



**FAMILIEN '21**  
**FREUNDLICH**

REGIERUNG  
DES FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN

# SAMMLUNG BEST PRACTICES UND IDEEN

«familienfreundliche Unternehmen '21»  
der Regierung des Fürstentum Liechtensteins



REGIERUNG  
DES FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN

---

# ALLGEMEINE INFORMATIONEN ZU DER STUDIE

2'270 Mitarbeitende haben bei der Umfrage zwischen Juli bis Oktober 2021 ihre Rückmeldungen abgegeben. Im Vergleich dazu haben 2019 ein bisschen weniger und zwar 1'972 Mitarbeitende bei der Preisausschreibung mitgemacht.

2021 haben sich insgesamt 51 Organisationen für die Studienteilnahme angemeldet.

Bei der Umfrage erstellten die **kleinen Unternehmen bis 20 Mitarbeitenden** ein Online Self-Audit zu ihren Aktivitäten.

Die **mittleren und grossen Unternehmen ab 20 Mitarbeitenden** führten ein Online Self-Audit zu ihren Aktivitäten und einer Mitarbeitenden-Befragung durch.

Mit der Anzahl der teilnehmenden Unternehmen und Mitarbeitenden sind die Ergebnisse zwar aussagekräftig, jedoch nur bedingt repräsentativ für Liechtenstein insgesamt. Man kann annehmen, dass überwiegend überdurchschnittlich engagierte Unternehmen teilgenommen haben. Der Gesamtdurchschnitt für den Standort Liechtenstein ist also niedriger.

Nach Erfahrungswerten von Great Place to Work aus anderen Studien führt das Setup zu rund 10-15% 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.

# BENCHMARK

FRAGE	ERGEBNIS	ERGEBNIS	VERGLEICH
	2021	2019	
Ich kann mir Zeit frei nehmen, wenn ich es für notwendig halte.	77%	71%	6%
Die Mitarbeitenden werden ermutigt, einen guten Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben zu finden.	62%	54%	8%
Mir wird Weiterbildung und Unterstützung für meine berufliche Entwicklung angeboten.	70%	60%	10%
Die Führungskräfte beziehen die Mitarbeitenden in Entscheidungen ein, die ihre Arbeit oder das Arbeitsumfeld betreffen.	58%	55%	3%
Die psychische und emotionale Gesundheit ist an diesem Arbeitsplatz gewährleistet.	66%	63%	3%
Die Mitarbeitenden werden unabhängig von ihrem Geschlecht fair behandelt.	87%	79%	8%
Die Mitarbeitenden werden hier für die geleistete Arbeit angemessen bezahlt.	64%	51%	13%
Jeder hat hier die Möglichkeit, Aufmerksamkeit und Anerkennung zu bekommen.	67%	63%	4%
Befördert werden diejenigen Mitarbeitenden, die es am meisten verdienen (unabhängig davon, ob Sie Teil- oder Vollzeit arbeiten).	50%	40%	10%
Wir ziehen hier alle an einem Strang.	61%	53%	8%
Die Mitarbeitenden kommen gerne zur Arbeit.	71%	65%	6%
Wir haben Programme und Prozesse, die die Gleichstellung von Frau und Mann fördern.	59%	44%	15%
Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein Thema im Mitarbeitendengespräch.	49%	42%	7%

# BENCHMARK

FRAGE	ERGEBNIS	ERGEBNIS	VERGLEICH
	2021	2019	
Ich kann Anliegen bezüglich Vereinbarkeit mit meiner Führungskraft besprechen.	82%	81%	1%
Männer werden ausdrücklich dazu ermutigt, sich genügend Zeit für private / familiäre Verpflichtungen zu nehmen.	38%	36%	2%
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.	73%	63%	10%
Nach dem Elternurlaub besteht die Möglichkeit, auf gleicher Stufe wieder einzusteigen oder weiter aufzusteigen.	77%	69%	8%
Eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird auch von Führungskräften vorgelebt.	66%	58%	8%
Ich kenne die Möglichkeiten, die unsere Organisation für unbezahlten Elternurlaub bietet.	55%	40%	15%
Ich kenne die Möglichkeiten, bezahlten Pflegeurlaub für Angehörige zu nehmen.	50%	34%	16%
Ich werde bei der Lösungsfindung von Vereinbarkeitsthemen aktiv unterstützt z.B. Suche von Kinderbetreuungsplätzen, Arbeitsmodellmöglichkeiten....	46%	38%	8%
<b>Vereinbarkeitsindex (Frage 1-21)</b>	<b>63%</b>	<b>55%</b>	<b>8%</b>

