

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

Vaskovics, Laszlo A.; Rost, Harald; Mattstedt, Simone

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., Rost, H., & Mattstedt, S. (2002). *Work-Life-Balance - neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik: Informationsmodul: Best Practice ; Weiterbildungsmodul für Führungskräfte zum Thema "Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit"*. (ifb-Materialien, 4-2002). Bamberg: Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg (ifb). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-113361>

#### **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

Informationsmodul:

Familienfreundliche Maßnahmen

Weiterbildungsmodul für Führungskräfte zum Thema:

"Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit"

Ein Forschungsprojekt des



**Staatsinstitut für Familienforschung  
an der Universität Bamberg**



# Work-Life-Balance



- neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik

Informationsmodul:

Familienfreundliche Maßnahmen

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

### So erreichen Sie uns:

Tel.: (0951) 96 52 5 -0

Fax: (0951) 96 52 5 -29

harald.rost@ifb.uni-bamberg.de

simone.mattstedt@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 9-2001

© 2001 Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg

Layout: fly-out bamberg / Druck: Druckerei Dornheim, Coburg

#### 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.

## Vorwort

Nach wie vor stellt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für viele Eltern ein erhebliches Problem dar und ist für viele junge Menschen ein wichtiger Aspekt bei der Entscheidung für oder gegen Kinder. Die „gender-mainstreaming“-Verordnung der EU, die Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft vom 2.7.2001 und die Tatsache der Institutionalisierung eines Arbeitskreises zur Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit im Rahmen des Forum Bayern Familie zeigen, dass die Aktualität und Brisanz des Themas und die Notwendigkeit von neuen Lösungen auf der politischen Ebene erkannt wurden. Familienpolitische Maßnahmen des Staates erweisen sich als hilfreich, es wird jedoch immer deutlicher, dass ohne die aktive Mitwirkung der Privatwirtschaft dieses Problem nicht gelöst werden kann, da oftmals einer konfliktfreieren Vereinbarkeit von Familie und Beruf innerbetriebliche Hürden im Wege stehen.

Die Führungskräfte der Wirtschaft stehen diesem Problem bislang nicht einheitlich und teils ambivalent gegenüber. Manche Unternehmen haben bereits mit innerbetrieblichen Lösungen in Form von Modellmaßnahmen reagiert, andere suchen nach auf ihre Betriebe zugeschnittenen „besten Lösungen“, wieder andere sehen (noch) keinen Handlungsbedarf. Es gibt inzwischen mehrere Maßnahmen bzw. Modellvorhaben 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 noch zu wenig bekannt, häufig fehlt auch das nötige Verständnis für die Problematik – insbesondere wenn es die Väter betrifft.

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

Das hier beschriebene Informationsmodul, das als ein erster Baustein des Projekts zu verstehen ist, weist auf die aktuelle Problematik hin, zeigt 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. Der vorliegende Text wird als Informationsmodul im Rahmen von Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte erprobt und evaluiert und steht daher nur in beschränkter Auflagenzahl zur Verfügung.

In einem weiteren Modul (i. Vorb.) werden Unternehmen vorgestellt, die bereits Maßnahmen bzw. Modellvorhaben zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt und somit einen Beitrag zur familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitswelt geschaffen haben. Dabei sollen insbesondere die gemachten Erfahrungen mit der Implementation familienfreundlicher Maßnahmen dokumentiert werden.

Bamberg, Oktober 2001

L. A. Vaskovics

H. Rost

# Inhaltsverzeichnis

Zielsetzung des Projekts .....	8
Ausgangslage .....	9
Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Situation .....	9
Demographische Veränderungen .....	9
Veränderungen der Familienstrukturen .....	12
Vereinbarkeit von Familie und Beruf – neue Herausforderungen .....	14
Reaktion der Unternehmen auf die veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen .....	18
<b>Familienfreundliche Maßnahmen im Überblick .....</b>	<b>20</b>
Teilzeit und Job-Sharing .....	20
<b>Flexible Arbeitszeitmodelle .....</b>	<b>27</b>
Gleitzeit .....	27
(Jahres-)Arbeitszeitkonten .....	28
Sabbaticals .....	31
Zeitautonome Gruppen .....	31
Telearbeit .....	32
<b>Flexible Arbeitszeiten für Führungskräfte .....</b>	<b>34</b>
<b>Kinderbetreuung .....</b>	<b>38</b>
Einrichtung eines Betriebskindergartens/einer Tagesstätte .....	38
Förderung von Eltern-Initiativen zur Kinderbetreuung .....	39
Belegrechte .....	40
Familien-Service .....	41
Sponsoring .....	43
<b>Freistellung, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsregelungen .....</b>	<b>44</b>
<b>Flankierende Maßnahmen .....</b>	<b>45</b>
<b>Vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen – Kosten- und Nutzenabwägungen .....</b>	<b>48</b>
<b>Wie familienfreundlich ist ein Unternehmen?</b>	
<b>Auditierungsverfahren im Überblick .....</b>	<b>51</b>
Audit Beruf & Familie® .....	51
Ziele des Audits .....	51
Handhabung .....	51
Zertifizierte Unternehmen: .....	51
<b>Total E-Quality e.V. ....</b>	<b>55</b>
Ziele von TOTAL E-QUALITY .....	55
Das TOTAL E-QUALITY Prädikat .....	55
Prädikatsträger .....	56
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>58</b>



## Zielsetzung des Projekts

### *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 familienfreundliche 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.

