



**FAMILIEN '19  
FREUNDLICH**

REGIERUNG  
DES FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN

# SAMMLUNG BEST PRACTICES UND IDEEN

aus der Studie „familienfreundliche  
Unternehmen“ der Regierung Liechtenstein



REGIERUNG  
DES FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN

---

# ALLGEMEINE INFORMATIONEN ZU DER STUDIE

1'972 Mitarbeitende haben bei der Umfrage zwischen Juli bis Oktober 2019 Ihre Rückmeldungen gegeben.

Insgesamt hatten 62 Unternehmen alle notwendigen Informationen für die Studienteilnahme eingereicht.

**48 kleine Unternehmen bis 20 Mitarbeitenden**  
anhand eines Online Self-Audits zu Ihren Aktivitäten

**14 mittlere und grosse Unternehmen ab 21 Mitarbeitenden**  
mit einem Online Self-Audit zu Ihren Aktivitäten und einer Mitarbeitenden-Befragung

Mit der Anzahl der teilnehmenden Unternehmen und Mitarbeitenden sind die Ergebnisse zwar aussagekräftig, jedoch nur bedingt repräsentativ für Liechtenstein insgesamt. Es besteht deshalb die Annahme, dass wohl nur überdurchschnittlich engagierte Unternehmen teilgenommen haben. Der Gesamtdurchschnitt für den Standort Liechtenstein ist also wahrscheinlich niedriger. Nach Erfahrungswerten von „Great Place to Work“ aus anderen Studien führt das Setup zu rund 10% höheren Werten als eine repräsentative Zufallsbefragung ergeben würde.

Unten aufgeführt eine Übersicht aller Rückmeldungen der Mitarbeitenden zu den Fragen. Der Prozentwert drückt aus, wie viele Mitarbeitende die Fragen positiv beurteilen bzw. mit einer 4 oder 5 als Zustimmung auf einer 5er Skala geantwortet haben). Der Vergleichswert bezieht sich auf rund 150 Unternehmen in der Schweiz und Liechtenstein, mit denen das „Great Place to Work“ Institut in den letzten beiden Jahren Befragungen durchgeführt hat.

Für die spezifischen Fragen betreffend Familienfreundlichkeit der Unternehmen des Preises „**FAMILIENFREUNDLICH19**“ bestehen keine Vergleichswerte.

# BENCHMARK

| FRAGE  | ERGEBNIS | VERGLEICH           | VERGLEICH                     |
|--|----------|---------------------|-------------------------------|
|  | Studie   | Great Place to Work | Kanton Zürich<br>Prix Balance |
| Ich kann mir Zeit frei nehmen, wenn ich es für notwendig halte.  | 71%      | 79%                 | 80%                           |
| Die Mitarbeitenden werden ermutigt, einen guten Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben zu finden.                            | 54%      | 66%                 | 70%                           |
| Mir wird Weiterbildung und Unterstützung für meine berufliche Entwicklung angeboten.   | 60%      | 66%                 | 73%                           |
| Die Führungskräfte beziehen die Mitarbeitenden in Entscheidungen ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen.          | 55%      | 63%                 | 66%                           |
| Die psychische und emotionale Gesundheit ist an diesem Arbeitsplatz gewährleistet.   | 63%      | 71%                 | 76%                           |
| Die Mitarbeitenden werden unabhängig von ihrem Geschlecht fair behandelt.  | 79%      | 91%                 | 87%                           |
| Die Mitarbeitenden werden hier für die geleistete Arbeit angemessen bezahlt.   | 51%      | 61%                 | 65%                           |
| Jeder hat hier die Möglichkeit, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu bekommen.  | 63%      | 68%                 | 77%                           |
| Befördert werden diejenigen Mitarbeitenden, die es am meisten verdienen (unabhängig davon, ob Sie Teil- oder Vollzeit arbeiten). | 40%      | X                   | X                             |
| Wir ziehen hier alle an einem Strang.  | 53%      | 71%                 | 69%                           |
| Die Mitarbeitenden kommen gerne zur Arbeit.  | 65%      | 78%                 | 81%                           |
| Wir haben Programme und Prozesse, die die Gleichstellung von Frau und Mann fördern.  | 44%      | X                   | 64%                           |
| Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein Thema im Mitarbeitendengespräch.   | 42%      | X                   | X                             |