**Die Ergebnisse 2021 sind erfreulich und deutlich besser als im Jahr 2019. Im Schnitt gibt es 8% mehr positive Zustimmung zu den Fragen. Das ist eine grosse Verbesserung und Great Place to Work sieht mehrere Erklärungen hierfür:**

- Es wird tatsächlich mehr zu dem Thema Familienfreundlichkeit gemacht und die Firmen werden aktiver betreffend diesem Thema. Auch wenn die Anzahl der teilnehmenden grossen Unternehmen nicht repräsentativ ist, kann zumindest ein positiver Trend angenommen werden.
- Aus verschiedenen Studien wird gesehen, wie die Covid-19-Pandemie die Arbeit verändert hat; Flexibilität wie Homeoffice wurden stärker etabliert. Zugleich haben sich die Erwartungen der Mitarbeitenden an das Arbeitsumfeld verändert.
- Eine Verzerrung kann entstehen, wenn sich nur noch die besseren Organisationen anmelden.

**Es ist anzunehmen, dass eine Mischung aus diesen Gründen zu dem besseren Ergebnis führt.**

---

# BEISPIELE, MASSNAHMEN UND BEST PRACTICES

## **Aktuelle Tendenzen**

Die Motivation der Organisationen, sich im Bereich der Vereinbarkeit für Familie und Beruf zu engagieren, reicht von «Vereinbarkeit aus Prinzip der Chancengleichheit» bis hin zum «Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt». Im «War of Talents» ist der Wettbewerbsvorteil ein legitimer Grund - wesentlich bleibt jedoch, dass sich Organisationen dem Thema annehmen und sich landesweit spürbare Verbesserungen für Familien aufzeigen lassen.

Flexibilität ist einer der entscheidendsten Faktoren. Insbesondere das gegenseitige Verständnis für unterschiedliche Rahmenbedingungen ist hierbei elementar, um die Entwicklung von praktikablen Arbeitszeitmodellen zu finden. Die Teilzeitarbeit ist eine wichtige Voraussetzung für die Flexibilität. Daneben wird eine finanzielle Unterstützung als ergänzendes Hilfsmittel sowie praktische Unterstützung im Prozess durch die Organisationen als sehr hilfreich erachtet. Ein Kinderbetreuungsangebot durch eine eigene Betriebskita können sich nur sehr wenige Organisationen leisten; dies alleine aufgrund der Grösse der Betriebe. Dennoch unterstützen Organisationen beispielsweise bei der Suche nach ausserhäuslicher Kinderbetreuung oder durch eine Beteiligung an den Kinderbetreuungskosten.

Zu berücksichtigen gilt, dass das Thema «Vereinbarkeit Familie und Beruf» nicht alle Mitarbeitenden betrifft und sich meist auf Lebensphasen beschränkt.

## **Reaktion auf Covid-19-Pandemie**

Die Unternehmen haben kurzfristig verschiedenste Massnahmen eingeleitet, um auf die neuen Herausforderungen und Zusatzbelastungen (wie beispielsweise Homeschooling) zu reagieren und die Familienfreundlichkeit, gerade in diesen herausfordernden Zeiten, aufrecht zu erhalten.

Als wichtigstes Instrument wurde die erhöhte Flexibilität in Verbindung mit Homeoffice genannt. Damit wurde sowohl den örtlichen

Lockdowns der Schulen – also die Umstellung auf Homeschooling – und der notwendigen Reorganisation der Kinderbetreuung Rechnung getragen, aber natürlich auch der Ansteckungsschutz der Mitarbeitenden erhöht.

Ein gegenseitiges Vertrauen und Erhöhung der Flexibilität hinsichtlich der Einteilung der Arbeitszeiten, hat es Eltern ermöglicht, sich zwischendurch und abwechselnd um ihre Kinder zu kümmern sowie die Arbeitsaufträge auch ausserhalb der geregelten Arbeitszeiten nachzuholen.

Eine Organisation hat im Rahmen eines Solidaritätsprogrammes, bei welchem die Mitarbeitenden weltweit durch die Spende von 5% ihres Lohnes zusätzliche Ferientage erwerben konnten, Geld gesammelt. Die Gesamtsumme der Mitarbeitenden wurde vom Unternehmen verdoppelt und damit weltweit Familien von Mitarbeitenden der Organisation in gesundheitlichen Notsituationen unterstützt.

Die Erstellung von individuellen Sicherheitskonzepten für Mitarbeitende der Risikogruppe oder für jene, die Risikopatienten im engen familiären Umfeld haben, zeigt, wie vielschichtig und weitreichend die Rücksichtnahme und Flexibilität geht.

Umgestaltete Arbeitsplätze und -abläufe haben zu Denkanstössen geführt und Diskussionen eröffnet; vielleicht sogar die Bereitschaft zum langfristigen Umdenken/Neudenken beschleunigt, wie unsere Arbeitsbedingungen in Zukunft gestaltet werden können.

