

Betriebs- und Personalräte als Akteure familienbewusster Personalpolitik: Handlungsmuster von Personalvertretungen in Unternehmen und Organisationen mit dem audit berufundfamilie

Döge, Peter; Behnke, Cornelia

Abschlussbericht / final report

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

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Döge, P., & Behnke, C. (2006). *Betriebs- und Personalräte als Akteure familienbewusster Personalpolitik: Handlungsmuster von Personalvertretungen in Unternehmen und Organisationen mit dem audit berufundfamilie*. Berlin: Institut für anwendungsorientierte Innovations- und Zukunftsforschung e.V.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-337315>

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.

Betriebs- und Personalräte als Akteure familienbewusster Personalpolitik

Handlungsmuster von Personalvertretungen
in Unternehmen und Organisationen
mit dem audit berufundfamilie®

Im Auftrag von



berufundfamilie®
Eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung



Gefördert durch



Endbericht

Betriebs- und Personalräte als Akteure
familienbewusster Personalpolitik
Handlungsmuster von Personalvertretungen
in Unternehmen und Organisationen
mit dem audit berufundfamilie®

Institut für anwendungsorientierte Innovations- und Zukunftsforschung e.V. - IAIZ

VerfasserIn:

Peter Döge
Cornelia Behnke

Mitarbeit:

Stefan Reuys (Durchführung der Interviews)
Thomas Weißbrodt (Statistische Auswertungen)

Im Auftrag von:

berufundfamilie gGmbH
Bundesministerium Familie, Senioren Frauen und Jugend – BMFSFJ
Industriegewerkschaft Metall – IG Metall
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft - ver.di

August 2006

Gefördert durch:

Europäischen Sozialfonds

Inhaltsverzeichnis

1. Das audit berufundfamilie® als Verdichtung des Handlungsfelds familienbewusste Personalpolitik - Ansatz und Fragestellung der Untersuchung	3
2. Betriebs- und Personalräte im Handlungsfeld familienbewusster Personalpolitik - Ergebnisse der quantitativen Teilstudie	5
2.1. Strukturdaten der Betriebe	5
2.2. Kooperatives Betriebsklima vorherrschend - Betriebsklima und Politikverständnis der Arbeitnehmervertretungen in den auditierten Betrieben	8
2.3. Vereinbarkeit als „Frauenthema“ - Betriebs- und Personalräte als Akteure familienbewusster Personalpolitik	10
2.4. Ideen der Arbeitnehmervertretungen meistens erwünscht - Erfolge, Blockaden und Bedarf im Auditierungsprozess	14
2.5. Zusammenfassung: Familienbewusste Personalpolitik als betriebliches Handlungsfeld	19
3. Handlungsmuster der Betriebs- und Personalräte im Auditierungsprozess - Ergebnisse der qualitativen Teilstudie	24
3.1. Methodisches Vorgehen und Beschreibung des Samples	24
3.2. Betriebliche Rahmenbedingungen, Selbstverständnis der Betriebs- und Personalräte und Haltung gegenüber dem audit	25
3.3. Handlungsmuster der Betriebs-/Personalräte im Auditierungsprozess	29
3.4. Motivation der Betriebe für die Teilnahme am audit aus Sicht der Betriebs- und Personalräte	30
3.5. Umgesetzte Maßnahmen aus Sicht der Betriebs- und Personalräte	31
3.6. Einschätzungen, Kritik und Verbesserungsvorschläge der Betriebs- und Personalräte für den Auditierungsprozess	33
3.7. Handlungsmuster der Betriebs-/Personalräte im Auditierungsprozess: Zusammenfassung der Ergebnisse der qualitativen Studie	35
4. Betriebs- und Personalräte als Akteure familienbewusster Personalpolitik - Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen	37
5. Anhang: Fragebogen der quantitativen Teil-Studie	40

1. Das audit berufundfamilie® als Verdichtung des Handlungsfelds familienbewusste Personalpolitik - Ansatz und Fragestellung der Untersuchung

Angestoßen durch die demographische Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland wird das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie mehr und mehr zu einem "harten" Politikbereich sowohl in der Gesellschaft als auch auf betrieblicher Ebene.

In der Diskussion um Strategien für eine erfolgreiche Umsetzung familienbewusster Personalpolitik in den Betrieben werden als Akteure bisher vor allem die Unternehmensleitungen gesehen - eine Diskussion über Rolle und Funktion der Personalvertretungen ist bis dato weitgehend ausgeblieben. Und dies, obwohl Betriebs- und Personalräte von der staatlichen Familienpolitik ebenfalls als wichtige betriebliche Akteure benannt werden.

Vor diesem Hintergrund hatte das IAZ Berlin im Rahmen der Studie „Auch Männer haben ein Vereinbarkeitsproblem“ im Auftrag des BMFSFJ, der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di und der berufundfamilie gGmbH, eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung neben der Situation von familienorientierten Männern auch die Rolle der Personalvertretungen im betrieblichen Politikfeld „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ untersucht. Dabei kamen wir zu einem wenig ermutigenden Ergebnis: Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurde von den befragten Betriebs- und Personalräten weitgehend als ein nachrangiges „Frauenthema“ gesehen; die Personalvertretungen¹ wiederum wurden von den Männern nicht als Experten und als Unterstützer bei der Umsetzung ihres Wunsches nach familienorientierter Arbeitszeitgestaltung wahrgenommen.

Von diesem eher negativen Befund ausgehend, stellte sich die Frage, ob sich die Personalvertretungen in solchen Organisationen auf eine andere Weise in das Themenfeld einbringen, die erklärtermaßen besonders stark in dem Politikbereich „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ agieren. Als geeignete Betriebe zur näheren Untersuchung dieser Frage erscheinen vor allem diejenigen, die das audit berufundfamilie® der berufundfamilie gGmbH, eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, durchführen. Dies erscheint sinnvoll, da das audit berufundfamilie® quasi als Verdichtung des gesamten Handlungsfelds familienbewusste Personalpolitik gesehen werden kann. Somit stehen die folgenden Fragen im Zentrum der Studie:

(1) ob und auf welche Weise die Personalvertretungen in den Durchführungsprozess des audit berufundfamilie® einbezogen werden, welche Rolle und Funktion sie in dem Prozess einnehmen

(2) auf welche Weise das Thema bei den Betriebs- und Personalräten im Allgemeinen und von männlichen Betriebs- und Personalräten im Besonderen kommuniziert wird

¹ Im Folgenden wird der Begriff „Personalvertretungen“ in Sinne der besseren Lesbarkeit stellvertretend für Betriebs- und Personalräte verwendet.

(3) ob und welche Bedenken bei den Personalvertretungen hinsichtlich ihres Engagements im Bereich einer familienbewussten Personalpolitik bestehen.

Insgesamt soll die Studie einen Beitrag zur Beantwortung der Frage liefern, welche betrieblichen Rahmenbedingungen positive Effekte auf die Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik aufweisen und welche im Hinblick auf eine stärkere Rolle der Betriebs- und Personalräte eher hinderlich sind.

Grundgesamtheit der vorliegenden Untersuchung bilden alle Betriebe, die sich zum Zeitpunkt des Projektbeginns im Prozess der Auditierung befanden. Die Studie wurde im Auftrag der berufundfamilie gGmbH - eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, dem IGMetall-Vorstand (Gender Mainstreaming-Projekt) und mit Unterstützung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen, und Jugend durchgeführt. Sie wurde aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.

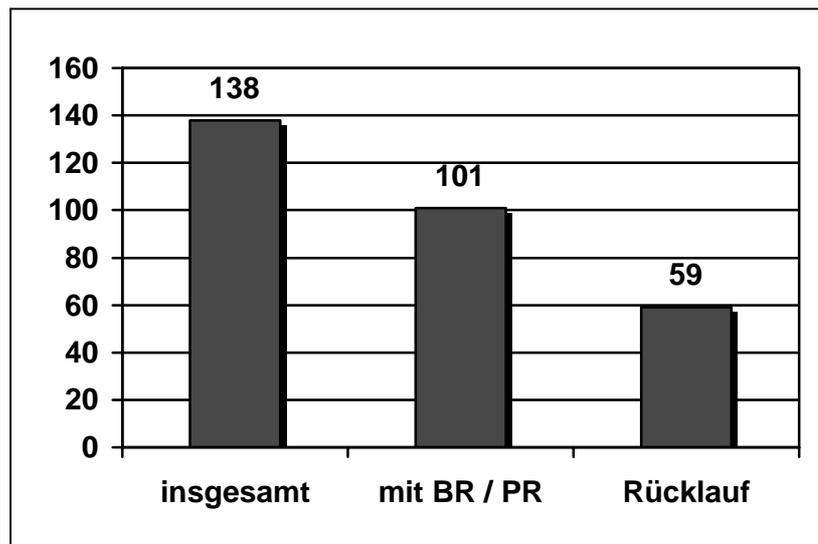
Zur Analyse der spezifischen Rolle der Betriebs- und Personalräte wurde nach den Erfahrungen aus der Vorgängerstudie ein zweistufiges Vorgehen gewählt: in einem ersten Schritt erfolgte eine schriftliche Befragung der Personalvertretungen anhand eines geschlossenen Fragebogens (siehe Anlage), in einem zweiten Schritt wurden in ausgesuchten Organisationen die Betriebs- und Personalräte interviewt, wobei die Auswahl dieser Organisationen durch die beiden beteiligten Gewerkschaften vorgenommen wurde. Die schriftliche und mündliche Befragung der Personalvertretungen erfolgte zwischen Mai und November 2005.

Unserer besonderer Dank gilt allen befragten Betriebs- und Personalräten in den ausgewählten Betrieben, die sich die Zeit genommen haben, uns als Gesprächspartnerinnen und -partner zur Verfügung zu stehen und/ oder den Fragebogen auszufüllen.

2. Betriebs- und Personalräte im Handlungsfeld familienbewusster Personalpolitik - Ergebnisse der quantitativen Teilstudie

Von den insgesamt 138 Betrieben und Einrichtungen verfügten zum Beginn des Projekts 101 über einen Betriebs- oder Personalrat. Diesem wurde der im Anhang angefügte Fragebogen zugesandt. Die Rücklaufquote betrug 58%, womit 59 Fragebögen in die nähere Auswertung eingegangen sind.

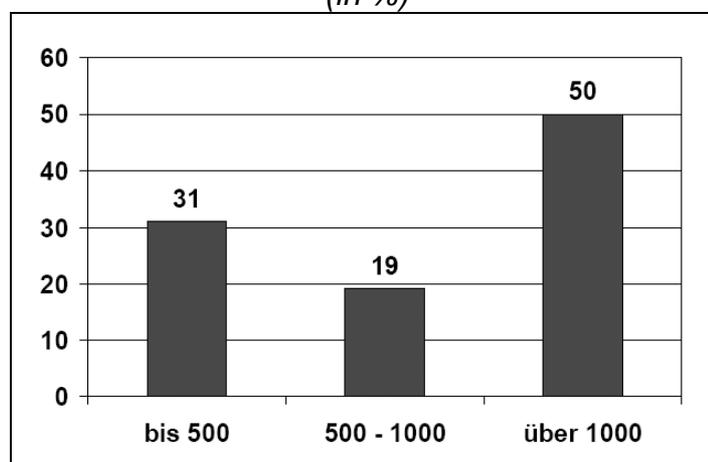
Grundgesamtheit und Rücklaufquote



2.1. Strukturdaten der Betriebe

Von denjenigen Betrieben², die ausgefüllte Fragebögen zurück gesendet haben, haben 31% bis 500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, knapp ein Fünftel hat zwischen 500 und 1.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, gut die Hälfte über 1000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

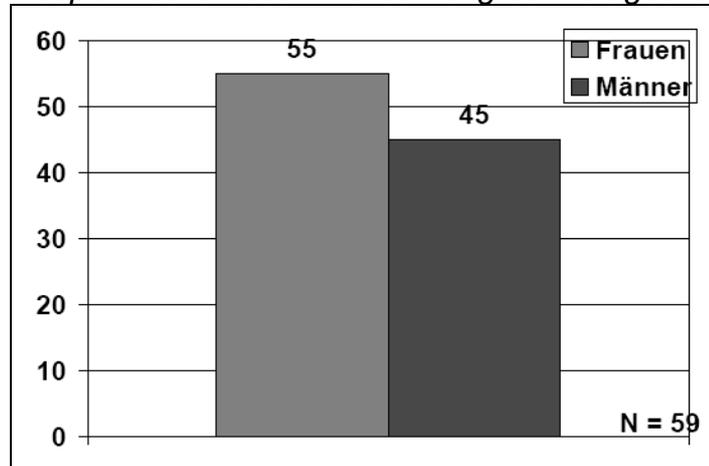
*Größe der untersuchten Unternehmen nach Anzahl der MitarbeiterInnen
(in %)*



² Wenn im Folgenden von "Betrieben" die Rede ist, sind damit sowohl Wirtschaftsunternehmen als auch öffentliche Verwaltungen sowie Nicht-Regierungs-Organisationen gemeint.

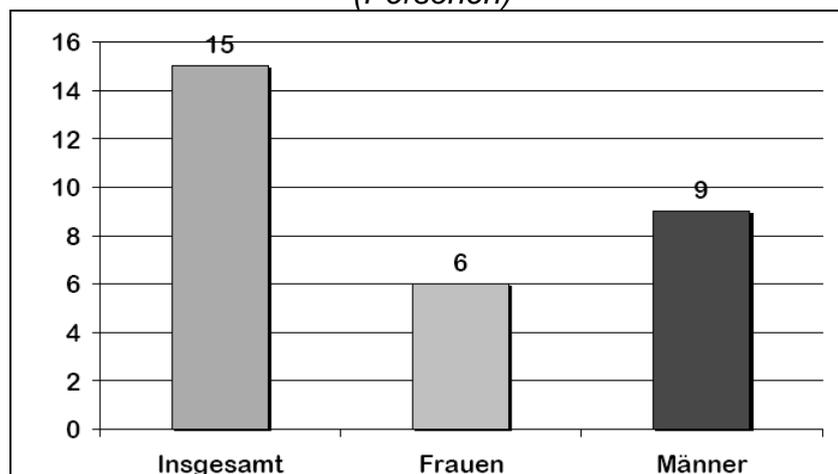
Die durchschnittliche Betriebsgröße liegt damit bei einer Mitarbeiterzahl von 2.930, der kleinste Betrieb des Samples weist 31 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus, der größte Betrieb 28.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Belegschaften (in %)

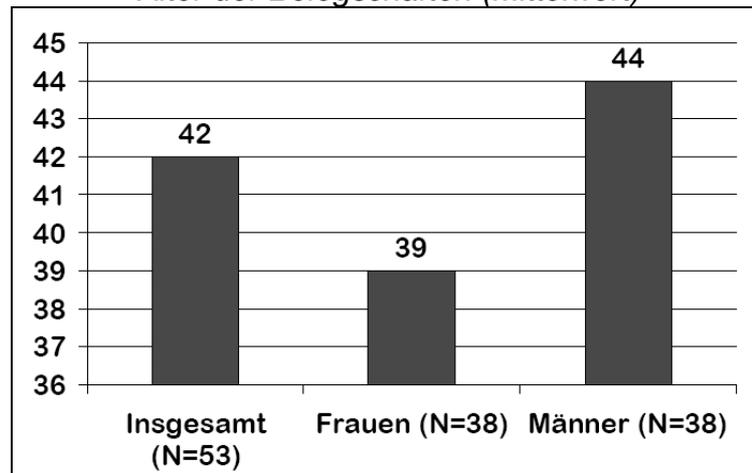


Im Durchschnitt sind 55% der MitarbeiterInnen in den untersuchten Betrieben weiblich. Dies spiegelt sich in der geschlechtsspezifischen Zusammensetzung der Betriebs- und Personalräte nicht in gleichem Maße wider: diese bestehen im Mittel aus 15 Personen, darunter neun Männer und sechs Frauen.

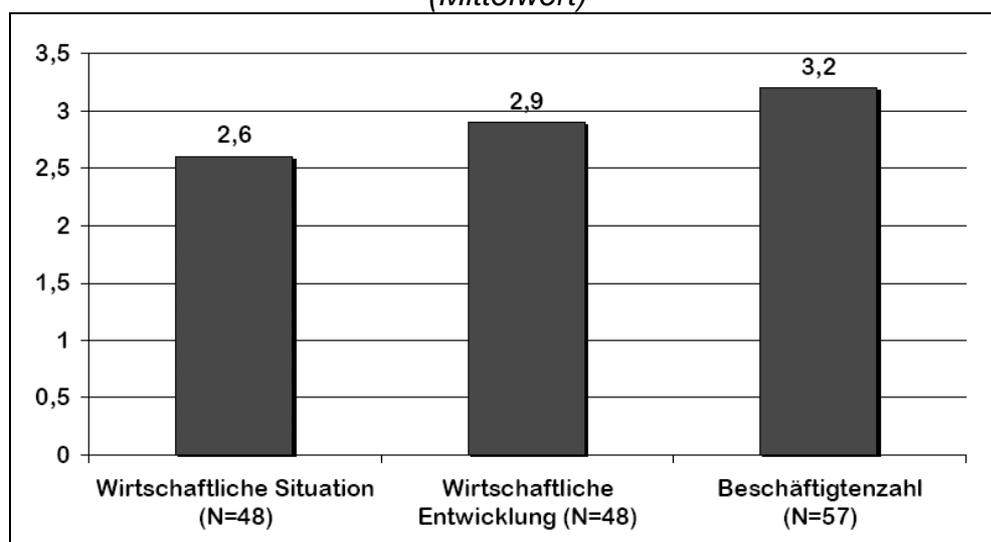
Geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Betriebs- und Personalräte (Personen)



Die kleinste Personalvertretung besteht dabei aus nur drei Mitgliedern, die größte aus 33 Personen.

