

Work-Life-Balance: neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik ; Weiterbildungsmodul für Führungskräfte zum Thema "Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit"

Vaskovics, Laszlo A.; Mattstedt, Simone; Schmidt, Jan

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Vaskovics, L. A., Mattstedt, S., & Schmidt, J. (2004). *Work-Life-Balance: neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik ; Weiterbildungsmodul für Führungskräfte zum Thema "Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit"*. (ifb-Materialien, 2-2004). Bamberg: Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg (ifb). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-117991>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Work-Life-Balance



– neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik

Weiterbildungsmodul für Führungskräfte zum Thema
„Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit“

ein Forschungsprojekt des



**Staatsinstitut für Familienforschung
an der Universität Bamberg**

Projektleitung:

Prof. Dr. Laszlo A. Vaskovics, Dipl.-Soz. Harald Rost

Projektbearbeitung:

Dipl.-Päd. Simone Mattstedt, Dipl.-Soz. Jan Schmidt

So erreichen Sie uns:

Tel.: (0951) 9 65 25 -0

Fax: (0951) 9 65 25 -29

harald.rost@ifb.uni-bamberg.de

Anschrift: Heinrichsdamm 4, 96047 Bamberg

Das Projekt wird gefördert durch das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen.

ifb-Materialien 2-2004

© 2004 Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg

Layout: www.fly-out.de, Bamberg / Druck: Louis Hofmann Druck, Sonnefeld

Das *ifb*

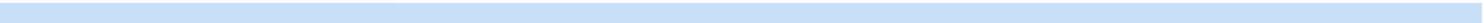
Das Staatsinstitut für Familienforschung besteht seit 1994 als eigenständiges, wissenschaftlich unabhängiges Forschungsinstitut und ist der Otto-Friedrich-Universität Bamberg angegliedert. Das ***ifb*** ist eine Einrichtung des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen und ist interdisziplinär ausgerichtet.

Die Forschungstätigkeit erfolgt in enger Zusammenarbeit mit anderen Forschungseinrichtungen sowie mit der Praxis.

Zu den Hauptaufgaben des ***ifb*** gehören die **Grundlagenforschung** (soziale, wirtschaftliche und rechtliche Lebensbedingungen von Familie, Veränderung von Familienstrukturen), die **angewandte praxisorientierte Forschung** (Evaluierung von familienbezogenen Maßnahmen) und die **Politikberatung**. Weitere Forschungsschwerpunkte sind die Familienberichterstattung, Europäische Familienforschung und Männer in der Familie.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einleitung	9
Familienfreundliche Maßnahmen	
Zielsetzung des Projekts	16
Ausgangslage	17
Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Situation	17
Demographische Veränderungen.....	18
Veränderungen der Familienstrukturen	20
Vereinbarkeit von Familie und Beruf – neue Herausforderungen.....	22
Reaktion der Unternehmen auf die veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen	26
Familienfreundliche Maßnahmen im Überblick	28
Teilzeit und Job-Sharing	28
Flexible Arbeitszeitmodelle	35
Flexible Arbeitszeiten für Führungskräfte	43
Kinderbetreuung	47
Freistellung, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsregelungen	54
Flankierende Maßnahmen	56
Vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen – Kosten- und Nutzenabwägungen	58
Wie familienfreundlich ist ein Unternehmen?	
Auditierungsverfahren im Überblick	61
Audit Beruf & Familie®	61
Total E-Quality e.V.	69
Best Practice	
Darstellung ausgewählter Unternehmen.....	77
Die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen.....	140
Anhang	
Literaturverzeichnis.....	167
Musterfragebogen	183



Vorwort

Die Arbeitswelt nimmt heute leider noch zu wenig Rücksicht auf die Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit bei jungen Müttern und Vätern. Konflikte zwischen familialen und beruflichen Aufgaben führen aber dazu, dass viele junge Paare die Geburt von Kindern aufschieben oder ganz auf Kinder verzichten. Dabei gibt es heute schon viele gute Beispiele und Modellvorhaben, wie man innerbetriebliche Abläufe familienfreundlicher gestalten kann. Es fehlt auf der Seite der Betriebe meist nicht am guten Willen, sondern vielmehr an der nötigen Sensibilität und Information, diese Möglichkeiten besser auszuschöpfen. Das Ziel dieses vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen geförderten Projekts war es, innerbetriebliche Hürden der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit aufzuzeigen und Lösungsansätze, die bereits in der Praxis erprobt worden sind, verantwortlichen Führungskräften zu präsentieren. Dabei wendete es sich vor allem an die Vielzahl der kleinen- und mittelständischen Unternehmen, bei denen der Informationsbedarf über diese Problematik besonders groß zu sein scheint.

Um den Verantwortlichen in Wirtschaft und Behörden die Notwendigkeit und die Vorteile einer familienfreundlichen Firmenpolitik näher zu bringen, legte das ifb zunächst eine kleine Broschüre auf (die auch als interaktive CD-Rom erhältlich ist), in welcher der wissenschaftliche Forschungsstand dokumentiert und ein Überblick gut erprobter familienfreundlicher Maßnahmen vorgelegt wird. In einem zweiten Schritt wurden im Rahmen einer „best practice“-Analyse 24 beispielhafte familienfreundliche Betriebe in Bayern vorgestellt, mit dem Ziel, dass diese anderen Unternehmen zum Vorbild dienen. Beide Informationsmodule stellten die Wissenschaftler allen deutschen Industrie- und Handelskammern als Werkzeug zur Weiterbildung von Führungskräften zur Verfügung. In einer dritten Projektphase begleitete das ifb das Dienstleistungsunternehmen BI-LOG AG und die NürnbergMesse GmbH wissenschaftlich bei der Einführung familienfreundlicher, innerbetrieblicher Maßnahmen. Begleitend wurde an der Universität Bamberg eine Studie zur Familienfreundlichkeit der Universität durchgeführt. Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass es viele Wege zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit gibt. Neben allgemein zugänglichen Informationen zur Vereinbarkeitsproblematik müssen den Unternehmen und Organisationen letztendlich spezifische Hilfestellungen gegeben werden, um möglichst maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Um Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung bei ihren Bemühungen in Richtung Familienfreundlichkeit zu unterstützen, gibt es die Quintessenz des Work-Life-Balance Projekts des ifb nun auch als Broschüre.

Bamberg, Februar 2004

Professor Dr. Hans-Peter Blossfeld
Institutsleiter



Einleitung

Die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit ist für viele junge Menschen ein wichtiger Aspekt bei der Entscheidung für oder gegen Kinder bzw. für oder gegen ein weiteres Kind, dies zeigen alle Studien hierzu einhellig. Und viele junge Familien haben nach wie vor erhebliche Probleme, Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung unter einen Hut zu bringen.

Die Problematik der Vereinbarkeit beider Lebensbereiche ist von der Wissenschaft seit langem erkannt worden. So stellte bereits 1972 der Soziologe Schelsky fest: „Unser Berufssystem ist nicht familienkonform und umgekehrt unsere Familien- und Haushaltsstruktur ist nicht berufskonform; die an der Wurzel der industriellen Gesellschaft liegende Trennung von Dienst- und Privatleben wird hier zum strukturellen Widerspruch der beiden großen Bindungen und sozialen Lebensnotwendigkeiten, auf denen die Sicherheit des Menschen in der modernen Gesellschaft beruht. Ausgetragen wird dieser fundamentale Widerspruch des Systems auf dem Rücken der berufstätigen Mutter“.¹ Gut zwei Jahrzehnte später kam das Gutachten zum 60. Deutschen Juristentag 1994 zu dem Schluss, dass die Arbeitswelt (immer noch) generell wenig Rücksicht auf die individuelle und familiale Lebensgestaltung nehme und die Organisation der Arbeit wenig familienorientiert sei. Die erwerbstätigen Familienmitglieder seien bisher gezwungen, ihre Pflichten und Wünsche weitgehend den Bedingungen des Erwerbsarbeitslebens unterzuordnen. Die Organisation der Erwerbsarbeit wird demgegenüber den persönlichen und familialen Interessen übergeordnet. Wer seine Aufgaben in beiden Lebensbereichen (Arbeitswelt und Familie) ernst nimmt, gerät damit fast zwangsläufig in Konflikte.²

Die nach wie vor hohe Aktualität und Brisanz des Themas und die Notwendigkeit, hier nach neuen Lösungsmöglichkeiten zu suchen, wurden auf der politischen Ebene seit langem erkannt. Die „gender-mainstreaming“-Verordnung der EU³, die Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft vom 2.7.2001⁴, die Neuregelungen des Bundeserziehungsgeldgesetzes (BERzGG)⁵, das neue Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)⁶ und neue Konzepte zur institutionellen Kindertagesbetreuung sind jüngste Versuche, durch Gesetze oder andere Maßnahmen den Familien die Vereinbarkeit zu erleichtern.

¹ Schelsky, Helmut (1972): Die Bedeutung des Berufs in der modernen Gesellschaft. In: Thomas Luckmann/Walter M. Sprondel (Hrsg.), Berufssoziologie. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 34

² Vgl. Birk, Rolf (1994): Welche Maßnahmen empfehlen sich, um die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie zu verbessern? Gutachten für den 60. Deutschen Juristentag. München: C.H. Beck.

³ http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/gms_de.html

⁴ http://www.bundesregierung.de/dokumente/Artikel/ix_47142.htm

⁵ <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/berzgg/>

⁶ <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/tzbfkg/>

Gleichzeitig wird jedoch immer deutlicher, dass sich die familienpolitischen Maßnahmen des Staates zwar als sehr hilfreich erweisen, aber ohne die aktive Mitwirkung der privaten Wirtschaft das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit wohl nicht gelöst werden kann. Einer konfliktfreieren Vereinbarkeit stehen oftmals innerbetriebliche Hürden im Wege. Die Führungskräfte der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung stehen diesem Problem bislang nicht einheitlich und teils ambivalent gegenüber.

Immer mehr Unternehmen haben bereits mit innerbetrieblichen Lösungen in Form von familienfreundlichen Modellmaßnahmen reagiert, andere suchen nach, auf ihre Betriebe, zugeschnittenen „besten Lösungen“, wieder andere sehen (noch) keinen Handlungsbedarf. Es gibt inzwischen mehrere Maßnahmen bzw. Modellvorhaben auf verschiedenen Ebenen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zur familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitswelt. Zum Teil wurden diese auch schon erprobt und erfolgreich umgesetzt. Diese Modelle sind jedoch im Kreis von Führungskräften aus Wirtschaft und Verwaltung oftmals noch zu wenig bekannt, häufig fehlt auch das nötige Verständnis für die Problematik – insbesondere wenn es die Belange der Väter betrifft. Besonders dringlich ist es daher, auf Seiten der Unternehmen und öffentlichen Organisationen diejenigen Barrieren zu identifizieren und abzubauen, die den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erschweren. Dazu ist es nötig, die verantwortlichen Führungskräfte für die Problematik zu sensibilisieren und ihnen konkrete Informationen an die Hand zu geben, die sie bei der Entscheidung unterstützen können. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Vielzahl von klein- und mittelständischen Unternehmen, bei denen der Informationsbedarf zu dieser Thematik sehr hoch ist

Ziel dieses Forschungsprojekts, das durch das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen gefördert wurde, war es, die neuen Herausforderungen der Vereinbarkeitsproblematik von Familie und Erwerbstätigkeit aufzuzeigen und Lösungsansätze, die bereits erfolgreich in der Praxis umgesetzt worden sind, zu präsentieren.

In der ersten Phase erstellte das ifb auf der Grundlage des wissenschaftlichen Stands der Forschung und zahlreicher Praxisberichte ein Informationsmodul „Familienfreundliche Maßnahmen“, das zur Weiterbildung von Führungskräften eingesetzt werden kann. Neben einer Einführung in die demographischen und wirtschaftlichen Veränderungen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu einer zentralen Herausforderung für Unternehmen und Gesellschaft als Ganzes machen, enthält es einen Überblick zu zahlreichen familienfreundlichen Maßnahmen, die in der betrieblichen Praxis einsetzbar sind, sowie Kontaktinformationen zu verschiedenen Zertifizierungsagenturen.

Ziel der zweiten Projektphase war, im Rahmen einer „best practice“-Analyse beispielhafte familienfreundliche Betriebe in Bayern vorzustellen, die anderen Unternehmen als mögliches Vorbild dienen können. Durch die Benennung konkreter Ansprechpartner unterstützt das Modul die Kommunikation, erleichtert den Erfahrungsaustausch und ermöglicht eine Vernetzung von Unternehmen, die familienfreundliche Strukturen implementieren.

In der abschließenden dritten Projektphase wurden die gewonnenen Kenntnisse und Erfahrungen konkretisiert und auf der Praxisebene angewandt, d.h. der Prozess der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen und Modellen wurde in ausgewählten Unternehmen in der Region Bamberg wissenschaftlich begleitet und evaluiert.

Hierzu untersuchte und beriet das ifb drei verschiedene Unternehmen bei der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen. Die Ergebnisse wurden den Unternehmen direkt zugeleitet und nicht veröffentlicht. Die Beratungstätigkeit erbrachte nicht nur organisationsspezifische Ergebnisse zu Stand und Potenzialen familienfreundlicher Maßnahmen in den untersuchten Unternehmen, sondern auch einige weitergehende und verallgemeinerbare Erkenntnisse, die wie folgt resümiert werden können:

- Den Praxisprojekten ging eine längere Phase der Akquise voraus, in der mit verschiedenen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen aus der Region Bamberg Gespräche zur Thematik „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ geführt wurden. Das ifb konnte im Rahmen dieses Projekts und Dank der Förderung durch das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen zwar eine weitgehend kostenfreie Evaluation und Beratung anbieten konnte, doch viele Verantwortliche der angefragten Unternehmen reagierten sehr zögernd. Obwohl zuletzt ein Gutachten des Bundesfamilienministeriums den betriebswirtschaftlichen Nutzen von elterngerechten Regelungen klar unterstrichen hat – mittelständische Unternehmen könnten mehrere 100.000 Euro pro Jahr sparen – schienen manche Gesprächspartner familienfreundliche Maßnahmen als Luxus anzusehen, der in einer schwierigen wirtschaftlichen Phase nicht sinnvoll sei. Hier sollten weitere Informationsanstrengungen ansetzen, um die win-win-Konstellation solcher Maßnahmen für Unternehmensleitung wie Beschäftigte stärker herauszustreichen und transparent zu machen.
- Damit einher geht die Erkenntnis, dass entsprechende Projekte nur dann erfolgreich sind, wenn sie auf allen Ebenen einer Organisation verankert sind und die verschiedenen Beteiligten sich der Thematik annehmen. Das muss nicht notwendigerweise bedeuten, dass Reformen nur von der Leitungsebene aus angestoßen werden können, weil dort die Autorität vorhanden ist, das Thema auf die organisatorische Agenda zu setzen.

Das Beispiel eines der beteiligten Unternehmen zeigt, dass auch „von unten“, in diesem Fall durch Initiative des Personalrats, die notwendigen Schritte angestoßen werden können. Entscheidend ist in jedem Fall, dass eine möglichst breite Beteiligung der unterschiedlichen Gruppen in der Organisation (Leitung, Personalabteilung, Personalrat, Elternvertreter, ...) erreicht wird, um die Maßnahmen dem konkreten Bedarf anzupassen.

- Das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Ausbildung ist, im Gegensatz zu der Diskussion um Vereinbarkeitsprobleme von Familie und Erwerbstätigkeit, noch weitgehend unterbelichtet, wird aber in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Durch die federführende Betreuung des Projektkreises „Familienfreundliche Universität Bamberg“ hat das ifb Kompetenzen in der Beratung von Hochschulen erworben, die zukünftig genutzt werden sollen. Geplant ist, das Beratungsmodul „Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Studium an Hochschulen“ mit seiner Kombination von qualitativen und quantitativen Evaluationsinstrumenten auch anderen Universitäten und Fachhochschulen anzubieten. Damit will das ifb dazu beitragen, bei diesen Einrichtungen, die für eine Vielzahl von Eltern Arbeitgeber und/oder Lebenswelt sind, familienfreundliche Strukturen entstehen können.

Der vorliegende Endbericht in Form einer Broschüre setzt sich im ersten Teil („Familienfreundliche Maßnahmen“) mit der aktuellen Problematik auseinander. Er beschreibt die demographischen und wirtschaftlichen Entwicklungen, die Veränderungen der Familienstrukturen und leitet daraus die neuen Herausforderungen und Konsequenzen für die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit ab. Darüber hinaus zeigt er auf, welche Lösungen für das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf diskutiert werden und stellt familienfreundliche Maßnahmen und Modelle vor, die auf der betrieblichen Ebene bereits umgesetzt wurden und die zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen.

Es zeigt sich, dass immer mehr Unternehmen auf diese neuen Herausforderungen reagieren und entsprechende familienfreundlicher Strukturen einführen. Im zweiten Teil („Best-Practice“) stellen wir daher ausgewählte bayerische Unternehmen vor, die bereits Maßnahmen bzw. Modellvorhaben zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt und somit einen Beitrag zur familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitswelt geschaffen haben. Gleichzeitig werden die Erfahrungen dieser Unternehmen bei der Implementation familienfreundlicher Maßnahmen aufgrund einer Befragung dokumentiert.

Ein ausführliches Literaturverzeichnis und ein Musterfragebogen für die Erfassung des Bedarfs an familienfreundlichen Maßnahmen in Unternehmen findet sich im Anhang.

Die beiliegende interaktive CD enthält die wesentlichen Teile des ersten Teils in zusammengefasster Form. Wiederholungen bestimmter Themen ergaben sich durch das Zusammenfügen der einzelnen Module, sind aber beabsichtigt.

Wir hoffen, dass diese Arbeit dazu beiträgt, mehr Führungskräfte bzw. entsprechende Verantwortliche in Wirtschaft und Verwaltung für die Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu sensibilisieren und diese Broschüre ihnen eine Hilfestellung bietet, um geeignete Lösungsstrategien zu entwickeln.

Harald Rost

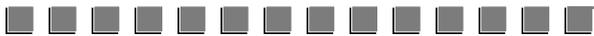
Laszlo A. Vaskovics

Projektpublikationen:

- **Work-Life-Balance – neue Aufgaben für eine erfolgreiche Personalpolitik.**
Informationsmodul: Familienfreundliche Maßnahmen.
Bamberg, 2001. ifb-Materialienband Nr. 9-2001
- **Work-Life-Balance – neue Aufgaben für eine erfolgreiche Personalpolitik.**
Informationsmodul: Best Practice. Bamberg, 2002.
ifb-Materialienband Nr. 4-2002
- **Familienfreundliche Hochschule Bamberg.**
Dokumentation der Ergebnisse.
ifb-Materialienband Nr. 5-2003



Work-Life-Balance



– neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik

Weiterbildungsmodul für Führungskräfte zum Thema
„Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit“

Modul 1: Familienfreundliche Maßnahmen

Zielsetzung des Moduls „Familienfreundliche Maßnahmen“

Zielsetzung

Ziel des Forschungsprojekts ist es, die neuen Herausforderungen der Vereinbarkeitsproblematik von Familie und Beruf aufzuzeigen und Lösungsansätze, wie sie bereits erfolgreich in der Praxis umgesetzt worden sind, zu vermitteln.

Vermittlung von Lösungen und Modellen für familien- freundliche Maßnahmen in Unternehmen

Dieses Informationsmodul soll aufzeigen, welche Lösungen für das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit diskutiert, welche bereits praktiziert werden. Es stellt wichtige Modelle für familienfreundliche Maßnahmen vor, die auf der betrieblichen Ebene bereits umgesetzt wurden. Dabei handelt es sich um Modelle, mit Hilfe derer Unternehmen eine familienfreundliche Arbeitswelt schaffen können, die im Wesentlichen durch flexible Arbeitszeiten, Unterstützung bei der Kinderbetreuung als auch durch eine familienbewusste Unternehmensphilosophie und Personalpolitik gekennzeichnet ist. Ein wichtiges Anliegen des Projekts ist es daher, die positiven Wirkungen familienfreundlicher Maßnahmen aufzuzeigen und auf deren zunehmende Notwendigkeit hinzuweisen. Damit soll die Sensibilität bei Führungskräften für das Problem der innerbetrieblichen Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit gefördert werden.

Problem: demographische Entwicklung und Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials

Aufgrund der demographischen Entwicklung wird ein deutlicher Rückgang der deutschen Bevölkerung in den nächsten Jahren prognostiziert. Konstant niedrige Geburtenzahlen seit drei Jahrzehnten führen auch zu einer Alterung der Gesellschaft. Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeitskräfte: Das Erwerbspersonenpotenzial wird erheblich schrumpfen und der Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften wird sich deutlich verschärfen. Niedrige Geburtenziffern stellen ein Problem für Wirtschaft und Gesellschaft dar. Die Rekrutierung, Bindung und Motivation der Arbeitskräfte werden für die Unternehmen zukünftig immer wichtiger.

Neue Herausforderungen für die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit

Forschungsergebnisse zeigen, dass nach wie vor ein Problem der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit besteht: Junge Menschen wollen Familie, und Männer wie Frauen wollen Familie und Beruf miteinander vereinbaren. Mütter und Väter wollen ihren Beruf ausüben, ohne jedoch auf Kinder zu verzichten. Im Hinblick auf diese Lebenspläne und die Wünsche nach Familie und Kindern sollte eine konfliktfreiere Vereinbarkeit von Familie und Beruf künftig sowohl familienpolitisches Ziel als auch Ziel im Eigeninteresse der Unternehmen sein. Doch oftmals stehen dem innerbetriebliche Hürden im Wege. Familienpolitische Maßnahmen des Staates alleine reichen zur Problemlösung nicht aus - auch die Wirtschaft ist gefordert und sollte hier eine Mitverantwortung übernehmen.

Ausgangslage

Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Situation

Seit einigen Jahren vollzieht sich im Bereich von Wirtschaft, Finanzmärkten und Handel ein Strukturwandel, der mit Schlagworten wie „Öffnung der Weltmärkte“ oder „Globalisierung“ umschrieben werden kann. Die Erschließung von Wirtschaftsstandorten in ökonomisch attraktiven Schwellenländern, der Ausbau des Internets als unbegrenzter Direktmarkt und nicht zuletzt auch die Entwicklungen innerhalb der EU haben weitreichende Folgen auch für die deutsche Wirtschaft. Die weltweite Konkurrenz, Unterschiede im Lohn- und Preisniveau, die veränderten Nachfragebedingungen und die dadurch nicht mehr langfristig prognostizierbare Auftragslage stellen an Unternehmen und Betriebe erhöhte Anforderungen an Effizienz und Rentabilität.

Voraussetzung hierfür sind motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die das Unternehmen mittragen, die sich verantwortlich fühlen und sich loyal verhalten, die nicht zuletzt ihre eigenen Interessen im Unternehmen vertreten sehen. Wenn Unternehmen Bedingungen schaffen, die den Interessen der Mitarbeiter nach Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit entgegen kommen, wird umgekehrt die Bereitschaft, sich den betrieblichen Erfordernissen anzupassen und die Arbeitszeit flexibel einzuteilen, ebenfalls zunehmen. Dies kann durch die Schaffung von familienfreundlichen Maßnahmen geschehen, die es den Beschäftigten ermöglichen, beruflichen und familiären Anforderungen gleichermaßen gerecht zu werden.

Technologische Innovationen, nicht nur in der IT-Branche, erfordern ständiges Lernen. Unternehmen wie MitarbeiterInnen müssen permanent mit technischen Entwicklungen Schritt halten. Um all dem gerecht werden zu können, müssen MitarbeiterInnen ständig weiterlernen, umdenken, neue Wege gehen, um mithalten zu können, konkurrenzfähig zu bleiben und Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu bewahren. Dies bedeutet eine kontinuierliche Weiterqualifizierung, die auch im Interesse des Arbeitgebers ist, wenn er innovativ arbeiten und entsprechend geschultes Personal beschäftigen will. Die Unterstützung der beruflichen Weiterbildung von MitarbeiterInnen stellt für den Arbeitgeber eine Investition dar, die sich langfristig bezahlt macht, da sie qualifizierte MitarbeiterInnen auf Dauer an das Unternehmen bindet.

Globalisierung der Märkte
bringt neue Anforderungen
durch Wettbewerbsenerweiterung

Familienfreundliche Maßnahmen
motivieren die Mitarbeiter
und binden qualifiziertes
Personal

Technologische Innovationen
erfordern kontinuierliche
Weiterbildung

Rückgang der Bevölkerung
durch sinkende Geburtenzahlen

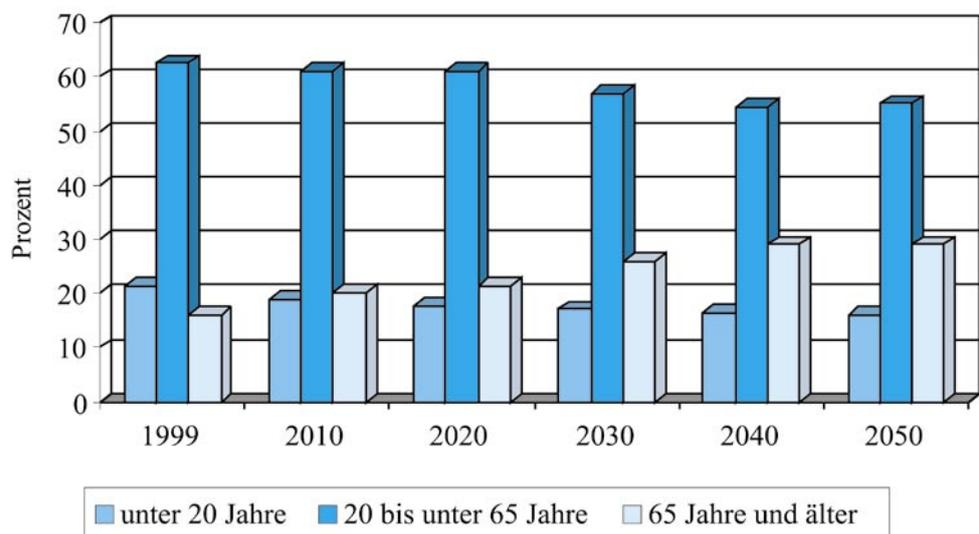
Demographische Veränderungen

Die **Geburtensziffern** sind seit langem nicht mehr auf einem Niveau, das die Bevölkerung langfristig wenigstens konstant halten könnte. Die Prognosen weisen darauf hin, dass aufgrund der Stabilität der Geburtenziffer in den letzten drei Jahrzehnten auf niedrigem Niveau auch nicht von einer grundlegenden Änderung in naher Zukunft ausgegangen werden kann. Da die heutigen geburtenschwachen Jahrgänge die zukünftige Elterngeneration sind, heißt das für die Entwicklung insgesamt, dass bis zum Jahr 2050 ein deutlicher Bevölkerungsrückgang von derzeit 82 Mio. auf ca. 70 Mio. zu erwarten ist.

Steigende Lebenserwartung

Auf der anderen Seite nimmt die **Lebenserwartung** seit Jahrzehnten zu: Die Lebenserwartung heute Geborener ist um 30 Jahre höher als die von Kindern, die vor hundert Jahren zur Welt kamen. Gegenüber 1970 hat sich die durchschnittliche Lebenserwartung um rund sieben Jahre erhöht. Nach dem Stand von 1997 beträgt die durchschnittliche Lebenserwartung für Jungen 74,4 Jahre und für Mädchen 80,5 Jahre. Die 9. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung geht von einer weiteren Steigerung um vier Jahre bis zum Jahr 2050 aus.

Abb. 1: Veränderungen der Altersstruktur der Bevölkerung Deutschlands



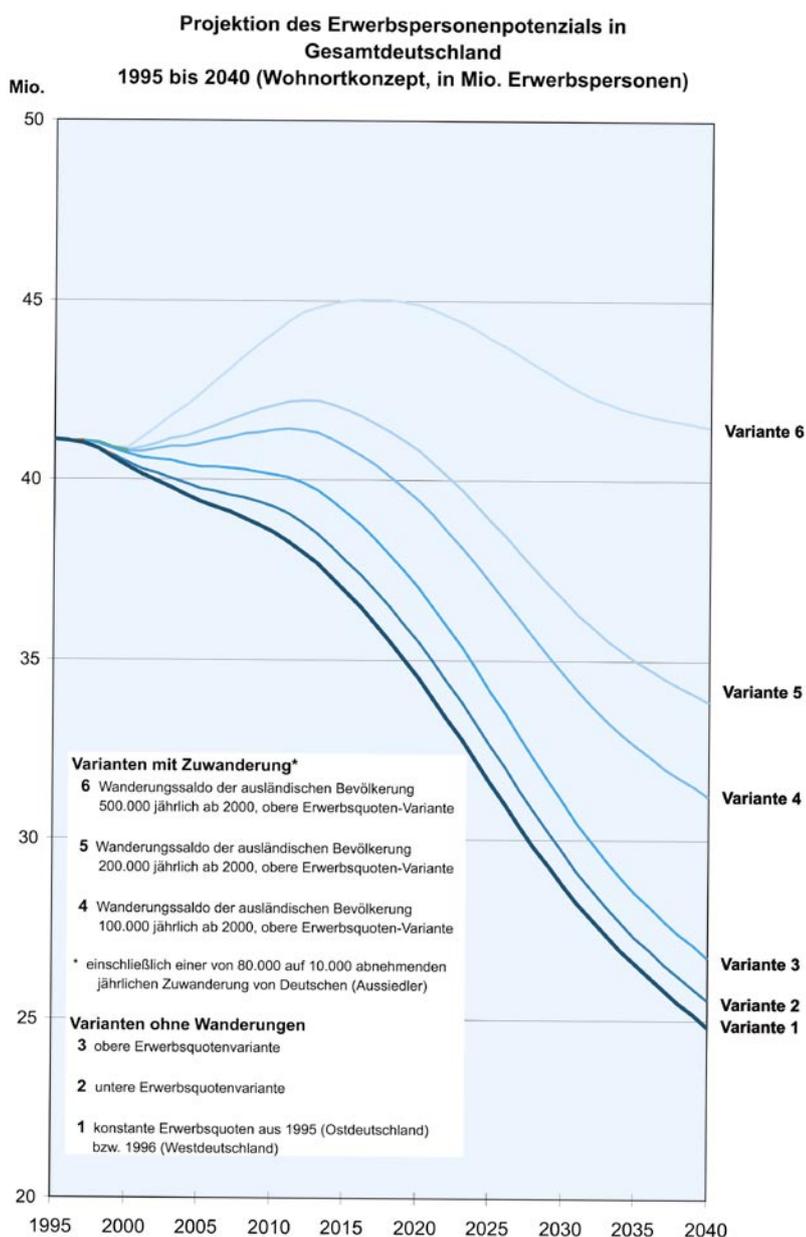
Quelle: BiB- Mitteilungen 3/2000:17.

Alterung der Gesellschaft

Die skizzierten Entwicklungen führen insgesamt und langfristig zu einer **Alterung der Gesellschaft**. Immer weniger Kinder werden geboren und stellen ihrerseits als Elterngeneration wiederum ein geringeres Potenzial für zukünftige Kinder dar. Der Anteil der älteren Bevölkerung nimmt entsprechend dieser Prognosen in einem Ausmaß zu, so dass im Jahr 2050 doppelt so viele ältere Menschen wie heute den Personen im Erwerbsalter (20 bis 59 Jahre) gegenüberstehen werden.

Die demographischen Veränderungen führen damit auch zu einem drastischen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials. Wie die folgende Grafik eindrucksvoll zeigt, verringert sich die Zahl der Erwerbspersonen von derzeit ca. 42 Mio. auf 25 bis 35 Mio. je nach Zuwanderungsvariante, wenn nicht der Wanderungssaldo ab dem Jahr 2000 jährlich +500.000 Erwerbspersonen betragen wird. Das bedeutet, dass zunehmend weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen und insbesondere sich das schon jetzt teilweise bestehende Defizit an qualifizierten Fach- und Führungskräften dramatisch erhöhen wird.

Abb. 2: Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland



Quelle: IAB-Kurzbericht 9/2000:2.

Im Rahmen dieser Entwicklungen wird den Erwartungen zufolge insbesondere das Angebot an qualifiziertem Fach- und Führungskräftenachwuchs sinken. Es kann davon ausgegangen werden, dass es als Anreizsystem auf den qualifizierten Nachwuchs wirkt, wenn sich Betriebe auf die neuen Bedürfnisse der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit einstellen und somit als „familienfreundliches“ Unternehmen gelten. Aus diesem Grunde sollte in die Qualifizierung des Personals und dessen Bindung an das Unternehmen investiert werden.

Veränderungen der Familienstrukturen

Neben den bereits aufgezeigten demographischen Entwicklungen gibt es eine Reihe weiterer gesellschaftlicher Veränderungen, die unmittelbar auch die Familie betreffen und in ihrer Summe dazu führen, dass Familienstrukturen im Wandel sind.

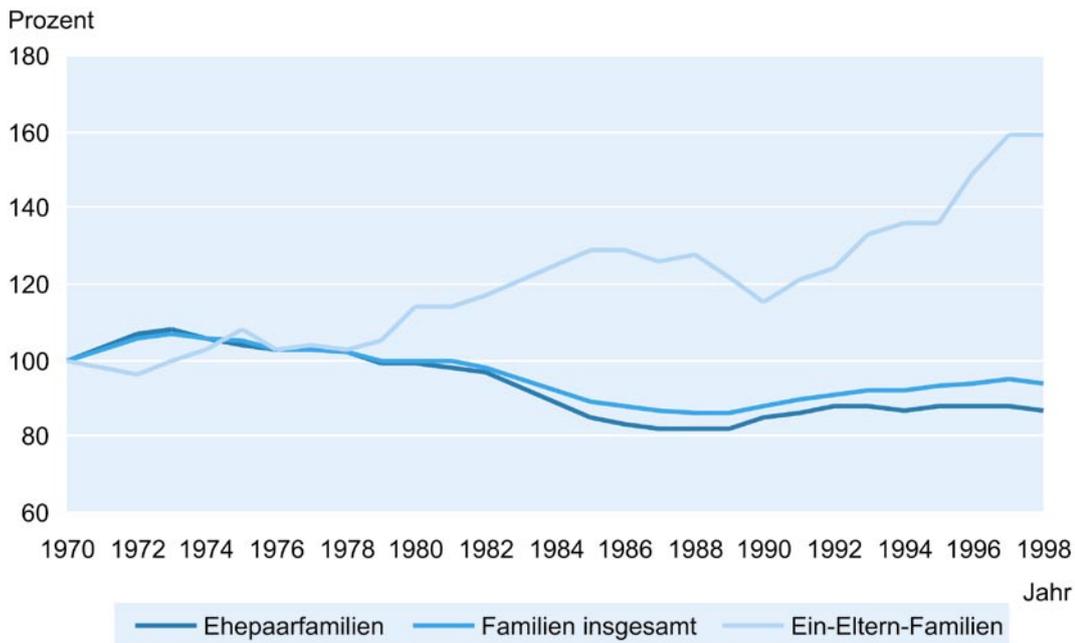
Aufgrund der längeren Ausbildungszeiten und damit zusammenhängend der Hinauszögerung der beruflichen Einstiegsphase erfolgt die Gründung einer Familie immer später, denn gesicherte berufliche und materielle Verhältnisse sind für die meisten jungen Paare noch immer eine wichtige Voraussetzung für die Familiengründung. Das durchschnittliche Alter der Mütter bei der Geburt ihres ersten Kindes liegt heute bereits bei 28 Jahren, bei Akademikerinnen bereits bei über 30 Jahren, mit steigender Tendenz. Späte Familiengründungen sind eine der Ursachen für den Rückgang „kinderreicher“ Familien.

Die Familiengröße hat in den letzten 25 Jahren deutlich abgenommen. Es gibt immer weniger Familien mit mehr als einem Kind und Familien mit drei oder mehr Kindern sind heute mit einem Anteil von 13% bereits die Ausnahme. Hinzu kommt ein steigender Anteil an Kinderlosen: Ca. 25% der Frauen, die Mitte der 1950er Jahre geboren wurden, werden kinderlos bleiben und Hochrechnungen gehen davon aus, dass von den Geburtsjahrgängen nach 1960 der Anteil kinderlos bleibender Frauen auf ca. ein Drittel steigt. Etwa die Hälfte der kinderlosen Ehen ist gewollt kinderlos, was zum Teil auch darauf zurückzuführen ist, dass Beruf und Karriere zunehmend Raum beanspruchen und die Vereinbarkeit mit Familie schwieriger wird. In Folge dessen verzichten immer mehr junge Paare auf Kinder.

Eine weitere Veränderung von Familienstrukturen kommt darin zum Ausdruck, dass die Pluralität der Lebensformen zunimmt: Die Zahl der Singles, der kinderlos bleibenden Paare, der Ein-Eltern-Familien (Alleinerziehende) und der nichtehelichen Lebensgemeinschaften (mit und ohne Kinder) steigt kontinuierlich.

Die folgende Grafik zeigt, dass insbesondere seit 1990 der Anteil an Alleinerziehenden stark zugenommen hat, in Bayern ist derzeit jede fünfte Familie eine „Ein-Eltern-Familie“.

Abb. 3: Entwicklung der Formen von Haushalten mit Kindern in Bayern (1970 = 100%)



Quelle: ifb-Familienreport Bayern 2000:64.

Ein weiteres Merkmal des familialen Wandels ist die sinkende Heiratsneigung. Seit etwa zehn Jahren ist ein deutlicher Rückgang der Zahl an Ersteheschließungen zu verzeichnen. Dagegen erfährt die Häufigkeit von Ehescheidungen eine starke Aufwärtsentwicklung: Mittlerweile werden 35% aller Ehen durch Scheidung aufgelöst, 1960 lag dieser Anteil noch bei 12,5%. Im Zuge dieser Entwicklung sind auch immer mehr Kinder von der Scheidung ihrer Eltern betroffen: In Bayern haben 1999 21.000 minderjährige Kinder die Scheidung ihrer Eltern miterlebt, damit ist ihre Zahl in den letzten acht Jahren um 50% angewachsen. Durch die zunehmende Zahl an Wiederverheiratungen entstehen auch immer häufiger sogenannte „Patchwork-Familien“, d.h. die Trennung von biologischer und sozialer Elternschaft und multiple Stiefelternschaften sind keine Ausnahmen mehr, Familienstrukturen werden komplizierter und komplexer. Dies hat zur Folge, dass Frauen und Männer sich mit neuen Herausforderungen und Problemen konfrontiert sehen, die sich auch im Arbeitsleben niederschlagen, d.h. eine familienbezogene Personalpolitik sollte auch Familienkonstellationen berücksichtigen, die nicht der konventionellen Familienform entsprechen.

Entwicklung der Formen von Haushalten mit Kindern in Bayern

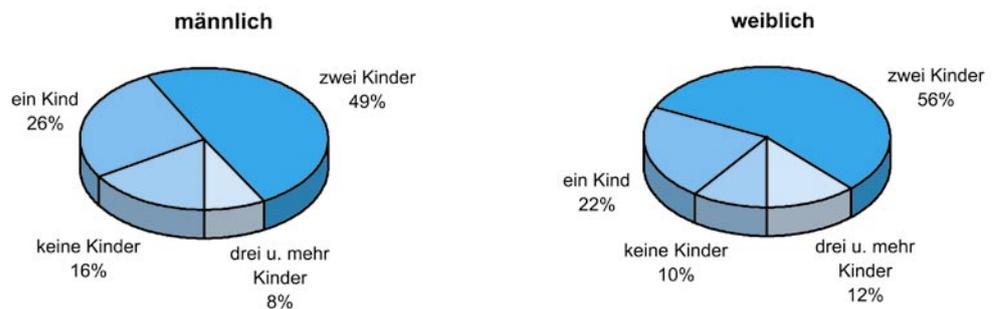
Sinkende Eheschließungszahlen und steigende Scheidungsziffern

Familienstrukturen werden komplizierter und komplexer

Vereinbarkeit von Familie und Beruf – neue Herausforderungen

Die Diskrepanz zwischen der gewünschten und tatsächlichen Kinderzahl hat eine Ursache in der immer noch problematischen Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Repräsentative Umfragen wie die Shell-Studie, bei der ca. 4000 Jugendliche befragt wurden, zeigen, dass nur 13% der Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen keine Kinder wollen, die große Mehrheit dagegen möchte Familie und Kinder. Die Tatsache, dass junge Paare jedoch weniger Kinder bekommen, als sie sich eigentlich wünschen, führt – wie bei der Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials aufgezeigt – auch für die Wirtschaft mittelfristig zu Problemen. Hier entsteht eine neue Herausforderung für die Unternehmen, da oftmals innerbetriebliche Hürden einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Wege stehen.

Abb. 4: Kinderwunsch deutscher Jugendlicher: Befragte im Alter von 15–24 Jahren, n=1987 (männlich) n=2005 (weiblich)



Quelle: Deutsche Shell 2000:56.

Dass sich in den Ansprüchen an die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gerade von qualifizierten Fach- und Führungskräften, aber auch allgemein in der erwerbstätigen Bevölkerung ein gravierender Wandel vollzieht, zeigen nahezu alle einschlägigen sozialwissenschaftlichen Untersuchungen (vgl. Schneewind/Vaskovics u.a. 1996a, Schneider/Rost 1998). Dies ist zum einen durch die steigende Frauen- und Müttererwerbstätigkeit und die höhere Bedeutung, die der Beruf für Frauen hat, bedingt. Frauen investieren mehr in ihre Berufsausbildung und Qualifikation und wollen weiterhin und stärker als bisher beruflich eingebunden sein. Das in der Vergangenheit übliche Drei-Phasen-Modell (Berufstätigkeit, Familienphase, Wiedereinstieg) wird zunehmend durch ein Modell der simultanen Vereinbarkeit von Familie und Beruf abgelöst, d.h. immer mehr Mütter wollen gleich im Anschluss an die gesetzliche Erziehungszeit wieder in den Beruf zurück.

So sind nach einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit zu Beginn des dritten Lebensjahres des Kindes nur noch 38% aller westdeutschen und 19% aller ostdeutschen Mütter im Erziehungsurlaub (IAB-Kurzbericht 7/2001:2). Dies stellt für Frauen neue Herausforderungen an die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit dar, aber auch für Männer, die sich entsprechend stärker ins Familienleben integrieren und an Erziehungsaufgaben beteiligen wollen, um ihre berufstätige Partnerin entlasten zu können.

Besonders erschwert wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie dadurch, dass die Karriereplanung den erhöhten Anforderungen an Mobilität, womit in diesem Zusammenhang eine räumliche Mobilität aufgrund von Ausbildungsplatz- oder Stellenwechsel angesprochen ist, gerecht werden muss. Dies hat zum einen den Verlust von familialen Netzen und damit von informellen Arrangements zur Betreuung der Kinder zur Folge. Zum anderen geht berufliche Mobilität auch mit vermehrtem organisatorischen, zeitlichen und finanziellen Aufwand einher.

Die institutionelle Kinderbetreuung kann jedoch derzeit diesen erhöhten Ansprüchen nicht vollständig gerecht werden, sind doch die vor allem in ländlichen Bereichen üblichen Öffnungszeiten kaum in der Lage, die „normale“ Arbeitszeit und die nötigen Fahrzeiten abzudecken. Hier könnten betriebliche Angebote zur Arbeitszeitflexibilisierung oder zur Unterstützung des Betreuungsbedarfs eine Ergänzung darstellen.

Ähnliches gilt für Eltern mit Kindern unter drei Jahren, die möglichst früh wieder in den Beruf einsteigen möchten, dies aber aufgrund des unzureichenden Platzangebots im Krippenbereich verhindert sehen. Auch Eltern mit Kindern im Schulalter fühlen sich durch einen deutlichen Mangel an Hortplätzen derzeit noch oft in ihren beruflichen Ambitionen eingeschränkt.

Die Einführung von Arbeitszeitflexibilisierungen, Teilzeitstellen, vereinbarkeitsfördernden Kinderbetreuungsangeboten oder Regelungen, die den Wiedereinstieg von Frauen nach der Familienphase fördern und garantieren, verhindern zum einen die Notwendigkeit für Frauen, aus dem Erwerbsleben auszusteigen. Zum anderen stellen sie den Versuch dar, der vielfach befürchteten Dequalifizierung von Frauen während der Berufspause entgegen zu wirken und können somit als Erhalt von Qualifikation und Kompetenz von Frauen im Unternehmen verstanden werden.

Berufliche Mobilität stellt Familien vor neue Probleme

Institutionelle Kinderbetreuung hält nicht Schritt

Unzureichendes Angebot im Krippen- und Hortbereich

Erhalt von Qualifikation und Kompetenz

Wandel der Geschlechterrollen

Eine neue Herausforderung an die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergibt sich auch aus dem Wandel der Geschlechterrollen. Die diesbezüglichen Einstellungen von Frauen und Männern haben sich bei vielen bereits grundlegend gewandelt: Männer wollen mehr Teilhabe an Partnerschaft und Familie und ihre Partnerinnen erwarten von ihnen eine stärker gleichberechtigte Aufteilung der Rollen. So zeigt zum Beispiel eine neue Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, dass ein Fünftel der befragten Väter gerne Erziehungsurlaub (Elternzeit) nehmen würde, wenn die Einkommenssituation der Familie und auch ihre konkrete berufliche Situation dies zulassen würden. Tatsächlich führen diese Erwägungen aber nur in weniger als 2% der Fälle dazu, dass Väter diese Erziehungszeit auch nehmen. Die Gründe für die geringe Beteiligung der Väter an dieser familienpolitischen Maßnahme liegen im Wesentlichen in der Befürchtung erheblicher finanzieller Einbußen, einer beruflichen Schlechterstellung nach dem Wiedereinstieg, geringerer Aufstiegschancen oder gar direkter Sanktionen durch Vorgesetzte und Kollegen (vgl. Vaskovics/Rost 1999). Traditionelle Rollenvorstellungen erschweren Vätern immer noch eine höhere Beteiligung an der Familienarbeit. Die männliche Berufskarriere gilt immer noch als inkompatibel mit einer familienbezogenen Berufspause oder einer Teilzeitbeschäftigung. Zunehmend mehr Väter wollen jedoch Familie und Beruf vereinbaren, d.h. auch sie haben ein Vereinbarkeitsproblem. Hier sind in besonderem Maße die Unternehmen gefordert, auch Vätern familienfreundliche Maßnahmen anzubieten und so den Familien eine Wahlfreiheit für ihr Modell der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen.

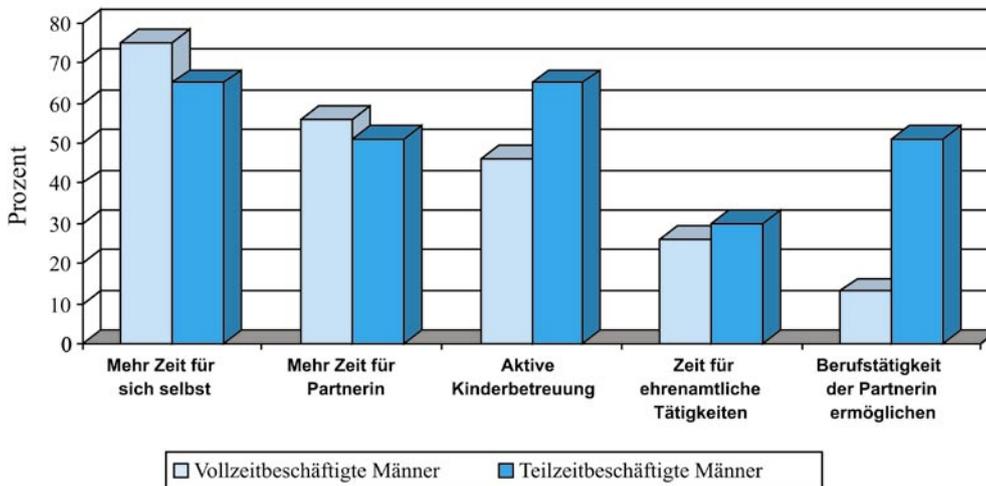
Verändertes Rollenverständnis von Männern

Männer als Zielgruppe familienfreundlicher Maßnahmen

Das Thema „Mann und Familie“ gilt als Schwerpunkt zukünftiger Familienpolitik. Bereits beim letzten Bundeswettbewerb familienfreundlicher Betriebe wurden besonders jene Unternehmen prämiert, die bewusst Väter ansprechen: Preisträger der Kategorie Kleinbetriebe war u.a. ein Holzverarbeitender Betrieb: Als „richtiger Männerbetrieb“ entwickelte man ein „familienfreundliches Konzept, dass es in sich hat. Flexibilität wird groß geschrieben. Nicht nur bei der Arbeitszeit. (...) Einer der Geschäftsführer hat für seinen zweijährigen Sohn Erziehungsurlaub genommen. (...) Jetzt plant, berechnet und zeichnet er am PC zu Hause und schickt das Ergebnis per E-Mail in den Betrieb.“

(Brigitte special 4/2000:124f.)

Abb. 5: Motive von Männern für Teilzeitarbeit



Quelle: Trojaner Jg.4/H.1 1997:37.

Eine moderne Personalpolitik sollte die neuen Herausforderungen der Vereinbarkeitsproblematik für Männer aufgreifen. Eine höhere Beteiligung der Väter am Familienleben stärkt ihre Partnerschaft und die Familienbeziehungen, reduziert Konflikte und steigert somit Lebenszufriedenheit und Lebensfreude. Wenn dem Mann und Vater ermöglicht wird, eine Balance zwischen betrieblichen und familialen Anforderungen herzustellen, profitiert langfristig das Unternehmen davon, auch wenn der betriebswirtschaftliche Nutzen nicht unmittelbar zu messen ist. Das Leben mit Kindern und die Übernahme von Verantwortung in der Familie qualifiziert auch für neue Anforderungen im Berufsalltag: Teamfähigkeit, Zuhören können, Verhandlungskompetenz, Managen und Organisieren können, Kompromissfähigkeit, konstruktive Durchsetzungsfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft werden auch durch die Bewältigung von Familienaufgaben erlernt und trainiert. Die Schaffung einer väter- und familienfreundlichen Betriebskultur wird für die Rekrutierung qualifizierten Personals zukünftig an Bedeutung gewinnen.

Dies gilt selbstverständlich für Männer und Frauen: „Familiäre Verantwortung zu übernehmen und Kinder zu erziehen kann man unter personalpolitischen Vorzeichen ganz bestimmt als eine Art Fortbildung in Sachen sozialer Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen oder Motivation verstehen. (...) Wir müssen akzeptieren, dass Kindererziehung und Haushaltsführung keine verlorene Zeit sind, sondern viele Kompetenzen erfordern und entwickeln helfen.“

(Psychologie Heute 12/1996:34)

Männer wünschen sich mehr Zeit außerhalb ihres Berufs

Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung

Beruflichen Ambitionen von Frauen – familialen Interessen von Männern Rechnung tragen

Diese Veränderungen in den Einstellungen von Frauen und Männern werden sich in der Weise auf den Arbeitsmarkt auswirken, dass zum einen das Fach- und Führungskräftepotenzial immer stärker bei Frauen und Müttern zu suchen ist. Zum anderen kommen Unternehmen nicht umhin, dem gesteigerten Interesse von Männern, sich an Familien- und Erziehungsaufgaben zu beteiligen, dahingehend Rechnung zu tragen, dass sie spezielle Lösungen der Vereinbarkeitsproblematik für die Zielgruppe der Väter erarbeiten. Viele Unternehmen bieten beispielsweise eine betrieblich geregelte (Teil-)Freistellung zu Erziehungszeiten, Einkommensausgleichvereinbarungen oder Wiedereinstellungszusagen an.

Reaktion der Unternehmen auf die veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen

Neue Anforderungen an die Unternehmen

Infolge der hier skizzierten wirtschaftlichen Entwicklungen sowie der demographischen und gesellschaftlichen Veränderungen sind Unternehmen heute und in Zukunft mit verschärften Bedingungen und Anforderungen konfrontiert. Wollen Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, müssen sie auf diese Entwicklungen und Anforderungen reagieren. Da die gesamte wirtschaftliche Lage sich in starken Auftragsschwankungen und in der Notwendigkeit zu einer stärkeren Orientierung an den Kundenwünschen niederschlägt, müssen Unternehmen flexibel reagieren können. Innovatives Ziel von Betrieben sollte es daher sein, durch möglichst flexiblen Personaleinsatz die Anpassung an den Arbeitsbedarf zu optimieren.

Differenziertere und flexiblere Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten

Die Notwendigkeit zu flexiblem Personaleinsatz ergibt sich auch durch die Interessenverschiebung der beschäftigten Männer und Frauen: Frauen wollen verstärkt in qualifizierten Berufen arbeiten, immer mehr Männer wollen sich stärker um ihre Familie kümmern, disponible Zeit haben. Dadurch stellen sich neue Herausforderungen an eine flexible Personaleinsatzplanung, die u.a. die vermehrte Schaffung von Teilzeitstellen, das Einrichten von Job-Sharing, aber auch eine weite Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung innerhalb eines festgelegten Beschäftigungsumfangs beinhalten kann.