# BENCHMARK

| FRAGE  | ERGEBNIS   | VERGLEICH           | VERGLEICH                     |
|--|------------|---------------------|-------------------------------|
|  | Studie     | Great Place to Work | Kanton Zürich<br>Prix Balance |
| Ich kann Anliegen bezüglich Vereinbarkeit mit meiner Führungskraft besprechen.   | 81%        | X                   | X                             |
| Männer werden ausdrücklich dazu ermutigt, sich genügend Zeit für private / familiäre Verpflichtungen zu nehmen.  | 36%        | X                   | 50%                           |
| Wenn sich meine private Situation ändert (z.B. Geburt eines Kindes, Schulpflichtiges Kind), bin ich überzeugt, dass ich mein Arbeitsmodell anpassen kann, damit ich dann Ferien nehmen kann, wenn mein Kind Schulferien hat. | 63%        | X                   | X                             |
| Nach dem Elternurlaub besteht die Möglichkeit, auf gleicher Stufe wieder einzusteigen oder weiter aufzusteigen.  | 69%        | X                   | X                             |
| Eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird auch von Führungskräften vorgelebt.   | 58%        | X                   | X                             |
| Ich kenne die Möglichkeiten, die unsere Organisation für unbezahlten Elternurlaub bietet.  | 40%        | X                   | X                             |
| Ich kenne die Möglichkeiten, bezahlten Pflegeurlaub für Angehörige zu nehmen.  | 34%        | X                   | X                             |
| Ich werde bei der Lösungsfindung von Vereinbarkeitsthemen aktiv unterstützt z.B. Suche von Kinderbetreuungsplätzen, Arbeitsmodellmöglichkeiten....   | 38%        | X                   | X                             |
| Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein guter Arbeitsplatz.   | 72%        | 81%                 | 85%                           |
| <b>Vereinbarkeitsindex (Frage 1-21)</b>  | <b>55%</b> | <b>71%</b>          | <b>72%</b>                    |

Insgesamt zeigt sich in den Ergebnissen eine breite Spanne unter den Antworten mit herausragend positiv erlebten Unternehmen, aber auch kritischen Rückmeldungen.

Der Durchschnitt liegt jedoch unter dem Vergleichswert und zeigt auf, dass es aus Sicht der Mitarbeitenden deutlichen Bedarf für weitere Aktivitäten zum Thema Familienfreundlichkeit gibt.

# BEISPIELE, MASSNAHMEN UND BEST PRACTICES

zu den einzelnen Themenfeldern

## Mutterschaftsurlaub

Weniger als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen bietet Mutterschaftsurlaub über dem gesetzlichen Standard von 20 Wochen an. Es gibt sogar mehrere Unternehmen, welche mehr als 40 zusätzliche Tage anbieten, dabei variiert auch die Höhe der Lohnfortzahlung zwischen 80 bis 100%.

## Zusätzliche Tage bei Vaterschaft

Erfreulich ist, dass über ein Drittel der Unternehmen auch freie Tage bei Vaterschaft anbieten. Hier werden oft zwei bis fünf Tage, in Einzelfällen auch zehn oder mehr Tage angeboten und zum vollen Lohn bezahlt.

## Männer und Vereinbarkeit

In vielen Fällen werden die Modelle zur Vereinbarkeit stärker von Frauen als Männern nachgefragt. Es gibt jedoch zahlreiche Unternehmen die aktiv darauf achten, dass hier auch Männer aktiv angesprochen werden bspw.:

- In den Mitarbeitergesprächen
- Bei der Sensibilisierung von Führungskräften
- durch Vorbilder aus der Geschäftsführungsmitgliedern in Teilzeitpensen

Vielen Unternehmen berichten hier jedoch über eine geringere Nachfrage.

