

# Inhaltsverzeichnis

|                                 |      |
|---------------------------------|------|
| <b>Autorenverzeichnis</b> ..... | XI   |
| <b>Danksagung</b> .....         | XII  |
| <b>Einleitung</b> .....         | XIII |

## **Familienfreundlichkeit als Schlüsselfaktor für Unternehmen**

|  |    |
|--|----|
| I. Familie heute in Österreich .....                                   | 1  |
| II. Neue Generationen, neue Technologien, neue Rahmenbedingungen ..... | 2  |
| III. Familienfreundlichkeit bringt's .....                             | 4  |
| IV. Familienfreundlichkeit und Nachhaltigkeit .....                    | 5  |
| V. Umsetzung im Unternehmen .....                                      | 6  |
| A. Bekenntnis der Unternehmensleitung .....                            | 7  |
| B. Klare Zielsetzungen .....   | 7  |
| C. Ressourcen .....  | 9  |
| D. Projektablauf und Projektorganisation .....                         | 9  |
| E. Ist-Erhebung .....  | 9  |
| F. Systematische Herangehensweise .....                                | 12 |
| G. Entwicklung geeigneter Maßnahmen .....                              | 13 |
| H. Laufende Umsetzung und Ergebniskontrolle .....                      | 15 |
| I. Der Weg ist das Ziel .....  | 15 |
| VI. Vereinbarkeit im Arbeitsrecht .....                                | 16 |
| A. Arbeitnehmer .....  | 16 |
| B. Betrieb .....   | 17 |
| C. Betriebsrat .....   | 17 |
| D. Betriebsvereinbarungen .....  | 18 |
| E. Diskriminierungsverbot/Gleichbehandlungsgebot .....                 | 19 |
| F. Entgelt .....   | 20 |
| G. Formvorschriften .....  | 21 |
| H. Geringfügige Beschäftigung .....                                    | 21 |
| I. Kollektivvertrag .....  | 22 |
| J. Kündigung und Kündigungsschutz .....                                | 23 |
| 1. Allgemeiner Kündigungsschutz .....                                  | 23 |
| 2. Besonderer Kündigungsschutz .....                                   | 23 |
| 3. Spezieller Kündigungsschutz .....                                   | 24 |
| K. Leiharbeitskräfte .....   | 24 |
| L. Nahe Angehörige .....   | 25 |
| M. Urlaub .....  | 25 |
| N. Versetzung .....  | 26 |

**Arbeitszeitflexibilisierung**

|      |   |    |
|------|---|----|
| I.   | Arbeitszeit als Schlüssel für Flexibilität .....      | 27 |
| A.   | Rechtlicher Rahmen .....                              | 28 |
| 1.   | Grundbegriffe im Arbeitszeitrecht .....               | 28 |
| 2.   | Vereinbarung über die Arbeitszeit .....               | 30 |
| 3.   | Arbeitszeitaufzeichnungen .....                       | 31 |
| 4.   | Arbeitszeit und KV .....                              | 32 |
| II.  | Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung .....         | 32 |
| A.   | Vorteile flexibler Arbeitszeiten .....                | 33 |
| B.   | Voraussetzungen für flexible Arbeitszeitmodelle ..... | 33 |
| C.   | Rechtlicher Rahmen .....                              | 34 |
| III. | Vertrauensarbeitszeit .....                           | 36 |
| A.   | Vor- und Nachteile .....                              | 36 |
| B.   | Kultureller Rahmen .....                              | 37 |
| C.   | Rechtlicher Rahmen .....                              | 37 |
| IV.  | Gleitzeit .....                                       | 39 |
| A.   | Vor- und Nachteile .....                              | 41 |
| B.   | Kultureller Rahmen .....                              | 42 |
| C.   | Rechtlicher Rahmen .....                              | 42 |
| V.   | Arbeitszeitkonten und Arbeitszeitdurchrechnung .....  | 45 |
| A.   | Vor- und Nachteile .....                              | 46 |
| B.   | Organisatorischer Rahmen .....                        | 47 |
| C.   | Rechtlicher Rahmen .....                              | 48 |
| VI.  | Lebensphasenorientierte Arbeitszeit .....             | 48 |
| A.   | Rechtlicher Rahmen .....                              | 49 |
| VII. | Flexible Arbeitszeiten im Schichtbetrieb .....        | 50 |
| A.   | Rechtlicher Rahmen .....                              | 52 |