Steigerung von Loyalität und Effizienz durch Arbeitszeitflexibilisierung

Das Angebot von flexiblen Arbeitszeiten, die Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten wie auch die Einführung weiterer vereinbarkeitsfördernder Maßnahmen, die über die Zeitgestaltung hinausgehen, bedeutet nicht nur eine effiziente Personaleinsatzplanung, sondern stellt auch ein Anreizsystem für qualifizierte MitarbeiterInnen dar. Die Balance zwischen Unternehmensinteresse und Mitarbeiterinteresse, die bei der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen zu wahren ist, schafft Bedingungen für Loyalität und Arbeitszufriedenheit seitens der Beschäftigten und trägt so zur Effizienzsteigerung des gesamten Betriebes bei.

Unternehmen sollten aber auch auf die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen reagieren. Das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf besteht nach wie vor, die familienpolitischen Maßnahmen alleine sind nicht ausreichend, um den Bedürfnissen der jungen Familien gerecht zu werden. Dringend notwendig sind unternehmerische Maßnahmen als Ergänzung der staatlichen Maßnahmen. Im Hinblick auf die sich abzeichnende Entwicklung im Bereich der Fach- und Führungskräfte ist zu vermuten, dass Unternehmen, die als familienfreundlich angesehen werden oder zertifiziert wurden (→ **Audit Beruf & Familie®**) zukünftig einen Wettbewerbsvorteil bei der Rekrutierung solcher Arbeitskräfte und ihrer längerfristigen Bindung an das Unternehmen haben.

Nachdem die Notwendigkeit von innerbetrieblichen familienfreundlichen Maßnahmen aufgezeigt wurde, werden im Folgenden familienfreundliche Maßnahmen - teils schon erprobt, teils in der Diskussion - im Überblick aufgezeigt. Diese Dokumentation soll insbesondere als Information für Führungskräfte dienen.

Innerbetriebliche familienfreundliche Maßnahmen als Ergänzung familienpolitischer Maßnahmen

Familienfreundliche Maßnahmen im Überblick

Übersicht über Modelle und Maßnahmen

Der folgende Teil gibt eine umfassende, in den einzelnen Punkten jedoch nur exemplarische Übersicht über betriebliche Modelle und Maßnahmen, die dazu dienen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern und zu erleichtern. Dabei handelt es sich zum einen um Modelle, die in der unternehmerischen Praxis bereits weite Verbreitung und Anwendung gefunden haben, zum anderen aber auch um Maßnahmen, die innerhalb einzelner Unternehmen durch spezielle Betriebsvereinbarungen geregelt sind oder auch individuell und für den Einzelfall gehandhabt werden.

Zunächst werden die Modelle vorgestellt, die einen direkten Eingriff in Arbeitszeiten und -abläufe darstellen, dazu gehören **Teilzeitmodelle** und **Job-Sharing** sowie alle Formen von Arbeitszeitflexibilisierungen.

Zu Maßnahmen, die eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern und dadurch Arbeitsabläufe optimieren, aber nicht direkt in die Gestaltung von Arbeitszeit und -organisation eingreifen, gehören alle Formen der Unterstützung von **Kinderbetreuung** und eingeschränkt auch die Möglichkeiten, die **Freistellung**, **Kontakthalte** und **Wiedereinstiegsregelungen** bieten.

Flankierende Maßnahmen stellen nur bedingt Möglichkeiten zur Vereinbarkeitsförderung dar, sie unterstützen vielmehr ein allgemeines positives und familienfreundliches Klima im Betrieb und sind Ausdruck einer insgesamt familienfreundlichen Unternehmenskultur.

Teilzeit und Job-Sharing

Teilzeit als Reduzierung der tariflich vorgesehenen Arbeitszeit

Teilzeit ist zunächst dem Grundsatz nach noch keine → **flexible Arbeitszeitform**, sondern sieht zunächst nur eine Verkürzung der normalen Tarifarbeitszeit vor, d.h. die Wochen- bzw. Monatsarbeitszeit wird um einen bestimmten Prozentanteil des Vollzeitbeschäftigungsverhältnisses reduziert. Diese Verkürzung meint jedoch nicht die tarifliche Regel einer generellen Arbeitszeitverkürzung, sondern die einzelvertragliche Regelung individueller Arbeitszeitbudgets. Dem Umfang der Verkürzung sowie dem Grad an Flexibilität sind dabei keine Grenzen gesetzt.

Teilzeit erlaubt hohes Maß an Flexibilität

Neben der bisher geläufigsten Form der Halbtagsarbeit am Vormittag sind dabei eine Vielzahl von Modellen mit unterschiedlicher Ausgestaltung von flexiblen und starren Anteilen zu unterscheiden. Dabei ist neben dem Arbeitsumfang, also dem Maß der Reduzierung, auch die Dauer, Lage und die Verteilung der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit zu berücksichtigen. Weite Verbreitung finden Schicht- und Blockmodelle, bei denen zwischen Vor-

und Nachmittagszeiten, zwischen Arbeits- und freien Tagen oder auch zwischen Arbeits- und Freizeitwochen gewechselt werden kann.

Da sämtliche arbeitsvertragliche Teilzeitregelungen den tariflichen bzw. Betriebsregelungen gemäß der vereinbarten prozentualen Anteile der normaltariflichen Arbeitszeit entsprechen, gilt dabei grundsätzlich das Prinzip der Gleichbehandlung von Teilzeitkräften, wie es im Beschäftigungsförderungsgesetz formuliert ist. Dies betrifft alle betrieblichen Sozialleistungen, z.B. die betriebliche Altersvorsorge, Fahrgeld, Sonderleistungen, Beförderungen oder Fortbildungen. Ein Teil dieser Leistungen wird Pro-Kopf gezahlt, andere verringern sich prozentual mit der Arbeitszeitreduzierung. Dagegen werden Überstundenzuschläge erst nach Überschreiten der tariflich festgelegten Arbeitszeit einer Vollzeitkraft gezahlt.

Die Bandbreite an denkbaren Variationen des grundlegenden Teilzeitmodells richtet sich nach den individuellen Interessen der Arbeitnehmer sowie denen des Arbeitgebers. Dabei sind jedoch immer zuerst die betrieblichen Voraussetzungen zu klären: was ist innerhalb der Arbeitsprozesse, der Produktionsabläufe und der betriebswirtschaftlichen Zielvorgaben überhaupt realisierbar? Welche Umstrukturierungen z.B. innerhalb der Aufgabengestaltung sind notwendig, wenn eine oder mehrere Vollzeitstellen reduziert werden? Welche Zeiträume und Zeitabläufe können durch die verschiedenen Teilzeitmodelle abgedeckt werden? Welche MitarbeiterInnen oder Arbeitsgruppen sind darüber hinaus von den Umstrukturierungen betroffen? Wenn MitarbeiterInnen in leitenden Positionen eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit wünschen, sind darüber hinaus unter Umständen ein erhöhter Organisations- und Besprechungsbedarf sowie komplexere Informations- und Kommunikationsabläufe zu berücksichtigen.

Eine Variante ist das Blockmodell bzw. die „geblockte Freizeit“. Hier wird die reduzierte Arbeitszeit auf einzelne Tage pro Woche bzw. Wochen pro Monat zusammengezogen, so dass freie Tage oder eine freigestellte Woche ermöglicht werden.

Bsp.: In einem Großunternehmen bewegt sich das Arbeitszeitvolumen zwischen 26 und 34 Stunden pro Woche. Für die Verteilung der Arbeitszeit wird ein im Rahmen der Gleitzeitregelung fester Rhythmus vorgesehen: für eine 5-Tage-Woche eine regelmäßig verkürzte Arbeitszeit, für eine 4-Tage-Woche ein fester freier Arbeitstag pro Woche.

(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999:102)

Prinzip der Gleichbehandlung
gilt auch in Betriebsvereinbarungen

Arbeitnehmer- und
Arbeitgeberinteressen
aufeinander abstimmen

Beispiel: Blockmodell

Auch Modelle, die von dieser mehr oder minder regelmäßig über die Woche oder den Monat verteilten Arbeitszeit abweichen und die Verteilung der Zeit über das Jahr regeln, sind unter dem Begriff der Teilzeit zusammen zu fassen. Dazu kann auch die saisonale Vollzeitbeschäftigung auf der Grundlage eines Jahresarbeitsvertrags gerechnet werden.

Eine Lotterieannahme braucht zweimal im Jahr für drei Monate mehr Personal. Anstatt diesen Bedarf ausschließlich mit jeweils befristet beschäftigten „Saison-Aushilfskräften“ zu decken, stellt der Betrieb auch feste Mitarbeiter mit Jahresarbeitszeit-Verträgen auf der Grundlage reduzierter Arbeitszeit ein. Diese arbeiten während der Kampagnen vollzeitig und haben ansonsten frei. Bezahlt werden sie auf der Basis ihrer durchschnittlichen Arbeitszeit von 20 Wochenstunden, so dass ein regelmäßiges monatliches Einkommen zur Verfügung steht. Der Betrieb kann es so vermeiden, ständig neue Aushilfskräfte anzulernen.

(Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 2000:63)

Teilzeitmodelle bieten
Flexibilität

Alle Teilzeitmodelle bieten neben den gezeigten Variationen hinsichtlich des Reduzierungsmaßes und der geregelten Festlegung der Arbeitszeiten weitere Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit hinsichtlich der bereits genannten Dimensionen Lage, Dauer und Verteilung. Diese Möglichkeiten, die innerhalb des Punktes → **Flexible Arbeitszeitmodelle** aufgezeigt werden sollen, eignen sich jedoch z.T. auch bei Vollzeit- oder vollzeithnaher Beschäftigung und sind damit unabhängig vom Beschäftigungsumfang. Um einen möglichst hohen Grad an Flexibilisierung zu erzielen, von dem Beschäftigte wie auch der Betrieb profitieren, ist es wichtig, über die übliche „Halbtags-Vormittagsbeschäftigung“ hinaus auch die Vielzahl weiterer Teilzeitmodelle zu berücksichtigen. In der Unternehmenspraxis kommen bereits seit einigen Jahren die unterschiedlichsten und vielfältigsten Modelle zur Anwendung; einige größere Unternehmen berichten von annähernd 100 verschiedenen Arbeitszeitmodellen, die parallel von den MitarbeiterInnen in Anspruch genommen werden.

Kombination möglichst
vielfältiger Arbeitszeitformen
maximiert Flexibilität

Die Job-Sharing-Variante
zur optimalen Ausnutzung
eines Arbeitsplatzes

Eine spezielle Variante der Teilzeit stellt die Teilung einer Vollzeitstelle in zwei (oder mehr) Teilzeitstellen dar, das Job-Sharing. Hierin bietet sich neben der rein mengenmäßigen, d.h. zeitlichen Teilung der Arbeit bzw. des gesamten Aufgabengebietes auch die funktionale Trennung nach Sachgebieten oder Tätigkeitsfeldern an. Die gängige Form des Job-Sharing ist die Halbierung einer Stelle oder eines Arbeitsplatzes; dies wird jedoch den besonderen Möglichkeiten, die das Konzept bietet, nicht gerecht: Teilt man das Aufgabengebiet nämlich funktional, so kann der Stellenumfang auf insgesamt deutlich mehr als 100%, d.h. mehr als die übliche Vollzeitvereinbarung ausgedehnt werden und der Aufgabenbereich zwischen zwei oder mehr MitarbeiterInnen geteilt werden. Da diese einen **gemeinsamen Arbeitsvertrag** erhalten, lassen sich auf diese Weise die individuellen Arbeitszeiten an die häufig längere

Gemeinsamer Arbeitsvertrag:
zeitliche Autonomie und
inhaltliche Verantwortung

Tagesbetriebszeit anpassen und der Arbeitsplatz kann ständig besetzt gehalten werden. Für die Beschäftigten bedeutet dies ein hohes Maß an zeitlicher Autonomie, Koordination und enger Zusammenarbeit, aber dadurch auch eine hohe Eigenverantwortlichkeit. Die StellenpartnerInnen können Dauer und Länge ihrer individuellen Arbeitszeiten überwiegend selbst festlegen. Im Krankheitsfall, bei Urlaub oder Fortbildungen vertreten sie sich gegenseitig, so dass nur bei längeren Ausfallzeiten eine weitere Vertretung notwendig wird. In der Regel wird hier ein Stundenüberhang vereinbart, so dass derartige Vertretungen jederzeit möglich sind.

Nach dem US-Modell teilen sich Job-SharerInnen einen Arbeitsvertrag uneingeschränkt. Dies hat zur Folge, dass die Besetzung des Arbeitsplatzes garantiert und das Aufgabengebiet eigenverantwortlich abgewickelt wird. Eine verpflichtende gegenseitige Vertretung ist jedoch nach deutschem Arbeitsrecht nicht zulässig, daher ist es wichtig, dass Job-Sharing klar geregelt wird. Die Job-SharerInnen müssen genau wissen, was bei Fehlzeiten, Urlaub, Kündigung oder Beförderung (des Partners/der Partnerin) gilt, ob und wie sie gegenseitig vertreten müssen bzw. können. Die Stellvertretung muss klar geregelt sein, ebenso die Voraussetzungen und Absprachen bei Mehrarbeit und Überlappungszeiten. Die konkrete Zeiteinteilung, Einsatz und Übergabe hingegen sollte von den Job-SharerInnen selbst vorgenommen werden.

(Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz 1999: 30; Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 2000:139ff)

Vorteile des Job-Sharings liegen auch darin, dass der Betrieb bei mehreren Personen über ein höheres Potenzial an Kreativität verfügt und dass bei dem Ausscheiden einer Person immer noch die Kompetenz, das Wissen und vor allem die Erfahrung der anderen erhalten bleibt. Dies ist auch von großem Wert bei der Einarbeitung der Neubesetzung.

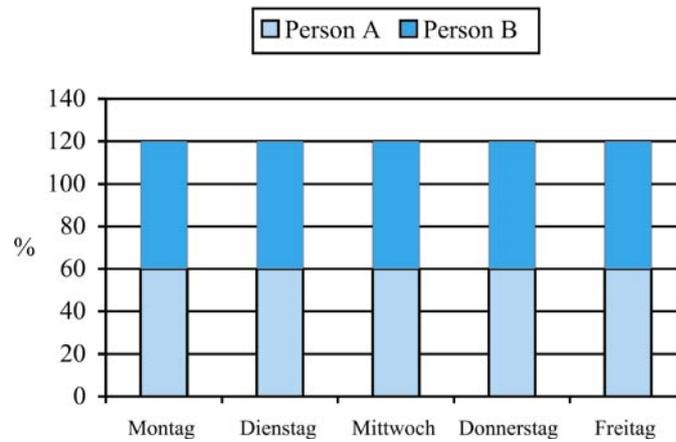
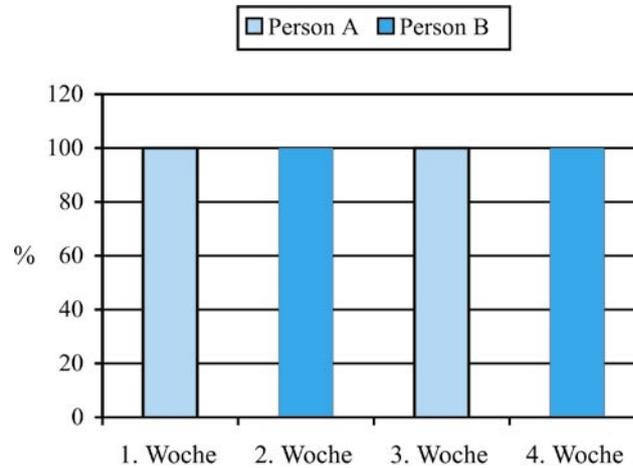
In der Regel geschieht die Teilung der Arbeitszeiten über die Woche, den Monat oder das Jahr. Je nach Grad an Flexibilität kann dies aber auch unregelmäßig durch ständig erfolgende Absprache geregelt werden. Herausragend an diesem Modell ist, dass die zeitliche Planung der MitarbeiterInnen nach gemeinsamer Abstimmung in der Weise erfolgt, dass der Arbeitsplatz ständig besetzt gehalten wird.

Gegenseitige Vertretungen

Potenzial und Kompetenz
bleibt erhalten

Beispiel:
Job-Sharing mit regelmäßiger
Verteilung der Arbeitszeit

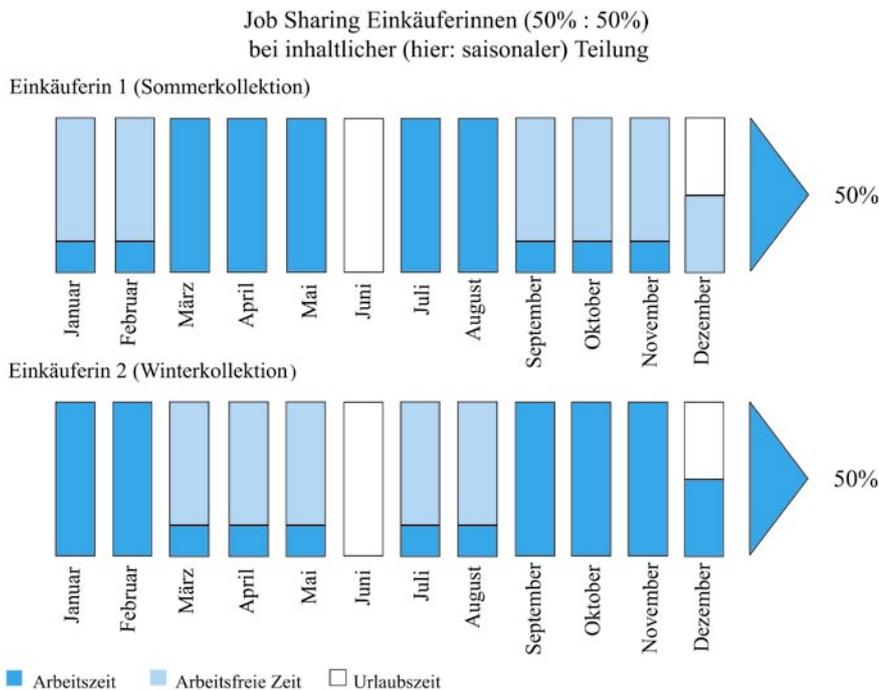
Abb. 6: Job-Sharing; wöchentliche bzw. monatliche Verteilung der prozentualen Arbeitszeit zwischen zwei Personen



Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999:52f.

In diesen Modellen ist die Arbeitszeit regelmäßig auf die Tage bzw. die Wochen verteilt. Denkbar sind auch unregelmäßige Arbeitszeiten an einzelnen Tagen oder im Monat variierende Anwesenheiten. Dadurch ist hier allerdings ein höheres Maß an Absprache und Koordination nötig.

Abb. 7: Job-Sharing mit saisonaler Jahresarbeitszeit



Beispiel: Job-Sharing mit saisonaler Teilung der Jahresarbeitszeit

Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999:126.

Vorteile von Teilzeit

Die Vorteile, die sich aus der Teilzeitbeschäftigung im Allgemeinen für den Mitarbeiter ergeben, liegen auf der Hand. Gerade in bestimmten Lebensphasen bietet sich ein Reduzieren der Arbeitszeit an, z.B. nach Familiengründung, wenn die Kinder noch klein sind, ein ausschließliches Daheimbleiben mit gänzlichem Verzicht auf eine Berufstätigkeit (in Form eines vorübergehenden Ausscheidens durch den Erziehungsurlaub bzw. Elternzeit) aber nicht gewünscht wird. Da inzwischen (geltend für ab dem 1.1.2001 geborene Kinder) die Elternzeit von beiden Partnern gleichzeitig genommen werden kann und in dieser Zeit auch beide Partner im Umfang von bis zu 30 Wochenstunden teilzeiterwerbstätig sein können, gewinnt die Einführung von Teilzeitmodellen neue Aktualität und Attraktivität.

Aber auch nach den Elternzeiten ergeben sich lebenslaufspezifisch immer wieder Familienphasen, die ein besonderes Engagement erfordern und in denen sich die Vereinbarkeitsproblematik erneut stellt. Dies ist dann der Fall, wenn Kinder eingeschult werden und der Betreuungsbedarf am Nachmittag wieder ansteigt, aber auch in späteren Lebensaltern, wenn z.B. ältere Angehörige zu pflegen sind.

Vorteile von Teilzeit für den Beschäftigten: mehr Zeit für Familie und Erziehung

Vereinbarkeitsfragen können sich immer wieder aufs Neue stellen

Zeit für Familie, Weiterbildung
und andere Interessen

Neben der familiären Verantwortung kommt die Teilzeit aber auch den beruflichen Interessen und privaten Weiterbildungswünschen der Mitarbeiter entgegen. Auch für neben- oder ehrenamtliches Engagement sowie für private Interessen, Hobbies und Freizeitwünsche entsteht so vermehrt Freiraum. Und schließlich möchten viele Arbeitnehmer „einfach nur“ mehr Zeit für einander in der Familie oder für sich selbst haben. Gerade im Zuge der Umorientierung auf mehr persönlichkeitsbezogene Werte sind dies immer stärkere und verbreitetere Motive für eine Reduzierung der Arbeitszeit. Weitere positive Effekte der Teilzeitarbeit für den Arbeitnehmer sind steuerliche Vorteile, denn im Zusammenhang mit der Steuerprogression kehrt sich das Prinzip um und führt zu anteilig geringeren Abgaben. Und schließlich ermöglicht eine Teilzeitbeschäftigung oft erst die Teilhabe am Erwerbsleben, wenn die Wahl häufig nur zwischen Erwerbslosigkeit oder Vollzeitbeschäftigung besteht, welche aber aus familiären Gründen unmöglich scheint.

Flexibilisierung
von Arbeitszeiten und
Arbeitsabläufen kann die
Produktivität steigern

Eine direkte Folge, die aus der Einführung und planvollen Verteilung von Teilzeitarbeitsplätzen für Arbeitgeber resultiert, ist die Entkopplung von Arbeitszeit und Betriebszeit, was vor dem Hintergrund sich verändernder gesamtwirtschaftlicher Anforderungen unerlässlich ist. Die Produktivität soll gesteigert, Kosten müssen gesenkt, Fertigungsanlagen besser ausgenutzt werden. Da die Unternehmen sich gleichzeitig an Auftragslage und Kundenwünschen orientieren müssen, kann die Flexibilisierung von betrieblichen Arbeitszeiten und Arbeitsabläufen durch die Einrichtung von Teilzeitstellen oder auch Wechselschichtsystemen zwischen Voll- und Teilzeit umgesetzt werden.

Aufgabenbezogener
Personalbedarf: Abschied
von der Vollzeit-Mentalität

Ein weiterer Vorteil von Teilzeit liegt in der Optimierung der aufgaben- oder arbeitsplatzbezogenen Personalbedarfsplanung. Definiert sich ein Arbeitsplatz über die anfallenden Aufgaben und nicht über den zeitlichen Umfang einer Vollzeitplanung, so lassen sich Flexibilisierungs- mit Spezialisierungsvorteilen vereinbaren. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Leistungsfähigkeit und Arbeitseffektivität der MitarbeiterInnen aus, wenn sich die verteilten Aufgaben an den tatsächlichen Kompetenzen und Kapazitäten der MitarbeiterInnen ausrichten.

Psychische Entlastung
steigert die Leistung der
Arbeitnehmer

In psychischer Hinsicht stellt die Teilzeitarbeit eine wesentlich geringere Belastung dar, wovon übrigens nicht nur der Arbeitnehmer profitiert: Auch für das Unternehmen entsteht eine Effizienzsteigerung durch den konstanten Erhalt der Leistungsfähigkeit von Teilzeitbeschäftigten.

Individuelle Leistungssteigerung
bei Teilzeit möglich

Denn die reduzierte Arbeitszeit, und hier vor allem die reduzierte Tagesarbeitszeit, wirkt sich direkt auf die Produktivität der Mitarbeiter aus: Die individuellen Leistungskurven

können auf relativ höherem und stabilerem Niveau gehalten werden, Ermüdungserscheinungen treten seltener auf und sind von kürzerer Dauer.

Neben diesen scheinbar vordergründigen Zusammenhängen lässt sich jedoch beobachten, „dass das insgesamt optimierte Zusammenspiel von beruflichen und privaten Zeiterfordernissen weitaus stärker produktivitäts- und fehlzeitenwirksam ist: Nicht die Kürze oder Länge der täglichen Arbeitszeit ist hier entscheidend, sondern die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seinen Arbeitszeiten in allen drei Dimensionen Dauer, Lage und Verteilung“.

(Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 2000:64)

Flexible Arbeitszeitmodelle

Wie die bisherigen Darstellungen erbrachten, enthält die klassische Form der Teilzeit als Reduzierung des individuellen Arbeitsbudgets bereits verschiedene Möglichkeiten, die Arbeitszeit hinsichtlich der drei Dimensionen Dauer, Lage und Verteilung innerhalb der Woche, des Monats oder gar eines Jahres flexibel zu handhaben. Weitere mögliche Formen der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit und der Arbeitsabläufe sollen im Folgenden aufgezeigt werden.

Gleitzeit

Das Ende der sechziger Jahre eingeführte Modell der Gleitzeit kann als der Vorreiter der Arbeitszeitflexibilisierung bezeichnet werden. Inzwischen ist es nicht nur in Ämtern, Verwaltung und öffentlichen Einrichtungen etabliert, auch in verschiedenen Dienstleistungszweigen und Produktionsbereichen wurde die Gleitzeit zum Standardmodell.

Die klassische Gleitzeit bietet Spielräume für den Arbeitsbeginn, die Pausen sowie die Beendigung des Arbeitstages. Innerhalb dieser Zeiten besteht eine feste Kernarbeitszeit, in der die MitarbeiterInnen anwesend sein müssen. Die jeweiligen Zeitpunkte bzw. die Lage und Dauer der Kernarbeitszeit sind tarifrechtlich bzw. betriebsintern geregelt. Für Teilzeitkräfte gilt hier die Sonderregelung, dass sie je nach dem individuellen Arbeitszeitbudget individuelle Kernzeiten vereinbaren können.

Flexible Gestaltung von
Arbeitszeit und Arbeitsabläufen

„Pionier“ Gleitzeit

Das klassische Modell
„Gleitzeit“

Beispiel:
Kernarbeitszeiten

Die Kernarbeitszeiten können unterschiedlich ausgestaltet sein:

- relativ ausgedehnt ohne eine Aussparung der Mittagszeit, z.B. von 8.30 bis 15.00 Uhr
- relativ ausgedehnt mit einem Mittags-Frei-Block, z.B. von 8.30 bis 12.00 und von 13.30 bis 16.00 Uhr
- relativ eng bemessen, z.B. von 10.00 bis 14.00 Uhr

Ausdehnung flexibler Formen
der Arbeitszeitgestaltung

In letzter Zeit wird jedoch diese klassische Form der Gleitzeit zunehmend von noch flexibleren Formen der Arbeitszeitgestaltung abgelöst. Diese bieten den Beschäftigten mehr Raum für individuelle bzw. teambezogene Absprachen, mehr Orientierung an den tatsächlichen Aufgaben und Zielsetzungen sowie mehr Raum für direkte Reaktionen auf Kundenwünsche und Auftragslage.

Flexibilisierung auch
von Kernarbeitszeiten

Neben völlig frei disponierbaren Arbeitszeiten mit dem höchsten Grad an Flexibilität, über deren Abruf in der Regel der Arbeitgeber aus betrieblichem Interesse entscheidet (z.B. Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit KAPOVAZ), stellt die Flexibilisierung auch der Kernarbeitszeiten diejenige Variante dar, die der Vereinbarkeit von Familie und Beruf am ehesten entspricht. Die mit den MitarbeiterInnen vertraglich fixierten wöchentlichen Arbeitszeiten werden davon nicht tangiert.

Familienfreundlichkeit
durch flexible Gleitzeit

Das Modell der flexiblen Gleitzeit gewährt Eltern mit kleinen Kindern einen größeren zeitlichen Spielraum vor allem am Morgen. Kinder im Vorschulalter sind nicht leicht in starre Zeitschemata zu pressen, Begriffe wie Zeitknappheit oder Pünktlichkeit sind ihnen fremd. Auch öffnen Kinderbetreuungseinrichtungen häufig erst zeitgleich mit dem Arbeits- oder Schichtbeginn, so dass es vorkommen kann, dass die/der Beschäftigte entweder verspätet oder abgehetzt zur Arbeit erscheint. Daneben bieten flexibel gehandhabte Gleitzeitregelungen, eventuell gepaart mit der Führung von → **Zeitkonten**, auch den Spielraum, im Falle von plötzlich erkrankten Kindern die nötigen Vorkehrungen hinsichtlich der Betreuung zu treffen, ohne zu große Verspätungen oder gar eine eigene Krankmeldung in Kauf nehmen zu müssen. In Betrieben, in denen flexible Gleitzeitmodelle praktiziert werden, stellte sich heraus, dass die kurzfristige morgendliche Krankmeldungsrate von Eltern erheblich gesunken ist.

Vorteile von
flexibler Gleitzeit

Weitere Vorteile für die Beschäftigten:

- mehr Eigenverantwortung bei der Erfüllung der Aufgaben und Funktionen, die nunmehr von der reinen Anwesenheit in festen Kernzeiten entkoppelt sind,
- bessere Koordination von beruflichen und familiären Pflichten.

Weitere Vorteile für den Arbeitgeber:

- bessere Orientierung des Personaleinsatzes an betrieblichen Vorgaben,
- Loyalität und Entgegenkommen der MitarbeiterInnen in betrieblich fordernden Situationen,
- leichtere Gewinnung von qualifiziertem Personal (Anreizwirkung),
- erhöhte Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten.

(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1997:29)

(Jahres-)Arbeitszeitkonten

Je flexibler Gleitzeitregelungen umgesetzt werden, desto notwendiger wird die Arbeitszeiterfassung durch den einzelnen Mitarbeiter selbst. Dabei ist es unerheblich, welches Arbeitszeitmodell im Einzelnen umgesetzt wird. Ausnahme stellt die vollständige Orientierung an den geleisteten Ergebnissen dar, wie sie zunehmend auf den höchsten Führungs- und Managementebenen praktiziert wird. Hier wird ganz auf die Arbeitszeiterfassung verzichtet und die Verantwortung der MitarbeiterInnen ausschließlich im Hinblick auf das erarbeitete Ergebnis gesehen.

In der Regel aber ist es sowohl bei flexibler Monatsteilzeit, bei flexibler Jahres(-teilzeit) arbeit als auch bei Lebensarbeitszeitmodellen mit hohem Flexibilisierungsgrad unerlässlich, die individuelle Arbeitszeit fortlaufend zu erfassen. Basierend auf der Erfassung erfolgt dann von betrieblicher Seite die Personaleinsatzplanung sowie seitens der MitarbeiterInnen die zeitliche Koordination im Team. Bewährt hat sich hierbei die Einrichtung von **Arbeitszeitkonten**. Diese Konten können in der Regel monatlich geführt werden; es gibt jedoch auch zunehmend positive Erfahrungen mit der Führung von Jahresarbeitszeitkonten (vgl. auch → **Sabbaticals**).

Bei Zeitkonten werden sowohl Plus- als auch Minusstunden in meist monatlichem Abrechnungsmodus geführt. Angesammelte Plusstunden werden nach individueller Regelung mit den unmittelbaren Vorgesetzten und nach Information der Personalstelle als Freistellungszeiten abgegolten. Besonders familienfreundlich ist es, wenn kein „Plus-Limit“ vorgegeben ist, d.h. wenn keine vorgearbeiteten Stunden am Abrechnungsende verfallen. Die Arbeitszeit wird entweder computergesteuert erfasst oder mittels Eintragungen in einen Arbeitszeiterfassungsbogen. Die Ansammlung von Mehrarbeitsstunden, die zum Beispiel in nachfragestarken Zeiten geleistet und in Zeiten geringerer Nachfrage im Sinne eines Freizeitausgleichs wieder abgegolten werden können, ist auch für das Unternehmen vorteilhaft, da keine Überstundenzuschläge anfallen. Und für die Beschäftigten entstehen so immer wieder (planbare) Zeiten, in denen mehr Zeit für familiäre Interessen verfügbar ist.

Zeitkonten

gewährleisten Flexibilität...

... setzen aber auch Zeiterfassung voraus

Abrechnungsmodus ohne Plus-Limit

Beispiel:
Lebensarbeitszeitkonto

In einer Maschinenbaufirma, die beim Bayerischen Wettbewerb „Der familienfreundliche Betrieb 2000“ in die engere Wahl genommen wurde, „wird bereits seit 1994 ein Lebensarbeitszeitmodell angeboten, bei dem Urlaub oder Mehrarbeitsstunden beliebig lange gepuffert oder aufgebaut werden können, ohne dass diese verfallen. Damit sollen die Mitarbeiter/innen motiviert werden, ihre Arbeitszeit an den familiären Bedürfnissen auszurichten und in bestimmten Phasen diesen Puffer zu nutzen. Darüber hinaus werden Jahres- und Wochenarbeitszeiten individuell verhandelt und in Abstimmung der persönlichen wie der betrieblichen Erfordernisse gegebenenfalls verändert. Über einen Stundenpuffer bis zu 100 Stunden können die Beschäftigten frei verfügen. Mehrarbeitsstunden darüber hinaus können wahlweise auch ausbezahlt, abgeglichen oder dem Lebensarbeitszeitkonto gutgeschrieben werden.“

(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2000:42)

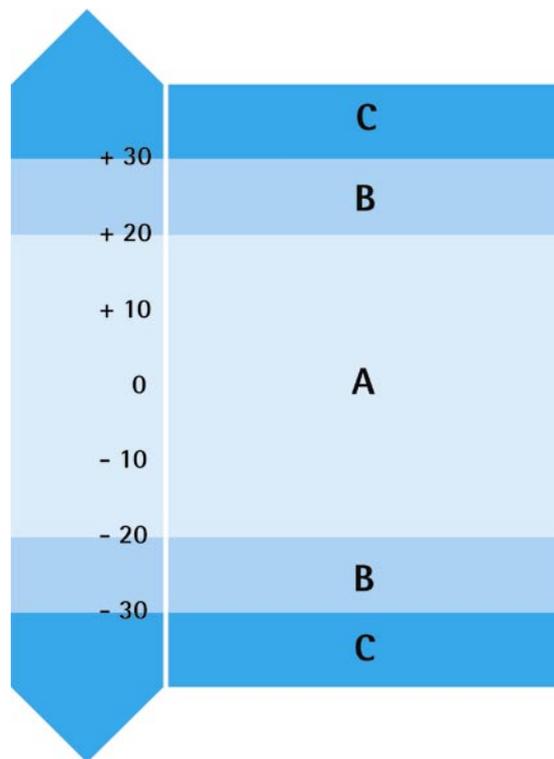
Soll-Stunden-Regelung
vermeidet „Überschuldung“

Gegenüber nichtlimitierten Plusstundenübertragungen empfiehlt es sich jedoch, das Minusstundenkonto im Sinne einer Soll-Stunden-Regelung festzulegen. Dieses hilft den Beschäftigten, eine Überschuldung zu vermeiden, was vor allem bei Vollzeit- oder vollzeitnaher Beschäftigung leicht passieren kann.

Dabei hat sich das seit 1991 in vielen Unternehmen eingeführte Ampelprinzip sehr bewährt: Durch die Zuordnung zu unterschiedlichen Phasen (vgl. Schaubild) können MitarbeiterInnen und Führungskräfte den Überblick über die Saldierung behalten und dadurch auch gemeinsam oder unter stärkerer Disponierung durch die Führungskraft steuernd eingreifen:

Beispiel: Ampelprinzip

- *In Phase A (Grünphase) zwischen z.B. +20 und –20 Stunden befindet sich das Zeitkonto im erwünschten Gleichgewicht,*
- *In Phase B (Gelbphase) bei weiteren Abweichungen über die „Grünphase“ hinaus von z.B. 10 Stunden kippt das Zeitkonto allmählich nach oben oder unten, so dass ein gewisser Steuerungsbedarf erkennbar wird. Hier müssen MitarbeiterInnen und Führungskräfte gemeinsam nach Wegen suchen, den Gleichgewichtszustand wieder herzustellen,*
- *In Phase C (Rotphase) mit zusätzlichen Abweichungen von der Gelbphase in den Minus- oder Plusbereich hinein ist das Konto „aus den Fugen geraten“. Hier ist schnelles Handeln dringend angeraten.*



Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 2000:35.

Flexibilität über weite Zeiträume ist durch das Modell der Jahresarbeitszeit gegeben. Die wöchentliche Arbeitszeit wird auf ein Jahr hochgerechnet und dann ungleich auf einzelne Zeitperioden entsprechend periodischer oder saisonaler Schwankungen verteilt. Das Ziel liegt darin, Mehrarbeit in Zeiten der Spitzenbelastung durch weniger Arbeit in Zeiten schwächerer Auslastung auszugleichen. Für die MitarbeiterInnen bringt diese Umverteilung mehr Zeit für familiäre Aufgaben mit sich.

Sabbaticals

Die Einflussnahme durch den/die MitarbeiterIn auf die Positionierung der arbeitsfreien Phasen ist dann in höherem Maße gegeben, wenn über die Führung eines Jahresarbeitszeitkontos die Inanspruchnahme von Sabbaticals vertraglich geregelt ist. Ein Sabbatical ist ein geplanter Langzeiturlaub, der als längerer Freizeitblock über den gesetzlichen Jahresurlaub hinaus geht. Dabei sind im Wesentlichen zwei Formen zu unterscheiden: Zum einen kann ein Sabbatical durch das längere Sammeln von Plusstunden im Rahmen eines Zeitkontos eingerichtet werden. Zum anderen besteht aber auch die vertraglich geregelte Möglichkeit, ein Sabbatical mittels der Reduzierung des Gehalts bei fortlaufender Zahlung einzufügen. Ein Sabbatical muss längerfristig angemeldet sein, um Vertretungslösungen vorbereiten zu können. Insofern bietet es keine spontane, am Bedarfsfall orientierte Flexibilität, ist aber ein geeignetes Instrument, um vorhersehbare Phasen mit erhöhter familiärer Belastung oder

Flexible Jahresarbeitszeit

Längere geplante Freizeitphasen ansparen

intensivem Betreuungsbedarf oder -wunsch (z.B. bei Einschulung eines Kindes) abdecken zu können.

Beispiel: Sabbaticals

Ein Mitarbeiter verzichtet auf 1/12 seines Gehalts, arbeitet aber weiterhin in Vollzeit. Daraus entsteht ein zusätzlicher Freizeitanspruch von einem Monat jährlich. Wird diese Zeit über drei Jahre hinweg angespart, ergibt sich ein dreimonatiges Sabbatical. Das um etwa 8,5% reduzierte Gehalt wird fortlaufend weiter bezahlt. Diese Variante bietet sich besonders für Führungskräfte des oberen Managements an, die während des laufenden Arbeitsjahres keine Möglichkeit zur Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit sehen, dann aber z.B. in Phasen geringerer Auslastung eine längere Auszeit in Anspruch nehmen möchten. Eine für Führungskräfte ebenfalls günstige Variante ist die Ansparung von Plusstunden über ein Langzeitkonto, wodurch z.B. nach zwei oder drei Jahren ein dreimonatiges Sabbatical ohne Gehaltseinbußen ermöglicht wird.

Zeitautonome Gruppen

Ein wichtiges Instrument zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten und zur optimalen Arbeitsgestaltung sind zeitautonome Gruppen. Die Einrichtung solcher zeitautonomer Gruppen ist ein geeignetes Modell für hochqualifizierte Fachkräfte, die in besonderer Weise mit Aufgaben der Entscheidung, Planung, Leitung und Entwicklung betraut sind.

Zeitautonomie für hochqualifizierte Teams

Zeitautonomie bedeutet Zeitverantwortung und erfordert vor allem eine ständige gruppeninterne Absprache, die in erster Linie ergebnis- bzw. produktorientiert verläuft. Insofern ist Arbeitszeitgestaltung immer auch Gestaltung von Arbeitsabläufen. Die Arbeitsorganisation erfolgt nach vorab festgesetzten Zielvorgaben. Dabei ist ein hohes Maß der Berücksichtigung persönlicher Zeitwünsche innerhalb der betrieblichen Vorgaben gewährleistet. Zeitautonome Gruppen verlangen, fördern aber auch ein hohes Maß an Verständnis für betriebliche Abläufe sowie an Verantwortungsbewusstsein.

Eigenverantwortlich am Ergebnis orientiert

Hinsichtlich des Arbeitszeitbudgets sind unterschiedliche Zeitvolumina denkbar. So empfehlen sich zum Beispiel in Betrieben mit starken Auftrags- oder saisonalen Schwankungen wie in der Bau- oder Gartenbaubranche eher Teilzeillösungen; denkbar sind auch eingeschobene → Telearbeitstage in Kombination mit Jahresarbeitszeitverträgen. Bewährt haben sich zeitautonome Gruppen in allen Wirtschaftszweigen und Tätigkeitsbereichen.

Vereinbar mit unterschiedlichen Arbeitszeitformen

Für das Unternehmen entfällt mit der Einrichtung von zeitautonomen Gruppen die zentrale Personaleinsatzplanung; allerdings wird ein hohes Maß an formellem Informationsaustausch und ständigen Arbeitsbesprechungen erforderlich. Jedoch zeigen alle Erfahrungsberichte, dass über die Steigerung der Verantwortlichkeit bei allen Beteiligten eine deutliche

Verbesserung der Lern- und Leistungsfähigkeit als Effekte für das Unternehmen

Verbesserung der Lern- und Leistungsfähigkeit der Organisation als Ganzes erzielt werden konnte.

Zeitautonome Gruppen: Eine mittelständische Bank besetzte im Zuge erweiterter, durchgehender Öffnungszeiten Bereiche wie Kundenberatung, Kasse und EDV durch Gruppen von Mitarbeitern, die ihre Arbeitszeiten unter Einhaltung bestimmter Vorgaben (Gesamtarbeitszeit, Mindestbesetzungszeit) selbst organisieren.

(Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 2000:39)

Telearbeit

Die Telearbeit als eine noch relativ neue Form der Arbeitsorganisation stellt für Unternehmen eine Möglichkeit dar, ihre Produktivität und Effizienz durch die Veränderung von Arbeitszeit und vor allem Arbeitsort zu erhöhen. So versteht man unter Telearbeit die informations- und kommunikationstechnologisch basierte Tätigkeit außerhalb der „üblichen“ Büroräume. In der Praxis werden in erster Linie drei **Varianten** von Telearbeit unterschieden:

- *isolierte bzw. Tele(heim)arbeit, bei der die Arbeitsleistung ausschließlich zu Hause erbracht wird,*
- *alternierende Telearbeit, bei der der/die ArbeitnehmerIn in einem festgelegten zeitlichen Rahmen wechselweise zu Hause bzw. außerhalb des Unternehmens sowie an einem betrieblichen Arbeitsplatz tätig ist,*
- *Satelliten- und Nachbarschaftsbüros, bei denen es sich bei der Telearbeitsstätte um eine „Zweigstelle“ des Unternehmens in Wohnortnähe handelt oder aber um ein von Telearbeitern verschiedener Unternehmen gemeinschaftlich genutztes (Nachbarschafts-) Büro.*

Die Ziele, die mit Telearbeit verfolgt werden, sind u.a.

- *Kosteneinsparung durch Reduzierung der Büroflächen und durch effektiveren Personaleinsatz,*
- *Verbesserung der Arbeitsqualität,*
- *flexiblere Arbeitsorganisation und bessere Kundenbetreuung,*
- *bessere Nutzung und Integration hochqualifizierter Beschäftigter,*
- *Verbesserung der Mitarbeitermotivation, -identifikation und -zufriedenheit und damit auch der Leistungsbereitschaft,*
- *bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch Arbeiten nach persönlichem Rhythmus und Verringerung des zeitlichen und finanziellen Aufwandes bei Anfahrten zur Arbeit,*

Varianten der Telearbeit

Ziele der Telearbeit

- *bessere Berufschancen für Behinderte,*
- *Entlastung von Verkehrswegen und damit auch der Umwelt.*

In den einzelnen Unternehmen werden von den genannten Zielen jeweils unterschiedliche verfolgt. Mit an erster Stelle steht bei den meisten Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die erhöhte Flexibilität in Personaleinsatz und Organisation (vgl. Godehardt 1994, Matthies 1997).

Vorteile der Telearbeit für
Unternehmen und Mitarbeiter

Was ist für Sie drin?

"Eine flexible Arbeitsumgebung führt fast immer zu einer Steigerung der Produktivität."

Andere typische Vorteile sind:

Für Unternehmen:

höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter

Erfüllen von Umweltmaßgaben

reduzierte Bürofläche

einfacheres Halten und Werben von Mitarbeitern

Für Mitarbeiter:

höhere Zufriedenheit mit der Arbeit

geringere Fahrzeit und mehr Zeit zu Hause

größere Flexibilität, persönliche und Job-orientierte Aufgaben

zu verbinden

geringerer Stresslevel

Quelle: Hewlett-Packard Newsletter, September/Oktober 1994, aus: Matthies 1997.

Telearbeit als

familienfreundliche Maßnahme?

Inwiefern Telearbeit tatsächlich einen Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf leistet, darüber herrscht noch immer Uneinigkeit. Voraussetzung für einen positiven Effekt auf die private Lebensführung ist die Kooperation aller Familienmitglieder, wenn der Telearbeitnehmer Ruhe benötigt und sich konzentrieren muss. Gerade wenn Kleinkinder vorhanden sind, ist dies nicht einfach zu realisieren – so steht nach Matthies (1997) fest: „Telearbeit ist kein Ersatz für Babysitter.“ Dennoch scheint die Leistungsfähigkeit durch die größere Flexibilität der Arbeitsgestaltung und die Möglichkeit, über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit relativ frei entscheiden zu können, deutlich zu steigen.

Bei einem großen Versicherungsunternehmen hat jeder dritte Beschäftigte alternierend einen Telearbeitsplatz, so auch eine Sachbearbeiterin: „Für mich ist Telearbeit ideal, so kriege ich alles unter einen Hut. Aber ausschließlich zu Hause am Computer, das wollte ich auch nicht, ich brauche den Kontakt zu den Kollegen.“ Aber eins stellt die 38-Jährige deutlich klar: „Die Kinder müssen versorgt sein, sonst kann man nicht ungestört arbeiten.“

(Brigitte special 4/2000:124)

Flexible Arbeitszeiten für Führungskräfte

Aufgrund der vielfältigen wirtschaftlichen Veränderungen ist heute und in Zukunft ein hohes Maß an Flexibilität der Arbeitsorganisation, der Arbeitsabläufe und somit auch der Arbeitszeitgestaltung notwendig.

Gründe für die Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen:

- Sicherstellung des Führungskräftebedarfs
- Sicherung des Fach- und Führungskräftebestands
- Wettkampf um qualifizierte MitarbeiterInnen
- Neue Anforderung an Führungsstil und Führungsqualität
- Wunsch nach Zeitsouveränität als Motivationsfaktor

Aus betrieblicher Sicht dient eine effiziente Arbeitszeitgestaltung dem Ausgleich von Auslastungsschwankungen, der Senkung von Personalkosten sowie einer verbesserten Kundenorientierung. Aus Sicht der Beschäftigten wirkt sich eine flexible Arbeitszeitgestaltung günstig auf die Mitarbeitermotivation aus, schafft individuelle Dispositionsspielräume, stärkt die Eigenverantwortlichkeit und trägt nicht zuletzt zu einer optimierten Anpassung von beruflichen Erfordernissen an außerberufliche, insbesondere Familienaufgaben bei. Gerade aus diesen Gründen und aus betriebswirtschaftlichen Interessen stellen Führungskräfte ein wichtiges Potenzial für flexiblen Personaleinsatz dar.

Führungskräfte stellen eine besondere Herausforderung für eine innovative Arbeitszeitpolitik dar. An sie werden deutlich höhere Erwartungen an Einsatzbereitschaft und personelle wie zeitliche Verfügbarkeit gerichtet, ihre Aufgaben liegen in Entscheidungs- und Planungsprozessen, in Mitarbeitermotivation und -führung, sie tragen die Verantwortung für das Produkt, für das Team, für effektives und effizientes Arbeiten. Vor allem das herausragende Maß an Eigenverantwortlichkeit und eine zunehmend an Bedeutung gewinnende Produkt- und Ergebnisorientierung drängen starre Vollzeitregelungen immer weiter an den Rand und

Wettbewerbsfähig durch
Flexibilisierung

Flexible Arbeitszeitgestaltung
stärkt die Verantwortung von
Führungskräften

Führungskräfte als Zielgruppe
für innovative
Arbeitszeitgestaltung

machen Führungskräfte zu einer wesentlichen Zielgruppe von Teilzeit- und flexiblen Arbeitszeitmodellen. So erklärt sich auch der in den letzten Jahren zu beobachtende Wandel einer hierarchisch klar strukturierten Arbeitsorganisation hin zu einer stark teamorientierten Arbeitsweise und von Standardmustern abweichenden Arbeitszeitformen.

„Diese Sichtweise rückt einen zentralen Aspekt der flexiblen Arbeitszeitgestaltung für Führungskräfte ins Blickfeld: die Zeitsouveränität. Beides, *effizienter Umgang mit Arbeitszeit und Zeitsouveränität*, gehören zusammen – ja, sie bedingen sich geradezu gegenseitig.“

(Dellekönig 1995:39)

Ergebnisorientierter Führungsstil
verändert Arbeitszeitkultur

Auch damit verbundene neuartige inhaltliche Anforderungen an Führungskräfte lassen eine ergebnisorientierte Arbeitszeitkultur immer dringender erscheinen: Führungs- und Kommunikationsstil unter dem Druck einer gezielten Personalentwicklung fordern eine Führung durch Zielvereinbarungen, verstärkte Aufgabendelegation, die Förderung von Motivation, Selbstständigkeit, fachlicher wie sozialer Kompetenz sowie einer ständigen Qualifizierung der Mitarbeiter. Die Leistungsbeurteilung erfolgt weniger nach Anwesenheit gemäß einer starren Vollzeitnorm, sondern nach der Qualität der Aufgabenerfüllung. Damit diese Anforderungen für Führungskräfte zu bewältigen sind, ist es aus unternehmerischer Sicht und betriebswirtschaftlicher Kalkulation sinnvoll und effizient, auch die Arbeitszeiten nach Lage, Dauer und Verteilung diesen verschiedenen Aufgabenbereichen und Funktionen anzupassen.

Doppelrolle: Zielgruppe und
Führungsfunktion

Dabei unterliegen Führungskräfte einer Doppelrolle: zum einen haben sie die Verantwortung für eine effiziente Arbeitszeitgestaltung, zum anderen sind sie selbst wesentliche Zielgruppe gerade für Modelle mit hohem Flexibilisierungsgrad. Dies bringt sie in ein Spannungsverhältnis zwischen Vorbildfunktion und gezielter Mitarbeiterführung: Wollen sie den Mitarbeiter- und Betriebsinteressen durch einen flexiblen Personaleinsatz gerecht werden, dürfen sie sich selbst nicht davon ausschließen.

Lehnen Führungskräfte jedoch Teilzeitmodelle für sich selbst ab, so wirkt sich dies unter Umständen negativ auf die Haltung vor allem der Mitarbeiter aus, die teilzeitbeschäftigt sind; sie fühlen sich dann mit den negativen Eigenschaften identifiziert, die oftmals mit reduziertem Arbeitsumfang verbunden werden: mangelndes Engagement, mangelnde Verfügbarkeit, fehlende Motivation, fehlende berufliche oder Karriereorientierung, Entbehrlichkeit oder Nichterfüllung von Aufgaben.

Aufgrund dieser negativen Attribuierung wird Flexibilität durch Teilzeit für Führungskräfte auch von ihnen selbst nahezu tabuisiert. Sie befürchten zudem eine Einschränkung ihrer tatsächlichen Verfügbarkeit und damit auch der Kontrollfunktion, die sie gegenüber ihren Mitarbeitern ausüben und die aus einer „Präsenzorientierung der Vollzeitkultur“ resultiert. Darüber hinaus sehen sie ihre Unentbehrlichkeit durch die dann notwendige Delegation oder Umverteilung von Aufgaben gefährdet. Dabei wird oft übersehen, dass Führungskräfte unterschiedliche Funktionen wahrnehmen und Aufgabenbereiche abdecken, die ohne weiteres teilbar wären und mit anderem Zuschnitt oder vermehrter Delegation eher noch zu einer Effizienzsteigerung führen würden. Eine Erhöhung des Teilzeitanteils und des Flexibilisierungsgrades erscheint also in diesen Bereichen und auf der Führungsetage besonders sinnvoll.

So fand beispielsweise eine Basler Befragung von 53 Unternehmen der Nordwestschweiz mit insgesamt 491 Vollzeit- sowie 182 Teilzeit-Beschäftigten heraus, dass nur knapp 4% der Unternehmen und 5,8% der Vollzeitbeschäftigten Stellen mit Führungsaufgaben für teilzeitgeeignet halten. Dem liegt ein allgemein verbreitetes Führungsverständnis zugrunde, das Eigenschaften wie Präsenzerwartung (für Vorgesetzte wie für die MitarbeiterInnen), Vorbildfunktion, Anwesenheit als Maßstab für Engagement, Zuverlässigkeit und Gewissenhaftigkeit, Verantwortung, Kontrolle und Einfluss, Unentbehrlichkeit sowie Status und Prestige untrennbar mit Führungsaufgaben und -personen verbindet. Dagegen sind es etwas mehr als 20% der Teilzeitangestellten, die es sich sehr wohl vorstellen können, dass auch Führungskräfte in Teilzeit arbeiten.