Alter der Belegschaften (Mittelwert)

Das Durchschnittsalter der Belegschaften in den untersuchten Betrieben liegt bei 42 Jahren. Bei denjenigen Organisationen, die im Fragebogen differenzierte Angaben gemacht haben (N= 38), liegt das Durchschnittsalter der Frauen mit 39 Jahren um etwa fünf Jahre unter dem der Männer. Das Minimum bildet in einem Fall ein Durchschnittsalter von 30 Jahren, die Obergrenze in zwei Fällen ein Durchschnittsalter der Belegschaft von 50 Jahren. Dies ist zugleich auch der Höchstwert des durchschnittlichen Alters der Männer, während das Maximum in Durchschnittsalter der Frauen in einem Betrieb bei 46 Jahren liegt. In den Betrieben, die entsprechende Angaben machten (N= 27), haben im Durchschnitt etwa 740 Beschäftigte Kinder im Alter bis zu 16 Jahren. Dies entspricht einem Anteil von 25% an der durchschnittlichen Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Einschätzung der wirtschaftlichen Situation des Betriebs (Mittelwert)

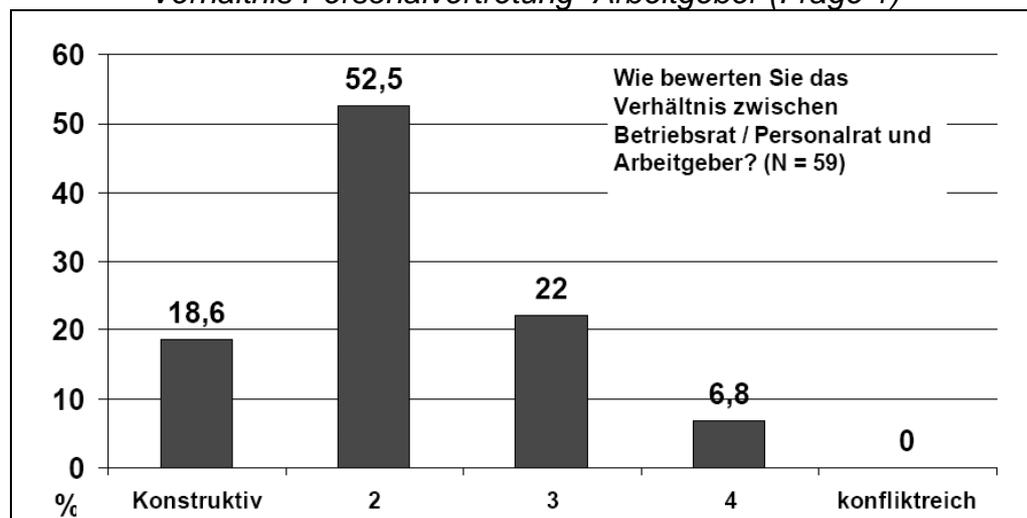
Die befragten Betriebs-/Personalräte schätzen die aktuelle wirtschaftliche Situation ihres Betriebes im Durchschnitt als eher mittelmäßig ein, insbesonde-

re hat in den vergangenen Jahren die Beschäftigtenzahl durchweg eher abgenommen. Dabei geben sogar knapp 9% der Betriebs-/Personalräte an, dass die Beschäftigtenzahl in den vergangenen Jahren stark abgenommen hat, nur 7% der Personalvertretungen sind der Ansicht, die Beschäftigtenzahl sei sehr gestiegen. Allerdings schätzen immerhin 15% der Personal-/Betriebsräte die aktuelle wirtschaftliche Situation des Betriebes als eher gut ein, 6% dagegen als eher schlecht. 6% der Personalvertretungen sind demnach auch der Ansicht, die wirtschaftliche Situation des Betriebes hat sich eher verschlechtert, allerdings findet gut ein Achtel der Betriebs-/Personalräte, die wirtschaftliche Situation habe sich eher verbessert.

2.2. Kooperatives Betriebsklima vorherrschend - Betriebsklima und Politikverständnis der Arbeitnehmervertretungen in den auditierten Betrieben

Diese ökonomische Situation scheint sich in den untersuchten Unternehmen nicht unmittelbar auf das Verhältnis zwischen Personalvertretung und Arbeitgeber auszuwirken, denn gut sieben Zehntel der befragten Betriebs-/Personalräte bewerten dieses Verhältnis als eher konstruktiv.

Verhältnis Personalvertretung -Arbeitgeber (Frage 1)

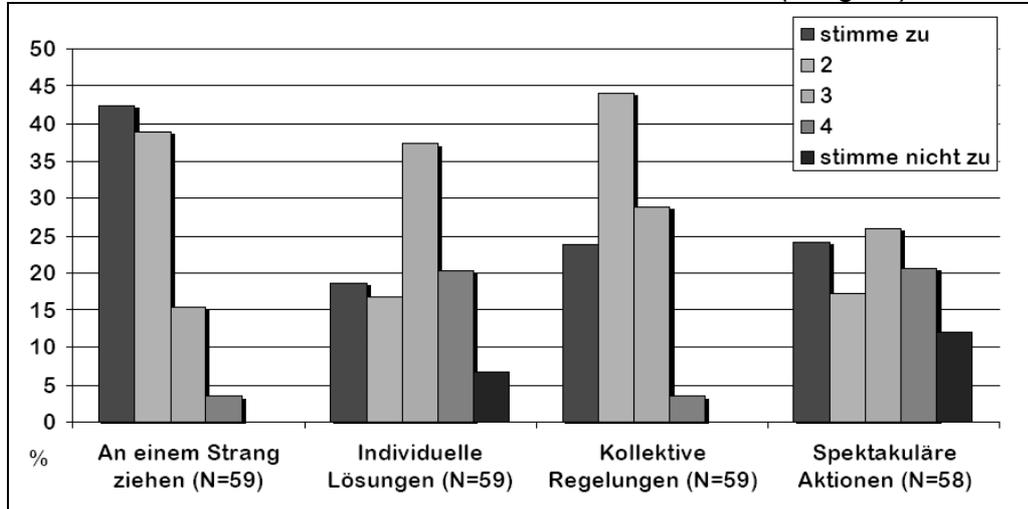


Kein Betrieb sieht das Verhältnis zwischen Personalvertretung und Arbeitgeber als sehr konfliktreich, nur gut jeder 14. Betriebs-/Personalrat als eher konfliktreich. Allerdings sieht etwas mehr als ein Fünftel das Verhältnis zwischen Personalvertretung und Arbeitgeber eher mittelmäßig. Über alle Personalvertretungen liegt der Mittelwert bei dieser Frage auf der Skala bei 2.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass etwas mehr als 80% der Befragten dem Satz zustimmen, Betriebs-/Personalrat und Arbeitgeber sollen versuchen, an einem Strang zu ziehen. Nur 3% der befragten Personalvertretungen stimmen diesem Satz eher nicht zu. Trotz dieses konsensorientierten Politikverständnisses vertreten immerhin fast ein Viertel der Befragten die Position, dass Betriebs-/Personalräte zur besseren Durchsetzung

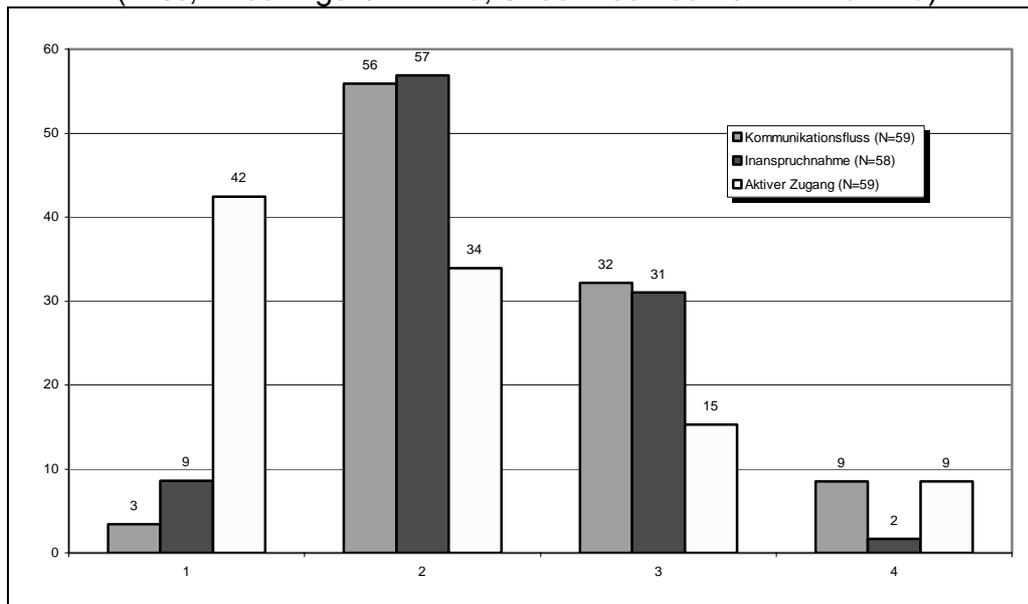
der Interessen der Beschäftigten auch vor spektakulären Aktionen nicht zurückschrecken sollten. Nur 12% der Personalvertretungen stimmen diesem Satz nicht zu.

Politikverständnis der Betriebs-/Personalräte (Frage 3)



Zur Durchsetzung der Interessen der Belegschaften tendieren die Personalvertretungen in den auditierten Unternehmen eher zu kollektiven Regelungen: Mehr als zwei Drittel der Betriebs-/Personalräte stimmen dieser Aussage sehr zu oder zu. Nur 35% der Personalvertretungen tendieren eher zu individuellen Lösungen, 7% lehnen diese gänzlich ab.

Verankerung des BR/PR bei der Belegschaft (in %; 1=sehr gut / trifft zu; 5=sehr schlecht / trifft nicht zu)



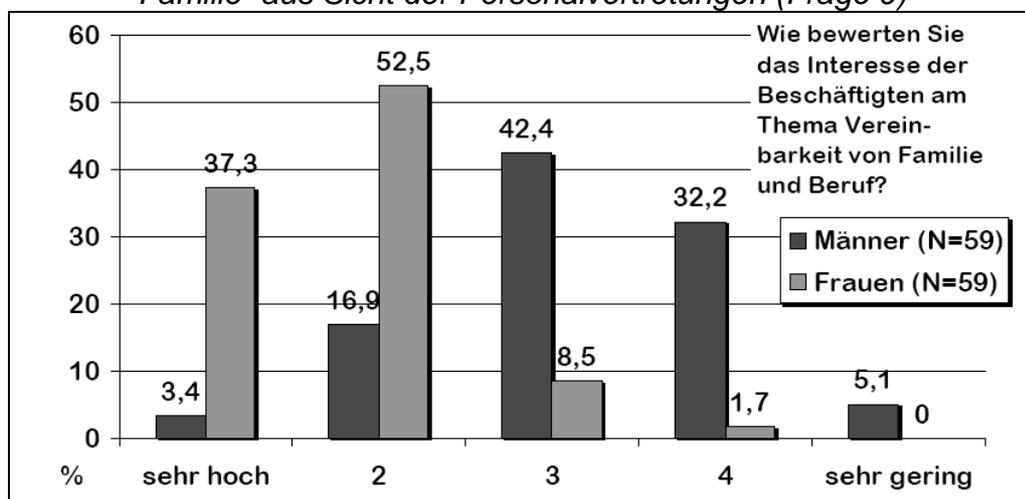
Die Personalvertretungen in den auditierten Betrieben scheinen auch gut in den Belegschaften verankert zu sein, denn 62% von ihnen bewerten den

Kommunikationsfluss zur Belegschaft als sehr gut und gut. Zwei Drittel der Betriebs-/Personalräte führen an, dass die Beschäftigten häufig die Hilfe der Personalvertretungen in Anspruch nehmen. 16% der Personalvertretungen sind dabei der Ansicht, dass sich eher Frauen an den Betriebs-/Personalrat wenden; 72% meinen, die Anfragen aus der Belegschaft entsprechen in etwa dem Verhältnis von männlichen zu weiblichen Beschäftigten. Nur 2% der Personalvertretungen sehen eher Männer als ihre Klientel. Allerdings verstehen sich die Betriebs-/Personalräte nicht nur als passiv-abwartend, sondern drei Viertel der Befragten gehen ihrer Meinung nach mit wichtigen Themen aktiv auf die Beschäftigten zu. Bei nur 8,5% der Personalvertretungen trifft diese Ansicht eher nicht zu.

2.3. Vereinbarkeit als „Frauenthema“ - Betriebs- und Personalräte als Akteure familienbewusster Personalpolitik

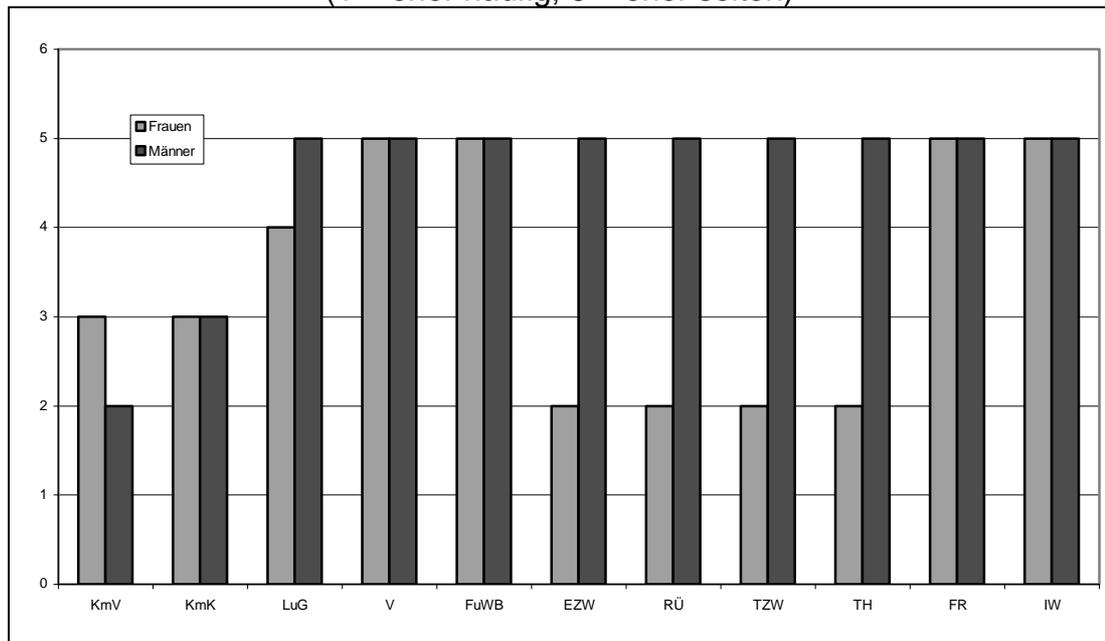
61% der Betriebs- und Personalräte sind der Ansicht, dass sie mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie eher aktiv auf die Beschäftigten zugehen. Im Hinblick auf die Einschätzung des Interesses der Beschäftigten an diesem Thema zeigt die Antwort der befragten Betriebs- und Personalräte eine eindeutige geschlechtsspezifische Differenz: nur gut 3% schätzen das Interesse der Männer an diesem Thema als sehr hoch ein, dagegen 37% das Interesse der Frauen als sehr hoch.

Interesse bei den Beschäftigten am Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ aus Sicht der Personalvertretungen (Frage 9)



Von daher nimmt es auch nicht Wunder, dass sich aus der Sicht der Betriebs-/und Personalräte Männer und Frauen aus unterschiedlichen Gründen an die Personalvertretungen wenden.

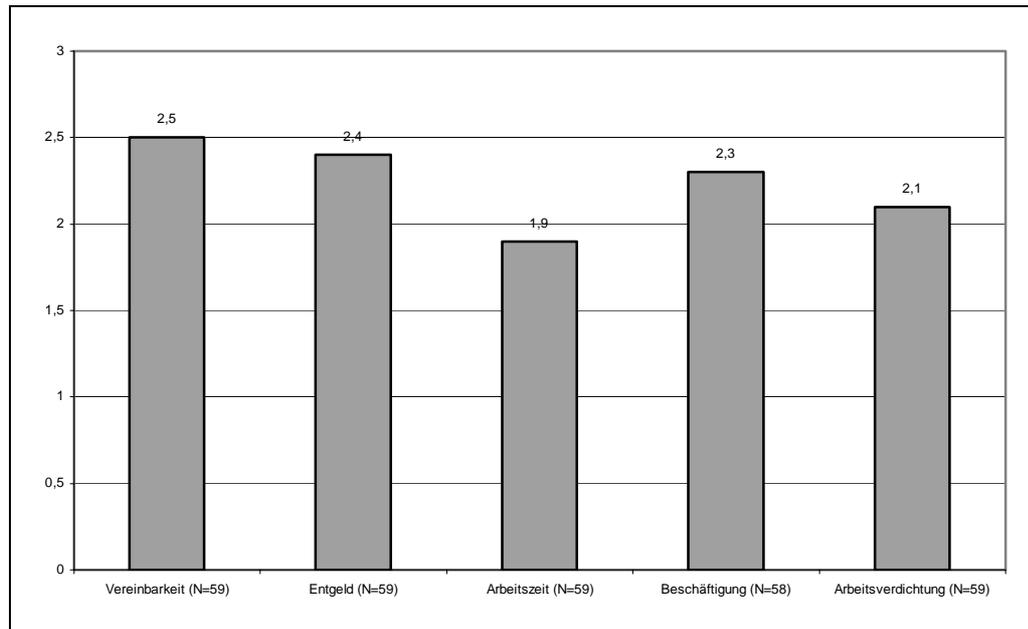
Problemlagen der Beschäftigten (Frage 10 / Modalwert)
(1 = eher häufig; 6 = eher selten)



Legende: KmV = Konflikte m. Vorgesetzten; KmK = Konflikte mit KollegInnen; LuG = Lohn- u. Gehalt; V = Verträge; FuWB = Fort- u. Weiterb.; EZ = Elternzeit; RÜ = Rückkehr; TZW = Teilzeitwünsche; TH = Teleheimarbeit; FR = Freistellungen; IW = Informationswünsche

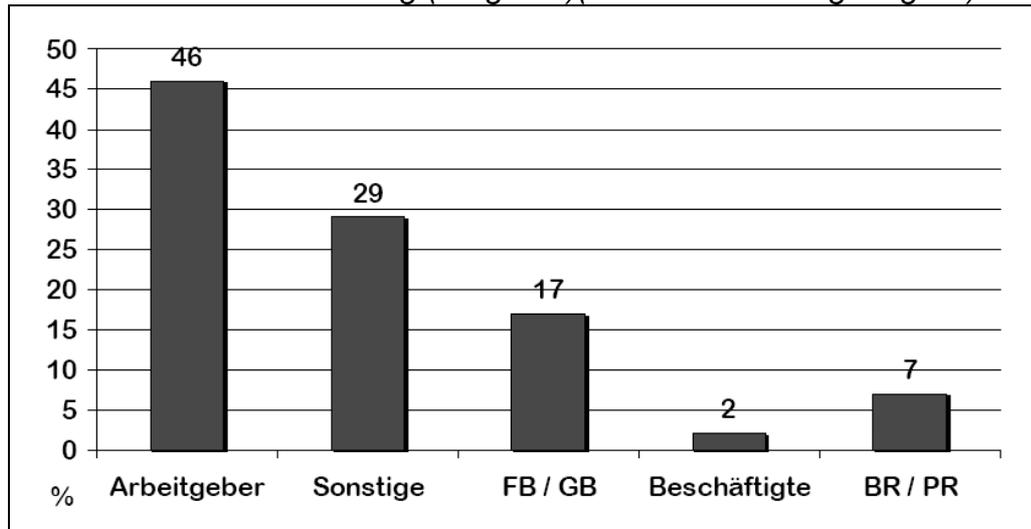
Während sich im Hinblick auf Konflikte mit Kollegen und Kolleginnen, hinsichtlich von Fragen zu Verträgen, Fragen zur Fort- und Weiterbildung, zu familienbedingten Freistellungen und im Hinblick auf allgemeine Informationswünsche keine geschlechtsspezifischen Unterschiede zeigen und sich Männer und Frauen eher selten hiermit an die Personalvertretungen wenden, wenden sich Frauen etwas weniger als Männer wegen Konflikten mit den Vorgesetzten, Männer dagegen weniger wegen Lohn- und Gehaltsverhandlungen sowie vor allem weniger in Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an den Betriebs-/Personalrat. Im Hinblick auf die Bereiche Elternzeit, Rückkehr aus der Elternzeit, familienorientierte Teilzeit und Telearbeit zeigt sich durchgängig eine Differenz von drei Punkten zwischen Männern und Frauen. Diese Zahlen legen an dieser Stelle den Schluss nahe, dass auch in den Betrieben, die sich dem audit berufundfamilie[®] unterziehen, das Vereinbarkeitsproblem überwiegend ein "Frauenproblem" zu sein scheint.