**Teilzeitmodelle**

|      |   |    |
|------|---|----|
| A.   | Vor- und Nachteile .....  | 55 |
| B.   | Organisatorischer und kultureller Rahmen .....  | 55 |
| C.   | Rechtlicher Rahmen .....  | 56 |
| I.   | Sondervariante: Vollzeitnahe Teilzeit .....   | 58 |
| A.   | 35 Stunden und nicht mehr – Vorteile der vollzeitnahen<br>Teilzeitbeschäftigung ..... | 58 |
| B.   | Rechtlicher Rahmen .....  | 58 |
| II.  | Job Sharing .....   | 59 |
| A.   | Vor- und Nachteile .....  | 60 |
| B.   | Organisatorischer Rahmen .....  | 60 |
| C.   | Rechtlicher Rahmen .....  | 61 |
| III. | Job Splitting .....   | 63 |
| A.   | Vor- und Nachteile .....  | 63 |
| B.   | Organisatorischer Rahmen .....  | 64 |
| C.   | Rechtlicher Rahmen .....  | 64 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| IV. Job Pairing .....             | 64 |
| A. Vor- und Nachteile .....       | 64 |
| B. Organisatorischer Rahmen ..... | 65 |
| C. Rechtlicher Rahmen .....       | 65 |
| V. Führung in Teilzeit .....      | 66 |
| A. Organisatorischer Rahmen ..... | 67 |
| B. Top Sharing .....              | 68 |
| 1. Vor- und Nachteile .....       | 69 |
| 2. Organisatorischer Rahmen ..... | 70 |
| C. Rechtlicher Rahmen .....       | 70 |
| VI. Elternteilzeit .....          | 71 |

**Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit**

|  |    |
|--|----|
| I. Meetingkultur und Meeting Policy .....  | 72 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 73 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 73 |
| II. Regelungen für Arbeitsbereitschaft und E-Mail-Nutzung außerhalb der<br>Arbeitszeit ..... | 74 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 74 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 75 |
| III. Familienfreundliche Urlaubsplanung .....  | 76 |
| A. Vor- und Nachteile .....  | 76 |
| B. Organisatorischer Rahmen .....  | 77 |
| C. Rechtlicher Rahmen .....  | 77 |
| IV. Überprüfen der Arbeitsinhalte und -abläufe auf Familienfreundlichkeit .....              | 77 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 78 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 78 |
| V. Sonderurlaube und Freistellungen aus familiären Anlässen .....                            | 79 |
| A. Pflegefreistellung .....  | 79 |
| B. Kurzzeitige Freistellungen vom Dienst aus wichtigem Grund .....                           | 80 |
| C. Kollektivvertragliche Sonderurlaube .....   | 81 |
| D. Freiwillig gewährte Freistellungen und Sonderurlaube .....                                | 81 |
| 1. Organisatorischer Rahmen .....  | 82 |
| 2. Rechtlicher Rahmen .....  | 82 |
| VI. Vertretungsregelungen .....  | 83 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 83 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 84 |

**Mobiles Arbeiten und Arbeitsort**

|  |    |
|--|----|
| I. Telearbeit und mobiles Arbeiten .....                               | 85 |
| A. Arten von Telearbeit – Telearbeit ist nicht gleich Telearbeit ..... | 86 |
| 1. Satellitenbüro .....  | 86 |
| 2. Mobiles Arbeiten .....  | 86 |

|   |    |
|---|----|
| 3. Alternierende Telearbeit .....                                     | 87 |
| 4. Home Office .....  | 87 |
| B. Telearbeit aus dem Blickwinkel der Vereinbarkeit .....             | 88 |
| C. Voraussetzungen für eine gelungene Einführung von Telearbeit ..... | 89 |
| 1. Zielsetzung und Business Case .....                                | 89 |
| 2. Telearbeitskultur .....  | 90 |
| 3. Organisatorischer Rahmen .....                                     | 90 |
| D. Rechtlicher Rahmen .....   | 91 |
| 1. Telearbeitsvereinbarung .....                                      | 92 |
| II. Mobilität und Anfahrt zur Arbeitsstätte .....                     | 94 |
| A. Unterstützung bei der Bildung von Fahrgemeinschaften .....         | 94 |
| B. Arbeitszeiten blocken .....  | 95 |
| C. Finanzielle Unterstützungen .....                                  | 95 |
| D. Wegzeiten teilweise als Arbeitszeit gewertet .....                 | 96 |