(Straumann/Hirt/Müller 1996)

Grundsätzlich sind alle Teilzeit- und flexiblen Modelle auch für Führungskräfte denkbar, dennoch sollten im individuellen Fall die jeweiligen Funktionen und Positionen berücksichtigt werden. Auch ist sehr genau zu prüfen, inwieweit eine starke Reduzierung der Vollzeitbeschäftigung umzusetzen ist, ob auch hochgradig flexible Arbeitszeitformen vollzeitnahe in Frage kommen oder ob sich eher eine Aufgabenteilung auf der Basis von Job-Sharing anbieten würde.

In jedem Fall aber sollte die Funktionserfüllung und nicht die Anwesenheit im Sinne der Vollzeit-Norm der Bewertungsmaßstab für die Freiheit in der Gestaltung der Arbeitszeit sein. Generell ist davon auszugehen, dass mit der Hierarchieebene und damit der Verantwortung auch der Flexibilisierungs- und Gestaltungsgrad steigen sollte.

Vollzeitanpruch verhindert
aufgabenorientierte
Effizienz

Beispiel

Spezifischer Zuschnitt auf
individuelle Aufgabenbereiche

Sämtliche Modelle, die in den Punkten Teilzeit und flexible Formen der Arbeitszeitgestaltung vorgestellt wurden und die in der Regel mit Gleitzeitvereinbarungen verbunden sind, lassen sich im Prinzip auch bei Führungskräften umsetzen.

Eine Führungskraft im Bereich der Stabs- und Projektarbeit mit häufig schwankendem Arbeitspensum reduziert ihre Arbeitszeit auf 83%. Wichtig ist für sie eine vollzeitnahe Beschäftigung mit hoher Flexibilität, um ihren Aufgaben adäquat nachkommen zu können. Ihren Freizeitanspruch macht sie in Form einzelner Tage geltend, die langfristig geplant werden.

(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999:89)

Ein Abteilungsleiter mit 125 unterstellten Mitarbeitern verfügt über ein Arbeitszeitbudget von 80%. Er arbeitet in der Regel von Montag bis Donnerstag und hat den Freitag arbeitsfrei, um einen Ausgleich zwischen Beruf und Familie herstellen zu können. Ist es notwendig, am Freitag zu arbeiten, wird dies während der Woche ausgeglichen.

(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999:90)

Ein Gruppenleiter mit Projektverantwortung hat seine Arbeitszeit auf 27 Stunden pro Woche reduziert. Jeden Montag arbeitet er ganztags in der Firma und steht für Mitarbeitergespräche und Meetings zur Verfügung. Das restliche Arbeitszeitbudget kann er sich frei einteilen und am Projektbedarf orientieren. Die Schwankungsbreite seiner Arbeitszeit kann zwischen 20 bis 32 Stunden pro Woche liegen.

(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999:99)

Kinderbetreuung

Ein wesentlicher Bereich, in dem Unternehmen den Eltern unter ihren Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf merklich erleichtern können, ist die Kinderbetreuung. Mittlerweile ist die Bedarfsdeckung in der Betreuung der 3 bis 6-jährigen Kinder durch die öffentlichen Kinderbetreuungsangebote in Bayern erreicht, nur in Einzelfällen besteht noch ein Mangel an Plätzen. Anders ist die Situation bei Kindern unter drei Jahren (Krippen) und bei der Nachmittagsbetreuung von Schulkindern (Horte). Hier gibt es nach wie vor ein Defizit an öffentlichen Betreuungsangeboten. Ein weiterer Problempunkt sind die Öffnungszeiten, die trotz zunehmender Bemühungen der Trägereinrichtungen oft nicht ausreichen, um entspannt und ohne Zwischenlösungen berufstätig sein zu können. Dies gilt in besonderem Maße noch einmal für die Ferienzeiten von Kindergärten und Schulen. Hier können Unternehmen eine Reihe von Maßnahmen anbieten, die die Betreuung der Kinder absichern helfen oder flexible Brücken- und Auffangzeiten für Betreuungsnotstände schaffen.

Einrichtung eines Betriebskindergartens/einer Tagesstätte

Bei der Frage, ob die Schaffung einer eigenen Einrichtung, einer Einrichtung in Kooperation mit anderen Betrieben oder andere Formen der Unterstützung von Kinderbetreuung notwendig oder sinnvoll erscheinen, empfiehlt sich zunächst ein Blick auf die Struktur der Beschäftigten sowie auf die regionale Infrastruktur. Wie groß ist der Anteil von MitarbeiterInnen mit Kindern, die einen Betreuungsbedarf haben, und wie ist dieser Betreuungsbedarf geartet? Wie viele MitarbeiterInnen wünschen eine betriebsinterne Betreuungseinrichtung? Hierzu kann der Bedarf direkt bei den Beschäftigten erhoben werden. Die Berücksichtigung der regionalen Struktur ist von Bedeutung, wenn es um das bestehende Platzangebot geht, um Öffnungszeiten bestehender Einrichtungen, um die Heterogenität der Angebotsplätze hinsichtlich der Altersgruppen und der pädagogischen Arbeit sowie um die Entfernungen zwischen dem Wohnort der MitarbeiterInnen und dem Unternehmenssitz.

Daran schließen sich organisatorische Fragen: Kann die Finanzierung erfolgen? Stehen Räume zur Verfügung? Wie sehen die Vorstellungen zu einem pädagogischen Konzept aus (pädagogische Qualität)? Welche vielleicht kostengünstigere und bedarfsgerechtere Lösungen bieten sich an, um bestehende Betreuungseinrichtungen zu unterstützen und so den Bedarf der Beschäftigten abzudecken?

Möglichkeiten der öffentlichen
Kinderbetreuung sind
oft nicht ausreichend

Bedarfsabschätzung zur
Einrichtung eines Betriebs-
kindergartens/einer Tagesstätte

Vor- und Nachteile eines Betriebskindergartens

Vorteile für Eltern/Kinder:

- zusätzliche Wege bzw. Bring- und Abholzeiten zum Kindergarten (Kinderkrippe, Hort) entfallen,
- weniger organisatorischer Aufwand/Entlastung von Stress,
- Pausen können gemeinsam verbracht werden,
- in Krisensituationen kann schnell gehandelt werden.

Nachteile für Eltern/Kinder:

- bei großer Entfernung zwischen Wohnung und Betrieb Belastungen für Kinder durch längere Fahrzeiten,
- Erschwerung sozialer Kontakte der Kinder mit anderen Kindern am Wohnumfeld,
- zu enge Bindung an Betrieb/Vermischung von Privat- und Berufsleben.

Vorteile für Betriebe:

- *durch die Entlastung der Eltern ist eine höhere Konzentration und Leistungsfähigkeit möglich,*
- *weniger Fehlzeiten und entsprechende Kosteneinsparungen (Schätzungen anhand von Experten und Firmenleitungsaussagen ergeben finanzielle Einsparungen von ca. 500.000 DM pro Jahr bei 250 MitarbeiterInnen aufgrund verringerter Fehlzeiten),*
- *evtl. früherer Wiedereinstieg in den Beruf nach der Familienpause,*
- *Bindung von qualifizierten MitarbeiterInnen und dadurch Wegfall von erneuten Ausbildungen und Einarbeitungen von Neueinstellungen,*
- *Anreize für neue MitarbeiterInnen,*
- *besseres Firmenimage,*
- *bei Kooperationskindergärten: geringere finanzielle Belastung.*

Nachteil für Betriebe:

- *Hohe Investitionskosten und laufende Betriebskosten.*

(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1996:70)

Beispiel

Um seinen MitarbeiterInnen die Rückkehr in den Beruf schon vor dem Ende des gesetzlichen Erziehungsurlaubes zu ermöglichen, wird in einem mittelständischen Unternehmen eine betriebliche Kindertagesstätte für Kinder im Vorschulalter eingerichtet. Bei der Planung und Konzeption wird das örtliche Jugendamt miteinbezogen, das die nötige Betriebserlaubnis erteilt. In der Tagesstätte werden 15 Kinder im Alter von 18 Monaten bis zur Einschulung von drei Erzieherinnen betreut. Die Einrichtung ist täglich von 7.30 bis 13.00 Uhr geöffnet, ein Mittagessen ist inklusive. Sind Plätze nicht von Betriebsangehörigen belegt, werden auch Kinder aus Nachbarbetrieben oder aus dem Wohnumfeld aufgenommen.

(Gemeinnützige HERTIE-Stiftung 1999:77)

Förderung von Eltern-Initiativen zur Kinderbetreuung

Alternativ zur Einrichtung eines Betriebskindergartens oder einer Tagesstätte können von Unternehmen auch private Eltern-Initiativen zur Schaffung von Betreuungseinrichtungen unterstützt werden. Eine Eltern-Initiative ist ein als gemeinnützig anerkannter Verein, der im Sinne des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) staatlich-öffentliche Förderung beanspruchen kann. Im Gegensatz zu der betrieblichen Kinderbetreuung hat diese Variante für ein Unternehmen deutliche finanzielle Vorteile durch die öffentliche Bezuschussung von der Kommune bzw. dem Jugendamt. Allerdings müssen diese Einrichtungen auch für Nicht-Mitarbeiterkinder offen sein, um die Gemeinnützigkeit zu erfüllen. Die Unterstützung, die das Unternehmen der Initiative anbietet, kann finanzieller oder räumlich-materieller Art sein, sie kann sich auf laufende Kosten beziehen oder als Starthilfe wirksam werden. Es bestehen für das Unternehmen keine Verpflichtungen hinsichtlich der Belegung, aber auch nur begrenzte Mitsprachemöglichkeiten.

Die Unternehmerin eines mittelständischen Unternehmens unterstützt einen Elternverein, der Betreuungsmöglichkeiten für Notfälle organisiert. Der Verein wurde in Eigeninitiative gegründet und wirkt im Gemeinwesen. Reicht das persönliche Engagement in einem Notfall nicht aus, können die betroffenen Beschäftigten an den Verein verwiesen und darüber Betreuungsmöglichkeiten geschaffen werden.

(Gemeinnützige HERTIE-Stiftung 1999:78)

Vorteile für Eltern/Kinder:

- Einfluss auf pädagogisches Konzept/pädagogische Arbeit/Auswahl des Betreuungspersonals,
- wohnungsnaher Kinderbetreuung möglich,
- unterschiedliche Betreuungsformen möglich, z.B. mit großer Altersmischung, so dass eingeschulte Kinder einen Hortplatz finden.

Nachteile für Eltern/Kinder:

- in der Aufbauphase ist ein hoher Anteil an Initiative, Arbeitsengagement, Organisation und Verantwortung notwendig,
- Elternbeiträge liegen häufig über denen in öffentlichen Einrichtungen,
- auch in der kontinuierlichen Arbeit muss Verantwortung übernommen werden.

Förderung von privaten Eltern-Initiativen als Alternative zu Betriebskindergärten

Beispiel

Vor- und Nachteile

Vorteile für Betriebe:

- vertretbarer finanzieller und personeller Aufwand,
- keine weiteren Verpflichtungen.

Nachteile für Betriebe:

- langfristige Planung und Festlegung notwendig oder zumindest wünschenswert (vor allem hinsichtlich der Bereitstellung von Räumen etc.),
- keine generelle Mitsprachemöglichkeit.

(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1996:74)

Belegrechte

Das Einkaufen von Belegrechten dient der Sicherung von Kindergartenplätzen: Das Unternehmen stellt der Betreuungseinrichtung zusätzliche Mittel zur Verfügung und sichert sich so eine vereinbarte Anzahl an Betreuungsplätzen. Dabei ist eine Kooperation mit dem Träger der Einrichtung über Vertragsmodalitäten unerlässlich, nicht nur was die finanziellen Belange angeht, sondern auch hinsichtlich der öffentlichen Bezuschussung durch die Kommunen. Zu diesem Punkt sind die bundeslandinternen Bestimmungen zu beachten; hier helfen Stadt- und Landesjugendämter oder entsprechende Beratungsstellen in den Sozialministerien weiter. In der Regel übernimmt der Betrieb die Zuschüsse pro Platz und Jahr, aber auch angebotsunabhängige Spenden oder Sachleistungen sind durchaus übliche Modalitäten.

Beispiel

Unternehmen legen mit dem Träger einer Betreuungseinrichtung die Bereitstellung und Reservierung einer bestimmten Anzahl von Betreuungsplätzen fest. Als Gegenleistung erhält die Einrichtung vom Betrieb eine Förderung. Dies kann ein Anteil der Betriebs- oder Personalkosten sein, die Zahlung von Miete oder Dienstleistungen oder eine regelmäßige Geld- oder Sachspende. Die Verbindlichkeiten werden vertraglich niedergelegt.

(Busch 1998:41)

Ein Betrieb hat ein Mitspracherecht bezüglich der Auswahl „seiner“ Kinder. Teilweise werden seitens der Träger die Öffnungszeiten „betriebsgerecht“ erweitert. Die Eltern sind in der Einrichtung den Eltern aus dem Wohnumfeld gleichgestellt.

(Busch/Dörfler/Seehausen 1991:25)

Familien-Service

Unter dem Begriff Familien-Service bieten Unternehmen eine Kontakt-, Beratungs- und Vermittlungsstelle an, an die sich MitarbeiterInnen mit Fragen zur Kinderbetreuung wenden können. In der Regel findet hier eine Koordination von Betreuungsplätzen oder -personen aus dem vorhandenen regionalen Angebot statt; daneben besteht die Möglichkeit, als „Betreuungsbörse“ auch betriebsintern z.B. MitarbeiterInnen im Erziehungsurlaub oder nichtberufstätige PartnerInnen von Unternehmensangehörigen als Notbetreuung oder Tagesmütter zu koordinieren und zu vermitteln. Findet sich kein(e) Beschäftigte(r) des Unternehmens für eine solche Stelle, so können durchaus auch externe Fachkräfte mit derartigen Beratungs- und Vermittlungsaufgaben beauftragt werden.

Vorteile für Eltern/Kinder:

- wohnortnahe Betreuung und Betreuungsart nach Wunsch der Eltern,
- hohes Maß an Flexibilität bei außergewöhnlichen Ereignissen.

Nachteile für Eltern:

- Risiko bei Auswahl der Betreuungsperson,
- kontinuierliche organisatorische Mitverantwortung,
- bei Kostenzuschuss durch Unternehmen: starke Abhängigkeit vom Betrieb/ von betrieblichen Regelungen der Betreuung.

Vorteile für Betriebe:

- am konkreten Bedarf orientierte finanzielle Aufwendungen,
- keine langfristigen Verpflichtungen für Kontingente (im Vergleich zu Belegrechten).

Nachteile für Betriebe:

- erhöhter organisatorischer/personeller/finanzieller Aufwand,
- erhöhter Kommunikationsbedarf/Informationsvermittlung.

(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1996:76)

Nachdem Familie X die neue Wohnung bezogen hat, setzt sich Frau X mit dem Büro des Familienservices, mit dem ihr Unternehmen einen Kooperationsvertrag hat, in Verbindung: sie erkundigt sich nach der Vermittlung eines Au-pairs, nach den Rechten und Pflichten, nach den Kosten und dem Zeitraum, innerhalb dessen jemand zur Verfügung stehen kann. Bereits einige Tage nach dem Vermittlungsgespräch und dem Ausfüllen eines Fragebogens werden der Familie X Unterlagen verschiedener Au-pair-Bewerberinnen vorgelegt.

(Gemeinnützige HERTIE-Stiftung 1999:63)

Familien-Service als
flankierende Maßnahme
zur Kinderbetreuung

Vor- und Nachteile

Beispiele

Die Frankfurter Familienservice GmbH bietet in 14 eigenen Büros und sieben Kooperationsbeziehungen eine umfassende Beratung zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben an. Zu ihrer Dienstleistungspalette zählt u.a. die Beratung und Vermittlung in Fragen der Betreuung von Angehörigen, d.h. Kindern wie auch z.B. pflegebedürftigen Angehörigen und auch die Vermittlung von Haushaltshilfen. Hierbei wird auch die Beratung von Betreuerinnen, die Schaffung neuer Betreuungsplätze, die Aus- und Fortbildung aller Betreuergruppen sowie die Unterstützung von Betrieben bei Verhandlungen mit Kommunen und Trägern über Kooperationsmodelle übernommen. Die Dienstleistungen erfolgen als direkte Beratung der MitarbeiterInnen eines Betriebes im Rahmen eines mit dem Kundenunternehmen vertraglich geregelten Umfangs, die Kosten sind nach der Anzahl der Einzelangebote bzw. nach dem Umfang eines Dienstleistungspakets gestaffelt und jährlich vom Betrieb zu zahlen. Bislang zählen rund 150 Groß- und Mittelbetriebe unterschiedlicher Branchen zu den Kunden der Frankfurter Familienservice GmbH.

(www.familienservice.de)

Sponsoring

Unter das Sponsoring fallen alle finanziellen Zuwendungen und Maßnahmen, die als Zuschüsse für die Kinderbetreuung verbucht werden können. Dazu gehören beispielsweise die Übernahme:

- der Elternbeiträge zur Kinderbetreuung,
- von Mehrkosten für außergewöhnliche Betreuung, z.B. bei Mehrarbeit oder Dienstreisen,
- der Mehrkosten für die Kinderbetreuung in Ferienzeiten,
- der Kosten einer Ersatzbetreuung in Notfällen (z.B. bei Erkrankung des Kindes oder der sonstigen Betreuungsperson).

Vorteile für Eltern:

- *bereits getroffene Betreuungsarrangements können durch Reduzierung der anfallenden Kosten beibehalten werden,*
- *größere Entscheidungsfreiheit hinsichtlich der pädagogischen Orientierung der Betreuungseinrichtung,*
- *höhere Flexibilität bei der Suche geeigneter Arrangements, Eltern können ihr optimales Betreuungsmodell frei wählen,*
- *Überbrückung von zeitlichen Engpässen im Falle von Erkrankung des Kindes, der sonstigen Bezugsperson, in Ferienzeiten etc.*

Vorteile für Betriebe:

- weniger Kosten als bei Einrichtung eines Betriebskindergartens oder bei Belegrechten,
- bedarfsgerechter Kostenaufwand,
- weniger Fehlzeiten durch Übernahme von Betreuungskosten bei außergewöhnlichen Ereignissen (z.B. Dienstreise, Erkrankung des Kindes),
- Möglichkeit, auf heterogenen Betreuungsbedarf seitens der Beschäftigten zu reagieren (z.B. bei Kindern in unterschiedlichen Altersgruppen).

Nachteil für Betriebe:

- enge Kooperation mit Arbeitnehmervertretung notwendig hinsichtlich der sozialen Ausgewogenheit der Bezuschussungen bzw. zwischen finanziell unterstützten Eltern und nicht zuwendungsberechtigten MitarbeiterInnen ohne Betreuungsbedarf.

(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1996:66)

Sponsoring der Kinderbetreuungskosten ermöglicht Eltern höhere Wahlfreiheit bei der Kinderbetreuung

Vor- und Nachteile

Freistellungen über die gesetzlichen Möglichkeiten hinaus schaffen erhöhte Flexibilität für Eltern

Freistellung, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsregelungen

In vielen Branchen werden in Betriebsvereinbarungen Freistellungszeiten, die über den gesetzlichen Rahmen hinausgehen, gesondert geregelt. Diese Regelungen beziehen sich auf meist unbezahlte Freistellungen der MitarbeiterInnen zur Wahrnehmung besonderer familiärer Aufgaben. Der Umfang solcher Freistellungszeiten variiert mit der Art der familiären Aufgaben. So besteht die Möglichkeit, die MitarbeiterInnen für kürzere Zeitabschnitte freizustellen; dies wird vor allem bei plötzlicher Erkrankung des Kindes oder bei einem Ausfall der Betreuung notwendig, da für diese Fälle keine gesetzliche Freistellung vorgesehen ist. Hier hat ein Unternehmen verschiedene Möglichkeiten, die Ansprüche auf eine unbezahlte Freistellung festzuschreiben, z.B. durch Nacharbeiten bzw. durch die Regelung über Arbeitszeitkonten. Die Vorteile für die Mitarbeiter liegen darin, dass zum einen kein Organisationsaufwand und damit verbundener übermäßiger Stress entsteht und dass zum anderen weder finanzielle Einbußen noch der Verlust von Urlaubsansprüchen hinzunehmen sind. Die Vorteile für den Arbeitgeber liegen in vermehrter Loyalität und Entgegenkommen sowie der erhöhten Bereitschaft zu flexiblem Mehreinsatz seitens der Mitarbeiter.

Innerhalb von Betriebsvereinbarungen könnten auch Modelle zum Einkommensausgleich gerade bei Männern, die Freistellungszeiten wünschen, geregelt werden. Zum Beispiel kann ein Mitarbeiter, der für eine bestimmte Zeit eine familienbedingte Freistellung in Anspruch nimmt, während dieser Zeit eine fortlaufende Zahlung seitens des Betriebs erhalten, ohne hierfür Leistungen erbringen zu müssen. Diese Zahlungen können dann nach Wiederaufnahme der Erwerbstätigkeit mit dem Entgelt verrechnet werden. Selbstverständlich gelten derartige Vereinbarungen in gleicher Weise auch für Frauen.

Daneben bieten viele Betriebe ihren MitarbeiterInnen zusätzliche, über den gesetzlichen Erziehungsurlaub hinausgehende Freistellungszeiten für Betreuungs- und Erziehungsaufgaben an. Diese können bis zu zehn Jahren reichen. Die Bedingungen, wann und in welcher Weise diese Freistellungen in Anspruch genommen werden können, ob sie zusammenhängend oder auch verteilt genommen werden können, ob sie von Alter oder Anzahl der Kinder abhängen, sind dabei unterschiedlich geregelt. Auch über den Modus des Arbeitsverhältnisses sowie des Wiedereinstiegs gelten unterschiedliche Regelungen. Die Vorteile für die Mitarbeiter liegen darin, dass sie ihren Wünschen hinsichtlich der Erziehung und Betreuung ihrer Kinder in sehr vielfältiger Weise nachkommen und auch in längeren Phasen besonderer familiärer Belastung (Einschulung, längere Erkrankung oder Behandlung von Unfallfolgen) relativ flexibel und ohne Sorge vor Verlust des Arbeitsplatzes handeln können. Das Unternehmen kann durch solche Vereinbarungen zur Bindung qualifizierter Fachkräfte an das Unternehmen beitragen. Einhergehend mit längeren Freistellungszeiten ist es notwendig und sinnvoll, nicht nur die Regelungen hinsichtlich des Arbeitsverhältnisses festzuschreiben, sondern auch

Beispiel: Einkommensausgleich bei Freistellungszeiten

Längerfristige Freistellungen für Erziehungsaufgaben

Regelungen des beruflichen Wiedereinstiegs

den Wiedereinstieg vertraglich zu regeln. Dazu zählt nicht nur eine Arbeitsplatzgarantie bei Rückkehr, sondern auch Maßnahmen zu Requalifizierung, Teilnahme an Fortbildungen, die Regelung von Einarbeitungszeiten und Ähnliches. Auch Kontakthalteangebote während der Freistellung können den Maßnahmenkatalog eines Unternehmens abrunden.

Regelmäßige Besuche am Arbeitsplatz sind mehr, als die Kaffeezeit mit netter Unterhaltung zu füllen: Der persönliche Kontakt zu den Kollegen und Kolleginnen ist unbezahlbar. Bei solchen Besuchen erfährt man zumindest die wichtigsten Veränderungen im Arbeitsprozess; nebenbei signalisiert man den Vorgesetzten sein bleibendes Interesse am Berufsgeschehen und verstärkt auch ihr Verantwortlichkeitsgefühl für die im Augenblick zwar nicht arbeitende, doch stets immer wieder präsente Mitarbeiterin.

(Haug-Schnabel/Bensel/Kirkilionis 1997:41f)

Familienprogramm der Bayer AG, Leverkusen/ Gesamtbetriebsvereinbarung: Das Angebot richtet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kleinkindern. Auf Wunsch kann ein Elternteil für bis zu sieben Jahre zum Zweck der Kindererziehung aus dem Erwerbsleben ausscheiden, verbunden mit der Zusage der späteren Wiedereinstellung. Die Wiedereinstellungsgarantie gilt für einen der bisherigen Qualifikation angemessenen Arbeitsplatz, aber nicht für denselben.

(Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung 1990:123)

Eltern-Urlaub bei der Continentale Versicherungs-Gruppe, Dortmund: Einem Elternteil wird die Möglichkeit gegeben, im Anschluss an den gesetzlichen Erziehungsurlaub ein Jahr Eltern-Urlaub anzuhängen. Die Besonderheit liegt darin, dass das Beschäftigungsverhältnis während des Eltern-Urlaubs lediglich ruht und anschließend wieder auflebt.

(Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung 1990:129f)

Flankierende Maßnahmen

Flankierende Maßnahmen sind anders als z.B. flexible Arbeitszeiten keine familienfreundlichen Leistungen im engeren Sinne. Dennoch tragen solche Maßnahmen dazu bei, dass MitarbeiterInnen eines Unternehmens, die eine Familie haben, in ihrer Doppelrolle entlastet werden können. Dies ist zumindest dann der Fall, wenn flankierende Maßnahmen gebündelt und als Ausdruck einer allgemein familienfreundlichen Haltung des Unternehmens angeboten werden.

Zu flankierenden Maßnahmen lassen sich monetäre Leistungen ebenso wie Engagement und Unterstützung seitens der Unternehmensleitung zuordnen als auch ein durch die familienfreundliche Einstellung generell positiv beeinflusstes Arbeitsklima. Zwar sind die Effekte im Einzelfall nicht unbedingt nach betriebswirtschaftlichen Kriterien oder nach monetären Gesichtspunkten erfassbar, dennoch ist es unbestreitbar, dass MitarbeiterInnen in einer Betriebsatmosphäre, die der Familie gegenüber aufgeschlossen und von einer vereinbarkeitsfördernden Haltung der Firmenleitung geprägt ist, wesentlich zufriedener und loyaler sind und den Unternehmensinteressen stärker entgegenkommen werden.

Die folgende Übersicht vermittelt einen kurzen Eindruck darüber, an welche Maßnahmen und Unterstützungen hier gedacht wird:

- zusätzliche betriebliche Sozialleistungen, z.B. Unterstützung der privaten Altersvorsorge der MitarbeiterInnen, gestaffelt nach Anzahl der Kinder,
- finanzwirksame Hilfen wie Sonderkonditionen, Rabatte etc.,
- Schaffung eines Betriebsklimas, das von einem gegenseitigen Gefühl der Loyalität und Verbundenheit geprägt ist, z.B. ansprechbar sein, Verständnis zeigen, Familien zu Betriebsfeiern einladen, Raum für Kinder in Büros schaffen,
- Darlehen oder Fonds für familiäre Notfälle, z.B. zinslose Kredite oder Bürgschaften,
- Unterstützung bei der Wohnungssuche durch Kostenübernahme für Inserate, Finanzierung von Maklern, An- und Weitervermietung von Wohnungen etc.

(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1996:83f)

Ein Reihe von Beispielen illustriert sehr eindrucksvoll, wie sich Bereitschaft und Engagement der Unternehmensführung in *individuellen Fällen auswirken können*.

Nicht genutzte Parkplätze eines Unternehmens werden an den Nachbarbetrieb vermietet. Die dadurch gewonnenen Einnahmen stehen sozialen Zwecken zur Verfügung, z.B. wurden die Hortkosten einer alleinerziehenden Mutter bezuschusst.

Ein Unternehmen beschließt, in diesem Jahr keine Weihnachtsgeschenke an die Kunden zu vergeben. Das eingesparte Geld wird in die Anschaffung von Computern für die örtliche Schule investiert. Diese Schule wird von vielen Mitarbeiterkindern besucht.

Ein Unternehmen bietet an, das Mittagessen kostengünstig in der Kantine einzunehmen. Die Kinder von Beschäftigten können gemeinsam mit ihren Eltern essen, wobei für sie der übliche Mitarbeiter tarif zu zahlen ist. Wer möchte, kann für den gleichen Preis das Essen mit nach Hause nehmen.

Ein Unternehmen bietet seinen MitarbeiterInnen das „Cafeteria-System“ an. Dies bedeutet, dass die MitarbeiterInnen die Möglichkeit haben, zwischen verschiedenen Leistungsangeboten im Rahmen eines vorgegebenen Budgets zu wählen. Neben den üblichen Sozialleistungen werden Grundvergütung, Arbeitszeit und Urlaub miteinbezogen. Somit besteht beispielsweise die Möglichkeit, einen höheren Anteil an Familienzeit durch Verzicht auf Einkommen und/oder zusätzlichen Urlaub zu erzielen.

Vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen – Kosten und Nutzenabwägungen

Qualitative Verbesserungen
nur schwierig zu kalkulieren

Die Einführung von personalpolitischen Maßnahmen ist – unabhängig von der damit verbundenen Intention – immer mit gewissen Kosten und Risiken verbunden. Die Abschätzung solcher Kosten ist schwierig zu bestimmen, wenn die eingeführten Maßnahmen eher mit qualitativen Kriterien zu erfassen sind. Aber auch dann lassen sich die Kosten in der Regel leichter zuordnen und mit monetären Kriterien bewerten als Nutzen und Erfolge von Maßnahmen. Bei personalpolitischen Maßnahmen, die auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zielen und zum Teil einen qualitativen Charakter besitzen, ist die Abwägung von ökonomischen Kosten und dem erzielten Nutzen in besonderer Weise schwierig.

Innovative Personalpolitik
zwischen Effizienzorientierung
und

Dabei ist zu bedenken, dass sich eine familienorientierte Personalpolitik in der Regel im Spannungsfeld von zwei unterschiedlichen Orientierungen bewegt und somit auch zweierlei Zielrichtungen verfolgt: Zum einen orientiert sie sich wie jedes ökonomische Handeln an der Effizienz des Unternehmens; hierin liegt das Interesse an der tatsächlichen Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit dem Ziel der Produktivitätssteigerung begründet. Kalkulationsgrundlage ist hier die betriebliche Kosten-/Nutzenrechnung.

... Legitimitätsorientierung

Zum anderen artikuliert sich in einer familienbezogenen Personalpolitik die Reaktion auf einen zunehmenden gesellschaftlichen und politischen Druck: Über sozial verantwortliches Management legitimiert sich das ökonomische Handeln. In dem Moment, in dem vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen nicht nur eingeführt, sondern auch in der unternehmensinternen wie –externen Öffentlichkeit bekannt gemacht werden, gerät familienbezogene Personalpolitik zum Instrument für „symbolische Politik“ (Brunsson 1989, 1993, zit.n. Faber/Borchers 1999:109).

Strategiefähige Personalpolitik
als Bestandteil der
Unternehmenskultur

Will sich ein familienorientiertes Personalmanagement als strategiefähiges Planungs- und Handlungsinstrument erweisen, so ist ein langfristiges und kontinuierliches Engagement erforderlich, das sowohl Maßnahmen als auch die ideelle Haltung der Unternehmensführung als Gesamtkonzept erfasst. Auf diese Weise entsteht eine familienorientierte Personalpolitik in der Unternehmenskultur, die produktivitätswirksame Effekte zur Folge hat.

Ökonomische und
ideelle Nutzeneffekte

Damit werden beide Zielsetzungen gleichermaßen bedient: das Ziel der betriebswirtschaftlich unmittelbar zu erfassenden Effizienz- und Produktivitätssteigerung z.B. über optimale Ausnutzung von Betriebszeiten oder die Senkung von Fehlzeiten und Krankmeldungen als auch das ideelle Ziel der Steigerung von Motivation, Arbeitszufriedenheit und Loyalität seitens der MitarbeiterInnen und der Verbesserung von Image und öffentlichem Ansehen, was sich nur sehr indirekt in der betrieblichen Kalkulation niederschlagen wird (zur ausführlichen Darstellung vgl. Faber/Borchers 1999).

Hosemann/Burian/Lenz (1992:41) haben die abschätzbaren Kosten und Nutzen eingeführter Maßnahmen aufgestellt:

Kosten umgesetzter Maßnahmen:

- Entwicklungskosten für Maßnahmen
- Sach- und Personalkosten
- Aufwand für die Begleitung durch das Personalwesen
- Betriebskosten
- Kosten für Managementtraining und Qualifizierung der Führungskräfte
- Einschränkung von Flexibilität in Teilbereichen
- Einschränkung des verfügbaren Arbeitszeitvolumens
- Möglichkeiten des Missbrauchs von Maßnahmen

Nutzen umgesetzter Maßnahmen:

- Verbesserung der Arbeitsbeziehungen
- Sicherung von Produktivität und Qualität
- Reduktion von Fehlzeiten
- Verbesserung von Planbarkeit
- An den Arbeitsprozess angepasste Arbeitszeiten
- Erweiterte Betriebsmittelnutzungszeiten
- Reduktion von Abstimmungsverlusten
- Erhöhung der Flexibilität in Teilbereichen
- Verbesserung von Innovationsbereitschaft und Engagement
- Verbesserte Situation auf dem Arbeitsmarkt
- Langfristige Sicherung von Humankapitalinvestitionen
- Ermöglichung von weiteren personalwirtschaftlichen Innovationen
- Mögliche Vorteile auf dem Arbeitsmarkt durch Imageverbesserung

Bei den anfallenden Kosten handelt es sich um Investitionskosten, die bei der Einführung von familienbezogenen Maßnahmen entstehen, um ständige Kosten oder aber um Folgekosten. Der Nutzen bzw. die positiven Effekte einer vereinbarkeitsfördernden Personalpolitik werden sowohl in betriebswirtschaftlich kalkulierbaren Effizienz- und Produktivitätssteigerungen sichtbar als auch in Form einer allgemeinen Verbesserung der Situation des Unternehmens z.B. hinsichtlich Image oder Positionierung auf dem Arbeitsmarkt.

Umgekehrt jedoch tragen Unternehmen, die keine familienbezogenen Maßnahmen eingeführt haben, nicht nur Vorteile durch eingesparte Kosten für die Einführung und Umstrukturierungen, sondern auch in diesem Fall entstehen ungünstige Effekte: Ein konventionell

Kosten

Nutzen

Nutzen einer vereinbarkeitsfördernden Personalpolitik

Auswirkungen auf Unternehmen ohne innovative Personalpolitik

arbeitendes Unternehmen kann weniger flexibel auf Nachfrageschwankungen reagieren, muss erhöhte Fluktuationskosten verantworten, ist eingeschränkter im Personaleinsatz und in der Nutzung personeller Ressourcen. D.h. die Opportunitätskosten müssen für die Bewertung von familienfreundlichen Maßnahmen eine wesentliche Bezugsgröße darstellen (vgl. Hosemann/Burian/Lenz 1992).

Um den wirtschaftlichen Nutzen der eingeführten Maßnahmen im Einzelnen bewerten zu können, empfiehlt sich eine Integration verschiedener Methoden, die eine exakte Kalkulation und Expertenurteile miteinander zu verbinden sucht. So können sowohl direkte betriebswirtschaftlich relevante Folgen im Sinne eines Return on Investment als auch „weiche“ Indikatoren wie die Verbesserung von Arbeitsbeziehungen eingeschätzt und auf familienfreundliche Maßnahmen rückbezogen werden.

Methoden zur Kosten-Nutzen-
Kalkulation kombinieren

Wie familienfreundlich ist ein Unternehmen?

Auditierungsverfahren im Überblick

Audit Beruf & Familie®

Aktuelle Informationen zum Audit Beruf und Familie erhalten Sie unter:
www.beruf-und-familie.de

Im Rahmen des Projektes „Familienorientierte Personalpolitik als Teil der Unternehmenspolitik“ wurde das Audit Beruf und Familie® auf Initiative und im Auftrag der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung entwickelt. Die Teilprojektleitung und die Durchführung der Projektphasen lag im Verantwortungsbereich der Firma Fauth-Herkner & Partner – Neue Wege in die Arbeitswelt, in Pullach bei München.

Ziele des Audits

Ziel des Audits ist ein Check-up der Unternehmenskultur und das Anregen personalpolitischer Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern. Dabei kann und soll nicht ein einzelnes Unternehmen alle Maßnahmen realisieren; vielmehr soll mit Hilfe des Audits ein Prozess initiiert werden, innerhalb dessen konkrete Ziele und Maßnahmen einer familienbewussten Personalpolitik definiert und umgesetzt werden.

Als Controllinginstrument unterstützt das Audit die gezielte Investition in personalpolitische Entscheidungen (Umgang mit Fluktuation, Rekrutierung und Neueinstellung) wie auch in die Förderung der Leistungs- und Innovationsbereitschaft der MitarbeiterInnen eines Unternehmens.

Handhabung

Zunächst wird anhand überwiegend qualitativer Kriterien ermittelt, wie familienbewusst ein Unternehmen tatsächlich ist. Dazu zählen beispielsweise die Darstellung von Problem-bereichen, des Meinungsbilds in und der Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung, die Beschreibung von Unternehmensleitlinien in Bezug auf familienfreundliche Maßnahmen, Annahmen über Erwartungen der Belegschaft und andere wichtige Aspekte. Das anschließende Auditierungsverfahren systematisiert und gewichtet dann familienfreundliche Maßnahmen und Angebote, erfasst dadurch auch die gelebte Unternehmenskultur und stellt sie anschaulich dar. Es werden Ziele für eine familienbezogene Personalpolitik definiert, Impulse zur Diskussion weiterer Leitlinien und Umsetzungen gesetzt und ein Gesamtkontext für personalpolitische Maßnahmen geschaffen.

Anhand betrieblicher Kennziffern, z.B. zu Struktur, Rekrutierung, Erhalt, Einsatz und Entwicklung des Personals, betriebliches Vorschlagswesen, Personalkostenplanung und -kontrolle, lassen sich betriebswirtschaftliche Effekte feststellen. Familienbezogene Maßnahmen im Unternehmen werden durch einen umfangreichen Kriterienkatalog erfasst und bewertet. Darüber hinaus wird eingeschätzt, ob die Maßnahmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tatsächlich fördern und ob und in welchem Umfang sie realisiert worden sind.

Projekt der Gemeinnützigen
HERTIE-Stiftung

Konkrete Unternehmensziele ...

...und Entscheidungen über
Investitionen

Erfassung der Ist-Situation

Entwicklung von Leitlinien

Kriterienkatalog: Erfassung –
Analyse – Bewertung

Auf der Basis des Ist-Zustandes können Schwachstellen analysiert und Handlungsbedarf aufgezeigt werden. Daran anknüpfend werden Lösungsmöglichkeiten entwickelt und Veränderungsstrategien eingeleitet. Nach dieser ersten Auditierung, über die ein auf drei Jahre befristetes Grundzertifikat ausgestellt wird, schließt sich die Rezertifizierung an, um festzustellen, ob die definierten Ziele in diesem Zeitraum erreicht werden konnten.

Die Auditierung erfolgt in engem Zusammenhang des Unternehmens, in dem sich eine Projektgruppe aus z.B. Geschäftsleitung, Personalleitung, Abteilungsleitung, Vertretern des Betriebsrats oder Gleichstellungsbeauftragten zusammensetzt, und dem Projektbeauftragten der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung bzw. dem Beraterteam.

Anhand des Kriterienkatalog kann in zehn Handlungsfeldern und auf vier Ebenen der Familienbezug der Maßnahmen und der Unternehmenskultur beurteilt und anschaulich dargestellt werden:

Handlungsfelder:

- Arbeitszeit
- Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte
- Arbeitsort (z.B. Telearbeit)
- Informations- und Kommunikationspolitik
- Führung (Familienbewusstes Verhalten der Führungskräfte)
- Personalentwicklung
- Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen
- Flankierender Service für Familien
- Unternehmens- und personalpolitisches Datenmodell (mittel- und langfristige Kosten-Nutzen-Analyse familienbewusster Maßnahmen)
- Betriebsspezifika (weitere innovative Maßnahmen)

Ebenen:

- Institutionalisierung (Modus der Regelung und Verankerung von Maßnahmen)
- Zielgruppen (Geltungsbereich der Maßnahmen)
- Nutzung und Umsetzung (Umfang der Nutzung durch Mitarbeiter/ Beschäftigtengruppen)
- Tatsächliche Unterstützung (Unterstützung der Betroffenen durch Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte etc.)

Nach Ermittlung des Ist-Zustands der Maßnahmen und ihrer Umsetzung durch die vorab geschulte Projektgruppe werden die Ergebnisse vom Beratungsteam der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung ausgewertet und gemeinsam mit umfangreichen Handlungsempfehlungen im Betrieb präsentiert.

Das Audit Beruf und Familie® ist ein vielseitig einsetzbares Instrument, das sich für alle Branchen und Betriebsgrößen, in Wirtschaftsunternehmen wie auch im öffentlichen Dienst eignet.

Vorteile für das auditierte Unternehmen liegen zum einen in einer optimierten Personalpolitik sowie in einer leichteren Personalrekrutierung. Neben einer allgemeinen Imageverbesserung lässt sich darüber hinaus auch eine Erhöhung der Leistungsbereitschaft und der Motivation der MitarbeiterInnen verzeichnen, die als Management von Humanressourcen auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zurückwirkt.

Zertifizierte Unternehmen:

Folgende Unternehmen in Deutschland wurden bereits mit dem Grundzertifikat zum Audit Beruf & Familie® ausgezeichnet:

2H-papier Großhandels GmbH
Accenture Dienstleistungen GmbH
adidas-Salomon AG
Arbeitsamt Schwandorf
Bischöfliches Ordinariat Rottenburg-Stuttgart
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Caritas Region Bodensee-Oberschwaben
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Daimler-Chrysler AG, Werk Wörth
Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)
Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)
Dresdner Bank AG
Echter GmbH
ESO GmbH / OVB GmbH
Fachhochschule Hildesheim / Holzminden / Göttingen
Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein – Hochschule für Wirtschaft
Gemeinnützige Hertie-Stiftung
Gemeinnützige Regionale Personalentwicklungsgesellschaft mbH (REGE)
GHM – Gesellschaft für Handwerksmessen mbH

HABA – Firmenfamilie (Habermaab GmbH, Jako-O GmbH, Wehrfritz GmbH)
Hessische Zentrale für Datenvereinbarung
Hessisches Sozialministerium
INOSOFT AG
Klinikum Nürnberg
Knoll AG
Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)
Kreisverwaltung Rhein-Hunsrück
Landesversicherungsanstalt Hannover, Hauptverwaltung (LVA)
LVA Thüringen
Ministerium für Soziales, Familie, Gesundheit des Landes Thüringen
MTU Aero Engines GmbH
Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales
pme Familienservice GmbH
Proleit GmbH
Reha-Zentrum Lübben Fachklinik für Orthopädie und Onkologie
Siemens AG EC
St. Vinzenz –Hospital
Stadtverwaltung Hanau
Stadtverwaltung Velbert – Kommunalverwaltung
Steuerberatungskanzlei Brunner
Städtisches Krankenhaus München-Harlaching
SWITCH Biotech AG
Sächsisches Staatsministerium für Soziales, Gesundheit, Jugend und Familie
Techniker Krankenkasse
Universität Trier
Vaude Sport GmbH & Co.KG
Victoria Versicherung AG
Weleda AG – Standort Schwäbisch-Gmünd / Bereich Möhlerstrasse
Wintershall AG – Zentrale / Kassel
Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
Wissenschaftsstadt Darmstadt
ZF Lenksysteme GmbH

Folgende Unternehmen wurden bereits mit dem Zertifikat zum Audit Beruf & Familie® (nach Überprüfung der Umsetzung ihrer Zielvorgaben und Rezertifizierung) ausgezeichnet:

aerogate München GmbH

Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG

Bischöfliches Hilfswerk Misereor e.V.

Bundesversicherungsanstalt für Angestellte BfA

Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V.

Commerzbank AG

Evangelisches Krankenhaus Lutherhaus gGmbH

Fraunhofer-Gesellschaft – Institut für Molekularbiologie und Angewandte Oekologie

Gerhard Rösch GmbH

Merckle / ratiopharm

Semper idem - Underberg AG

Siemens Business Service GmbH &Co oHG

Weiterführende Literatur und Links:

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2000b): Chancengleichheit in einer familienfreundlichen Arbeitswelt – Soziale Auditierung in Europa. Bonn.

Gemeinnützige HERTIE-Stiftung (1998): Mit Familie zum Unternehmenserfolg. Impulse für eine zukunftsfähige Personalpolitik. Frankfurt/M. (Audit)

Gemeinnützige HERTIE-Stiftung (1999): Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik – Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem. (wiss. Reader)

Hosemann, Wilfried; Klaus Burian; Christa Lenz (1992): Vereinbarkeit von Beruf und Familie – ein Thema auch für männliche Mitarbeiter? Neue personalwirtschaftliche Konzepte erweitern die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen. Köln.

Als AuditorInnen zugelassen sind:

**bke – Bildungsinstitut für
Kommunikation und Entwicklung**

Ingersheimer Str. 37/4
71634 Ludwigsburg
Tel.: 07141 / 30 10 08 |
Fax: 07141 / 30 10 12

www.b-k-e.de

Lothar Briel
info@b-k-e.de

Michael Bremmer

Brebacherstr. 6, 67063 Ludwigshafen
Tel.: 0174 / 319 68 72
Fax: 0621 / 69 82 62

Michael Bremmer
mib.lu@t-online.de

burghart communication

Karolinenstr.1, 96049 Bamberg
Tel.: 0951 / 29 72 666
Fax: 0951 / 29 72 667

www.burghart.info

Werner Burghart
audit@burghart.info

**B.u.K. – Betrieblich unterstützte
Kinderbetreuung**

Deutsche Str. 10, 44339 Dortmund
Tel.: 0231 / 98515820
Fax: 0231 / 98515831

www.buk-vffr.de

Jutta Isphording
isphording@vffr.de

Compass Team Consulting

Seewiesstr. 27 b, 82340 Feldafing
Tel.: 08157 / 92 98 22
Fax: 08157 / 9298 23

www.compass-team.com

Hans Heusgen
hans.heusgen@compass-team.com

Wolfgang Dewald

Gut Fahrenbach, 37216 Witzenhausen
Tel.: 05542 / 503277
Fax: 05542 / 72764

Wolfgang Dewald
wodew@gmx.de

Familien- und Organisationsberatung

Singerbrinkstr.20, 51643 Gummersbach
Tel.: 02261/ 915 280
Fax: 02261/ 915 281

Sabine Lehmann
slmann@web.de

Fauth-Herkner & Partner

Wolfrathshäuser Straße 203a
81479 München
Tel.: 089 / 74 91 42-0
Fax: 089 / 74 91 42-29

www.arbeitswelt.de

Angela Fauth-Herkner
info@Arbeitswelt.de

Elke Langbein
E.Langbein@Arbeitswelt.de

Stefanie Wiebrock
S.Wiebrock@arbeitswelt.de

Fokus Beruf & Familie

Bahnhofstr. 26
82515 Wolfrathshausen
Tel.: 08171 / 4196372
Fax: 08171 / 419656

www.fokus-beruf-und-familie.de

Gertrud Frech

info@fokus-beruf-und-familie.de
www.arbeitswelt.de

KiDie GbR

Waterloostr. 26, 22769 Hamburg
Tel.: 040 / 432 504 10
Fax: 040 / 432 546 63

Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Lohbrügger Kirchstr. 65
20133 Hamburg

Dr. Heike Linhart

heike.linhart@kidie.de
Heike.Linhart@rzbd.haw-hamburg.de

Kobra

Kottbusser Damm 79
10967 Berlin
Tel.: 030 / 69 59 23-0
Fax: 030 / 69 59 23-23

www.kobra-berlin.de

Regine Steinhauer

regine.steinhauer@kobra-berlin.de

Krähberg Gesellschaft mbH

Schloss Krähberg, 64759 Sensbachtal
Tel.: 06068 / 40 94
Fax: 06068 / 40 95

www.kraehberg.de

Benita von Kettler

info@kraehberg.de

Mensch & Arbeit

Kobellstr. 1, 80336 München
Tel.: 089 / 72959281
Mobil: 0163 / 8143311
Fax: 089 / 72959282

Rainer Debusmann

audit@mensch-und-arbeit.com

personal-expert

Hans-Bredow-Str. 30e
65189 Wiesbaden
Tel.: 0611 / 408 07 90
Fax: 0611 / 408 07 99

www.personal-expert.de

Dagmar Klinge-Hagenauer

klinge.hagenauer@personal-expert.de

pme Familienservice

An der Flora 27
50735 Köln
Tel.: 0221 / 767074
Fax: 0221 / 761100

www.familienservice.de

Erika Scheffels

Koeln@familienservice.de

pme Familienservice

Flottwellstr. 4-5, 10785 Berlin
Tel.: 030 / 269371-14
Fax: 030 / 269371-21

www.familienservice.de

Brigitte Thoma

brigitte.thoma@familienservice.de

pme Familienservice

Lindwurmstr.35, 80337 München
Tel.: 089 / 54 47 94-21
Fax: 089 / 54 47 94-35

www.familienservice.de

Marit Loewer
marit.loewer@familienservice.de

PwC Deutsche Revision

Überseering 35, 22297 Hamburg
Tel.: 040 / 6378-1747
Fax: 040 / 6378-1053

www.pwcglobal.com/de

Peter Härzke
peter.haerzke@de.pwcglobal.com

PwC Deutsche Revision

Marie-Curie-Str. 24-28
60439 Frankfurt a.M.
Tel.: 069 / 9585-5112
Fax: 069 / 9585-5103

www.pwcglobal.com/de

Ellen Anwander
ellen.denise.anwander@de.pwcglobal.com

Redaktionsbüro Arnold/ Beratung & Training

Hauptstraße 22a
82541 Ammerland am Starnberger See
Tel.: 08177 / 99 71 46
Fax: 08177 / 99 71 47

Martina Arnold
Martina.Arnold@t-online.de

solvere nodum

Lanzenweg 6e, 90455 Nürnberg
Tel.: 0911 / 88 29 82
Fax: 0911 / 888 82 46

www.solverenodum.de

Susanne Bohn
susanne_bohn@solverenodum.de

Universität Trier

54286 Trier
Tel.: 0651 / 201- 32 15(-32 66)
Fax: 0651 / 201-31 97

www.familiengerechte-hochschule.de

Christine Bald
bald@uni-trier.de

Dr. Sibylle Rahner
rahner@uni-trier.de

Virtuelle Consult

Heinrichstraße 3, 50999 Köln
Tel.: 02236 / 96 76 66
Fax: 02236 / 96 76 67

www.virtuelle-consult.de

Barbara Locher-Otto
info@virtuelle-consult.de

Alexandra Wachendorfer

Annaberg Str. 161, 53175 Bonn
Tel.: 0228 / 31 54 55
Fax: 0228 / 31 54 55

Alexandra Wachendorfer
a.wachendorfer@gmx.de

work & life

Köslinstraße 55, 53123 Bonn
Tel.: 0228 / 96 289 - 100
Fax: 0228 / 96 289 - 101
www.work-and-life.de

Elena de Graat
degraat@work-and-life.de

Total E-Quality e.V.

TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V. ist eine Initiative aus der Wirtschaft, deren Mitgliedschaft sich jedoch nicht nur auf VertreterInnen der Wirtschaft beschränkt. Entstanden ist diese Initiative im Anschluss an eine Konferenz des Netzwerkes „Positive Aktionen“ der Europäischen Kommission im Mai 1994 in Como/Italien mit dem Tagungsthema „Equality and Quality: New moves for Women and Business“. Zur Umsetzung finanzierte das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie gemeinsam mit der EU-Kommission ein Projekt. Projektträger war der Wuppertaler Kreis, die wissenschaftliche Begleitung und Koordination übernahm das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. Dieses Projekt endete mit der 1. Prädikatsvergabe im Januar 1997. Seit Oktober 1996 besteht der Projektarbeitskreis als Verein.

Ziele von TOTAL E-QUALITY

Ziel von TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V. ist es, die Begabungen, Fähigkeiten und Qualitäten von Frauen in Unternehmen und Verwaltungen zu fördern, richtig einzusetzen und sie ihren Leistungen entsprechend an der Verantwortung, an der Information, an der Aus- und Weiterbildung und den jeweiligen Belohnungs- und Prämiensystemen gleichberechtigt teilhaben zu lassen.

„TOTAL E-QUALITY geht von der These aus, dass Chancengleichheit von Frauen und Männern den Unternehmen Vorteile im Wettbewerb verschafft und für innovative und zukunftsweisende Personalpolitik unerlässlich ist.“

(aus www.total-equality.de)

Das TOTAL E-QUALITY Prädikat

Das Prädikat ist eine Auszeichnung für Unternehmen und Verwaltungen, die ihre Personalpolitik an den Leitsätzen der Chancengleichheit ausrichten. Es steht als Nachweis dafür, dass Chancengleichheit in Unternehmen und Verwaltungen zu einem effizienten Personaleinsatz führt und dass dadurch die Qualität im Unternehmen generell verbessert wird, was sich wiederum positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirkt.

Die Gültigkeit des TOTAL E-QUALITY Prädikates beträgt drei Jahre; danach kann es in einem erneuten Bewerbungsverfahren wieder erworben werden. Zur Bewerbung um das TOTAL E-QUALITY Prädikat wurde auf der Basis betrieblicher Praxis und Erfahrungen eine Checkliste erarbeitet, die mögliche Maßnahmen zu den folgenden sieben Aktionsbereichen enthält:

Wer ist Total E-Quality e.V.