Problemfelder aus Sicht der Betriebs- /Personalräte (Frage 11)
(Mittelwerte; 1 = sehr hoch; 5 = sehr niedrig)

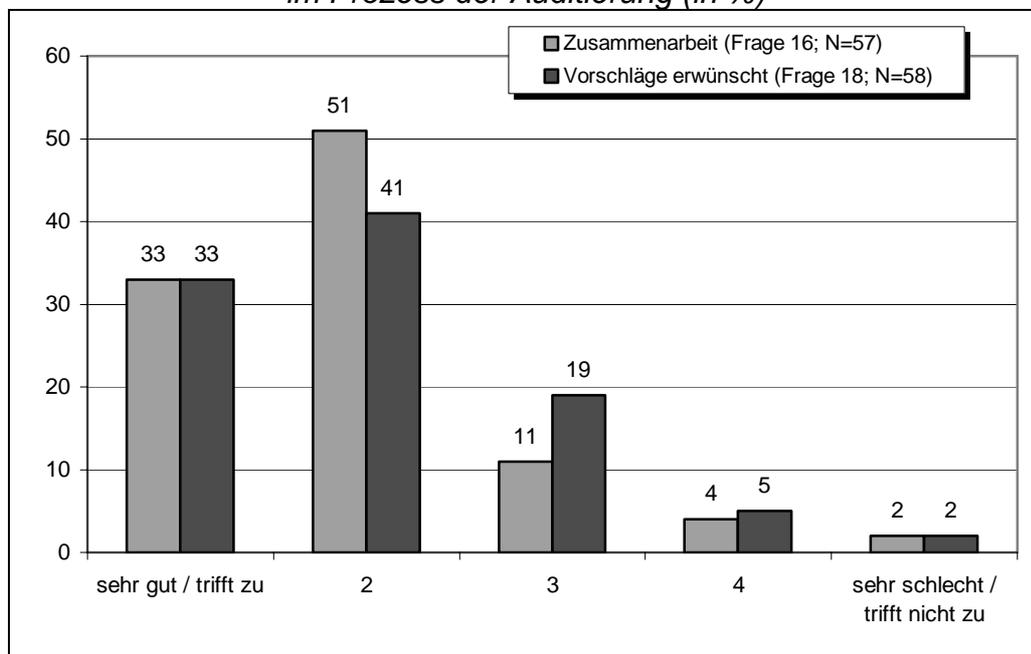


Damit dürfte zusammenhängen, dass das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Arbeit der Betriebs-Personalräte einen eher nachrangigen Stellenwert einnimmt. Auch wenn die Differenzen der Skalenwerte nur gering sind, zeigen die Antworten auf die Frage nach der Wichtigkeit unterschiedlicher Themen in der Arbeit der Personalvertretungen, dass das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie den letzten Rang einnimmt. An erster Stelle der relevanten Themen stehen eindeutig Arbeitszeitregelungen, gefolgt von Fragen der Arbeitsverdichtung. In durchschnittlich neun von durchschnittlich 32 Sitzungen des Betriebs-/Personalrates steht das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf der Tagesordnung.

Vor dem Hintergrund des Stellenwertes des Themas in der Arbeit der Personalvertretungen ist es nicht verwunderlich, dass in nur 7% der Fälle die alleinige Initiative zur Auditierung von den Personalvertretungen ausgeht.

Initiative zur Auditierung (Frage 13)(Mehrfachnennung möglich)

Am häufigsten initiativ werden die Arbeitgeber sowie die Frauen-/Gleichstellungsbeauftragten. Hinter der Rubrik der „Sonstigen“, von denen in 29% der Fälle die Initiative zum audit ausgeht, verbergen sich unterschiedliche Akteurskonstellationen. In neun von insgesamt 17 Fällen sind hier auch die Betriebs- und Personalräte mitbeteiligt. Vier von diesen Fällen beinhalten eine direkte Kooperation zwischen Personalvertretung und Arbeitgeber.

Zusammenarbeit Personalvertretung - Arbeitgeber im Prozess der Auditierung (in %)

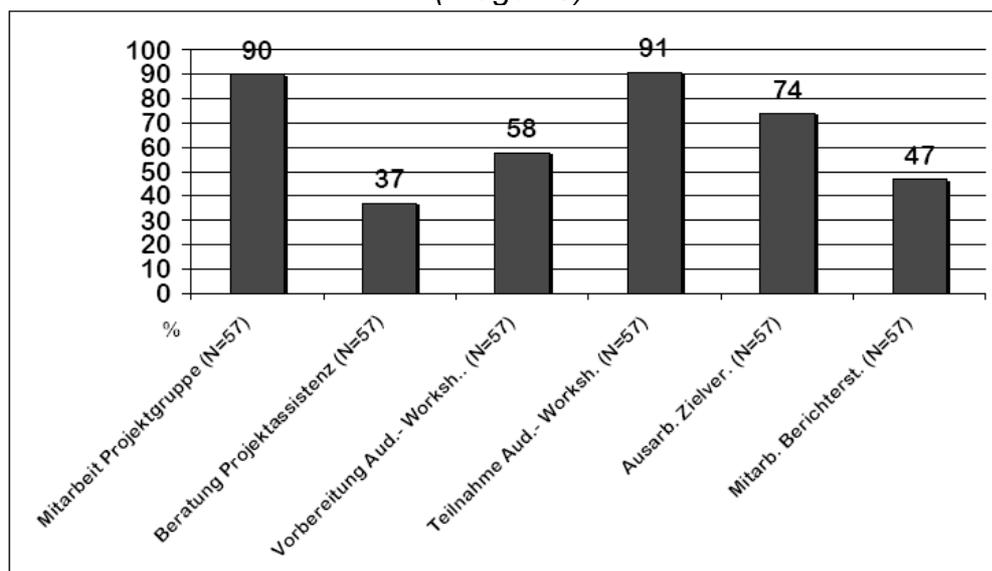
2.4. Ideen der Arbeitnehmervvertretungen meistens erwünscht - Erfolge, Blockaden und Bedarf im Auditierungsprozess

Vor dem Hintergrund des eingangs dargestellten weitgehend konstruktiven Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Personalvertretungen ist es nachvollziehbar, dass von 84% der befragten Betriebs- und Personalräte die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber während des Prozesses der Auditierung als sehr gut beziehungsweise gut eingeschätzt wird. Knapp drei Viertel der Betriebs-/Personalräte finden, dass ihre Ideen im Prozess der Auditierung vom Arbeitgeber sowie von den Führungskräften erwünscht sind und Anerkennung finden. Nur 2% der Personalvertretungen sehen Ihre Ideen kaum aufgenommen, auch finden nur 2% die Zusammenarbeit zwischen Betriebs- und Personalrat sehr schlecht.

Ideen der Personalvertretungen werden aufgegriffen

72% der Personalvertretungen stimmen der Aussage zu, sie hätten wichtige Ideen in den Prozess der Auditierung eingebracht. Insgesamt konzentriert sich die Mitarbeit der Personalvertretung im Prozess der Auditierung jedoch überwiegend auf diejenigen Aktivitäten, in denen das Auditierungs-Konzept eine obligatorische Beteiligung der Betriebs- und Personalräte vorsieht: neun Zehntel der Betriebs-/Personalräte sind in die Arbeit der Projektgruppe mit einbezogen und nehmen am Auditierungs-Workshop teil. Aber nur knapp 37% beraten die Projekt-Assistenz und knapp 58% sind an der Vorbereitung des Auditierungs-Workshops beteiligt. 47% der Betriebs-/Personalräte geben an, an der jährlichen Berichterstattung über den Fortschritt der Maßnahmen im Bereich familienbewusste Personalpolitik mitzuarbeiten, allerdings sind 74% der Betriebs- und Personalräte in die Ausarbeitung der Zielvereinbarungen einbezogen.

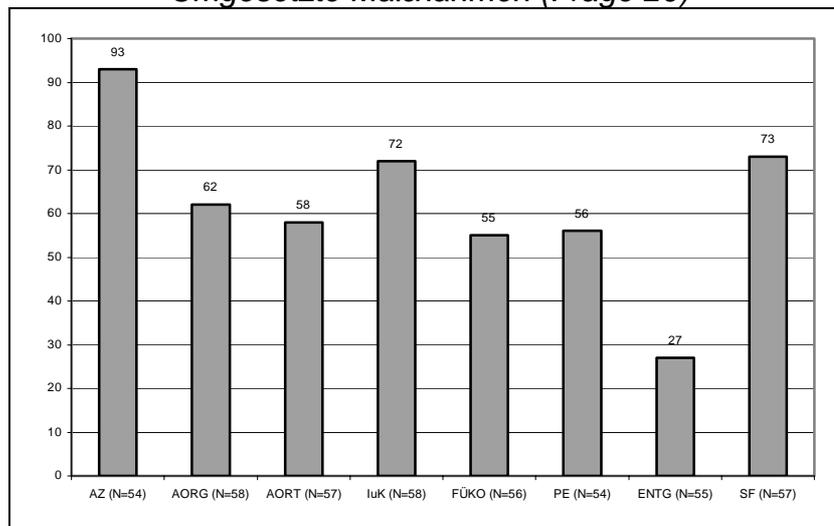
*Aktivitäten der Personalvertretungen im Prozess der Auditierung
(Frage 19)*



Arbeitszeitregelungen bilden den Bereich mit den meisten umgesetzten Maßnahmen

Als Bereich, in dem nach Ansicht der Personalvertretungen zum Zeitpunkt der Befragung die meisten Maßnahmen umgesetzt worden sind, wird das Handlungsfeld *Arbeitszeit* angeführt: in 93% der Fragebögen finden sich hier entsprechende Eintragungen. Fast gleichauf hinsichtlich der Nennungen liegen an zweiter Stelle der Service für Familien sowie die Informationspolitik zum Thema Vereinbarkeit.

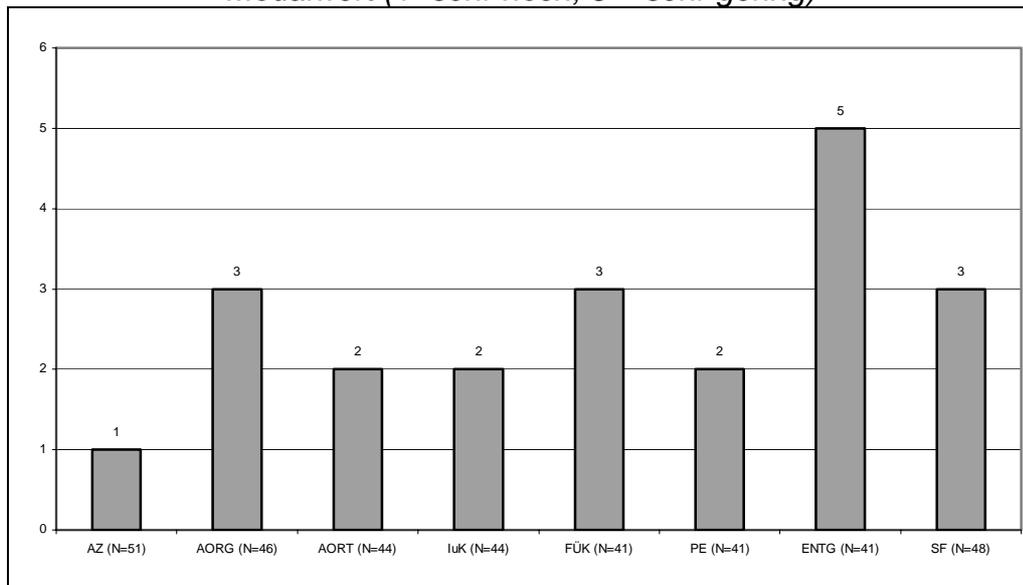
Umgesetzte Maßnahmen (Frage 20)



Legende: AZ = Arbeitszeit; AORG = Arbeitsorganisation; AORT = Arbeitsort; IuK = Informations- und Kommunikationspolitik; FÜK = Führungskompetenz; PE = Personalentwicklung; ENTG = Entgelt; SF = Service für Familien

Am wenigsten Maßnahmen umgesetzt sind aus Sicht der Betriebs- und Personalräte im Bereich *Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen*, von nur 27% der Befragten wird dieser Bereich genannt. Das Handlungsfeld *Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen* bildet auch im Hinblick auf die Bewertung des Erfolgs der Maßnahmen durch die Personalvertretungen das Schlusslicht, fast die Hälfte der Befragten bewerten den Erfolg der Maßnahmen in diesem Handlungsfeld als sehr gering beziehungsweise gering.

*Bewertung des Erfolgs der Maßnahmen in den Handlungsfeldern (Frage 21)
- Modalwert (1=sehr hoch; 5 = sehr gering) -*



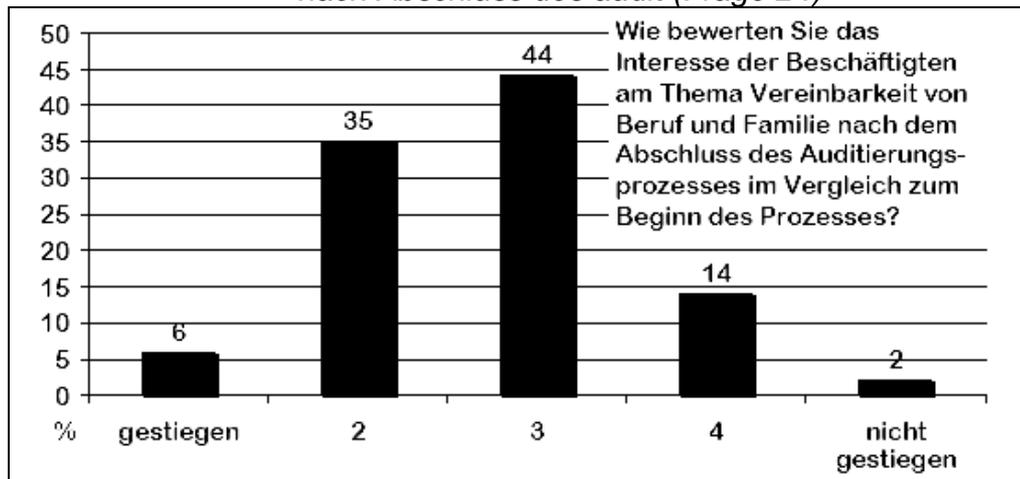
Legende: AZ = Arbeitszeit; AORG = Arbeitsorganisation; AORT = Arbeitsort; IuK = Informations- und Kommunikationspolitik; FÜK = Führungskompetenz; PE = Personalentwicklung; ENTG = Entgelt; SF = Service für Familien

Demgegenüber positiv bewertet wird das Handlungsfeld *Arbeitszeit-Gestaltung*, in dem der Erfolg der Maßnahmen von 80% der Betriebs- und Personalräte als sehr hoch beziehungsweise hoch eingeschätzt wird. Auch eher positiv wird der Erfolg der Maßnahmen in den Handlungsfeldern Arbeitsort, Informations- und Kommunikationspolitik sowie Personalentwicklung eingeschätzt. Etwas schlechter dagegen der Erfolg der Maßnahmen in den Handlungsfeldern Arbeitsorganisation, Führungskompetenz und Service für Familien.

Teilnahme am audit bewirkt keinen Wandel des Stellenwertes des Themas familienbewusste Personalpolitik

Eher skeptisch schätzen die Befragten den Effekt der Auditierung in Hinblick auf einen möglichen Wandel des Stellenwertes des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Belegschaft ein. Nur 6% sind der Meinung, das Interesse der Beschäftigten am Thema ist eindeutig gestiegen; 2% vertreten die Ansicht, das Interesse am Thema ist eher nicht gestiegen. 44% der Betriebs- und Personalräte sehen den Stellenwert des Themas wohl eher als unverändert an. Auch scheint im Hinblick auf die geschlechtsspezifisch segregierte Interessenslage innerhalb der Belegschaften kein allzu großer Wandel eingetreten zu sein. Denn 50% der Betriebs- und Personalräte sind der Ansicht, dass die im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie entwickelten Maßnahmen überwiegend von den Frauen in der Belegschaft genutzt werden, 7% sind der Meinung, Frauen und Männer würden diese Maßnahmen etwa gleich nutzen, 43% sehen in der Nutzung der Angebote das Verhältnis der Belegschaft repräsentiert.

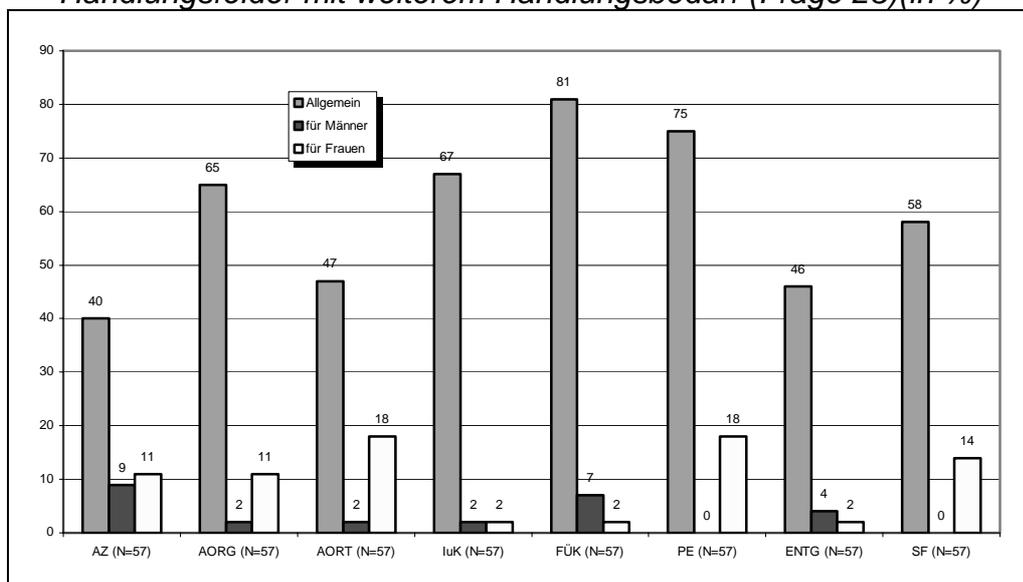
*Bewertung des Themas Vereinbarkeit in der Belegschaft
nach Abschluss des audit (Frage 24)*



Ganz in diesem Sinne wird dann auch, wenn eine geschlechtsspezifische Differenzierung der Antworten vorgenommen wird, zukünftiger Handlungsbedarf in den Handlungsfeldern eher bei Frauen als bei den Männern gesehen.