## Demographische Veränderungen

Die **Geburtensiffern** 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

*Globalisierung der Märkte bringt neue Anforderungen durch Wettbewerbs-erweiterung*

*Familienfreundliche Maßnahmen motivieren die Mitarbeiter und binden qualifiziertes Personal*

*Technologische Innovationen erfordern kontinuierliche Weiterbildung*

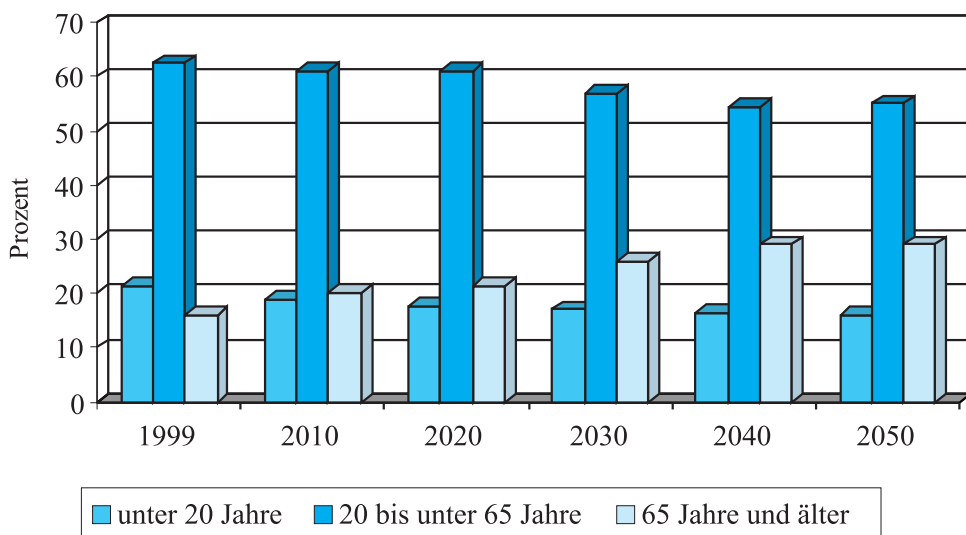
*Rückgang der Bevölkerung durch sinkende Geburtenzahlen*

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

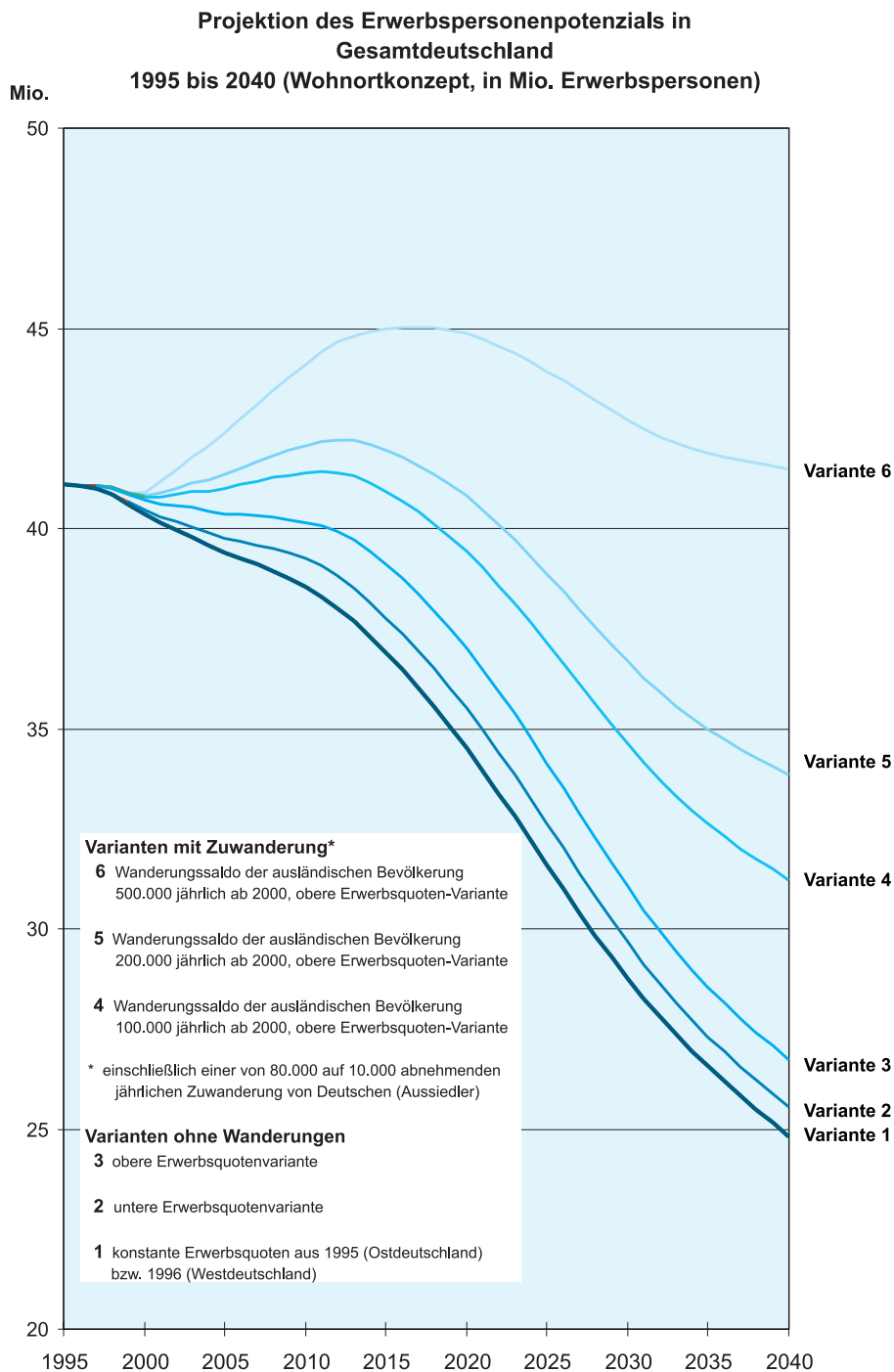
Die skizzierten Entwicklungen führen insgesamt und langfristig zu einer **Alterung der Gesellschaft**. Immer weniger Kinder werden geboren und stellen ihrerseits als Elterngeneration wiederum ein geringeres Potenzial für zukünftige Kinder dar. Der Anteil der älteren Bevölkerung nimmt entsprechend dieser 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.