## **Mutterschaftsurlaub**

Wenige der teilnehmenden Organisationen bieten einen Mutterschaftsurlaub über den gesetzlichen Anspruch von 20 Wochen hinaus an und dann meist im Umfang von 10-30 Tagen. Einzelne Organisationen bieten bis zu 50 zusätzliche Tage Mutterschaftsurlaub an. Eine erfreulich grosse Anzahl der teilnehmenden Organisationen zahlt den vollen Lohn während des Mutterschaftsurlaubs.

### **Zusätzliche Tage bei Vaterschaft**

Erfreulich ist, dass fast alle Unternehmen ebenfalls zusätzliche, freie Tage bei Vaterschaft anbieten. Hier werden meistens drei bis zehn Tage, in einem Fall sogar bis zu 30 Tage, angeboten. Nach Auskunft der Organisationen werden diese jedoch selten von den Vätern in vollem Umfang genutzt.

### **Männer und Vereinbarkeit**

Die Nachfrage der Väter nach Teilzeitmöglichkeiten steigt etwas, liegt aber immer noch deutlich hinter denen der Mütter. Einzelne Organisationen sprechen werdende Väter aktiv an, führen ein Beratungs- und Informationsgespräch mit ihnen und zeigen die Möglichkeiten auf. Ein Good Practice Beispiel berichtet, dass Väter zusätzlich Freizeittage «kaufen» können, um diese für die Kinderbetreuungsaufgaben während der Schulferien einzusetzen. Um auch Männer für Vereinbarkeitsangebote anzusprechen, schreiben einzelne Organisationen konsequent alle Stellenangebote in Teilzeit aus.

### **Wie wird der Ausfall der Mitarbeitenden im Betrieb überbrückt?**

Die Organisationen geben an, dass sie den Ausfall durch das Umverteilen der Aufgaben im Team kompensieren. Ebenfalls werden die Unterstützung durch neue Mitarbeitende oder zeitlich befristete Arbeitskräfte, aber auch die Aufstockung anderer Teilzeitkräfte oder Anpassung von Arbeitsabläufen, genannt.

### **Besondere Unterstützung beim Wiedereinstieg**

Das Spektrum an Unterstützungsangeboten für einen guten Wiedereinstieg der teilnehmenden Organisationen reicht von einer guten Abstimmung bis hin zur umfassenden Beratung. Als zentrales Element für eine gute Abstimmung und den erfolgreichen Wiedereinstieg werden erneut Flexibilität und Offenheit genannt. Eine weitere wichtige Einstiegshilfe ist es auch während der Abwesenheit in Kontakt zu bleiben.

Eine Reduktion des Arbeitspensums in der gleichen Position bieten praktisch alle Organisationen den Müttern und Vätern an. Schön

zu sehen ist auch, wenn Mütter teilweise ihre Arbeitstage und Arbeitszeit individuell einteilen können und die Möglichkeit besteht, das neugeborene Kind, bei Bedarf, mit in den Betrieb zunehmen. Zum Teil werden Stillräume und Kinderspielecken angeboten.

### **Beispiele zur Kinderbetreuung**

Einige Organisationen bieten verschiedene Unterstützungen bei der Kinderbetreuung an, die in Einzelfällen bis zur eigenen Kinderbetreuungseinrichtung gehen können. Betriebskitas können häufig flexibler auf die Nachfrage reagieren und auch die Schliesszeiten an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden anpassen. Eine finanzielle Unterstützung oder Beteiligung bei den Betreuungskosten ist auch ein gutes Beispiel und ist auch für kleinere Organisationen möglich. Ebenfalls werden zum Teil Feriencamps finanziell unterstützt.

### **Flexible Arbeitszeitmodelle**

Ein breites Spektrum an Möglichkeiten findet man zum Thema flexible Arbeitszeitmodelle. Die meisten Organisationen geben an, dass sie neben dem Vollzeitpensum flexible Arbeitszeitmodelle anbieten: Beispielsweise gleitende bzw. flexible Arbeitszeit, Teilzeitmodelle, zukaufbare Ferientage, Jobsharing oder Compressed Working Weeks (auch für Teilzeitkräfte), aber auch bezahlte Absenzen für verschiedene familiäre Ereignisse, unkomplizierte unbezahlte Absenzen von einem Tag bis zu vier Monaten sowie die Gleichstellung der Anstellungsbedingung bei flexiblen Stundenlohn-Arbeitsverhältnissen und den Monatslohn-Arbeitsverhältnissen werden genannt.