## Besondere Unterstützung bei Schwangerschaft

Die meisten Unternehmen geben erfreulicherweise an, dass beim Wiedereinstieg nach Elternschaft Flexibilität beim Pensum besteht. In der Realität finden sich aber leider immer wieder Fälle, in denen kein Kompromiss gefunden wird, auch weil Teilzeitstellen grundsätzlich nicht überall akzeptiert sind. Die Unternehmen mit Teilzeitmodellen berichten hier vorwiegend von positiven Erfahrungen.

Als Best Practices zeigen sich Unternehmen, die mit werdenden Eltern schon ab Beginn der Schwangerschaft ein künftiges Setup vereinbaren und beim Pensum und der Rollenverteilung flexibel sind zum Beispiel durch gemeinsame Stellvertreter- oder Job-Sharing-Partner-Suche, Schulungsangebote bei Quereinstieg in eine Funktion, welche ein Teilzeitpensum ermöglichen bis hin zur gemeinsamen Feier nach der Geburt.

## Besondere Unterstützung beim Wiedereinstieg

Einzelne Unternehmen bieten Eltern beim Wiedereinstieg besondere Unterstützung an, beispielsweise:

- Mehr Flexibilität für Eltern bei den Arbeitszeiten z.B. Teilzeitpensum bei fixen Arbeitstagen
- Mehr Flexibilität bei der Ferienplanung betreffend GAP zwischen Arbeits- und Schulferien z.B. durch Jahresarbeitszeit
- Flexible Möglichkeiten von zu Hause aus zu arbeiten Stichwort Home Office z.B. auch bei Krankheit der Kinder
- Möglichkeit die Kinder zur Arbeit mitzunehmen z.B. mit einer Spielecke
- Spezielle Wiedereinstiegs- oder Einarbeitungsprogramme abgestimmt auf die verschiedenen Qualifikationsstufen
- Angebot von Erfahrungsaustausch- oder Mentoren-Programme durch andere Eltern
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung

## Beispiele zur Kinderbetreuung

Je nach Unternehmensgrösse sind die Möglichkeiten zur Unterstützung bei der Kinderbetreuung unterschiedlich:

- Aktive Beratung und Hilfe bei der Suche nach geeigneten Betreuungsmöglichkeiten
- finanzielle Unterstützung bei den Kinderbetreuungskosten
- Angebot zur Kinderbetreuung in der eigenen Betriebskita

### **Flexible Arbeitsmodelle**

Ein breites Spektrum an Ideen und Möglichkeiten findet man zum Thema flexible Arbeitszeitmodelle. Über 90% der Unternehmen geben an, dass sie neben dem Vollzeitpensum flexible Arbeitszeitmodelle anbieten zum Beispiel:

- Gleitende Arbeitszeit mit Überstundensaldo (Jahresarbeitszeit)
- Teilzeitmodelle
- Mobile- oder Home Office
- Job Sharing
- Time-Out oder Sabbatical-Modelle

Bei grossen Unternehmen werden von bis zu 20% der Mitarbeitenden flexible Modelle genutzt.

### **Ferienmodelle**

Unter den teilnehmenden Unternehmen bieten über die Hälfte der Unternehmen mehr Ferien als gesetzlich vorgeschrieben. Zumeist sind es drei bis fünf Tage mehr, in einigen Fällen aber auch zehn Tage. Durch das Arbeitsmodell gleitende Arbeitszeit besteht zum Beispiel für Eltern die Möglichkeit, während den Unterrichtszeiten der Kinder mehr zu arbeiten und das Überstundensaldo durch Freizeit während den Schulferien zu kompensieren.

### **Teilzeit und Führung**

Ebenfalls erfreulich ist, dass über 80% der teilnehmenden Unternehmen auch Führungsaufgaben in Teilzeit ermöglichen. Hier zeigt sich, dass dabei fast immer 50% und mehr als Pensum notwendig sind, meist sogar 80% oder mehr.