### Immer weniger Arbeitskräfte stehen zur Verfügung

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



*Rückgang des  
Erwerbspersonenpotenzials*

Quelle: IAB-Kurzbericht 9/2000:2.

### *Sicherung des Fach- und Führungskräftenachwuchses*

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**

### *Familie im Wandel*

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.

### *Familien werden immer später gegründet*

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.

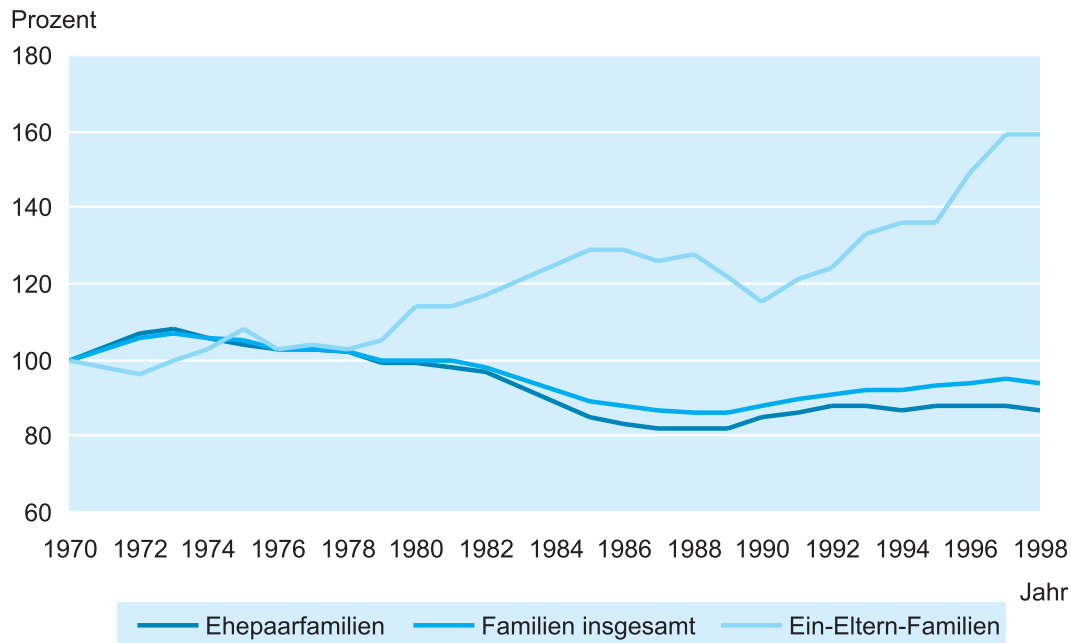
### *Familien werden immer kleiner*

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.

### *Pluralität der Lebensformen nimmt zu*

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 sogenannter „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*

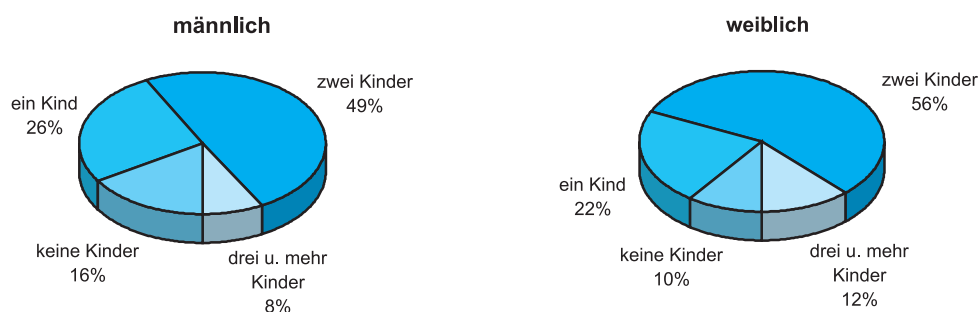
*Familienstrukturen werden komplizierter und komplexer*

## Vereinbarkeit von Familie und Beruf – neue Herausforderungen

*Eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf kommt auch der Wirtschaft zugute*

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 Erwerbspotenzials 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.

*Immer mehr Mütter wollen wieder in den Beruf zurück*

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.

Frauen sind in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert, obwohl ihr Qualifikationsniveau stark gestiegen ist. Ihre geringeren Aufstiegschancen liegen unter anderem auch an den häufig nichtkontinuierlichen Erwerbsbiographien von Frauen im Zusammenhang mit der Familiengründung. Immer mehr Frauen streben mittlerweile bei gleichem Qualifikationsniveau nach Führungspositionen, möchten aber zugleich ihre Familienpläne realisieren. Die Entwicklung in Richtung Gleichstellung von Frauen und Männern wird u.a. auch durch die EU-Verordnung des „gender-mainstreaming“ gefordert (vgl. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/index_de.htm)).