Ziel: adäquate Förderung von Frauen im Unternehmen

Prädikat für umgesetzte Chancengleichheit

Checkliste:
Bewertung in 7 Aktions-
bereichen

Aktionsbereiche

1. Beschäftigungssituation von Frauen in Unternehmen und Verwaltungen
2. Personalbeschaffung, Einstellung, Nachwuchsförderung
3. Personalentwicklung und Weiterbildung
4. Vereinbarkeit von Familie und Beruf
5. Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz
6. Institutionalisierung von Chancengleichheit
7. Chancengleichheit als Unternehmensphilosophie, Bekenntnisse zur Chancengleichheit, Öffentlichkeitsarbeit, Bewusstseinsbildung

Prädikatsträger

Prädikatsträger

Axel-Springer-Verlag AG, Hamburg
Aventis Pharma GmbH
AVON Cosmetics, Neufarn
Bayer AG, Leverkusen
bfz, Berufliche Fortbildungszentren, München
Berufliches Trainingszentrum, Hamburg
Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V., Erfurt
BW Bildung und Wissen Verlag und Software GmbH, Nürnberg
Comet Computer, München
Commerzbank AG, Frankfurt am Main
Deutsche Bahn AG, Frankfurt am Main
Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main
Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt am Main
Deutsche Post AG
Deutsche Telekom AG, Bonn
DuPont de Nemours, Österreich
EDV Konkret, Augsburg
ERC Frankona Rückversicherungs-AG
ERC Frankona Management Service GmbH
Flughafen AG, Frankfurt am Main
Forschungszentrum Jülich GmbH, Jülich
Gemeinnützige Gesellschaft für Soziale Dienste DAA-mbH, Nürnberg
IBM Informationssysteme GmbH, Stuttgart
Institut für Personalwesen und Internationales Management, Hamburg
ISB GmbH Institut für Softwareentwicklung und EDV-Beratung, Karlsruhe

Isolier Wendt GmbH, Berlin
Johnson & Johnson GmbH, Düsseldorf
Landesbank Berlin – Girozentrale – der Bankgesellschaft Berlin AG, Berlin
Landeshauptstadt Hannover
Landeshauptstadt München
LSG Lufthansa Service Deutschland GmbH, Neu Isenburg
Magistrat der Stadt Rüsselsheim
Modehaus Erna Schneider, Fulda
PRISMA Unternehmensberatung für Telekommunikation, Rodgau
Procter & Gamble GmbH, Schwalbach
Robert Bosch GmbH, Ansbach
Schering AG, Berlin
Städtische Wirtschaftsschule, Ansbach
Stadtverwaltung Heidelberg
Stadtverwaltung Ludwigsburg
Stadtverwaltung Wiesloch
Stadtverwaltung Wuppertal
Steuerbüro Peter Strumberger, München
TIP Werbeverlag GmbH & Co. KG, Heilbronn
VEAG, Vereinigte Energiewerke Aktiengesellschaft, Berlin
Volkswagen AG, Wolfsburg
Volkswagen Bank GmbH
Wüstenrot Holding GmbH, Ludwigsburg
Zentrum für Weiterbildung GmbH, Frankfurt am Main

Im Mai 2002 wurden erstmals auch Hochschulen und Forschungseinrichtungen mit dem TOTAL E-QUALITY Prädikat ausgezeichnet:

Fachhochschule Dortmund
Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
Fachhochschule für Wirtschaft Berlin
Fachhochschule Neubrandenburg
Forschungszentrum Karlsruhe GmbH
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
Freie Universität Berlin
Georg-August-Universität Göttingen, Bereich Humanmedizin
Hochschule für Bildende Künste Braunschweig
Technische Fachhochschule Berlin, University of Applied Sciences

Universität Bremen
Universität Hannover
Universität Potsdam

Weiterführende Literatur und Links

Busch, C. /Engelbrech, G. (1998): Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs – TOTAL E-QUALITY, in: Krell, G., Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden: Gabler.

Busch, Carola (o.J.): Frauen haben viel zu bieten. Effizienter Personaleinsatz durch Frauenförderung im Mittelstand. Hrsg. v. Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft; Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. Bonn, Frankfurt.

Busch, C. /Engelbrech, G. (2000): Wir brauchen die Besten! – Warum und mit welchem Erfolg fördern Unternehmen Chancengleichheit?

<http://www.total-e-quality.de>

Links im Internet

<http://www.total-e-quality.de>

<http://www.flexible-unternehmen.de/news/01-05-24-03.htm>

<http://www.arbeitswelt.de>

<http://www.beruf-und-familie.de>

<http://www.familienservice.de>

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/index_de.htm

<http://www.cews.uni-bonn.de>

<http://www.bwhw.de/forschungsstelle.htm>

http://www.bwhw.de/total_e-quality.htm

<http://www.bwhw.de/chancengleichheit.htm>

<http://www.work-life.de>

<http://www.bws-ansbach.de>

<http://www.work-and-life.de>

http://www.familieundberuf.info/download/familie_gewinn.pdf

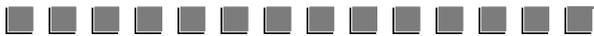
Links zu englischsprachigen Homepages:

<http://www.workfamily.com>

<http://www.familiesandwork.org>

<http://www.awlp.org>

Work-Life-Balance



– neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik

Weiterbildungsmodul für Führungskräfte zum Thema
„Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit“

Modul 2: Best Practice

Darstellung ausgewählter Unternehmen

In diesem Informationsmodul „Best-Practice“ wollen wir Praxisbeispiele vermitteln, d.h. wir stellen ausgewählte bayerische Unternehmen vor, die bereits Maßnahmen bzw. Modellvorhaben zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt und somit einen Beitrag zur familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitswelt geschaffen haben. Eine weitere Zielsetzung dieses Moduls lag darüber hinaus darin, darzustellen, wie sich der Prozess der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen gestaltet hat. Die Erfahrungen dieser Unternehmen bei der Implementation familienfreundlicher Maßnahmen wird aufgrund einer Befragung dokumentiert.

EDV Konkret Schulungs- und Weiterbildungs GmbH

Kirchbergstr. 23

86157 Augsburg

Tel: 0821/22793-0

Fax: 0821/22793-33

E-mail: Edv-konkret@t-online.de

■ Ansprechpartnerin: Silke Poelmeyer

- **Branche und Charakteristik:** *Dienstleistungen - EDV-Schulung und Weiterbildung für Firmen und Privatpersonen*
- **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 11 MitarbeiterInnen*
Davon: 78% Frauen, 3% Männer
- **Führungspositionen:** *2 Frauen*
- **Teilzeitbeschäftigte:** *Insgesamt 6 MitarbeiterInnen*
Davon: 83% Frauen, 17% Männer

Maßnahmen

Telearbeit wird vor allem in den Bereichen Buchhaltung, Lohnabrechnung angeboten, die sich hervorragend dafür eignen, die Aufgaben unabhängig vom Arbeitsplatz in der Firma zu erledigen. Zum Teil werden diese Telearbeitsplätze auch als Job-Sharing-Stelle besetzt. Aber nicht nur in diesen Geschäftsbereichen besteht die Möglichkeit zur Telearbeit; auch eine der Geschäftsführerinnen arbeitet teilweise von zu Hause aus.

Das Unternehmen beschäftigt relativ viele Mitarbeiter, die körperbehindert sind.

Neben den regulären Teilzeitangeboten ist es auch möglich, vertragliche Regelungen zur Altersteilzeit umzusetzen.

Im Prinzip können die Arbeitszeiten flexibel wahrgenommen werden. Da wegen des Schulungsbetriebes und der Dienstleistungsangebote jedoch alle Abteilungen besetzt sein müssen, gibt es eine Kernzeit von 8.00 Uhr bis 16.30, in der eine Mindestanzahl von Mitarbeitern anwesend sein muss. Die entsprechende Einteilung wird in den Abteilungen völlig eigenständig geregelt. Eine Mitarbeiterin arbeitet z.B. gerne abends und kommt oft erst nach Geschäftsschluss ins Büro, eine andere hält dann die Abteilung tagsüber besetzt. Die Arbeitszeiten werden jährlich im Sinne einer Jahresarbeitszeit abgerechnet.

Bislang konnte ein Telearbeitsplatz verwirklicht werden: eine der Geschäftsführerinnen arbeitet seit Januar 2000 in Teilzeit zuhause, ist aber in der Hälfte ihrer Arbeitszeit übers Internet mit der Firma verbunden. Die restliche Zeit verbringt sie im Büro (alternierende Telearbeit). Der weitere Ausbau von Telearbeitsplätzen ist geplant, so soll auch das Preisgeld

Arbeitszeit und Telearbeit

des Bayerischen Frauenförderpreises 2000 dafür verwendet werden. Die Home-Office-Plätze können auch von Ehepartnern, die beide bei EDV-Konkret beschäftigt sind, nach dem Job-Sharing-Prinzip genutzt werden. Ausdrückliches Ziel der Telearbeit bei EDV-Konkret ist der möglichst frühe gewollte Wiedereinstieg nach der Familienpause und auch die bessere Überbrückung von Erkrankungen der Kinder.

Kinderbetreuung

Eine Kinderbetreuung, die durch einen vor 11 Jahren gegründeten Verein getragen wird, bietet die Betreuung von Krippen-, Kindergarten- und Schulkindern bis zum Alter von zehn Jahren. Die Nutzung konnte unter anderem von den Teilnehmern der Kurse für Weiterbildung für Frauen und den Mitarbeitern der EDV-Konkret erfolgen. Nachdem die Kinder der Mitarbeiter mittlerweile bereits großteils aufgrund ihres Alters keine Betreuung mehr benötigen, sind von den täglich bis zu 150 betreuten Kindern nur noch etwa 10 Kinder von den Teilnehmern der Kurse, die anderen Kindern kommen aus dem Einzugsbereich. Die Aufgabe der EDV-Konkret ist das Mieten und Reservieren der Betreuungsplätze für die Teilnehmer ihrer Kurse. Die Bezahlung dieses Platzes erfolgt von den Eltern.

Das „Kinderhaus Konkret e.V.“ ist von 7.00 bis 18.00 Uhr geöffnet; während der einzigen Schließzeit im August können die Räume für privat organisierte Betreuung oder anderweitig genutzt werden. Das Kinderhaus wird vom Jugendamt gefördert.

Insgesamt sind Kinder gern gesehene Gäste: Ist es einem Kind z.B. wegen einer leichten Erkrankung nicht möglich, in den Kindergarten oder die Schule zu gehen, kann es mit in die Firma kommen und so in der Nähe der Eltern sein. Allen Kindern ist es ermöglicht, im Betrieb anzurufen und sie erhalten Auskunft, Hilfe usw. von den anderen Mitarbeitenden auch dann, wenn die Eltern gerade nicht abkömmlich sind.

Flankierende Maßnahmen

In der angegliederten Gaststätte stehen Aufenthaltsräume für ca. 150 Personen bereit. Die von der Firma getragene Gaststätte ist für die Öffentlichkeit ebenfalls geöffnet. Sie dient zur regelmäßigen Bewirtung des öffentlichen Publikumsverkehrs, der Mitarbeiter, der Kursteilnehmer und des Kinderhauses.

Sonstiges

Es werden Menschen mit Handicaps jeder Art gefördert. Die Auswahl neuer Mitarbeiter erfolgt durch alle MitarbeiterInnen. Die Büroräume sind ebenerdig und behindertengerecht ausgestattet, ebenso gibt es entsprechende Sanitärräume. – 1999 wurde erstmals für eine Mitarbeiterin Altersteilzeit eingeführt. Die Arbeitszeiten wurden individuell und nach Wunsch geregelt. Dieses Modell konnte innerhalb weniger Wochen umgesetzt werden.

Unser Bürgerbuch.com GmbH

Dreuschendorf

96155 Buttenheim

Tel.: 09545/9507-00

Fax: 09545/9507-19

■ Ansprechpartnerin: Barbara Kampen

- **Branche und Charakteristik:** *Dienstleistung – Buchhaltung für Firmen; Adressdatenbank (Erstellung und Verwaltung) für Gemeinden*
- **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 15 MitarbeiterInnen (inkl. AußendienstmitarbeiterInnen)*
- **Führungspositionen:** *1 Frau*
- **Teilzeitbeschäftigte:** *1 Frau*

Maßnahmen

In der Firma gibt es selbst verwaltete Arbeitszeiten, die für jede(n) MitarbeiterIn innerhalb des festgelegten individuellen Stundenkontingents ein hohes Maß an Autonomie vorsieht. Der arbeitsvertragliche Umfang der wöchentlichen Arbeit kann individuell festgelegt werden, es gibt dabei ganz unterschiedliche Teilzeitlösungen.

Im überschaubaren Kreis der MitarbeiterInnen lässt sich ein hohes Maß an Flexibilität und Spontaneität innerhalb der zeitlichen Absprache umsetzen. Die MitarbeiterInnen fangen unvorhergesehene familiäre Anforderungen und Situationen auf und vertreten sich gegenseitig, wenn jemand kurzfristig ausfällt. Die Arbeitszeiten mittels Zeiterfassungsbogen erfasst dabei jeder selbst und eigenverantwortlich. Die einzige betriebliche Anforderung ist es, dass mindestens eine der Mitarbeiterinnen innerhalb der Hauptgeschäftszeit anwesend sein muss. Außerhalb dieser Kernzeit ist die Zeiteinteilung völlig frei.

Die Firma beschäftigt sehr viele Frauen und Mütter und wird ihren Stellenumfang zukünftig noch stark ausweiten, daher stellt sie die Möglichkeit zur Teleheimarbeit bereit. Dies ist im Aufgabenbereich Datenbankaufbau und -verwaltung optimal realisierbar. Darüber hinaus werden die Mitarbeiterinnen, die dann daheim arbeiten werden, über eine andere Firmenzugehörige mit Essenslieferungen versorgt, so dass hier auch eine wesentliche Entlastung gegeben ist. Einmal im Monat werden Arbeitstreffen im Betrieb abgehalten. Auch dazu können die Kinder mitgebracht werden.

Arbeitszeit und Telearbeit

Kinderbetreuung

Es ist jederzeit möglich, die Kinder mit in den Betrieb zu bringen. Die Betreuung in der Firma wird vor allem in den Ferien von den schulpflichtigen Kindern der MitarbeiterInnen genutzt. Es gibt ein gut ausgestattetes Spielzimmer, in dem die Kinder sich aufhalten und sinnvoll beschäftigen können. Darüber hinaus wurde nach Erhalt des Prädikats als familienfreundlicher Betrieb ein Gartenhaus für die Kinder gebaut, so dass vor allem in den Sommerferien draußen ein Spielangebot vorhanden ist. Der Kontakt zu den Kindern ist mit den Jahren so eng geworden, dass inzwischen sogar ein herangewachsener Sohn einer MitarbeiterIn im Bürgerbuchverlag ausgebildet wird.

Vor dem Hintergrund der Personalstruktur, die vorwiegend durch Mütter mit kleineren bzw. schulpflichtigen Kindern geprägt ist, werden die Urlaubszeiten mit Rücksicht auf Ferienzeiten und die allgemeine familiale Situation geplant und festgelegt.

Die Firma wurde prämiert im Bayernwettbewerb 1998, v.a. wegen ihrer Vorbildwirkung für Existenzgründerinnen und der Ausbildung und Qualifizierung von Mitarbeiterinnen im Kleinbetrieb (Umschulungsplatz in Teilzeit für eine Mutter im Kleinbetrieb).

Steuerkanzlei Peter Strumberger

Arbeitszeit und Telearbeit

Strumberger–Wieland Steuerberatung AG

Paul-Hösch-Strasse 31

81243 München

Tel. 089/546161-0

Fax: 089/546161-54

E-Mail: kanzlei@stbag.de

■ Ansprechpartnerin: Frau Katja Wieland

- Branche und Charakteristik: *Dienstleistung – Steuerberatungskanzlei*
- Beschäftigtenzahl: *Insgesamt 20 MitarbeiterInnen*
Davon: 90% Frauen, 10% Männer
- Führungspositionen: *Hierarchiefrei*
- Teilzeitbeschäftigte: *5 Frauen*

Maßnahmen

Nachdem mehrere Mitarbeiterinnen innerhalb kurzer Zeit ein Kind bekommen haben, wurden verschiedene Angebote und Möglichkeiten erarbeitet, wie man diesen Mitarbeiterinnen die frühe Rückkehr in die Kanzlei erleichtern kann. Dazu gehörte auch die Einführung von Teilzeitarbeitsplätzen in verschiedenem Umfang, die zudem mit hoher Flexibilität gehandhabt werden konnten. Derzeit sind es sechs Mitarbeiterinnen, die diese Regelung in Anspruch nehmen. Die konkrete Umsetzung ist unterschiedlich: Einige Mitarbeiterinnen arbeiten nur an einem Tag in der Woche zu Hause und sind an den übrigen Tagen im Betrieb. Andere arbeiten insgesamt nur 16 Stunden in der Woche und sind davon an einem Tag in der Kanzlei und an einem zweiten Tag zu Hause. Das Unternehmen bietet in dieser Hinsicht völlige Offenheit.

Die Kombination von Telearbeit mit gleitender Arbeitszeit ermöglicht einen sehr gut funktionierenden Betriebsablauf. „Jeder kann arbeiten, wann er will“, hauptsächlich die termingerechte Ablieferung der Arbeit ist gewährleistet. Die Nutzung eines Jahresarbeitszeitkonto wird bei Bedarf ermöglicht, aber es hat dieses Angebot noch niemand genutzt. Die MitarbeiterInnen schaffen sich ihre Freiräume, die sie dann z.B. für ihre Weiterbildung nutzen, dadurch, dass sie „vorarbeiten“. Entsprechend ist auch der Bedarf an Sabbaticals gering; auch größere Freiräume werden durch Ansammeln von Plusstunden realisiert.

Derzeit werden verschiedene Angebote ohne weitere schriftliche Regelung aufrechterhalten, eine Fixierung in Form einer Betriebsvereinbarung wird jedoch angestrebt. Zu den

Familienpause und
Wiedereinstieg

Angeboten gehören eine Kontakthalte durch Versendung von Infomaterialien und Postnachsendungen sowie durch Einladungen zu Kanzleimeetings, Weiterbildungsangebote während der familienbedingten Erwerbsunterbrechung und Freistellungen bei Krankheit von Familienangehörigen oder bei Krisen (bei gleichzeitiger Möglichkeit, versäumte Arbeitszeit nach zu arbeiten). Außerdem besteht die Möglichkeit, auch innerhalb der Elternzeit, zu Hause zu arbeiten.

Nicht nur durch eine hohe Flexibilität der Arbeitszeit kommt die Kanzlei den beruflichen Weiterbildungswünschen der MitarbeiterInnen entgegen, außerdem leistet sie eine Unterstützung durch die Übernahme der Seminarkosten.

Auch in Fragen der Gleichstellung bietet die Kanzlei ihren Mitarbeiterinnen Unterstützung bei der beruflichen Entwicklung

- durch ihre Beschäftigungsstruktur
- bei der Personalauswahl
- durch Weiterbildungsangebote
- innerhalb der Personalentwicklung
- in der Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit
- in der internen Kooperation
- durch Einrichtung von Telearbeitsplätzen

Es wird eine umfassende Personalbestandsstatistik nach Qualifikation/Berufsbereiche, Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Umfang der Beschäftigung nach Teilzeit oder Vollzeit, Teilnahme an Weiterbildung/beruflicher Entwicklung, Familienphasen etc. geführt.

Um eine zielgerichtete Personalentwicklung leisten zu können, werden jährlich Mitarbeitergespräche (Planung – Information – Beratung) durchgeführt.

Prämie TOTAL E-QUALITY 1998

m plus m Verkaufsförderung KG

Albertshofener Strasse 7

97320 Großlangheim

Tel: 09325/97120

Fax: 09325/721

E-Mail: rcm@mplusm.de

■ Ansprechpartner: Ralf Ch. Meier

■ **Branche und Charakteristik:** *Handel, Dienstleistung mit Werbeartikel, Werbung und Verkaufsförderung*

■ **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 25 MitarbeiterInnen
Davon: 22 Frauen, 3 Männer, davon 3 Azubis*

■ **Führungspositionen:** *Insgesamt 6 MitarbeiterInnen
Davon: 4 Frauen, 2 Männer*

■ **Teilzeitbeschäftigte:** *Insgesamt 16 MitarbeiterInnen
Davon: 14 Frauen, 2 Männer*

Maßnahmen

In verschiedenen Teilzeitmodellen können die MitarbeiterInnen Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit selbst bzw. in Absprache mit direkten KollegInnen und den betrieblichen Anforderungen regeln. Für das Unternehmen verringert sich so die Abhängigkeit von einzelnen Personen, d.h. auch bei Krankheit, Urlaub oder sonstigen Absenzen ist ein reibungsloser Betriebsablauf gewährleistet. Die Angebote zur Arbeitszeiteinteilung bieten sowohl aus der MitarbeiterInnen-, als auch der Unternehmensperspektive uneingeschränkte Flexibilität. Teilzeitmodelle werden in den unterschiedlichsten Ausführungen zwischen 19 und 35 Stunden angeboten. Jede(r) MitarbeiterIn gestaltet ihre jährliche Arbeitszeit ganz nach ihren/seinen Bedürfnissen und kann so flexibel auf veränderte Bedingungen reagieren. Neben der jährlichen Festlegung der Arbeitszeit kann der Teilzeitumfang im laufenden Jahr je nach Anforderungen kurzfristig nach oben oder unten korrigiert werden.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten durch Jahresarbeitszeitkonten ermöglicht den MitarbeiterInnen, sehr kurzfristig und ohne Stress auf veränderte Situationen im Privatleben zu reagieren (z.B. bei Erkrankung oder für Arztbesuche der Kinder, für unvorhergesehene persönliche Termine etc.). Für das Unternehmen hat die flexible Arbeitszeitregelung den Vorteil, Beschäftigungsschwankungen im Jahresverlauf sehr gut ausgleichen zu können. Jahresarbeitszeitkonten gelten als wichtige Grundlage der Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Unter Berücksichtigung betrieblicher Erfordernisse führen und verwalten die Beschäftigten

Arbeitszeit und Telearbeit

dieses Konto in eigener Verantwortung. Das Konto ist auf die vereinbarte Wochenarbeitszeit programmiert, aber auch innerhalb dieser Wochenarbeit ist ein flexibles Vorgehen möglich. Egal ob Vollzeit mit 38,5 oder 40 Stunden, Teilzeit mit 15, 19, 20, 22,5, 30 oder 35 Stunden an drei, vier oder fünf Tagen: Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin hat die freie Wahl. Im Rahmen des individuellen Jahresarbeitszeitkontos kann Mehrarbeit angespart und durch Freizeit wieder ausgeglichen werden. Für die Verwaltung des Kontos und die Zeiteinteilung entsprechend der betrieblichen Erfordernisse ist der/die MitarbeiterIn zuständig. Dieses Vorgehen ermöglicht dem Unternehmen eine flexible Reaktion auf saisonal schwankende Arbeitsauslastung. Innerhalb eines Jahres gibt es in den betrieblichen Abläufen zum Teil erhebliche saisonale Schwankungen im Arbeitsanfall, die sich in den einzelnen Arbeitsbereichen (Produktion, Logistik, Kundenbetreuung etc.) unterschiedlich auswirken. Über Jahresarbeitszeitkonten kann ganz flexibel reagiert werden, und der einzelne Mitarbeiter verfügt über ein Höchstmaß an individueller Dispositionsfreiheit

Prinzipiell könnten auch Sabbaticals genommen werden. Da jedoch die Flexibilität durch die großzügig geregelte Arbeitszeit sehr hoch ist, gab es hierfür bislang keinen Bedarf.

Die Möglichkeit der Telearbeit wird vom Unternehmen voll unterstützt und steht jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter offen. Allerdings zeigten die Erfahrungen auch, dass die Integration in die Firma für eine reibungslose Zusammenarbeit eine sehr große Bedeutung hat.

Im Jahr 1998 wurde erstmals bei m plus m ein Telearbeitsplatz eingerichtet. Die IT-Spezialistin, die gerade in der Firma eingestellt worden war, erwartete ihr zweites Kind. Bei einer Entfernung von 28 km zwischen Wohnort und Arbeitsplatz und den nicht vorhandenen öffentlichen Betreuungsmöglichkeiten für Kleinkinder unter 3 Jahren einerseits, und der Möglichkeit, gerade im IT-Bereich gut abgegrenzte Projekte definieren zu können, andererseits, schien die Arbeit von Zuhause die richtige Lösung. Ausgestattet mit einem PC, ISDN-Verbindung und Router zur Einwahl ins Intranet und der Tagesmutter in unmittelbarer Nachbarschaft war der Einstieg schnell geschafft. Mit flexiblem Arbeitszeitkonto war ein Arbeiten zu jeder Tages- und manchmal auch Nachtzeit möglich. Einmal wöchentlich kam sie vormittags in den Betrieb, um vor Ort mit den KollegInnen Probleme und Lösungen zu erarbeiten. Allerdings hätten sich alle einen regeren persönlichen Kontakt gewünscht.

Im August 1999 startete der zweite Versuch zur Telearbeit, der auch gleichzeitig der erste Schritt zur explizit praktizierten Vaterförderung war. Diesmal waren es der Firmeninhaber und seine in der Geschäftsführung mitarbeitende Frau. Sie wurden zum ersten Mal Eltern und besonders der Vater konnte nun selbst die Möglichkeit der Telearbeit erproben. Die ersten Wochen verbrachten sie mit Baby und Laptop zu Hause, um dann mit Kind in die Firma zurückzukehren. Die angegliederte Kinderbetreuung im Haus ermöglichte es beiden, so oft wie möglich bei ihrem Kind zu sein und trotzdem weiterhin am Firmengeschehen teilzunehmen. Jetzt zahlte es sich um ein Vielfaches aus, dass alle Mitarbeiter bereits seit Jahren aktiv

und gleichberechtigt in den Arbeits- und Entscheidungsprozess integriert waren. Der Firmenalltag gestaltete sich hervorragend und die Arbeit aller war so gut, dass die Eltern unbelastet viel Zeit mit ihrem Kind verbringen konnten und dies noch dazu die umsatzstärksten Monate der Firmengeschichte wurden.

Seit 1999 bietet der Betrieb allen MitarbeiterInnen – auch geringfügig Beschäftigten – eine kostenlose betriebliche Kinderbetreuung an. Dieses Modell ersetzt jedoch nicht das öffentliche Angebot, sondern ergänzt Versorgungslücken im öffentlichen Betreuungssystem für bestimmte Altersgruppen und in Ferienzeiten. Je nach den persönlichen Bedürfnissen können die Beschäftigten die Kinderbetreuung täglich, während der Ferienzeit oder nur sporadisch in Anspruch nehmen. Die Kindertagesstätte steht Kindern aller Altersstufen offen. Sämtliche Kosten, d.h. Raum- und Betriebskosten, Personalkosten usw. werden vom Unternehmen getragen. Diese Möglichkeit zur Koordinierung beruflicher und familiärer Planung wurde von den MitarbeiterInnen mit Begeisterung angenommen. Auch für das Unternehmen ist dieses Angebot von Interesse, da es die Ausübung der Berufstätigkeit von Beschäftigten mit Kindern ermöglicht und der Betrieb somit nicht auf qualifiziertes Personal und eingespielte Arbeitsteams verzichten muss.

Für die Firma ist dieses Angebot betriebswirtschaftlich deshalb interessant, weil den eingearbeiteten und für das Unternehmen perfekt qualifizierten MitarbeiterInnen so die Möglichkeit geboten wird, berufliche und familiäre Planung auf interessante Weise zu verbinden. Eine langfristige ArbeitnehmerInnenbindung ermöglicht es, Personalsuchkosten, Qualifizierungskosten etc. einzusparen und dauerhaft Arbeitsleistung höchster Qualität von motivierten und perfekt eingespielten Teams zu sichern.

Das Unternehmen leistet freiwillig Zuschüsse bzw. Unterstützungen, die sich auf die folgenden Bereiche erstrecken:

- Fahrtgeld für die Fahrten von der Wohnung zur Arbeitsstätte
- Kostenfreie Kinderbetreuung in der betrieblichen Einrichtung
- Übernahme von Seminarkosten für Fremdsprachen unabhängig von der betrieblichen Notwendigkeit
- kostenfreie Getränke während der Arbeitszeit

Darüber hinaus hat jede MitarbeiterIn die Möglichkeit, entsprechend individueller Zielvereinbarungen aus mehreren Zusatzleistungen (besondere Urlaubsvereinbarungen, Firmenvagen, zusätzliche Altersversorgung etc.) zu wählen.

Neben diversen finanziellen Erstattungen (z.B. Fahrtgeld zur Arbeit) wurde zeitweise allen MitarbeiterInnen ein vom Betrieb organisierter und finanzierter Einkaufsservice angeboten.

Kinderbetreuung

Flankierende Maßnahmen

Sonstiges

Seit etwa vier Jahren arbeitet die Firma kontinuierlich daran, die Arbeitsplätze nach den eigenen Vorstellungen umzugestalten. Jeder Mitarbeiter sollte einen flexiblen und modernen, nach neuesten ergonomischen Erkenntnissen gestalteten Arbeitsplatz in einer schönen und anregenden Atmosphäre erhalten. Jeder hat daher die Wahl zwischen Steh- und Sitzarbeitsplätzen, einer Arbeitssituation in größeren oder kleineren, weiten oder geschlossenen Räumen.

Ein wesentliches Element der Unternehmensführung ist die Einbeziehung aller MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse. Nur so wird die Flexibilität erreicht, die notwendig ist, um auch kurzfristig Aufgaben in allen Bereichen abgeben zu können, wenn zum Beispiel familiäre Gründe überraschend zu Absenzen führen. Ein wichtiges informelles Element der innerbetrieblichen Kommunikation und Information ist die gemeinsame Mittagspause, die ein anregender Ort für Meinungsaustausch zu betrieblichen und gesellschaftlichen Themen ist. Dieser Bestandteil der Unternehmenskultur mag zunächst unbedeutend erscheinen, hat sich aber als besonders wichtig erwiesen.

Steuerkanzlei Matthias Deppisch

Dr.-Grabmann-Straße 1
92318 Neumarkt/Opf.
Tel: 09181/4860-0
Fax: 09181/486060

■ Ansprechpartner: Johannes Deppisch

- **Branche und Charakteristik:** *Dienstleistung - Steuer- und Unternehmensberatung*
- **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 34 MitarbeiterInnen*
Davon: 76% Frauen, 24% Männer
- **Führungspositionen:** *Insgesamt 4 MitarbeiterInnen*
Davon: 25% Frauen, 75% Männer
- **Teilzeitbeschäftigte:** *8 Frauen*

Maßnahmen

Im Betrieb werden unterschiedliche Teilzeitmodelle mit hohem Flexibilitätsgrad umgesetzt, z.B. in Blockweise mit 2 ½ Tage pro Woche, in geringem Umfang nur stundenweise oder auch in konventioneller Halbtagsregelung, nach der nur am Vormittag gearbeitet wird. Daneben gibt es auch Teilzeitkräfte, die einen Telearbeitsplatz bzw. Heimarbeitsplatz erhalten haben sowie zwei Job-Sharing-Stellen, so teilen sich z.B. seit mehr als 25 Jahren das Reinigungsehepaar und das Hausmeisterehepaar ihre Aufgabenbereiche bei freier Zeiteinteilung. Auch zwei Führungskräfte arbeiten bei freier Zeiteinteilung und einem hohen Maß an Eigenverantwortung und Kooperation in Teilzeitstellung. Zusätzlich arbeiten zwei Frauen in Altersteilzeit.

Eine hohe Flexibilität schafft die Leitlinie „lebensphasenorientierte Arbeitszeit“. Sie sieht vor, dass Arbeitsumfang und auch Arbeitsort mit dem Geschäftsführer abgesprochen werden können. Zwar arbeiten die Angestellten in der Regel während der üblichen Geschäftszeiten bzw. die Kanzlei ist dann zumindest minimal besetzt, individuelle Lösungen sind aber auch kurzfristig in Absprache möglich.

Vollzeitbeschäftigten MitarbeiterInnen mit Familie wird dadurch noch einmal mehr entgegen gekommen, dass sie an drei von vier Freitagen im Monat bereits ab 12.00 Uhr frei nehmen können. Die Aufgabeninhalte bzw. die konkreten Anforderungen seitens der Kunden werden individuell an den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen orientiert vergeben, was die Arbeitszufriedenheit deutlich erhöht.

Arbeitszeit und Telearbeit

Orientiert an familiären Erfordernissen können die Beschäftigten variable Formen der Telearbeit, unter anderem auch in Kombination mit Teilzeitarbeit, in Anspruch nehmen. Die Zeiteinteilung der Telearbeitenden ist frei. Die ausgelagerten Tätigkeiten werden dabei auf die konkreten Aufgaben hin zugeschnitten. Drei MitarbeiterInnen verfügen bereits über einen voll finanzierten (Technik und Unterhaltung) Telearbeitsplatz zu Hause, weitere sind geplant. Dies erweist sich besonders für Frauen mit kleinen Kindern als ideal. Je nach Anwesenheit der MitarbeiterInnen werden die Büroarbeitsplätze über Desksharing kontinuierlich ausgenutzt.

Kinderbetreuung

Die Kinder einer Mitarbeiterin werden von einer älteren Dame („Leihoma“) in der Nachbarschaft, die vom Unternehmen beschäftigt wird, betreut. Da diese Mitarbeiterin spezielle Kunden betreut und daher auf die Betreuung der Kinder angewiesen ist, übernimmt der Betrieb die vollen Kosten für die „Leihoma“. So können der Arbeitsplatz und die Kompetenz der Mitarbeiterin sowie die Kunden gehalten werden, überdies konnte der angestellten Dame ein zufriedenstellender Teilzeitjob angeboten werden.

Den anderen MitarbeiterInnen werden die Kosten für die Betreuung ihrer Kinder vom Betrieb erstattet.

Familienpause und Wiedereinstieg

Nach Familiengründung bzw. der Rückkehr nach den ersten Kindern werden individuell zugeschnittene Arbeitsplätze bzw. Aufgabengebiete zur Verfügung gestellt. Dies dient der Erhaltung der Qualifikation und des fachlichen Ausbildungsstands.

So befand sich beispielsweise eine Mitarbeiterin des Sekretariats in Elternzeit, aber bereits ein Jahr vor ihrer Rückkehr wurden erste Gespräche über ihre Bedürfnisse und Interessen in fachlicher Hinsicht und bezüglich der Arbeitszeit geführt, um einen individuell zugeschnittenen Teilzeitarbeitsplatz anbieten zu können.

Flankierende Maßnahmen

Die Kanzlei sichert eine betriebliche Altersvorsorge und zahlt eine Unfallversicherung. Darüber hinaus engagiert sie sich für die „Anna-Stiftung für Kinder und Jugendliche auf der Schattenseite“.

Fahrtkosten und die Kosten für EDV-Kurse für Azubis sowie die Kosten für steuerrechtlich Kurse und Weiterbildungen für Sekretärinnen werden übernommen. Außerdem gibt es noch weitere soziale Zuwendungen (Fahrtkostenzuschüsse, 13,5 Gehälter; Prämien), die die Kanzlei freiwillig erteilt.

Alle drei bis vier Jahre findet eine gemeinsame mehrtägige Betriebsreise statt.

Bei Erkrankung der Kinder von MitarbeiterInnen reagiert die Kanzlei mit großer Flexibilität und Verständnis.

Sonstiges

Das Unternehmen verfügt über eine familienfreundliche und soziale Unternehmensphilosophie, die auch den Kunden vermittelt wird (z.B. Niedrigfestpreise für sozial Schwache).

Wichtig ist die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, ihre Identifizierung mit dem Betrieb, Loyalität, Leistungsbereitschaft und Kreativität. Da dies umso eher erhalten und gesteigert werden kann, je mehr das familiale Umfeld berücksichtigt und gepflegt wird, bietet das Unternehmen intelligente, familienfreundliche und integrative Arbeitsplätze an.

So zeigt man Bemühen, eine schwerbehinderte psychisch kranke Mitarbeiterin zu integrieren, in der Absicht, ihr ein soziales Umfeld zu geben und ihrer Arbeit eine hohe Wertschätzung entgegen zu bringen.

Der Betrieb beschäftigt einen freigestellten Mitarbeiter als Suchtberater (Betroffener) hinsichtlich Alkoholabhängigkeit und ist an Selbsthilfegruppe und Suchtarbeitskreise angebunden.

Städtische Wirtschaftsschule

Beckenweiherallee 21

91522 Ansbach

Tel 0981/3660

Fax 0981/14809

■ Ansprechpartnerin: Frau Scheiner

- Branche und Charakteristik: *Bildung und Unterricht/Berufsbildung*
- Beschäftigtenzahl: *Insgesamt 37 MitarbeiterInnen*
Davon: 43% Frauen, 57% Männer
- Führungspositionen: *Insgesamt 11 MitarbeiterInnen*
Davon: 27% Frauen, 73% Männer
- Teilzeitbeschäftigte: *Insgesamt 11 MitarbeiterInnen*
Davon: 64% Frauen, 36% Männer

Maßnahmen

Arbeitszeit

Obwohl feste Unterrichtszeiten bestehen, bemüht sich die Schulleitung um Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Dies lässt sich vor allem bei teilzeitbeschäftigten Lehrkräften umsetzen. Bei der Festlegung der Fach- und Stundenplanaufteilung werden Wünsche und Bedürfnisse der beschäftigten Frauen mit Kindern voll berücksichtigt, so dass in diesen Fällen die Kinderbetreuung optimiert werden kann bzw. Raum für die Familie entsteht. Durch die Wahl der Unterrichtsfächer steigt die Qualität und rückwirkend auch die Zufriedenheit der Lehrkräfte und deren Motivation.

Familienpause und Wiedereinstieg

Es gibt Rückkehrregelungen für die Wiederaufnahme der Arbeit nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung über den gesetzlichen Anspruch hinaus. Zur Kontakthaltung werden betriebliche/schulische Infomaterialien versendet, es werden persönliche wie telefonische Gespräche geführt sowie informelle Kontakte gepflegt. Die Teilnahme an innerschulischen Fortbildungs- und Personalveranstaltungen wird ebenfalls ermöglicht. Außerdem wird die Möglichkeit angeboten, auch innerhalb der Elternzeit Aufgaben für die Schule zu übernehmen.

So stieg zum Beispiel eine junge Lehrerin bereits sehr bald nach der Geburt ihres Sohnes wieder voll in den Unterricht ein, während ihre Mutter die Betreuung für das Kind sicherstellte. Auch schon in der Zeit davor entlastete die Lehrerin ihre Kollegen, die sie vertraten, dadurch, dass sie die Korrekturen der Schülerarbeiten daheim erledigte.

Weiterbildungsangebote während der Unterbrechung sowie gezielte Hilfe und Qualifizierung beim Wiedereinstieg werden gewährt, sofern notwendig und/oder gewünscht.

Bei Krankheiten von Familienangehörigen oder in Krisenfällen wird eine Freistellung gewährt. Dabei werden Ausfallzeiten nachgearbeitet bzw. es werden gegenseitige Vertretungslösungen ausgearbeitet oder Unterrichtszeiten getauscht. Die darin liegende Flexibilität erspart außerdem Umwege und aufwendige Regelungen über das Personalamt.

Die Planung der schulischen Veranstaltungen (z.B. Konferenzen) berücksichtigt die Belange der weiblichen Beschäftigten mit Kindern.

Die Eltern können Tage angeben, an denen sie arbeiten wollen, auch die Unterrichtsfächer können sie wählen. Eine Freistellung vom Unterricht ist auch kurzfristig möglich. Dazu werden Vertretungslösungen ausgearbeitet.

Die meisten Maßnahmen der Städtischen Wirtschaftsschule Ansbach bewegen sich im Bereich der Chancengleichheit/Frauenförderung:

- Bevorzugte Einstellung von Frauen
- Förderung von Frauen in Führungspositionen
- Sensibilisierung von Führungskräften für Themen der Chancengleichheit
- Förderung der weiblichen Schüler
- Publikationstätigkeiten zur Förderung von Chancengleichheit in der (Fach-) Öffentlichkeit
- Teilnahme an Kongressen
- Mitarbeiterinnenbefragung zur weiteren Verbesserung von Chancengleichheit am Arbeitsplatz
- Teilnahmen an Wettbewerben

Darüber hinaus konnte das Unterrichtsfach „Selbstverteidigung für Mädchen“, das durch staatliche Gelder nicht finanziert wurde, durch Sponsorenverträge eingerichtet und langfristig aufrecht erhalten werden.

Flankierende Maßnahmen

Sonstiges

Steuerberatungskanzlei Franz Brunner

Hochstraße 4
85276 Pfaffenhofen
Tel: 08441-/-890211
Fax: 09841/890-299

■ Ansprechpartnerin: Frau Peter

- Branche und Charakteristik: *Steuerberatung*
- Beschäftigtenzahl: *Insgesamt 45 MitarbeiterInnen*
 - Davon: 67% Frauen, 23% Männer
 - 3 weibliche Auszubildende
 - 1 Erzieherin

Maßnahmen

Arbeitszeit und Telearbeit

Vor allem bei Teilzeitarbeit kann die Arbeitszeit völlig individuell und flexibel geregelt werden. Die Beschäftigten bestimmen und erfassen den Umfang der wöchentlichen Arbeitszeit selbst. Die Arbeit wird wahlweise im Büro, was bei Kundenkontakt zwingend notwendig ist, oder auch zu Hause geleistet. Anfallende Mehrarbeit wird von den Beschäftigten eigenverantwortlich untereinander aufgeteilt. Überstunden wie auch Urlaubsansprüche verfallen nicht. Ausgleich von Mehrarbeit/Überstunden ist jederzeit möglich, kann auch für längere Freistellungen angesammelt oder auch ausbezahlt werden.

Während der Arbeitszeit können auch dringende familiäre Verpflichtungen wahrgenommen werden. Der Umfang der Teilzeitbeschäftigung kann jederzeit aus familiären Gründen neu geregelt/festgesetzt werden. Das erweiterte Gleitzeitmodell schreibt keinerlei Kernzeiten vor. Die Erfassung der Arbeitszeiten läuft in eigener Verantwortung der MitarbeiterInnen und wird manuell geleistet.

Bei Erkrankung der Kinder von MitarbeiterInnen können sie auch zu Hause arbeiten. Die dazu erforderliche Ausstattung (PC etc.) trägt der Betrieb. Ist dies ein regelmäßiges Arrangement, kann der/die MitarbeiterIn auch dauerhaft ältere PCs etc. des Betriebs nutzen.

Kinderbetreuung

Es gibt eine betriebseigene Tagesstätte mit Küche und eigenem Sanitärbereich, in der alle Mitarbeiterkinder kostenlos betreut werden können. Dies betrifft auch Krippen- und Hortkinder und umschließt Vollzeit- ebenso wie stundenweise Betreuung. Alle Kosten (Einrichtung, Material, Personal (1 Erzieherin), Getränke) werden komplett vom Betrieb getragen. Auf dem Betriebsgelände steht ein Spielplatz zur Verfügung sowie ein Zwillingskinderwagen für Spazierfahrten. Die ausgebildete Erzieherin hat langjährige Berufserfahrung und ist von Beginn

an dabei. Im Jahr der Bewerbung zum Bundeswettbewerb (1996) wurden 5-6 Kinder im Alter zwischen 8 Wochen und 6 Jahren täglich regelmäßig betreut und zusätzlich 4-5 Kinder der Teilzeitkräfte. Auch Kindergarten- oder Schulkinder, die z.B. in Ferienzeiten anderweitig nicht betreut werden können, sind gern gesehene Gäste.

Die Gebühren für die Nutzung öffentlicher Kinderbetreuungsangebote werden ebenfalls vom Betrieb getragen und den jeweiligen MitarbeiterInnen rückerstattet.

Der Ausgleich von Mehrarbeit oder Überstunden ist jederzeit möglich, sie können aber auch für längere Freistellungen angesammelt werden. Auch bei spontan anfallenden familiären Anforderungen können die MitarbeiterInnen kurz- oder längerfristig freigestellt werden, bezahlt oder unbezahlt bei ruhendem Arbeitsverhältnis.

In Elternzeit ist Teilzeitarbeit und die Teilnahme an Fortbildungen möglich. Fortbildungskosten werden vom Betrieb übernommen.

Der Chef pflegt die Einstellung, dass er seine MitarbeiterInnen so behandelt, wie er selbst gerne behandelt werden möchte. Da er als Vater von zwei Kindern aus eigener Erfahrung weiß, wie notwendig und hilfreich familienfreundliche Arbeitsbedingungen sind, realisierte das Unternehmen vielfältige Maßnahmen als Ausdruck von Vertrauen und Anerkennung. So nimmt sich der Chef z.B. jederzeit Zeit für fachliche oder auch private Probleme/Gespräche.

Diese Einstellung setzt sich auch in der Gestaltung des außerbetrieblichen Bereichs fort. So werden gemeinsame Freizeitaktivitäten oder Ausflüge als wichtig für den Kontakt zwischen den MitarbeiterInnen geachtet. Der Betrieb stellt dabei z.B. sämtliche Getränke bei Feiern oder anderen Zusammenkünften.

Zum Geburtstag bekommen alle ein persönliches Geschenk. Wenn der Chef Geburtstag hat, lädt er seine MitarbeiterInnen nebst Partnern und Kindern zum Essen ein. Auch zu Betriebsfeiern können die Kinder mitgebracht werden. Die PartnerInnen und Kinder der Beschäftigten haben auch während der Arbeitszeiten jederzeit Zutritt zum Betrieb.

Betriebsausflüge finden abends statt, damit auch die Mütter unter den Mitarbeitern teilnehmen können. Dabei sind dann allerdings keine Kinder anwesend.

Für alle MitarbeiterInnen gibt es in der hauseigenen Tiefgarage Einstellplätze.

Schulungen finden oft für alle gemeinsam im Bürogebäude statt. Dies erlaubt es, dass Eltern ihre Kinder in dieser Zeit von der Erzieherin betreuen lassen können. Bei umfangreicheren Fortbildungen übernimmt der Betrieb in der Regel die Kosten, stellt dafür von der Arbeitszeit frei und übernimmt einen Teil der Fahrtkosten und des Lehrmaterials. – Die Firmenwagen, die kindersitzgerecht umgebaut sind, können auch privat genutzt werden.

Für die MitarbeiterInnen steht ein großer Aufenthaltsraum mit Küche zur Verfügung.

Die Fahrtkosten, den Schulbedarf und das Ausbildungsmaterial für die Azubis trägt der Betrieb.

Steuerbüro Herbert Schulz

Gustav-Freytag-Weg 1

96472 Rödental

Tel.: 09563/7225-0

Fax: 09563/7225-25

und

HSH Steuerberatungsges. mbH Sonneberg

Cuno-Hoffmeister-Str. 29

96515 Sonneberg

Tel.: 03675/8904-0

Fax. 03675/8904-18

www.HSH-Sonneberg.de

E-Mail: Info@HSH-Sonneberg.de

■ Ansprechpartner für beide Kanzleien: Christian Schulz

■ **Branche und Charakteristik:** *Steuer-, Wirtschafts- und Unternehmensberatung, Coaching bei Existenzgründungen*

■ **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 49 MitarbeiterInnen*

19 MitarbeiterInnen in Rödental

Davon: 70% Frauen, 30% Männer

24 MitarbeiterInnen in Sonneberg:

Davon: 75% Frauen, 25% Männer

■ **Führungspositionen:** *3 Männer*

■ **Teilzeitbeschäftigte:** *2 MitarbeiterInnen in Rödental*

Davon: 50% Frauen, 50% Männer

2 MitarbeiterInnen in Sonneberg:

Davon: 50% Frauen, 50% Männer

Maßnahmen

Arbeitszeit und Telearbeit

Es gibt unterschiedliche Teilzeitmodelle; so arbeitet eine Mitarbeiterin, die ein Kind hat, wöchentlich 30 Stunden und fängt bereits um 6 Uhr früh an, so dass sie rechtzeitig mittags bei Kindergartenschluss für das Kind da sein kann. Im Falle der Hausmeisterehepaare wurde eine Job-Sharing-Stelle eingerichtet. Sie teilen sich die anfallenden Arbeiten ganz flexibel auf. Einzige Vorgabe der Firma ist es, dass die Reinigungs- und Wartungsarbeiten den laufenden Kanzleibetrieb nicht stören. Das Gehalt wird pauschal gezahlt.

Die MitarbeiterInnen haben gleitende Arbeitszeiten bei einem völligen Verzicht auf Kernarbeitszeiten. Einzige Vorgabe ist es, dass je Zimmer ab 8 Uhr mindestens ein/eine MitarbeiterIn anwesend ist und dass die Kunden optimal betreut werden.

Ein Nachholen von Arbeitsstunden ist jederzeit möglich, sofern den Mandantenaufträgen nachgekommen wird. Es erfolgt dabei keine offizielle Zeitaufzeichnung. Die Mitarbeiter kontrollieren die Arbeitszeiten (40 Wochenstunden) selbst und gleichen Plus- und Minusstunden eigenverantwortlich aus. Von der Firma wird nur der jeweils vereinbarte Monatsumsatz kontrolliert. Nach diesem Prinzip wird bereits seit vielen Jahren vorgegangen, bislang kam es zu keinem Missbrauch.

Prinzipiell können Home-Office-Plätze jederzeit eingerichtet werden. Ein Platz wurde bereits geschaffen, damit die Betreuung des Kleinkindes durch die Mitarbeiterin selbst erfolgen kann. Aus datenschutzrechtlichen Gründen können jedoch nur bestimmte Arbeiten zu Hause erledigt werden.

Bei einer Erkrankung von Familienangehörigen oder auch in Krisenfällen können dadurch entstandene Ausfallzeiten bzw. Aufgaben nachgearbeitet werden. Wenn dem nicht datenschutzrechtliche Gründe entgegenstehen, dann kann dies auch zu Hause erfolgen.

Während des Mutterschutz bzw. der Elternzeit werden zur Anpassung und Aktualisierung der beruflichen Qualifikation laufend Fortbildungen angeboten. Außerdem besteht für die MitarbeiterInnen in Elternzeit die Möglichkeit, für KollegInnen Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen zu übernehmen, und es werden ihnen regelmäßig betriebliche Infomaterialien zugesendet, ebenso gibt es Raum für informelle Gespräche und Telefonate.

Innerhalb der gemeinsamen Pausen bilden sich Gesprächskreise, in denen aktuelle Steuerthemen, gesetzliche Änderungen etc. besprochen werden. Daran können auch beurlaubte MitarbeiterInnen teilnehmen. Wenn MitarbeiterInnen an externen Fortbildungen teilgenommen haben, berichten sie auch und übernehmen so die Funktion eines Multiplikators.

Um steuerrechtlich auf dem neuesten Stand zu bleiben, ist es immer möglich, aber auch erforderlich, sich umfassend weiterzubilden. Die Geschäftsführung unterstützt dies in jeder Hinsicht.

Das Steuerbüro Schulz hat sich zudem bereits um ein Zertifikat für seine mitarbeiterfreundliche Unternehmensführung beworben und hat 1997 das Total-E-Quality-Prädikat erhalten.

Familienpause und
Wiedereinstieg

Flankierende Maßnahmen

Comet Computer

Rückertstraße 5
80336 München
Tel: 089/544560-45
Fax: 089/544560-46

■ Ansprechpartnerin: Marianne Pfister (pfister@comet-computer.de)

- **Branche und Charakteristik:** *Dienstleistungsunternehmen der IT-Branche - Fachfirma für technische Dokumentation und Softwareentwicklung, (Konzeption, Entwurf, Realisierung von Techn. Dokumentation, Bedienungsanleitungen, Online-Hilfen, Kataloge auf CD-ROM, Systemhandbücher, Lehrbücher, Schulungunterlagen CBT und Web-Seiten für Internet/Intranet)*
- **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 61 MitarbeiterInnen*
Davon: 56 % Frauen, 44 % Männer
- **Führungspositionen:** *Insgesamt 12 MitarbeiterInnen*
Davon: 58 % Frauen, 42 % Männer
- **Teilzeitbeschäftigte:** *Insgesamt 34 MitarbeiterInnen*
Davon: 59 % Frauen, 41 % Männer

Maßnahmen

Arbeitszeit und Telearbeit

Zwei Drittel der weiblichen und ein Drittel der männlichen Beschäftigten arbeiten in unterschiedlichen Teilzeitmodellen mit einem wöchentlichen Umfang von zwischen 8 und 35 Stunden. Auch Männer nehmen das Angebot wahr und arbeiten in Teilzeit. Dabei arbeiten einige MitarbeiterInnen mit regelmäßiger Verteilung der Arbeitszeit, andere sind zu täglich unterschiedlichen Zeiten anwesend. Auch die Arbeit am Abend oder Wochenende ist möglich. Manche MitarbeiterInnen arbeiten einige Monate Vollzeit und pausieren dann für einige Zeit (Sabbaticals).