### **Kommunikation familienfreundlicher Maßnahmen**

|   |     |
|---|-----|
| I. Interne Kommunikation: Tue Gutes und sprich darüber! .....   | 98  |
| A. Mitarbeiterzeitung – Intranet – Mailings .....   | 98  |
| 1. Rechtlicher Rahmen .....   | 99  |
| B. Broschüren und Infoboxen .....   | 101 |
| 1. Rechtlicher Rahmen .....   | 102 |
| C. Mitarbeiterforum & Jour Fixe .....   | 103 |
| D. Familientage – Angehörige mit einbinden .....  | 103 |
| 1. Rechtlicher Rahmen .....   | 104 |
| II. Externe Kommunikation – Erfolgreiches Employer Branding .....   | 105 |
| A. Familienfreundlichkeit in PR und Werbung .....   | 105 |
| B. Internet- und Social-Media-Auftritt .....  | 108 |
| C. Mitarbeiterfindung: Bewerbermessen – Stellenanzeigen –<br>Tage der offenen Tür – Externe Veranstaltungen ..... | 110 |

### **Vereinbarkeit als Führungsaufgabe**

|   |     |
|---|-----|
| I. Familienbewusste Führung – Arbeit auf vielen Ebenen .....                  | 113 |
| A. Ermutigen zu familienbewusster Führung – Die Ebene des Sollens .....       | 114 |
| B. Familienfreundlichkeit sozial erwünscht machen – die Ebene des Dürfens ... | 114 |
| C. Den Nutzen aufzeigen und motivieren – die Ebene des Wollens .....          | 115 |
| D. Führungskräfte qualifizieren – die Ebene des Könnens .....                 | 115 |
| II. Förderung der Familienfreundlichkeit im Bereich der Führung .....         | 115 |
| A. Vereinbarkeit als regelmäßiges Thema auf der Agenda des Managements ....   | 116 |
| B. Familienfreundlichkeit in der Zielvereinbarung und Balanced Scorecard .... | 116 |
| 1. Familienfreundlichkeit in Zielvereinbarungen .....                         | 117 |
| 2. Familienfreundlichkeit in der Balanced Scorecard .....                     | 118 |
| 3. Einfluss auf variable Gehaltsbestandteile .....                            | 118 |
| 4. Rechtlicher Rahmen .....   | 118 |

|   |     |
|---|-----|
| C. Familienfreundlichkeit in der Führungskräftebeurteilung .....            | 119 |
| 1. Rechtlicher Rahmen .....   | 120 |
| D. Auswahl und Bestellung von Führungskräften .....                         | 120 |
| 1. Geschlechterquoten und Frauenförderung .....                             | 121 |
| 2. Rechtlicher Rahmen .....   | 122 |
| E. Führen in Teilzeit .....   | 122 |
| 1. Organisatorischer Rahmen .....   | 122 |
| 2. Rechtlicher Rahmen .....   | 123 |
| F. Familienfreundlichkeit in der (Nachwuchs-)Führungskräfte-Ausbildung .... | 124 |

### **Familienfreundlichkeit in der Personalentwicklung**

|  |     |
|--|-----|
| I. Familienfreundlichkeit als Thema im Mitarbeitergespräch .....           | 125 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 126 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 126 |
| II. Familienfreundlichkeit in der Mitarbeiterbefragung .....               | 128 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 129 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 129 |
| III. Familienorientierung im Recruiting .....                              | 130 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 131 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 131 |
| IV. Familienfreundlichkeit im Rahmen der Austrittsanalyse .....            | 132 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 132 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 132 |
| V. Seminare und Weiterbildungen rund um den Themenbereich Vereinbarkeit .. | 132 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 133 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 133 |
| VI. Work-Life-Balance Vertrauensperson .....                               | 134 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 134 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 134 |
| VII. Betriebliches Vorschlagswesen zur Familienfreundlichkeit .....        | 135 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 135 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 135 |