Positive Beispiele sind Unternehmen, die Führungsrollen im Job Sharing aufsetzen oder andere, die jeden Job auch mit 80% Pensum ermöglichen.

### **Unterstützung von pflegebedürftigen Angehörigen:**

Mehr als ein Viertel der Unternehmen nennen explizit auch Unterstützungsprogramme für Mitarbeitende, welche Angehörige pflegen. Die Lösungsansätze beziehen sich häufig auf flexible Arbeitszeitmodelle, zusätzlich bezahlte Absenz Tage zu den gesetzlichen drei Tagen pro Pflegefall und in Einzelfällen auch auf praktische Unterstützung zum Beispiel in Zusammenarbeit mit mobilen Pflegediensten.

### **Einhaltung der Lohngleichheit**

Bei der Einhaltung der Lohngleichheit bestätigen alle Unternehmen, dass das Geschlecht keine Rolle spielt sondern nur die Funktionen und Leistungen relevant sind. Um dies sicherzustellen werden bspw. die folgenden Instrumente eingesetzt:

- Externe Überprüfungen und Benchmarking über unabhängige Anbieter
- Jährliche Stellenbewertungsprozesse
- Regelmässige Überprüfung aller Löhne durch die Geschäftsleitung und/oder HR mit Anpassungen bei Bedarf
- Klare und transparente Lohnsysteme
- Feste Bedingungen bei der Einstellungen ohne Unterschiede nach den Geschlechtern und auch ohne Unterschiede bei Teilzeit/Vollzeit
- Einzelne Unternehmen haben sogar für alle Mitarbeitenden transparente Löhne

Auch wenn tatsächlich davon auszugehen ist, dass kein Unternehmen mehr bewusst und absichtlich unterschiedliche Löhne nach Geschlechtern zahlt bleibt als Herausforderung der Umgang mit Teilzeitpensum.

Führt die Familiensituation zu einer Reduktion des Pensums führt dies leider auch bei fairer Bezahlung für gleiche Rollen manchmal dazu, dass Kollegen mit reduziertem Pensum nicht mehr die gleichen Aufgaben annehmen können und so mittelfristig weniger verdienen.

# WEITERE BEISPIELE UND BEST PRACTICE-IDEEN

aus dem Kanton Zürich

Der Kanton Zürich zeichnet mit dem „Prix Balance“ alle zwei Jahre Unternehmen aus, welche ihren Mitarbeitenden beste Bedingungen betreffend Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bieten.

Im Folgenden werden Best Practice-Beispiele genannt, welche auch für Unternehmen in Liechtenstein interessant sein könnten, um die Familienfreundlichkeit zu steigern.

## Mutterschaftsurlaub

- 100 % Lohnfortzahlung während des ganzen Mutterschaftsurlaubs
- Abgestuftes System der Lohnfortzahlung bei Mutterschaft zum Beispiel:

### Innerhalb der ersten zwei Dienstjahre:

- 20 Prozent mehr Erwerbsersatz als gesetzlich vorgeschrieben während den ersten acht Wochen
- anschliessend bis und mit 14. Woche Leistungen der Mutterschaftsversicherung nach EOG

### Ab dem dritten Dienstjahr:

- 20 Prozent mehr Lohn während des gesamten Mutterschaftsurlaubes von 16 Wochen.

## Vaterschaftsurlaub

- Ein Monat bezahlter Vaterschaftsurlaub
- Zehn Tage bezahlter Vaterschaftsurlaub
- Acht Monate unbezahlter Urlaub
- Väter können bis zu 26 Wochen unbezahlten Vaterschaftsurlaub nehmen.
- Anstelle eines unbezahlten Urlaubes kann die Arbeitszeit reduziert werden, wobei solange ein Anspruch besteht, bis die Kompensation acht Monaten entspricht
- Väter haben Anspruch darauf, bis zum fünften Lebensjahr des Kindes 80 Prozent zu arbeiten.
- Geringeres Pensum oder Weiterführung des 80 Prozent Pensums über das fünfte

Lebensjahr hinaus nach Vereinbarung mit der oder dem Vorgesetzten

- Bei Antritt des unbezahlten Urlaubes verlängert sich die Kündigungsfrist auf sechs Monate.
- Nach Ende des Urlaubes gilt wieder die ordentliche Kündigungsfrist.

## Unterstützung bei der Kinderbetreuung

Neben den oben aufgeführten Vorschlägen zur Unterstützung bei der Kinderbetreuung werden im Kanton Zürich noch folgende Möglichkeiten angewandt:

- Finanzielle Unterstützung für Ferienbetreuung:
- Mitgliedschaft und kostenreduzierte Betreuungsplätze
- Vermittlung oder Rekrutierung von Nannies

## Unterstützung bei der Angehörigenpflege

- Befristete Reduktion des Beschäftigungsgrades
- Flexible Arbeitszeiten
- Unbezahlter Urlaub
- Sabbatical (ab 2 Jahren Betriebszugehörigkeit)
- Beratung und Vermittlung von Kontakten für spezifische Fragestellungen durch HR
- Mitgliedschaft bei Profawo: Beratung für die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen

### **Gelebte Kultur der Familienfreundlichkeit**

- Thematische Sensibilisierung bei der Personalgewinnung
- Werbekampagne, die im Intranet, in der Mitarbeiterzeitung und an den Monitoren im Haus Vereinbarkeitsbeispiele als Win-Win-Situation für Mitarbeitende und den Betrieb vorstellt
- Coachings für werdende Mütter und Väter und deren Vorgesetzte
- «Männerforum» zum Austausch von Erfahrungen und Bedürfnissen
- Väterlunches
- Führung lebt die Thematik durch gute Beispiele vor (top down)

### **Arbeitszeitmodelle**

- Möglichkeit für alle Angestellten, Teilzeit zu arbeiten, inkl. der Geschäftsleitung
- Top-Sharing, Job-Sharing
- Bei Teilzeitarbeit 10 % mehr Lohn, um Erreichbarkeit an den arbeitsfreien Tagen zu entschädigen

### **Unterstützung für Mütter in Kaderpositionen**

- Anspruch, bis zum fünften Lebensjahr des Kindes 80 Prozent zu arbeiten
- «Welcome Working Parent Program» mit Einzel- und Gruppencoaching für Mütter, Väter und Vorgesetzte
- Teilzeitarbeit in Kaderpositionen
- Wiedereinstieg in gleiche Position
- Still- und Ruheraum
- Aktive Förderung durch Vorgesetzte
- Stärkung einer inklusiven Unternehmenskultur durch:
- Massnahmenprogramm zur Förderung der Vereinbarkeit mit Schwerpunkten «Awareness», «Chancengleichheit», «Familienfreundlichkeit» und «Flexibilität»
- Rolle als Stellvertreterin von Gruppenleitenden oder Bereichsleitenden

### **Ferienregelung**

- 30 Tage für alle Mitarbeitenden
- Sieben Wochen Ferienregelung:
  - fünf Wochen regulär
  - fünf Tage bezahlt
  - fünf Tage unbezahlt
- dreieinhalb zusätzliche Freitage während des Jahres
- Ferientag an Geburtstagen der Familienmitglieder
- Sabbatical nach 10, 20, 30 Jahren

### **Messbarkeit von Vereinbarkeitsmassnahmen**

Um den Erfolg der Vereinbarkeitsmassnahmen messen zu können, geben folgende Schlüssellindikatoren (KPI) in einem Gender-Dashboard Aufschluss über die Familienfreundlichkeit und Gleichstellung:

- Entwicklung Verhältnis von männlichen und weiblichen Angestellten
- Verhältnis Teilzeit zu Vollzeit beider Geschlechter auch in Führungsebenen

Um den gewünschten Kulturwandel zu erhalten empfiehlt es sich, die oberste Führungsebene mit der vierteljährlichen Überprüfung des Gender Dashboards zu betrauen. Hierzu kann auch eine unabhängige Organisation mit einem Exit-Survey betraut werden.