Die Tages-, Wochen-, und Monatsarbeitszeit kann weitgehend selbst bestimmt werden. Die geleisteten Arbeitszeiten werden vom Beschäftigten selbst erfasst. Die MitarbeiterInnen bestimmen im Sinne von zeitautonomen Gruppen selbst, wann, ob und inwieweit sie bereit und in der Lage sind, in der jeweils aktuellen Situation Projekte zu bearbeiten bzw. zukünftig zu übernehmen. Die Abstimmung erfolgt eigenständig in den betroffenen Teams. Dabei zu kooperieren ist selbstverständlich. Angesparte Überstunden können ausgeglichen oder vergütet werden, das können die MitarbeiterInnen frei wählen. Über das Ansammeln von Überstunden können Sabbaticals bis zu einem Jahr gewährt werden. Dabei ist die Zeitabrechnung im Sinne einer Jahresabrechnung möglich.

Da die Projekte ergebnisorientiert bearbeitet werden, richtet sich die Arbeitszeit der MitarbeiterInnen im Wesentlichen nach dem Ziel eines erfolgreichen und termingerechten Projektabschlusses. Die monatliche Arbeitszeiterfassung erfolgt mittels einer betriebsgültigen Excel-Tabelle (besonders gut für Jahresarbeitszeit).

Es besteht für Voll- und Teilzeitkräfte nach Rücksprache mit der Geschäftsleitung die Möglichkeit zu jeder Art der Telearbeit: alternierend, permanent oder auch ad hoc. Die Form der Telearbeit kann auch im Wechsel stattfinden. Auch Männer nehmen dieses Angebot wahr. Durch das hausinterne Kommunikationssystem ist der reibungslose Datenaustausch möglich, so dass selbst Leitungsfunktionen über diese Arbeitsform wahrgenommen werden können. Dabei reicht das Firmennetzwerk via Internet und Intranet weit über die Bürostandorte hinaus, wodurch alle MitarbeiterInnen eingebunden und am Firmengeschehen beteiligt sind. Die Firma legt Wert auf Kommunikationsmanagement und hat eigens dafür eine Stelle eingerichtet und diese mit einer Mitarbeiterin besetzt. Die Möglichkeit zur Telearbeit wird angeboten, um eine größere Flexibilisierung zu ermöglichen.

Während kurz nach der Firmengründung die Betreuung von vorwiegend Kleinkindern in privater Trägerschaft geleistet wurde, gibt es heute in der Comet-Niederlassung am Starnberger See eine umfassende Betreuung von Schulkindern mit Mittagessen und Hausaufgabenbetreuung, die in Ferienzeiten auch von allen anderen Comet-Kindern genutzt werden kann. Dazu stellte die Firma eine Mitarbeiterin ein, die selbst Mutter von zwei Kindern ist. Bei etwaigen Betreuungsengpässen ist es weiterhin jederzeit möglich, die Kinder mit ins Büro zu bringen.

Mehrmals im Jahr finden kleinere und größere Feiern statt, die die Firma teils intern, teils mit Kunden veranstaltet. Zu allen Feiern und Veranstaltungen sind die PartnerInnen und Kinder der MitarbeiterInnen und der Gäste mit eingeladen.

Es herrscht eine flache Hierarchie sowie ein kollegialer Führungs- und Arbeitsstil mit dem Ziel der Förderung der Selbstbestimmung und der Eigenverantwortlichkeit. Insgesamt erfahren die MitarbeiterInnen eine hohe Wertschätzung ihres sozialen, kulturellen und sportlichen Engagements. In regelmäßigen Abständen finden sowohl betriebsintern als auch extern Schulungen statt. Die Firma unterstützt ein internationales Netzwerk von Frauen im Internet. Außerdem engagiert sich die Firma für zahlreiche Aktivitäten, die sich an Schülerinnen und Studentinnen hinsichtlich Berufswahl von technischen Berufen/IT-Berufen richten.

Die frauen- und familienfreundliche Unternehmensphilosophie (eigenes Gesamtkonzept) wird bewusst nach außen getragen; der Betrieb unterstützt zahlreiche Initiativen in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft. Das Unternehmen wurde mehrfach sowohl für seine fachlichen Qualifikationen als auch für seine Firmenkultur ausgezeichnet.

Kinderbetreuung

Flankierende Maßnahmen

Sonstiges

LABOklin

Labor für Klinische Diagnostik GmbH

Prinzregentenstrasse 3

97688 Bad Kissingen

Tel: 0971/7202-0

■ **Ansprechpartnerin: Frau Dr. Müller (mueller@laboklin.de)**

- **Branche und Charakteristik:** *Forschung und Entwicklung - Labor, das sich ausschließlich auf veterinärmedizinische Fragestellungen spezialisiert*
- **Beschäftigtenzahl:** 63 Beschäftigte

Maßnahmen

Arbeitszeit

Für alle MitarbeiterInnen in sämtlichen Abteilungen besteht prinzipiell die Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten. Dabei sind ganz unterschiedliche Modelle hinsichtlich des Umfangs der wöchentlichen bzw. monatlichen Arbeitszeit denkbar. Die Arbeitszeit kann in Abstimmung mit den Erfordernissen verteilt werden. Die zunächst festgelegte Arbeitszeit kann dann in konkreten Einzelfällen und nach Absprache mit den KollegInnen noch variiert werden, jedoch muss ein reibungsloser Ablauf und damit eine Mindestbesetzung der einzelnen Laborabteilungen gewährleistet sein.

Kinderbetreuung

Das Angebot der Geschäftsführung, eine betriebliche Kinderbetreuung für vor allem unter dreijährige Kinder einzurichten, wurde dann im konkreten Fall nicht genutzt, weil in diesem doch eher ländlich geprägten Gebiet individuelle und familiennahe Lösungen präferiert worden sind. Hier konnten dann z.T. von der Geschäftsführerin Tagesmütter vermittelt werden, so dass Berufsrückkehrerinnen vor dem Kindergarteneintritt ihrer Kinder eine Chance hatten, die Arbeit wieder aufzunehmen.

Familienpause und Wiedereinstieg

An MitarbeiterInnen in Elternzeit werden sämtliche Informationen und auch Werbematerial verschickt. Außerdem werden diese MitarbeiterInnen auch zu allen Festivitäten und Veranstaltungen mit eingeladen, um den Kontakt zu halten und der Firmenzugehörigkeit Ausdruck zu geben. Da der weitaus überwiegende Anteil der MitarbeiterInnen in Elternzeit nach relativ kurzer Zeit, zum Teil bereits nach einem halben Jahr, ins Labor zurückkehrt, sind keine speziellen Requalifizierungsmaßnahmen notwendig.

Sonstiges

Prämie total e-quality 1997

Proleit AG

Niederlassungen in Halle und Leverkusen

Einsteinstr. 8

91074 Herzogenaurach

Tel. 09132/777-133

Fax: 09132/777-150

Mobil: 0170/7651-350

■ Ansprechpartner: Dr.-Ing. Martin Lutz (mlutz@proleit.de)

- **Branche und Charakteristik:** *Datenverarbeitung - EDV/Erstellung von Prozessleitsystemen und Automatisierungslösungen*
- **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 112 MitarbeiterInnen*
Davon: 16% Frauen, 84% Männer
- **Führungspositionen:** *Insgesamt 29 MitarbeiterInnen*
Davon: 7% Frauen, 93% Männer
- **Teilzeitbeschäftigte:** *Insgesamt 4 MitarbeiterInnen*
Davon: 50% Frauen, 50% Männer

Maßnahmen

Bei Proleit gibt es verschiedene Teilzeitmodelle, z.B. als feste Halbtags­tätigkeit oder 4-Tage-Woche. Darüber hinaus wird mit den MitarbeiterInnen nach individuellen bedarfs- und bedürfnisgerechten Lösungen gesucht. Vorgaben durch die Unternehmensleitung gibt es dabei nicht.

Proleit bietet sehr flexible Arbeitszeiten ohne Kernzeiten. Die MitarbeiterInnen können während der internen Projektarbeit ihre Zeiten weitgehend selbstständig organisieren. Grenzen findet diese Flexibilität ausschließlich an den Vorgaben der Kunden (Termin, Ablauf etc.). Auf eine Zeiterfassung wird generell verzichtet. Da es Pauschalarbeitszeitverträge ohne Überstundenregelung gibt, führen die MitarbeiterInnen selbst eine Übersicht über die gearbeitete Zeit und gleichen ein entstandenes Plus oder Minus in Eigenverantwortung aus. Dabei gibt es keine festgesetzten Grenzen, die Erfahrung zeigte jedoch, dass im Vierteljahresrhythmus die „Nulllinie“ sowohl von der Plusseite als auch von der Minusseite her wieder erreicht werden konnte.

Ähnlich flexibel ist der Umgang mit den Urlaubszeiten, diese verfallen nicht, sondern können beliebig lang angespart werden.

Es ist auch möglich, von zu Hause aus zu arbeiten. So wurde einer Mitarbeiterin ein Heimarbeitsplatz eingerichtet, weil sie aus familiären Gründen nicht mehr in der Lage war,

Arbeitszeit und Telearbeit

Familienpause und Wiedereinstieg

in die Firma zu kommen und kündigen wollte. Nun kommt sie nur noch zur Projektarbeit ins Büro und erledigt das meiste selbstständig zu Hause.

Den MitarbeiterInnen in Elternzeit wird vierteljährlich ein Informationsbrief zugeschickt. Parallel dazu laufen Abstimmungen darüber, wann diese MitarbeiterInnen wieder zurückkehren und in welcher Abteilung sie dann arbeiten werden. Vor allem MitarbeiterInnen, die vor der Elternzeit für externe Tätigkeiten eingesetzt wurden, ziehen es nach ihrer Rückkehr vor, den Arbeitsplatz in eine intern tätige Abteilung zu verlegen.

Im Gegenzug zu den Bemühungen des Betriebs liegt es aber auch bei den MitarbeiterInnen selbst, den Kontakt aufrecht zu erhalten, Informationen einzuholen oder Angebote abzufragen und entsprechend zu nutzen.

Flankierende Maßnahmen

Die Firma stellt die MitarbeiterInnen für die Nutzung verschiedener Angebote zum Stressabbau (Massagen, Rückenschule) frei. Sie bietet einen Aufenthalts- und Freizeitbereich für unternehmensübergreifende Kommunikation und gemeinsame Veranstaltungen.

Es werden vielfältige Weiterbildungsmaßnahmen, die die MitarbeiterInnen über den direkten fachlichen Bezug hinaus auch in Randbereichen weiterqualifizieren angeboten.

Besondere Aufmerksamkeit lässt die Firma ihren MitarbeiterInnen mit einem eigens eingerichteten Wäsche- und Einkaufsservice (Bestellung per Fax – Lieferung ins Büro) zukommen.

Bei allen Feiern und Festlichkeiten sind die Familienangehörigen selbstverständlich mit eingeladen und die Firma bietet dazu eine Kinderbetreuung an.

Simon Möhringer GmbH

Simon-Möhringer-Strasse 4

97353 Wiesentheid

Tel: 09383/95029

Fax: 09383/95050

E-Mail: stm@moehringer.com

■ Ansprechpartner: Dr.-Ing. Stefan Möhringer

- **Branche und Charakteristik:** *Maschinen- und Anlagebau: Entwicklung, Herstellung und weltweiter Vertrieb von Holzverarbeitungsanlagen*
- **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 124 MitarbeiterInnen*
Davon: 24% Frauen, 76% Männer
- **Führungspositionen:** *Insgesamt 8 MitarbeiterInnen*
Davon: 37 % Frauen, 63% Männer
- **Teilzeitbeschäftigte:** *Insgesamt 7 MitarbeiterInnen*
Davon: 86% Frauen, 14% Männer

Maßnahmen

Obwohl sich Teilzeitmodelle bedingt durch die konkreten Produktionsabläufe im Unternehmen nur schwer umsetzen lassen, bemüht sich die Leitung im Einzelfall um individuelle Lösungen. Vor allem in Kombination mit einer hohen Flexibilität der Arbeitszeiten sowie mit Telearbeitsplätzen kann den Interessen der MitarbeiterInnen entsprochen werden.

Seit 1994 wird im Betrieb ein Lebensarbeitszeitmodell angeboten. Dieses Modell dient auch dem gleitenden Übergang in den Ruhestand bzw. einem vorgezogenen Ruhestand. Zunächst bedeutet es aber, dass Mehrarbeitsstunden und Urlaub dabei beliebig lange „gepuffert“ oder aufgebaut werden können, ohne dass sie verfallen. Jahres- und Wochenarbeitszeitkonten werden darüber hinaus individuell verhandelt und in Abstimmung der betrieblichen und privaten Erfordernisse eventuell verändert. Die MitarbeiterInnen bauen einen Puffer von 100 Stunden auf, der für Auslastungsschwankungen herangezogen werden kann. Darüber hinaus gehende Mehrarbeitsstunden können je nach Wunsch ausbezahlt, abgeglichen oder aber dem Lebensarbeitszeitkonto gutgeschrieben werden.

Durch diese großzügige Handhabung werden die MitarbeiterInnen motiviert, ihre beruflichen Aufgaben an ihren familiären Bedürfnisse auszurichten und den „Puffer“ in schwierigen Phasen zu nutzen, was dann im Gegenzug als verlässliche Leistung dem Betrieb zugute kommt.

Sabbaticals in diesem engen Sinne wurden noch nicht wahrgenommen. Jedoch gibt es MitarbeiterInnen, die bis zu zweihundert Urlaubstage angesammelt haben und diese als Langzeiturlaub

Arbeitszeit und Telearbeit

(z.B. als vorgezogenen Ruhestand) in Anspruch nehmen können.

Sofern der Arbeitsplatz es zulässt, wird die Möglichkeit zur alternierende Telearbeit angeboten. Das Unternehmen übernimmt dabei die Betriebskosten und stellt die Ausstattung zur Verfügung. Durch spezielle technische Voraussetzungen und das zentrale Informationssystem können die MitarbeiterInnen unabhängig vom Standort online arbeiten und so auch auf größere speicherintensive Datenmengen oder Operationen zugreifen. In Abstimmung der Projekterfordernisse entscheiden die Beschäftigten selbst, in welcher Häufigkeit sie im Unternehmen erscheinen und dort ihre Tätigkeit ausüben.

Kinderbetreuung

Bei der Arbeitsteilung wird besondere Rücksicht auf Väter genommen, deren Frauen im Schichtdienst tätig sind, um ihnen die Kinderbetreuung zu gewährleisten.

Da sich ein reiner Betriebskindergarten wirtschaftlich nicht rentiert hätte, entwickelte man ein Konzept innerhalb des Bayerischen Förderprogramms „Netz für Kinder“. Die Tagesstätte steht dadurch auch Nicht-Betriebsangehörigen aus der Gemeinde offen. Staatliche und kommunale Träger tragen zu jeweils 40% die Finanzierung, durch Elternbeiträge, die den Sätzen öffentlicher Kindergärten weitgehend entsprechen, werden die restlichen 20% aufgebracht. Der Beitrag des Unternehmens besteht in der Bereitstellung und im Ausbau einer Werkswohnung zu einer umfassenden Betreuungseinrichtung mit 25 Plätzen. Dies geschah im Jahr 1999. Durch diese als Spenden geleistete Übernahme der Betriebskosten kann die Kommune finanziell entlastet werden und die Firma gewinnt genügend Raum, sich auch in pädagogischer Hinsicht im Verein engagieren zu können. In der Einrichtung, die nach der Montessori-Pädagogik arbeitet, werden Kinder von 2 bis 12 Jahren in kleineren Gruppen von Fachkräften zwischen 7.15 Uhr und 17.00 Uhr betreut.

Familienpause und Wiedereinstieg

Zu MitarbeiterInnen in Elternzeit wird ein enger Kontakt gehalten. Persönlich oder per Post werden sie regelmäßig über die Entwicklungen des Unternehmens informiert und bei Veranstaltungen einbezogen.

Daneben werden der Kontakt und auch die Qualifikation über Urlaubsvertretungen oder aus-hilfsweise Tätigkeiten gewährleistet. Von der Möglichkeit der Teilzeitarbeit kann in dieser Zeit ebenfalls Gebrauch gemacht werden.

Sonstiges

Spezielle Maßnahmen für Männer gibt es nicht, jedoch steht die Firmenleitung dem Thema „spezielle Maßnahmen für Männer und Väter“ bewusst offen gegenüber und motiviert die männlichen Mitarbeiter dazu, die generell geltenden Angebote zu nutzen, vor allem hinsichtlich der Kindererziehung/ Elternzeit.

Familienangehörige der Beschäftigten werden ebenso bei allen Aktivitäten und Feiern des Unternehmens einbezogen wie MitarbeiterInnen in der Familienpause, Pensionäre und Langzeit- kranke.

WMH Herion GmbH

Kreuzloh 1

85276 Pfaffenhofen

Tel. 08441/855-0

Fax. 08441/855-299

■ Ansprechpartnerin: Frau Schlegel

- **Branche und Charakteristik:** *Herstellung und Bearbeitung von Metallerteugnissen/Antriebs-elementen (einschließlich Handel)*
- **Tochtergesellschaft WBS:** *Herstellung u. Vertrieb von Fördertechnik (Fließbänder)*
- **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 184 MitarbeiterInnen*
Davon: 22% Frauen (vorwiegend im Bereich Buchhaltung, Einkauf, Standardvertrieb, Sekretariat), 78% Männer (überwiegend männliche Mitarbeiter im technischen Bereich und in der Fertigung)
- **Führungspositionen:** *Insgesamt 9 MitarbeiterInnen*
Davon: 22% Frauen, 78% Männer
- **Teilzeitbeschäftigte:** *Insgesamt 9 MitarbeiterInnen*
Davon: 89 % Frauen, 11% Männer

Maßnahmen

WMH Herion wurde im Juni 2001 von der Unternehmensberatungsfirma Fauth-Herkner und Partner nach den Kriterien des Audits Beruf und Familie® zertifiziert. Innerhalb dieses Verfahrens wurde in Zusammenarbeit mit dem aufgestellten Projektteam, das aus MitarbeiterInnen der Unternehmensberatung und von WMH besteht, ein umfassender Ziel- und Maßnahmenkatalog definiert. Zur Erreichung dieser Ziele wurde seit Oktober 2001 innerhalb einer zunächst auf drei Jahre befristeten Vollzeitstelle eine eigens dafür zuständige Mitarbeiterin eingestellt.

Die bisher eher starre Arbeitszeitgestaltung sowie die Kernzeitregelung soll danach weitestgehend flexibilisiert werden. Neben der Einführung einer Gleitzeit, die einen großen Spielraum für individuelle Arbeitszeitregelungen und diesbezügliche Absprachen außerhalb der Kernzeit gewährt, soll auch eine erhöhte Flexibilisierung über das Einrichten von Jahreszeitkonten geschaffen werden. Anvisiert sind zunächst Stundenkontingente von ca. 30 Stunden sowohl im Plus- als auch im Minusbereich, die die MitarbeiterInnen im Folgemonat ausgleichen sollten.

Arbeitszeit

Einzelne Absprachen hinsichtlich einer flexiblen Handhabung der Tages- bzw. Wochenarbeitszeiten sind jederzeit möglich, z.B. bei häuslichen Notfällen. Flexible kurzfristige Befreiungen bei Ereignissen im Leben der Kinder sind unbezahlt über Gleitzeitregelungen möglich. Die Absprache in der Produktion, die im Schichtbetrieb abläuft, erfolgt dabei im betroffenen Team, das eigenverantwortlich einen reibungslosen Ablauf der Arbeit gewährleistet.

Auch die Arbeitsabläufe werden mit dem Ziel einer erhöhten Flexibilität völlig umstrukturiert. Dabei ist die Optimierung des Informations- und Kommunikationsflusses ein vordringliches Ziel. Wie eine Mitarbeiterbefragung ergab, liegen die größten Probleme in der Kommunikation zwischen den Abteilungen über die Abstimmung von Arbeitsabläufen. Um diese zu verbessern, wird als maßgebliche Orientierung dabei zukünftig das hergestellte Produkt im Vordergrund stehen, die gebildeten Teams sind dann nicht mehr abteilungsintern verantwortlich, sondern orientieren sich abteilungsübergreifend auf das Endprodukt als Ziel der Arbeitsabläufe. Die Absprache über die Arbeitszeiten erfolgt dann umso flexibler, je eher die Arbeitsabläufe in den einzelnen Abteilungen produktorientiert erfolgen und aufeinander abgestimmt sind.

Kinderbetreuung

Derzeit gibt es noch keine Angebote im Bereich der Kinderbetreuung, jedoch sehen die Zielbestimmungen des Audits auch hier zunächst eine Bedarfsklärung vor und davon abhängig dann die Etablierung einer betrieblichen Betreuungseinrichtung oder auch ein Beratungs- und Vermittlungsangebot. Dieses Ziel ist jedoch nachrangig bewertet. Ein Informations- und Beratungsservice für die Betreuung von Angehörigen ist aber bereits in Planung.

Familienpause und Wiedereinstieg

Bislang sind bereits flexible kurzfristige Befreiungen bei Ereignissen im Leben der Kinder über die Gleitzeitregelungen möglich. Auch Zusatzurlaub kann aus wichtigen familiären Gründen unbezahlt genommen werden. Eine weitere Freistellungszeit im Rahmen der tariflichen Regelungen erfolgt bei der Geburt eines Kindes. Derzeit befindet sich ein Wiedereingliederungs- und Kontakthalteprogramm in Erarbeitung.

Flankierende Maßnahmen

Der Urlaub wird in individueller Absprache bzw. mit dem Team geplant, dabei werden MitarbeiterInnen mit Kindern bzw. Familie bevorzugt. In der Montageabteilung kann der Urlaub sehr spontan genommen werden, teilweise bis einige Tage vor Reisebeginn.

Als zusätzliche Sozialleistung bietet das Unternehmen eine Direktversicherung an. Außerdem gibt es Fahrtkostenzuschüsse und die Mitarbeiter erhalten bei verschiedenen Elektro- oder Handwerksläden Prozente und können an einer Tankstelle günstiger tanken.

Sonstiges

Entgegen der üblichen Konventionen bei einer Neueinstellung besteht bei WMH Herion eine prinzipielle Offenheit für MitarbeiterInnen mit ungewöhnlichen oder nichtlinearen Karrieremustern. Die Geschäftsleitung unterstützt eine familienbewusste Personalpolitik und

erarbeitet ein Gesamtkonzept, in das die Vereinbarkeit von Beruf und Familie implementiert werden soll. Darüber hinaus wurde eine Person in Vollzeit eingestellt, die diese Ziele umsetzen und als Ansprechpartnerin für familiäre Belange fungieren soll.

Privatbrauerei und Mineralbrunnenbetrieb

Heinrich Egerer
Dachinger Str. 27
94431 Pilsting
Tel.: 09953/301-1
Fax: 09953/301-30

■ Ansprechpartnerin: Frau Ernie L Egerer

- **Branche und Charakteristik:** *Getränkeherstellung und Handel mit Getränken*
- **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 208 MitarbeiterInnen*
Davon: 22% Frauen, 78% Männer
- **Führungspositionen:** *Insgesamt 7 MitarbeiterInnen*
Davon: 14% Frauen, 86% Männer
- **Teilzeitbeschäftigte:** *Insgesamt 23 MitarbeiterInnen*
Davon: 91% Frauen, 9% Männer

Maßnahmen

Arbeitszeit und Telearbeit

Vor allem im Bereich Verwaltung und Produktion werden Teilzeit- und Jobsharingmodelle angeboten. Die Umwandlung von Ganztags- auf Teilzeitstellen bis hin zur stundenweisen Beschäftigung ist jederzeit möglich. Die Möglichkeit des Job-Sharing wird derzeit von einem Mitarbeiter mit seiner Lebenspartnerin wahrgenommen. Vor allem in der Verwaltung teilen sich verschiedene Mitarbeiterinnen den Aufgabenbereich und den Arbeitsplatz.

Jedem/r MitarbeiterIn ist es freigestellt, die individuelle Wochenarbeitszeit in Absprachen mit Kollegen und Geschäftsleitung flexibel zu gestalten, sofern betriebliche Erfordernisse dies nicht verhindern. Auf diese Weise können die Mitarbeiter die notwendige und gewünschte Zeit mit der Familie verbringen. In der Produktion kann dies z.B. dadurch erreicht werden, dass der Arbeitsbeginn ab 2.00 in der Früh erfolgen kann, so dass der Nachmittag ab 12.00 zu freien Verfügung steht.

Telearbeitsplätze werden auch von Männern wahrgenommen: Die Außendienstmitarbeiter haben nicht nur im Betrieb, sondern auch zu Hause ein voll ausgestattetes Büro, dessen Einrichtung mit Kommunikationsmitteln wie PC, Internet, Fax und Telefon vom Betrieb übernommen wird. In der Verwaltung, in der viele weibliche Angestellte arbeiten, wurden mehrere Telearbeitsplätze eingerichtet, nachdem diese Frauen nach ihrer Familienpause in den Betrieb zurückkehrten. So konnten langjährige Mitarbeiterinnen dem Betrieb erhalten bleiben. Auch Mütter in Elternzeit können einen Homearbeitsplatz mit PC beantragen. Eine

weitere Form der Telearbeit betrifft die Außendienstmitarbeiter, die alle über einen eigenen Laptop verfügen.

Um einen möglichst hohen Grad an Zufriedenheit und Identifikation bei den Mitarbeitern zu erzielen, wird ihnen die Möglichkeit gegeben, ihren Arbeitsplatz nach Qualifikation und Tätigkeitswunsch selbst zu wählen bzw. innerbetrieblich je nach Bedürfnis zu wechseln.

Der Betrieb, der sich als Familienbetrieb versteht, gibt den Familien seiner MitarbeiterInnen jederzeit Hilfestellung bei der Suche nach geeigneten Kindergartenplätzen.

Ein eigens entwickeltes Programm „Nimmst du mein Kind – nehme ich dein Kind“, das von Mitarbeiterinnen mit Kindern durchgeführt und vom Unternehmen unterstützt wird, ermöglicht einerseits Urlaub von der Familie, andererseits aber auch eine bessere Ausnutzung der flexiblen Arbeitszeiten. Dadurch erwachsen den MitarbeiterInnen wie dem Betrieb Vorteile.

Während der Ferien können Kinder mit in den Betrieb. Dazu wurde eine betriebliche Gruppen-, Unfall- und Haftpflichtversicherung abgeschlossen.

Um Müttern in Elternzeit den Wiedereinstieg zu erleichtern bzw. eine sehr frühe Rückkehr zu ermöglichen, bietet die Firma die Ausstattung eines Homearbeitsplatzes mit PC an.

Bei der Urlaubsplanung werden Familien mit Kindern im schulpflichtigen Alter bevorzugt berücksichtigt. Ebenfalls wird darauf geachtet, das im Betrieb beschäftigte Ehepaare zur gleichen Zeit Urlaub nehmen können.

Zweimal jährlich finden betriebsinterne Abstimmungen statt, um sog. Familientage wie Weihnachten, Fasching oder Feiertage frei von geschäftlichen Aktivitäten zu halten.

Regelmäßig werden betriebsinterne Freizeitveranstaltungen zwecks Kontaktpflege durchgeführt (z.B. Kochkurse, Gesundheitsförderung/Rückenschule, Frauen- und Männerentspannungsgruppe, Männergesprächsgruppe, Männergymnastikstunde, gemischte Fußballgruppe, Bastelnachmittage)

Für Notsituationen gewährt der Betrieb zinsgünstige oder gar zinslose Darlehen.

Der Betrieb bietet den MitarbeiterInnen eine Altersversorgung sowie eine Lebensversicherung an, sofern eine mindestens fünfjährige Betriebszugehörigkeit vorliegt.

Auch bei persönlichen bzw. familiären Problemen bietet die Firma Hilfe an. Sie ist Mitglied in verschiedenen (Selbsthilfe-)Organisationen oder Vereinen (z.B. Verein zur Hilfe krebskranker Kinder; Kreuzbund). Hierdurch konnte z.B. einem Mitarbeiter mit Alkoholproblemen sowie seiner Familie geholfen werden (vgl. auch Sonstige Maßnahmen). Ein Mitarbeiter wurde zur Pflege seines krebskranken Sohns bezahlt freigestellt und unterstützt.

MitarbeiterInnen können „Produkte des persönlichen Bedarfs“ zu Lieferantenkonditionen über den Betrieb erwerben.

Kinderbetreuung

Familienpause und
Wiedereinstieg

Flankierende Maßnahmen

Während der Arbeitszeit stellt der Betrieb kostenlos alkoholfreie Getränke zur Verfügung.

Für neue MitarbeiterInnen bzw. bei familiären Veränderungen leistet der Betrieb aktive Hilfe bei der Wohnungssuche und bietet bei Bedarf oder Wunsch auch betriebseigene Wohnungen an.

Ganz allgemein legt der Betrieb großen Wert auf ein gutes Betriebsklima und ausgeprägtes Gemeinschaftsgefühl. Daher wird das persönliche Verhältnis und der persönliche Kontakt zu jedem/r MitarbeiterIn gepflegt und Anteilnahme an der familiären Situation und Ereignissen gezeigt.

Sonstiges

Frauen werden anteilig zur Gesamtzahl aller weiblichen Beschäftigten in den Betriebsrat gewählt. Trotz nicht zu vermeidender hierarchischer Strukturierung des Betriebs (Geschäftsleitung – Abteilungen – Sprecher...) gibt es größtmögliche Mitsprache- und Abstimmungsrechte aller Interessenvertretungen an sämtlichen Entscheidungen. Dem Betriebsrat steht es zu, in alle Unterlagen (Bilanzen etc.) Einsicht zu nehmen.

Durch Einrichtung einer Ideenbox wurde ein Belohnungssystem installiert: brauchbare Ideen werden durch Freizeitvergütung, Sonderurlaub oder Prämien honoriert.

Die Beschäftigten erhalten ein Mitspracherecht bei Entscheidungen, die in Lohngestaltung eingreifen.

Insgesamt wird immer die ganze Familie eines/r Beschäftigten in den Arbeitsprozess eingebunden. Dies zeigt z.B. das Angebot von Job-Sharing mit LebenspartnerIn und die Bevorzugung verheirateter Bewerber bei einer Neueinstellung.

Bewerbungen für den Bayernwettbewerb 1998 und den Bundeswettbewerb 1996;
Prämiert beim Bayerischen Frauenförderpreis 2000 (1. Preis: Urkunde und DM 10.000)

Zwei H – Papier-Großhandelsgesellschaft GmbH & Co. KG

Dieselstr. 24

85748 Garching b. München

Tel.: 089/32950-0

Fax: 089/32950-100

■ Ansprechpartner: Geschäftsführer Jörg Sensburg

■ Branche und Charakteristik: *Papiergroßhandel, Verlag und Druckgewerbe*

■ Beschäftigtenzahl: *Zum Zeitpunkt der Auditierung*

insgesamt 231 MitarbeiterInnen

Davon: 32% Frauen, 68% Männer

■ Teilzeitbeschäftigte: *4% der MitarbeiterInnen*

Maßnahmen

Seit Anfang November 2001 wurden zunächst in den kaufmännischen Abteilungen Jahresarbeitszeitkonten eingeführt, die völlige Flexibilität gestatten. Es gibt nun Bereitschaftszeiten von ca. 7:00 bis 18:00 Uhr, in denen sich die MitarbeiterInnen nach abteilungsinterner Abstimmung völlig frei bewegen können. Mithilfe einer eigens geschriebenen Software lassen sich Personaleinsatz und Arbeitszeiten für alle MitarbeiterInnen optimal planen. Für jeweils zwei Wochen im Voraus wird eine Grobplanung erstellt. Über diesen Zeitraum hinaus gibt es eine Orientierungsplanung, für die laufende Woche existiert neben der konkreten Dienst- oder Einsatzplanung auch eine Zeittafel, in die jede(r) MitarbeiterIn die individuelle Planung eintragen kann, so z.B. Abwesenheitszeiten aufgrund von Arztbesuchen oder Behördengängen.

Derzeit können innerhalb der Jahresarbeitszeiterfassung plus/minus 20 Stunden geführt werden, was ggf. ausgeweitet werden soll. Die Zeit wird mittels einer Stempeluhr erfasst, wird bis zum Ende des Jahres 2002 aber umgestellt auf PC-Erfassung, d.h. mit Hochfahren des PC wird die Arbeitszeit erfasst und entsprechend das Arbeitsende mit dem Ausschalten des Rechners.

Als weiteres Ziel wurde definiert, dass der Bedarf an Kinderbetreuung(-sformen) erhoben werden soll, um dann gezielt Maßnahmen bzw. eine Vermittlung anbieten zu können. Derzeit gibt es im Münchner Werk eine Arbeitsgruppe, die sich mit diesem Thema befasst. Wenn bislang irgendwo Vereinbarkeitsprobleme aufgetreten sind, konnten sie über die Flexibilisierung der Arbeitszeiten aufgefangen und gelöst werden.

Arbeitszeit

Kinderbetreuung

Familienpause und
Wiedereinstieg

Flexible und kurzfristige Befreiungen und Zusatzurlaub werden aus wichtigen familiären Gründen in Absprache mit der Geschäftsleitung gewährt. MitarbeiterInnen in Elternzeit können auf Wunsch Urlaubsvertretungen übernehmen.

Flankierende Maßnahmen

Das Unternehmen hat für die MitarbeiterInnen ein großzügiges Darlehenskonzept definiert. Darüber hinaus bietet die Firma ein Prämien- und Bonussystem für Produktmanager bzw. für MitarbeiterInnen, die sich für ein bestimmtes Produkt besonders stark einsetzen und engagieren und Sonderaufgaben übernehmen. Im Bereich des Vertriebs werden quartalsmäßige Prämien ausgeschüttet, die sich an dieser zusätzlichen Arbeitsleistung orientieren. Für die Jahre 2002 und 2003 wird dieses System der Leistungserfüllung eingerichtet.

Sonstiges

Im Unternehmen wird eine Kultur der Chancengleichheit gelebt. Dies wird insbesondere bei Führungskräften deutlich, die selbst die Vereinbarkeit von Beruf und Familie vorleben. In diesem Zusammenhang sollen vorhandene Führungskompetenzen durch die Entwicklung eines einheitlichen Schulungskonzeptes, das auch das Thema „familienbewusstes Führungsverhalten“ beinhaltet, ausgebaut werden.

Rieter Ingolstadt

Spinnereimaschinenbau AG

Friedrich-Ebert-Strasse 84

85055 Ingolstadt

Tel.: 0841/9536-229

Fax: 0841/9536-872

Internet: www.rieteringolstadt.de

■ Ansprechpartnerin: Klaudia Dengler (Sprecherin von WIR – Women in Rieter)

klaudia.dengler@rieter.com

- Branche und Charakteristik: *Maschinenbau/Herstellung von Spinnereimaschinen*
- Beschäftigtenzahl: *Insgesamt 742 MitarbeiterInnen*
Davon: 13% Frauen, 87% Männer
- Fachpositionen: *Insgesamt 60 MitarbeiterInnen*
Davon: 12 % Frauen, 88% Männer
- Teilzeitbeschäftigte: *Insgesamt 21 MitarbeiterInnen*
Davon: 90% Frauen, 10% Männer

Maßnahmen

Um es besonders MitarbeiterInnen mit Familie zu erleichtern, der Doppel- bzw. Dreifachbelastung Arbeit, Haushalt, Kinder gerecht werden zu können, gibt es im Unternehmen 19 verschiedene Teilzeitmodelle, die für die MitarbeiterInnen „maßgeschneidert“ sind. Von besonderem Vorteil ist dabei der sehr großzügig bemessene Spielraum für den Gleitzeitrahmen. Es gibt keine Kernzeiten, keine Mindestanwesenheitszeiten. Die MitarbeiterInnen können ein Stundenkonto führen, dass ein Ansammeln bzw. Überziehen bis zu 120 Stunden gestattet. Dies bietet einen großen Spielraum für flexiblen Umgang mit Arbeits- und privater Zeit.

Kann einem Wunsch nach Reduzierung der Stundenzahl in einem bestimmten Aufgabenbereich nicht nachgekommen werden, bemüht sich die Personalabteilung um eine entsprechende alternative Aufgabe im Haus, dass heißt ein Wechsel zwischen Aufgabenbereichen ist nötig, aber auch jederzeit möglich.

Möglichkeiten der Telearbeit sind diskutiert worden, jedoch wurde aufgrund der vielfältigen Teilzeitmodelle und der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit noch kein aktueller Bedarf angemeldet.

Arbeitszeit und Telearbeit

Kinderbetreuung

Hauptansprechpartner für Fragen zur Kinderbetreuung ist die Frauenprojektgruppe „WIR – WOMEN IN RIETER“ des Unternehmens. Gegründet wurde die Projektgruppe „WIR – Women in Rieter“ im Jahre 1995. Die Initiative dazu ging von der Geschäftsleitung aus. WIR will mit verschiedenen Aktionen das Selbstvertrauen der weiblichen Mitarbeiter stärken, sie besser in den Arbeitsprozess eingliedern, sie als wichtige Ressource erkennen und sie in Tun und Eigenverantwortung bestärken und fördern. Schwerpunkte der Tätigkeiten von WIR sind der Aufbau eines Netzwerks/Stammtischs; Exkursionen; Frauen in Elternzeit und Seminare.

Der seit 1995 von Rieter geförderte Verein „Mobile Familie e.V.“ bietet Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Hilfestellung, für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Beratung ist für die Mitarbeiter/innen kostenlos. Diese erfolgt entweder direkt im Büro der „Mobilen Familie e.V.“ in Ingolstadt, oder in der Sprechstunde, die bei Rieter durch eine Mitarbeiterin des Vereins abgehalten wird. Der jährliche Beitrag wird vom Unternehmen bezahlt.

Das Betreuungsangebot umfasst Tagesmütter, Kinderfrauen (die ins Haus kommen), Notmütterdienst, Babysitter, Au-pair, Nachhilfe/Hausaufgabenbetreuung und Ferienbetreuung, sowie Unterstützung beim Aufbau von Elterninitiativen und bei der Suche nach Plätzen in Kinderkrippen, -gärten und -horten. Die Broschüre „Mobile Familie e.V.“ enthält hierzu noch weitere Hinweise und Informationen.

Familienpause und Wiedereinstieg

Um einerseits dem Unternehmen ausreichende Fachqualifikation zu erhalten und andererseits den MitarbeiterInnen die Möglichkeit zu geben, bei sichergestellter beruflicher Perspektive eine ausreichend lange Familienpause einlegen zu können, bietet Rieter zusätzliche Freistellungszeiten von längstens sieben Jahren ab Geburt des Kindes. Das Programm zur Wiedereinstellung nach der Elternzeit garantiert zudem eine Wiedereingliederungszusage. Diese einmalig garantierte Zusage gilt ebenfalls für die Dauer von sieben Jahren ab der Geburt des Kindes bzw. längstens bis zu dessen Einschulung. Die zu beantragende schriftliche Wiedereinstellungszusage richtet sich auf Wiederbeschäftigung an einem gleichwertigen, nicht unbedingt an demselben Arbeitsplatz. Bei Wiedereintritt werden jedoch Wünsche hinsichtlich Arbeitsumfang und -verteilung berücksichtigt.

Um die berufliche Qualifikation zu erhalten, werden dem Personenkreis mit Wiedereinstellungszusage vom Unternehmen geeignete Bildungsangebote vorgeschlagen und/oder bevorzugt befristete Einstellungen als Urlaubs- bzw. Krankheitsvertretungen angeboten. Damit der Kontakt fortlaufend gehalten wird, erhalten MitarbeiterInnen in Elternzeit sämtliche Aushänge mit den wichtigsten Firmeninformationen zugesandt, außerdem einmal monatlich eine Broschüre, die über die wichtigsten gesetzlichen Veränderungen informiert. Auch ergehen Einladungen zu allen Betriebsveranstaltungen wie Feiern, Netzwerkveranstaltungen oder Exkursionen.

Absicht ist es, einerseits dem Unternehmen auch in Zukunft ausreichende Fachqualifikationen zu erhalten und andererseits den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, nach Betreuung von Kindern in deren ersten Lebensjahren, ihre bei Rieter Ingolstadt begonnene Berufslaufbahn fortzusetzen. Das Programm zur Wiedereinstellung soll die staatlichen Wiedereingliederungshilfen ergänzen. Auch in diesem Bereich ist die Gruppe WIR – Women in Rieter aktiv. WIR betreut derzeit 15 Frauen in Elternzeit und hat dadurch erreicht, dass der Kontakt zur Firma während des Mutterschutzes bzw. der Elternzeit nicht verloren geht.

Die Broschüre „Jobfit mit Familie“ enthält nützliche Ratschläge und Hinweise und wird jeder Frau bereits bei Bekanntwerden der Schwangerschaft ausgehändigt.

Vor dem Ausscheiden einer Mitarbeiterin führt WIR mit ihr ein persönliches „Auf-Wiedersehen Gespräch“, in dem auf die Aktivitäten und die Möglichkeit, auch während der Elternzeit Urlaubsvertretungen bei Rieter Ingolstadt zu übernehmen, hinzuweisen. Die Frauen werden während der Elternzeit über alle Aktivitäten informiert und sind dazu sowie zu allen anderen betrieblichen Veranstaltungen eingeladen. Darüber hinaus organisiert WIR einmal jährlich ein Treffen mit der Personalleitung. Hier erhalten die Frauen die Möglichkeit, sich über die neuesten Entwicklungen und Änderungen des vergangenen Jahres zu informieren.

Seit 1997 wird jährlich eine Veranstaltung zum internationalen Frauentag gehalten. Dafür werden Kaffee und Kuchen „spendiert“ und die Kosten für den verlängerten Arbeitsausfall getragen.

Es wurde eine Mitarbeiterumfrage durchgeführt, in der 30 Fragen zum Thema Arbeitsklima gestellt wurden (daraus: sehr zufrieden: 36,1% Frauen, 29,6% Männer). Die Unternehmensleitung nimmt die geäußerte Kritik ernst und strebt Verbesserungen an.

Seit 1997 werden bei Rieter gezielt Mädchen in gewerblichen Ausbildungsberufen gefördert. Zu diesen Berufen gehören Industrieelektronikerin, Industriemechanikerin, Galvaniseurin, Konstruktionsmechanikerin und Fachkräfte für Lagerwirtschaft. Mit diesem Projekt wurden durchweg gute Erfahrungen gemacht, sowohl was die Leistungen der auszubildenden Frauen und auch der Männer betrifft als auch hinsichtlich des Klimas und des Verhaltens unter den Auszubildenden.

Die Frauengruppe WIR veranstaltet Schulungen speziell für Frauen. In den zurückliegenden Jahren wurde pro Halbjahr ein Seminar organisiert und durchgeführt. Die Themen waren: Stressbewältigung im Beruf und Alltag, Zeit- und Selbstmanagement, Problemlösungs- und Kreativitätstechniken, Kommunikation, Rhetorik und Gesprächsführung

Einmal im Monat sind alle Frauen der Firma zum Netzwerk- bzw. Stammtisch-Treffen eingeladen. Hier bietet sich Gelegenheit, die Frauen über betriebliche, gesellschaftliche, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Themen zu informieren, Erfahrungen im Berufsalltag auszutauschen, sowie die Eigenständigkeit der Frauen zu stärken.

Sonstiges

sd&m AG (software design & management)

Thomas-Dehler-Straße 27

81737 München

Tel: 089/63812-0

Fax: 089/63812-150

■ Ansprechpartner: Hermann Iding (herman.iding@sdm.de)

- Branche und Charakteristik: *Datenverarbeitung - Softwareentwicklung und Beratung*
- Beschäftigtenzahl: *Insgesamt 910 MitarbeiterInnen*
Davon: 19% Frauen, 81% Männer
- Führungspositionen: *Insgesamt 87 MitarbeiterInnen*
Davon: 12% Frauen, 88% Männer
- Teilzeitbeschäftigte: *Insgesamt 39 MitarbeiterInnen*
Davon: 75% Frauen, 25% Männer

Maßnahmen

Arbeitszeit und Telearbeit

Je nach Wunsch der Beschäftigten kann die Arbeitszeit jederzeit reduziert werden. Auch aufgrund der Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, sind derartige Wünsche jedoch selten und werden in der Regel vorübergehend, insbesondere im Zusammenhang der ersten Erziehungsphase des Kindes/der Kinder geäußert.

Im Unternehmen gibt es keine Kernarbeitszeiten, jedoch eine Funktionszeit zwischen 9.00 Uhr und 16.00 Uhr, in der jemand in der Firma erreichbar sein und die wichtigsten Informationen weitergeben können sollte. Die MitarbeiterInnen selbst sind in der Verteilung ihrer Arbeitszeiten völlig autonom, solange die Belange des Projekts oder des Team nicht negativ beeinflusst werden.

Ebenso offen und flexibel werden die Urlaubsanträge behandelt. Zwar sollte der Urlaub im jeweiligen Kalenderjahr genommen werden, Urlaubsansprüche verfallen jedoch nicht. Die Planung und Abstimmung erfolgt in sinnvoller Weise und eigenverantwortlich im jeweiligen Projektteam. Bei privaten Wünschen und individuellen Bedürfnissen kann ein Wechsel zwischen den einzelnen Niederlassungen der Firma erfolgen.

Die Zeiterfassung erfolgt eigenverantwortlich: jede(r) MitarbeiterInnen führt einen „Stundenzettel“, ein elektronisches Dokument, das monatliche Reports erstellt. Die eingetragenen Stunden werden auf verschiedenen Konten verbucht, z.B. einem Projektkonto, einem Weiterbildungskonto oder auch auf einem Urlaubs- oder Krankheitskonto. Durch dieses Instrument haben die MitarbeiterInnen ein monatlich aktualisiertes Saldo an Guthaben oder auch

Defiziten. Obwohl Überstunden möglichst vermieden werden sollen, fällt oft in intensiven Projektphasen Mehrarbeit an. Mehrarbeit wird auf Zeitkonten verteilt und kann vollständig entweder als Freizeit oder als Überstundenbezahlung (25% Aufschlag) in Anspruch genommen werden. Da es keine Begrenzung von Plusstunden gibt, können die MitarbeiterInnen auch so viel ansammeln, dass zu bestimmten Zeiten längere Freizeitblocks entstehen, die dann z.B. für die Familie oder auch für persönliche Fortbildungen genutzt werden können.

Anwesenheit und Arbeitszeit werden sehr flexibel gehandhabt, wenn auch die Bedürfnisse der Kunden zuerst zu berücksichtigen sind. Für die Abstimmungen sind die einzelnen MitarbeiterInnen bzw. ist das Team selbst verantwortlich. Je nach Projekterfordernis können die MitarbeiterInnen ihren Arbeitsort frei wählen und so von zu Hause oder einem anderen Ort aus arbeiten und die Infrastruktur von sd&m nutzen.

Die Beschäftigten erhalten auf Wunsch eine entsprechende technische Ausstattung (PC, Laptop). Die entstehenden Kommunikationskosten trägt das Unternehmen. Daneben bleibt aber der feste Arbeitsplatz in der Firma bestehen. Dabei besteht die Möglichkeit, sowohl die ganze Arbeit von zu Hause zu erledigen als auch anteilig einzelne Tage. (Bsp.: ein Mitarbeiter hat nach der Geburt des ersten Kindes seine Arbeit von Oldenburg aus erledigt. Für bestimmte Projektaufgaben reist er zum Arbeitsort Ratingen und nimmt dort an Veranstaltungen, Besprechungen etc. teil.)

Am Standort München wurde innerhalb einer Elterninitiative eine altersgemischte Kinderbetreuungseinrichtung („sd&m-Zwerge“) für Kinder von 6 Monaten bis 6 Jahren geschaffen. Diese wird gemeinsam von Unternehmen und Stadt betrieben und steht vorrangig den Kindern von MitarbeiterInnen zur Verfügung. Die Firma half der Initiative bei der Suche nach geeigneten Räumen, finanzierte Umbau und Erstausrüstung und trägt die laufenden Mietkosten. Die Stadt übernimmt 60% der Personalkosten. Die relative hohen Restkosten müssen allerdings auf die Elternbeiträge umgelegt werden; diese betragen 600 DM für einen Vollzeitplatz. In der Einrichtung werden vorrangig Kinder von Betriebszugehörigen betreut, aber auch andere Kinder. In zwei Gruppen werden insgesamt zwischen 16 und 20 Kinder betreut.

Die hauptverantwortlichen Geschäftsbereichsleiter sowie die Bereichsleiter halten Kontakt mit MitarbeiterInnen, die sich in Elternzeit befinden. Es wird die Mitarbeiterzeitschrift, die quartalsweise erscheint, verschickt und es werden Einladungen zu Events und Feiern ausgesprochen. Da diese MitarbeiterInnen im Mailverteiler verbleiben, haben sie auch Zugang zu allen Informationen bzw. Aktualisierungen des Tagesgeschehens. Außerdem besteht für die MitarbeiterInnen in Elternzeit die Möglichkeit, als Urlaubsvertretung oder in Teilzeit zu arbeiten.

Kinderbetreuung

Familienpause und
Wiedereinstieg

Je nach Standort gibt es Fahrtkosten- oder Essenszuschüsse, kostenlose Getränke sowie Finanzierung von besonderen Aktivitäten und Festlichkeiten (mit Familienangehörigen) oder die Stellung von Räumlichkeiten.

Seminare werden mit Kinderbetreuung angeboten; zu regelmäßig stattfindenden Workshops, bei denen neben fachlich-technischen Themen auch die persönliche Weiterbildung sowie die Kontaktpflege im Vordergrund stehen, werden die PartnerInnen und Kinder der MitarbeiterInnen mit eingeladen.

Alle zwei Jahre wird im Unternehmen eine differenzierte Beschäftigtenbefragung zu Arbeitszufriedenheit, Umfeld, Führung, Projekten und Arbeitsinhalten durchgeführt. Deren Ergebnisse werden allen MitarbeiterInnen vorgestellt.

Eine projekt- und ergebnisorientierte Teamzusammensetzung bedeutet optimalen Personaleinsatz, der sich an der persönlichen Qualifikation bemisst. Parallel dazu werden alle MitarbeiterInnen ständig weiterqualifiziert und auf den neuesten (technischen) Stand gebracht.

Bei Neueinstellungen sind berufliche Fähigkeiten und Schlüsselqualifikationen entscheidend, die Berufserfahrung wird als weniger wichtig eingeschätzt.

Insgesamt wird eine mitarbeiterfördernde Unternehmensphilosophie im Unternehmen gepflegt. Der Mensch steht im Mittelpunkt, daher rangieren Respekt, gegenseitiges Verstehen, Hilfsbereitschaft und kollegialer Umgang ganz vorn. Die MitarbeiterInnen haben größtmögliche Freiräume und Eigenverantwortung. Ein offenes soziales Klima bedeutet, dass sich jede(r) MitarbeiterIn mit seinen/ihren Wünschen und Anforderungen bestens einbringen kann. Dies schließt die Familien der MitarbeiterInnen selbstverständlich mit ein.

Bei Betriebsfeiern (i.d.R. zweimal jährlich, Sommer und Weihnachten) sind die Familien mit eingeladen. Bei weiteren selbstorganisierten Aktivitäten (Freizeittouren, Grillabende, sportliche Veranstaltungen) unterstützt die Firma diese durch Bereitstellung von Räumen und durch Finanzierung der Kinderbetreuung. Im Vordergrund stehen dabei ein gutes Arbeitsklima und gegenseitiges Verständnis.

Regelmäßig erscheinende „Privat-Artikel“ von FirmenpartnerInnen „daheim“ oder Einsendungen von Mitarbeiterkindern in der Mitarbeiterzeitschrift fördern die Wahrnehmung und Integration von Familie.

Avon Cosmetics GmbH

Am Hart 2

85375 Neufahrn bei Freising

Tel.: 08165/72-0

Fax: 08165/72-1714

■ Ansprechpartnerin: Frau Elke Ritschel, Leiterin Personalbetreuung,

Annette Franz (Annette.franz@avon.com)

- **Branche und Charakteristik:** *Forschung, Produktion, Vertrieb von Kosmetik, Wäsche, Modeschmuck*
- **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 1.456 MitarbeiterInnen*
Davon: 70% Frauen, 30% Männer
- **Führungspositionen:** *Insgesamt 62 MitarbeiterInnen*
Davon: 30% Frauen, 70% Männer
- **Teilzeitbeschäftigte:** *Insgesamt 230 MitarbeiterInnen*
Davon: 91% Frauen, 9% Männer
- **Unternehmensstruktur:**
Beschäftigten 1.444 MitarbeiterInnen, von denen ca. 450 AußendienstmitarbeiterInnen sind.
An diesem Standort befindet sich die Niederlassung der Avon Cosmetics GmbH in Deutschland, von Verwaltung bis Produktion.

Maßnahmen

Derzeit existieren ca. 62 verschiedene Arbeitszeitmodelle mit variierendem Stundenumfang. Auch hinsichtlich der Verteilung der Arbeitszeit existieren die unterschiedlichsten Schicht- und Blockmodelle mit festen und mit flexiblen Anteilen. Diese ermöglichen eine größtmögliche Abstimmung zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und denen des Betriebs.

Im Jahre 1997 wurde eine Mitarbeiterbefragung initiiert, um den Bedarf an einem betriebseigenen Kindergarten zu ermitteln. Das Ergebnis zeigte jedoch, dass die Eltern die Unterbringung ihrer Kinder in den Kindergärten im Wohnumfeld bevorzugten. Das Hauptargument hierfür war, dass die Kinder früher geknüpfte Freundschaften aus dem Kindergarten in der Schule fortführen können. MitarbeiterInnen aus ländlichen Gebieten vertrauen zusätzlich auf die Unterstützung von Verwandten.