*Unter dem Begriff „Familienkompetenzen“ erfahren die in der Familienarbeit erworbenen bzw. trainierten Fähigkeiten wie Entscheidungsfähigkeit, Konfliktkompetenz, Organisationstalent, Frustrationstoleranz, Kommunikations- und Motivationsfähigkeit eine neue Wertschätzung: „Wer einen Haushalt führt und Kinder erzieht, hat sicherlich gute Voraussetzungen für's Managerdasein: Ein Haushaltsprofi hat Organisationstalent, lernt Risiken einzugehen und Enttäuschungen hinzunehmen – (...)Fähigkeiten, die wir auch in der Berufswelt brauchen. Vor allem hat Führung auch viel mit Erziehung zu tun: Mütter und Väter sollten ebenso wie Manager als Vorbild wirken (und) die Stärken der Kinder – und ihrer Mitarbeiter – erkennen und fördern(...). In diesem Sinne übt eine Mutter – oder ein Vater – praktische „Personalführung“.“*

*(Psychologie Heute 12/1996:34)*

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 Krippen-

*Gender-mainstreaming: Auf dem Weg zur Gleichstellung*

*Berufliche Mobilität stellt Familien vor neue Probleme*

*Institutionelle Kinderbetreuung hält nicht Schritt*

*Unzureichendes Angebot im Krippen- und Hortbereich*



bereich verhindert sehen. Auch Eltern mit Kindern im Schulalter fühlen sich durch einen deutlichen Mangel an Hortplätzen derzeit noch oft in ihren beruflichen Ambitionen eingeschränkt.

#### *Erhalt von Qualifikation und Kompetenz*

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.

#### *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*

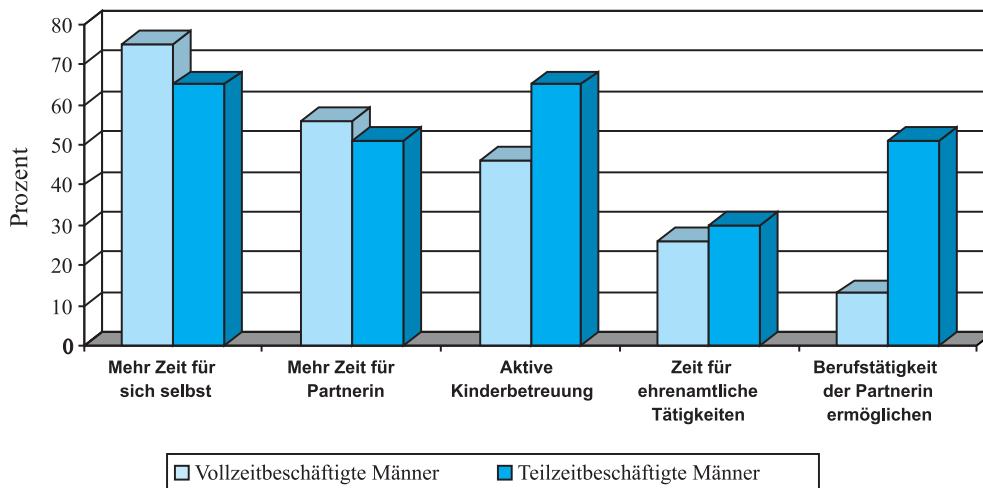
#### *Männer als Zielgruppe familienfreundlicher Maßnahmen*

*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 Interessensverschiebung 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)*

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 Lottereiannahme 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*

*Prinzip der Gleichbehandlung gilt auch in Betriebsvereinbarungen*

*Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen aufeinander abstimmen*

*Beispiel: Blockmodell*

*Beispiel: Saison-Aushilfskräfte*

Grundlage reduzierter Arbeitszeit ein. Diese arbeiten während der Kampagnen vollzeitlich 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 vollzeitnaher 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 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.

#### Gemeinsamer Arbeitsvertrag: zeitliche Autonomie und inhaltliche Verantwortung

#### Gegenseitige Vertretungen

*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.

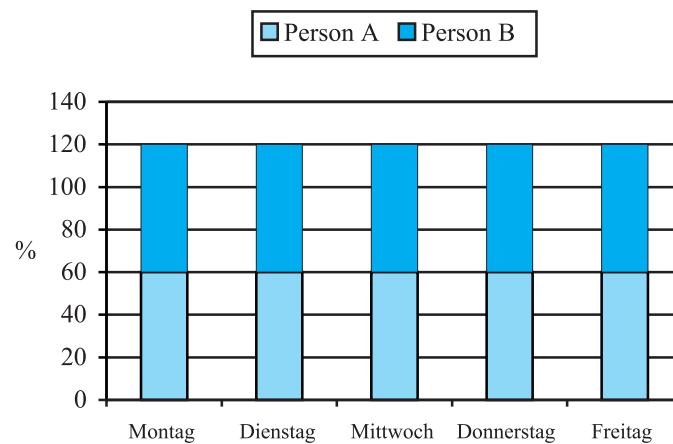
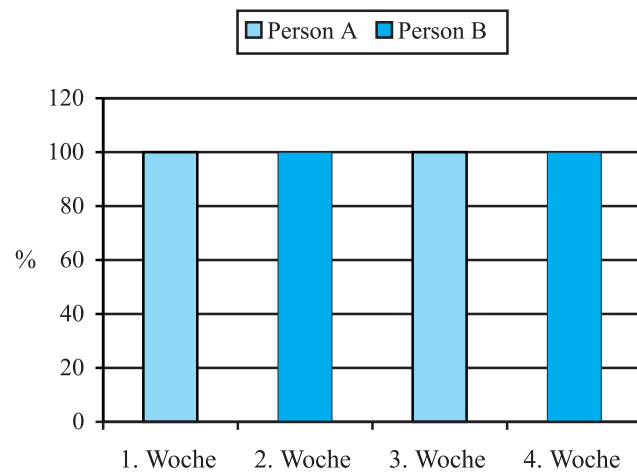
In der Regel geschieht die Teilung der Arbeitszeiten über die Woche, den Monat oder das Jahr. Je nach Grad an Flexibilität kann dies aber auch unregelmäßig durch ständig erfolgende Absprache geregelt werden. Herausragend an diesem Modell ist, dass die zeitliche Planung der MitarbeiterInnen nach gemeinsamer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