Am meisten Handlungsbedarf besteht für die Betriebs-/Personalräte im Handlungsfeld *Führungskompetenz*. Dieses stellt zugleich einen der wenigen Bereiche dar, in dem mehr Handlungsbedarf bei Männern als bei Frauen gesehen wird. Starken Handlungsbedarf sehen die Personalvertretungen zum Zeitpunkt der Befragung auch im Bereich *Personalentwicklung*, wobei dieser eher für Frauen und nicht für Männer angenommen wird. Am wenigsten Handlungsbedarf wird im Handlungsfeld *Arbeitszeit* verortet, hier liegen auch die Werte der Frauen und Männer etwa gleich auf. Obwohl - wie oben gesehen - der Erfolg der Maßnahmen im Handlungsfeld *Entgeltbestandteil* sehr gering bewertet wird, wird hier von nur 46% der Betriebs-/Personalräte weiterer Handlungsbedarf verortet.

Handlungsfelder mit weiterem Handlungsbedarf (Frage 23)(in %)



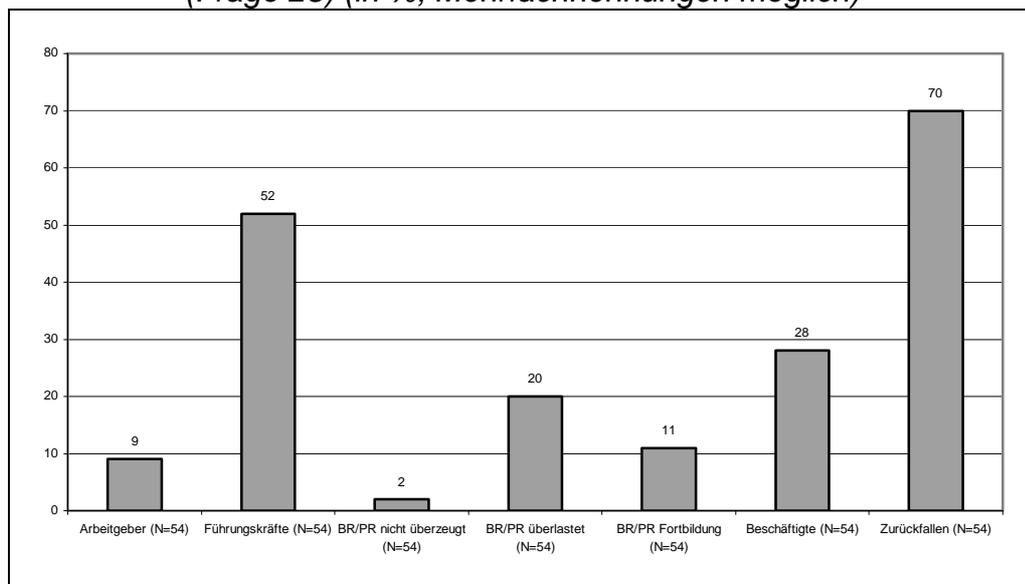
Legende: AZ = Arbeitszeit; AORG = Arbeitsorganisation; AORT = Arbeitsort; IuK = Informations- und Kommunikationspolitik; FÜK = Führungskompetenz; PE = Personalentwicklung; ENTG = Entgelt; SF = Service für Familien

Im Handlungsfeld *Service für Familien* sehen noch 58% der Betriebs-/Personalräte Handlungsbedarf, wobei dieser ausschließlich bei Maßnahmen für Frauen verortet wird. Ebenso eine starke Orientierung auf Frauen zeigt sich bei den Handlungsfeldern *Arbeitsort und -organisation*, wobei in diesem von insgesamt 65% der Befragten zukünftiger Handlungsbedarf gesehen wird. 67% der Betriebs-/Personalräte sehen schließlich weiteren Handlungsbedarf im Handlungsfeld *Informations- und Kommunikationspolitik*, wobei im Hinblick auf den vermeintlichen Bedarf hier keine Differenzen zwischen den Geschlechtern zu verzeichnen sind.

Führungskräfte als Blockade im Auditierungsprozess

Die Verortung des weiteren Handlungsbedarfs vor allem im Bereich der Führungskompetenz durch die befragten Betriebs-/Personalräte spiegelt sich in den Nennungen der Gründe, die dafür gesehen werden, dass die Maßnahmen in den unterschiedlichen Handlungsfeldern noch nicht optimal umgesetzt und von den Beschäftigten nicht ausreichend genutzt werden wider. Denn von 52% der Befragten werden die Führungskräfte als zentrales Hindernis angeführt, nur 9% der Betriebs-/Personalräte sehen als Blockade den Arbeitgeber. Allerdings zeigt sich in diesen Antworten auch der oben bereits festgestellte eher nachrangige Stellenwert des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Arbeit der Betriebs-/Personalräte und in den Betrieben, denn 70% der Befragten nennen als Grund für eine noch nicht optimale Umsetzung der Maßnahmen, dass das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer wieder hinter die betrieblichen Erfordernisse zurückfällt.

Gründe dafür, dass die Maßnahmen noch nicht optimal umgesetzt sind (Frage 25) (in %, Mehrfachnennungen möglich)



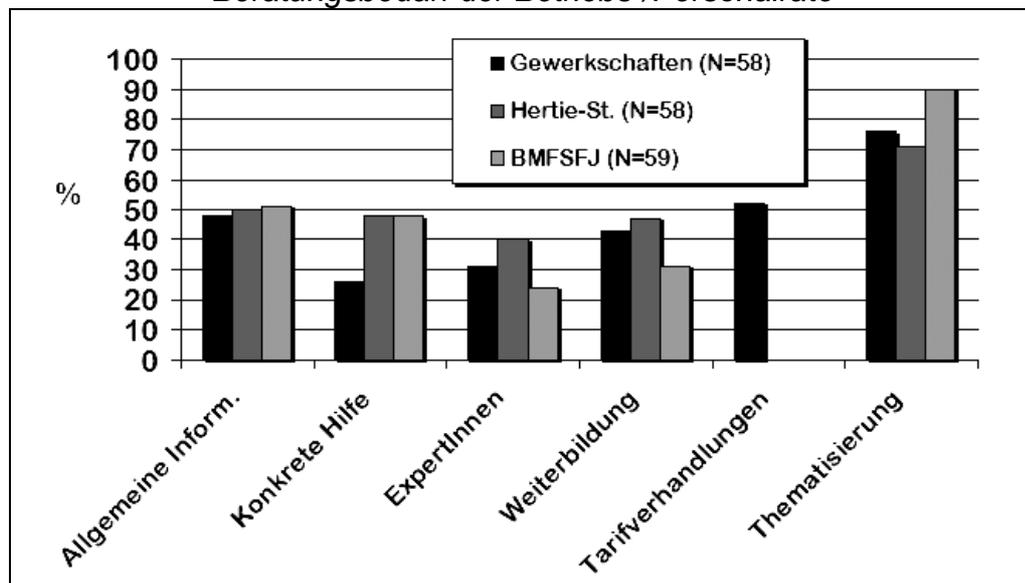
Knapp drei Zehntel der Befragten verorten die Blockade bei den Beschäftigten, ein Fünftel der Betriebs-/Personalräte sieht sich überlastet. Kaum einen Hinderungsgrund stellt demgegenüber eine mangelnde Überzeugung der Be-

etriebs-/Personalräte vom Nutzen familienbewusster Personalpolitik dar, allerdings sehen 11% als Grund für eine suboptimale Umsetzung der Maßnahmen eine mangelnde externe Beratung beziehungsweise Fort- und Weiterbildung der Personalvertretungen.

Unterschiedlicher Beratungsbedarf

Entsprechende Weiterbildungsangebote erwarten die Personalvertretungen vor allem von den *Gewerkschaften* und von der Gemeinnützigen *Hertie-Stiftung/berufundfamilie gGmbH*. Diese beiden Organisationen sollen auch entsprechende ExpertInnen vermitteln. Hilfe bei der konkreten Umsetzung familienbewusster Personalpolitik erwarten sich die Betriebs-/Personalräte dann aber weniger von den *Gewerkschaften*, sondern vor allem von der *Hertie-Stiftung/berufundfamilie gGmbH* und vom Familienministerium. Das *BMFSFJ* wird gegenüber *Gewerkschaften* und *Hertie-Stiftung* auch ganz eindeutig in der Funktion gesehen, das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie gesellschaftlich stärker zu thematisieren, während die *Gewerkschaften* ganz eindeutig die Rolle zugewiesen bekommen, dieses Thema auf die Agenda in Tarifverhandlungen zu setzen. Von allen drei Organisationen gleichermaßen erwarten sich die Personalvertretungen allgemeine Informationen zum Thema.

Beratungsbedarf der Betriebs-/Personalräte



2.5. Zusammenfassung: Familienbewusste Personalpolitik als betriebliches Handlungsfeld

1. Das Thema Vereinbarkeit und Beruf ist eher nachrangig in der Arbeit der Betriebs- und Personalräte

Wie schon bei den Betriebs- und Personalräten, die wir in der Vorgängerstudie "Auch Männer haben ein Vereinbarkeitsproblem" befragt hatten, zeigt sich auch in dieser Studie, dass das Thema Vereinbarkeit von Beruf und

Familie in der Arbeit der Personalvertretungen eher nachrangig zu sein scheint. Von daher ist es nicht überraschend, dass die Initiative zur Teilnahme am *audit berufundfamilie*[®] überwiegend von der Leitung des Betriebs ausgeht und der Auditierungsprozess von dieser im Wesentlichen auch formal und inhaltlich gestaltet wird. Dabei wird die Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Betriebs-/Personalrat im Auditierungsprozess im Allgemeinen als positiv eingeschätzt, Vorschläge von Seiten der Personalvertretung werden sogar als erwünscht gesehen. Trotzdem beschränken sich die Aktivitäten der Betriebs- und Personalräte im Verlauf des Auditierungsprozesses weitgehend auf das formal Erforderliche.

2. Vereinbarkeit von Beruf und Familie bleibt Frauenthema auch nach dem Prozess der Auditierung

Als zentrale Blockade für eine insgesamt erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden die Führungskräfte genannt. Bei ihnen sehen die befragten Betriebs- und Personalräte auch zukünftig den größten Handlungsbedarf, daneben auch in der Personalentwicklung sowie im Informationsmanagement sowohl in Bezug auf das Themenfeld Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Allgemeinen als auch in Bezug auf das *audit berufundfamilie*[®] im Besonderen. Mit der eher negativen Einschätzung des Informationsmanagements dürfte auch die Ansicht bei den Betriebs- und Personalräten, dass das *audit* nicht zur Steigerung des Stellenwertes des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Belegschaft beigetragen hat, zusammenhängen. Auch scheint sich nichts daran geändert zu haben, dass das Thema noch immer weitgehend als Frauenthema in den Betrieben kommuniziert wird.

3. Klare Aufgabenzuschreibung im Politikfeld Familie und Beruf an Gewerkschaften, Hertie-Stiftung/berufundfamilie gGmbH und Bundesfamilienministerium erkennbar

Hinsichtlich der Erwartungen an eine Unterstützung der Betriebs- und Personalräte im betrieblichen Politikfeld Vereinbarkeit von Beruf und Familie zeigt sich eine klare Aufgabenzuschreibung, wobei insbesondere das Bundesfamilienministerium als verantwortlich für eine weitere Thematisierung des Politikfelds in der Gesellschaft, die Gewerkschaften zuständig für eine Thematisierung innerhalb der Tarifverhandlungen, die Hertie-Stiftung/berufundfamilie gGmbH zuständig für Beratung und Information gesehen werden.

Weiterhin zeigen sich dann folgende spezifische Typologien hinsichtlich des gewünschten Beratungsbedarfs. So wünschen sich diejenigen Betriebs-/Personalräte Unterstützung durch die Gewerkschaften, die eher kollektive Lösungen bevorzugen, die in großen Unternehmen tätig sind, welche mehr männliche als weibliche und eher ältere Beschäftigte haben. Die Hertie-Stiftung/berufundfamilie gGmbH als Kooperationspartner wird um so öfter als Kooperationspartner genannt, je höher das Alter der weiblichen Beschäftigten ist und je niedriger der Stellenwert des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie beim Betriebs-/Personalrat ist. Eine ähnliche Bedarfssituation bei

den Betriebs- und Personalräten findet sich für den Fall, dass das BMFSFJ als Kooperationspartner genannt wird. Das Familienministerium wird umso öfter als bevorzugter Kooperationspartner genannt, je geringer der Stellenwert des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie beim Arbeitgeber ist. Familienministerium und gemeinnützige Hertie-Stiftung/berufundfamilie gGmbH scheinen in der Wahrnehmung der Betriebs- und Personalräte quasi ein Team darzustellen, denn die Nennungen des einen oder des anderen korrelieren jeweils positiv miteinander, das heißt, je öfter das Familienministerium als bevorzugter Kooperationspartner genannt wird, desto öfter auch Hertie-Stiftung/berufundfamilie gGmbH und umgekehrt.

4. Einschätzung des Erfolgs der Maßnahmen des audit hängt auch von der geschlechtsspezifischen Zusammensetzung des Betriebs- / Personalrats ab

Im Hinblick auf die Bewertung des Erfolgs der umgesetzten Maßnahmen ergibt sich eine leichte Korrelation mit der geschlechtsspezifischen Zusammensetzung des Betriebs-/Personalrates dahingehend, dass der Erfolg um so höher beziehungsweise umso niedriger eingeschätzt wird, je niedriger beziehungsweise höher der Anteil der Frauen im Betriebs-/Personalrat ist. Mit zunehmendem Männeranteil im Betriebs-/Personalrat nimmt die Nennung von Blockaden zu, die Zahl der umgesetzten Maßnahmen ab. Eine positive Korrelation zeigt sich schließlich zwischen einem steigenden Anteil von Männern in den Personalvertretungen und dem Stellenwert des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie beim Arbeitgeber.

5. Ein hoher innerbetrieblicher Stellenwert des Themas familienbewusste Personalpolitik und ein gutes Betriebsklima führen zu einer guten Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer-Vertretung im Prozess der Auditierung

Zur Beantwortung der Frage, welches betriebliche Umfeld für die Durchführung des audit berufundfamilie® im Besonderen und für eine familienbewusste Personalpolitik im Allgemeinen als besonders positiv bewertet werden kann, wurde mit den Daten der schriftlichen Befragung eine Korrelationsmatrix erstellt. Dabei lassen sich folgende Zusammenhänge im Politikfeld familienbewusste Personalpolitik erkennen³:

- ein gutes Verhältnis von Personalvertretung und Arbeitgeber (Frage 1) korreliert positiv mit einem hohen Stellenwert des Themas Vereinbarkeit beim Arbeitgeber (Frage 14), was sich in einer guten Zusammenarbeit zwischen Betriebs-/Personalrat und Arbeitgeber im Prozess der Auditierung niederschlägt (Fragen 16 und 18);

- ein guter Kommunikationsfluss zwischen Betriebs-/Personalrat und Belegschaft (Frage 7) korreliert allgemein positiv mit einem hohen Stellenwert des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie beim Betriebs-/Personalrat (Frage 12 und 15), der dann auch wichtige Ideen in den Prozess der Auditierung einbringt (Frage 17);

³ Berücksichtigt werden nur Korrelationen mindestens auf dem 5%-Niveau.

- eine zunehmende Betriebsgröße (Frage 30) korreliert positiv mit einer guten Zusammenarbeit zwischen Betriebs-/Personalräten und Arbeitgeber im Prozess der Auditierung.

6. Betriebsgröße, Frauenanteil im Betriebs- und Personalrat sowie Stellenwert des Themas familienbewusste Personalpolitik bei den männlichen Beschäftigten entscheiden über den Umfang der umgesetzten Maßnahmen im Prozess des audit berufundfamilie®

Von den oben dargestellten Korrelationen ausgehend, lassen sich auf der Basis einer Clusteranalyse holzschnittartig drei Betriebstypen identifizieren, die sich zunächst hinsichtlich der Betriebsgröße und der Einschätzung der wirtschaftlichen Situation unterscheiden:

- *Betrieb 1*: hierbei handelt es sich um einen Betrieb mit durchschnittlich 2.100 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, in dem in den letzten Jahren die Beschäftigtenzahlen eher gestiegen sind (Mittelwert bei Frage 38 = 1,8). Das Verhältnis zwischen Personalvertretungen und Arbeitgeber wird in diesem Betrieb als sehr konstruktiv eingeschätzt (Mittelwert bei Frage 1 = 1,0), dementsprechend tendiert der Betriebs-/Personalrat hier im Vergleich zu den beiden anderen Betriebstypen am wenigsten zu spektakulären Maßnahmen. Allerdings ist der Stellenwert des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie insbesondere bei den männlichen Beschäftigten im Vergleich zu den beiden anderen Betriebstypen am geringsten (Mittelwert Frage 12 = 2,5). Zudem ist der Stellenwert des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor Beginn des Auditierungsprozesses höher als beim Betriebs-/Personalrat. Trotzdem weist dieser Betriebstypus im Vergleich zu den anderen beiden die geringste der Anzahl der umgesetzten Maßnahmen auf (durchschnittlich 1,8 Nennungen bei Frage 20).