Arbeitszeit

Kinderbetreuung

Familienpause und Wiedereinstieg

Bei Notfällen oder kurzfristigen Engpässen ist die Vermittlung einer Kinderbetreuung durch Notfallmütter und Tagesmütter über das Mütterzentrum Neufahrn realisierbar.

Es gibt verschiedene Angebote, den Kontakt zur Firma während der Elternzeit zu halten, dazu gehören Urlaubs- und Krankheitsvertretungen, der Versand der betriebsinternen Hauszeitung, Gesprächskreise, regelmäßige Gespräche und Telefonate sowie die Pflege informeller Kontakte. Während der Erwerbsunterbrechung werden Weiterbildungen und andere Möglichkeiten zur Anpassung bzw. Aktualisierung der beruflichen Qualifikation angeboten und Hilfe beim Wiedereinstieg geleistet.

Auch neben der geregelten Elternzeit können die MitarbeiterInnen bei Krankheiten von Familienangehörigen oder in Krisenfällen kurzfristig freigestellt werden.

Flankierende Maßnahmen

Es gibt eine AVON-Altersversorgung, die auch während familienbedingten Erwerbsunterbrechungen weiterbesteht.

Über die Vermittlungsangebote hinaus zeigt AVON ein weiterführendes Engagement im Frauenzentrum Neufahrn (gemeinnütziger Verein).

Unternehmenseigene Frauenkonzepte betreffen u.a. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeits- und Teilzeitmodelle, bedarfsorientierte Weiterbildungsprogramme, Förderung von Frauen für und in Führungspositionen, langfristige Bewusstseinsänderung.

Sonstiges

AVON fördert ausländische Mitarbeiterinnen in den gewerblichen Bereichen im Hinblick auf die sprachliche Integration in den Betrieb durch das firmeneigene Pilotprojekt „Deutschkurs für ausländische MitarbeiterInnen“. Durch diese Maßnahme wird auch der prinzipielle Zugang zu allen Fortbildungsmöglichkeiten in der Praxis gewährleistet.

Die Förderung von Chancengleichheit ist der deutschen Avon Niederlassung, wie auch dem weltweiten Gesamtkonzern, seit jeher ein wichtiges, wenn nicht hauptsächliches Anliegen. Dafür sprechen die Anteile der Frauen an den Beschäftigten insgesamt, sowie an den Führungspositionen vor allem im mittleren und oberen Management.

Robert Bosch GmbH

Robert-Bosch-Str. 1

91522 Ansbach-Brodswinden

Tel.: 0981/54-3449

Fax: 0981/54-3757

■ Ansprechpartnerin: Frau Heinlein (Katja.Heinlein@de.bosch.com)

- **Branche und Charakteristik:** *Maschinenbau - Tätig in den Bereichen Kraftfahrzeugtechnik, Gebrauchsgüter, Gebäude- und Industrietechnik*
- **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 2.200 MitarbeiterInnen*
Davon: 24% Frauen, 76% Männer
- **Führungspositionen:** *Insgesamt 40 MitarbeiterInnen*
Davon: 3% Frauen, 97% Männer
- **Teilzeitbeschäftigte:** *Insgesamt 112 MitarbeiterInnen*

Maßnahmen

Bosch bietet unterschiedliche Teilzeitmodelle mit einem Stundenumfang von 19 Stunden bis 30 Stunden an. Für die Gestaltung der flexiblen Arbeitszeit gibt es einige Standardmodelle. Neue modifizierte Modelle werden primär nach den Bedürfnissen der Abteilung und der betroffenen Mitarbeiter gestaltet. Bei Erkennen einer möglichen Realisierung eines Teilzeitarbeitsplatzes folgt die Ausarbeitung und Umsetzung eines den persönlichen und beruflichen Interessen zugeschnittenen Modell.

Das Jahresarbeitszeitmodell der Bosch GmbH hebt sich durch eine sehr hohe Flexibilität heraus: Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte besprechen untereinander die Möglichkeiten einer Aufteilung ihrer Arbeitszeit und gestalten sie völlig autonom nach ihren Wünschen.

Im Rahmen der Betriebsvereinbarung sind negative und positive Gleitzeitverträge möglich. Die Kernzeit von 8:15 Uhr bis 15:15 Uhr und die Gleitzeit von 6:00 Uhr bis 20:00 Uhr sind vorgegeben. Mit diesem Modell sind die Mitarbeiter in der gemeinsamen Verantwortung, ihren Arbeitsplatz kontinuierlich und produktiv besetzt zu halten.

Die Zentrale der Robert Bosch GmbH in Stuttgart stellt bundesweit Kinderbetreuungsangebote bzw. deren Vermittlung bereit. Kontaktadresse hierfür ist die Familienservice GmbH in München, bei der Bosch eine Mitgliedschaft hat. Die MitarbeiterInnen haben dabei die Möglichkeit, online ihre Situation und den konkreten Betreuungsbedarf anzugeben und erhalten daraufhin entsprechende Angebote im Landkreis Ansbach.

Arbeitszeit

Kinderbetreuung

1999 wurde eine Projektgruppe „Kollegen in Elternzeit“ (KIZ) ins Leben gerufen, die von der Sozialberatung betreut wird. Sie erarbeitet Kontakthalteangebote für Frauen und Männern in Elternzeit und führt sie in den Bereichen Weiterbildung, Vorbereitung auf Wiedereinstieg, Teilzeit in der Elternzeit durch.

Die Projektgruppe trifft sich monatlich mit den MitarbeiterInnen in Elternzeit in der von der Werksleitung angemieteten Räumlichkeit zum Erfahrungsaustausch. Außerdem erhalten die TeilnehmerInnen die aktuellen Informationen über inzwischen stattgefundene Betriebsversammlungen, Betriebsstruktur, Einzelthemen wie alternierende Telearbeit etc. Somit dient das Treffen als Plattform für regelmäßigen Austausch zwischen der in Elternzeit befindlichen Personen und der Bosch GmbH. Zusätzlich werden Workshops veranstaltet, in denen Themen wie „MitarbeiterInnen in Elternzeit“ diskutiert und mögliche Zukunftsperspektiven bei einem Wiedereinstieg durchleuchtet werden.

Deutsche Telekom AG, Technikniederlassung Rosenheim

PF 10 01 02

83001 Rosenheim

Bahnhofstr. 23

83022 Rosenheim

Tel: 08031/10-0

Fax: 08031/14940

■ Ansprechpartnerin: Margit Fink, Assistentin für zentrale Aufgaben

(Margit.Fink@telekom.de)

- **Branche und Charakteristik:** *Erbringung von öffentlichen und privaten Dienstleistungen – Technikniederlassung des Telekomkonzerns, zuständig für den südbayerischen Raum*
- **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 3245 MitarbeiterInnen im Gebiet Südbayern
Davon: 11% Frauen, 89% Männer*
- **Führungspositionen:** *Insgesamt 300 MitarbeiterInnen
Davon: 4% Frauen, 96% Männer*
- **Teilzeitbeschäftigte:** *Insgesamt 343 MitarbeiterInnen
Davon: 64% Frauen, 36% Männer*

Maßnahmen

Sämtliche Modelle flexibler Arbeitszeit sowie verschiedene Teilzeitmodelle werden innerhalb von Gleitzeitkonzepten umgesetzt.

Seit 1997 gelten entsprechende Betriebsvereinbarungen, nach denen für alle MitarbeiterInnen innerhalb Deutschlands unabhängig vom Einsatzort Gleitzeit eingeführt wurde. Dabei ergab sich eine hochgradige Flexibilisierung dadurch, dass auf Kernzeiten vollständig verzichtet wurde (z.B. Niederlassung Rosenheim). Um noch zusätzliche Flexibilität zu ermöglichen wird ab 2002 die Zeitabrechnung im Jahresarbeitszeitmodell eingeführt. Im Jahr 2001 wurde ein flexibles Modell in einem Probetrieb getestet: Mit einem Umfang von +/- 100 Stunden können die MitarbeiterInnen ihre Arbeitszeit flexibel einteilen. Einzige Auflage ist dabei nur, dass die „Nulllinie“ in regelmäßigen Zeitabständen gekreuzt wird. Diese Regelung soll einer Anhäufung von zu vielen Überstunden entgegenwirken.

Seit 1995 gibt es ein Projekt „Telearbeit“. Dieses wird voraussichtlich im September abgeschlossen. Derzeit arbeiten in der Niederlassung Rosenheim zehn Beschäftigte auf einem Telearbeitsplatz; diese sollen jedoch auf zwölf MitarbeiterInnen aufgestockt werden.

Arbeitszeit und Telearbeit

Bundesweit gab es 1998 167 Telearbeitsplätze, die jeweils ungefähr zur Hälfte von Frauen und Männern besetzt waren.

Kinderbetreuung

Am Standort München wurde ein Kindergarten in Trägerschaft der AWO eingerichtet, in dem die Telekomniederlassung derzeit 19 der insgesamt 40 Plätze belegt.

Familienpause und Wiedereinstieg

Zur Betreuung von Kindern gewährt die Telekom Sonderurlaub von bis zu 11 Jahren, bei MitarbeiterInnen, die noch Beamtenstatus haben von bis zu 12 Jahren. Diesen Sonderurlaub gibt es seit 10-15 Jahren.

Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V.

Pater-Rupert-Mayer-Haus

Hirtenstr. 4

80335 München

Tel: 089/55169-0

■ Ansprechpartnerin: Frau Treudler/Gleichstellungsstelle

(089/55169395, vtreudler@caritasmuenchen.de)

- **Branche und Charakteristik:** *Gesundheits- und Sozialwesen (Kirchlich-karitativer Wohlfahrtsverband und Rechtsträger von 371 sozialen Einrichtungen), soziale Dienstleistung in 28 verschiedenen Bereichen (z.B. Sozialstationen für ambulante Pflege; Altenheime; Behinderteneinrichtungen; Suchtberatung; Jugendhilfe etc.)*
- **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt ca. 4980 MitarbeiterInnen (Bereich München-Freising)*
Davon: 83% Frauen, 17% Männer
- **Teilzeitbeschäftigte:** *45% der MitarbeiterInnen*

Maßnahmen

Der Caritasverband zeichnet sich durch sehr unterschiedliche Tätigkeitsbereiche und Arbeitsbilder aus. So unterhält er beispielsweise Sozialstationen für ambulante Pflege, Altenheime, Behinderteneinrichtungen, Einrichtungen zur Suchtberatung, Erziehungsberatung, Jugendhilfe etc. Entsprechend unterschiedlich sind die Arbeitszeitregelungen. Um dennoch einheitliche und verbindliche Rahmenbedingungen für möglichst flexible Arbeitszeiten schaffen zu können, bietet der Verband Arbeitszeitmodelle an, die dann in den jeweiligen Einrichtungen vor dem individuellen Hintergrund ausgestaltet werden können.

Diese Modelle gestatten eine hohe Flexibilität bei täglicher, wöchentlicher, monatlicher und jährlicher Arbeitszeit, ein teamorientiertes Arbeiten in Projektgruppen unter umfassendem Einbezug aller Mitarbeitenden, flexible Pausenregelungen sowie eine familienfreundliche Urlaubsregelung.

Prinzipiell bietet der Caritasverband auch Telearbeitsplätze an, jedoch ist dies bei einem sozialen Dienstleistungsunternehmen, das in den meisten Bereichen vor Ort und im direkten Kontakt mit der Klientel arbeitet, nur eingeschränkt realisierbar. Bisläng gab es erst einen Fall von Telearbeit, nun soll eine Bedarfserhebung folgen und prüfen, an welchen Arbeitsplätzen Telearbeit möglich ist bzw. welche Arbeitsorte dadurch flexibilisiert werden können.

Arbeitszeit und Telearbeit

Kinderbetreuung

Derzeit ist bereits abzusehen, dass sich die MitarbeiterInnen eine Weiterbeschäftigung mittels Telearbeit innerhalb der Elternzeit oder von Sonderurlaubszeiten vorstellen können und wünschen.

Der Caritasverband vermittelt Kinder- und andere Betreuungsangebote und bzw. unterstützt die MitarbeiterInnen bei der Suche nach geeigneten Einrichtungen. Auch innerhalb des Wiedereinstiegprogramms berät und unterstützt die Caritas beim Auffinden eines geeigneten Betreuungsplatzes.

Da der Caritasverband selbst Anbieter von Diensten und Einrichtungen ist, sind für die Betreuung älterer, chronisch kranker oder behinderter Familienmitglieder sowie für Kinder ausreichend Angebote vorhanden. Der Umfang der Nutzung bzw. die Orientierung am Bedarf soll systematisch erfasst und daraufhin Anpassungen vorgenommen werden.

Während Fortbildungsveranstaltungen durch das Institut für Bildung und Entwicklung wird eine Kinderbetreuung durch das „Münchner Kindl“ (ein Kurzzeitbetreuungsmodell der Münchner Innenstadt) angeboten.

Familienpause und Wiedereinstieg

Insgesamt bestehen sehr großzügige Beurlaubungsregelungen.

Das Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramm ist eine Kooperation zwischen Gleichstellungsstelle, Personalstelle und dem Institut für Bildung und Entwicklung. Zielgruppe sind alle Frauen und Männer, die bei der Caritas München-Freising angestellt und in Elternzeit oder Sonderurlaub sind oder nach der familienbedingten Erwerbsunterbrechung wieder zurückkehren. Die Maßnahmen umfassen einen Zeitraum von zwei Jahren nach dem beruflichen Wiedereinstieg.

Ziel ist es, die Motivation, die fachlichen Voraussetzungen und die nötigen Rahmenbedingungen für den Wiedereinstieg zu schaffen und den Bezug zum Caritas-Verband zu erhalten. Darüber hinaus werden die Berufsrückkehrenden bei den einzelnen Schritten persönlich unterstützt. Nach der Rückkehr wird den MitarbeiterInnen die Gelegenheit gegeben, sich auszutauschen und gezielte Unterstützung anzufordern. Dazu kommt vor der Rückkehr die Weitergabe von Informationen (regelmäßige Informationsschriften zum aktuellen Geschehen, spezielle Infos zu Veranstaltungen oder bestimmten Themen und Stellenanzeigen aus dem Caritas-Verband) und Beratungen durch die Gleichstellungsstelle als Teil des Kontakthalteprogramms sowie die Vermittlung an die Personalstelle und an das Institut für Bildung und Entwicklung zur Information über geeignete Weiterbildungsangebote. Die Erstgespräche werden ebenfalls durch die Gleichstellungsstelle initiiert.

Einmal jährlich findet ein Informationstag zum beruflichen Wiedereinstieg statt, deren Teilnahme innerhalb der Dienstzeit liegt. Flankierend dazu wird innerhalb der Führungskräfte-schulung der Wiedereinstieg problematisiert, was ebenfalls von der Gleichstellungsstelle übernommen wird. Innerhalb des Wiedereinstiegprogramms berät und unterstützt die Caritas beim Auffinden eines geeigneten Betreuungsplatzes.

Des weiteren ist ein Beschäftigungspool entstanden, der der Vermittlung von stundenweisen, kurzfristigen und aushilfsweisen Arbeiten im Caritasverband dient.

Den MitarbeiterInnen im Erziehungs- bzw. Sonderurlaub wird die Teilnahme an Veranstaltungen aus dem Kontakthalteprogramm bescheinigt, wodurch ihr Engagement und Bemühen den Kontakt zu halten und ihr Interesse am Betrieb dokumentiert wird. Diese Bescheinigungen können auf Wunsch der MitarbeiterInnen den Personalakten beigefügt werden.

Weitere Unterstützungsleistungen reichen von der Bereitstellung technischer Hilfsmittel (z.B. Handys) über die Anrechnung von Wegzeiten, der Vermittlung von arbeitsnahen Wohnmöglichkeiten bis hin zu Zuschüssen und Vergünstigungen.

Des weiteren gibt es Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation, in denen Trainings und Fortbildungen in Techniken der Mitarbeiterführung und zur Entwicklung der Sozialkompetenzen abgehalten werden.

Der Caritasverband gab eine Studie mit dem Ziel der Bewertung des familienfreundlichen Verhaltens von Führungskräften in Auftrag, bislang liegen aber noch keine Umsetzung der Ergebnisse vor.

Flankierende Maßnahmen

Hypovereinsbank AG

Arabella-Straße 12
80311 München
Tel: 089/ 78-25294
Fax: 089/378-21563

■ Ansprechpartnerin: Verena Heines-Mothes (Abt. PEB II)

(Verena.Heines-Mothes@HypoVereinsbank.de)

- Branche und Charakteristik: *Finanzdienstleistung*
- Beschäftigtenzahl: *Insgesamt 23.373 MitarbeiterInnen*
Davon: 55% Frauen, 45% Männer
- Führungspositionen: *Insgesamt 1.641 MitarbeiterInnen*
Davon: 20% Frauen, 80% Männer
- Teilzeitbeschäftigte: *Insgesamt 3.813 MitarbeiterInnen*
Davon: 95% Frauen, 5% Männer

Maßnahmen

Arbeitszeit und Telearbeit

Annähernd hundert verschiedene Teilzeitmodelle (z.B. Urlaubsvertretung, Job-Sharing, Blockmodelle, Teilzeit auf Probe während Elternzeit: 3-6 Monate verbunden mit Garantie auf Rückkehr in Vollzeitstelle, Teilzeit in der Elternzeit etc.) verschaffen sowohl den MitarbeiterInnen als auch dem Unternehmen Gestaltungsspielräume für Privatleben und für die Flexibilität beim Personaleinsatz. Die Teilzeitquote im Unternehmen beläuft sich derzeit auf 16%. Bis Ende des Jahres 2003 ist eine Erhöhung dieser Quote auf 20% anvisiert. Von den weiblichen Beschäftigten arbeiten 27% in Teilzeit.

Eine maximale Flexibilität der Arbeitszeit („Flexibel im Team“ FIT) bei einem völligen Verzicht auf Kernzeiten sichert eine flexible Gestaltung der Arbeit. Die Mitarbeiter im Team sprechen sich ab und passen ihre jeweiligen Arbeitszeiten an Auftragslage und die Kundenbedürfnisse an. Dies öffnet Freiräume für Freizeit und Familie. Die Zahl der Gleittage ist unbegrenzt, was eine zusätzliche Flexibilität bedeutet.

Die Arbeitszeiterfassung erfolgt über eine Magnetkarte, die den Beschäftigten auch ermöglicht, jederzeit den Stand ihres Arbeitszeitkontos zu überprüfen. Die Mitarbeiter können innerhalb eines bestimmten Rahmen ihre individuelle tägliche Arbeitszeit (nach Absprache mit der Führungskraft) selbst bestimmen.

In der HypoVereinsbank wird die sogenannte Ampelregelung praktiziert: Bis zu 40 Plus- oder Minusstunden werden von den Beschäftigten alleine „verwaltet“ („grüne“ Ampel). Wenn das Arbeitszeitkonto am Quartalsende den Betrag von 40 bis 80 Stunden unter- bzw.

überschreitet, stellt die Führung einen Ausgleichsplan mit dem/der Beschäftigten auf („gelbe“ Ampel). Bei einer Abweichung von plus/minus 80 bis 120 Stunden muss die vereinbarte Ausgleichsstrategie schriftlich festgehalten werden („rote“ Ampel).

Derzeit gibt es in diesem Unternehmen ca. 65 Telearbeitsplätze, wobei hier die alternierende Variante praktiziert wird: Nach Absprache mit der Führungskraft und im Team werden anfallende Aufgaben teils zu Hause im häuslichen Büro, teils in der Firma erledigt (alternierende Telearbeit). Das Unternehmen stellt die erforderliche technische Ausrüstung zur Verfügung. Voraussetzung ist es, dass der/die MitarbeiterIn in sein/ihr Aufgabengebiet eingearbeitet ist und in der Lage ist selbstständig zu arbeiten. Durch Telearbeit können Fahrzeiten eingespart und Strukturierungsmöglichkeiten für den Tagesablauf gewonnen werden.

Über eine gemeinsame Initiative mehrerer Unternehmen und der Stadt wurde 1999 eine Kinder-Notfallbetreuung in München eingerichtet. Am Hauptstandort in München wird seit 1993 eine kommunal bezuschusste Elterninitiative betrieben. In zwei kleinen altersgemischten Gruppen (1 ½ Jahre bis Schuleintritt) werden jeweils 15 Kinder das ganze Jahr über (einzige Schließzeit zwischen Weihnachten und Neujahr) von 7:45 Uhr bis 17:30 Uhr professionell betreut. Die Eltern unterstützen die pädagogische Arbeit aktiv.

Die HypoVereinsbank unterstützt die Mitarbeiter über den Familienservice. Diese Beratungs- und Vermittlungsdienste sind für die Mitarbeiter kostenlos. Der Familienservice berät und unterstützt bei der Suche nach geeigneten Kinderbetreuungsmöglichkeiten, vermittelt Tagesmütter, Notbetreuungen und Au-pairs und organisiert Hausaufgabenbetreuung und Schülerhilfe. Darüber hinaus vermittelt der Familienservice auch Haushaltshilfen und Ferienbetreuung. Ein umfangreiches Angebot richtet sich zudem an Familien, in denen Pflegebedürftige oder behinderte Angehörige betreut werden (sog. Eldercare). Diese Hilfe umfasst auch die Beratung und Information bei der Auswahl von Pflegediensten oder ambulanten Hilfen und die Unterstützung der Verhandlungen mit den Versicherungsträgern.

Eltern können sich sowohl im Anschluss an der gesetzlichen Elternzeit als auch zum Zeitpunkt der Einschulung (bei mehreren Kindern gesplittet) jeweils für ein halbes Jahr freistellen lassen. Daneben sind zusätzliche, unbezahlte Freistellungen möglich.

Die HypoVereinsbank bietet ihren MitarbeiterInnen einen „Teilzeitanspruch auf Probe“ an: Dies ist eine Maßnahme für MitarbeiterInnen, die frühzeitig aus der Elternzeit wieder einsteigen wollen. Für 3-6 Monate besteht die Möglichkeit, im Rahmen von 16-19 Wochenstunden Teilzeit zu testen; wenn es gewünscht wird, kann diese Teilzeitregelung dann fortgesetzt werden.

Zur Unterstützung des Wiedereinstiegs nach der Familienphase wird auf intensive Kontakthaltung Wert gelegt, so finden in regelmäßigen Abständen Gespräche mit der Führungskraft statt, ein Ansprechpartner aus dem jeweiligen Team steht für fachliche Information

Kinderbetreuung

Familienpause und
Wiedereinstieg

Flankierende Maßnahmen

zur Verfügung und die Zusendung der monatlichen Mitarbeiterzeitschrift oder anderer Materialien wird angeboten. Die Teilnahme an Betriebsausflügen, Informationsveranstaltungen oder Weiterbildungsangeboten wird ermöglicht. Eine eigens geführte Datenbank dient der Vermittlung von Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen, der Mitarbeit an Projekten etc. Ein individuelles Einarbeitungsprogramm unterstützt zusätzlich den Wiedereinstieg nach der Erwerbsunterbrechung.

Das Unternehmen hat seine Informations- und Kommunikationsplattform ausgedehnt: Es bestehen eine Informationsbörse für Mütter und Väter, regelmäßige Informationen im Intranet, ein hauseigener und interner Fernsehsender sowie eine Mitarbeiterzeitung. Daneben stehen AnsprechpartnerInnen in der Personalabteilung und im Betriebsrat, auch in Form von PersonalberaterInnen zur Verfügung.

Familienfreundliche Maßnahmen finanzieller Art finden sich in Sonderkonditionen bei Bankgeschäften für MitarbeiterInnen, bei der Aufnahme von Krediten beim Erwerb von Wohnungseigentum; gleichzeitig werden Familien in der Inanspruchnahme der Cafeteria bezuschusst.

Zur Freizeitgestaltung werden Sportmöglichkeiten für Beschäftigte und Angehörige im HVB-Club angeboten.

Die HypoVereinsbank unterstützt zusammen mit anderen Firmen das Pilotprojekt „Münchener Kindl“ der Landeshauptstadt München. Es wurde im Frühjahr 2000 in Zusammenarbeit mit dem Familienservice München und dem Deutschen Jugendinstitut initiiert. Dabei handelt es sich um eine Form der Kurzzeitbetreuung in der Münchner Innenstadt. Dieses Betreuungsangebot richtet sich an Familien aus München, dem Umland sowie an Touristen und bietet während des Einkaufs oder Stadtbummels die Möglichkeit, die Kinder kurzfristig und spontan betreuen zu lassen. Dabei ersetzt die Einrichtung nicht eine regelmäßige tägliche Betreuung. Aufgenommen werden Kinder zwischen 18 Monaten und 10 Jahren in der Zeit von 8.30 bis 19.00 Uhr (samstags 10.00 - 16.00 Uhr).

Landeshauptstadt München

Personal- und Organisationsreferat, P 2.13

Personalbetreuung, Stellenwirtschaft,

Beurlaubten- und Teilzeitberatungsstelle

Marienplatz 8

80331 München

E-Mail: p213.por@muenchen.de

Gleichstellungsstelle für Frauen der Landeshauptstadt München

Marienplatz 8

80331 München

Tel: 089/233-92466

E-Mail: gst@muenchen.de

■ Ansprechpartner im Personal- und Organisationsreferat:

Frau Kranz/Frau Nebauer für die Beurlaubtenberatung

(089/233-21108)

Herr Kober für die Teilzeitberatung

(089/233 -92381)

- **Branche und Charakteristik:** *Kommunalverwaltung / Öffentlicher Dienst*
- **Beschäftigtenzahlen (6/2001):** *Insgesamt rund 30.800 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (ohne Kliniken, Altenheime, Stadtwerke GmbH)*
Davon: ca. 53% Frauen, 47% Männer
- **Führungspositionen:** *Insgesamt rund 2.500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen*
Davon: ca. 39% Frauen, 61% Männer
- **Teilzeitbeschäftigte:** *Insgesamt rund 7.900 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen*
Davon: ca. 80% Frauen, 20% Männer
- **Teilzeitbeschäftigte in Führungspositionen:** *Insgesamt 427 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen*
Davon: 55% Frauen, 45% Männer

Maßnahmen

Es bestehen die unterschiedlichsten Modelle (z.B. 4- oder 3-Tage-Woche, Block- oder Schichtmodelle etc.). Hervorzuheben sind die Möglichkeit für Beschäftigte im Lehr- und Erziehungsdienst, Sabbaticals (vgl. w.u.) zu nehmen, sowie die bedeutende Rolle von Teilzeit für Führungskräfte. Dies wird besonders gefördert und unterstützt; so wurde auch eine dies-

Arbeitszeit und Telearbeit

bezügliche Untersuchung bei der Universität München in Auftrag gegeben. Die Ergebnisse wie auch die direkten Erfahrungen sind positiv. Allgemein wird Teilzeit sehr befürwortet, es besteht auch ein Fortbildungsprogramm zu verschiedenen Facetten dieses Themas (Mitarbeiterführung; Teilzeit als Alternative; Familienurlaub und beruflicher Wiedereinstieg; Beurlaubungen – Teilzeit; Frauenförderung im öffentlichen Dienst) sowie umfangreiche Broschüren, Einzelseminare etc.

Um über den normalen Urlaub hinausgehende Freizeiträume im Sinne von Sabbaticals schaffen zu können, wird zunächst für einen bestimmten Zeitraum eine Arbeitszeitreduzierung vereinbart. Mit entsprechend reduziertem Gehalt wird jedoch im gewohnten Umfang weitergearbeitet; aus der dabei anfallenden Mehrarbeit entsteht so ein Überhang, der als zusätzliche Freizeit von u.U. mehreren Wochen oder gar Monaten abgegolten werden kann. Pilotversuche wurden 1995 für Angestellte im Erziehungsdienst und im Beamtenbereich seit Beginn des Schuljahres 1997/98 für Lehrkräfte gestartet. Das Grundmodell (bezieht sich auf den Erziehungsdienst) sieht eine Laufzeit von 60 Wochen vor, von denen 48 Wochen voll, aber bei reduziertem Gehalt gearbeitet wird, sowie 12 Wochen daraus entstandene Freizeit, in denen die Arbeit ruht, das reduzierte Gehalt aber weiter gezahlt wird.

Das Modell für Lehrkräfte sieht Laufzeiten von zwischen zwei und sieben Jahren vor und ermöglicht durch ein arbeitsfreies Schuljahr längere Regenerationsphasen. Gleichzeitig eröffnet es jungen Lehrkräften die Chance, in den Beruf einzusteigen.

Telearbeit ist bisher noch ein Pilotprojekt, d.h. in der Erprobungsphase. Sie wird in alternierender Form angeboten („normaler“ Arbeitsplatz und Arbeit zu Hause im Wechsel). Die Modalitäten sind in einer entsprechenden Dienstvereinbarung geregelt. Die Ausstattung (Hard- u. Software/Material/Büroverbrauchsmittel/Zuschüsse zu laufenden Kosten und weiteres) wird von der Landeshauptstadt München gestellt, der Büroarbeitsplatz wird beibehalten wie bisher.

Kinderbetreuung

Die Landeshauptstadt München stellt für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedene Arten der betrieblichen Kinderbetreuung zur Verfügung. So wurden in drei großen städtischen Verwaltungsgebäuden zwei Kooperationseinrichtungen (mit Kinderkrippen- und Kindergartenplätzen) für Kinder im Alter zwischen 0 und 6 Jahren sowie ein Kindergarten für Kinder ab 3 Jahren eingerichtet. Diese Einrichtungen stehen mit der Hälfte ihrer Plätze den Kindern städtischer Beschäftigter zur Verfügung. Bei der Belegung der Plätze werden soziale Kriterien sowie die Entfernung der Dienststelle zur Einrichtung berücksichtigt. Darüber wird seit 1991 jedes Jahr in den städtischen Kindertagesstätten (Kindkrippen, -gärten und -horten) aus Gründen der Personalgewinnung und des Personalerhalts für städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein festgelegtes Kontingent an Kinderbetreuungsplätzen zur Verfügung gestellt. Neben dem dienstlichen Interesse ist zwingende Voraussetzung, dass die Beschäftigten im normalen Einschreibeverfahren keinen Platz erhalten konnten. In den

letzten 10 Jahren konnten auf diese Weise insgesamt ca. 2.000 Plätze vergeben werden.

Die Altstadt-Kinderstube „Münchner Kindl“ bietet der Öffentlichkeit die Möglichkeit einer stunden- oder tageweisen Kurzzeitbetreuung für Kinder bis zu 10 Jahren an. An diesem Angebot können die Kinder städtischer Beschäftigter in Betreuungsnotfällen kostenlos partizipieren, z.B. bei Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen.

Entstehen durch die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zusätzliche Betreuungskosten, so werden diese – soweit das Kind nicht in der Altstadt-Kinderstube betreut wird – in Höhe von 8,- Euro pro Stunde durch die Landeshauptstadt München übernommen.

Beurlaubungsmöglichkeiten, um Erziehungszeiten wahrzunehmen, bestehen für die MitarbeiterInnen auch im Hinblick auf Kinder des/der Lebenspartners/in. Den beurlaubten MitarbeiterInnen werden allgemeine Informationsbroschüren, die Programme der allgemeinen sowie der DV-Fortbildung und auf Wunsch auch spezielle Infobroschüren aus den einzelnen Referaten, in denen die Beurlaubten vorher gearbeitet haben, zugesendet. Die Landeshauptstadt veranstaltet gemeinsam mit dem Gesamtpersonalrat regelmäßig einen „Tag der Beurlaubten“, an dem intensiver Austausch, Kontakt und Information gepflegt wird. Beurlaubte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Möglichkeit am Betriebsausflug ihrer letzten Dienststelle teilzunehmen.

Den MitarbeiterInnen in der Elternzeit und anschließender familiärer Beurlaubung steht die kostenlose Teilnahme an Fortbildungen aller Art, vor allem an Wiedereingliederungsfortbildungen, offen. Sie können sich per Telefon oder Faxabruf über freie Stellen in der sogenannten internen Stellenbörse informieren. Darin werden unbesetzte Stellen des mittleren Verwaltungsdienstes und des gehobenen Verwaltungsdienstes bis A 10/IVb angeboten. Höherwertige Stellen werden in der Regel über Ausschreibungen neu besetzt. Auf Wunsch werden die Ausschreibungstexte den Beurlaubten zugesandt.

Ein von der Stadt bereitgestelltes Job-Ticket ermöglicht die kostengünstige Nutzung des MVV. Dies gilt auch für beurlaubte Beschäftigte und beinhaltet darüber hinaus die Möglichkeit, drei Kinder unter 14 Jahren kostenlos mitzunehmen

- Prädikat total e-quality 2002
- Erstellung von Gleichstellungskonzepten und –berichten/Bericht zur Situation von Frauen
- Leitsätze 2000

Die verbindliche Grundlage für die städtische betriebliche Gleichstellungspolitik waren bislang die gemeinsam mit der Gleichstellungsstelle erarbeiteten Leitsätze zur Chancengleichheit von Frauen und Männern bei der Stadt (Frauenförderplan) vom 11.03.1992. Sie

Familienpause
und Wiedereinstieg

Flankierende Maßnahmen

Sonstiges

wurden ergänzt durch die Frauenförderdetailpläne und Empfehlungen zu einzelnen personalpolitischen Themen der Stadtratskommission zur Frauengleichstellung. Seit 1992 hat sich in der städtischen Personalpolitik eine ganze Menge getan. Deshalb mussten die alten Leitsätze von 1992 überarbeitet und den neuen Entwicklungen und aktuellen Zielsetzungen angepasst werden. In einem intensiven Diskussionsprozess mit der Gleichstellungsstelle, dem Gesamtpersonalrat, den Referaten und unter Einbeziehung der Stellungnahmen der Eigenbetriebe wurden auf der Basis der Empfehlung der Gleichstellungskommission die „Leitsätze 2000 zur Chancengleichheit von Frauen“ erarbeitet. Die Leitsätze sind eine konsequente Weiterentwicklung des Frauenförderplans von 1992. Sie sind Grundlage und Steuerungsvorgabe für die künftige städtische Gleichstellungspolitik. Sie sind nicht nur Selbstverpflichtung der Landeshauptstadt München als Dienstherrin und Arbeitgeberin, sondern gleichermaßen verpflichtend für alle Beschäftigten. In einer besonderen Verantwortung stehen die Führungskräfte, zu deren Aufgaben es gehört, im Rahmen der Personalentwicklung die Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen zu fördern und zu unterstützen. Die neuen Leitsätze 2000 enthalten „Leitziele“ und konkrete, zeitbezogene Handlungsziele zu allen Themenbereichen der städtischen Personalpolitik. Einer der Schwerpunkte liegt dabei auf der weiteren Förderung der Teilzeitarbeit und des beruflichen Wiedereinstiegs nach einer familienbezogenen Beurlaubung. Mit ihrer aktiven Personalpolitik zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf will die Landeshauptstadt München ein Zeichen setzen und die bisher bei der Stadt erreichten Standards weiter ausbauen. Die Leitsätze 2000 werden jetzt in einer Projektstruktur umgesetzt.

- **Führungskräfte trainings für Frauen:**

Führungskräften kommt im Gleichstellungsprozess eine Schlüsselrolle zu. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Gleichstellung wird deshalb z.B. durch die stadtweit geltenden Leitsätze zur Gleichstellung sowie Führungsgrundsätze eingefordert und der Erfolg der Umsetzung in der dienstlichen Beurteilung bzw. im Rahmen des bei der Stadt 2002 eingeführten Führungsfeedback thematisiert. Die Stadt legt großen Wert darauf, dass Männer und Frauen in Führungspositionen bzw. Führungsnachwuchskräfte sich im Rahmen der Qualifizierung für Führungsaufgaben auch mit Gleichstellungsfragen befassen und lernen mit Gender Mainstreaming umzugehen. Das städtische Fortbildungsprogramm enthält ein breites Schulungsangebot, das von systematischen mehrteiligen Führungsreihen bis hin zu Spezialseminaren reicht. Dabei sind auch Seminare, die sich speziell an Frauen wenden, wie z.B. Führen als Frau oder Soll/will/kann ich führen? Die Teilnehmerzahlen zeigen, dass es gelingt mit 43,3% eine, gemessen am Frauenanteil in Führungspositionen, überproportionale Teilnahme von Frauen an Führungslehrgängen zu erreichen. Ziel ist eine paritätische Besetzung der Lehrgänge.

- Außerdem finden regelmäßige Fortbildungsveranstaltungen zum Thema „Teilzeit- und Beurlaubtenberatung“ statt.

- Die Gleichstellungsstelle

Seit Oktober 1985 gibt es in München eine kommunale Gleichstellungsstelle für Frauen. Auftrag der Gleichstellungsstelle ist es, so der Stadtratsbeschluss, Veränderungen zu bewirken, um das verfassungsmäßige Gleichberechtigungsgebot durchzusetzen.“ Dabei sollen Wünsche und Bedürfnisse von Frauen nicht isoliert behandelt werden, sondern in allen Politikfeldern der Stadt zum Tragen kommen. Konkret, der Stadtrat erwartet, dass sich die Gleichstellungsstelle in alle Bereiche der Stadt einmischt, in die Schul-, Sozial- und Gesundheitspolitik, in die Stadtplanung und in die Personalpolitik für die Beschäftigten der Stadt München. Da die nach wie vor sehr wirksame geschlechtsspezifische Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern den Frauen vorrangig die Verantwortung für die Betreuung der Kinder und die Pflege alter Menschen zuweist, bildet die Unterstützung von Eltern mit Familienpflichten, in der Regel die Mütter, einen Schwerpunkt im Arbeitsbereich Förderung der betrieblichen Gleichstellung von Frauen. Die Gleichstellungsstelle prüft vorhandene Verfahren und Regelungen der Stadt in Hinblick auf ihre Wirkung auf Frauen und Männer, sowie neue personalpolitische Instrumente bereits in der Entwicklungsphase. Sie initiiert und konzipiert Verbesserungsvorschläge und begleitet deren Umsetzung. Grundlage dieser Arbeit sind die Analysen der vorhandenen statistischen Daten, die Auswertung der Fachliteratur, der fachliche Austausch mit Frauengruppen und Frauenprojekten und die vielfältigen Anliegen, die Frauen, Beschäftigte der Stadt wie die Münchner Bürgerinnen an sie herantragen. Die Benachteiligung von Frauen mit Familienpflichten ist nicht mit einigen Maßnahmen aufzuheben, sondern nur durch kontinuierliche Verbesserungen, die auf die Probleme im Detail achten. So gab es bei der Teilzeitarbeit eine Fülle von scheinbar kleinen Problemen, die jedoch im Zusammenwirken zu erheblichen Benachteiligungen führten. Einer der Dreh- und Angelpunkte ist nach wie vor die Akzeptanz von Teilzeitbeschäftigung. Bei der Stadt München gilt, grundsätzlich ist jede Stelle teilbar, doch das muss im Einzelnen immer wieder durchgekämpft werden. Bereits 1989 hat die Stadtratskommission für Frauengleichstellung einen umfangreichen Detailplan zur familienbezogenen Beurlaubung beschlossen, dessen Umsetzung hartnäckig verfolgt wird: „Bei der Leistungsbeurteilung, bei der Personalauswahl, der Beteiligung von Teilzeitbeschäftigung an der Fortbildung, bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten, überall haben wir Verbesserungen für Frauen mit Kindern durchgesetzt. Der Ausbau der familienergänzenden Einrichtungen, für alle Eltern in München, ist trotz der großen Fortschritte in den letzten Jahren, immer noch eines der Dauerthemen. Väter, die Betreuungsaufgaben für ihre Kinder mit allen zeitlichen Belastungen übernehmen, erhalten die gleiche Unterstützung wie Mütter, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Wir achten in unserer Arbeit darauf, dass die Bedürfnisse von Frauen mit Kindern

beachtet werden und nicht in allgemeiner Familienförderung untergehen. Die Gleichstellung von Frauen in der Arbeitswelt hängt davon ab, ob es gelingt, die Familie von den Rändern der Arbeitswelt wieder ins Zentrum von Leben und Arbeiten zu rücken. Es gibt deshalb nicht nur für uns in den nächsten Jahren noch reichlich zu tun."

BMW AG

Petuelring 130
80788 München
Tel.: 089/382-68913

■ Ansprechpartnerin: Frau Edfelder (Diane.edfelder@bmw.de)

- **Branche und Charakteristik:** *Automobilbau*
- **Beschäftigtenzahl:** *Weltweit 97.300 MitarbeiterInnen*
Deutschlandweit insgesamt 72.900 MitarbeiterInnen
Davon: 12% Frauen, 88% Männer
- **Führungspositionen:** *Insgesamt 5.958 MitarbeiterInnen*
Davon: 6% Frauen, 94% Männer
- **Teilzeitbeschäftigte:** *Insgesamt 2.298 MitarbeiterInnen*
Davon 79% Frauen, 21% Männer

Maßnahmen

1994 führte die BMW Group in einer „Teilzeitoffensive“ die verschiedensten Teilzeit- und flexiblen Arbeitszeitmodelle ein. Heute existieren über 300 individuelle Arbeitszeitvarianten.

Ein besonderer Schwerpunkt in der BMW Group stellt die Telearbeit dar, die 1996 mit dem Projekt „TWIST-Teleworking in flexiblen Strukturen“ zunächst als Pilot eingeführt wurde. Eine wissenschaftliche Begleituntersuchung hat die hohe Akzeptanz von Vorgesetzten- und Mitarbeiterseite belegt und die vielen Vorteile von alternierender Telearbeit herausgestellt. Seit Projektabschluss 1999 baut die BMW Group daher weiterhin Telearbeit aus. Mittlerweile existieren über 1500 Telearbeitsplätze und es werden laufend mehr. Die BMW Group hat innerhalb dieses Projekts vier Modelle für strategische Ausrichtung der Telearbeit erarbeitet:

1. Das Integrationsmodell für Beruf, Familie und Freizeit zielt darauf ab, dass die MitarbeiterInnen in Elternzeit weiterhin ihr Know-How einbringen können. Dadurch wird sowohl das Mitarbeiterpotenzial als auch deren Leistungsfähigkeit gesichert.
2. Das Arbeitsmodell für konzeptionelle Tätigkeiten schafft bewusst eine räumliche Trennung vom täglichen Geschehen, um konzeptionelle Aufgaben mit hohem Konzentrationsbedarf erfüllen zu können. Die MitarbeiterInnen werden unabhängig von den gesellschaftsüblichen Arbeitszeiten und richten ihre Arbeitszeit an der situativen und persönlichen Leistungsfähigkeit aus. Vor allem im Bereich Produktentwicklung setzt dieses Modell ein hohes Kreativitätspotenzial frei.

Arbeitszeit und Telearbeit

3. Mit dem Konzept des tages- und zeitzoneübergreifenden Arbeitens können Arbeitszeit- und Freizeitblöcke in Abstimmung von unternehmerischen mit persönlichen Erfordernissen flexibel verteilt werden. Dadurch lässt sich die Arbeitszeit optimal mit dem Prozessgeschehen koordinieren und die Reaktion auf z.B. Kundenanforderungen kann schneller und gezielter erfolgen. Außerdem wird so die schichtübergreifende Zusammenarbeit verbessert.
4. Das Beschäftigungsmodell unter der Vorgabe eines geringeren Bedarfs an Bürofläche bietet die Möglichkeit des Desksharing: Durch Telearbeit wird eine Mehrfachnutzung des Arbeitsplatzes im Unternehmen möglich. Zudem wird die nötige Ablagefläche durch digitalisierte Daten reduziert.

Aus diesen Konzepten ergeben sich ganz unterschiedliche Arten von Telearbeit. Der Großteil der Telearbeitsplätze wird durch PC-Telearbeitsplätze mit Office-, Kommunikations- und Großrechneranwendungen im häuslichen Bereich, Einsatz von Handy und Notebook abgedeckt. Dies ist eine relativ weit verbreitete und übliche Form der Telearbeit. Es gibt darüber hinaus aber auch BMW Group eigene Innovationen mit CAD-Telearbeitsplätzen mit Workstation für CAD-Entwickler oder mit Satellitenbüros mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen, die alternierend arbeiten können, ohne lange Anfahrtswege in Kauf nehmen zu müssen.

Wesentlich für die erfolgreiche Umsetzung der verschiedenen Konzepte ist eine langfristige Entwicklung und eine umfassende „Inkulturation“ der Telearbeit im Unternehmen. Eine wichtige Voraussetzung zur Vergabe eines Telearbeitsplatzes ist das nötige Vertrauen von Vorgesetzterseite, die Eignung des Arbeitsgebietes sowie Fähigkeit der MitarbeiterInnen, eigenverantwortlich zu arbeiten.

Kinderbetreuung

Engagierte MitarbeiterInnen der BMW Group gründeten mit den BMW Strolchen die erste betriebsnahe Elterninitiative Münchens (Vorreiterfunktion), die später dann auch die erste zertifizierte bayerische Sozialeinrichtung wurde (DIN ISO). Diese Institution wird seit Anbeginn durch das Unternehmen gefördert, ist aber ein von MitarbeiterInnen geführter eigenständiger Verein. Dieses Modell hat sich so bewährt, dass später die BMW FIZ-Strolche, die hauptsächlich von MitarbeiterInnen des Forschungs- und Innovationszentrum genutzt werden, gegründet wurden. In beiden Einrichtungen werden Kinder unterschiedlichen Alters (von 0-6 Jahren) betreut.

Anfang der 90er Jahre gab die BMW Group die Starthilfe für das sogenannte Kinderbüro, das heute bundesweit als Familienservice GmbH mit großem Erfolg arbeitet. Dabei handelt es sich um ein Beratungs- und Vermittlungsunternehmen rund um das Thema Kinderbetreuung, das mittlerweile mit weit über 100 Unternehmen kooperiert und in ganz Deutschland vertreten ist.

Die BMW Group bietet in der Elternzeit und während der Familienpause, die unmittelbar an die Elternzeit anschließt, Maßnahmen zur Qualifizierung und zur Kontaktpflege an. Schon seit Anfang der 90er Jahre wurden diverse Betriebsvereinbarungen getroffen, die den Spielraum für junge Eltern, ihre Familienphase individuell gestalten zu können, erweiterten.

Darüber hinaus wird mit MitarbeiterInnen in der Familienphase ein Vertretungsservice praktiziert, um kurzzeitig vakante Stellen (Urlaub, Krankheit, fehlende Kapazitäten) besetzen zu können.

Während der Familienphase ist der direkte Vorgesetzte und das Personalreferat für die Betreuung der MitarbeiterInnen zuständig. So bereiten sie auch zusammen mit den MitarbeiterInnen den Wiedereinstieg und die Einarbeitungsphase vor, um Probleme zu klären, Perspektiven zu eröffnen und umfassend über betriebliche Veränderungen zu informieren.

Einmal im Jahr findet zusätzlich für die MitarbeiterInnen in Elternzeit/Familienpause eine Forumsveranstaltung statt. Dort werden Informationen weitergegeben und ein gegenseitiges Kennenlernen und Austauschen ist möglich.

Extern: Frauenansprache bei Messeauftritten/Imageanzeigen/ Teilnahme an verschiedenen Fachveranstaltungen/ Broschüre Familie und Beruf/ Vorträge/Kongresse

Intern: Gender mainstreaming (Ausbildung, Führungskräfte trainings, Recruiting, Personalentwicklung), Mentorenprogramme, Gesprächsforum Frauen, Girls Day in allen deutschen Werken etc.

Bayerischer Frauenförderpreis 2000 für Wegbereiter für Individualität und Flexibilität/ Konsequente Umsetzung einer Vielfalt von Programmen/Intensive Förderung von neuen Arbeitsformen.

Familienpause
und Wiedereinstieg

Weitere Maßnahmen zur
Förderung von Frauen

Die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen

1. Anstoß und Initiative zur Einführung familienfreundlicher Maßnahmen
2. Die Ermittlung des Bedarfs an familienfreundlichen Maßnahmen
3. Zielsetzung der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen
4. Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen
5. Kommunikation und Information
6. Erfahrungen mit der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen
7. Rückblick und Zukunftsplanung
8. Zusammenfassung
9. Resümee

In dem ersten Informationsmodul „Familienfreundliche Maßnahmen“ wurden eine Reihe von Maßnahmen bzw. Modellvorhaben dargestellt, die innerhalb von Unternehmen zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen. Mittlerweile zeigt es sich, dass immer mehr Unternehmen auf die Problematik der Vereinbarkeit dieser beiden Lebensbereiche reagieren und entsprechende familienfreundliche Strukturen einführen. In diesem zweiten Modul „Best-Practice“ wollen wir Praxisbeispiele vermitteln, d.h. wir stellen ausgewählte bayerische Unternehmen vor, die bereits Maßnahmen bzw. Modellvorhaben zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt und somit einen Beitrag zur familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitswelt geschaffen haben. Eine weitere Zielsetzung des Best-Practice-Moduls lag darüber hinaus darin, darzustellen, wie sich der Prozess der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen gestaltet hat und die Erfahrungen dieser Unternehmen bei der Implementation familienfreundlicher Maßnahmen zu dokumentieren.

Um darüber entsprechende Informationen zu erhalten, wurden mit den Verantwortlichen in den einbezogenen Unternehmen telefonische Interviews zu diesem Thema geführt. Zuständig waren entweder die Unternehmensinhaber bzw. die Geschäftsführer, Personalleiter oder auch andere Verantwortliche, die mit diesem besonderen Aufgabenbereich betraut waren. Die einzelnen Themen, die im Interview zur Sprache kamen, bezogen sich auf den Anlass, familienfreundliche Maßnahmen einzuführen, auf die personelle Zuständigkeit für deren Umsetzung, auf Aufgabenverteilung, Kommunikations- und Informationsprozesse, Bedarfsermittlung, Zielsetzungen, Erfahrungen und Bewertung sowie auf zukünftige Planungen.

Insgesamt wurden Ende 2001 23 Interviews mit Unternehmen geführt. In der Gruppe kleinerer Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeiter/innen wurden sieben Unternehmen befragt, in der Gruppe der mittleren Betriebe (zwischen 51 und 500 Mitarbeiter/innen) ebenfalls sieben Betriebe und in der dritten Gruppe (über 500 Mitarbeiter/innen) neun Firmen. Die Interviews dauerten durchschnittlich 45 Minuten. Sie wurden synchron zum Telefongespräch aufgezeichnet, transkribiert und anhand eines Kriterienkatalogs mit der Textanalysesoftware WinMax ausgewertet.

Die folgende Auswertung stellt die Unternehmen anders als im vorangegangenen Teil nicht im Einzelnen dar, sondern orientiert sich an den inhaltlichen Kriterien und Fragestellungen. Dies schafft eine größere Übersichtlichkeit und wahrt den Datenschutz im Sinne der beteiligten Betriebe.

1. Anstoß und Initiative zur Einführung familienfreundlicher Maßnahmen

Die erste Fragestellung, bezog sich darauf, wer im Unternehmen die Initiative ergriffen bzw. wer oder was den Anstoß gegeben hat, sich mit der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen auseinander zusetzen. Dabei zeigte es sich, dass die Initiative ursprünglich meistens von konkreten Bedürfnissen der Mitarbeiter ausging.

- *Wechselbeziehung zwischen Interessen der Geschäftsführung und Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen*

Bei den meisten Unternehmen wurde die Auseinandersetzung mit Vereinbarkeits- oder auch Gleichstellungsfragen durch die konkreten Bedingungen und Bedarfslagen seitens der Mitarbeiter/innen angeregt. Dabei waren es entweder die Mitarbeiter/innen selbst, die die Initiative zur Lösung konkreter Anforderungen ergriffen, oder aber die Geschäftsführung reagierte auf individuelle Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter/innen. Bei drei Unternehmen ging der Anstoß von der Geschäftsführung aus, die selbst von der Vereinbarkeitsproblematik betroffen war, d.h. als Mutter bzw. Vater kleiner Kinder gefordert war, Beruf und Familie miteinander in Einklang zu bringen.

- *Persönlicher Kontakt zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter/innen in kleinen und mittleren Unternehmen*

Vor allem in den einbezogenen kleinen und mittleren Betrieben bis zu einer Größe von unter hundert Beschäftigten ist der persönliche Kontakt zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter/innen derart eng, dass familiäre Veränderungen oder auch Probleme nicht aus dem beruflichen Umfeld ausgeklammert bleiben. In informellen Gesprächen wurde immer wieder versucht, auf die jeweiligen Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen zu reagieren und nach einvernehmlichen Lösungen zu suchen, die Beschäftigten und Unternehmen gleichermaßen dienen und individuell oder für eine Gruppe von Mitarbeiter/innen eingerichtet wurden. Aber auch in mittelständischen Betrieben, die eine Beschäftigtenzahl zwischen 150 und ca. 200 Mitarbeiter/innen haben, aber dennoch als Familienunternehmen strukturiert und gewachsen sind, erweist sich der persönliche Kontakt als sehr eng: Es finden informelle Gespräche statt und die unternehmerische Führung kann als offen für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter/innen bezeichnet werden. Allerdings war ein singulärer Anstoß für die Auseinandersetzung mit familienfreundlichen Maßnahmen in solchen Unternehmen nur schwer auszumachen, zumeist wird hier die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen im Unternehmen als ein „gewachsener“ Prozess beschrieben, in dem die individuelle Situation der Mitarbeiter/innen im Vordergrund steht.