**Potenzial und Kompetenz  
bleibt erhalten**



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

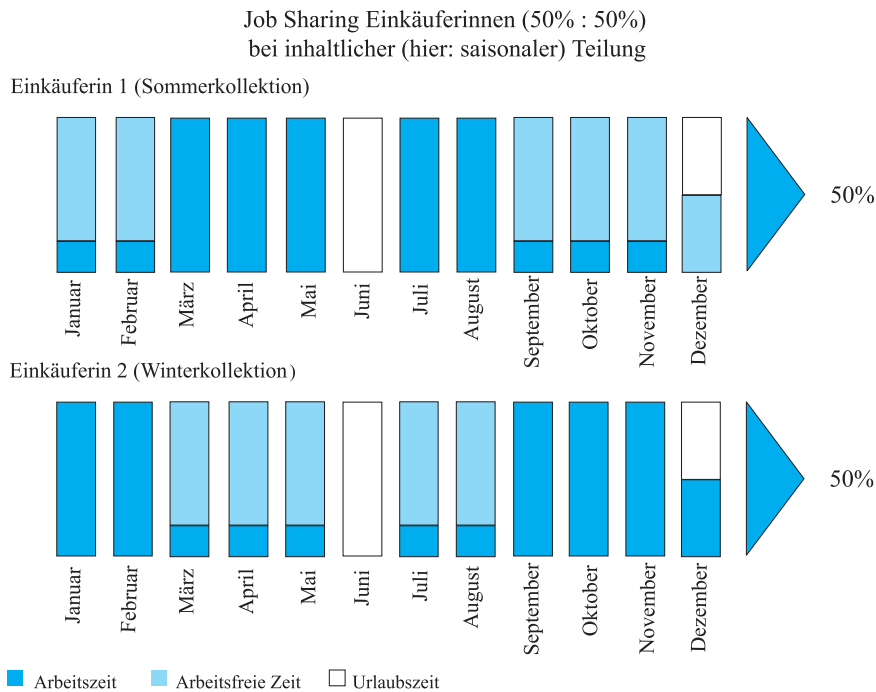
*Beispiel:  
Job-Sharing mit regelmäßiger  
Verteilung der Arbeitszeit*



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



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.

*Beispiel: Job-Sharing mit saisonaler Teilung der Jahresarbeitszeit*

*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 verbreitete 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.

*Die Kernanwesenheitszeiten 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*

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

*flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsabläufen*

*„Pionier“ Gleitzeit*

*Das klassische Modell „Gleitzeit“*

*Beispiel: Kernarbeitszeiten*

*Ausdehnung flexibler Formen der Arbeitszeitgestaltung*

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 Arbeitszeit-

### *Zeitkonten gewährleisten Flexibilität...*

modell 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.

*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)*

... setzen aber auch Zeiterfassung voraus

Abrechnungsmodus ohne Plus-Limit

Beispiel:  
Lebensarbeitszeitkonto

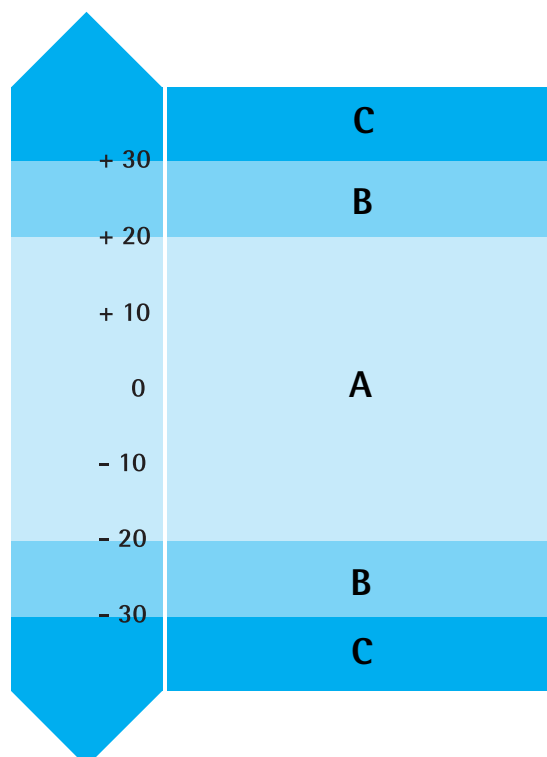
**Soll-Stunden-Regelung**  
vermeidet „Überschuldung“

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

*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.

*Flexible Jahresarbeitszeit*

*Längere geplante Freizeitphasen ansparen*

*Beispiel: Sabbaticals*

*Zeitautonomie für hochqualifizierte Teams*



### *Eigenverantwortlich am Ergebnis orientiert*

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.

### *Vereinbar mit unterschiedlichen Arbeitszeitformen*

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 → **Telearbeit**stage in Kombination mit Jahresarbeitszeitverträgen. Bewährt haben sich zeitautonome Gruppen in allen Wirtschaftszweigen und Tätigkeitsbereichen.

### *Verbesserung der Lern- und Leistungsfähigkeit als Effekte für das Unternehmen*

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 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**

### *Varianten der 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,*
- *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).

## Ziele der Telearbeit

### **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*

## Vorteile der Telearbeit für Unternehmen und Mitarbeiter

Quelle: Hewlett-Packard Newsletter, September/Okttober 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.

### Wettbewerbsfähig durch Flexibilisierung

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

### Flexible Arbeitszeitgestaltung stärkt die Verantwortung von Führungskräften

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 persönliche 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 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)*

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 Vollzeitsnorm, 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.

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

*Führungskräfte als Zielgruppe für innovative Arbeitszeitgestaltung*

*Ergebnisorientierter Führungsstil verändert Arbeitszeitkultur*

*Doppelrolle: Zielgruppe und Führungsfunktion*

reduziertem Arbeitsumfang verbunden werden: mangelndes Engagement, mangelnde Verfügbarkeit, fehlende Motivation, fehlende berufliche oder Karriereorientierung, Entbehrlichkeit oder Nichterfüllung von Aufgaben.

**Vollzeitanspruch verhindert  
aufgabenorientierte  
Effizienz**

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.

**Beispiel**

*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)*

**Spezifischer Zuschnitt auf  
individuelle Aufgabenbereiche**

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.

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)*

**Beispiele für erfolgreiche Lösungen der Arbeitszeitflexibilisierung bei Führungskräften**

*Möglichkeiten der öffentlichen Kinderbetreuung sind oft nicht ausreichend*

## **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**

*Bedarfsabschätzung zur 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?

#### *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.

*Vor- und Nachteile eines Betriebskindergartens*

#### *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)*

*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 Betriebslaubnis 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

#### **Beispiel**

*Förderung von privaten Eltern-Initiativen als Alternative zu Betriebskindergärten*



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.

#### Beispiel

*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)*

#### Vor- und Nachteile

##### 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.

##### 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 Einkufen 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

*Sicherung von Betreuungsplätzen durch den Einkauf von Belegrechten*

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.

*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 nicht-berufstätige 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/vonbetrieblichen Regelungen der Betreuung.

## **Beispiel**

*Familien-Service als flankierende Maßnahme zur Kinderbetreuung*

## **Vor- und Nachteile**

*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)*

**Beispiele**

*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 den 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)*

*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](http://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 Kinder in unterschiedlichen Altersgruppen).

### *Nachteil für Betriebe:*

- enge Kooperation mit Arbeitnehmervertretung notwendig hinsichtlich der sozialen Ausgewogenheit der Zuschussungen 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*

## ***Freistellung, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsregelungen***

***Freistellungen über die gesetzlichen Möglichkeiten hinaus schaffen erhöhte Flexibilität für Eltern***

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.

***Beispiel: Einkommensausgleich bei Freistellungszeiten***

*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.*

***Längerfristige Freistellungen für Erziehungsaufgaben***

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 den Wiedereinstieg vertraglich zu regeln. Dazu zählt nicht nur eine

***Regelungen des beruflichen Wiedereinstiegs***

Arbeitsplatzgarantie bei Rückkehr, sondern auch Maßnahmen zu Requalifizierung, Teilnahme an Fortbildungen, die Regelung von Einarbeitungszeiten und Ähnliches. Auch Kontaktangebote 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

## **Beispiele**

## **Familienfreundliches Klima im Unternehmen**

### Bereiche für flankierende Maßnahmen

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.

### Beispiele

*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 Weihnachtspräsente 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 Mitarbeitertarif 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 Effizienz-  
orientierung 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 Personal-  
politik 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 arbeitendes Unternehmen kann weniger flexibel auf Nachfrageschwankungen reagieren, muss erhöhte Fluktuationskosten verantworten, ist eingeschränkter im Personaleinsatz

*Kosten*

*Nutzen*

*Nutzen einer vereinbarkeitsfördernden Personalpolitik*

*Auswirkungen auf Unternehmen ohne innovative Personalpolitik*

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.

# Wie familienfreundlich ist ein Unternehmen?

## Auditierungsverfahren im Überblick

### Audit Beruf & Familie®

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 Problemfeldern, 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. Dar-

*Projekt der Gemeinnützigen  
HERTIE-Stiftung*

*Konkrete Unternehmensziele...*

*...und Entscheidungen über  
Investitionen*

*Erfassung der Ist-Situation*

*Entwicklung von Leitlinien*

*Kriterienkatalog: Erfassung –  
Analyse – Bewertung*

über hinaus wird eingeschätzt, ob die Maßnahmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tatsächlich fördern und ob und in welchem Umfang sie realisiert worden sind.

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, Vertreter des Betriebsrats oder Gleichstellungsbeauftragte 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 und Analyseebenen des Kriterienkatalogs

*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 wurden bereits mit dem Grundzertifikat zum Audit Beruf & Familie® ausgezeichnet:

Aerogate München GmbH  
Bischöfliches Hilfswerk Misereor e.V.  
Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie  
Bundesversicherungsanstalt für Angestellte BfA  
Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V.  
Commerzbank AG  
Elk Fertighaus AG  
Ernst Echter GmbH & Co  
Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG  
Evangelisches Krankenhaus Lutherhaus gGmbH  
Fraunhofer-Institut für Umweltchemie und Ökotoxikologie - IUCT  
Gerhard Rösch GmbH  
Hypo Vereinsbank AG  
Inzersdorfer Nahrungsmittelwerke GmbH  
Knoll AG Landesversicherungsanstalt Hannover (LVA)  
Merckle / ratiopharm  
Neckermann Versand Österreich AG  
Ölz GmbH & Co Strumpffabrik  
Proleit GmbH  
Rieser-Malzer Team GmbH

*Zertifizierte Unternehmen*

Semper idem - Underberg AG  
Seniorenresidenz Bad Vöslau GmbH  
Siemens AG EC  
Siemens Business Service GmbH & Co oHG  
Siemens Nixdorf Informationssysteme AG  
Siemens Nixdorf Informationssysteme AG Region Nord  
Siemens Nixdorf Informationssysteme AG u. Siemens Business Service GmbH  
Sport Eybl & Sports Experts AG  
Steuerberatungskanzlei Brunner  
Terra Verde Produktions GmbH  
WMH Herion GmbH  
ZF Lenksysteme GmbH

**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.

[www.Arbeitswelt.de](http://www.Arbeitswelt.de) :

Unternehmensberatung Fauth-Herkner & Partner, nimmt Auditierung nach Beruf & Familie® vor.

[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de) :

Projektdarstellung „Familienbewusste Personalpolitik als Teil der Unternehmenspolitik“ der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung.

## 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](http://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

*Wer ist Total E-Quality e.V.*

*Ziel: adäquate Förderung von Frauen im Unternehmen*

*Prädikat für umgesetzte Chancengleichheit*



Checkliste erarbeitet, die mögliche Maßnahmen zu den folgenden sieben Aktionsbereichen enthält:

### 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, Köln  
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

**Checkliste:**  
**Bewertung in 7 Aktions-**  
**bereichen**

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

### **Weiterführende Literatur und Links**

Busch, Carola /Engelbrech, Gerhard (1998): Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs – TOTAL E-QUALITY, in: Krell, Gertraude, 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, Carola /Engelbrech, Gerhard (2000): Wir brauchen die Besten! – Warum und mit welchem Erfolg fördern Unternehmen Chancengleichheit?

[www.total-e-quality.de](http://www.total-e-quality.de)

[www.bwhw.de/fo/frauen.htm](http://www.bwhw.de/fo/frauen.htm)

*Literatur und Links*

## Literaturverzeichnis

- BiB-Mitteilungen 3/2000. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.
- Deutsche Shell (Hrsg.) (2000): Jugend 2000, Band 1 und 2. Opladen.
- 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 2000. Zur Lage der Familien in Bayern. Ifb-Materialien 6-2000. Bamberg.
- 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.
- Schneewind, Klaus A./Vaskovics, Laszlo A./Gotzler, Petra/Hofmann, Barbara/Rost, Harald/Schlehein, Bernhard/Sierwald, Wolfgang/Weiß, Joachim (1996a): Optionen der Lebensgestaltung junger Ehen und Kinderwunsch. Endbericht. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Band 128. 1. Stuttgart.
- Schneewind, Klaus A./Vaskovics, Laszlo A./Gotzler, Petra/Hofmann, Barbara/Rost, Harald/Schlehein, Bernhard/Sierwald, Wolfgang/Weiß, Joachim (1996b): Optionen der Lebensgestaltung junger Ehen und Kinderwunsch. Kurzdarstellung. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Band 128.2. Stuttgart.
- Schneider, Norbert F./Rost, Harald (1998): Von Wandel keine Spur - warum ist Erziehungsurlaub weiblich? In: Mechthild Oechsle/Birgit Geissler (Hrsg.): Die ungleiche Gleichheit. Junge Frauen und der Wandel im Geschlechterverhältnis. Opladen: Leske+Budrich. S. 217-236.
- Trojaner (1997): Mann-Frau-Familie-Beruf: 4. Jahrgang.
- Vaskovics, Laszlo A./Rost, Harald (1999): Väter und Erziehungsurlaub. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Band 179. Stuttgart.

### Allgemeines zu Maßnahmen und Modellen

- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.) (1994): Auf den richtigen Blickwinkel kommt es an. Familienkompetenzen nutzen. Möglichkeiten der Verwertbarkeit in der Arbeitswelt. München.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.) (1997a): Familienkompetenz in der betrieblichen Praxis bei Bewerbungen. Mannheim.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.) (1997b): Familienkompetenz in der betrieblichen Praxis bei Personalentscheidungen. Mannheim.
- Brigitte special 4/2000: Na bitte, die Rechnung geht doch auf: Flexibilität = Familienfreundlichkeit S.122-125.
- Bundesministerium für Familie und Senioren (Hrsg.) (1994a): Vorstellungen für eine familien-

- orientierte Arbeitswelt der Zukunft. Der Beitrag von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer.
- Bundesministerium für Familie und Senioren (Hrsg.) (1994b): Vorstellungen für eine familienorientierte Arbeitswelt der Zukunft. Endbericht des Forschungsprojekts. Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer.
- Dahmen-Breiner, Monika/Dobat, Reinhard (1993): Beruf kontra Familie? Wie Unternehmen von mitarbeiterorientierter Personalarbeit profitieren. Neuwied/Kriftel/Berlin: Luchterhand.
- Erler, Wolfgang/Nußhart, Christine (2000): Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung. Trends in Deutschland und Europa. Hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.
- Faber, Christel/Borchers, 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 S.131-187.
- Gottschall, Karin/Jacobsen, Heike/Schütte, Ilse (1989): Weibliche Angestellte im Zentrum betrieblicher Innovation. Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer.
- Habisch, André (1995): Familienorientierte Unternehmensstrategie. Beiträge zu einem zukunftsorientierten Programm. München/Mering: Hampp.
- Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung (1990): Familienorientierung als Aufgabe der Unternehmen. Beiträge zur örtlichen und regionalen Familienpolitik. Hannover.
- Vollmer, Marianne (1996): Die Messung der Familienkompetenz. Hrsg. v. Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.

### **Praxisbeispiele**

- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.) (2000): Bayerischer Förderpreis: Gute Ideen führen zu Chancengleichheit im Betrieb – haben Sie eine verwirklicht? Dokumentation des Wettbewerbs 1998. München.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1996): Familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb. Bonn
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1997): Bundeswettbewerb 1996: Der Familienfreundliche Betrieb. Dokumentation. Bonn.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2000a): Best practices. Vorbildhafte Unternehmensbeispiele zu Chancengleichheit in der Wirtschaft. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2001): Der familienfreundliche Betrieb 2000: Neue Chancen für Frauen und Männer. Dokumentation. Berlin.
- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (1999): Neue Arbeitsformen und -zeiten. Best Practice. Mainz.