- *Betrieb 2*: hierbei handelt es sich um einen Betrieb mit durchschnittlich 5.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der einen stärkeren Arbeitsplatzabbau aufweist als Betrieb eins: der Durchschnittswert bei Frage 38 liegt bei 2,29. Vor diesem Hintergrund dürfte es dann nicht überraschen, dass hier von den drei Betriebstypen der niedrigste Wert im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Personalvertretungen und Arbeitgeber zu verzeichnen ist. Der Betriebs-/Personalrat tendiert in diesem Betriebstyp im Vergleich zu den beiden anderen auch am wenigsten zu individuellen Lösungen. Dieses eher angespannte Verhältnis zwischen Betriebs-/Personalrat und Arbeitgeber findet dann seinen Niederschlag darin, dass im Vergleich zu den beiden anderen Betriebstypen die Ideen der Arbeitnehmervertretungen im Auditierungsprozess die geringste Anerkennung finden. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass der Stellenwert des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie beim Arbeitgeber vor Beginn des Auditierungsprozesses geringer war als beim Betriebs-/Personalrat. Aus dieser spezifischen Situation heraus erwartet die Arbeitnehmervertretung Unterstützung eher durch die Gewerkschaften. Als Besonderheit die-

ses Betriebstypus ist schließlich noch zu nennen, dass er im Vergleich zu den beiden anderen die niedrigste Frauenquote in der Arbeitnehmervertretung aufweist (Frauenanteil 27%).

Betriebstypologien im Überblick

Betrieb 1 (N=10)	Betrieb 2 (N=7)	Betrieb 3 (N=29)
2100 MitarbeiterInnen	5400 MitarbeiterInnen	570 MitarbeiterInnen
Geringer Arbeitsplatzabbau (1,8)	Leichter Arbeitsplatzabbau (2,3)	Leichter Arbeitsplatzabbau (2,3)
Sehr gutes Betriebsklima (1,0)	Von den drei Typen das schlechteste Betriebsklima (1,71)	
	Betriebs-/Personalrat tendiert von allen Betriebstypen am wenigsten zu individuellen Lösungen	Betriebs-/Personalrat tendiert von allen Betriebstypen am stärksten zu individuellen Lösungen
Betriebs-/Personalrat tendiert hier am wenigsten zu spektakulären Maßnahmen (2,3)		
Stellenwert des Themas Vereinbarkeit beim Betriebs- / Personalrat von den drei Typen am niedrigsten (F12/1=2,0)		Stellenwert des Themas Vereinbarkeit von den ausgewählten Betriebstypen beim Betriebs-/Personalrat am höchsten (F12/1 = 1,52)
Stellenwert des Themas Vereinbarkeit bei den männlichen Beschäftigten von den drei Typen am niedrigsten (2,5)		Stellenwert des Themas Vereinbarkeit bei den männlichen Beschäftigten von den drei Typen am höchsten (1,97)
Stellenwert des Themas Vereinbarkeit beim Arbeitgeber vor Beginn des Auditierungs-Prozesses höher als bei Betriebs-/Personalrat (F14=1,6)	Stellenwert des Themas Vereinbarkeit beim Arbeitgeber vor Beginn des Auditierungs-Prozesses geringer als beim Betriebs-/Personalrat (niedrigster Wert bei F14 = 2,43)	Stellenwert des Themas Vereinbarkeit beim Arbeitgeber vor Beginn des Auditierungs-Prozesses geringer als beim Betriebs-/Personalrat
Von diesen drei Typen am wenigsten umgesetzte Maßnahmen (1,8)		Von diesen drei Typen am meisten umgesetzte Maßnahmen (2,4)
	Im Vergleich zu den beiden anderen Betriebstypen finden hier die Ideen des Betriebs-/Personalrats im Auditierungs- Prozess die niedrigste Anerkennung (1,7)	
Unterstützungsbedarf eher durch Hertie-Stiftung	Unterstützungsbedarf eher durch Gewerkschaften	Unterstützungsbedarf eher durch Hertie-Stiftung
	Niedrigsten Frauenquote von den drei Betriebstypen (27%)	Von den ausgewählten Betriebstypen der höchste Frauenanteil im Betriebs-/Personalrat (50%)

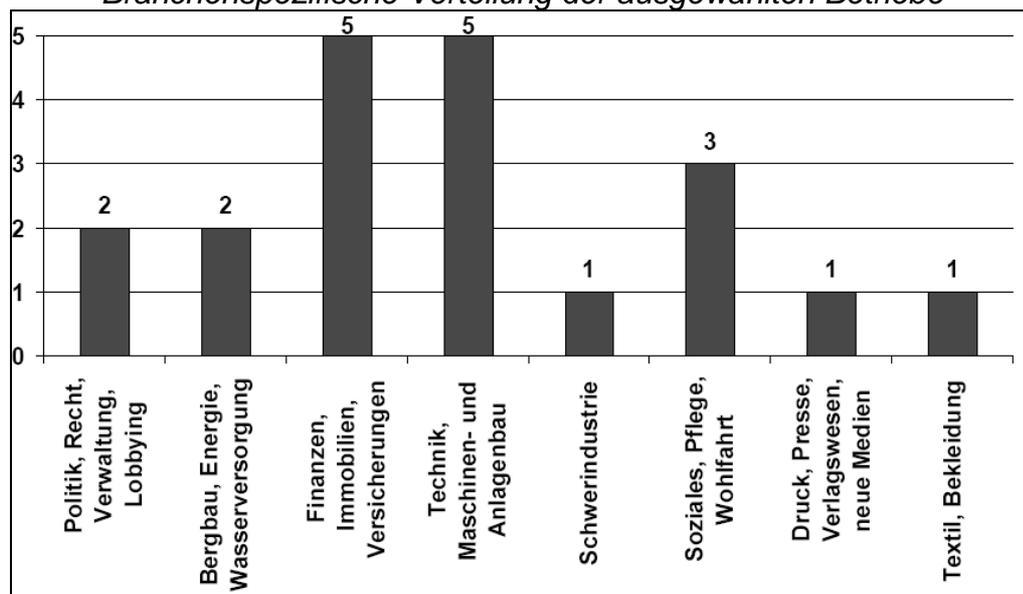
- **Betrieb 3:** bei diesem Typus handelt es sich um einen kleineren Betrieb mit durchschnittlich 570 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der ebenfalls nur von leichtem Arbeitsplatzabbau gekennzeichnet ist (Mittelwert bei Frage 30 = 2,28). Das Verhältnis zwischen der Arbeitnehmervertretung und dem Arbeitgeber ist hier besser als in Betrieb 2 (1,41), der Betriebs-/Personalrat tendiert im Vergleich zu den beiden anderen Betriebstypen allerdings am stärksten zu individuellen Lösungen. Dabei ist beim Betriebs-/Personalrat dieses Betriebstypus der Stellenwert des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Vergleich zu den beiden anderen Typen am höchsten. Ebenso ist der Stellenwert dieses Themas bei den männlichen Beschäftigten im Vergleich der drei Betriebstypologien am höchsten, der Stellenwert des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie beim Arbeitgeber vor Beginn des Auditierungsprozesses allerdings geringer als beim Betriebs-/Personalrat. Von allen drei Betriebstypen weist dieser die meisten Nennungen bei den umgesetzten Maßnahmen auf (Mittelwert bei Frage 20 = 2,4). Vielleicht mag dies damit zusammenhängen, dass der Frauenanteil in den Arbeitnehmervertretungen bei diesem Betriebstypus mit 50% im Vergleich zu den beiden anderen den höchsten Wert aufweist.

3. Handlungsmuster der Betriebs- und Personalräte im Auditierungsprozess - Ergebnisse der qualitativen Teilstudie

3.1. Methodisches Vorgehen und Beschreibung des Samples

Um zu eruieren, inwieweit und in welcher Weise die Personalvertreter als Akteure einer familienbewussten Politik im Auditierungsprozess auftreten, wurden sie von uns in ihrer Eigenschaft als Experten angesprochen. Da also nicht die lebensweltliche Verankerung der Interviewpartner im Fokus steht, sondern ihre Wissensbestände im Zusammenhang ihrer Funktion innerhalb einer Organisation, wählten wir das offene leitfadengestützte Interview als angemessenes Erhebungsinstrument. Der offen und pragmatisch gehandhabte Leitfaden produziert keinen standardisierten Ablauf, sondern gewährleistet, dass alle forschungsrelevanten Themenfelder angesprochen werden. Gleichzeitig bleibt ausreichend Raum für je eigene Relevanzsetzungen sowie unerwartete Aspekte und Dimensionierungen des Themas durch die Interviewpartner.

Branchenspezifische Verteilung der ausgewählten Betriebe



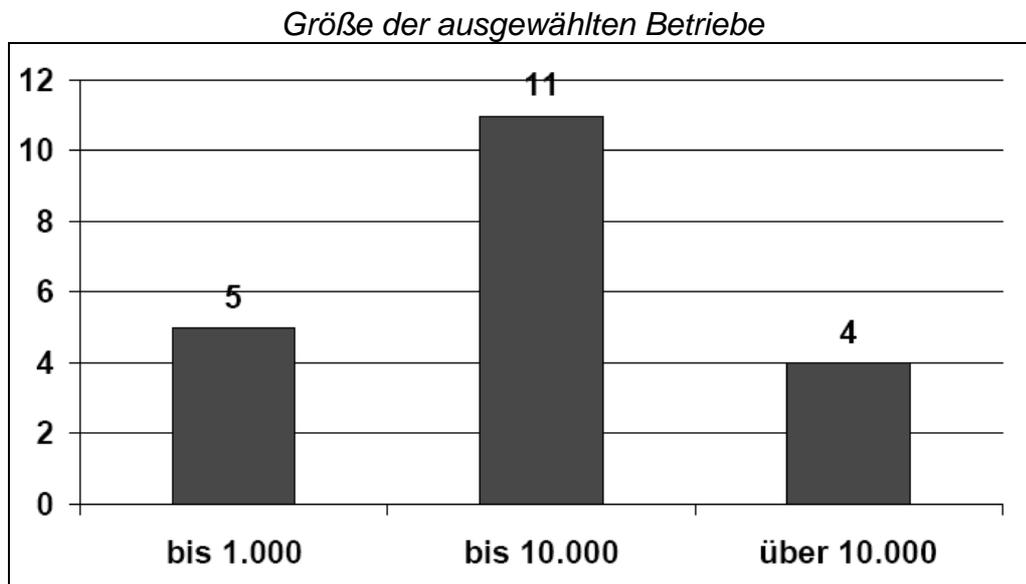
Insgesamt wurden 20 Betriebs- und Personalräte interviewt; in 13 Fällen vertraten unsere Gesprächspartner einen Betriebsrat bzw. Gesamtbetriebsrat und in 7 Fällen einen Personalrat bzw. Gesamtpersonalrat. In der Regel wurde das Gespräch mit dem oder der Vorsitzenden geführt. In acht Fällen war noch ein weiteres Mitglied des Betriebs- oder Personalrates dabei, in einem Fall ein ehemaliges Mitglied des Betriebsrates, meist handelte es sich dann um die Person, welche im audit engagiert war und daher die uns interessierenden Wissensbestände besser präsentieren konnte. In 9 Fällen hatten wir es mit ausschließlich weiblichen Interviewpartnern zu tun, in 8 Fällen mit ausschließlich männlichen Interviewpartnern und in 3 Fällen hatten wir es mit einer gemischten Besetzung zu tun. Der Betriebs- oder Personalrat, mit dessen Vertretern wir sprachen, war in 11 Fällen überwiegend männlich besetzt, in 2 Fällen überwiegend weiblich, in 4 Fällen hatten wir nahezu eine gleiche

Verteilung und in 2 Fällen haben wir keine Angaben über die Zusammensetzung nach Geschlecht erhalten.

Die Interviews dauerten im Durchschnitt etwa eine Stunde. Die Gespräche wurden von jeweils einem männlichen Interviewer durchgeführt, auf Kassette aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert, wobei die Anonymisierung unserer Gesprächspartner durch die Maskierung von Eigennamen, Städten, Unternehmen usw. gewährleistet ist. Die Auswertung erfolgte in Anlehnung an die Vorschläge von MEUSER und NAGEL in folgenden Schritten: Zunächst erfolgt die Identifizierung und Paraphrasierung der relevanten Themenfelder im Einzelinterview, dann folgt die komparative Analyse, das heißt, der thematische Vergleich zwischen den Einzelinterviews und schließlich auf Basis der Ergebnisse der komparativen Analyse die Abstraktion, die Begriffs- und Typenbildung.

3.2. Betriebliche Rahmenbedingungen, Selbstverständnis der Betriebs- und Personalräte und Haltung gegenüber dem audit

In unserem Sample sind drei Betriebsgrößen vertreten: Fünf Betriebe haben zwischen 200 und 800 Beschäftigte, elf Betriebe haben zwischen 1.000 und 8.000 Beschäftigte und vier Betriebe beschäftigen über 14.000 Mitarbeiter.



Infolge von Übernahmen, Fusionen, Umstrukturierungen und Sparmaßnahmen sind mehr als ein Drittel der Betriebe, zum Teil massiv, von Personalabbau betroffen. In einigen weiteren Betrieben ist von drohendem Stellenabbau die Rede. In nur drei Betrieben unseres Samples wird die aktuelle wirtschaftliche Lage bzw. Auftragslage als gut oder sehr gut bezeichnet, nur in zwei Fällen ist zusätzlich von Stellenausbau die Rede; eine solche Situation wird explizit als privilegierte Ausnahme wahrgenommen („Wir sind so'n bisschen Insel zurzeit“).

Das Selbstverständnis der interviewten Betriebs- und Personalräte drückt sich dabei konkret in folgenden Politikstilen aus: Die Zusammenarbeit zwischen Betriebs- bzw. Personalrat und der Geschäftsleitung wird in den meisten Fällen von unseren Interviewpartnern als gut, konstruktiv und lösungsorientiert beschrieben; man müsse sich mitunter „zusammenraufen“, aber es könnten Kompromisse gefunden werden. Diese als gut erlebte Zusammenarbeit umfasst Betriebe mit und ohne Personalabbau. Die gute Zusammenarbeit fällt überwiegend mit einem Politikverständnis zusammen, welches den Betriebs- oder Personalrat als eine Art *Co-Manager* ausweist. Betriebs- und Personalräte mit einem solchen Selbstverständnis sehen sich nahezu in gleicher Weise für das Firmenwohl bzw. eine gute Betriebspolitik in der Verantwortung wie die Geschäftsführung. Sie sehen die Notwendigkeit, zu Lösungen zu finden und bringen ihre Kompetenzen in die Lösungsfindung ein; die Personalvertreter dieses Typs präsentieren sich selbstbewusst und professionell, sind gut informiert und zeigen einen Willen zur Gestaltung von Betriebspolitik. Der Typus des Co-Managers findet sich in Betrieben mit und ohne Personalabbau, in guter oder prekärer wirtschaftlicher Lage.

Ebenfalls zumeist in Verknüpfung mit der genannten guten Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretung und Leitung, finden wir einen Stil, den wir als *kooperativen Politikstil bezeichnen*. Dieser Stil ist im Vergleich mit dem Stil des Co-Managements weniger aktiv-gestaltend und weniger selbst- und verantwortungsbewusst; es dominiert eher der Wille, einen Konsens zu finden bzw. es besteht ein hoher Grad an Identifikation mit dem Unternehmen. Die konsensorientierte Haltung kann eine kritische Note - etwa, wenn sich der Personalvertreter beklagt, zu wenig eingebunden und informiert zu sein - und sie kann eine eher defensiv-gedrückte Färbung haben. Es kann aber auch eine Art zufrieden-kompromissbereite Haltung bestehen - mündend in die Tendenz, Konflikten eher aus dem Wege zu gehen und der Bereitschaft, die Dinge sozusagen zwanglos und informell „auf dem kleinen Dienstweg zu besprechen“. In einem Fall haben wir es mit einem ausgesprochen selbstbewussten, *aktiv-kämpferischen* Betriebsrat zu tun. Dieser Personalvertreter scheut den Konflikt mit der Unternehmensseite nicht und hat eine deutlich akzentuierte eigene politische Position.

In zwei Fällen lässt sich der Politikstil der Arbeitnehmervertretung auf keinen Begriff bringen, da das Verhältnis zur Geschäftsleitung sozusagen durch eine 'Nicht-Beziehung' gekennzeichnet ist. Die Kontakte zwischen den beiden Seiten sind unbefriedigend und spärlich; entweder auf das rein Formelle reduziert („es beschränkt sich auf das rechtlich Notwendige“) oder noch gar nicht richtig hergestellt wegen einer Neuaufstellung der Geschäftsführung und (noch) bestehender Fremdheit bzw. Animosität. In einem Fall haben wir eine Haltung gegenüber der Firmenleitung vorgefunden, die sich *vertrauensvoll-kooperativ* nennen lässt. Es handelt sich hier um ein Unternehmen, das in einem paternalistischen Stil vom Firmenchef geführt wird, und zwar ausgesprochen erfolgreich und familienfreundlich sowie zur Zufriedenheit von Beschäftigten und Betriebsrat.

Auffallend ist, dass kein deutlicher Zusammenhang zwischen der betrieblichen Situation und dem Politikstil der Arbeitnehmervertretungen im Allgemeinen sowie deren Engagement im audit im Besonderen existiert. Das be-

deutet, Personalabbau, Sozialpläne und Angst vor Arbeitsplatzverlust *können*, müssen aber nicht mit einer eher defensiven, konsensorientierten Haltung der Personalvertreter einhergehen, auch nicht zwingend mit einer Einschätzung des audit als der wirtschaftlichen Situation unangemessen. Die Untersuchung zeigt, dass schwierige wirtschaftliche Lage und drohender Stellenabbau auch ein Zusammenrücken von Arbeitnehmervvertretung und Geschäftsleitung zur Folge haben können, nach dem Motto 'Not und Angst schweißen zusammen'. Ferner finden wir die Variante, in der Stellenabbau und/oder Angst vor Arbeitsplatzverlust den Betriebs- bzw. Personalrat zu einer aktiv-kämpferischen Haltung motivieren.

Wohl gibt es, wie wir weiter unten ausführen werden, einen dominierenden Politikstil im Allgemeinen, nämlich den des Co-Managements. Als dominierende Haltung der Betriebs- und Personalräte im Auditierungsprozess im Besonderen findet sich eine zurückhaltende Art der Beteiligung unter der Federführung der Unternehmensseite. Es lässt sich aber kein systematischer Zusammenhang zwischen dieser Haltung der Arbeitnehmervvertretungen und den jeweiligen betrieblichen Rahmenbedingungen ausmachen. Es gibt eher eine Gemengelage unter den Faktoren, welche Haltung und Engagement der Betriebs- und Personalräte im audit beeinflussen, und zwar die folgenden: Lebensalter, Erfahrung in der Betriebs- bzw. Personalratsarbeit, unterschiedliche persönliche Ressourcen bzw. Eigenarten, was beispielsweise Standfestigkeit, Konfliktbereitschaft u.ä. betrifft, persönliches Interesse am Thema durch Betroffenheit und dadurch stärkeres Engagement für Vereinbarkeit und schließlich Grad der Eingebundenheit in Gewerkschaft und/oder andere über den Betrieb hinausreichende politische Aktivitäten.