- *Branchenspezifische Projektarbeit fördert informellen Austausch*

Ähnliche informelle Strukturen finden sich unabhängig von der Mitarbeiterzahl auch in relativ jungen Unternehmen der Informationstechnologie-Branche. Hier arbeiten Teams in Projekten ziel- und ergebnisorientiert intensiv zusammen, müssen sich aufeinander verlassen können, arbeiten eng am Kunden und sind so immer wieder gefordert, autonom mit der Zeit und den anfallenden Aufgaben umzugehen. Auch hier steht die individuelle Situation der Mitarbeiter/innen neben den unternehmerischen Erfordernissen und den Bedürfnissen der Kunden an vorderer Stelle.

- *Anstoß durch formale generelle Regelungen in Großunternehmen*

Auch in größeren Unternehmen oder Konzernstandorten orientiert man sich an der individuellen Situation eines/einer Mitarbeiter/in, doch gelten hier eher generelle Regelungen für größere Gruppen von Beschäftigten. Der Bedarf an Job-Sharing, an Telearbeit oder an Kinderbetreuungsangeboten wird hier eher systematisch und standardisiert ermittelt und Befragungen treten an Stelle von informellen Gesprächen. Betriebsvereinbarungen lösen Einzelfallregelungen und bedürfnisorientierte Angebote ab. Der Anstoß für eine Auseinandersetzung mit familienfreundlichen Maßnahmen und für deren Einführung stellt eine übergeordnete und generelle Zielsetzung dar. Dies war in vier von neun befragten Großbetrieben der Fall.

- *Weitere Motive für die Auseinandersetzung mit familienfreundlichen Maßnahmen*

In sieben Betrieben sah sich die Geschäftsleitung aufgrund der Personalstruktur zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit Vereinbarkeitsfragen aufgerufen. In einigen Firmen ist der Anteil der Frauen an den Beschäftigten besonders hoch, so dass die Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in besonderem Maße auftritt. In anderen Unternehmen ist der Altersdurchschnitt relativ gering und die Mitarbeiter/innen haben die Phase der Familiengründung noch vor sich. In diesen Fällen reagierte die Geschäftsführung präventiv, d.h. bevor sich die zu erwartenden Probleme tatsächlich ergeben konnten. Bei fünf Unternehmen erfolgte die Auseinandersetzung mit familienfreundlichen Themen durch eine besonders soziale Firmenphilosophie. In einzelnen Fällen liegen noch weitere Motive oder Anstöße vor: So wurde diese Thematik in einem Betrieb innerhalb eines umfassenden Qualitätsmanagement behandelt, ein anderes Unternehmen wollte es seinen Mitarbeiter/innen durch Flexibilisierungsmaßnahmen ermöglichen, nicht nur familiären Aufgaben, sondern auch beruflichen Weiterbildungswünschen nachzukommen. Die regionale Struktur gab bei zwei Betrieben Anlass zur Auseinandersetzung mit Familienfreundlichkeit: Bietet eine ländliche Struktur wenige Ressourcen zur Mitarbeiterrekrutierung, ist es um so wichtiger, vorhandenes Personal zu halten und sich als Arbeitgeber derart attraktiv zu präsentieren, dass neue Mitarbeiter/innen leichter gewonnen werden können. Auch im Rahmen von Gleichstellungsaufgaben,

die in der Förderung von Frauen in typischen „Männerberufen“ liegen (bei einem befragten Unternehmen) sowie in umfassend ausgearbeiteten Frauenförderplänen (z.B. Erhöhung des Frauenanteils an den Beschäftigten bzw. in Führungspositionen; bei vier Betrieben) kommt es zu einer innerbetrieblichen Auseinandersetzung mit der Vereinbarkeitsproblematik. In einem Unternehmen gab die besondere Struktur des Geschäftsgebiets bzw. des Aufgabenfelds den Anstoß, auf erhöhte Mobilitätsanforderungen mit erhöhter zeitlicher Flexibilität zu reagieren und so auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern.

2. Die Ermittlung des Bedarfs an familienfreundlichen Maßnahmen

Im Folgenden wird dargestellt, wie die Unternehmen den Bedarf an familienfreundlichen Maßnahmen ermitteln, d.h. mit welchen Instrumenten und Verfahren die Informationen über mögliche Bedürfnisse von Seiten der Mitarbeiter eingeholt wurden. Dabei zeigt sich insgesamt, dass, trotz teilweise methodisch unterschiedlicher Vorgehensweise je nach Unternehmensgröße, der direkte Kontakt zu den betroffenen Mitarbeiter/innen immer im Zentrum der Vorgehensweise steht, auch bei Großunternehmen

In fast allen Betrieben suchten die verantwortlichen Stellen auf verschiedene Art und Weise den Kontakt zu den Mitarbeitern. Nur bei einem der 23 befragten Unternehmen wurden die Angestellten nicht in die Planung mit einbezogen. Es ging dabei um die Frage nach Flexibilisierung der Arbeitszeit. Die Geschäftsführung hatte bewusst auf eine Bedarfserhebung verzichtet, um zu vermeiden, dass unliebsame Arbeitszeiten nicht mehr gedeckt würden. Bei einem Unternehmen wurden die Führungskräfte bewusst aus den Planungen und Bedarfserhebungen herausgehalten, um der Belegschaft die Möglichkeit zu gewähren, ihre Bedürfnisse frei von Zwängen zu äußern.

- *Bedarfserhebung durch persönliche, informelle Gespräche in kleinen und mittleren Betrieben*

In Betrieben mit weniger als 100 Arbeitnehmern wurde auf eine formelle Mitarbeiterbefragung meist verzichtet. Zum einen sind solche Verfahren für kleine Betriebe sehr kostspielig, zum anderen herrscht auf Grund der geringen Beschäftigtenzahl nicht selten ein enges Verhältnis unter den Mitarbeitern aber auch zwischen ihnen und den Führungskräften. Diese erfahren durch persönliche Gespräche von den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter und können sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten danach richten. Nur bei einem der befragten Unternehmen in dieser Größenordnung wurde eigens eine Arbeitsgruppe eingesetzt, um den Bedarf zu ermitteln.

- *Gezielte Erhebungen in großen Betrieben, Standardisiertes Datenerhebungsverfahren in Konzernen und Großbetrieben*

Ab einer gewissen Mitarbeiterzahl ist es den Unternehmen nicht mehr möglich sich ausschließlich durch persönliche, informelle Kontakte ein Bild von den Bedürfnissen der Mitarbeiter zu machen. Nur wenige der befragten Unternehmen, die mehr als 100 Personen beschäftigen, geben an, ohne gezielte Instrumente den Bedarf an familienfreundlichen Maßnahmen erhoben zu haben. Die meisten größeren Betriebe führten entsprechende Befragungen durch, veranstalteten thematische Seminare oder richteten Arbeitsgruppen ein. In einigen Fällen holten sich die Unternehmen auch Hilfe von externen Beratungsfirmen, die zusammen mit den Mitarbeitern die Bedürfnisse ermittelten. In den meisten Konzernen und Großbetrieben gehören Mitarbeiterbefragungen bereits zur Routine. Die Mitarbeiterzahlen erlauben es, repräsentative Umfragen durchzuführen und so zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen. Häufig werden die Erhebungen mit der Verteilung von Berichten verbunden, in denen die Geschäftsleitung den Mitarbeitern Rechenschaft über die Verhältnisse im Betrieb ablegt. Diese Umfragen werden oft für das ganze Unternehmen, in allen Bereichen und in regelmäßigen Abständen durchgeführt.

Insgesamt zeigen die Interviews, dass der Professionalitätsgrad der Bedarfsermittlung mit der Größe der Unternehmen zunimmt. Kleine Unternehmen haben im Gegensatz zu Großbetrieben nicht die finanziellen Mittel um Befragungen durchzuführen. Außerdem sind bei geringen Beschäftigungszahlen die persönlichen Kontakte so rege und eng, dass für Mitarbeiterbefragungen, Berichte etc. gar kein Bedarf besteht.

3. Zielsetzung der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen

Bei der Behandlung von innerbetrieblichen Problemen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf stehen neben dem Blick auf die individuelle Situation der Mitarbeiter/innen auch betriebswirtschaftliche Überlegungen und damit verknüpfte Zielsetzungen des Unternehmens im Vordergrund. Im Folgenden werden zunächst diejenigen Ziele beschrieben, die die Situation der Mitarbeiter/innen verbessern sollen, gefolgt von den betriebswirtschaftlich begründeten Zielen, die mit der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen erreicht werden sollen.

Ziele im Interesse der Mitarbeiter/innen

Der Anstoß für eine Auseinandersetzung mit familienfreundlichen Maßnahmen und die Initiative für deren Einführung lag bei nahezu allen Unternehmen in dem Bestreben, den konkreten Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen nach der Vereinbarkeit von Familie und

Erwerbstätigkeit gerecht zu werden. Dabei können diese Bedürfnisse auf ganz verschiedenen Ebenen liegen.

- *Steigerung der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter/innen*

Alle befragten Unternehmen haben klar erkannt, dass flexibilisierte Arbeitszeiten, die Optimierung von Arbeitsabläufen oder auch die Entlastung bei der Kinderbetreuung die Zufriedenheit, Motivation und die Arbeitsfreude der Mitarbeiter/innen deutlich steigern. So ist dies auch ein durchgängiges und hauptsächliches Ziel bei den meisten der befragten Unternehmen. Sie schaffen Bedingungen, die sich positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen auswirken, weil sie erwarten, dass sich die Einsatzbereitschaft, das Engagement für betriebliche Belange und die Identifikation der Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen deutlich erhöhen. Dieses Ziel korrespondiert mit der betriebswirtschaftlichen Zielsetzung.

- *Optimale Personalentwicklung*

Sieben Betriebe nannten weitere Ziele, die sich an den Interessen der Mitarbeiter/innen orientieren und im Bereich der Personalentwicklung und in den Chancen zur Weiterqualifizierung liegen. Hier steht vor allem die berufliche Förderung der Beschäftigten, aber auch der optimale Einsatz von Kompetenzen im Vordergrund. Auch hier korrespondieren Ziele im Sinne der Mitarbeiter/innen mit betriebswirtschaftlichen Kalkulationen.

- *Ausgeglichenes Betriebsklima und Entlastung vom Alltagsstress fördert Arbeitsablauf*

Die Schaffung eines sozialen und vertrauensvollen Betriebsklimas, die Steigerung des Wohlfühls, die Entwicklung von Teamgeist und Gemeinschaftsgefühl wird ebenfalls häufig mit der Einführung von vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen verbunden. Fünf Betriebe sehen darin einen Faktor, der sich auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen und damit auf reibungslose Arbeitsabläufe auswirkt. Durch familienfreundliche Maßnahmen wie die Flexibilisierung der Arbeitszeit oder die Bereitstellung von Kinderbetreuungsangeboten soll auch eine Entlastung der Mitarbeiter/innen vom Alltagsstress und dadurch ein höherer Grad von Ausgeglichenheit erreicht werden.

- *Individuelle Zielsetzungen*

Auch einige speziellere Zielsetzungen wurden noch von einzelnen Betrieben genannt, so z.B. das Bestreben, den besonderen Bedürfnissen behinderter Mitarbeiter/innen entgegen zu kommen, das Bemühen, vor allem den Frauen spezielle Chancen der Berufstätigkeit und Karriere einzuräumen oder auch zur Stärkung des Selbstbewusstseins und der Persönlichkeit der Mitarbeiter/innen im allgemeinen beizutragen. Außerdem möchten es einige Unternehmen den Mitarbeiter/innen ermöglichen, nicht nur familiären Aufgaben, sondern auch sozialen oder Freizeitinteressen in für sie angemessener Weise nachkommen zu können.

Betriebswirtschaftliche Zielsetzungen

Die genannten Zielsetzungen der familienfreundlichen Maßnahmen zeigen deutlich, dass diese nicht allein ideellen Absichten dienen, sondern letztendlich auch der Erfüllung betriebswirtschaftlicher Kalkulationen. Die angestrebten betrieblichen Effekte lassen sich im Großen und Ganzen als Versuch der Steigerung von Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit zusammenfassen. Sie werden im Folgenden differenziert dargestellt, wobei wechselseitige Zusammenhänge zwischen den einzelnen Zielen und Absichten zu berücksichtigen sind.

- *Betriebliche Abläufe, Produktorientierung und Kundenorientierung*

Die meisten Betriebe haben als Bestandteil ihrer familienfreundlichen Maßnahmen unterschiedliche Arbeitszeitmodelle eingeführt, die durch die flexible Handhabung von Arbeitsumfang und -verteilung die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern sollen. Auf Seite der Unternehmensinteressen steht dahinter die Zielsetzung, betriebliche Abläufe zu optimieren. Wichtig ist für die 16 Betriebe, die dieses Ziel explizit genannt haben, dass Aufgaben und Produkte termingerecht erledigt werden. Dies gelingt umso eher, je reibungsloser die Organisation der betrieblichen Einheiten und die Kommunikation unter den Mitarbeiter/innen verläuft. Flexibilität der Arbeitszeiten, aber auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen aufgrund des Entgegenkommens der Geschäftsführung garantieren optimale Planungsmöglichkeiten und eine hohe Funktionalität der organisatorischen Prozesse. Ergebnisorientiertes Arbeiten im Team erfordert und gestattet eine erfolgreiche Absprache bezüglich der Gestaltung der Arbeitszeit und der Arbeitsabläufe. Je mehr Verantwortung die Mitarbeiter/innen für das Produkt übernehmen, desto eher kann die Effektivität ihrer Arbeit maximiert werden. Gegenseitige Vertretungen werden möglich, Einarbeitungszeiten neuer Mitarbeiter in funktionierenden Teams verkürzen sich, die individuellen Arbeitszeiten können besser und zielgerichteter genutzt werden. Bei einer selbstständigen Abstimmung der Arbeitszeiten kann gewährleistet werden, dass die Betriebszeit über ein Vollzeitverhältnis hinaus ausgedehnt wird und die Mitarbeiter/innen länger im Betrieb erreichbar sind. Ein hohes Maß an Flexibilität der Arbeitszeiten ebenso wie z.B. eine gesicherte Kinderbetreuung ermöglicht darüber hinaus ein leichteres Reagieren auf Konjunkturschwankungen. Bei direktem Kundenkontakt steht das Ziel der optimalen Betreuung durch eine möglichst kontinuierliche Kundenbeziehung im Vordergrund. Wird ein Kunde langfristig von einem bzw. einer Mitarbeiter/in betreut, so sind die jeweiligen Erwartungen aneinander vertraut und die Arbeit kann zufriedenstellend geleistet werden. Außerdem können die Mitarbeiter/innen ihre Arbeitszeiten leichter und verlässlicher an der Verfügbarkeit und den Gepflogenheiten des Kunden ausrichten.

- *Engagement, Loyalität und Produktivität der Mitarbeiter/innen*

Dass sich familienfreundliche Maßnahmen mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen decken, scheint selbstverständlich. Insofern wird eine erhöhte Zufriedenheit der Mitarbeiter/

innen auch nicht immer explizit als Zielvorstellung genannt, wie im vorangegangenen Teil bereits angesprochen wurde. Jedoch wirkt sich eine gesteigerte Zufriedenheit und Motivation auf die geleistete Arbeit aus. An dieser Schnittstelle treffen sich die Interessen der Mitarbeiter/innen mit denen des Unternehmens. Das Ziel ist, dass sich zufriedener Mitarbeiter/innen auch engagierter und einsatzbereiter zeigen, d.h. sie sind eher bereit, Überstunden zu machen, in Stoßzeiten länger im Betrieb zu bleiben oder wenn möglich auch mal Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Entsteht ein engeres wechselseitiges Verhältnis zwischen Unternehmen bzw. Geschäftsleitung und den Mitarbeiter/innen und sehen diese ihre Bedürfnisse berücksichtigt, so zeigen sie sich umso eher loyal und identifizieren sich mit „ihrem“ Unternehmen. Darüber hinaus sind Mitarbeiter/innen, die mit Freude und Motivation ihrer Arbeit nachkommen, konzentrierter und eher am Erfolg ihrer Arbeit interessiert. Durch flexible Einteilung der Arbeitszeit sind sie leistungsfähiger und produktiver und das Ergebnis ist hochwertiger. Zudem ermöglicht eine mit der flexiblen Arbeitszeit verbundene Produktorientierung eine bessere Koordination der beteiligten Mitarbeiter/innen bzw. Abteilungen. Deutlich wird, dass es Unternehmern und Geschäftsführern bewusst ist, wie sehr die Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter/innen sowie ihre Identifikation mit ihrer Arbeit über die Effizienz und Produktivität des gesamten Betriebs entscheidet.

- *Bindung von Qualität – Erhalt von Kompetenz*

Nahezu alle befragten Betriebe halten es für unbedingt wichtig, die Kompetenz und die Qualifikation der Mitarbeiter/innen an den Betrieb zu binden. Vor allem vor dem Hintergrund des z.T. bereits vorhandenen und in zunehmenden Maße zu erwartenden Fachkräftemangels möchten Unternehmen das Wissen ihres Personals, in das sie ja auch investiert haben, zum einen nicht abwandern lassen, zum anderen möchten sie als Arbeitgeber in den Augen nicht nur der eigenen, sondern auch der künftigen Mitarbeiter/innen attraktiv sein. Obwohl die Rekrutierung und Einarbeitung von neuem Personal kostenintensiv ist, fördern familienfreundliche Maßnahmen unbedingt die Wettbewerbsfähigkeit und die Durchsetzungsfähigkeit eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, was eine zentrale Zielsetzung bei ihrer Einführung darstellt. Qualifizierte Frauen und Mütter stellen angesichts des Fachkräftemangels eine besonders wichtige Ressource dar. Daher legen die Firmen ein großes Augenmerk auf Wiedereinstiegsregelungen und Kontakthalteangebote, um die Frauen möglichst früh nach der Elternzeit und ohne erhöhten Wiedereinarbeitungsaufwand wieder zu beschäftigen.

- *Kostensenkung durch Reduzierung von Fluktuation und Ausfallzeiten*

Eine hohe Fluktuation des Personals stellt einen erheblichen Kostenfaktor dar. Neben der Rekrutierung von neuem Personal, von der Stellenausschreibung bis zu Einstellungsgesprächen, fallen zusätzliche Kosten an bzw. effektive Arbeitszeit aus. Die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter/innen ist ebenfalls von finanziellem Mehraufwand begleitet. Um diese Kosten

einzusparen, streben Arbeitgeber eine besondere Attraktivität an, um das vorhandene Personal möglichst zu halten. Familienfreundliche Maßnahmen werden von 10 der 23 befragten Betriebe explizit als ein geeignetes Instrument bewertet, um Fehlzeiten, Krankheitsraten etc. möglichst gering zu halten. Dies macht sich besonders dann bemerkbar, wenn der Anteil der Frauen an den Beschäftigten recht hoch und damit der Ausfall von Mitarbeiterinnen aufgrund einer Erkrankung des/der Kindes/r oder eines Betreuungsausfalls aus anderen Gründen jederzeit zu erwarten ist.

- *Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens*

Das übergeordnete Ziel familienfreundlicher Maßnahmen, das mit den genannten Motiven zusammenhängt, ist es, die Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens zu steigern. 16 Betriebe weisen explizit darauf hin und sprechen beispielsweise den Wettbewerbsvorteil bei der Rekrutierung von Personal an, der sich für „attraktive“ Arbeitgeber ergibt. Andere wollen dem gesellschaftlichen Wandel Rechnung tragen und gewissermaßen eine „Vorreiterposition“ einnehmen, aber auch innerhalb der Unternehmensphilosophie eine entsprechende Imagepflege betreiben und gegebenenfalls den Charakter und die Tradition eines Unternehmens wahren. Ein Wettbewerbsvorteil wird schließlich darin gesehen, dass es die Flexibilität der Arbeitszeit ermöglicht, Konjunkturschwankungen reibungslos ausgleichen zu können, ohne dabei immer wieder Personal freisetzen bzw. neu einstellen zumüssen. Dies ist vor allem bei Betrieben, die saisonalen Schwankungen unterliegen von erheblichem Vorteil.

Ganz allgemein sehen die befragten Unternehmer einen deutlichen Zusammenhang zwischen den eingeführten familienfreundlichen Maßnahmen und einer generellen Effizienzsteigerung des gesamten Betriebs. Sie erwarten sich bessere Umsätze und höhere Gewinne, positive Kosten-Nutzen-Kalkulationen sowie eine zunehmende Expansion und steigende Wachstumsraten. Obwohl viele Effekte von Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, nach betriebswirtschaftlichen Kriterien nur sehr indirekt nachvollziehbar sind, zeigen sich die Unternehmen insgesamt sehr überzeugt von den durchweg positiven Auswirkungen auf die Effizienz und die Funktionalität des Betriebs als Ganzes und stellen diese explizit als vorab formulierte Ziele und Erwartungen dar.

4. Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen

Wie bereits deutlich wurde, gehen kleinere Unternehmen in sehr viel unmittelbarer Weise mit der Einführung und Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen um als mittlere und große Unternehmen. Da die Mitarbeiter/innen in kleineren Betrieben sich sehr viel persönlicher begegnen und kennen lernen als dies in größeren Firmen möglich ist, erfolgen Neueinführungen von Maßnahmen und Umstrukturierungen in der Regel wesentlich informeller und bedürfnisbezogener. Dies zeichnet sich auch hinsichtlich der verteilten Zuständigkeiten für die Einführung der Maßnahmen ab.

- *Informelle Regelungen und Zuständigkeiten in kleinen Unternehmen*

In den befragten kleineren Unternehmen (bis zu 50 Mitarbeiter/innen) wird vieles in informellen Gesprächen zwischendurch, in Pausen oder auch in gemeinsam verbrachter Freizeit geregelt. Die Wünsche der Mitarbeiter/innen, ihre Bedürfnisse, Interessen, auch ihre persönlichen und familiären Notlagen werden offen angesprochen und zum Ausgangspunkt für Verhandlungen über die Einführung von Maßnahmen, z.B. hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitszeit, gemacht. Dabei wenden sich die Mitarbeiter/innen von sich aus an die Geschäftsleitung, so dass dann gemeinsam nach einer Lösung gesucht werden kann. Zuständig für Entscheidungen ist natürlich und letztlich immer die Geschäftsleitung, zum Teil auch in Absprache mit der Personalleitung, die Mitarbeiter/innen werden aber kontinuierlich und mitverantwortlich einbezogen. Bei einem befragten Unternehmen wurde zusätzlich eine informell vorgehende Arbeitsgruppe eingerichtet, die aus einigen der langjährigen Mitarbeiter/innen bestand und sich in besonderer Verantwortlichkeit um die Gestaltung der Arbeits- und Anwesenheitszeiten der einzelnen Beschäftigten kümmert.

- *Definierte Zuständigkeiten in Unternehmen mittlerer Größe*

Bei den befragten Unternehmen mittlerer Größe (zwischen 51 und 500 Mitarbeiter/innen) ist die Zuständigkeit für die Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen sehr heterogen geregelt. Drei dieser Unternehmen (zwischen 100 und 200 Mitarbeiter/innen) haben am Auditierungsverfahren *Beruf & Familie*[®] durch die Hertie-Stiftung teilgenommen. Dieses Audit wird in enger Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Fauth-Herkner & Partner erarbeitet, die sowohl Beraterteams bereitstellt als auch Projektgruppen begleitet, in der Firmenmitarbeiter/innen und Unternehmensberatung gemeinsam Ziele definieren und entsprechende Maßnahmen konkret umsetzen. Dadurch sind die Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen hier deutlich formaler geregelt als in anderen Unternehmen dieser Größenordnung. Zwei befragte Unternehmen (mit einer geringeren Beschäftigtenzahl) gehen ähnlich wie die kleinen Betriebe, eher informell vor. Gespräche zwischen Mitarbeiter/innen und der Geschäftsführung werden bedarfsorientiert geführt und vermitteln auf der Suche

nach individuellen Lösungen zwischen den Interessen der Mitarbeiter/innen und denen des Betriebs. Anders als in den kleinen Unternehmen wurden hier jedoch Projektteams bzw. Arbeitsgruppen eingerichtet, die sich mit der Entwicklung unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle oder auch mit dem gestiegenen Kommunikationsaufwand, der bei dieser Beschäftigtenzahl anfällt, befassen. Zwei weitere Unternehmen dieser Größenkategorie weisen darüber hinaus auch einen formaleren Austausch zwischen den Hierarchieebenen Geschäftsführung, Personalleitung, Abteilungsleitung und den Arbeitsgruppen auf. Außerdem müssen in diesen Betrieben Entscheidungen über Maßnahmen, die einen gravierenden Eingriff in die Betriebsvereinbarungen darstellen, dem Betriebsrat vorgelegt werden bzw. in Betriebsversammlungen abgestimmt werden. Der Betriebsrat ist dabei ein wichtiges Instrument der Verbindung und Vermittlung zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten. In den Arbeitskreisen, die sich relativ häufig und regelmäßig treffen, sind sowohl Abteilungsleiter und Personalführung als auch Mitarbeiter/innen vertreten, die ergebnis- und bedürfnisorientiert zusammenarbeiten.

- *Großunternehmen: Personelle Zuständigkeit ist kontinuierlich gewährleistet*

Acht der neun befragten großen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten haben die Zuständigkeit und die Vorgehensweise bei der Umsetzung der familienfreundlichen Maßnahmen sehr formal geregelt. Grundsätzlich sind die Gremien, Arbeitskreise und Projektteams, wie sie bei den Betrieben mit mittlerer Größe zu finden sind, hier auch beteiligt. Ebenso sind Betriebsräte bzw. Betriebsversammlungen zuständige Instanzen, die bei der Entwicklung und Einführung von Maßnahmen mit einbezogen werden. Was hinzu kommt ist, dass bei diesen Großunternehmen eine kontinuierliche personelle Zuständigkeit gewährleistet ist. Diese wird von Personalleitern oder Leitern anderer Ressorts, in einigen Fällen auch von der Gleichstellungsstelle übernommen. In zwei Fällen, wie auch in einem der auditierten Unternehmen, wurde eigens eine (Teilzeit-)Stelle eingerichtet, um Unternehmensziele zu definieren, im Austausch mit den Mitarbeiter/innen bzw. durch Befragungen den Bedarf kontinuierlich zu erfassen, Informationen zu beschaffen und weiterzugeben, die Maßnahmen einzuführen und diesen Prozess zu begleiten und zu dokumentieren. Im Unterschied zu den kleinen und mittleren Unternehmen geht die Initiative bei Großunternehmen überwiegend von der Unternehmensspitze aus. Dies bedeutet für die Zuständigkeit bei der Umsetzung von Maßnahmen, dass konzernweit Betriebsvereinbarungen und Tarifregelungen getroffen werden, die sowohl als Maßgabe für die Konkretisierung in den einzelnen Unternehmensstandorten als auch umgekehrt als Entscheidungsinstanz wirksam werden, wenn individuelle standortbezogene Lösungen erarbeitet worden sind.

- *Spezielle Schulungen für Führungskräfte*

Im Unterschied zu den kleinen Betrieben bringen mittlere und große Unternehmen das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf explizit in Schulungen und Weiterbildungen der

Führungskräfte mit ein. Dies erfolgt in durchaus unterschiedlichem Umfang. Teilweise sind familienfreundliche Maßnahmen vor allem auf flexible Arbeitszeiten reduziert und erfolgen im Rahmen allgemeiner Weiterbildungen für Führungskräfte oder erschöpfen sich in Info-schriften oder zwar regelmäßigen Treffen in Gesprächskreisen, in denen dann eine Vielzahl von Themen behandelt wird. Andere Unternehmen bieten jedoch auch spezielle, teils mehrstufige Schulungen an oder erarbeiten Infomaterial, das gezielt die Führungskräfte für diesen Themenbereich sensibilisiert und die Führungskompetenz steigern soll. Unter diesen Betrieben sind auch die mit dem Audit Beruf & Familie® zertifizierten Unternehmen vertreten, die im Rahmen des Beratungsprozesses ebenfalls spezielle Qualifizierungen für Führungskräfte anbieten. Dabei geht es neben der Vermittlung von Informationen zu familienfreundlichen Maßnahmen auch und vor allem um die Sensibilisierung für das Thema und die konkreten Situationen der Mitarbeiter/innen, um Möglichkeiten, einzelne Maßnahmen im eigenen Betrieb umzusetzen sowie um eine prinzipielle Ziel- und Ergebnisdefinition, auf die hin dann die Auswahl und die Umsetzung von Maßnahmen bezogen wird.

Generell kann festgehalten werden, dass die Unternehmen immer eine hohe Beteiligung der Mitarbeiter/innen anstreben und die Maßnahmen sehr bedarfs- und bedürfnisorientiert auswählen und umsetzen. Dies ist unabhängig davon, wie die Zuständigkeit in einem Unternehmen geregelt ist, ob allein die Geschäftsleitung entscheidet, wie es vor allem in kleinen Unternehmen der Fall ist, ob es Arbeitsgruppen oder Projektteams gibt oder gar eine eigens ausgewiesene Stelle. In kleinen und mittleren Unternehmen finden vor allem direkte Gespräche mit den einzelnen Mitarbeiter/innen statt, in Folge derer neben den generell geltenden Angeboten auch individuelle Lösungen gefunden werden. In größeren Unternehmen wird das direkte Gespräch abgelöst von systematischen Bedarfserhebungen oder Mitarbeiterbefragungen. Aber auch hier stehen die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen im Vordergrund. Wichtig ist, dass die Beteiligten sich kontinuierlich austauschen und auseinandersetzen, dass Zuständigkeiten klar geregelt sind und dass der konkrete Bedarf den Ausgangspunkt für die Einführung von Maßnahmen bildet. Je mehr die Mitarbeiter/innen am konkreten Einführungsprozess beteiligt sind, je mehr ihre Bedürfnisse und Interessen wahrgenommen und berücksichtigt werden und je stärker sie in den Kommunikationsprozess über Ziele und Maßnahmen eingebunden sind, desto effektiver erweist sich auch die Investition.

5. Kommunikation und Information

Wie im vorangegangenen Abschnitt zur Zuständigkeit bereits deutlich wurde, ist es bei der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen wie bei allen Umstrukturierungen unerlässlich, in einem kontinuierlichen Austausch zu stehen, immer wieder Gespräche zu führen und Informationen weiter zu leiten. Alle befragten Unternehmen sind von der Wichtigkeit einer offenen und permanenten Kommunikation und Information zwischen allen Beteiligten und Hierarchien überzeugt und haben entsprechende positive Erfahrungen mit einer reibungslos funktionierenden Kommunikationsstruktur machen können. Dabei werden jedoch, teilweise auch von der Größe eines Betriebs abhängig, ganz unterschiedliche Abläufe, Formen und Medien für die Beschaffung und Weitergabe von Kommunikation und Information gewählt.

- *Persönliche Gespräche und formale Besprechungen*

Alle Betriebe erkennen an, dass ein regelmäßiger Informationsaustausch notwendig ist. In kleinen Unternehmen läuft dieser Austausch über informelle, teilweise tägliche Gespräche ab, die in Mittagspausen oder wöchentlichen Treffen stattfinden. Dabei geht es nicht nur um Fragen, die familienfreundliche Maßnahmen, z.B. Arbeitszeitregelungen betreffen, sondern auch um fachliche Themen oder ganz allgemeine Informationen. Ergänzt werden diese gemeinsamen Sitzungen durch einzelne persönliche Gespräche oder Besprechungen in Arbeitsgruppen, die regelmäßig stattfinden oder auch ad hoc einberufen werden. Ziel dieser persönlichen und informellen Kommunikation ist es, nicht nur sachliche Information weiterzugeben, sondern auch Neuigkeiten auszutauschen, spontan und intuitiv auf Probleme oder Veränderungen reagieren zu können, Meinungen einzuholen und auch über private Angelegenheiten zu sprechen. Dieser ständige Austausch geht in der Regel deutlich über das Maß sachlicher und fachspezifischer Kommunikation hinaus. In mittleren und großen Unternehmen ist es bei der großen Zahl an Mitarbeiter/innen nicht immer möglich, mit allen Beschäftigten gleichermaßen individuelle Gespräche zu führen. Deshalb ist es in diesen Betrieben üblich, regelmäßige formale Besprechungen in Arbeitsgruppen, Projektteams, Mitarbeiterversammlungen, Betriebsratssitzungen oder in den jährlich stattfindenden Betriebsversammlungen abzuhalten und so wichtige Informationen weiter zu leiten. Die Kommunikation läuft nicht immer direkt zwischen den Beteiligten ab, sondern wird vorwiegend über die Hierarchien der Abteilungsleitungen sowie über den Betriebsrat gesteuert.

Die permanent anfallenden Informationen werden in Form von Rundmails, Aushängen oder anderem Schriftverkehr weiter gegeben. Zusätzlich haben einige der größeren Firmen im Intranet ständig zugängliche und abrufbare Ordner eingerichtet, an denen sich die Mitarbeiter/innen bei Bedarf und Interesse selbst informieren können. Als weiteres Informa-

tionsforum geben einige der großen Unternehmen auch Mitarbeiterzeitungen heraus, die alle Mitarbeiter/innen sämtlicher Standorte und Niederlassungen ansprechen.

- *Externe Informationsbeschaffung*

Ein weiterer Aspekt von Kommunikation ist der Umgang mit Informationen, die von außen eingeholt und in den Einführungsprozess und die Gestaltung von Maßnahmen integriert werden. Hier greifen mittlere und große Unternehmen häufiger auf externe Experten bzw. Ressourcen zurück, die Informationen in unterschiedlicher Form und Weise anbieten. Dazu gehören Unternehmensberatung und Qualitätsmanagement, Schriften und Veranstaltungen von Verbänden, Kommunen oder politischen Stellen, auch der Kontakt zu Forschungseinrichtungen und die Teilnahme an Kongressen. Außerdem bedienen sich mittlere und große Unternehmen häufiger bei einschlägiger Fachliteratur, dem Internet und den Medien. Umgekehrt geht die Informationsbeschaffung in kleinen Unternehmen häufiger informelle Wege über Freunde und Kolleg/innen in anderen Betrieben oder folgt der Logik der konkreten Situation und bringt darüber hinaus aber viele eigene Ideen, Intuition und kreative Entwicklung mit ein. Auch kleine Unternehmen gehen auf Verbände zu und beziehen Fachliteratur mit ein oder nehmen an Kursen und Weiterbildungsseminaren teil. Alle Unternehmen, die sich an entsprechenden Wettbewerben (Familienfreundlicher Betrieb) beteiligt haben bzw. auditert oder zertifiziert wurden, werden in großem Umfang mit Literatur, Zeitschriften, Dokumentationen etc. von den Wettbewerbsträgern versorgt.

Kommunikation und Information spielen eine wichtige Rolle im Prozess der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen. Die interne Kommunikation und die permanente Vermittlung von Informationen wird von allen befragten Betrieben hoch geschätzt und als ein unabdingbarer Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen, die sich sowohl an den konkreten Interessen der Mitarbeiter/innen als auch an betrieblichen Zielsetzungen orientieren, angesehen. Unabhängig von der Größe ist allen Unternehmen gemeinsam, dass die Einarbeitung externer Information jeglicher Art und Quelle von großer Bedeutung ist. Zudem gehen nahezu alle befragten Unternehmen auf andere Betriebe zu, lassen sich beraten, nehmen sich erfolgreich umgesetzte Maßnahmen und Modelle zum Vorbild. Der Austausch mit erfahrenen Betrieben, die eine Art Vorreiterstellung einnehmen, stellt ebenso wie die interne Informationsvermittlung einen wesentlichen Faktor dar, wenn familienfreundliche Maßnahmen erfolgreich eingeführt werden sollen.

6. Erfahrungen mit der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen

Wie schätzen die befragten Betriebe – insbesondere vor dem Hintergrund ihrer Ziele und Erwartungen – ihre Erfahrungen mit Implementation und Durchführung familienfreundlicher Maßnahmen ein? Nahezu alle befragten Unternehmen berichten von insgesamt zufriedenstellenden Auswirkungen der Maßnahmenangebote und einer hohen Akzeptanz durch die Mitarbeiter/innen. Die meisten Maßnahmen werden von den Mitarbeiter/innen bzw. den anvisierten Zielgruppen in Anspruch genommen und die Zielsetzungen, die damit verbunden waren, konnten im Wesentlichen auch erreicht werden.

- *Positive Resonanz seitens der Mitarbeiter/innen*

Die meisten Unternehmen berichten von einer generell hohen Inanspruchnahme der familienfreundlichen Angebote. Besonders die Flexibilisierung der Arbeitszeit mittels Gleitzeit oder Arbeitszeitkonten wird vollständig ausgeschöpft und führt, durch die erforderliche Selbstständigkeit bei der Festlegung und Absprache von Arbeitszeiten, zu einer großen Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter/innen. Nur ein Unternehmen, das im eher ländlichen Gebiet angesiedelt ist, berichtet, dass die Mitarbeiter/innen ihre „Familienzeiten“ auf relativ starr geregelte Betreuungs- und Schulzeiten ausgerichtet haben und dementsprechend auch konventionelle Arbeitszeiten zumeist im Teilzeitumfang bevorzugen. Teilzeitarbeit wird insgesamt in den meisten Unternehmen von sehr vielen Mitarbeiter/innen genutzt, dabei vor allem von Müttern. Bei jüngeren Mitarbeiter/innen ohne Familie zeigt sich, dass in dieser Lebensphase häufig der Gelderwerb im Vordergrund steht, so dass die mit einer Teilzeitbeschäftigung verbundenen finanziellen Einbußen nicht akzeptabel erscheinen. Die Nutzung von Teilzeitangeboten ist überdies abhängig vom konkreten Aufgabenfeld: So berichten einige Unternehmen, dass diejenigen Mitarbeiter/innen mit viel Kundenkontakt oder auch in Projektzusammenhängen mit einem reduzierten Stundenumfang nur schwierig auskommen.

Hinsichtlich der Nutzung von Tele- oder auch Heimarbeit gilt generell, dass diese Angebote auch in ausreichendem Maße und mit großer Zufriedenheit wahrgenommen werden, sofern die Arbeitsbereiche und Aufgabenfelder dies prinzipiell ermöglichen. Allerdings gibt es hier auch die Erfahrung, dass Mitarbeiter/innen den Telearbeitsplatz daheim zugunsten des Firmenarbeitsplatzes wieder aufgegeben haben, weil der Wunsch nach Betriebsnähe und sozialer Eingebundenheit in das Kollegium größer war als die erreichten Vorteile hinsichtlich der Flexibilität. Insofern erweisen sich Modelle wie die alternierende Telearbeit (mit sowohl einem Arbeitsplatz zu Hause und in der Firma) als günstiger, weil sie ein hohes Maß an flexibler Arbeitszeitgestaltung wie auch für eine befriedigende soziale und fachliche Nähe zu Vorgesetzten und Kolleg/innen zulassen.

Betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen werden dann gerne genutzt, wenn sie im Vergleich zu den öffentlichen Institutionen flexible und umfassende Öffnungszeiten anbieten. Als vorteilhaft erweisen sich Öffnungszeiten, die mit den individuellen Arbeitszeiten in Einklang sind, so dass bei Arbeitsbeginn und -ende keine Betreuungseingänge entstehen. Auch eine kontinuierliche Betreuung durch ein betriebliches Kinderbetreuungsangebot ohne Schließzeiten in den Schul- und Kindergartenferien erleichtert das Zusammenspiel von Familie und Beruf wesentlich. Doch auch hier ist es unerlässlich, das konkrete Umfeld der Mitarbeiter/innen bei der Bedarfsplanung zu berücksichtigen: So berichteten drei Unternehmen, dass gerade in diesem Bereich kein Bedarf seitens der Mitarbeiter/innen mit kleineren Kindern vorhanden war, obwohl er von der entsprechenden Unternehmensleitung, zum Teil sogar nach einer positiv ausgefallenen Bedarfsermittlung, vorausgesetzt wurde. In vielen Fällen bevorzugten gerade Familien mit kleinen Kindern (unterhalb des Kindergartenalters) eher traditionelle, familiäre oder familienähnliche Betreuungsmodelle z.B. durch die Großmutter oder eine Tagesmutter.

- *Erfüllung der Zielsetzungen*

Die Bindung der Mitarbeiter/innen war für die meisten Unternehmen das wichtigste Ziel der Einführung vereinbarkeitsfördernder Maßnahmen. Daher ist es bemerkenswert, dass die Hälfte der befragten Betriebe angibt, dieses Ziel auch erreicht zu haben. Die Fluktuation sei deutlich zurückgegangen bzw. auf niedrigem Niveau angesiedelt und die Verweildauer der Beschäftigten sei sehr hoch. Außerdem berichten vier weitere Unternehmen, dass Mitarbeiter/innen nach einer Familienpause (Elternzeit) innerhalb kurzer Zeit wieder in den Betrieb zurückgekehrt sind, wobei es aufgrund erfolgreicher Kontakthalteangebote und Wiedereingliederungshilfen erfreulicherweise zu keinerlei Problemen kam. Auch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter/innen stelle die Unternehmen aufgrund des Angebots an familienfreundlichen Maßnahmen vor keine Schwierigkeiten und es gäbe überdies viele Blindbewerbungen, wie drei weitere Unternehmen angeben. Ein weiteres hochrangiges Ziel war die Steigerung an Zufriedenheit und Motivation bei den Mitarbeiter/innen. Ebenfalls die Hälfte der Betriebe gab an, dass sich die Einführung der verschiedenen Maßnahmen, allen voran die Flexibilität und Selbstständigkeit in der Gestaltung der Arbeitszeit sowie die Bereitstellung von Kinderbetreuungsangeboten, äußerst positiv auf die Zufriedenheit und Motivation ausgewirkt habe. Als Folge davon ließe sich auch ein deutlicher Anstieg der Produktivität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen wie auch der Effizienz und Bilanzen des Unternehmens allgemein feststellen. Vier Betrieben stellen letzteres sehr explizit als besonders bemerkenswertes Resultat heraus.

Im Zusammenhang mit einer höheren Zufriedenheit notierten acht Unternehmen ein deutlich angenehmeres und entspannteres Betriebsklima, das von einer familiären und vertrauensvollen Atmosphäre, Spaß am Arbeiten und teamorientierten Arbeiten sowie in einem

Fall auch einer größeren Lebendigkeit durch die Anwesenheit von Kindern im Büro gekennzeichnet ist. Im Zusammenhang mit dem Betriebsklima und einer größeren Entlastung der Mitarbeiter/innen, die von vier Betrieben beobachtet wurde, lassen sich auch verschiedene weitere Aspekte einordnen, die die Unternehmen auf die Frage nach ihrem Gesamteindruck angegeben haben. Dazu gehört neben dem Vertrauen in die Mitarbeiter/innen auch deren gesteigertes Selbstvertrauen, das durch ein hohes Maß an Selbstbestimmung entsteht und ein Zusammenarbeiten ohne äußeren Druck ermöglicht. Hand in Hand damit geht ein hohes Maß an Offenheit im Sinne von Transparenz, aber auch von Aufrichtigkeit, was die Äußerung von Bedürfnissen und das eigenständige Wahrnehmen von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen betrifft. Voraussetzung hierfür ist gleichermaßen, dass Grenzen, die durch betriebliche Interessen gesetzt werden, entsprechend respektiert bzw. Freiräume nicht missbraucht werden.

Die Kehrseite hiervon ist die Erkenntnis, dass unter Umständen Kontrollen notwendig werden können, um einem Missbrauch vorzubeugen, und dass z.B. zur Abstimmung von Arbeitszeiten aber auch bei der Vermittlung von Informationen jeglicher Art immer ein erhöhter Kommunikationsaufwand nötig ist. Dies gilt hauptsächlich in der Eingewöhnungsphase und in besonderem Maße in Unternehmen, in denen die Führung bzw. einzelne Führungskräfte konservativ-traditionell eingestellt sind. Die Mitarbeiter/innen sind in diesem Fall zunächst zurückhaltend wenn es darum geht, Kritik zu äußern oder persönliche Bedürfnisse anzumelden, weil sie negative berufliche Konsequenzen fürchten.

Dass unter den Voraussetzungen eines offenen und vertrauensvollen Betriebsklimas, das Raum für selbstständige Entscheidungen bietet, und einer hohen Arbeitszufriedenheit auch die Arbeitsabläufe reibungslos gelingen und eine starke Teamarbeit möglich ist, geben fünf der befragten Unternehmen an. Weitere Einzelziele und Effekte, die erreicht bzw. beobachtet werden konnten, sind eine geringere Quote bei den Fehl- oder Ausfallzeiten, eine überzeugende Unternehmenskultur, die besonders in der Außendarstellung des Betriebs positiv vertreten werden kann, sowie eine optimierte Anpassung der Anwesenheitszeiten an die Betriebszeiten und damit eine maximale Auslastung derselben.

Im Gesamteindruck zeigt sich, dass die befragten Unternehmen durchweg mit den erzielten Effekten der eingeführten familienfreundlichen Maßnahmen zufrieden sind. Zwar gibt es auch durchaus kritische Aussagen, z.B. über die Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Teilzeitarbeit bei Führungskräften, einem erhöhten Kommunikations- und Organisationsaufwand oder auch hinsichtlich der teilweise hohen Investitionskosten. Dennoch wird der Wert der familienfreundlichen Maßnahmen hoch eingeschätzt, nicht zuletzt weil er sich auch lohnenswert als monetärer Ertrag messen lässt.

7. Rückblick und Zukunftsplanung

Vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen mit der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen wurden die Interviewten um eine Gesamtbewertung gebeten. Sie sollten einschätzen, ob sich die getroffenen Veränderungen aus ihrer Sicht ausgezahlt haben, oder ob sie mit ihrem heutigen Wissen einige Dinge anders angehen würden.

- *Retrospektive Gesamtbewertung*

Es zeigt sich einhellig, dass die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen als Bereicherung und als eine positive Errungenschaft für das Unternehmen empfunden wird. Insbesondere Maßnahmen zur flexibilisierten Arbeitszeit erfüllten sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeiter als auch die Unternehmensziele. Die Mehrheit der befragten Unternehmen ist von ihren Maßnahmen überzeugt, so dass sie heute, wenn sie noch einmal von vorne beginnen könnten, die gleichen Entscheidungen treffen würden. Nur wenige Unternehmen sehen ihre Entscheidungen aus der Retrospektive eher kritisch. Mit dem heutigen Wissen würden sie einige Dinge anders angehen oder andere Akzente setzen, auch wenn auch sie von der Grundidee nicht abweichen würden. So wurde in einem Betrieb die Erfahrung gemacht, dass man nur eine bestimmte Anzahl von Projekten gleichzeitig umsetzen sollte. Zu viele Projekte überfordern die Mitarbeiter. Weiter hat dieses Unternehmen erfahren müssen, dass jedes Projekt vorher unbekannte positive wie negative Auswirkungen in anderen Bereichen hat, auf die man reagieren können muss. In einem anderen Betrieb hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass es effizienter ist, wenn man lieber wenige Projekte durchführt, mit denen man aber eine größere Anzahl an Mitarbeiter erreicht. Fehler wurden, nach Einschätzung des Befragten in einer weiteren Firma, bei den Rahmenbedingungen gemacht. So möchte dieses Unternehmen in Zukunft die grundsätzlich geltenden Bedingungen fester abstecken. In ähnliche Richtung gehen die Änderungspläne eines anderen Unternehmens, in dem die Regelungen in Zukunft allgemein verbindlicher und damit für alle Mitarbeiter gültig verankert werden sollen.

Der momentan erreichte Punkt wird von vielen Unternehmen nicht als Endziel angesehen. Vielmehr wollen sie auch in Zukunft auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen. Wichtig erscheint es ihnen, offen und handlungsfähig zu bleiben, um sich den stetig ändernden Verhältnissen anpassen zu können. Die Unternehmen wollen weniger den Mitarbeitern konkrete Pläne unterbreiten als auf Nachfrage oder bei Bedarfsanmeldung problemorientierte Maßnahmen ausarbeiten. Die Förderung soll direkt auf die Mitarbeiterprobleme zu geschnitten sein.

- *Zukunftsplanung*

Am Ende des Gespräches wurden die Interviewpartner nach ihren weiteren Zukunftsplänen gefragt: Ob sie die familienfreundlichen Maßnahmen beibehalten oder gar ausbauen wollen und ob sie dabei konkrete Pläne oder Ziele haben. Alle Unternehmen zeigen sich prinzipiell offen für Veränderungen und Verbesserungen und sind weiterhin bemüht, bedürfnis- und mitarbeiterorientierte Lösungen zu finden. Da die Erfahrungen, die mit den familiengerechten Maßnahmen gemacht wurden, in den meisten Fällen positiv bewertet werden, planen fast alle befragten Unternehmen, auch in Zukunft die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiterhin zu fördern und die Maßnahmen bei Bedarf auszubauen. Dem Großteil der Unternehmen geht es dabei darum, sich Offenheit zu bewahren, um sich bei Bedarf weiterentwickeln zu können und bei Problemen mitarbeiterorientierte Lösungen finden zu können. Die Mitarbeiter sollen auch in Zukunft das Gefühl haben, von der Geschäftsleitung ernst genommen zu werden.

In den kleinen und mittleren Betrieben, die sich bisher hauptsächlich auf eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten beschränkt haben, melden immer mehr Mitarbeiter einen Bedarf an einer betriebseigenen Kinderbetreuung an. Da die Betriebe auf Grund ihrer geringen Mitarbeiterzahl hier nur begrenzte Möglichkeiten haben, wird stark auf eine Selbstorganisation der Eltern gesetzt, deren Bemühungen man jedoch beispielsweise mit dem Bereitstellen von Räumen unterstützen möchte. So geht es beispielsweise in zwei Fällen um das Einführen bzw. den Ausbau der bisherigen Kapazitäten an Kinderplätzen mit einem Umzug in ein Gebäude mit mehr Platz und einem Aufstocken der Mitarbeiterzahl. Alle befragten Betriebe, egal welcher Größe, denken über eine weitere Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse nach, da es sich gezeigt hat, dass damit die Motivation gesteigert und Mitarbeiter gehalten werden können. Klein- und mittelständischen Betrieben geht es dabei meist um das Einführen oder den Ausbau von flexiblen Arbeitszeiten, während in Großunternehmen verstärkt über den Bedarf an Telearbeitsplätzen nachgedacht wird. Auffällig ist, dass die befragten Großunternehmen, die meist eine gut ausgebaute Infrastruktur im Bereich der Kinderbetreuung haben, und die mit ihren Flexibilisierungsmaßnahmen gute Erfahrungen gemacht haben, als neue Herausforderung die verstärkte Förderung ihres Führungspersonals sehen. Dieses soll geschulter im Umgang mit der Vereinbarkeitsproblematik und zu einer stärkeren Partizipation an den Maßnahmen animiert werden. Verbunden ist dies meist mit dem Gedanken, dadurch Frauen in die Führungsetagen des Unternehmens zu bringen. Aber nicht nur auf Spitzenebene wollen Großunternehmen Frauen besser in den Beruf integrieren, sondern in Zukunft sollen auf allen Ebenen Frauen mit speziellen Programmen stärker eingebunden werden. Kleinere und mittelständische Unternehmen, meist Familienbetriebe oder mit einer Person als Chef, sehen dagegen im Bereich der Führungsstrukturen kaum Änderungsbedarf.

Neben den beschriebenen Maßnahmen, die von mehreren Unternehmen geplant werden, gibt es auch Überlegungen, die nur in einzelnen oder wenigen Betrieben eine Rolle spielen. So denkt beispielsweise ein kleiner Betrieb darüber nach, Telearbeitsplätze einzuführen und dafür alleinstehende Mütter einzustellen, die bisher Sozialhilfe beziehen. Mit ähnlichen Projekten hat die Chefin bereits gute Erfahrungen gemacht. Zwei anderen Betrieben ist die Verbesserung des Informationsflusses wichtig, wobei das eine Unternehmen eine verstärkte Weiterbildung der Mitarbeiter plant, das andere einen Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern institutionalisieren möchte. Ein Großunternehmen, das im sozialen Bereich tätig ist, plant einen Ausbau der sozialen Dienstleistungen für die Mitarbeiter, während ein anderes Großunternehmen über eine stärkerer Förderung und Einbeziehung der Väter nachdenkt. Gebremst werden jedoch die Pläne gerade bei kleinen Unternehmen durch finanzielle Engpässe und das eingeschränkte Budget.

8. Zusammenfassung

- *Initiative zur Einführung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen*

Die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen ging in allen befragten Unternehmen von den konkreten Bedürfnissen der Mitarbeiter aus. Die Ermittlung des Bedarfs an solchen Maßnahmen erfolgte dabei je nach Unternehmensgröße unterschiedlich, wobei der Professionalitätsgrad der Bedarfsermittlung mit der Größe der Unternehmen zunimmt. Bei geringen Beschäftigungszahlen sind die persönlichen Kontakte sehr intensiv, so dass für Mitarbeiterbefragungen oder andere standardisierte Methoden kein Bedarf besteht. Insgesamt zeigt sich, dass, trotz teilweise methodisch unterschiedlicher Vorgehensweise, auch bei Großunternehmen der direkte Kontakt zu den betroffenen Mitarbeiter/innen immer im Zentrum der Vorgehensweise steht.