### **Auszeiten und Auszeitenmanagement**

|  |     |
|--|-----|
| I. Arten von Auszeiten .....   | 137 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 138 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 139 |
| II. Sabbatical .....   | 139 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 139 |
| 1. Modellübergreifende Rahmenbedingungen .....                                     | 140 |
| 2. Variante 1: Ansparen von Zeitguthaben (Ansparmodell) .....                      | 140 |
| 3. Variante 2: Temporäre Reduktion des Entgelts<br>(Entgeltreduktionsmodell) ..... | 141 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 143 |

|   |     |
|---|-----|
| III. Unbezahlter Urlaub .....                                   | 145 |
| A. Unbezahlter Urlaub aus Sicht einer guten Vereinbarkeit ..... | 145 |
| B. Organisatorischer Rahmen .....                               | 145 |
| C. Rechtlicher Rahmen .....                                     | 146 |
| IV. Bildungskarenz/Bildungsteilzeit .....                       | 149 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....                               | 149 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....                                     | 149 |
| V. Pflegekarenz/Pflegezeit .....                                | 151 |
| VI. Familienhospizkarenz .....                                  | 152 |

### **Entgeltbestandteile und finanzielle Unterstützung**

|  |     |
|--|-----|
| A. Rechtlicher Rahmen .....                                      | 153 |
| I. Zulagen und Zuschüsse bei familiären Anlässen .....           | 156 |
| II. Sachzuwendungen und Geschenke zu persönlichen Anlässen ..... | 157 |
| III. Betriebsveranstaltungen .....                               | 157 |
| IV. Kinderbetreuungszuschuss .....                               | 158 |
| V. Nutzung firmeneigener Infrastruktur .....                     | 159 |
| VI. Personaleinkauf/Firmenkonditionen .....                      | 159 |
| VII. Mitarbeiter-Darlehen und Gehaltsvorschuss .....             | 160 |
| VIII. Notfallfonds/Sozialfonds .....                             | 161 |
| IX. Cafeteria-System .....                                       | 162 |
| X. Freizeit statt Geld .....                                     | 163 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....                                | 163 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....                                      | 163 |

### **Unterstützende Angebote und Serviceleistungen**

|  |     |
|--|-----|
| A. Rechtlicher Rahmen .....                  | 165 |
| I. Haushaltsservices .....                   | 165 |
| A. Rechtlicher Rahmen .....                  | 166 |
| II. Gesundheitsangebote .....                | 167 |
| A. Rechtlicher Rahmen .....                  | 167 |
| III. Freizeit- und Kulturangebote .....      | 169 |
| A. Rechtlicher Rahmen .....                  | 169 |
| IV. Employee Assistance Programm .....       | 170 |
| A. Rechtlicher Rahmen .....                  | 171 |
| V. Servicedatenbank und Servicekatalog ..... | 172 |
| VI. Schwarzes Brett .....                    | 173 |

### **Betriebliche Kinderbetreuung**

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| I. Vor- und Nachteile .....        | 174 |
| II. Organisatorischer Rahmen ..... | 175 |
| A. Bedarfsanalyse .....            | 175 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 1.   | Erhebung der Anzahl der Mitarbeiterkinder .....                             | 175 |
| 2.   | Befragung der Arbeitnehmer bzw. Eltern unter den Arbeitnehmern .....        | 175 |
| B.   | Umfeldanalyse .....   | 176 |
| C.   | Standortevaluierung .....   | 176 |
| D.   | Entscheidung für ein Konzept / Angebot und Auswahl eines Betreibers .....   | 176 |
| E.   | Finanzieller Rahmen .....   | 177 |
| F.   | Kommunikation .....   | 178 |
| III. | Rechtlicher Rahmen .....  | 178 |
| A.   | Vertrag mit Betreiber bzw. betriebliche Regelungen .....                    | 179 |
| IV.  | Modelle betrieblicher Kinderbetreuung im Überblick .....                    | 179 |
| A.   | Betriebskindergarten .....  | 181 |
| 1.   | Organisatorischer Rahmen .....  | 181 |
| 2.   | Rechtlicher Rahmen .....  | 181 |
| B.   | Belegplätze in Kindergärten / Kooperationen mit lokalen Einrichtungen ..... | 183 |
| C.   | Betriebstagesmutter/-vater .....  | 184 |
| 1.   | Organisatorischer und rechtlicher Rahmen .....                              | 185 |
| D.   | Betreuung an Fenstertagen und schulfreien Tagen .....                       | 186 |
| E.   | Ferienbetreuung .....   | 187 |
| F.   | Mitnahme von Kindern in den Betrieb .....                                   | 189 |
| 1.   | Organisatorischer Rahmen .....  | 189 |
| 2.   | Rechtlicher Rahmen .....  | 190 |
| G.   | Elterninitiativen .....   | 191 |
| H.   | Vermittlung von Betreuungsangeboten .....                                   | 192 |
| I.   | Zuschuss zur Kinderbetreuung .....  | 192 |