Um zu verdeutlichen, in welcher unterschiedlicher Weise die interviewten Betriebs- und Personalräte auf die Situation im Unternehmen reagieren, werden wir im Folgenden kurz einige exemplarische Fallbeispiele aus unserem Sample skizzieren.

Ein kleiner Betrieb in einem neuen Bundesland in wirtschaftlich schwieriger Lage mit Personalabbau und einer Atmosphäre von Angst auf Seiten der Beschäftigten wird von einem Betriebsrat vertreten, der sich im Verhältnis zur Geschäftsleitung eher zurückhaltend-kooperativ zeigt und im audit eine unsichere und passive Haltung einnimmt. Hier wirken die schlechte wirtschaftliche Situation und die Angst vor Arbeitsplatzverlust offensichtlich drückend. Ebenso finden wir jedoch die von verschiedenen Reformprozessen und ebenfalls von Personalabbau betroffene kleinere Behörde, deren Personalvertreter die selbstbewusste Haltung eines Co-Managers einnimmt und im audit in eine konfliktreiche Auseinandersetzung geht.

Wir finden ein großes Unternehmen mit deutschlandweit etwa 30.000 Beschäftigten, welches im Zuge einer Übernahme massiv Stellen abbaut und dessen Betriebsrat mehr und mehr in eine Haltung des Erleidens gerät. Das Verhältnis zur Geschäftsleitung wird auf einer rein formellen Ebene gehalten und im Audit, welches aus der Sicht des Betriebsrates nur aus Imagegründen durchgeführt wird, obliegt die Leitung und die Umsetzung der Unternehmensseite. Der Betriebsrat wird aus dem Prozess der Auditierung ausgeschlossen.

Dass die Arbeitnehmervertretung im Zuge von Personalabbaumaßnahmen nicht zwingend in die Defensive geraten muss, zeigen indes die beiden folgenden Beispiele. Einer der wenigen Fälle in unserem Sample, in dem die Initiative zum audit (näheres dazu weiter unten) von der Seite des Betriebsrats ausgeht, findet sich in einem von Personalabbau betroffenen Betrieb mit knapp 4.000 Beschäftigten und einem Männeranteil von 94% in der Belegschaft. Hier betreibt ein aktiver Betriebsrat eine engagierte Form von Co-Management. Die Initiative zum audit entsteht im Rahmen der Eingebundenheit des Betriebsrates in die Entwicklung eines Kostensenkungsprogrammes. Dieses im Unternehmen selbst entwickelte Programm stellt eine Alternative zu den Konzepten einer Unternehmensberatung dar. Im Rahmen dieses Engagements bringt der Betriebsrat das Thema Kinderbetreuung ein, und in diesem Zusammenhang auch das audit. In einem anderen ebenfalls mittelgroßen, infolge von Fusionierung von Personalabbau betroffenen Unternehmen, agiert ein aktiv-kämpferischer Betriebsrat, der, wenn es nötig ist, auch „mit der Faust auf den Tisch haut“, mithin die Konfrontation nicht scheut. Es ist die Betriebsratsseite, die energisch einfordert, dass die Vereinbarkeitspolitik nicht dem, wie der Interviewpartner formuliert, „Personalabbauwahn“ zum Opfer fällt.

Diese beiden letzten Beispiele verdeutlichen, dass es möglich ist, auf wirtschaftliche Schieflagen energisch und kämpferisch zu reagieren. Es sind nicht zufällig diese beiden Betriebsräte, die auch über ‚ihren‘ Betrieb hinaus politisch aktiv sind bzw. deutlich umrissene politische Vorstellungen und Zukunftsvisionen haben. Eine weitere Gemeinsamkeit besteht darin, dass beide Interviewpartner die Wichtigkeit von Austausch und Netzwerken (also gute Informationspolitik) sowie eine bessere Qualifizierung von Betriebs- und Personalräten betonen.

Die Wichtigkeit von überbetrieblicher Einbindung und Unterstützung der Arbeitnehmervertretungen wird nochmals deutlich anhand eines Falles, in dem explizit der Mangel an Unterstützung durch die Gewerkschaft beklagt wird. Es handelt sich hier um einen Betriebsrat in einem mittelgroßen Industrieunternehmen, wiederum gekennzeichnet durch Umstrukturierung und Personalabbau. In diesem Betrieb gibt es bereits – typisch für die Betriebe unseres Samples - eine gute Vereinbarkeitspolitik; dem Betriebsrat gelingt es allerdings nicht, sich aktiv ins audit einzubringen, er ist wenig informiert über die Vorgänge im audit und fühlt sich nicht ausreichend gewappnet, um den Auditierungsprozess mit zu prägen. Was die Beteiligung am audit betrifft, so fühlte er sich „ins kalte Wasser geschmissen“, also unzureichend unterstützt und vorbereitet.

Schließlich gibt es, sozusagen als maximalen Gegenhorizont zu den zwei dargestellten aktiven, kämpferischen Fallbeispielen, auch das kleine paternalistisch geführte, wirtschaftlich florierende Unternehmen. Hier ist gute Vereinbarkeitspolitik - in diesem Unternehmen existieren die weitaus meisten umgesetzten Maßnahmen bis hin zum Haushaltsservice - ein Ergebnis der Fürsorge des Firmenchefs. Dieser Politik der Fürsorge für die Mitarbeiter entspricht ein ausgezeichnetes Betriebsklima, zufriedene Mitarbeiter mit niedrigem Krankenstand und ein ebenfalls zufriedener Betriebsrat mit einer vertrauensvoll-kooperativen Haltung, der die Bedeutung des audit relativiert,

denn familienfreundliche Politik wird ohnehin betrieben, „mit oder ohne Auditierung“.

3.3. Handlungsmuster der Betriebs-/Personalräte im Auditierungsprozess

Das audit wird von den meisten unserer Interviewpartner als eine Art „gemeinsames Projekt“ von Firmenleitung und Arbeitnehmervertretung betrachtet – das heißt allerdings nicht, dass sich beide Seiten in gleicher Weise einbringen und in gleicher Weise Verantwortung übernehmen. Die meisten Interviewpartner werden von Anfang an oder fast von Anfang an, das heißt, nachdem die vorbereitenden Gespräche stattgefunden haben, von der Geschäftsleitung oder der Gleichstellungsbeauftragten mit eingebunden; sie arbeiten in der Projektgruppe mit, an den Auditierungs-Workshops und mitunter auch in den Arbeitsgruppen, die zu einzelnen Handlungsfeldern gebildet werden. Die Projektleitung obliegt zumeist Mitgliedern der Geschäftsführung oder der Personalabteilung, manchmal den Gleichstellungsbeauftragten; ist die Leitung rotierend angelegt, so wechseln sich verschiedene Führungskräfte ab. Die Betriebs- und Personalräte sehen sich selbst im audit deutlich nicht in Leitungsfunktion; sie erachten sich zumeist auch nicht für zuständig, was die Umsetzung von beschlossenen Maßnahmen betrifft. Die meisten Betriebs- und Personalräte finden das audit grundsätzlich gut („toll, dass es so etwas gibt“), sie sind über den Stand der Dinge informiert, sie bringen auch Ideen ein und sehen sich als Informanten der anderen Mitglieder des Betriebs- oder Personalrates. Prinzipiell aber wird das audit von den meisten als ein Instrument der Unternehmensseite eingeschätzt.

In einigen wenigen Fällen sind die Betriebs- oder Personalräte ebenfalls mit einbezogen; sie zeigen sich aber im Vergleich zu der ersten Gruppe deutlich weniger engagiert und schlechter informiert über den Stand der Dinge; sie sind zwar im Auditierungsprozess vertreten, aber eher formal. Nur einmal wird die Zusammenarbeit im Auditierungsprozess, was etwa Meinungsbildungsprozesse über die anvisierten Handlungsfelder betrifft, in der Sache als konfliktträchtig bezeichnet. In einem anderen Fall wird beklagt, dass die Seite der Arbeitnehmervertretung von der Geschäftsleitung mehr und mehr aus dem Auditierungsprozess ausgeschlossen wurde. Die Regel ist jedoch, dass die Personalvertreter bei dem Projekt Auditierung dabei sind (auch dabei sein sollen), dieses auch positiv bewerten, sich jedoch zumeist mit gebremstem Engagement einbringen, da sie sich nicht als die Hauptakteure erachten.

Von einigen Interviewpartnern wird das audit in politischer Weise als eine Selbstverpflichtung des Unternehmens betrachtet, welche sich für die Betriebs- und Personalratsseite vorteilhaft auswirke, da man in Aushandlungsprozessen gleichsam eine Argumentationshilfe zur Hand habe. Diese Personalvertreter schätzen auch ihre eigene Bedeutung im Auditierungsprozess höher ein; sie sehen sich als „Hüter“ und „Wächter“ der beschlossenen Maßnahmen; sie haben mithin Kontrollfunktion.

Dass das audit die Relevanz der Vereinbarkeitspolitik im Betriebs- bzw. Personalrat verstärkt habe, wird eher selten wahrgenommen. Vereinbarkeitspolitik gehört deutlich nicht zum Kerngeschäft von Personal- und Betriebsräten;

die Beachtung und Verankerung des Themas im Betriebs- oder Personalrat ist stark von engagierten Einzelpersonen abhängig. Dies sind in der Regel auch die Personen, welche den Betriebs- oder Personalrat im audit vertreten und wiederum die gewonnenen Informationen in die Arbeitnehmervertretung hineintragen.

Die Initiative zur Teilnahme am audit geht in der überwiegenden Mehrheit von der Unternehmensseite, von Mitgliedern der Geschäftsführung oder der Personalleitung aus. An zweiter Stelle rangiert die Gleichstellungs- oder Frauenbeauftragte des Betriebs. In drei Fällen geht die Initiative von Arbeitsgruppen aus, welche innerhalb des Unternehmens mit Themen wie Vereinbarkeit, Chancengleichheit oder Diversity Management betraut sind. Nur einmal geht, wie oben bereits dargestellt, die Initiative vom Betriebsrat aus, und in einem Fall haben wir unklare Angaben über die Initiierung.

Die Initiative korrespondiert zumeist mit der Leitung des audit sowie mit der Übernahme von Verantwortung hinsichtlich der konkreten Umsetzung von Maßnahmen. Die Leitung und Federführung wird, wie schon gesagt, ganz überwiegend von Personen aus Geschäftsleitung und Personalabteilung übernommen, einige Male auch von der Gleichstellungsbeauftragten. Das audit steht und fällt, so berichten mehrere Interviewpartner, mit dem persönlichen Engagement konkreter Personen, meist innerhalb der Geschäftsführung. Das kann der junge Vater in der Personalabteilung sein oder die hoch qualifizierte Mitarbeiterin in Führungsposition, die so schnell wie möglich aus der Elternzeit zurückkehren will und Interesse daran entwickelt, über die eigene Person hinaus gute Voraussetzungen zu schaffen. Ein Wechsel in der Geschäftsführung oder das Ausscheiden relevanter Personen kann bedeuten, dass das Audit, so engagiert es auch verfolgt wurde, „wieder einschläft“. Die Personalvertreter können einen solchen Wegfall von relevanten Personen schlecht kompensieren. Sie sind gleichsam in der Beobachterrolle und konstatieren, dass das audit nunmehr bedeutungslos wird. Das heißt, wenn auch die meisten Personalvertreter von Anfang an einbezogen wurden, so fühlen sie sich nur in einigen wenigen Fällen zuständig für die Implementation von beschlossenen Maßnahmen. Sie haben insgesamt eine eher zurückhaltende Rolle im Prozess der Auditierung; pointiert formuliert könnte man sagen, das audit ist nicht wirklich ihre Sache. Diese Haltung dürfte mit dem nächsten Punkt, der Motivation für die Teilnahme am audit korrespondieren.

3.4. Motivation der Betriebe für die Teilnahme am audit aus Sicht der Betriebs- und Personalräte

Die deutlich stärkste Motivation für die Teilnahme am audit ist die von der Unternehmensseite erwünschte positive Außenwirkung, die Werbewirksamkeit, der Wettbewerbsvorteil, genauer gesagt, der Imagefaktor. Dies wird in der Mehrheit der Fälle deutlich hervorgehoben. Häufig sind die Voraussetzungen im Unternehmen günstig, das heißt, familienfreundliche Maßnahmen sind bereits seit geraumer Zeit fester Bestandteil der Unternehmenspolitik. Viele Unternehmen haben seit den 90er Jahren Vereinbarkeitspolitik betrieben, am deutlichsten wird dies an den vielen verschiedenen Arbeitszeitmo-

dellen, welche oft auch von der Arbeitnehmervertretung anerkennend hervorgehoben werden, dem Ausbau der Teilzeit und der wachsenden Offenheit für alternierende Telearbeit.

Das audit bietet in diesen Fällen die Möglichkeit, den im Betrieb vorhandenen guten Standard auch öffentlich zu präsentieren. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch vom Interviewpartner mit einem gewissen Stolz, mitunter auch in Identifikation mit der Unternehmenspolitik formuliert, die Firma sei „gut aufgestellt“, sie brauche mithin eine genaue Bestandsaufnahme nicht zu scheuen. Einige Unternehmen haben bereits an anderen Wettbewerben zum Thema „Familienfreundlicher Betrieb“ teilgenommen und dabei einen guten Platz erringen können, wobei nun ein gewisser Ehrgeiz vorhanden ist, sich ein weiteres Mal für das familienpolitische Engagement auszeichnen zu lassen. Ein Interviewpartner formuliert diesen Ehrgeiz folgendermaßen: „Den Preis wollen wir uns auch noch holen“. In den meisten Fällen, so lässt sich festhalten, findet das audit dort statt, wo bereits eine Tradition familienfreundlicher Politik besteht, das audit wird dann als „Verfeinerung“ oder „Ergänzung“ einer bereits bestehenden guten Situation erachtet.

Bei einigen Unternehmen lässt sich stärker eine Art 'intrinsischer' Motivation feststellen. Das audit wird hier hauptsächlich als eine auch nach außen sichtbare Form der Selbstverpflichtung wahrgenommen, als Absicherung und Systematisierung einer familienfreundlichen Politik. Diese Wahrnehmung korrespondiert mit dem politisierten Blick auf die Möglichkeiten des Audits, also mit der Selbstwahrnehmung der Personalvertreter als Kontrolleure und Profiteure dieses Prozesses, letzteres im Sinne von besserer Positionierung in Aushandlungsprozessen zum Thema Vereinbarkeit.

Die Dominanz des Ziels auf der Unternehmensseite, das audit als Instrument der Selbstdarstellung zu nutzen, korrespondiert mit der Zurückhaltung auf Seiten der Personalvertreter hinsichtlich des Audits. Es existiert offensichtlich größtenteils eine Art unausgesprochene Einigkeit auf beiden Seiten, dass das audit die Sache der Unternehmensseite ist. Der 'Zuschlag' für die Unternehmensseite wird von einem großen Teil der Interviewpartner nicht weiter problematisiert, einige Betriebs- und Personalräte fühlen sich jedoch instrumentalisiert bzw. sie erachten ihre Einbindung ins audit lediglich als „Alibi“. Eine Interviewpartnerin formuliert ganz deutlich eine Diskrepanz zwischen betrieblicher Wirklichkeit und der Außendarstellung des Unternehmens: „In der Wahrnehmung der Kollegen (...) dass die Veröffentlichung von so' nem Zertifikat eher zu 'nem müden Lächeln führt, weil die Kollegen sagen, das ist ja gut und schön, nur das was wir (...) im betrieblichen Alltag erleben, das weicht meilenweit voneinander ab“.

3.5. Umgesetzte Maßnahmen aus Sicht der Betriebs- und Personalräte

Die Maßnahmen im Rahmen des audit befinden sich zum Zeitpunkt der Interviews in unterschiedlichen Stadien der Umsetzung, das heißt, einige sind erst in der Planung, andere werden bereits umgesetzt, und sie treffen auf unterschiedliche Ausgangssituationen. Weiterhin ist zu beachten, dass es sich bei den folgenden Ausführungen nicht um eine genaue Dokumentation des

Status quo handelt, sondern um die Wahrnehmung und Relevanzwertung unserer Interviewpartner.

Das mit Abstand am häufigsten genannte Handlungsfeld ist der *Service für Familien*, und zwar mit und ohne Berücksichtigung des Aspektes der Pflege von Angehörigen. Die ausschließliche Berücksichtigung der Betreuung von Kindern unter diesem Punkt überwiegt leicht (der Punkt wird achtmal nur auf Kinder bezogen und sechsmal auf Kinder und Pflegebedürftige). Dennoch wird der Aspekt der Pflege von unseren Interviewpartnern als relevant erachtet, es wird vermutet, dass dieser Punkt in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird. Schon heute würden vielfach Teilzeitbegehren seitens der Beschäftigten mit der Notwendigkeit der Pflege von Angehörigen begründet. Als Maßnahmen in Hinblick auf die Betreuung von Kindern wird von den Befragten Folgendes genannt: Ferienbetreuung, Notfallbetreuung, Einrichtung von Betriebskindergarten, Kinderkrippen, Krabbelgruppen, Beratung und Vermittlung von Betreuungsangeboten sowie die Einrichtung von Eltern-Kind-Zimmern im Unternehmen.

Fast ebenso häufig wird von den Interviewpartnern das Handlungsfeld *Führungskompetenz* genannt. Hierbei handelt es sich in erster Linie um die „Sensibilisierung“ der Führungskräfte für das Vereinbarkeitsthema, um die Installierung einer anderen „Betriebskultur“, besonders im Zusammenhang mit dem Verständnis für Telearbeit, um die Weckung eines Gespürs für sogenanntes „Diversity-Management“. Die meisten Interviewpartner sehen hier deutlich Handlungsbedarf. Ein Betriebsrat formuliert beispielsweise, die Führungskräfte seien „technisch fit“, würden aber die Betreuung ihrer Mitarbeiter vernachlässigen. Exemplarisch für den grundlegenden Bedarf, den die Interviewpartner auf diesem Feld sehen, ist das folgende Zitat einer Betriebsrätin: „Da fangen wir an, ich weiß nicht wo, wahrscheinlich vor Christus, so ungefähr“.

Als nächstes folgt das Feld der *Informations- und Kommunikationspolitik* sowie, ebenso häufig hervorgehoben, der Punkt Telearbeit. Das Feld der Information und Kommunikation ist in zwei Richtungen gemeint: nach innen und nach außen. Nach innen gerichtet ist die Notwendigkeit einer verbesserten Informationspolitik mit Orientierung auf die Beschäftigten, in Hinblick auf innerbetriebliche Belange, Angebote, Maßnahmen, nicht zuletzt auch auf das Audit. Genannt wird in diesem Zusammenhang der Ausbau des Intranets, Information durch E-Mails, Aushänge und Flyer. Überraschend häufig aber ist mit einer guten Informationspolitik eine professionelle Außendarstellung, gute Pressearbeit, gutes Personalmarketing gemeint.

Telearbeit ist für Frauen und Männer attraktiv. Bei Mitarbeiterbefragungen lässt sich ein Bedarf nach weiterem Ausbau der Telearbeit feststellen, dort, wo Telearbeitsplätze eingerichtet wurden, wurden gute Erfahrungen gemacht, so dass man weiter aufstocken will. Bei etlichen Führungskräften zeigt sich bei diesem Punkt noch Sensibilisierungsbedarf, besonders bei den älteren Vorgesetzten scheint nach wie vor Präsenz am Arbeitsplatz die Norm zu sein. Die Haltung der Arbeitnehmervertretungen dazu ist gespalten; der Ausbau von Telearbeitsplätzen wird unterstützt, aber von einigen auch mit einer gewissen Skepsis beobachtet.

Es folgt die Verbesserung bzw. Ausweitung der in den meisten Betrieben bereits in großer Breite vorhandenen *Teilzeitmodelle*, dann das Feld der Personalentwicklung, darauf folgend die weitere Flexibilisierung der *Arbeitszeiten* und der Punkt *Arbeitsorganisation*. Drei Interviewpartner erwähnen im Katalog der familienfreundlichen Maßnahmen den Bereich der Gesundheitsprävention und des Gesundheitsmanagements. Die folgenden Punkte bilden sozusagen das Schlusslicht, das heißt, sie sind nur zwischen 1 und 3 Mal erwähnt worden: Explizite Frauenförderung bzw. –mentoring, lebensphasenorientierte Arbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit, noch weiter auszubauende Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Sabbatical, familienfreundliche Urlaubsregelungen, Haushaltsservice, Patenkonzept, bessere Beratung der Betroffenen durch die Personalabteilung sowie Informationen für Beschäftigte in Elternzeit. Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeit und Arbeitszeitkonten rangieren deshalb so weit unten, weil in vielen Unternehmen unseres Samples die Arbeitszeitsituation als bereits sehr gut und familienfreundlich geregelt betrachtet wird (das „Non plus ultra“, urteilt eine Interviewpartnerin hinsichtlich der Arbeitszeitregelungen ihres Unternehmens!), es gebe dort mithin nicht mehr viel Verbesserungsbedarf.

3.6. Einschätzungen, Kritik und Verbesserungsvorschläge der Betriebs- und Personalräte für den Auditierungsprozess

Nach Einschätzung der Interviewpartnerinnen und -partner werden die angebotenen Maßnahmen in überwältigender Mehrheit von Frauen genutzt – Ausnahme bildet die Telearbeit, welche auch für Männer attraktiv ist, beispielsweise wegen des Wegfalls der Wegzeiten an einigen Tagen. Ansonsten sind Männer in Elternzeit oder Teilzeit aufgrund von familialen Verpflichtungen nach wie vor Ausnahmereischeinungen; das heißt, die Interviewpartner wissen in der Regel von ein oder zwei Männern zu berichten, die solche Angebote wahrgenommen haben. Spezielle Maßnahmen für Männer gibt es in aller Regel nicht; nur in einem Falle wurden Männer ganz explizit aufgefordert, familienfreundliche Angebote bzw. gesetzliche Regelungen auch zu nutzen, bislang mit mäßigem Erfolg. Üblicherweise aber stößt schon die explizite Frage nach Vereinbarkeitsmaßnahmen fokussiert auf Männer auf Verwunderung. Die meisten Betriebs- und Personalräte betreiben eine an individuellen Lösungen orientierte Beratungsarbeit. Betroffene Männer, so die Argumentation, könnten bei Bedarf ebenso gut wie die Frauen Beratung in Anspruch nehmen. Die vorhandenen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, so der Tenor, seien doch ebenfalls für alle, mithin auch für die Männer da. Die Wichtigkeit, Männer ganz explizit für das Vereinbarkeitsthema zu sensibilisieren wird in aller Regel also nicht gesehen.

Ganz deutlich wird durch die Gespräche mit den Personalvertretern, dass die Informations- und Kommunikationsstrategie im Unternehmen in Bezug auf das audit deutlich verbesserungswürdig, in vielen Fällen mangelhaft ist. Die in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle konstatierte desinteressierte Haltung auf Seiten der Beschäftigten korrespondiert mit einem erstaunlich geringen Bekanntheitsgrad des audit im Betrieb. Dies kann wiederum wenig verwundern, denn in einigen Unternehmen ist zwar in der Betriebszeitung oder

im Intranet oder auf Betriebsversammlungen über das audit berichtet worden, in vielen Fällen aber ist die Kommunikation des audit nach innen nahezu versäumt oder aber sehr nachlässig betrieben worden. Offensichtlich hat die Rückkopplung mit den Mitarbeitern keinen sehr hohen Stellenwert. Dabei wird durchaus berichtet, dass einzelne Maßnahmen, wie zum Beispiel die Kinderbetreuung sehr gut angenommen würden; die Maßnahmen werden aber offensichtlich von Seiten der Mitarbeiter nicht mit dem audit in Verbindung gebracht. Explizit wird nur in zwei Fällen von einer positiven Resonanz auf das audit auf Seiten der Beschäftigten berichtet.

Auch die Resonanz auf das audit von Seiten Dritter, also etwa Kunden oder Zulieferer bleibt eher verhalten. In Einzelfällen gibt es Nachfragen, etwa zu besonders gut gelungenen Betreuungsmodellen. In einigen Fällen gibt es eine Identifikation des Unternehmens mit dem Thema Familienfreundlichkeit in der Region durch Presseartikel, es gibt einen gewissen Ehrgeiz der Erste zu sein, etwa in einem Verband oder in einer bestimmten Branche. Und es gibt die Identifikation der Personalvertreter mit dem familienfreundlichen Engagement bzw. Image der Firma, ein gewisser Stolz über die Publizität und die lobende Erwähnung in der Presse.

Von den meisten Betriebs- und Personalräten wird das audit überwiegend positiv bewertet, allerdings in einer verhaltenen Weise, mit einer gewissen Vorsicht und Zurückhaltung („schon mal'n Fortschritt, dass überhaupt so was passiert“). Das heißt, die Betriebs- und Personalräte wertschätzen die Möglichkeit des Audits, beurteilen die Auswirkungen des audit beispielsweise auf die erwünschte Nachhaltigkeit oder stärkere Systematisierung der betrieblichen Vereinbarkeitspolitik jedoch vorsichtig. Einige Personalvertreter verweisen darauf, dass sie sich erst im Prozess der Umsetzung befinden, also noch keine Aussagen in Hinblick auf innerbetriebliche Verbesserungseffekte treffen können. Andere Personalvertreter wiederum berichten, dass in der Anfangszeit, nach der Verleihung des Grundzertifikats, engagiert und gut gearbeitet wurde, das audit mit der Zeit aber an Bedeutung verliere. Einige Interviewpartner konnten keine deutlichen Aussagen treffen hinsichtlich des Standes der Berichterstattung oder der Re-Auditierung. In diesen Aussagen dokumentiert sich zum einen der bereits erwähnte relativ schlechte Informationsstand einiger Betriebs- und Personalräte. Zum anderen zeigt sich aber auch, dass die Ergebnisse des audit relativ undeutlich bleiben und dass die Beurteilung durch die Interviewpartner jenseits der erwähnten positiven Grundhaltung ebenfalls etwas konturlos ist („bissel ein positiver Effekt“). Nur in zwei Fällen zeigen sich die Interviewpartner deutlich begeistert vom Audit, in zwei weiteren Fällen deutlich in ihren Erwartungen enttäuscht, ansonsten dominiert ein verhaltenes Lob. In Hinblick auf seine langfristige Wirksamkeit wird das audit allerdings mit einer gewissen Skepsis betrachtet.

Bei einigen engagierten und aktiven Betriebs- oder Personalräten findet sich die Einschätzung, dass die Gewerkschaften noch zu stark auf die klassischen Handlungsfelder fixiert seien und sie in diesem Prozess wenig unterstützen kann. Die Zukunft gehöre jedoch den sogenannten weichen Themen, also neben dem Vereinbarkeitsthema Themen wie Gesundheitsmanagement, Persönlichkeitsmanagement, Qualifizierung u.ä. Von daher sollte das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf Gegenstand von Tarifverhand-

lungen werden. In diesem Zusammenhang wird auch die Wichtigkeit einer entsprechenden Qualifizierung von Betriebs- und Personalräten betont, um so auch wirklich dem Anspruch gerecht werden zu können, in professioneller Weise Zukunft zu gestalten. Der Anspruch der Arbeitnehmervertretungen auch in diesem Politikfeld professionelle Arbeit zu leisten, dokumentiert sich deutlich in der folgenden Aussage eines engagierten Betriebsrates: "Wir haben hier keinen Kaninchenzüchterverein, wir sind hier ein Profiladen". Zur besseren Qualifizierung in Bezug auf die genannten Zukunftsthemen gehöre eine Gestaltung von Seminar-Angeboten mit dem Ziel, auch Männer anzusprechen. Dies sei mit Titeln wie „Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ nicht zu erreichen. Vielmehr müsse man mehr die Gestaltung des Berufslebens bzw. die Reflexion der eigenen Berufsrolle fokussieren, um auch für Männer attraktiv zu sein. In diesen Kontext gehört auch der Wunsch eines Interviewpartners nach mehr Austausch und Netzwerken, um Ideen entwickeln zu können; sein Stichwort lautet „Kreativitätspool“.

Ein Interviewpartner kritisiert die mangelnde Vorbereitung der Betriebs- und Personalräte auf das audit durch die Gewerkschaft; die Betriebsräte fühlten sich im Hinblick auf die geforderte Mitarbeit am audit „ins kalte Wasser geschmissen“. Es gibt demgegenüber auch einen Interviewpartner, der große Zufriedenheit mit der Information und Unterstützung durch die Gewerkschaft zeigt; sein vertrauensvoll-unkompliziertes Verhältnis dokumentiert sich in der folgenden Aussage: „Dann ruf ich drin an, das ist ja auch relativ einfach, das ist ein lockeres Verhältnis, dann sagt man, Freunde, okay, wann kann ich reinkommen, ich brauch Info“. Allerdings gibt es auch den Fall, in dem sich die Arbeitnehmervertretung explizit keine Unterstützung durch die Gewerkschaft wünscht. Hier wird auf die je betriebsspezifischen Bedingungen verwiesen sowie auf die im eigenen Haus vorhandene Fachkompetenz.

Und schließlich wurde von einer vom Auditierungsprozess enttäuschten Interviewpartnerin der Vorschlag gemacht, die Hertie-Stiftung/berufundfamilie gGmbH möge sich separat an die Arbeitnehmervertretungen wenden, um dieser Seite auch garantiert Gehör zu schenken. Zusätzlich solle die Wichtigkeit der Betriebs- und Personalratsseite auch durch die Unterschrift derselben unter den Zwischenbericht dokumentiert werden. Ansonsten erhebe sich der Verdacht, man würde sich einseitig auf die Darstellung der Unternehmensseite verlassen. Hintergrund dieser Forderung ist das Erleben einer Diskrepanz zwischen der Selbstdarstellung des Unternehmens und der betrieblichen Wirklichkeit.

3.7. Handlungsmuster der Betriebs-/Personalräte im Auditierungsprozess: Zusammenfassung der Ergebnisse der qualitativen Studie

1. Das audit wird von den Arbeitnehmervertretungen als Instrument der Arbeitgeberseite gesehen

Als deutliches Ergebnis der qualitativen Teil-Studie kann formuliert werden, dass das audit von den befragten Arbeitnehmervertretern in erster Linie als ein Instrument der Unternehmensseite gesehen wird. In den weitaus meisten Fällen sind es Mitglieder der Geschäftsleitung

oder der Personalleitung, die die Initiative ergreifen, die Projektleitung übernehmen und für die Umsetzung der Maßnahmen die Verantwortung tragen. Die auditierten Unternehmen sind in aller Regel solche, die familienpolitisch bereits gut aufgestellt sind, viele möchten das audit als gute Außendarstellung nutzen möchten.

2. Es gelingt der Seite der Arbeitnehmervertretung in den meisten Fällen nicht, das audit als ein Instrument zu begreifen, welches sie politisch vorteilhaft nutzen können.

In einigen Fällen verstehen die Betriebs- und Personalräte das audit als Argumentationshilfe, als Möglichkeit die Geschäftsleitung in Aushandlungsprozessen auf im Rahmen des audit getroffene Zielvorstellungen zu verpflichten. Sie können mithin das audit zur Stärkung der eigenen Position nutzen. In den meisten Fällen aber sind die Personalvertreter sozusagen Akteure in zweiter Reihe, sie arbeiten im Auditierungsprozess mit, aber unter der Federführung der Geschäftsführung und häufig ohne selbst zu verantworten und zu gestalten. Häufig fehlt eine klar umrissene eigene Position im Auditierungsprozess. Einige Personalvertreter beklagen eine Instrumentalisierung durch die Unternehmensleitung, sie erleben ihre Rolle im audit lediglich als Alibi-funktion.

Diejenigen Personalvertreter, die sich aktiv-gestaltend in den Auditierungsprozess einbringen konnten, waren gut informiert und in Unterstützungsnetzwerke eingebunden. Auch der Wunsch einer Betriebsrätin nach einer gesonderten Kontaktaufnahme zum Betriebs- oder Personalrat durch die Hertie-Stiftung/berufundfamilie gGmbH sowie einer zusätzlichen Unterschrift der Personalvertretungsseite unter den Zwischenbericht dokumentiert den Eindruck eines Ungleichgewichts der Kräfte und den Bedarf nach Stärkung der Seite der Personalvertretung.

Auf Seiten der Beschäftigten finden sich nach Einschätzung der befragten Betriebs-/Personalräte Desinteresse im Hinblick auf das audit und ein geringer Bekanntheitsgrad des Audits. Auch hier gilt es, ein gewisses Ungleichgewicht in der Informationspolitik auszubalancieren: In dem Maße, in dem das audit nach außen kommuniziert wird, sollte es auch nach innen kommuniziert werden.

4. Betriebs- und Personalräte als Akteure familienbewusster Personalpolitik - Zusammenfassung der Ergebnisse und Empfehlungen

Unter Rückgriff der Ergebnisse der beiden Teilstudien lassen sich die zentralen Ergebnisse der Studie folgendermaßen zusammenfassen:

1. Die Betriebs- und Personalräte beschränken sich im Auditierungsprozess auf das formal Erforderliche

Die Initiative zum Auditierungsprozess geht in den wenigsten Fällen von den Betriebs- und Personalräten aus. Obwohl die Mehrzahl der befragten Betriebs- und Personalräte die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber im Prozess der Auditierung positiv einschätzt und der Ansicht ist, die Ideen der Arbeitnehmervertretungen sind erwünscht, scheinen diese sich im Auditierungsprozess weitgehend auf das formal Erforderliche zu beschränken. Dies mag damit zusammenhängen, dass das audit als Projekt der Arbeitgeberseite gesehen wird. Trotzdem wird die Durchführung des audit begrüßt, es wird als Möglichkeit gesehen, familienpolitischen Maßnahmen im Betrieb eine bessere Grundlage zu verschaffen und für das Thema Vereinbarkeit zu sensibilisieren. Allerdings besteht auch der Verdacht, die Betriebsleitung könnte das audit ausschließlich für PR-Zwecke gebrauchen. In diesem Zusammenhang wünschen sich einige Arbeitnehmervertretungen eine stärkere formale Einbindung in den Re-Auditierungsprozess.

2. Familienbewusste Personalpolitik wird von den Betriebs- und Personalräten nicht als querschnittsorientiertes betriebliches Politikfeld gesehen.

Dementsprechend zeigt sich, dass das Thema familienbewusste Personalpolitik in der Arbeit der Betriebs- und Personalräte allgemein einen nachgeordneten Bereich darstellt. Trotzdem meinen die Betriebs- und Personalräte in ihrer Mehrzahl, dass sie mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie aktiv auf die Beschäftigten zugehen, wobei sie bei Frauen ein höheres Interesse als bei Männern annehmen. Auch nach Abschluss des Auditierungsprozesses vermuten die Betriebs- bzw. Personalräte keine wesentliche Zunahme des Interesses der Beschäftigten für das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die im Prozess der Auditierung entwickelten Maßnahmen und Angebote würden auch weiterhin überwiegend von Frauen genutzt.

3. Eine kleine Betriebsgröße, ein hoher Stellenwert des Vereinbarkeits-Themas bei den männlichen Mitarbeitern und der Personalvertretung und zugleich ein hoher Frauenanteil im Betriebs-/Personalrat bilden wichtige betriebliche Rahmenbedingungen zu einer effektiven Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik:

Im Hinblick auf die betrieblichen Rahmenbedingungen legen insbesondere die Ergebnisse der quantitativen Teilstudie den Schluss nahe, dass eher kleine Betriebe mit einem hohen Stellenwert des Themas Vereinbarkeit im Betriebs- und Personalrat sowie bei den männlichen Beschäftigten gute Rahmenbedingungen für eine familienbewusste

Personalpolitik darstellen. Hier werden im Prozess der Auditierung die meisten Maßnahmen umgesetzt. Auch ist hier der Stellenwert des Themas Vereinbarkeit beim Betriebs-/Personalrat am Beginn des Auditierungsprozesses höher als beim Arbeitgeber. Dies könnte nicht zuletzt damit zusammenhängen, dass der Frauenanteil im Betriebs-/Personalrat bei diesem Betriebstyp bei durchschnittlich 50% liegt. Der Erfolg bei der Durchführung des audit könnte seine Ursache auch darin haben, dass diese Betriebe als Resultat einer stärkeren Verankerung des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu Beginn des Auditierungsprozesses bereits gut aufgestellt sind.

Von diesen Ergebnissen ausgehend lassen sich nun folgende Empfehlungen ableiten:

1. Die Gewerkschaften werden unseres Erachtens von den Betriebs- und Personalräten gewissermaßen aufgefordert, eine eigenständige familienpolitische Position zu entwickeln, die es den Personalvertretungen ermöglicht, sowohl in diesem betrieblichen Politikfeld als auch im Auditierungsprozess erfolgreich zu agieren.
2. Als Unterstützungsleistung durch die Gewerkschaften wünschen sich die Betriebs-/Personalräte die Erstellung eines handlungsorientierten Leitfadens bzw. einer Check-Liste, die als eine Orientierungshilfe im Auditierungsprozess fungieren soll.
3. Weiterhin als Unterstützung durch die Gewerkschaften wünschen sich die Betriebs-/Personalräte eine Zusammenstellung von Good-practice-Beispielen familienbewusster Personalpolitik, die deutlich macht, dass familienbewusste Personalpolitik von den Personalvertretungen im Kontext betrieblicher Restrukturierungsprozesse auch sinnvoll und zum Nutzen der Belegschaft umgesetzt werden kann.
4. Insgesamt wünschen sich viele Arbeitnehmervertretungen auch eine stärkere Berücksichtigung bzw. Aufnahme des Themas Vereinbarkeit in Tarifverhandlungen.
5. Die Sensibilisierung für den Querschnittscharakter des Politikfelds Vereinbarkeit von Beruf und Familie müsste insbesondere im Rahmen gewerkschaftlicher Fort- und Weiterbildungsangebote gelingen, die zu diesem Themenbereich auch von den von uns befragten Betriebs- und Personalräten gefordert werden. Allerdings zeigen die Antworten auch, dass entsprechende Angebote nur dann auf eine entsprechende Nachfrage seitens der Mitglieder der Personalvertretungen treffen werden, wenn sie vom inhaltlichen Zuschnitt und von der Themenstellung her nicht das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie als solches in den Vordergrund stellen.
6. Um die Betriebskulturen durch den Auditierungsprozesses nachhaltig zu verändern, ergibt sich die Notwendigkeit, ein Informationsmanagement zu entwickeln, das die enge Kopplung des Vereinbarkeits-Problems vorrangig als ein Frauenproblem löst. Die Entwicklung eines adäquaten Informations-

management durch die Hertie-Stiftung/berufundfamilie gGmbH scheint auch aus dem Grund erforderlich zu sein, dass Sinn und Zweck sowie die positiven Effekte des Auditierungsprozesses nach Einschätzung der Betriebs- und Personalräte in die Belegschaft unzureichend kommuniziert werden, womit auch die Chance vertan wird, über eine Beteiligung am audit berufundfamilie® das Politikfeld familienbewusste Personalpolitik nachhaltig in der Organisationskultur zu verankern. Da ein bestimmter Sensibilisierungsgrad der männlichen Teile der Mitarbeiterschaft für eine erfolgreiche Umsetzung des Auditierungsprozesses nicht unerheblich zu sein scheint, sollten insbesondere männerorientierte Angebote entwickelt werden.

7. Um insbesondere die Führungskräfte in den Betrieben für das Politikfeld zu sensibilisieren, müssten sowohl von der Hertie-Stiftung/berufundfamilie gGmbH als auch vom BMFSFJ entsprechende Strategien entwickelt werden. Der vom BMFSFJ mit der Prognos-Studie begonnene Ansatz zur Quantifizierung der betriebswirtschaftlichen Effekte familienbewusster Personalpolitik sollte in diesem Sinne fortgesetzt und vor dem Hintergrund der Notwendigkeit der Entkopplung des Vereinbarkeits-Themas von einer ausschließlichen Frauenfrage sowie vor dem Hintergrund der reformierten Elternzeit-Regelung stärker auf die Abbildung positiver ökonomischer Effekte aktiver Vaterschaft fokussiert werden.

8. Mit dem Ziel einer erfolgreichen und vor allem nachhaltigen Durchführung des Auditierungsprozesses erscheint in unseren Augen auch die Forderung der Betriebs-/Personalräte sinnvoll, in das Auditierungsverfahren zusätzliche Feed-back-Schleifen - etwa in Form einer verpflichtenden Stellungnahme der Personalvertretungen - einzuziehen. So kann verhindert werden, dass das audit berufundfamilie® ausschließlich zu einer PR- und Image-Pflege seitens einiger teilnehmender Betriebe benutzt wird.

5. Anhang: Fragebogen der quantitativen Teil-Studie

A Betriebliche Situation und Vereinbarkeitspolitik

1. Wie bewerten Sie das Verhältnis zwischen Betriebsrat / Personalrat und Arbeitgeber? (Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5 aus).

konstruktiv konfliktreich
1 2 3 4 5

2. Wie finden in der Regel Abstimmungsprozesse zwischen Betriebsrat / Personalrat und Arbeitgeber statt?

in formalen Sitzungen
 in informellen Gesprächen

3. Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen.
(Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5 aus).

- Betriebsrat / Personalrat und Arbeitgeber sollten versuchen, an einem Strang zu ziehen.

stimme zu stimme nicht zu
1 2 3 4 5

- Der Betriebsrat / Personalrat sollte vorrangig versuchen, individuelle Lösungen für konkrete Anliegen von einzelnen Beschäftigten zu finden.

stimme zu stimme nicht zu
1 2 3 4 5

- Der Betriebsrat / Personalrat sollte vorrangig kollektive Regelungen anstreben.

stimme zu stimme nicht zu
1 2 3 4 5

- Der Betriebsrat / Personalrat sollte zur besseren Durchsetzung der Interessen der Beschäftigten auch vor spektakulären Aktionen (wie z.B. eigenen Pressekampagnen u.ä.) nicht zurückschrecken.

stimme zu stimme nicht zu
1 2 3 4 5

→

4. Wie bewerten Sie den Kommunikationsfluss zwischen Betriebsrat / Personalrat und Beschäftigten? (Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5 aus).

sehr gut sehr schlecht
1 2 3 4 5

5. Die Beschäftigten nehmen häufig die Hilfe des Betriebsrats / Personalrats in Anspruch. (Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5 aus).

trifft zu trifft nicht zu
1 2 3 4 5

6. Die Beschäftigten, die sich an den Betriebsrat / Personalrat wenden, sind überwiegend

<input type="checkbox"/>	Männer
<input type="checkbox"/>	Frauen
<input type="checkbox"/>	etwa gleich viel Männer wie Frauen
<input type="checkbox"/>	Entspricht dem Verhältnis von Männern und Frauen in der Belegschaft

7. Der Betriebsrat / Personalrat geht mit wichtigen Themen und Informationen aktiv auf die Beschäftigten zu. (Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5 aus).

trifft zu trifft nicht zu
1 2 3 4 5

8. Der Betriebsrat / Personalrat geht mit Informationen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf aktiv auf die Beschäftigten zu. (Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5 aus).

trifft zu trifft nicht zu
1 2 3 4 5

9. Wie bewerten Sie das Interesse der Beschäftigten (differenziert nach Frauen und Männern) am Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf? (Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5 aus).

	sehr hoch	1	2	3	4	5	sehr gering
Frauen		<input type="checkbox"/>					
Männer		<input type="checkbox"/>					

→

10. Mit welchen Fragen und Problemen wenden sich die beschäftigten Frauen und Männer an den Betriebsrat / Personalrat? (Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5 aus).

Konflikte mit Vorgesetzten	sehr häufig	1	2	3	4	5	sehr selten
	Männer	<input type="checkbox"/>					
	Frauen	<input type="checkbox"/>					
Konflikte mit Kollegen	sehr häufig	1	2	3	4	5	sehr selten
	Männer	<input type="checkbox"/>					
	Frauen	<input type="checkbox"/>					
Lohn- und Gehaltsverhandlungen	sehr häufig	1	2	3	4	5	sehr selten
	Männer	<input type="checkbox"/>					
	Frauen	<input type="checkbox"/>					
Aushandlung von Verträgen	sehr häufig	1	2	3	4	5	sehr selten
	Männer	<input type="checkbox"/>					
	Frauen	<input type="checkbox"/>					
Weiterbildung / Fortbildungsangelegenheiten	sehr häufig	1	2	3	4	5	sehr selten
	Männer	<input type="checkbox"/>					
	Frauen	<input type="checkbox"/>					
Fragen / Beratung zur Elternzeit	sehr häufig	1	2	3	4	5	sehr selten
	Männer	<input type="checkbox"/>					
	Frauen	<input type="checkbox"/>					
Fragen / Beratung zur Rückkehr aus der Elternzeit	sehr häufig	1	2	3	4	5	sehr selten
	Männer	<input type="checkbox"/>					
	Frauen	<input type="checkbox"/>					
Teilzeitwünsche wegen besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf	sehr häufig	1	2	3	4	5	sehr selten
	Männer	<input type="checkbox"/>					
	Frauen	<input type="checkbox"/>					
Teleheimarbeit wegen besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf	sehr häufig	1	2	3	4	5	sehr selten
	Männer	<input type="checkbox"/>					
	Frauen	<input type="checkbox"/>					
Freistellungen wegen besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf	sehr häufig	1	2	3	4	5	sehr selten
	Männer	<input type="checkbox"/>					
	Frauen	<input type="checkbox"/>					
Informationswünsche allgemein zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	sehr häufig	1	2	3	4	5	sehr selten
	Männer	<input type="checkbox"/>					
	Frauen	<input type="checkbox"/>					



11. Bitte bewerten Sie den Stellenwert der folgenden Themen in der Arbeit des Betriebsrats / Personalrats. (Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5 aus).

	sehr hoch					sehr niedrig
	1	2	3	4	5	
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	<input type="checkbox"/>					
Entgeltbestandteile / geldwerte Leistungen	<input type="checkbox"/>					
Arbeitszeitregelungen	<input type="checkbox"/>					
Beschäftigungssicherungskonzepte	<input type="checkbox"/>					
Arbeitsverdichtung	<input type="checkbox"/>					

12. Welchen Stellenwert hat das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der konkreten Betriebsrats- / Personalratsarbeit in den letzten zwei Jahren eingenommen? (Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5 aus).

sehr hoch sehr niedrig

1 2 3 4 5

Wie oft hat der Betriebs- / Personalrat im vergangenen Jahr getagt?
_____ Sitzungen

Wie oft war das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf Gegenstand der Tagesordnung? _____ Mal.

Bitte auf der nächsten Seite weiter!

B. Der Prozess der Auditierung

13. Wer hat im Wesentlichen die Beteiligung des Unternehmens am audit be-
rufundfamilie[®] angestoßen?

<input type="checkbox"/>	Betriebsrat / Personalrat
<input type="checkbox"/>	Arbeitgeber
<input type="checkbox"/>	Frauenbeauftragte / Gleichstellungsbeauftragte
<input type="checkbox"/>	Beschäftigte
<input type="checkbox"/>	Sonstige: _____

14. Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf hatte bereits vor der Be-
teiligung am audit einen hohen Stellenwert beim Arbeitgeber. (Wählen
Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5 aus).

trifft zu trifft nicht zu
1 2 3 4 5

15. Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf hatte bereits vor der Be-
teiligung am audit einen hohen Stellenwert beim Betriebsrat / Personal-
rat. (Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5 aus).

trifft zu trifft nicht zu
1 2 3 4 5

16. Wie gestaltete sich im Prozess der Auditierung (im Vorbereitungsge-
spräch / in der Projektgruppe) die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat
/ Personalrat und Arbeitgeber / Führungskräften? (Wählen Sie bitte mithil-
fe einer Skala von 1 bis 5 aus).

sehr gut sehr schlecht
1 2 3 4 5

17. Der Betriebsrat / Personalrat hat wichtige Ideen in den Prozess der Audi-
tierung eingebracht. (Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5
aus).

trifft zu trifft nicht zu
1 2 3 4 5

18. Die Ideen / Vorschläge des Betriebsrats / Personalrats im Prozess der Auditierung sind von Arbeitgeber und Führungskräften erwünscht und finden Anerkennung. (Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5)

trifft zu trifft nicht zu
 1 2 3 4 5

19. Der Betriebsrat / Personalrat war folgendermaßen in den Prozess der Auditierung einbezogen (Bitte ankreuzen - Mehrfachnennungen möglich)

Mitarbeit in der Projektgruppe	<input type="checkbox"/>
Beratung der Projektassistenz	<input type="checkbox"/>
Vorbereitung des Auditierungworkshops	<input type="checkbox"/>
Teilnahme am Auditierungworkshop	<input type="checkbox"/>
Ausarbeitung der Zielvereinbarungen	<input type="checkbox"/>
Mitarbeit an der jährlichen Berichterstattung	<input type="checkbox"/>

20. In welchem der folgenden Handlungsfelder sind Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereits umgesetzt worden?

	Ja	nein
Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations- und Kommunikationspolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service für Familien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Zur näheren Erläuterung beachten Sie bitte Punkt 7 der Anlage 1 auf Seite 14!

→

21. Bitte bewerten Sie den Erfolg der Maßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern. (Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5 aus).

	sehr hoch						sehr gering
	1	2	3	4	5		
Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>						
Arbeitsorganisation	<input type="checkbox"/>						
Arbeitsort	<input type="checkbox"/>						
Informations- und Kommunikationspolitik	<input type="checkbox"/>						
Führungskompetenz	<input type="checkbox"/>						
Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>						
Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen	<input type="checkbox"/>						
Service für Familien	<input type="checkbox"/>						

22. Von wem werden diese Maßnahmen überwiegend genutzt?

<input type="checkbox"/>	Männer
<input type="checkbox"/>	Frauen
<input type="checkbox"/>	Etwa gleich viel Männer wie Frauen
<input type="checkbox"/>	Entspricht dem Verhältnis von Männern und Frauen in der Belegschaft

23. In welchem Themenfeld sehen Sie noch weiteren Handlungsbedarf sowohl im Allgemeinen als auch für Frauen oder Männer im Besonderen? Kreuzen Sie bitte die entsprechenden Felder in der Tabelle an. (Mehrfachantworten sind möglich).

	Bedarf allgemein	Bedarf Männer	Bedarf Frauen
Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informations- und Kommunikationspolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service für Familien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Wie bewerten Sie das Interesse der Beschäftigten am Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach dem Abschluss des Auditierungsprozesses im Vergleich zum Beginn des Prozesses? (Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5)

sehr hoch sehr niedrig
1 2 3 4 5

Bitte auf der nächsten Seite weiter!

C Zukünftiger Handlungs- und Unterstützungsbedarf

25. Welche Gründe sehen Sie dafür, dass Maßnahmen noch nicht optimal umgesetzt und von den Beschäftigten genutzt werden? (Mehrfachantworten sind möglich).

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Der Arbeitgeber ist nicht vom Nutzen familienbewusster Personalpolitik überzeugt. |
| <input type="checkbox"/> | Die Führungskräfte sind nicht vom Nutzen familienbewusster Personalpolitik überzeugt. |
| <input type="checkbox"/> | Der Betriebsrat / Personalrat ist nicht vom Nutzen familienbewusster Personalpolitik überzeugt. |
| <input type="checkbox"/> | Der Betriebsrat / Personalrat ist mit Arbeit überlastet. |
| <input type="checkbox"/> | Dem Betriebsrat / Personalrat fehlt es an externer Beratung bzw. an Fort- und Weiterbildung. |
| <input type="checkbox"/> | Die Beschäftigten zeigen wenig Interesse. |
| <input type="checkbox"/> | Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf fällt immer wieder hinter die betrieblichen Erfordernisse zurück. |
| <input type="checkbox"/> | Sonstiges: _____ |

26. Welche Unterstützung erwarten Sie sich bei dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Ihrer zuständigen Gewerkschaft? (Mehrfachantworten sind möglich).

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | allgemeine Informationen zu dem Thema |
| <input type="checkbox"/> | Hilfe bei der konkreten Umsetzung |
| <input type="checkbox"/> | Vermittlung von Expertinnen / Experten |
| <input type="checkbox"/> | entsprechende Weiterbildungsangebote |
| <input type="checkbox"/> | Vereinbarkeit soll Thema in Tarifverhandlungen werden |
| <input type="checkbox"/> | stärkere gesellschaftliche Thematisierung |
| <input type="checkbox"/> | Sonstiges: _____ |

27. Welche Unterstützung erwarten Sie sich bei dem Thema Vereinbarkeit von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung? (Mehrfachantworten sind möglich).

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | allgemeine Informationen zu dem Thema |
| <input type="checkbox"/> | Hilfe bei der konkreten Umsetzung |
| <input type="checkbox"/> | Vermittlung von Expertinnen / Experten |
| <input type="checkbox"/> | entsprechende Weiterbildungsangebote |
| <input type="checkbox"/> | stärkere gesellschaftliche Thematisierung |
| <input type="checkbox"/> | Sonstiges: _____ |

28. Welche Unterstützung erwarten Sie bei dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf vom zuständigen Ministerium (BMFSFJ)? (Mehrfachantworten sind möglich).

<input type="checkbox"/>	allgemeine Informationen zu dem Thema
<input type="checkbox"/>	Hilfe bei der konkreten Umsetzung
<input type="checkbox"/>	Vermittlung von Expertinnen / Experten
<input type="checkbox"/>	entsprechende Weiterbildungsangebote
<input type="checkbox"/>	stärkere gesellschaftliche Thematisierung
<input type="checkbox"/>	Sonstiges: _____

Bitte auf der nächsten Seite weiter

D Betriebliche Daten

29. Branche: _____

30. Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

insgesamt	
Frauen	
Männer	

31. Beschäftigten-Struktur (Geschätzter Wert ist ausreichend).

Beschäftigte	Angestellte		Arbeiterinnen / Arbeiter	
Frauen	ca.	%	ca.	%
Männer	ca.	%	ca.	%

32. Wie hoch ist der Anteil der Teilzeit-Beschäftigten in Prozenten ausgedrückt? (Geschätzter Wert ist ausreichend).

Teilzeit-Beschäftigte insgesamt	ca.	%
teilzeitbeschäftigte Frauen	ca.	%
teilzeitbeschäftigte Männer	ca.	%

33. Wo liegt das durchschnittliche Alter der Beschäftigten? (Geschätzter Wert ist ausreichend).

insgesamt	
Frauen	
Männer	

34. Wie viele Beschäftigte haben Kinder im Alter von 0-16 Jahren? (Geschätzter Wert ist ausreichend).

insgesamt	
Frauen	
Männer	

35. Wie hoch war im vergangenen Jahr der Umsatz ihres Unternehmens? (In ganzen Zahlen)

→

Hier bitte nur ganze Zahl eintragen

€ _____

36. Wie schätzen Sie die aktuelle wirtschaftliche Situation Ihres Betriebes ein?

(Wählen Sie bitte mithilfe einer Skala von 1 bis 5 aus).

sehr gut sehr schlecht
1 2 3 4 5

37. Hat sich die wirtschaftliche Situation Ihres Betriebes eher verbessert oder verschlechtert?

eher verbessert eher verschlechtert
1 2 3 4 5

38. Wie hat sich die Beschäftigtenzahl in den letzten Jahren entwickelt?

sehr gestiegen stark abgenommen
1 2 3 4 5

39. Wie viele Mitglieder hat der Betriebsrat / Personalrat?

_____ Personen

davon sind (in Zahlen)

Männer	
Frauen	

40. Da Ihre Organisation / Ihr Unternehmen zu den Forschungsergebnissen beigetragen hat, besteht die Möglichkeit, dies in dem abschließenden Projektbericht zu veröffentlichen. Wollen Sie namentlich / branchenzugehörig genannt werden?

	erwünscht	nicht erwünscht
namentliche Nennung (bitte Absender angeben)		
Nennung der Branchenzugehörigkeit		

Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Mitarbeit!