### **Ferienmodelle**

Unter den teilnehmenden Organisationen bieten die meisten drei bis zehn Tage mehr Ferien als gesetzlich vorgeschrieben an. Um die Schulferien und damit Betreuungsaufgaben abzudecken, wird eine Vielzahl an flexiblen Arbeitszeitmodelle ermöglicht. Abhängig von der Organisation kann aus verschiedenen Angeboten gewählt werden.

### **Teilzeit und Führung**

Einerseits wird durch das Vorleben des Ma-

nagements sowie durch eine gute Information und regelmässige Schulungen der Führungskräfte, die Möglichkeiten und die Bereitschaft zur Schaffung von weiteren Teilzeitstellen in Führungspositionen gefördert. Um das grundsätzliche «Mindset» in der Organisation und damit die Chancengleichheit zu verbessern, ist das Verständnis aller Führungskräfte entscheidend. Die besten Prozesse und Massnahmen können nur wenig bewirken, wenn die direkte Führungskraft sich gegenüber einem Teilzeitmodell nicht aufgeschlossen zeigt. Alle ausgezeichneten Organisationen bieten die Möglichkeit an, in einer Führungsstufe auch in Teilzeit zu arbeiten. Bei einer Führungsrolle wird häufig mindestens 50-60, oft sogar 80+ Stellenprozent erwartet. Im Bereich Gesundheit sind bereits jetzt häufig die Frauen bei den Führungspositionen in der Überzahl. Eine intensive Förderung und Motivation, sich durch Weiterbildungen für Führungspositionen zu qualifizieren, werden genannt. Häufig ist die «Vereinbarkeit von Familie und Beruf» ein fester Bestandteil der Mitarbeitendengespräche und bei Austrittsgesprächen geben die Organisationen an, wird meistens evaluiert, ob die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein möglicher Kündigungsgrund war.

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

Sehr erfreulich ist, dass fast alle Organisationen explizit auch Unterstützungsprogramme für Mitarbeitende, welche Angehörige pflegen, anbieten. In erster Linie geht es um eine allgemeine Flexibilität der Arbeitszeit und das entgegengebrachte Verständnis der Organisation für die herausfordernde Situation. Ein Unternehmen bietet auch die Möglichkeit an, während der Arbeitszeiten pflegebedürftige Angehörige zu unterstützen – die Firma übernimmt Ausfallzeiten bis zu einigen Stunden pro Woche.

#### **Einhaltung der Lohngleichheit**

Praktisch alle Organisationen nennen die Vermeidung von Lohnungleichheiten als wichtiges Ziel. Dabei werden unterschiedliche Analysen und Instrumente genutzt, wie beispielsweise Logib, ein Standard-Analyse-Tool aus der

Schweiz, das neben Ausbildung, Berufserfahrung und Dienstalter auch das betriebliche Kompetenzniveau und die berufliche Position sowie deren Anforderungen berücksichtigt um eine Vergleichbarkeit der Einkommen zu ermöglichen. Falls Unterschiede entdeckt werden, werden diese bei den Gehaltsanpassungen ausgeglichen. Ebenfalls gibt es Organisationen, die Ungleichheiten durch eine volle Gehaltstransparenz entgegenwirken.

#### **Rechtlich Hürden – Gesetzliche Rahmenbedingungen**

Die Organisationen sehen der Umsetzung des gesetzlich geregelten Vaterschaftsurlaubs erwartungsvoll entgegen und nennen weitere Verbesserungsoptionen, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen: Der Mutterschutz sollte verlängert werden und die Schwangerschaften sollten nicht als Krankheit deklariert werden. Ebenfalls wird der Bedarf nach einem gesetzlich geregelten Pflegeurlaub geäussert.

Die Ausnahmeregelung während der Covid-19-Pandemie, für Grenzgänger/in mehr als 25% im Homeoffice / Remote Working zu arbeiten, war hilfreich und hat gezeigt, dass Homeoffice für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hilfreich sein kann. Ganz allgemein wird angemerkt, dass sehr viel Know-how für die grenzüberschreitenden Beschäftigungsverhältnisse benötigt wird, vor allem bei (Sozial-) Versicherungsthemen und Bereichen des Arbeitsrechts.

Die Regularien hinsichtlich der hohen Qualitätskriterien, die den Betreuungsschlüssel von Säuglingen in der ausserhäuslichen Kinderbetreuung regeln, werden als herausfordernd angeführt, aber auch hohe Kinderbetreuungskosten werden als Wiedereinstiegshürde angegeben. Ebenfalls wird eine Flexibilisierung der Standardarbeitszeiten als Handlungsfeld genannt.

Mehrmals erwähnt wurde die Unvereinbarkeit von Teilzeit- / Arbeit mit den herausfordernden Covid-19 Massnahmen. Stichworte: Homeoffice und Homeschooling.