### **Neue Arbeitszeiten**

- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (2000): Teilzeit. Bonn.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (1994): Teilzeitarbeit. Praxisbeispiele. Möglichkeiten und Grenzen. Köln: Bachem.
- Dellekönig, Christian (1995): Der Teilzeit-Manager. Argumente und erprobte Modelle für innovative Arbeitszeitregelungen. Frankfurt/ New York: Campus.
- Kramer, Ulrich/Burian, Klaus/Hegner, Friedhart (1998): Wettbewerbsstärke und bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf – kein Widerspruch. Flexible Arbeitszeiten in Klein- und Mittelbetrieben. Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer.
- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (1999): Neue Arbeitsformen und -zeiten. Best practice. Mainz.

### **Führungskräfte**

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1999): Teilzeit für Fach- und Führungskräfte. Handbuch für Personalverantwortliche und Führungskräfte. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (1996): Neue Arbeitszeiten für Fach- und Führungskräfte. Anregungen aus der betrieblichen Praxis. Mainz.
- Straumann, Leila D./Hirt, Monika/Müller, Werner (1996): Teilzeitarbeit in der Führung. Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Tondorf, Karin/Krell, Gertraude (1999): An den Führungskräften führt kein Weg vorbei! Erhöhung von Gleichstellungsmotivation und -kompetenz von Führungskräften des öffentlichen Dienstes. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

### **Kinderbetreuung**

- Busch, Carola (1998): Kinderbetreuung gesucht? Leitfaden für Betriebe zur Förderung von Kinderbetreuung. Hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bonn.
- Busch, Carola/Dörfler, Mechthild/Seehausen, Harald (1991): Frankfurter Studie zu Modellen betriebsnaher Kinderbetreuung. Eschborn: Klotz.
- Hagemann, Ulrich/Kreß, Brigitta/Seehausen, Harald (1999): Betrieb und Kinderbetreuung. Kooperation zwischen Jugendhilfe und Wirtschaft. Opladen: Leske+Budrich.
- Höltershinken, Dieter/Kasüschke, Dagmar (1996): Betriebliche Kinderbetreuung von 1875 bis heute. Kindergärten und Tageseinrichtungen in Deutschland. Opladen: Leske + Budrich.

### **Chancengleichheit**

- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.) (2000): Bayerischer Förderpreis: Gute Ideen führen zu Chancengleichheit im

- Betrieb – haben Sie eine verwirklicht? Dokumentation des Wettbewerbs 1998. München. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1999): Die Bundesregierung: Programm „Frau und Beruf“. Bonn/Berlin.
- Busch, Carola (o.J.): Frauen haben viel zu bieten. Effizienter Personaleinsatz durch Frauenförderung im Mittelstand. Frankfurt/M: Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft.
- Erath, Peter (1993): Frauen zwischen Betrieb und Familie. Einzelfallstudien zur Lebenssituation von weiblichen Auszubildenden und erwerbstätigen Müttern in unterschiedlichen Betrieben. Frankfurt/Main: Peter Lang.
- Geissler, Birgit (1994): Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Lebensplanung junger Frauen. Arbeiterfragen 5/1994; Oswald-von-Nell-Breuning-Haus.
- Tondorf, Karin/Krell, Gertraude (1999): An den Führungskräften führt kein Weg vorbei! Erhöhung von Gleichstellungsmotivation und -kompetenz von Führungskräften des öffentlichen Dienstes. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

### **Telearbeit**

- Godehardt, Birgit (1994): Telearbeit. Rahmenbedingungen und Potentiale. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Godehardt, Birgit/Worch, Andrea/Förster, Günter (1997): Teleworking: so verwirklichen Unternehmen das Büro der Zukunft. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Kordey, Norbert/Korte, Werner B. (1996): Telearbeit erfolgreich realisieren. Das umfassende, aktuelle Handbuch für Entscheidungsträger und Projektverantwortliche. Hrsg. v. Stephen Fedtke. Braunschweig/Wiesbaden: Vieweg.
- Matthies, Peter (1997): Telearbeit. Haar: Markt & Technik.

### **Auditierung**

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2000b): Chancengleichheit in einer familienfreundlichen Arbeitswelt – Soziale Auditierung in Europa. Bonn.
- Busch, Carola/Engelbrech, Gerhard (1998): Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs – TOTAL E-QUALITY. Geleitwort. In: Krell, Gertraude: Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden: Gabler S.1-10.
- 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“. Bad-Bocklet.
- Gemeinnützige HERTIE-Stiftung (1998): Mit Familie zum Unternehmenserfolg. Impulse für eine zukunftsfähige Personalpolitik. Frankfurt/M.
- Gemeinnützige HERTIE-Stiftung (1999): Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik – Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Hosemann, Wilfried/Burian, Klaus/Lenz, Christa (1992): Vereinbarkeit von Beruf und Familie – ein Thema auch für männliche Mitarbeiter? Neue personalwirtschaftliche Konzepte erweitern die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen. Köln.

### Literatur für MitarbeiterInnen

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2000c): Rückkehr in den Beruf. Staatliche Hilfen und praktische Tipps für den optimalen Wiedereinstieg. Berlin.  
Haug-Schnabel, Gabriele/Bensel, Joachim/Kirkilionis, Evelin (1997): Mein Kind in guten Händen. Wie Kinderbetreuung gelingen kann. Freiburg: Herder.

### Links im Internet

[www.total-e-quality.de](http://www.total-e-quality.de)

[www.bwhw.de/fo/frauen.htm](http://www.bwhw.de/fo/frauen.htm)

[www.flexible-unternehmen.de/news/01-05-24-03.htm](http://www.flexible-unternehmen.de/news/01-05-24-03.htm)

[www.total-e-quality.de](http://www.total-e-quality.de)

[www.arbeitswelt.de](http://www.arbeitswelt.de)

[www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)

[www.familienservice.de](http://www.familienservice.de)

[www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/index\\_de.htm](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/index_de.htm)