verkürzte Karenzzeit usw. In den Berechnungen wurden die Fluktuationskosten ermittelt, die – wie in Punkt 3.12.4 dargelegt – ein Einsparpotenzial darstellen. Pro vermiedene Mitarbeiterfluktuation erspart sich die Greiner Packaging €12.111,26.

Wie bereits in Punkt 4.1.9 erwähnt, kann nicht unmittelbar nachgewiesen werden, dass eine Mitarbeiterfluktuation direkt aufgrund der familienfreundlichen Maßnahmen vermieden werden kann, da die Isolierbarkeit der Effekte familienfreundlicher Maßnahmen gegenüber anderen Einflussfaktoren nicht gegeben ist. Aber dennoch verstärken die Ergebnisse der qualitativen Betrachtung diese Annahme. Deshalb wird hier behauptet, dass sich durch vier vermiedene Mitarbeiterfluktuationen, die in Summe €48.445,04 Kosten verursachen würden, die familienfreundlichen Maßnahmen bereits rechnen, da die Kosten der Einsparungen (€48.445,04) die Kosten der Maßnahmen (€38.811,60) bereits übersteigen.

Es ergibt sich bei vier vermiedenen Fluktuationen ein Einsparpotenzial von €9.633,44.

Gesamtkosten für die Fluktuation von 4 Mitarbeiter/Jahr	€ 48.445,04
Jährliche Kosten der familienfreundlichen Maßnahmen	€ 38.811,60
<b>Einsparpotenzial</b>	<b>€ 9.633,44</b>

**Tabelle 29: Einsparpotenzial der Greiner Packaging GmbH**

Weiters muss berücksichtigt werden, dass im Rahmen dieser Arbeit nur ein Einsparpotenzial, nämlich die Fluktuationskosten, berechnet wurde.

Weder die Erhöhung der Motivation, die verkürzten Karenzzeiten noch andere qualitative Komponenten, die in den Befragungen bestätigt wurden, wurden hier quantifiziert und in Kosten dargestellt. Auch die Reichweite der Effekte sowohl auf die gesamte Belegschaft als auch auf den gesamten Leis-

tungsprozess der Unternehmen von der Leistungserstellung bis hin zur Kundenakquise wurde nicht berücksichtigt.

Würde ein Unternehmen diese anderen Einsparpotenziale ebenfalls monetär berücksichtigen, wäre die **Kosten-Nutzen-Relation** in Zahlen gesehen **noch deutlich positiver**.

## 5 Fazit

### → Welche familienfreundlichen Maßnahmen gibt es?

Es gibt eine Vielzahl von familienfreundlichen Maßnahmen. In dieser Arbeit orientiert sich die Darstellung der Maßnahmen an neun zentralen Handlungsfeldern (Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsort, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, finanzielle Unterstützung, Familienservice).

Die Maßnahmen reichen von verschiedenen Arbeitszeitmodellen über Telearbeit und Rückkehrgesprächen bis hin zur betriebseigenen Kinderbetreuungseinrichtung.

### → Wie sieht es in der Praxis aus?

Die Firma **WURM & Partner GmbH** bietet seit 2002 seinen Mitarbeitern alternierende Telearbeitsplätze an. Diese Maßnahme wird derzeit von 37 Mitarbeitern in Anspruch genommen. Ein Großteil davon hat Kinder und nutzt diese flexible Arbeitsform hauptsächlich zur besseren Vereinbarkeit von Kinderbetreuung und Arbeit. In einer Betriebsvereinbarung wurden alle notwendigen Rahmenbedingungen schriftlich festgehalten. Praktisch gesehen benötigt jeder Mitarbeiter („Teleuser“) ein eigenes Büro zu Hause. Die Hardware wird bei Bedarf von der Firma zur Verfügung gestellt. Die Kosten für die Einrichtung des Telearbeitsplatzes sowie die Softwarekosten werden von WPUS übernommen. Die Mitarbeiter haben fixe Tage bzw. Stunden, die sie im Büro anwesend sind, die restliche Arbeitszeit können sie sich individuell einteilen. Die Kontrolle funktioniert problemlos über ein Zeit- bzw. Leistungserfassungssystem.

Neben der alternierenden Telearbeit werden unter anderem eine Mitarbeiterzeitung, Bio-Äpfel für die Mitarbeiter oder Kinderbetreuung bei Firmenveranstaltungen angeboten.

Die **Greiner Holding AG** betreibt seit Mai 2003 eine betriebseigene Krabbelstube in der Vorstandsvilla am Betriebsgelände Kremsmünster. Diese Einrichtung bietet ganzjährig Betreuung für Kinder im Alter von einem bis drei

Jahren, während die Eltern in einer der Unternehmenseinheiten der Greiner Gruppe arbeiten.

Zur einfacheren Abwicklung aller notwendigen Aktivitäten wurde eine Kooperation mit einem Verein – professionalisiert auf flexible Kinderbetreuungsformen – geschlossen. In der Praxis übernimmt dieser Verein alle operativen Tätigkeiten. Die Eltern leisten einen Elternbeitrag, wobei auch die Unternehmenseinheiten finanzielle Beiträge zusteuern.

Weiters werden im Unternehmen auch eine Mitarbeiterzeitung und ein „Fit-for-Life“-Gesundheitsprogramm angeboten.

→ **Welche qualitativen Vorteile bringen diese für ein Unternehmen?**

Qualitative Vorteile sind vor allem motivierte und zufriedene Mitarbeiter. Daraus resultieren eine erhöhte Produktivität und eine bessere Identifikation mit dem Unternehmen. Positive Effekte auf die Erwerbsarbeit erzielen auch die in der Familienarbeit erworbenen Kompetenzen. Durch familienfreundliche Maßnahmen erhöht sich außerdem die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.

Diese Vorteile wurden in den durchgeführten Befragungen genannt und decken sich mit den Angaben in der Literatur.

→ **Welchen ökonomischen Nutzen haben familienfreundliche Maßnahmen?**

Betriebswirtschaftliche Effekte von familienfreundlichen Maßnahmen ergeben sich durch die Einsparung von Fluktuationskosten, Reduktion der Fehlzeiten und die Verkürzung der Karenzzeiten. Ebenso sind die Wettbewerbsvorteile auf dem Arbeits- sowie Absatzmarkt zu nennen. In Hinblick auf den Telearbeitsplatz wird auch die Einsparung von Infrastrukturkosten (weniger Büroflächen notwendig) angesprochen.

Die Ergebnisse der Befragungen bestätigen, dass die Maßnahmen einen ökonomischen Vorteil bringen und die Kosten auf alle Fälle in Relation mit dem Nutzen stehen. Dennoch wird auch erwähnt, dass die Berechnung und Messung dieses Nutzens schwer möglich ist.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden beispielsweise die Fluktuationskosten pro Mitarbeiter beider Unternehmen berechnet und in Relation zu den Kosten der Maßnahmen gesetzt.

Pro vermiedenen Mitarbeiter können Einsparungen in Höhe von rund € 10.000,00 - € 12.000,00 erzielt werden. Die jährlichen Kosten der Maßnahmen belaufen sich auf rund € 39.000,00. Werden also vier Mitarbeiterfluktuationen pro Jahr vermieden, so rechnen sich die Maßnahmen bereits, da die Einsparungen höher sind als die Kosten der Maßnahmen. Diese Gegenüberstellung geschieht in der Annahme, dass die Fluktuation tatsächlich aufgrund der Krabbelstube oder des Telearbeitsplatzes vermieden wird.

Bei der Firma WURM & Partner GmbH wird auch die Einsparung von Infrastrukturkosten (weniger Büroflächen) berücksichtigt. Das jährliche Einsparpotenzial erhöht sich dadurch um € 6.120,00.

Unter der Berücksichtigung nur eines Einsparpotenzials bei der Firma Greiner Packaging (Fluktuationskosten) bzw. zwei Einsparpotenzialen bei der Firma WURM & Partner GmbH (Fluktuations- und Infrastrukturkosten) kann ein ökonomischer Nutzen deutlich gemacht werden. Würden andere Einsparpotenziale ebenfalls berücksichtigt werden, wäre die Kosten-Nutzen-Relation noch deutlich positiver.

→ **Welche Zielsetzungen/Erwartungen verfolgen die Wirtschaftsbetriebe mit den Maßnahmen?**

Eines der Ziele des Geschäftsführers der **Firma WURM & Partner GmbH** ist, dass 50 % aller Beschäftigten Teleuser werden. Weiters sollen durch die alternierende Telearbeit die Rahmenbedingungen für Mitarbeiter verbessert werden, indem Fahrtzeiten wegfallen und eine flexible Kinderbetreuung zu Hause möglich ist. In weiterer Folge wird vom Geschäftsführer auch die Umweltschonung durch weniger Verkehrsbelastung erwähnt.

Der Geschäftsführer erwartet sich von seinen karenzierten Mitarbeitern einen frühzeitigen Wiedereinstieg ins Unternehmen und erhöhte Zufriedenheit bei den Mitarbeitern durch die gegebene Entlastung bei der Erfüllung von Familienpflichten.

Die Führungskräfte bzw. die Unternehmensleitung der **Greiner Holding AG** verfolgen das Ziel, die Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen und zu entlasten. Weiters wollen sie durch die Krabbelstube den Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, nach der Karenz wieder früher in den Betrieb zurückzukehren. Die Krabbelstube soll auch für eine stundenweise Betreuung in Notfällen zur Verfügung stehen. Nach dem Motto „wo wir fördern können, dort fördern wir“, wird Familienfreundlichkeit zielstrebig umgesetzt.

Die Erwartungen der Greiner Holding AG sind groß, vor allem wird durch die Krabbelstube eine kürzere Verweildauer in der Karenz und ein rascher Wiedereinstieg der Mitarbeiter in den Betrieb erwartet.

**Fazit: Familienfreundlichkeit zahlt sich aus!**

## Literaturverzeichnis

### Artikeln:

Bäumer, J./Von Bismark, W.: Mitarbeiterbefragung: Visionen und Trends, in: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management, 57. Jahrgang, Februar 2005, S. 36-39.

Becker, Stefan J.: Einklang von Beruf und Familie. Wie gelingt das in der Praxis?, in: Arbeit und Arbeitsrecht, 7/2002, S. 292-296.

Giese, I./Hausmann, C./Schindler, R.: Auftrag Mitarbeiterentwicklung, in: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management, 57. Jahrgang, Juli/August 2005, S. 6-8.

### Bücher/Sammelwerke:

Bachert, Robert: Kosten- und Leistungsrechnung. Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen, 2004, Juventa Verlag, Weinheim/München.

Beiten, Maria: Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, 2005, Rainer Hampp Verlag, München/Mering.

Berger, Roland: Familienfreundliche Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit, in: Schmidt, R./Mohn L. (Hrsg.): Familie bringt Gewinn, 2004, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 77-85.

Büssing, A./Seifert, H. (Hrsg.): Die „Stechuhr“ hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen, 1999, Ed. Sigma Rainer Bohn Verlag, Berlin.

Deibl, Maria: Frauen im Beruf. Zwischen Kind und Karriere, 1994, Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien.

Doppler, K./Lauterburg, C.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 2005, 11. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Dörrie, U./Preißler, P.: Grundlagen Kosten- und Leistungsrechnung. Intensivkurs Betriebswirtschaftslehre, 2004, 8. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

Döttling, Dominique: Implementierung familienfreundlicher Maßnahmen: Wie setzen sich gute Ideen in Unternehmen durch, und woran scheitern sie?, in: Schmidt, R./Mohn L. (Hrsg.): Familie bringt Gewinn, 2004, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S 86-92.

Faber, C./Borchers, U.: Familie oder Beruf oder Beruf und Familie? Fallstudien und Perspektiven einer familienorientierten Personalpolitik der Flexibilisierung, 1999, Rainer Hampp Verlag, München/Mering.

Gemeinnützige Hertie-Stiftung: Mit Familie zum Unternehmenserfolg. Impulse für eine zukunftsfähige Personalpolitik, 1998, Wirtschaftsverlag Bachem GmbH, Frankfurt am Main.

Habisch, André (Hrsg.): Familienorientierte Unternehmensstrategie. Beiträge zu einem zukunftsorientierten Programm, 1995, Rainer Hampp Verlag, München/Mering.

Hartz, Peter: Arbeit und Leben in Balance - Herausforderungen für die Personalpolitik, in: Schmidt, R./Mohn L. (Hrsg.): Familie bringt Gewinn, 2004, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S 100-107.

Homann, Klaus: Kommunales Rechnungswesen. Buchführung, Kostenrechnung und Wirtschaftlichkeitsrechnung, 2003, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Hornberger, S./Weisheit, J.: Telearbeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in: Büssing, A./Seifert, H. (Hrsg.): Die „Stechuhr“ hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen, 1999, Ed. Sigma Rainer Bohn Verlag, Berlin, S. 127-145.

Knauth, P./Hornberger, S./Olbert-Bock, S./Weisheit, J: Erfolgsfaktor familienbewußte Personalpolitik, 2000, Europäischer Verlag der Wissenschaften - Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main.

Kolb, Meinulf: Personalmanagement, 1995, Berlin Verlag - Arno Spitz GmbH, Berlin.

Lechner, K./Egger, A./Schauer, R.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2001, 19. Auflage, Linde Verlag Wien GmbH, Wien/Linde.

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse, 2003, 8. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim/Basel.

Melzer-Azodanloo, N.: Tele-Arbeitsrecht: der virtuelle Arbeitsplatz. Formen, Bedingungen, Gefahren, 2001, Linde Verlag Wien GmbH, Wien/Linde.

Mühlenkamp, Holger: Kosten-Nutzen-Analyse, 1994, R. Oldenbourg Verlag GmbH, München/Wien/Oldenbourg.

Schmidt, R./Mohn L. (Hrsg.): Familie bringt Gewinn, 2004, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C./Schauer, R.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 2002, 4. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien.

Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen, 2005, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH, Stuttgart.

### Broschüren:

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Kosten betrieblicher und betrieblich unterstützter Kinderbetreuung. Leitfaden für die Unternehmenspraxis, 2005, Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk. Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices, 2004, Berlin, (zit. 2004a).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung. Konzepte und Praxisbeispiele, 2004, 2. Auflage, Berlin, (zit. 2004b).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Ein Leitfaden für die Praxis, 2004, 2. Auflage, Berlin, (zit. 2004c).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse, 2003, Berlin.

Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (Hrsg.) : Die Familienallianz, 2005, Wien.

Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (Hrsg.): Familie ist ein Gewinn. Das Audit Familie & Beruf, ohne Datum, Wien.

Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (Hrsg.): Audit Familie & Beruf. Jahrbuch 2004, 2004, Wien.

Eberle, G./Kraemer, R/Lück, P.: Wirtschaftlicher Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung aus Sicht von Unternehmen. Dokumentation einer Befragung, AOK-Bundesverband (Hrsg.), 2005, Bonn.

Gemeinnützige Hertie-Stiftung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.): Wettbewerbsvorteil Familienbewusste Personalpolitik. Leitfa-  
den für mittelständische Unternehmen, 2001, Bonn.

Greiner Group: Jahresbericht 2004, 2005, Kremsmünster.

Migros – Genossenschaftsbund/Schweizer Post/Novartis/Raiffeisen-  
Gruppe/Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hrsg.): Betriebswirt-  
schaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik,  
2005, Zürich.

Internetquellen:

Beruf & Familie gGmbH 2004 (Autorenkollektiv): Infothek. Maßnahmen &  
Anregungen

URL: <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=infothek.massnahmen>

(Zugriffe: 03.02.2006, 12.02.2006 und 14.02.2006)

Beruf & Familie gGmbH 2001: Richtlinie für die Durchführung des “european  
work & family audit<sup>®</sup>“,

URL: <http://www.bmsg.gv.at/cms/site/liste.html?channel=CH0182>

(Zugriff: 16.02.2006)

Eltern-Karenzurlaubsgesetz (EKUG), Bundesgesetz vom 12. Dezember  
1989, Bundesgesetzblatt Nr. 651/1989, URL: <http://www.ris.bka.gv.at/bgbl/>

(Zugriff: 14.03.2006)

Globalpark Unternehmensberatung

URL: <http://www.globalpark.de> (Zugriff: 03.02.2006)

Mietervereinigung Österreich

URL: <http://www.mietervereinigung.at>, (Zugriff: 13.04.2006)

Unternehmensberatung „Corphis - Service and more“

URL: <http://www.serviceandmore.info/cms/center/fluktuationsrechner2.html>

(Zugriff: 23.02.2006)

Wikipedia – Die freie Enzyklopädie

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Opportunit%C3%A4tskosten>

(Zugriff: 27.03.2006)

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Infrastruktur> (Zugriff: 15.04.2006)

Interviews:

*Bei der Firma WURM & Partner Unternehmensservice GmbH:*

Elvira Kaisalgruber

Personalverrechnerin/Buchhalterin der WURM & Partner Unternehmensservice GmbH

Hafenstraße 1-3, 4010 Linz

Datum des Interviews: 21. November 2005

Sabine Fischer

EDV-Programmiererin der WURM & Partner Unternehmensservice GmbH

Hafenstraße 1-3, 4010 Linz

Datum des Interviews: 30. November 2005

Maximilian Wurm

Geschäftsführer der WURM & Partner Unternehmensservice GmbH

Hafenstraße 1-3, 4010 Linz

Datum des Interviews: 12. Dezember 2005

Monika Fürst

Leiterin Organisations- und Dienstleistungscenter der WURM & Partner Unternehmensservice GmbH

Hafenstraße 1-3, 4010 Linz

Datum des Interviews: 14. Dezember 2005

Franz Karger

Mitarbeiter des Rechenzentrums der WURM & Partner Unternehmensservice GmbH

Hafenstraße 1-3, 4010 Linz

Datum des Interviews: 14. Dezember 2005

Michael Emmer

EDV-Techniker der WURM & Partner Unternehmensservice GmbH

Hafenstraße 1-3, 4010 Linz

Datum des Interviews: 31. Jänner 2006

Bei der Firma Greiner Holding AG bzw. Greiner Packaging:

Valentina Komijat

Produktionsmitarbeiterin der Greiner Packaging GmbH

Greinerstraße 70, 4550 Kremsmünster

Datum des Interviews: 15. Dezember 2005

Johann Mayer

Group Communication Greiner Holding AG

Greinerstraße 70, 4550 Kremsmünster

Datum des Interviews: 15. Dezember 2005

Ing. Manfred Huemer

Personalverantwortlicher der Greiner Packaging GmbH

Greinerstraße 70, 4550 Kremsmünster

Datum des Interviews: 15. Dezember 2005

Mag. Silke Ninaus

Marketingmitarbeiterin der Greiner Packaging GmbH

Greinerstraße 70, 4550 Kremsmünster

Datum des Interviews: 03. Jänner 2006

Lacherstorfer Kerstin

Produktionsmitarbeiterin der Greiner Packaging GmbH

Landstraße 14, 4552 Wartberg

Datum des Interviews: 09. Jänner 2006

## **Anhang**

### **Anhang 1:**

Interviewleitfaden für den Geschäftsführer der Firma WURM & Partner GmbH

### **Anhang 2:**

Interviewleitfaden für die Teleuser der Firma WURM & Partner GmbH

### **Anhang 3:**

Interviewleitfaden für die Führungskräfte der Firma Greiner Holding AG

### **Anhang 4:**

Interviewleitfaden für die Mitarbeiter, deren Kinder die Greiner Krabbelstube besuchen

### **Anhang 5:**

Betriebsvereinbarung „Teleuser“ der WURM & Partner GmbH

### **Anhang 6:**

Statuten des Vereins Greiner Krabbelstube

## Anhang 1:

Interviewleitfaden für den Geschäftsführer der Firma WURM & Partner GmbH

<b>I.</b>	<b>Interviewdaten</b>
1.	Name der interviewten Person:
2.	Datum des Interviews:

<b>II.</b>	<b>Einstieg</b>
1.	Wie lange arbeiten Sie schon bei WPUS (Laufbahn bei WPUS)?
2.	Welche Aufgaben/Position haben Sie?
3.	Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche? (wenn Teilzeit, an welchen Tagen?)
4.	Arbeiten Sie auch als Teleuser?
5.	Wie viele MitarbeiterInnen werden von Ihnen geführt?

<b>III.</b>	<b>Gründe/Ziele/Erwartungen</b>
1.	Welche Rolle hatten Sie bei der Einführung des Teleuser-Programms?
2.	Warum haben Sie das Teleuser-Programm eingeführt?
3.	Welche Ziele setzten/verfolgen Sie mit dieser familienfreundlichen Maßnahme? Was wollen Sie damit erreichen?
4.	Welche Erwartungen haben Sie als Unternehmensleitung an diese Maßnahme?
5.	Von wem sind bisher Vorschläge für familienfreundliche Maßnahmen primär ausgegangen?

<b>IV.</b>	<b>Auswirkungen/Vorteile</b>
1.	Welche Auswirkungen auf Ihre MitarbeiterInnen lassen sich durch Ihre aktive Familienpolitik feststellen? Woran erkennen Sie diese? Ja/nein
	Qualitative verbesserte Leistungen (Anzahl der Reklamationen)
	Höhere Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen
	Verbesserte Produktivität der MitarbeiterInnen
	Höhere Motivation der MitarbeiterInnen
	Höhere Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (Weiterbildungsaufwand, Anzahl Verbesserungsvorschläge, freiwillige Überstunden)
	Kürzere Karenzzeit durch erleichterten Wiedereinstieg
2.	Welche Auswirkungen auf Ihr Unternehmen generell lassen sich durch Ihre aktive Familienpolitik feststellen?
	Imageverbesserung
	Niedrigere Fluktuation
	Niedrigere Fehlzeiten
	Vorteile bei der Suche nach qualifizierten MitarbeiterInnen
3.	Wie schätzen Sie das Arbeitsklima in Ihrem Unternehmen ein? (sehr gut, gut, mittel, schlecht)
	Messbar ev. durch Krankenstand, Fluktuation, Anzahl Verbesserungsvorschläge, Anzahl Versetzungsgesuche)
4.	Messen Sie die Auswirkungen/Veränderungen durch die familienfreundliche Maßnahme? Wenn ja, wie? (siehe Anmerkungen in den Klammern oben)
5.	Worin sehen Sie die ökonomischen Vorteile des Teleuser-Programmes für Ihr Unternehmen? (geringere Wiedereingliederungskosten, geringere Fluktuationskosten, usw.)

6.	Stehen Ihrer Meinung nach die Kosten der Einrichtung der Maßnahme in Relation mit dem Nutzen für Ihr Unternehmen? Begründung!
7.	Gibt es noch weitere Vorteile, die das Teleuser-Programm bietet?

<b>V.</b>	<b>Koordination/Organisation</b>
1.	Entstand bei der Einführung ein erhöhter Organisationsaufwand für Sie?
2.	Wie erleben Sie als Führungskraft die laufende Koordination/Organisation des Teleuser-Programms? (erhöhter Aufwand?)

<b>VI.</b>	<b>Kommunikation/Akzeptanz</b>
1.	Welche Maßnahmen nutzen Sie, um Ihre Beschäftigten und deren Angehörige über familienfreundliche Angebote ihres Unternehmens zu informieren? (Betriebsfeste, Broschüren, Familienbeauftragter, Intranet, schwarzes Brett,...)
2.	Wie wird das Teleuser-Programm von Ihren MitarbeiterInnen angenommen? (Akzeptanz, Auslastung, usw.)
3.	Kommunizieren Sie Ihre Maßnahme auch nach außen? Wenn ja, auf welche Reaktionen stoßen Sie dabei? (Feedback von außen, Auszeichnungen, usw.)

<b>VII.</b>	<b>Negative Erfahrungen</b>
1.	Welche negativen Erfahrungen haben Sie mit dem Teleuser-Programm gemacht?

<b>VIII.</b>	<b>Sonstige familienfreundliche Maßnahmen</b>
1.	Welche sonstigen familienfreundlichen Maßnahmen werden in Ihrem Betrieb noch umgesetzt?
2.	Wäre eine verstärkte Information und Beratung zu diesem Thema hilfreich? Wenn ja, von wem erwarten Sie bei diesem Thema Unterstützung? (Land, Bund, Vereine,...)
3.	Sind weitere familienfreundliche Maßnahmen geplant? Wenn ja, welche?
4.	Wenn nein, was sind aktuelle Hemmnisse zur Umsetzung weiterer Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?

<b>IX.</b>	<b>Statistische Daten</b>
1.	Alter

## Anhang 2:

Interviewleitfaden für die Teleuser der Firma WURM & Partner GmbH

<b>I.</b>	<b>Interviewdaten</b>
1.	Name der interviewten Person:
2.	Datum des Interviews:
<b>II.</b>	<b>Einstieg</b>
1.	Wie lange arbeiten Sie schon bei WPUS (Laufbahn bei WPUS)?
2.	Welche Aufgaben/Position haben Sie?
3.	Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche? (wenn Teilzeit, an welchen Tagen?)
4.	Wie viele Stunden davon arbeiten Sie zu Hause?
<b>III.</b>	<b>Teleuser</b>
<b>A</b>	<b>ALLGEMEINES</b>
1.	Seit wann sind Sie Teleuser?
2.	Aus welchen Gründen haben Sie sich für Telearbeit entschieden?
3.	Sind für Sie Kosten für die Einrichtung des Telearbeitsplatzes entstanden?
4.	Wie haben Sie den Umstieg auf Telearbeit empfunden?
<b>B</b>	<b>AUSWIRKUNGEN AUF ARBEITSLEISTUNG UND EINSTELLUNG</b>
5.	Wie hat sich Ihre Arbeitsleistung durch Telearbeit verändert? (verbessert,...)
6.	Welche Gründe gibt es für diese Verbesserung?
7.	Wenn Sie Ihre Arbeit mit und ohne Telearbeit vergleichen, welche Auswirkungen sind durch die Telearbeit eingetreten?
8.	Wie hat sich die Einstellung zur Arbeit verändert?
9.	Wie wirkt sich Telearbeit auf ihre Gesundheit aus?
<b>C</b>	<b>ORGANISATION</b>
10.	Wie gestaltet sich die Koordination mit Ihren Führungskräften?
11.	Welchen Einfluss hat die Telearbeit auf die sozialen Kontakte zu Ihren Kollegen?
<b>D</b>	<b>VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF</b>
12.	Wie wirkt sich Telearbeit auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus?
13.	Wie profitieren Sie in der Kinderbetreuung von Ihrem Telearbeitsplatz?
14.	Haben Sie nach der Karenz die Teleuser-Variante in Anspruch genommen? Wenn ja, ist Ihnen dadurch der Wiedereinstieg erleichtert worden?
<b>E</b>	<b>KOSTEN- UND ZEITERSPARNIS</b>
15.	Wie groß ist die Distanz von Ihrem Wohn- zum Arbeitsort?
16.	Wie viel Zeit ersparen Sie sich wöchentlich dadurch, dass Ihr Arbeitsplatz nicht außerhalb liegt (Fahrzeit)?
17.	Wie viele Kosten ersparen Sie sich wöchentlich dadurch, dass Sie nicht zu einem anderen Arbeitsort fahren müssen?
<b>F</b>	<b>NACHTEILE/NEGATIVE ERFAHRUNGEN</b>
18.	Welche Nachteile erleben Sie durch Ihre Telearbeit?
19.	Gibt es ein besonders negatives Erlebnis?
20.	Gibt es Verbesserungsvorschläge von Ihrer Seite?
<b>IV.</b>	<b>Sonstige familienfreundliche Maßnahmen</b>
1.	Nehmen Sie auch andere familienfreundliche Maßnahmen in Anspruch?

<b>V.</b>	<b>Statistische Daten/persönliche Angaben</b>
1.	Alter
2.	Geschlecht
3.	Familienstand
4.	Anzahl und Alter der Kinder
5.	Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?
6.	Welchen Beruf übt Ihr Partner/Ihre Partnerin aus?

### Anhang 3:

#### Interviewleitfaden für die Führungskräfte der Firma Greiner Holding AG

<b>I.</b>	<b>Interviewdaten</b>
1.	Name der interviewten Person:
2.	Datum des Interviews:

<b>II.</b>	<b>Einstieg</b>
1.	Wie lange arbeiten Sie schon bei der Greiner Holding AG (Laufbahn bei Greiner)?
2.	Welche Aufgaben/Position haben Sie?
3.	Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche?
4.	Wie viele MitarbeiterInnen werden von Ihnen geführt?

<b>III.</b>	<b>Gründe/Ziele/Erwartungen</b>
1.	Welche Rolle hatten Sie bei der Einführung der Krabbelstube?
2.	Warum haben Sie bzw. Ihr Unternehmen eine betriebseigene Krabbelstube eingerichtet?
3.	Welche Ziele setzten/verfolgen Sie mit dieser familienfreundlichen Maßnahme? Was wollen Sie damit erreichen?
4.	Welche Erwartungen haben Sie und die Unternehmensleitung an diese Maßnahme?
5.	Von wem sind bisher Vorschläge für familienfreundliche Maßnahmen primär ausgegangen?

<b>IV.</b>	<b>Auswirkungen/Vorteile</b>
1.	Welche Auswirkungen auf Ihre MitarbeiterInnen lassen sich durch Ihre aktive Familienpolitik feststellen? Woran erkennen Sie diese? Ja/nein
	Qualitative verbesserte Leistungen (Anzahl der Reklamationen)
	Höhere Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen
	Verbesserte Produktivität der MitarbeiterInnen
	Höhere Motivation der MitarbeiterInnen
	Höhere Zufriedenheit der MitarbeiterInnen (Weiterbildungsaufwand, Anzahl Verbesserungsvorschläge, freiwillige Überstunden)
	Kürzere Karenzzeit durch erleichterten Wiedereinstieg
2.	Welche Auswirkungen auf Ihr Unternehmen generell lassen sich durch Ihre aktive Familienpolitik feststellen?
	Imageverbesserung
	Niedrigere Fluktuation
	Niedrigere Fehlzeiten
	Vorteile bei der Suche nach qualifizierten MitarbeiterInnen
3.	Wie schätzen Sie das Arbeitsklima in Ihrem Unternehmen ein? (sehr gut, gut, mittel, schlecht)
	Messbar ev. durch Krankenstand, Fluktuation, Anzahl Verbesserungsvorschläge, Anzahl Versetzungsgesuche)
4.	Messen Sie die Auswirkungen/Veränderungen durch die familienfreundliche Maßnahme? Wenn ja, wie? (siehe Anmerkungen in den Klammern oben)
5.	Worin sehen Sie die ökonomischen Vorteile der Krabbelstube für Ihr Unternehmen? (geringere Wiedereingliederungskosten, geringere Fluktuationskosten, usw.)
6.	Stehen Ihrer Meinung nach die Kosten der Einrichtung der Maßnahme in Relation mit dem Nutzen für Ihr Unternehmen? Begründung!

7.	Gibt es noch weitere Vorteile, die die Greiner Krabbelstube bietet?
----	---

<b>V.</b>	<b>Koordination/Organisation</b>
-----------	----------------------------------

1.	Entstand bei der Einführung ein erhöhter Organisationsaufwand für Sie?
2.	Wer koordiniert die gesamte Organisation der Krabbelstube?
3.	Welche Rolle spielt der Verein „Drehscheibe Kind“?

<b>VI.</b>	<b>Kommunikation/Akzeptanz</b>
------------	--------------------------------

1.	Welche Maßnahmen nutzen Sie, um Ihre Beschäftigten und deren Angehörige über familienfreundliche Angebote Ihres Unternehmens zu informieren? (Betriebsfeste, Broschüren, Familienbeauftragter, Intranet, schwarzes Brett,...)
2.	Wie wird die Krabbelstube von Ihren MitarbeiterInnen angenommen? (Akzeptanz, Auslastung, usw.)
3.	Kommunizieren Sie Ihre Maßnahme auch nach außen? Wenn ja, wie wird auf welche Reaktionen stoßen Sie dabei? (Feedback von außen, Auszeichnungen, usw.)

<b>VII.</b>	<b>Negative Erfahrungen</b>
-------------	-----------------------------

1.	Welche negativen Erfahrungen haben Sie mit der Krabbelstube gemacht?
----	--

<b>VIII.</b>	<b>Sonstige familienfreundliche Maßnahmen</b>
--------------	---

1.	Welche sonstigen familienfreundlichen Maßnahmen werden in Ihrem Betrieb noch umgesetzt?
2.	Wäre eine verstärkte Information und Beratung zu diesem Thema hilfreich? Wenn ja, von wem erwarten Sie bei diesem Thema Unterstützung? (Land, Bund, Vereine,...)
3.	Sind weitere familienfreundliche Maßnahmen geplant? Wenn ja, welche?
4.	Wenn nein, was sind aktuelle Hemmnisse zur Umsetzung weiterer Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?

<b>IX.</b>	<b>Statistische Daten</b>
------------	---------------------------

1.	Alter
----	-------

## Anhang 4:

Interviewleitfaden für die Mitarbeiter, deren Kinder die Greiner Krabbelstube besuchen

<b>I.</b>	<b>Interviewdaten</b>
1.	Name der interviewten Person:
2.	Datum des Interviews:

<b>II.</b>	<b>Einstieg</b>
1.	Wie lange arbeiten Sie schon bei der Greiner Packaging?
2.	Welche Aufgaben/Position haben Sie?
3.	Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche?

<b>III.</b>	<b>Familiäres Umfeld</b>
1.	Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?
2.	Anzahl und Alter der Kinder
3.	Anzahl und Alter der Kinder, die die Krabbelstube nutzen
4.	Familienstand
5.	Welchen Beruf übt Ihr Partner/Ihre Partnerin aus?
6.	Erhalten Sie von Ihrer Familie (Partner, Eltern) oder Freunde/Bekannte Unterstützung in der Kinderbetreuung? Wenn ja, welche?

<b>IV.</b>	<b>Karenz</b>
1.	Wie lange waren Sie in Karenz? (1. Kind, 2. Kind, 3. Kind)
2.	In welchem Jahr sind Sie aus der Karenz zurückgekehrt?
3.	Haben Sie sofort nach der Karenz (Ihrer Rückkehr) die Krabbelstube in Anspruch genommen?
4.	Sind Sie aufgrund der Krabbelstube früher aus der Karenz zurückgekehrt, Wenn ja, welche Vorteile brachte Ihr früherer Wiedereinstieg für Sie?
5.	Würde sich Ihre Arbeitszeit/Woche reduzieren, wenn Ihr Kind nicht in der Krabbelstube betreut werden könnte?

<b>V.</b>	<b>Krabbelstube</b>
1.	Wie alt war Ihr Kind/Kinder, als sie das erste Mal die Greiner Krabbelstube besuchten?
2.	Wann und wie oft besucht Ihr Kind die Krabbelstube?
3.	Wie viele Stunden verbringt Ihr Kind wöchentlich/monatlich in der Krabbelstube?
4.	Besuchte Ihr Kind den Sommerhort 2005?
5.	Sind Sie mit den Leistungen der Krabbelstube zufrieden?
6.	Wie viel Zeit ersparen Sie sich dadurch, dass Sie Ihr Kind nicht extra in eine andere Krabbelstube/Kindergarten bringen müssen, sondern gleich zum Arbeitsort mitnehmen können?
7.	Haben Sie auch Kostenersparnisse durch niedrigere Kostenbeiträge als in anderen Kindergärten?
8.	Wie profitieren Sie noch von der betriebseigenen Krabbelstube? (gleich anwesend bei Notfall, usw.)
	höhere Motivation
	höhere Leistungsbereitschaft

	höhere Identifikation mit dem Unternehmen
	geringere Fehlzeiten
	beruhigteres Arbeiten
9.	Welche Veränderungen haben sich in Ihrer Arbeitsweise und Einstellung ergeben, seitdem Ihr Kind in der Krabbelstube betreut wird? ja/nein
10.	Ist die Krabbelstube eine große Hilfe in Bezug auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
11.	Wie kommt die Krabbelstube in Ihrem Umfeld an? Erleben Sie positives Image von außen?
12.	Haben Sie auch negative Erfahrungen mit der Krabbelstube gemacht?
13.	Haben Sie Verbesserungsvorschläge für die Krabbelstube?

<b>VI.</b>	<b>Sonstige familienfreundliche Maßnahmen</b>
1.	Nehmen Sie das „Fit-for-Life“-Programm der Greiner Packaging in Anspruch?
2.	Lesen auch Ihre Familienangehörigen die Mitarbeiterzeitung, da diese nach Hause geschickt wird?
3.	Was/welche Maßnahmen würden sie sich für ein familienfreundliches Unternehmen noch wünschen?

<b>VII.</b>	<b>Statistische Daten</b>
1.	Alter

## **Anhang 5:**

Betriebsvereinbarung „Teleuser“ der Firma WURM & GmbH

### Betriebsvereinbarung

Zwischen der LANDESVERLAG Unternehmensservice GmbH, im Folgenden kurz LVUS genannt, einerseits und dem Betriebsrat der LANDESVERLAG Unternehmensservice GmbH, im Folgenden kurz BR genannt, andererseits, wird folgende Betriebsvereinbarung für die Rahmenbedingungen der Teleuser abgeschlossen:

#### **1. Geltungsbereich**

- a) **Persönlich:** diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Dienstnehmer/innen des LVUS.
- b) **Sachlich:** Diese Betriebsvereinbarung gilt für die ordentlichen Wohnsitze bzw. Zweitwohnsitze der Dienstnehmer/innen in Oberösterreich bzw. angrenzenden Bezirken.
- c) **Zeitlich:** Diese Betriebsvereinbarung tritt am 1. August 2002 in Kraft und wird bis 31. Dezember 2002 befristet und dann unbefristet abgeschlossen. Kündigungsfrist: Von beiden Seiten ist sie mit einer Kündigungsfrist von 6 Monaten zu jedem 30.6. und 31.12. kündbar.

#### **2. Wer kann Teleuser sein, Tätigkeiten eines Teleusers**

Grundsätzlich kann jede(r) Dienstnehmer(in) (DN) nach Abstimmung mit der Führungskraft (FK) und der Geschäftsführung (GF) als Teleuser arbeiten. Führungskräfte können genauso Teleuser sein! Es muss zwischen FK/GF und DN Einvernehmen über eine Teleusertätigkeit bestehen. Zu beachten ist, dass dafür geeignete Tätigkeiten vorhanden sind und die dazu notwendigen organisatorischen Voraussetzungen geschaffen wurden und in der Gesamtorganisation der Gruppe integriert werden können (z.B. ob Belege, die der Teleuser mit nach Hause nimmt, von anderen DN in der Firma nicht benötigt werden).

Will ein Dienstnehmer Teleuser werden, soll er sich Gedanken machen, welche Aufgaben sich dafür eignen. Alle notwendigen organisatorischen Maßnahmen und Veränderungen (Ausmaß, Arbeitsgebiete, Kernzeiten und Erreichbarkeit, Vertretung, Belegfluss etc.) sollen überlegt und definiert werden. Insbesondere ist auf die notwendigen EDV-Programme und deren Verfügbarkeit (manche Programme funktionieren am Teleuserarbeitsplatz nicht, z.B. Zeus, elektronisches Archiv, etc.) und auf die jeweiligen Kundenanforderungen zu achten. Besteht über alle Punkte zwischen FK/GF und DN Einvernehmen, wird eine Vereinbarung über die Teleusertätigkeit (Dienstvertrag) getroffen.

### 3. Arbeitszeiten und Erreichbarkeit

- a) Die Kernarbeitszeit und Erreichbarkeit muss für den einzelnen Teleuser definiert und mit der Führungskraft vereinbart werden. Ist ein Teleuser innerhalb der vereinbarten Zeiten nicht erreichbar, muss dies vorher mit der FK abgestimmt werden (ZA/Urlaub). Hier ist es wichtig, dass für diese Zeiten die Vertretung für den Teleuser klar definiert ist. Erreichbarkeit bedeutet, dass der Teleuser während der vereinbarten Kernzeit für Kollegen und Kunden per Telefon (oder Handy) erreichbar ist.
- b) Es ist ein bewusstes Verhalten am Telefon der DN im Büro in Bezug auf Teleuser wichtig. Der Teleuser ist zwar körperlich nicht im Büro anwesend, jedoch für den Kunden erreichbar.
- c) Während der vereinbarten Teleuser-Kernzeiten soll auch gewährleistet sein, dass der Teleuser die Mail-Posteingänge ansieht.
- d) Die Tätigkeit als Teleuser ist Teil des normalen Dienstverhältnisses, d.h. der Teleuser ist während seiner Tätigkeit zuhause versichert.
- e) Zur Zeiterfassung wird ein Stundenkorrekturzettel per Mail an Frau Schreil-Helfrich und Cc: an die Führungskraft gemailt.
- f) Siehe Beilage § 4 Arbeitszeitgesetz

### 4. Kosten

- a) Folgende Kosten werden vom LVUS getragen:

Kosten für Hardware, Verbrauchsmaterial (Papier, Tintenpatrone), Installation und Reparaturen der Hardware (Durchführung in der Hafenstr. 1), Anschlusskosten und Gebühren für Telefon/Internet;

#### *Sachbezug für Privatnutzung der Hardware:*

Der Gesetzgeber verlangt, dass beim Mitarbeiter ein Sachbezug für die Privatnutzung des PC angesetzt wird. Im LVUS werden 20 % von den Hardwarekosten als Sachbezug angesetzt.

Beispiel: Die Hardware kostet ca. EURO 1.800,00. Die Nutzungsdauer beträgt 4 Jahre, d.h. es wird pro Jahr ein Sachbezug in Höhe von Euro 90,00 (Euro 1.800,00/4 x 20 %) angesetzt. Bei einem Gehalt von Euro 1.460,00 würde dies einen Sachbezug von jährlich Euro 39,60 ergeben.

#### *Übersicht der ca. Kosten je Teleuser:*

Einmalige Kosten:

Herstellungskosten für ISDN-Anschluss	EURO	138,08
Herstellungskosten LVUS-EDV	EURO	254,35
Summe	EURO	392,43
		=====

Monatliche Kosten:

Monatliche AFA für Equipment bei einem Anschaffungswert von EURO 1.800,00	EURO	37,50
EDV Kosten monatlich für Wartung Server	EURO	54,50
Telefonkosten für 8 Std. Teleuser gerechnet	EURO	120,00
Summe	EURO	204,80
		=====

b) Folgende Kosten werden vom Teleuser getragen:

Kosten für privates Büro und Büroausstattung, sowie Betriebskosten (Strom und dgl.), Sonderausstattungsünsche trägt der DN.

## 5. Technische Ausstattung

Die notwendige technische Ausstattung ist in der Beilage ersichtlich. Grundsätzlich wird die technische Ausstattung vom LVUS bereitgestellt (Wirtschaftsgüter sind Eigentum des LVUS und werden als Anlagegüter aktiviert). Es dürfen vom Teleuser an der Hardware keine Änderungen vorgenommen werden.

Es soll berücksichtigt werden, dass eine Vollzeitkraft einen neuen PC erhält und der gebrauchte PC an den Teleuser weitergegeben wird.

Nach Abstimmung mit der FK/GF gibt es auch die Möglichkeit, dass ein Mitarbeiter seinen Privat-PC für die Teleusertätigkeit nutzt. Die privaten Geräte müssen jedoch die technischen Mindestanforderungen lt. Beilage erfüllen. Es gibt zwei Möglichkeiten der Kostenvergütung an den DN für die dienstliche Nutzung, diese wird im Einzelfall zwischen FK/GF und DN vereinbart:

a) Der PC kann der Firma um die Anschaffungskosten und unter Berücksichtigung der AfA verkauft werden. Dabei werden 48 Monate als AfA Zeit angesetzt und jedes Monat der Nutzung wird abgezogen.

Beispiel:

Ein PC wurde im Juni 2000 angeschafft und im Jänner 2002 an die Firma verkauft:

Bei Anschaffungskosten von Euro 1.800,00 abzügl. monatliche AfA von 20 Monaten Euro 750,00 beträgt der Buchwert per Jänner 2002 Euro 1.050,00. Der DN schreibt der LVUS eine Rechnung, der PC geht in das Eigentum der LVUS über). Ab Beginn der Teleusertätigkeit, frühestens daher mit 1.08.2002, muss ein Sachbezug angesetzt werden.

b) Der Dienstnehmer erhält vom Unternehmen einen Kostenersatz für die dienstliche Nutzung des Privat-PC's. Basis ist der Preis für die in der Beilage angegebene Mindestausstattung geteilt durch 4 Jahre Nutzungsdauer geteilt durch zwölf Monate. Es werden 80% der Kosten ersetzt. Der DN schreibt der LVUS jährlich, aliquot und erstmals

mit 31.12.02 im nachhinein eine Rechnung. Der PC ist im Eigentum des DN. Bei der Arbeitnehmerveranlagung muss einerseits die Rechnung an das Landesverlag Unternehmensservice als sonstige Einkünfte versteuert werden, andererseits kann der PC abzügl. Selbstbehalt auf 4 Jahre als Werbekosten abgeschrieben werden.

## **6. Beendigung der Teleuser-Betriebsvereinbarung**

Jeder der beiden Vertragspartner kann jederzeit die Teleuser-Vereinbarung beenden. Kündigungsfrist: 6 Monate

## **7. Richtlinien Datenschutz**

Zum Datenschutz wurde von allen Mitarbeitern ein diesbezügliches Schriftstück unterschrieben, in dem bewusst auf diese Problematik hingewiesen wird. Der Inhalt gilt sinngemäß auch für die Tätigkeit als Teleuser.

## **8. Hinterlegungspflichten**

- 1) Der Text dieser Betriebsvereinbarung ist gemäß § 30 Absatz 1 Arbeitsverfassungsgesetz vom Landesverlag Unternehmensservice an sichtbarer, für alle betroffenen Dienstnehmer zugänglicher Stelle anzuschlagen.
- 2) Gemäß § 30 Absatz 3 Arbeitsverfassungsgesetz hat das FRW je eine Ausfertigung der Kammer der gewerblichen Wirtschaft für Oberösterreich, der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Oberösterreich, der Gewerkschaft der Privatangestellten, Landessekretariat Oberösterreich, dem Arbeitsinspektorat Linz, und dem Betriebsrat der LANDESVERLAG Unternehmensservice GmbH zu übermitteln.

Linz, am 25. Juli 2002

LANDESVERLAG  
Unternehmensservice GmbH

Maximilian Wurm  
Geschäftsführer

Betriebsrat der LANDESVERLAG  
Unternehmensservice GmbH

Halbmayer Günter  
Hofbauer Reinhard

## Anhang 6:

Statuten des Vereins Greiner Krabbelstube

# STATUTEN

des Vereines  
Greiner Krabbelstube  
ein Zweigverein von  
Verein „DREHSCHEIBE KIND –flexible Kinderbetreuung“

## § 1

### Name, Sitz und Tätigkeitsgebiet

Der Verein führt den Namen Greiner Krabbelstube.  
Der Sitz des Vereines ist in der Greinerstr. 66, 4550 Kremsmünster. Der Verein erstreckt seine Tätigkeit auf den Raum der Gemeinde und Umgebung Kremsmünster.

## § 2

### Zweck

Der Verein, dessen Tätigkeit nicht auf Gewinn gerichtet ist, bezweckt:

1. Hilfestellung für berufstätige und nicht berufstätige Eltern und AlleinerzieherInnen bei der flexiblen Kinderbetreuung ab dem 1. Lebensjahr in verschiedenen Formen.
2. Einen aktiven Beitrag zur Förderung und zum Wohle des Kindes und der Familie.
3. Schaffung eines Platzes, wo Kindern im Vorschulalter Kontakte mit Gleichaltrigen ermöglicht werden und die Isolation der Kleinfamilie für kurze Zeit durchbrochen werden soll.
4. Möglichkeiten für Eltern, mit ihren Kindern zu spielen und zu basteln.
5. Möglichkeiten um Erfahrungen und Informationen auszutauschen.
6. Dieses Angebot gilt für Kinder der Mitarbeiterschaft der Firma Greiner. Bei Nichtauslastung kann dieses Angebot auch von firmenexternen Familien in Anspruch genommen werden.

## § 3

### Mittel zur Erreichung des Vereinszweckes

1. Die zur Erreichung des Vereinszweckes notwendigen Geldmittel werden durch Subventionen, Spenden, Mitgliedsbeiträge, Erlöse aus Veranstaltungen und sonstigen Zuwendungen und Einnahmen aufgebracht.

2. Die Abdeckung eines Minus am Jahresende übernimmt die Greiner Holding AG.
3. Die erforderlichen materiellen Mittel (Geld und Sachen) werden aufgebracht durch:
  - a) Beiträge der Mitglieder
  - b) Geld- und Sachspenden
  - c) Warenabgabe
  - d) Subventionen
  - e) Werbung jeglicher Art
  - f) Sponsoring
  - g) Abhaltung von Veranstaltungen für Eltern und Kinder;
  - h) Zinserträge
  - i) Erbschaften, Vermächtnisse und Schenkungen;
  - j) Ausfallhaftung durch die Greiner Holding AG

#### **§ 4**

##### Arten und Erwerb der Mitgliedschaft

- a) Der Verein besteht aus aktiven und fördernden Mitgliedern. Die aktiven Mitglieder beteiligen sich voll an der Vereinstätigkeit und haben die Aufgabe, am Erreichen der in § 2 genannten Ziele und Zwecke mitzuwirken.  
Fördernde Mitglieder unterstützen die Ziele und Zwecke des Vereines sowohl ideell als auch materiell.
- b) Die Vereinsmitgliedschaft kann von physischen und juristischen Personen erworben werden.  
Das Leitungsorgan entscheidet endgültig über deren Aufnahme. Die Aufnahme kann ohne Angabe von Gründen verweigert werden. Vor Konstituierung des Vereines erfolgt die vorläufige, erst mit Konstituierung des Vereines wirksame Aufnahme von Mitgliedern durch die Proponenten.

#### **§ 5**

##### Beendigung der Mitgliedschaft

1. Die Mitgliedschaft endet durch Tod, bei juristischen Personen durch Verlust der Rechtspersönlichkeit, freiwilligen Austritt oder Ausschluss.
2. Der freiwillige Austritt ist jeweils zum Ende eines Kalendervierteljahres zulässig und erfolgt durch schriftliche Anzeige an das Leitungsorgan.
3. Der Ausschluss eines Mitgliedes kann vom Leitungsorgan nur aus wichtigen Gründen und mit einfacher Stimmenmehrheit beschlossen werden.  
Als wichtige Gründe gelten:
  - a) grobes Vergehen gegen das Statut
  - b) Einleitung eines Strafverfahrens
  - c) strafbare Handlung in Zusammenhang mit Gewaltverbrechen, Drogen, ...

- d) unehrenhaftes und anstößiges Benehmen innerhalb des Vereines
  - e) Rückstand bei Zahlung der Mitgliedsbeiträge
4. Gegen den Ausschluss ist innerhalb eines Monats nach Zustellung der schriftlichen Mitteilung eine Berufung an die Mitgliederversammlung zulässig, bis zu deren Entscheidung die Mitgliedschaft ruht.

## **§ 6**

### Rechte und Pflichten der Mitglieder

Alle Mitglieder sind zur Teilnahme an der Mitgliederversammlung berechtigt. Das Stimmrecht in der Mitgliederversammlung sowie das aktive und passive Wahlrecht stehen nur den aktiven Mitgliedern zu. Die Mitglieder sind verpflichtet, die Interessen und Zielsetzungen des Vereines zu fördern und alles zu unterlassen, worunter das Ansehen und der Zweck des Vereines leiden könnte.

## **§ 7**

### Vereinsorgane

1. Organe des Vereines sind:
  - a) Mitgliederversammlung (§§9 f.)
  - b) Leitungsorgan (§§ 11 ff.)
  - c) Beirat – Person von Hauptverein
  - d) Rechnungsprüfer (§14)
2. Die Funktionsperiode beträgt 2 Jahre.

## **§ 8**

### Mitgliederversammlung

1. Die ordentliche Mitgliederversammlung findet alle zwei Jahre statt.
2. Eine außerordentliche Mitgliederversammlung ist vom Leitungsorgan innerhalb von vier Wochen einzuberufen:
  - a) auf Beschluss des Leitungsorganes
  - b) auf Beschluss der ordentlichen Mitgliederversammlung
  - c) auf schriftlichen Antrag von mindestens einem Zehntel aller stimmberechtigten Mitglieder
  - d) auf Verlangen des Rechnungsprüfers
3. Zu allen Mitgliederversammlungen hat das Leitungsorgan mindestens zwei Wochen vorher unter Bekanntgabe der Tagesordnung schriftlich einzuladen.
4. Anträge an die Mitgliederversammlung sind mindestens eine Woche vorher beim Leitungsorgan schriftlich einzureichen.
5. Bei der Mitgliederversammlung sind sämtliche Mitglieder teilnahmeberechtigt.
6. Die Mitgliederversammlung ist beschlussfähig, wenn alle Mitglieder ordnungsgemäß geladen wurden und mehr als die Hälfte aller stimmberechtigten Mitglieder anwesend ist. Ist die Mitgliederversammlung zum festge-

- setzten Zeitpunkt nicht beschlussfähig, findet eine halbe Stunde später eine Mitgliederversammlung mit derselben Tagesordnung statt, die ohne Rücksicht auf die Zahl der anwesenden Mitglieder beschlussfähig ist.
7. Zu einem Beschluss der Mitgliederversammlung ist die einfache Mehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen erforderlich.
  8. Den Vorsitz in der Mitgliederversammlung führt das Leitungsorgan.

## **§ 9**

### Aufgaben der Mitgliederversammlung

1. Die Mitgliederversammlung ist das oberste Organ des Vereines. Der Mitgliederversammlung steht das Recht zu, in allen Vereinsangelegenheiten Beschlüsse zu fassen.  
Folgende Beschlüsse sind der Mitgliederversammlung vorbehalten:
  - a) Entgegennahme und Genehmigung des Rechenschaftsberichtes und der Einnahmen-/ Ausgabenrechnung (Bilanz) einschließlich der Vermögensübersicht
  - b) Entlastung des Leitungsorganes für die abgelaufene Funktionsperiode
  - c) Wahl und Enthebung der Mitglieder des Leitungsorganes und der Rechnungsprüfer
  - d) Beschlussfassung über die Änderung dieses Statutes
  - e) Beschlussfassung über die Auflösung des Vereines
  - f) Festsetzung der von Mitgliedern zu entrichtenden Beiträge

## **§ 10**

### Die Geschäftsstelle

Die Geschäftsstelle des Vereines ist der Hauptverein Drehscheibe Kind – flexible Kinderbetreuung. Das Personal wird vom Leitungsorgan aufgenommen.

Alle mit der Tätigkeit des Vereines zusammenhängenden Arbeiten werden vom Hauptverein durchgeführt, insbesondere die Verrechnung und Verbuchung der Geldmittel, die Führung der Mitgliederlisten, die Erledigung der Korrespondenz, die Organisation des Betreuungspersonals sowie die Abfassung der Protokolle. Diese Verwaltungskosten werden dem Zweigverein Greiner Krabbelstube laut Vertrag verrechnet.

Der Beirat als Vertretung des Hauptvereines nimmt an allen Sitzungen des Leitungsorganes, der Mitgliederversammlung sowie an den sonstigen Veranstaltungen teil.

## **§ 11**

### Leitungsorgan

1. Das Leitungsorgan besteht aus 6 Personen:
  1. Obmann/frau
  2. FinanzreferentIn
  3. Finanzreferent-StellvertreterIn

4. SchriftführerIn
  5. Schriftführer-1.StellvertreterIn
  6. Schriftführer-2.StellvertreterIn
2. Das Leitungsorgan kann bei Ausscheiden eines seiner Mitglieder ein anderes wählbares Mitglied kooptieren.
  3. Das Leitungsorgan wird vom Obmann/frau, in dessen Verhinderung vom SchriftführerIn mindestens viermal jährlich einberufen. Den Vorsitz führt der Obmann/frau oder in dessen Verhinderung der SchriftführerIn.
  4. Das Leitungsorgan ist bei Anwesenheit mindestens der Hälfte der Mitglieder beschlussfähig und fasst seine Beschlüsse mit einfacher Mehrheit.

## **§ 12**

### Aufgaben des Leitungsorganes

1. Das Leitungsorgan hat den Verein mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Organes im Rahmen dieses Statutes und der Beschlüsse der Mitgliederversammlung zu führen.
2. Zur Regelung der inneren Organisation wird vom Leitungsorgan unter Berücksichtigung dieses Statutes eine Geschäftsordnung beschlossen.
3. Das Leitungsorgan ist berechtigt und verpflichtet:
  - a) über Aufnahme und Ausschluss von neuen Mitgliedern zu entscheiden
  - b) für den geregelten Ablauf des Betriebes zu sorgen
  - c) Veranstaltungen zu organisieren
  - d) Das Vereinsvermögen zu verwalten und ein Rechnungswesen einzurichten
  - e) eine Mitgliederversammlung einzuberufen und in dieser über die Tätigkeit und finanzielle Gebarung zu berichten
  - f) Dienstverhältnisse zu begründen oder aufzulösen
  - g) Statutenänderungen anzuzeigen

## **§ 13**

### Besondere Obliegenheiten einzelner Leitungsorgane

1. Das Leitungsorgan ist verpflichtet, bei seiner Tätigkeit die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Organes anzuwenden.
2. Dem Obmann/frau, im Verhinderungsfalle dem SchriftführerIn, bei dessen Verhinderung dem FinanzreferentenIn obliegt die Vertretung des Vereines, nach außen, gegenüber Behörden und Dritten.  
Verbindliche Erklärungen und Schriftstücke, insbesondere den Verein Verpflichtende, sind vom Obmann/frau und einem weiteren Mitglied des Leitungsorganes in vermögensrechtlichen Angelegenheiten gemeinsam mit dem FinanzreferentenIn, in dessen Verhinderung gemeinsam mit dem Finanzreferent-StellvertreterIn zu unterfertigen.
3. Der SchriftführerIn hat den Obmann/frau bei der Führung der Vereinsgeschäfte zu unterstützen. Ihm obliegt die Führung der Protokolle der Mitgliederversammlung und des Leitungsorganes.
4. Der FinanzreferentIn ist für die ordnungsgemäße Vermögensgebarung des Vereines verantwortlich.

## **§ 14**

### **Rechnungsprüfer**

1. Zwei unabhängige und unbefangene Personen werden von der Mitgliederversammlung auf die Dauer von zwei Jahren gewählt, eine Wiederwahl ist zulässig.
2. Die Rechnungsprüfer haben innerhalb von vier Monaten nach Erstellung der Einnahmen /Ausgabenrechnung und der Vermögensübersicht eine Prüfung durchzuführen. Die Prüfungsergebnisse sind in einem Bericht festzuhalten, den das Leitungsorgan erhält.

## **§ 15**

### **Schiedsgericht**

In allen aus dem Vereinsverhältnis entstehenden Streitigkeiten entscheidet das Schiedsgericht.

Das Schiedsgericht wird gebildet, indem jeder Streitteil zwei Vereinsmitglieder namhaft macht.

Diese wählen ein fünftes Vereinsmitglied zum Vorsitzenden. Bei Stimmengleichheit entscheidet das Los. Die Entscheidungen des Schiedsgerichtes werden mit einfacher Stimmenmehrheit getroffen und sind endgültig.

## **§ 16**

### **Auflösung des Vereines**

1. Die freiwillige Auflösung des Vereines kann nur in einer zu diesem Zweck einberufenen außerordentlichen Mitgliederversammlung und nur mit einer Mehrheit von zwei Drittel der abgegebenen gültigen Stimmen beschlossen werden.
2. Im Falle der Auflösung oder bei Wegfall des bisherigen begünstigten Vereinszweckes ist das verbleibende Vereinsvermögen ungeschmälert dem Verein Drehscheibe Kind zu übertragen, der es für gemeinnützige Zwecke im Sinne der Bundesabgabenordnung zu verwenden hat. Diese Bestimmung gilt auch für den Fall der behördlichen Auflösung.