### **Elternschaft – Karenz, Wiedereinstieg und Elternteilzeit**

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| I.  | Karenzmanagement .....                                     | 193 |
| A.  | Voraussetzungen für ein gelungenes Karenzmanagement .....  | 194 |
| B.  | Elemente aktiven Karenzmanagements .....                   | 194 |
| 1.  | Meldung der Schwangerschaft .....                          | 195 |
| 2.  | Information und gemeinsames Planungsgespräch .....         | 195 |
| 3.  | Karenzantrittsgespräch .....                               | 196 |
| 4.  | Gratulationen zur Geburt und Babypaket .....               | 197 |
| 5.  | Elternkarenz – Rechtlicher Rahmen .....                    | 197 |
| 6.  | Eltern-Events, Baby-Treff und andere Kontaktangebote ..... | 199 |
| 7.  | Einbindung in die interne Kommunikation .....              | 199 |
| 8.  | Einladungen zu Veranstaltungen und Firmenfeiern .....      | 200 |
| 9.  | Karenzzwischengespräch .....                               | 200 |
| 10. | Beschäftigung während der Karenz .....                     | 200 |
| 11. | Weiterbildung während der Karenz .....                     | 202 |
| 12. | Wiedereinstiegsgespräch .....                              | 202 |
| II. | Wiedereinstieg, Elternteilzeit .....                       | 203 |
| A.  | Stufenweiser Wiedereinstieg .....                          | 203 |
| B.  | Mentoring und Traineeprogramm für Wiedereinsteiger .....   | 204 |

|   |     |
|---|-----|
| C. Telearbeit für Wiedereinsteiger .....                      | 204 |
| D. Elternteilzeit – Rechtlicher Rahmen .....                  | 204 |
| E. Gespräch und Information vor Ende der Elternteilzeit ..... | 207 |
| III. Väterkarenz und Papawochen .....                         | 207 |
| A. Rechtlicher Rahmen .....                                   | 208 |
| B. Väterkarenzmanagement .....                                | 209 |
| C. Väter in Teilzeit .....                                    | 209 |
| D. Papamonat und Papawochen .....                             | 210 |
| 1. Organisatorischer Rahmen .....                             | 210 |
| 2. Rechtlicher Rahmen .....                                   | 211 |

### **Pflege nahestehender Menschen**

|  |     |
|--|-----|
| I. Die Pflegesituation in Österreich .....                               | 213 |
| II. Pflegekarenz und Pflegezeit .....                                    | 215 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 216 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 216 |
| III. Familienhospizkarenz .....  | 218 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 219 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 219 |
| IV. Pflegebeauftragte .....  | 221 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 221 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 221 |
| V. Elder Care / Vermittlung von Informationen und Dienstleistungen ..... | 221 |
| VI. Zusätzliche Freistellungen .....                                     | 222 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 222 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 223 |
| VII. Finanzielle Unterstützung .....                                     | 223 |
| A. Organisatorischer Rahmen .....  | 224 |
| B. Rechtlicher Rahmen .....  | 224 |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| <b>Audit berufundfamilie .....</b> | <b>225</b> |
|------------------------------------|------------|

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>Mustersammlung .....</b> | <b>227</b> |
|-----------------------------|------------|

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| <b>Literaturverzeichnis .....</b> | <b>253</b> |
|-----------------------------------|------------|

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>Abkürzungen .....</b> | <b>257</b> |
|--------------------------|------------|

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| <b>Stichwortverzeichnis .....</b> | <b>259</b> |
|-----------------------------------|------------|