- *Zielsetzungen bei der Einführung innerbetrieblicher familienfreundlicher Maßnahmen*

Bei den innerbetrieblichen Lösungsstrategien zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf stehen neben dem Blick auf die individuelle Situation der Mitarbeiter/innen auch immer betriebswirtschaftliche Überlegungen und die damit verknüpften Zielsetzungen des Unternehmens im Vordergrund. In Bezug auf die Mitarbeiter versuchen die Unternehmen den konkreten Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen, die von einer Flexibilisierung der Arbeitszeit über den Wunsch nach Telearbeit bis zur Unterstützung bei der Kinderbetreuung reichen können, gerecht zu werden. Auf der betriebswirtschaftlichen Seite erwarten die Firmen ein höheres Engagement und eine höhere Loyalität der Mitarbeiter/innen und damit verbunden eine höhere Produktivität, eine Bindung der Qualifikation und damit einen Erhalt von Kompetenz und als Gesamteffekt eine höhere Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

- *Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen in den Betrieben*

Deutlich wird, dass kleinere Unternehmen in sehr viel unmittelbarer Weise mit der Einführung und Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen umgehen als mittlere und große Unternehmen. Da die Mitarbeiter/innen in kleineren Betrieben in einem oftmals familiären Rahmen und Betriebsklima nah zusammenarbeiten, erfolgen Neueinführungen von Maßnahmen und Umstrukturierungen in der Regel wesentlich informeller. Unabhängig davon, wie die Zuständigkeit in einem Unternehmen geregelt ist, ob allein die Geschäftsleitung entscheidet, wie es vor allem in kleinen Unternehmen der Fall ist, ob es Arbeitsgruppen oder Projektteams gibt oder gar eine eigens ausgewiesene Stelle wie häufig bei großen Betrieben, ist dabei wesentlich, dass Zuständigkeiten klar geregelt sind und dass der konkrete Bedarf den Ausgangspunkt für die Einführung von Maßnahmen bildet. Je mehr die Mitarbeiter/innen am konkreten Einführungsprozess beteiligt sind und je stärker sie in den Kommunikationsprozess über Ziele und Maßnahmen eingebunden sind, desto effektiver erweist sich auch die Investition.

- *Erfahrungen und Bewertungen*

Nahezu alle befragten Unternehmen zeigen sich mit den eingeführten familienfreundlichen Maßnahmen sehr zufrieden und berichten von einer hohen Akzeptanz durch die Mitarbeiter/innen. Die erzielten Effekte werden als positiv beschrieben und die Zielsetzungen, die damit verbunden waren, konnten im Wesentlichen auch erreicht werden. In Folge dieser guten Bewertung planen fast alle befragten Unternehmen, auch in Zukunft die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiterhin zu fördern und entsprechende Maßnahmen bei Bedarf auszubauen.

9. Resümee

Wie bereits im ersten Informationsmodul „Familienfreundliche Maßnahmen“ ausführlich aufgezeigt, werden familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen zukünftig immer mehr an Bedeutung gewinnen. Durch die demographische Entwicklung und damit zusammenhängend den zu erwartenden erheblichen Rückgang des Erwerbspersonenpotentials wird sich der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter, um Fach- und Führungskräfte deutlich verschärfen. Nach wie vor streben die meisten jungen Männer und Frauen eine Familie an und es kann davon ausgegangen werden, dass „familienfreundliche Unternehmen“ zukünftig einen Wettbewerbsvorteil bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal haben. Eine Personalpolitik, die die familiäre Situation und privaten Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt, wird somit auch wirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen mit sich bringen. Diesen Trend haben viele Unternehmen bereits erkannt, die Zahl der zertifizierten bzw. ausgezeichneten Betriebe wächst stetig. Wie in diesem Modul anhand der vorgestellten Unternehmen deutlich wird, ist dieser Trend branchenübergreifend und auch unabhängig von der Größe der Unternehmen. Als besonders positiv kann herausgestellt werden, dass die von uns ausgewählten Betriebe durchwegs positive Erfahrungen mit den familienfreundlichen Maßnahmen gemacht haben.

Eine familienfreundliche Personalpolitik trägt maßgeblich dazu bei,

- die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern und zu festigen,
- die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen zu erhalten
- die Fluktuationsrate zu senken und damit die Kosten für Personalrekrutierung zu reduzieren,
- den Personaleinsatz flexibel und multifunktional zu gestalten,
- die Arbeitsproduktivität zu erhöhen,
- qualifiziertes Personal für das Unternehmen zu gewinnen und langfristig zu binden,
- die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken.

Die äußerst guten Erfahrungen der ausgewählten Unternehmen mit einer familienbewussten Personalpolitik sollten anderen Unternehmen Mut machen, ebenfalls diesen Weg zu gehen. Die Möglichkeiten, familienfreundlichen Maßnahmen im Unternehmen einzuführen sind vielfältig und können bedarfsgerecht eingesetzt werden – wir haben diese Vielfalt im Informationsmodul „Familienfreundliche Maßnahmen“ dargelegt. Sie können zusammen mit den familienpolitischen Maßnahmen des Staates die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit für die Familien ganz erheblich erleichtern. Gleichzeitig dienen sie auch dem unternehmerischen Interesse indem sie zu einer Effizienz- und Produktivitätssteige-

zung beitragen, z.B. über die Reduktion der Personalfluktuation, die Senkung von Fehlzeiten und Krankmeldungen und die Steigerung von Motivation, Arbeitszufriedenheit und Loyalität. Aufgrund der zu beobachtenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungsprozesse sollte eine konfliktfreie Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowohl Ziel der Familienpolitik als auch Ziel der Unternehmen sein.

Das Bild, das sich aus den Interviews mit den ausgewählten Betrieben über die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen ergibt, ist rundum positiv. Alle befragten Betriebe zeigen sich zufrieden bis sehr zufrieden mit den erzielten Ergebnissen. Bei der Bewertung dieser Aussagen muss allerdings berücksichtigt werden, dass hier möglicherweise Effekte der sozialen Erwünschtheit eine Rolle spielen. Die Betriebe haben natürlich ein Eigeninteresse, sich bei der Darstellung in der Öffentlichkeit möglichst gut zu präsentieren. Leider konnten im Rahmen des Projekts keine Interviews mit Beschäftigten oder der Personalvertretung geführt werden. Insofern fehlt die Sichtweise der betroffenen Mütter und Väter in den Betrieben, quasi die andere Seite der Medaille, und die Aussagen der Unternehmensführung kann somit nicht überprüft werden. Diese methodische Einschränkung konnte leider in diesem Best-Practice Modul nicht überwunden werden.



Anhang

1. Literaturverzeichnis
2. Musterfragebogen



Literaturverzeichnis

1. Allgemeine Literatur zum Thema Familie und Beruf

- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit: Neue Perspektiven für Familien. Dokumentation. Millenniumsveranstaltung am 11.03.2000 in Nürnberg. Bayreuth 2000.
- Beham, Martina: Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit. In: Bogensberger, H./Zapotoczky, K. (1996): Menschengerechte Arbeitswelt. Berlin: Duncker & Humbold.
- Bertram, Barbara/ Bertram, Hans u.a.: Vater, Mutter – und Beruf? Konrad-Adenauer-Stiftung (Hrsg.): Aktuelle Fragen der Politik, H.22. Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., 1995.
- BiB-Mitteilungen 3/2000. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.
- Brake, Anna: Familie – Arbeit – Freizeit: was zählt? Optionen der Lebensqualität in der Vorstellung junger Erwachsener. Opladen: Leske + Budrich, 2003.
- Brüderl, Leokadia/ Paetzold, Bettina (Hrsg.): Frauenleben zwischen Beruf und Familie. Psychosoziale Konsequenzen für Persönlichkeit und Gesundheit. Weinheim/ München 1992.
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung beim Statistischen Bundesamt: Strukturelle Unterschiede in der Ausgestaltung sozialer Sicherungssysteme in Industrieländern im Hinblick auf ihre Bedeutung für Familien. Materialien zur Bevölkerungswissenschaft 1996 Heft 87. Wiesbaden 1996.
- Bundesministerium für Familie und Senioren/ BMFuS: Handbuch zur örtlichen und regionalen Familienpolitik. Stuttgart/ Berlin/ Köln: Kohlhammer 1992.
- Bundesministerium für Familie und Senioren/ BMFuS: Leitsätze und Empfehlungen zur Familienpolitik im vereinigten Deutschland. Gutachten des wissenschaftlichen Beirates für Familienfragen. Stuttgart/ Berlin/ Köln: Kohlhammer 1991.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/ BMFSFJ: Optionen der Lebensgestaltung junger Eltern und Kinderwunsch. Verbundstudie-Endbericht. Stuttgart/ Berlin/ Köln 1996.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/ BMFSFJ: Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Beiträge zur institutionellen Familienbildung. Stuttgart/ Berlin/ Köln: Kohlhammer 1996.
- Bundesminister für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit: Frauen zwischen Familie und Beruf. Stuttgart/ Berlin/ Köln/ Mainz 1986.
- Bundesministerium für Jugend, Arbeit und Familie: 4. Österreichischer Familienbericht. Familien- und Arbeitswelt. Graz 1999.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Umsetzung zum Nationalen Aktionsplan für Beschäftigung. Wien 2001.
- Deutsch/Neuwirth/Yurdakul, University of Technology: Housing and Labour Supply. Wien 2000.

- Deutsche Schell (Hrsg.): Jugend 2001, Band 1 und 2. Opladen: 2002.
- Die Zeit: Männer, mehr Mut!, 10.08.2000.
- Eichhorst, Werner/ Thode, Eric: Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Benchmarking Deutschland aktuell. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung, 2002.
- Europäische Kommission: Die soziale Lage in der europäischen Union 2000. Luxembourg 2000.
- European Commission: Employment in Europe 2001- Recent Trends and Prospects. Luxembourg 2001.
- Faber, Christel/ Bochers, Uwe (1999): Familie oder Beruf oder Beruf und Familie? München/ Mering: Hampp.
- Fischer, Peter: Die Selbständigen von morgen: Unternehmer oder Tagelöhner? Frankfurt/ New York: Campus, 1995.
- Frauenbüro der Stadt Wien: Berufsunterbrechung- Wiedereinstieg- Kinderbetreuung. In: Schriftreihen Frauen in Wien, Band 7. Wien 1999.
- Gabriel, Karl/ Herlth, Alois/ Strohmeier, Klaus P. (Hrsg.): Modernität und Solidarität: Konsequenzen gesellschaftlicher Modernisierung. Freiburg im Breisgau: Herder 1997.
- Geißler, Clemens/ Helmer, Elvira/Heuwinkel, Dirk/ Melchinger, Heiner/ Schubert, Herbert J./ Speil, Wolfgang: Handbuch zur örtlichen und regionalen Familienpolitik: Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie und Senioren; Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer, 1992.
- Goebel, Gabriele: Kinder oder Karriere. Lebensentwürfe junger Akademikerinnen und ihre persönlichen Netzwerke. 1997, Frankfurt, Main u.a.: Campus.
- Hamacher, Horst W., Klamroth, Kathrin (Hrsg.): Kinder, Familie, Karriere - ein gesellschaftliches Problem? 1997, Aachen: Shaker.
- Hardach-Pinke, Irene: Über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Ein Situationsbericht aus Ost- und Westdeutschland. Wien: Picus Verlag 1995.
- Hellmich, Andrea: Frauen zwischen Beruf und Familie; Stuttgart/ Berlin/ Köln/ Mainz: Kohlhammer, 1987.
- Hellwig, R.: Das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Kirche und Gesellschaft Nr. 172; Bachem Verlag, 1990.
- Hemmer, Edmund: Vorstellungen für eine familienorientierte Arbeitswelt der Zukunft. Die Unternehmensbefragung; Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, 1994.
- Hochschild, Arlie Russel: Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und Zuhause nur Arbeit wartet. Opladen: Leske + Budrich, 2002.
- Holzner, Marlene / Losse, Bert: Regierungsbilanz (XI): Familienpolitik. Erst einmal zurück WIRTSCHAFTSWOCHE, Heft: 025, 2002, S. 031-036.
- IAB-Kurzbericht 9/2000. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit. Nürnberg.

- IAB-Kurzbericht 7/2001. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit. Nürnberg.
- Ifb-Familienreport Bayern 2003. Zur Lage der Familien in Bayern. Ifb-Materialien 2-2003. Bamberg.
- Jans, Bernhard; Habisch, Andre; Stutzer, Erich (Hrsg.): Familienwissenschaftliche und familienpolitische Signale : Max Wingen zum 70. Geburtstag. Grafenschaft: Vektor Verlag 2000.
- Joost, Angelika: Arbeit, Liebe, Leben. Eigene Arrangements; zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Frauen in Ostdeutschland - eine empirisch-rekonstruktive Studie, Königstein/Taunus: Helmer 2000.
- Koch, Angelika: Vereinbarkeit von Familie und Beruf für beide Geschlechter zum Gesetzentwurf der rot-grünen Bundesregierung, Blätter für deutsche und internationale Politik, H. 5, Jg. 45, S. 590-599, 2000.
- Kudera, Werner ; Voß, Günter (Hrsg.): Lebensführung und Gesellschaft : Beiträge zu Konzept und Empirie alltäglicher Lebensführung, Opladen: Leske u. Budrich 2000.
- Leipert, Christian: Familie als Beruf: Arbeitsfeld der Zukunft. Opladen: Leske u. Budrich, 2001.
- Leitsätze und Empfehlungen zur Familienpolitik im vereinigten Deutschland: Gutachten des wissenschaftlichen Beirates für Familienfragen beim Bundesminister für Jugend, Familie und Gesundheit; Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer, 1991.
- Lutz, Hedwig: Frauen im Spannungsfeld zwischen Mutterschaft und Erwerbstätigkeit. In: WIFO Monatsberichte 5/2000. Wien 2000.
- Lutz, Ronald: Soziale Arbeit mit Alleinerziehenden. Thesen einer dialogischen Elternarbeit. In: Hammer, Veronika (Hrsg.): Alleinerziehende - Stärken und Probleme : Impulse für eine handlungsorientierte Forschung, Münster: Lit Verl., S. 38-62, 2002.
- Meifort, Barbara/ Becker, Wolfgang: Berufe mit familienbezogenen Leistungen. In: Materialien zum 5. Familienbericht Bd.1, (Demographie und familiale Aspekte von Arbeitsmarkt und Wohnungsbau), S.133-183; DJI (Hrsg.), München, DJI Verlag, 1994.
- Nauck, Bernhard : Erwerbstätigkeit und Familienstruktur. Eine empirische Analyse des Einflusses ausserfamiliärer Ressourcen auf die Familien und die Belastung von Vätern und Müttern. Deutsches Jugendinstitut Forschungsbericht. Weinheim/ München 1987.
- Ott, Notburga/ Wagner, Gert (Hrsg.): Familie und Erwerbstätigkeit im Umbruch. Referate der Herbsttagung 1991 des Arbeitskreises „Bevölkerungsökonomie“ der Deutschen Gesellschaft für Bevölkerungswissenschaft. Berlin: Duncker & Humboldt 1992.
- Paetzold, Bettina: Eines ist zu wenig, beides macht zufrieden. Die Vereinbarkeit von Mutterschaft und Berufstätigkeit. Bielefeld 1996.
- Pro Familia Freiburg: Vereinbarkeit von Familie & Beruf. Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz. Freiburg 1999.

- Pruett, Kyle D.: Die neuen Väter. Männer auf dem Weg in die Familie. München: Mosaik 1988.
- Reiterer, A.F.: Karriereverlauf und Kinder. In: Neyer G. et.al. (Hrsg.): Karenz, Band 5. Wien 1997.
- Richter, Gudrun/ Stackelbeck, Martina: Beruf und Familie. Arbeitszeitpolitik für Eltern kleiner Kinder. Köln: Bund 1992.
- Ruede-Wissmann, Wolf: Familie und Beruf. Historische und teilkulturelle Spannungsfelder im Verhältnis von Erwerbs- und Familienarbeit. In: Meyer, Sibylle/ Schulze, Eva (Hrsg.): Soziale Lage und soziale Beziehungen. Beiträge aus der Bevölkerung und angrenzenden Disziplinen, S.297-312. Boppard am Rhein, Harald-Boldt Verlag, 1994.
- Schiersmann, Christiane: Doppelte Vergesellschaftung als Bezugspunkt der beruflichen Sozialisation von Frauen, in: Krell, G./Osterloh, M. (1992): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. München, Mering: Hampp Verlag.
- Schmidt, Manfred G.: Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern im Industrieländervergleich. Opladen, Leske+Budrich 1993.
- Schneewind, K.A./ Vaskovics, L.A./ Gotzler, P./ Hofmann, B./ Rost, H./ Schlehlein, B./Sierwald, W./Weiß, J.: Optionen der Lebensgestaltung junger Ehen und Kinderwunsch. Endbericht. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Band 128.1. Stuttgart: 1996.
- Schneewind, K.A./ Vaskovics, L.A./ Gotzler, P./ Hofmann, B./ Rost, H./ Schlehlein, B./Sierwald, W./Weiß, J.: Optionen der Lebensgestaltung junger Ehen und Kinderwunsch. Kurzdarstellung. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Band 128.2. Stuttgart: 1996.
- Schneider, N.F./Rost, H.: Von Wandel keine Spur – warum ist Erziehungsurlaub weiblich? In: B. Oechsle/ B. Geissler: Die ungleiche Gleichheit. Junge Frauen und der Wandel im Geschlechterverhältnis. Opladen: Leske+Budrich S. 217-236. 1998.
- Schneider, Werner: Die neuen Väter. Chancen und Risiken. Augsburg: AV 1989.
- Schuster, Martina/ Tügel, Annegret: Die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Kindererziehung – Ein Vergleich von Leitbildern und Regelungen in der DDR und in der BRD; in: Arbeit und Sozialpolitik 1990, 44.Jg. 8/9, S.318-325.
- Schweitzer, Martina: Frauen in Karenz. Ein Balanceakt zwischen Familie und Beruf. Diss. Wien 2000.
- Spellerberg, Anette: Lebensstile in West- und Ostdeutschland: Verteilung und Differenzierung nach sozialstrukturellen Merkmalen. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin 1994.
- Stolz, Brigitte: Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Herausforderung für Gewerkschaften und Sozialstaat. Eine Analyse arbeitsrechtlicher, tarifpolitischer und sozialpolitischer Regulierungsbedarfe in Gesamtdeutschland. Dissertation. Berlin 1994.

- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg im Auftrag des Ministeriums für Familie, Frauen, Weiterbildung und Kunst (Hrsg.): „Frauensache? – Männersache?“ Rollenanforderungen in der Familie von heute. Sonderveröffentlichung. Stuttgart 1996.
- Strümpel, B./ Prenzel, W./ Scholz, J./ Hoff, A.: Teilzeitarbeitende Männer und Hausmänner. Motive und Konsequenzen einer eingeschränkten Erwerbstätigkeit von Männern; Berlin: edition sigma, 1988.
- Vascovics, L.A./ Rost, H.: Väter und Erziehungsurlaub. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Band 179. Stuttgart 1999.
- Talos, Emmerich: Atypische Beschäftigungsverhältnisse und Frauen. In: Arbeitskammer Wien (Hrsg.): Bist du atypisch? Tagungsband 2001. 27-29. Wien 2001.
- Tinnefeld, Marie-Theres/ Köhler, Klaus/ Piazzolo, Michael: Arbeit in der mobilen Kommunikationsgesellschaft; Braunschweig/Wiesbaden: Vieweg, 1996.
- Trojaner 1997: Mann-Frau-Familie-Beruf, 4. Jahrgang.
- Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (vbw): Ein zukunftsfähiger Staat braucht eine erneuerte Soziale Marktwirtschaft. München: vbw, 2002.
- Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.: Gemeinsame Erklärung des Spitzengespräches zwischen dem Landeskirchenrat der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern und der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ am 12. November 2002. München: vbw, 2002.
- Weidig, Inge/ Hofer, Peter/ Wolff, Heimfrid: Arbeitslandschaft 2010 nach Tätigkeiten und Tätigkeitsniveau. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 227; Nürnberg 1999.
- Zdrowomyslaw, Norbert: Studium und Karriere. Karriere und Berufsplanung, Erfolg und Work - Life Balance. München, Wien: Oldenbourg, 2001.

2. Allgemeines zu familienfreundlichen Maßnahmen und Modellen

- Arndt, Joachim: Das Familienkreditmodell. Möglichkeiten der Kreditfinanzierung von Zeiten des Erziehungsurlaubes. Berlin: Duncker&Humboldt 1995.
- Backes-Gellner Uschi, Peter Kranzusch und Sanita Schröer. Unter Mitarb. von Rosemarie Kay: Familienfreundlichkeit im Mittelstand. Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Bonn: Inst. für Mittelstandsforschung 2003.
- Bäcker, Gerhard/ Stolz-Willig, Brigitte: Vorstellungen für eine familienorientierte Arbeitswelt der Zukunft. Der Beitrag von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen; Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, 1994.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit: Auf den richtigen Blickwinkel kommt es an. Familienkompetenzen nutzen. Möglichkeiten der Verwertbarkeit in der Arbeitswelt. München 1994.

- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit: Familienkompetenz in der betrieblichen Praxis bei Bewerbungen; Mannheim 1997.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit: Familienkompetenz in der betrieblichen Praxis bei Personalentscheidungen; Mannheim 1997.
- Bielenski, Harald/ Strümpel, Burkhard: Eingeschränkte Erwerbsarbeit bei Frauen und Männern. Fakten – Wünsche – Realisierungschancen; Berlin: Ed. Sigma Bohn, 1988.
- Birk, Rolf: Welche Maßnahmen empfehlen sich, um die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie zu verbessern? Gutachten zum 60. Deutschen Juristentag. München: Beck 1994.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/ BMFSFJ: Betriebliche Einarbeitung als Instrument zur beruflichen Wiedereingliederung von Frauen. Stuttgart/ Berlin/ Köln 1998.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend / BMFSFJ: Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung. Konzepte und Praxisbeispiele. Meckenheim: Druck Center Meckenheim GmbH, 2002.
- Born, Claudia/ Vollmer, Christine: Familienfreundliche Gestaltung des Arbeitslebens. Stuttgart/ Berlin/ Köln/ Mainz: Kohlhammer 1983.
- Brigitte special 04/2000: Na bitte, die Rechnung geht doch auf: Flexibilität = Familienfreundlichkeit.
- Bundesministerium für Familie und Senioren/ BMFuS: Vorstellungen für eine familienorientierte Arbeitswelt der Zukunft. Der Beitrag von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Stuttgart/ Berlin/ Köln: Kohlhammer, 1994.
- Bundesministerium für Familie und Senioren/ BMFuS: Vorstellungen für eine familienorientierte Arbeitswelt der Zukunft. Endbericht des Forschungsprojekts. Stuttgart/ Berlin/ Köln: Kohlhammer, 1994.
- Bundesministerium für Familie und Senioren/ BMFuS: Vorstellungen für eine familienorientierte Arbeitswelt der Zukunft. Die Unternehmensbefragung. Stuttgart/ Berlin/ Köln: Kohlhammer, 1994.
- Dahmen-Breiner, Monika/ Dobat, Reinhard: Beruf kontra Familie? Wie Unternehmen von mitarbeiterorientierter Personalarbeit profitieren; Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand, 1993.
- Erlar, Wolfgang/ Nußhart, Christine: Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung. Trends in Deutschland und Europa. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Berlin: 2000.

- Faber, Christel/ Bochers, Uwe (1999): Personalpolitik und organisatorischer Wandel im Handlungskorridor der „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“. In: Gemeinnützige HERTIE-Stiftung (1999): Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik – Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Friedrich, Andrea: Förderung hochqualifizierter Frauen durch Arbeitszeitflexibilisierung und Personalentwicklung. Beiträge eines regionalen Unternehmensnetzwerkes in Ostwestfalen-Lippe. München u.a.: Hampp 2001.
- Fuchs, Maximilian: Welche Maßnahmen empfehlen sich, um die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie zu verbessern? Gutachten F zum 60. Deutschen Juristentag. München: Beck 1994.
- Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Wettbewerbsvorteil familienbewusste Personalpolitik. Leitfaden für mittelständische Unternehmen. 2001.
- Gesellschaft für Informationstechnologie und Pädagogik am IMBSE (Hrsg.): Beschäftigungsrisiko Erziehungsurlaub. Die Bedeutung des „Erziehungsurlaubs“ für die Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit. Opladen/ Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 1998
- Godehardt, Birgit/ Wissing, Norbert/ Stoetzer, Matthias-W.: Stand und Perspektiven von Corporate Networks in deutschen Unternehmen. Bad Honnef, 1995.
- Gottschall, Karin/ Jakobsen, Heike/ Schütte, Ilse: Weibliche Angestellte im Zentrum betrieblicher Innovation. Die Bedeutung neuer Bürotechnologien für Beschäftigungssituation und Berufsperspektiven weiblicher Angestellter in Klein- und Mittelbetrieben. Stuttgart/ Berlin/ Köln: Kohlhammer1989.
- Habisch, André: Familienorientierte Unternehmensstrategie. Beiträge zu einem zukunftsorientierten Programm; München/ Mering: Hampp, 1995.
- Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung: Familienorientierung als Aufgabe der Unternehmen. Beiträge zur örtlichen und regionalen Familienpolitik. Hannover 1990.
- Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung: Strategien zur Einführung von Teilzeitarbeit. Schlußbericht. Hannover 1985.
- Knapp, Ulla/ Weg, Marianne: Arbeit teilen – schaffen – neugestalten: FrauenBeschäftigungsprogramm; Pfaffenweiler: Centaurus, 1995.
- Köppinger, Peter/de Graat, Elena: Vorstellungen für eine familienorientierte Arbeitswelt der Zukunft. Endbericht des Forschungsprojektes; Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer, 1994.
- Lampert, Heinz: Priorität für die Familie. Plädoyer für eine rationale Familienpolitik; Berlin: Duncker+Humboldt, 1996.
- Pro Familia Freiburg: Vereinbarkeit von Familie & Beruf. Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz. Freiburg 1999.

- Richter, Gudrun/ Stackelbeck, Martina: Beruf und Familie. Arbeitszeitpolitik für Eltern kleiner Kinder. Köln: Bund 1992.
- Schöngen, Klaus/ Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berufseinstieg unter schwierigen Rahmenbedingungen. Bielefeld: Bertelsmann 1994.
- Steinhauer, Regine: Für eine Balance von Work und Life: Veröffentlichungen im Rahmen von FAFAME – Familienorientiertes Personalmanagement und Qualifizierung für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin: Kobra, 2000.
- Stimme der Familie, Heft 9-10/ 2001: Informationen – Positionen – Perspektiven. Familienbund der Katholiken (Hrsg.).
- Vollmer, Marianne, 1996: Die Messung der Familienkompetenz. Bayrisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.
- Wendt, Claus; Maucher, Mathias: Mütter zwischen Kinderbetreuung und Erwerbstätigkeit institutionelle Hilfen und Hürden bei einem beruflichen Wiedereinstieg nach einer Kinderpause. Arbeitspapiere / Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung, Nr. 18/2000.

3. Praxisbeispiele

- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit: Bayerischer Förderpreis: Gute Ideen führen zu Chancengleichheit im Betrieb – haben Sie eine verwirklicht? Dokumentation des Wettbewerbs 1998. München, 2000. (2)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Best practices. Vorbildhafte Unternehmensbeispiele zu Chancengleichheit in der Wirtschaft. Berlin 2000.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/ BMFSFJ: Der Familienfreundliche Betrieb. Bundeswettbewerb 1996.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/ BMFSFJ: „Der Familienfreundliche Betrieb 2000: Neue Chancen für Frauen und Männer“. Bundeswettbewerb 2000.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/ BMFSFJ: Familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb. 1996.
- Geissler, Dorothea/ Schiersmann, Chistiane: Praxisnahe Weiterbildung zwischen Arbeitsplatzsicherung und Qualifikationserhalt. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) Stuttgart/ Berlin/ Köln 1997.
- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (Hrsg.): Neue Arbeitsformen und -zeiten. Best practice. Mainz 1999.
- Keese, Gundula: Neue Arbeitszeiten für Fach- und Führungskräfte. Anregungen aus der Praxis; Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz, 1996.

4. Arbeitszeit

- Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung: Aspects of Part-Time Working in Different Countries. Arbeitspapier 1992 – 7.
- Bergmann, Nadja: Telearbeit und Arbeitszeit. Eine theoretische und empirische Untersuchung über den Zeitumfang der Telearbeiter/innen. Wien, 1989.
- Bertram, Barbara: Neue Formen der Arbeitsorganisation neue Chancen für die Vereinbarkeit von Familien- und Berufsarbeit. In: Franzke, Astrid; Schweikart, Rudolf (Hrsg.): Frauen in Wissenschaft und Technik : Ergebnisse einer Fachtagung vom 30. September bis 2. Oktober 1999 am Fachbereich Sozialwesen der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (FH), Münster: Lit Verl., S. 23-49, 2001.
- Böhm, Sabine; Herrmann, Christa; Trinczek, Rainer: Löst Vertrauensarbeitszeit das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. WSI Mitteilungen: Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung, H. 8, Jg. 55, S. 435-441 2002.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung: Teilzeit. Bonn 2000.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Mobilzeit für Fach- und Führungskräfte lohnt sich! Vorteile von Mobilzeit für Betriebe. München/Stuttgart/Hamburg 1998.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Wettbewerbsstärke und bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf- Kein Widerspruch. Flexible Arbeitszeiten in Klein- und Mittelbetrieben, Schriftreihe Band 152, Stuttgart/Berlin/Köln 1998.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/ Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung/Bundesanstalt für Arbeit: mobilZEIT. Ein Leitfaden für Arbeitnehmer und Arbeitgeber; 1996.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände /Hrsg.): Teilzeitarbeit. Praxisbeispiele. Möglichkeiten und Grenzen. Köln: Bachem 1994.
- Büssing, André/Seifert, Hartmut: Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung; München/Mering: Hampp, 1995.
- Dellekönig, Christian: Der Teilzeit-Manager. Argumente und erprobte Modelle für innovative Arbeitszeitregelungen. Frankfurt/ New York: Campus 1995.
- Fauth-Herkner, Angela (Hrsg.): Flexibel ist nicht genug. Vom Arbeitszeitmodell zum effizienten Arbeits(zeit)management. Frechen: Datakontext Fachverlag, 2001.
- Frauenbüro der Stadt Wien: Teilzeit oder Vollzeitarbeit? Wien 2001.
- Garhammer, Manfred: Balanceakt Zeit. Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Alltag und Familie. Berlin 1994.
- Gnahn, Dieter: Strategien zur Einführung von Teilzeitarbeit. Schlußbericht; Hannover: Institut für Entwicklungsplanung, 1985.

- Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung: Strategien zur Einführung von Teilzeitarbeit. Schlußbericht. Hannover 1985.
- Kilz, Gerhard/ Reh, Dirk A.: Innovative Arbeitszeitsysteme nach dem neuen Arbeitszeitrecht; Berlin: Berlin Verl. Spitz, 1996.
- Kramer, Ulrich/ Burian, Klaus/ Dr. Hegner, Friedhart: Wettbewerbsstärke und bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf – kein Widerspruch. Flexible Arbeitszeiten in Klein- und Mittelbetrieben; Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer, 1998.
- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (Hrsg.): Neue Arbeitsformen und –zeiten. Best practice. Mainz 1999.
- ÖGB: Trend zur Alterteilkzeit. In: ÖGB Nachrichtendienst Nr. 3117. Wien 2002
- Thenner, M.: Chance und Risiko: Familienfreundliche Arbeitszeiten oder unternehmerfreundliche Familienzeiten? In: Familienbericht 1999, Band 2. Wien 1999.

5. Führungskräfte

- Badaracco, Joseph L.: Manager zwischen gut und richtig: So entscheiden Sie in schwierigen Führungssituationen. Landsberg/ Lech: mvg-Verlag 1998.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/BMFSFJ: Teilzeit für Fach- und Führungskräfte. Handbuch für Personalverantwortliche und Führungskräfte. Stuttgart: Kohlhammer, 1999.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Wettbewerbsstärke und bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf- Kein Widerspruch. Flexible Arbeitszeiten in Klein- und Mittelbetrieben, Schriftreihe Band 152, Stuttgart/Berlin/Köln 1998.
- Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Wettbewerbsvorteil familienbewußte Personalpolitik. Leitfaden für mittelständische Unternehmen. 2001.
- Hoffmann, Jochen / Rühl, Monika, Beiträge der Personalpolitik zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. PERSONALFÜHRUNG, Heft: 11, 2000, S. 68-77.
- Katholische Arbeitnehmer Bewegung (KAB) Süddeutscher Verband und Deutsches Jugendinstitut: Kompetenzbilanz. Ein Instrument zur Optimierung betrieblicher Personalarbeit. München 2000.
- Klammer, Ute: Managerin gesucht. Erwerbstätige Mütter in Europa zwischen Sozialpolitik und sozialer Praxis. WSI Mitteilungen : Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung, H. 5 Bündnis für (Frauen)Arbeit - Bestandsaufnahme und neue Ideen, Jg. 54, S. 329-336, 1 Tab., 2001.
- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (Hrsg.): Neue Arbeitszeiten für Fach- und Führungskräfte. Anregungen aus der betrieblichen Praxis. Mainz 1996. (2)

- Notz, Petra: Frauen, Manager, Paare. Wer managt die Familie? Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften. München: Hampp 2001.
- Psychologie Heute 12/1996: Familienfragen müssen zu einem festen Bestandteil der Firmenphilosophie werden. Ein Gespräch mit dem Personalmanager Artur Wollert über neue Wege der Unternehmenspolitik. S. 34-37.
- Straumann, Leila D./ Hirt, Monika/ Müller, Werner: Teilzeitarbeit in der Führung. Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen; Zürich: vdf Hochschulverlag AG, 1996.
- Streich, Richard K.: Managerleben. Im Spannungsfeld von Arbeit, Freizeit und Familie; München: Beck, 1994.
- Tondorf, Karin/ Krell, Gertraude: An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!. Erhöhung von Gleichstellungsmotivation und –kompetenz von Führungskräften des öffentlichen Dienstes; Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, 1999.
- Wunderer, Rolf/ Dick, Petra: Frauen im Management. Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle; Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand, 1997.

6. Kinderbetreuung

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/ BMFSFJ: Kinderbetreuung gesucht? Leitfaden für Betriebe zur Förderung von Kinderbetreuung; 1998.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/ BMFSFJ: Kinderbetreuung in der Tagespflege. Tagesmütter-Handbuch; Stuttgart: Kohlhammer, 1996.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend / BMFSFJ: Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung. Konzepte und Praxisbeispiele. Meckenheim: Druck Center Meckenheim GmbH, 2002.
- Busch, Carola/Dörfler, Mechthild/Seehausen, Harald (1991): Frankfurter Studie zu Modellen betriebsnaher Kinderbetreuung. Eschborn: Klotz 1991.
- Deven, Fred: Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer und Frauen und die Qualität der Betreuungsdienste. Ein Bericht über bestehende Untersuchungen in der europäischen Union. Europäische Kommission (Verf.) Luxemburg: Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 1999.
- Emmerling, Thea: Karriere mit Kind? Kinderbetreuung in Deutschland. Düsseldorf: Zebulon 1994.
- Enders-Drägässer, Uta u.a.: Kind und Beruf. Mütter im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen. Studie im Zusammenhang von Kinderbetreuung und Erwerbs- und Bildungsverhalten von Frauen mit Kindern in Hessen. Wiesbaden 1991.
- Frauen Europas: Sonderheft Kinderbetreuung in der Europäischen Gemeinschaft 1985-1990. Brüssel 1990.
- Hagemann, Ulrich/ Kreß, Brigitta/ Seehausen, Harald: Betrieb und Kinderbetreuung. Koope-

- ration zwischen Jugendhilfe und Wirtschaft; Opladen: Leske+Budrich, 1999.
- Höltershinken, Dieter/ Kasüschke, Dagmar: Betriebliche Kinderbetreuung von 1875 bis heute. Kindergärten und Tageseinrichtungen in Deutschland; Opladen: Leske+Budrich, 1996.
- Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung: Familienergänzende Betreuungs-, Erziehungs- und Bildungsangebote. Beiträge zur örtlichen und regionalen Familienpolitik. Hannover 1990.
- Merkle, Lucie E.: Frauenerwerbstätigkeit und Kinderbetreuung. Eine theoretische und empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland; Heidelberg: Physica, 1994

7. Gleichstellung

- Arbeitskammer Niederösterreich: Unveröffentlichter Zwischenbericht zur Studie der AK-Niederösterreich „Was Frauen wünschen“, 2002.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit: Bayerischer Förderpreis: Gute Ideen führen zu Chancengleichheit im Betrieb – haben Sie eine verwirklicht? Dokumentation des Wettbewerbs 1998. München, 2000. (2)
- Beckmann, Petra; Möller, Iris: Die Verbreitung betrieblicher Vereinbarungen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern Ende der 90er Jahre. Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit : Zeitschrift für berufskundliche Information und Dokumentation, Nr. 20, S. 1329-1334, 2001.
- Bericht zur Fachtagung „Chancengleichheit in einer familienfreundlichen Arbeitswelt – Soziale Auditierung in Europa“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. EU Fachtagung 15.-16. April 1999 im Rahmen der deutschen EU-Präsidentschaft 1999 und in Zusammenarbeit mit dem Europäischen Netzwerk „Familie & Arbeit“.
- Bertram, Hans/ Keiser, Sarina u.a.: Vereinbarkeit von Familie und Arbeitswelt und geschlechtsspezifische Differenzierung des Arbeitsmarktes in Sachsen-Anhalt. Sonderauswertung des Arbeitsmarktmonitors Sachsen-Anhalt. Forschungsbeiträge zum Arbeitsmarkt in Sachsen-Anhalt Bd.3,, Berlin 1993.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/ BMFSFJ: Gleichberechtigung von Frauen und Männern – Wirklichkeit und Einstellungen in der Bevölkerung. Eine Dokumentation der IPOS-Umfrage November 1995. Materialien zur Frauenpolitik, Nr. 55, Bonn.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/BMFSFJ (Hrsg.): Die Bundesregierung: Programm „Frau und Beruf“. Aufbruch in der Gleichstellungspolitik. Bonn/ Berlin 1999.
- Busch, Carola (1996): Auf dem Weg zur Chancengleichheit im Arbeitsleben. Beitrag der EU-Förderprogramme zur beruflichen Bildung von Frauen. Hrsg. vom Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. Frankfurt/ M.

- Busch, Carola: Frauen haben viel zu bieten. Effizienter Personaleinsatz durch Frauenförderung im Mittelstand. Hrsg.: Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft und Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. Frankfurt/ Main, 1992.
- Cockburn, Cynthia: Blockierte Frauenwege. Wie Männer Gleichheit in Institutionen und Betrieben verweigern; Hamburg: Argument Verlag, 1993.
- Deutsche Telekom: E-Quality. Der Weg. Qualität durch Gleichstellung. Leitfaden zur Einrichtung und Arbeitsweise von E-Quality-Teams.
- Erath, Peter: Frauen zwischen Betrieb und Familie. Einzelfallstudien zur Lebenssituation von weiblichen Auszubildenden und erwerbstätigen Müttern in unterschiedlichen Betrieben. Frankfurt/ Main: Peter Lang, 1993.
- Frauenbüro der Stadt Wien: Berufsunterbrechung- Wiedereinstieg- Kinderbetreuung. In: Schriftreihen Frauen in Wien, Band 7. Wien 1999.
- Geissler, Birgit: Arbeitswelt, Familie und Lebenslauf – Das Vereinbarkeitsdilemma und der Wandel im Geschlechterverhältnis, in: Vaskovics, Laszlo A./ Lipinski, Heike (Hrsg.): Familiäre Lebenswelten und Bildungsarbeit: Interdisziplinäre Bestandsaufnahme 1, S.111-152, 1996, Opladen, Leske + Budrich
- Geissler, Birgit: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Lebensplanung junger Frauen. Arbeiterfragen 5/1994; Oswald-von-Nell-Breuning-Haus.
- Gesellschaft für Informationstechnologie und Pädagogik am IMBSE (Hrsg.): Beschäftigungsrisiko Erziehungsurlaub. Die Bedeutung des „Erziehungsurlaubs“ für die Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit. Opladen/ Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 1998
- Hagemann-White, Carol/ Rerrich, Maria S. (Hrsg.): FrauenMännerBilder. Männer und Männlichkeit in der feministischen Diskussion. Bielefeld: AJZ 1988.
- Hausen, Karin/ Krell, Gertraude (Hrsg.): Frauenerwerbsarbeit. Forschungen zu Geschichte und Gegenwart. München und Mering: Hampp 1993.
- Keller, Barbara; Mischau, Anina (Hrg.): Frauen machen Karriere in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik : Chancen nutzen - Barrieren überwinden, Baden-Baden: Nomos Verl.-Ges., S. 151-160, 2002.
- Klammer, Ute: Managerin gesucht. Erwerbstätige Mütter in Europa zwischen Sozialpolitik und sozialer Praxis. WSI Mitteilungen : Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung, H. 5 Bündnis für (Frauen)Arbeit - Bestandsaufnahme und neue Ideen, Jg. 54, S. 329-336, 1 Tab., 2001.
- Köhler-Braun, Katharina: Zur Möglichkeit der Berücksichtigung frauenpolitischer Kriterien bei der öffentlichen Auftragsvergabe. Diskussionsbeiträge des Fachbereiches Wirtschaftswissenschaften der Gerhard-Mercator-Universität Duisberg nr. 269, 1999.
- Kramer, Caroline Die Situation von Frauen in Hochschulen und Wissenschaft. Aus: Frauen in Hochschule und Wissenschaft - Strategien der Förderung zwischen Integration und Autonomie. Baden-Baden: Nomos, S. 23-48 Schriften des Heidelberger

- Instituts für Interdisziplinäre Frauenforschung (HIFI) e.V. 3 2000.
- Krell, G. (1998): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden: Gabler.
- Meyer, Katharina; Scholz, Barbara, Frauen und Management. Chancengleichheit erfordert neue Strategien, Sozialmagazin : die Zeitschrift für Soziale Arbeit, H. 3 Sozialmanagement: der Weg der Männer, Jg. 25, S. 20-29, 2000.
- Mossuz-Lavau, Janine: Frauen Europas. Übersicht über die Entwicklung der Rechte der Europäischen Frauen (1977-1987). Centre d'etude de la vie politique francaise, Paris.
- New Ways. Europäisches Netzwerk „Familie & Arbeit« 1/98: Gleichbehandlung von Frauen und Männern. Europäische Kommission Publikationsreihe „Beschäftigung & soziale Angelegenheiten«. Erkrath 1998.
- Schumm, Wilhelm: Geschlechterpolitik im Unternehmen. Analysen zur betrieblichen Frauenförderung in der Bundesrepublik. Studienreihe des Instituts für Sozialforschung Frankfurt am Main, Frankfurt am Main: Campus Verl. 2000.
- Strümpel, B./ Prenzel, W./ Scholz, J./ Hoff, A.: Teilzeitarbeitende Männer und Hausmänner. Motive und Konsequenzen einer eingeschränkten Erwerbstätigkeit von Männern; Berlin: edition sigma, 1988.
- Tondorf, Karin/ Krell, Gertraude: An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!. Erhöhung von Gleichstellungsmotivation und –kompetenz von Führungskräften des öffentlichen Dienstes; Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, 1999.
- Winker, Gabriele: Büro. Computer. Geschlechterhierarchie. Frauenförderliche Arbeitsgestaltung im Schreibbereich; Opladen: Leske + Budrich.

8. Telearbeit

- Godehardt, Birgit: Telearbeit. Rahmenbedingungen und Potentiale; Opladen: Westdeutscher Verlag, 1994.
- Godehardt, Birgit/ Worch, Andrea/ Förster, Günter: Teleworking. So verwirklichen Unternehmen das Büro der Zukunft; Landsberg/ Lech: Verlag moderne Industrie, 1997.
- Goldmann, Monika/ Richter, Gudrun: Beruf und Familie: Endlich vereinbar? Teleheimarbeit von Frauen; Dortmund: Montania, 1991.
- Heller, Michael: Telearbeit – Die anspruchgruppenorientierte Betrachtung einer flexiblen Beschäftigungsform; Hallstadt: Rosch Buch, 1996.
- Huws, Ursula/ Korte, Werner B./ Robinson, Simon: Tework. Towards the Elusive Office; Chichester/New York/Brisbane/Toronto/Singapore: John Wiley & Sons, 1990.

- Kinn, Ingrid; Kinn Michael; Schattovits, Helmut: Sozial- und Familienverträglichkeit der Telearbeit. Ein Pilotprojekt zur Bestandsaufnahme und Orientierung. In: Bundesministerium für Jugend, Umwelt und Familie (Hrsg.): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wien 1997.
- Konradt/Schmook: Analyse der Belastungen und Beanspruchungen an Telearbeitsplätzen. In: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 8, 40-58. Opladen 1999.
- Konradt/Schmook: Telearbeit, Freizeit und Familie- Analyse des Zeitbudgets und der erlebten Beanspruchung. In: Zeitschrift für Familienforschung 3/2000. Opladen: 2000.
- Kordey, Norbert/ Korte, Werner B.: Telearbeit erfolgreich realisieren; Braunschweig/ Wiesbaden: Vieweg, 1996.
- Matthies, Peter (1997): Telearbeit. Haar: Markt & Technik.
- Reidl, Sybille: Does Telework Work? In: Rundschau (41. Jg.) Heft 3/2001: 344-358. Wien 2001.
- Wank, Rolf: Telearbeit; Heidelberg: Forkel, 1997.
- Winker, Gabriele (Hrsg.): Telearbeit und Lebensqualität. Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Frankfurt/Main [u.a.]: Campus Verlag 2001.

9. Auditierung

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/ BMFSFJ: Chancengleichheit in einer familienfreundlichen Arbeitswelt – Soziale Auditierung in Europa. Bonn: 2000.
- Busch, Carola/ Engelbrech, Gerhard (1998): Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs – TOTAL E-QUALITY, in: Krell, Gertraude: Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden: Gabler.
- Busch, Carola/Engelbrech, Gerhard (2000): „Wir brauchen die Besten!“ Warum und mit welchem Erfolg fördern Unternehmen Chancengleichheit? Endbericht zum Projekt „Evaluation TOTAL E-QUALITY – Entwicklung einer Kosten-Nutzen-Analyse“. Hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bad Bocklet.
- Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Unternehmensziel: Familienbewußte Personalpolitik. Köln, Wirtschaftsverlag Bachem, 1999.
- Gemeinnützige Hertiestiftung: Mit Familie zum Unternehmenserfolg. Impulse für eine zukunftsfähige Personalpolitik. Frankfurt/ Main, 1998.
- Hosemann, Wilfried/ Burian, Klaus/ Lenz, Christa: Vereinbarkeit von Beruf und Familie – ein Thema auch für männliche Mitarbeiter? Neue personalwirtschaftliche Konzepte erweitern die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen. Köln 1992.

10. Literatur für MitarbeiterInnen

- Bartmann, Marita/ Zierau, Johanna: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in mittelständischen Betrieben für mithelfende und mitarbeitende Familienangehörige sowie Selbständige. Ergebnisbericht. Stuttgart/ Berlin/ Köln: Kohlhammer 1995.
- Bundesminister für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit: Erziehungsgeld, Erziehungsurlaub und Anrechnung von Erziehungszeiten in der Rentenversicherung. Stuttgart/ Berlin/ Köln: Kohlhammer 1989.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Rückkehr in den Beruf. Staatliche Hilfen und praktische Tipps für den optimalen Wiedereinstieg. Berlin 2000
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/ BMFSFJ: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in mittelständischen Betrieben für mithelfende und mitarbeitende Familienangehörige sowie Selbständige. Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung an der Universität Hannover. Stuttgart/ Berlin/ Köln 1996.
- Geissler, Dorothea/ Schiersmann, Chistiane: Praxisnahe Weiterbildung zwischen Arbeitsplatzsicherung und Qualifikationserhalt. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) Stuttgart/ Berlin/ Köln 1997.
- Haug-Schnabel, Gabriele/ Bense, Joachim/ Kirkilionis, Evelin: Mein Kind in guten Händen. Wie Kinderbetreuung gelingen kann; Freiburg/Basel/Wien: Herder, 1997.
- Katholische Arbeitnehmer Bewegung (KAB) Süddeutscher Verband und Deutsches Jugendinstitut: Kompetenzbilanz. Ein Instrument zur Selbsteinschätzung und beruflichen Entwicklung. München 2000.
- Lehky, Maren: Kind und Beruf – so funktioniert es: Berufs- und Bewerbungsstrategien für Schwangere und Mütter. Frankfurt a.M.: Eichborn 2000.
- Schöngen, Klaus/ Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berufseinstieg unter schwierigen Rahmenbedingungen. Bielefeld: Bertelsmann 1994.
- Wendt, Claus; Maucher, Mathias: Mütter zwischen Kinderbetreuung und Erwerbstätigkeit institutionelle Hilfen und Hürden bei einem beruflichen Wiedereinstieg nach einer Kinderpause. Arbeitspapiere / Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung, Nr. 18/2000.

Musterfragebogen

1. Ganz allgemein: Wie schätzen Sie die Familienfreundlichkeit des Unternehmens ein?

⇒ Sie können zwischen „Sehr familienfreundlich“ und „Gar nicht familienfreundlich“ abstimmen.

	sehr familienfreundlich		gar nicht familienfreundlich		
Das Unternehmen ist...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

An dieser Stelle folgen Fragen zur beruflichen Position der Befragten im Unternehmen, die jeweils der Unternehmensstruktur entsprechend spezifisch angepasst zu formulieren sind.

2. Wie viele Kinder, die jünger als 18 Jahre sind, leben in Ihrem Haushalt und wie alt sind diese?

1. Kind _____	2. Kind _____	3. Kind _____	4. Kind _____
---------------	---------------	---------------	---------------

3. Wir haben verschiedene Betreuungs- und Ausbildungseinrichtungen aufgelistet.

⇒ Bitte tragen Sie jeweils ein, wie viele Ihrer Kinder diese Einrichtungen besuchen.

Ausserdem können Sie in der dritten Spalte angeben, wie zufrieden sie alles in allem mit dieser Form der Betreuung sind (der Wert 1 entspricht „Sehr zufrieden“, 5 entspricht „Sehr unzufrieden“).

Einrichtung	Anzahl der Kinder	Zufriedenheit (1 - 5)
Kinderkrippe		
Kindergarten		
Kinderhort		
Mittagsbetreuung		
Schule		
Lehre/sonstige Ausbildung		
Sonstige: _____		

Mein/e Kind/er besuchen keine Ausbildungs- oder Betreuungseinrichtung.

4. Gibt es außer Ihnen noch weitere Personen, die sich regelmäßig um Ihre Kinder kümmern?

Ja, und zwar (Sie können mehrere Antworten ankreuzen): nein

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Partner/in | <input type="checkbox"/> Großeltern |
| <input type="checkbox"/> Andere Verwandte | <input type="checkbox"/> Tagesmutter |
| <input type="checkbox"/> Freunde/Bekannte | <input type="checkbox"/> Au-Pair |
| <input type="checkbox"/> Nachbarn | <input type="checkbox"/> Sonstige: _____ |

5. Jetzt möchten wir Sie bitten, zu folgenden Aussagen Stellung zu nehmen.

⇒ Sie können Ihre Antworten zwischen „Stimme voll zu“ und „Stimme gar nicht zu“ abstimmen.

	Stimme voll zu		Stimme gar nicht zu		
1. Ich bin mit meiner derzeitigen Situation der Kinderbetreuung zufrieden.	<input type="checkbox"/>				
2. Ich stehe oft vor dem Problem, meine Zeit zwischen beruflicher Tätigkeit und Familie effektiv einzuteilen.	<input type="checkbox"/>				
3. Ich fühle mich vom Unternehmen ausreichend über Regelungen und Einrichtungen für berufstätige Eltern informiert.	<input type="checkbox"/>				
4. Meine Kolleg/innen bringen Verständnis für meine Situation auf.	<input type="checkbox"/>				
5. Ich glaube, dass ich aufgrund meiner familiären Situation im beruflichen Alltag gegenüber Kolleg/innen ohne Kind benachteiligt bin.	<input type="checkbox"/>				
6. Ich glaube, dass ich aufgrund meiner familiären Situation karrieretechnisch gegenüber Kolleg/innen ohne Kind benachteiligt bin.	<input type="checkbox"/>				
7. Von Seiten meiner Vorgesetzten erhalte ich Unterstützung für meine Situation.	<input type="checkbox"/>				

6. Gibt es in ihrem familiären und beruflichen Alltag Situationen oder Tatbestände, die es Ihnen schwer machen, Ihre berufliche Tätigkeit mit der Kinderbetreuung zu vereinbaren?

- Nein ⇒ Frage 8
- Ja, nämlich ⇒ Sie können mehrere Antworten ankreuzen
 - ungünstige Öffnungszeiten der Kinderbetreuungseinrichtung
 - große Entfernungen bzw. lange Fahrtzeiten zwischen Wohnung, Betreuungseinrichtung und Arbeitsplatz
 - kein Betreuungsplatz vorhanden
 - Probleme, Kinderbetreuung zu finanzieren
 - Sonstige Probleme:

