

# Work-Life-Balance



– neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik

Informationsmodul:

Best Practice

Weiterbildungsmodul für Führungskräfte zum Thema

„Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit“

Ein Forschungsprojekt des



**Staatsinstitut für Familienforschung  
an der Universität Bamberg**

Projektleitung:

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

So erreichen Sie uns:

Tel.: (0951) 9 65 62 -0

Fax: (0951) 9 65 62 -29

harald.rost@ifb.uni-bamberg.de

Anschrift: Heinrichsdamm 4, 96047 Bamberg

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

**ifb**-Materialien 4-2002

© 2002 Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg

Layout: www.fly-out.de, Bamberg / Druck: Digital Druck, Birkach

Das **ifb**

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

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

# Vorwort

Die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit stellt nach wie vor viele Eltern vor erhebliche Probleme und ist für viele junge Frauen und Männer ein wichtiger Aspekt bei der Entscheidung für oder gegen Kinder. Die Aktualität und Brisanz des Themas und die Notwendigkeit, hier neue Lösungsmöglichkeiten zu suchen, wurden auf der politischen Ebene seit langem erkannt. Die Neuregelungen des Bundeserziehungsgeldgesetzes (BErzGG), das neue Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) und neue Konzepte zur institutionellen Kindertagesbetreuung sind Versuche, den Familien die Vereinbarkeit zu erleichtern.

Es wird jedoch immer deutlicher, dass solche familienpolitische Maßnahmen des Staates sich zwar als sehr hilfreich erweisen, aber ohne die aktive Mitwirkung der privaten Wirtschaft dieses Problem nicht gelöst werden kann. Einer konfliktfreieren Vereinbarkeit von Familie und Beruf stehen oft innerbetriebliche Hürden im Wege. Ziel dieses Forschungsprojekts, das durch das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen gefördert wird, ist es, die neuen Herausforderungen der Vereinbarkeitsproblematik von Familie und Beruf aufzuzeigen und Lösungsansätze, die bereits erfolgreich in der Praxis umgesetzt worden sind, zu präsentieren.

In einem ersten Informationsmodul „Familienfreundliche Maßnahmen“ haben wir eine Liste von Maßnahmen bzw. Modellvorhaben dargestellt, die zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen. Es zeigt sich, dass immer mehr Unternehmen auf diese neuen Herausforderungen reagieren und entsprechende familienfreundlicher Strukturen einführen.

In diesem zweiten Modul „Best-Practice“ stellen wir ausgewählte bayerische Unternehmen vor, die bereits Maßnahmen bzw. Modellvorhaben zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt und somit einen Beitrag zur familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitswelt geschaffen haben. Gleichzeitig werden die Erfahrungen dieser Unternehmen bei der Implementation familienfreundlicher Maßnahmen aufgrund einer Befragung dokumentiert.

Bamberg, November 2002

L. A. Vaskovics

H. Rost



# Inhalt

---

Vorwort.....	3
Darstellung ausgewählter Unternehmen.....	7
Die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen.....	69



# Darstellung ausgewählter Unternehmen

---





## EDV Konkret Schulungs- und Weiterbildungs GmbH

Kirchbergstr. 23

86157 Augsburg

Tel: 0821/22793-0

Fax: 0821/22793-33

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

### ■ Ansprechpartnerin: Silke Poelmeyer

■ **Branche und Charakteristik:** *Dienstleistungen - EDV-Schulung und Weiterbildung für Firmen und Privatpersonen*

■ **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 11 MitarbeiterInnen*

*Davon: 78% Frauen, 3% Männer*

■ **Führungspositionen:** *2 Frauen*

■ **Teilzeitbeschäftigte:** *Insgesamt 6 MitarbeiterInnen*

*Davon: 83% Frauen, 17% Männer*

## Maßnahmen

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

Das Unternehmen beschäftigt relativ viele Mitarbeiter, die körperbehindert sind.

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

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

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

## Arbeitszeit und Telearbeit

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

## Kinderbetreuung

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

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

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

## Flankierende Maßnahmen

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

## Sonstiges

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

## Unser Bürgerbuch.com GmbH

Dreuschendorf

96155 Buttenheim

Tel.: 09545/9507-00

Fax: 09545/9507-19

### ■ Ansprechpartnerin: Barbara Kampen

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

## Maßnahmen

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

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

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

## Arbeitszeit und Telearbeit

## Kinderbetreuung

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

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

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

## Steuerkanzlei Peter Strumberger

Strumberger-Wieland Steuerberatung AG

Paul-Hösch-Strasse 31

81243 München

Tel. 089/546161-0

Fax: 089/546161-54

E-Mail: kanzlei@stbag.de

### ■ Ansprechpartnerin: Frau Katja Wieland

■ Branche und Charakteristik: *Dienstleistung – Steuerberatungskanzlei*

■ Beschäftigtenzahl: *Insgesamt 20 MitarbeiterInnen*

*Davon: 90% Frauen, 10% Männer*

■ Führungspositionen: *Hierarchiefrei*

■ Teilzeitbeschäftigte: *5 Frauen*

## Maßnahmen

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

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

Derzeit werden verschiedene Angebote ohne weitere schriftliche Regelung aufrechterhalten, eine Fixierung in Form einer Betriebsvereinbarung wird jedoch angestrebt. Zu den Angeboten gehören eine Kontakthalte durch Versendung von Infomaterialien und Postnachsendungen

Arbeitszeit und Telearbeit

Familienpause und  
Wiedereinstieg

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

## Sonstiges

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

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

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

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

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

Prämie TOTAL E-QUALITY 1998

## m plus m Verkaufsförderung KG

Albertshofener Strasse 7

97320 Großlangheim

Tel: 09325/97120

Fax: 09325/721

E-Mail: rcm@mplusm.de

### ■ Ansprechpartner: Ralf Ch. Meier

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

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

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

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

## Maßnahmen

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

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

## Arbeitszeit und Telearbeit

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

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

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

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

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



Zeit mit ihrem Kind verbringen konnten und dies noch dazu die umsatzstärksten Monate der Firmengeschichte wurden.

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

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

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

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

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

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

Seit etwa vier Jahren arbeitet die Firma kontinuierlich daran, die Arbeitsplätze nach den

## Kinderbetreuung

## Flankierende Maßnahmen

eigenen Vorstellungen umzugestalten. Jeder Mitarbeiter sollte einen flexiblen und modernen, nach neuesten ergonomischen Erkenntnissen gestalteten Arbeitsplatz in einer schönen und anregenden Atmosphäre erhalten. Jeder hat daher die Wahl zwischen Steh- und Sitzarbeitsplätzen, einer Arbeitssituation in größeren oder kleineren, weiten oder geschlossenen Räumen.

### **Sonstiges**

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

## Steuerkanzlei Matthias Deppisch

Dr.-Grabmann-Straße 1

92318 Neumarkt/Opf.

Tel: 09181/4860-0

Fax: 09181/486060

### ■ Ansprechpartner: Johannes Deppisch

■ **Branche und Charakteristik:** *Dienstleistung - Steuer- und Unternehmensberatung*

■ **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 34 MitarbeiterInnen*

*Davon: 76% Frauen, 24% Männer*

■ **Führungspositionen:** *Insgesamt 4 MitarbeiterInnen*

*Davon: 25% Frauen, 75% Männer*

■ **Teilzeitbeschäftigte:** *8 Frauen*

## Maßnahmen

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

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

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

Orientiert an familiären Erfordernissen können die Beschäftigten variable Formen der Telearbeit, unter anderem auch in Kombination mit Teilzeitarbeit, in Anspruch nehmen. Die Zeiteinteilung der Telearbeitenden ist frei. Die ausgelagerten Tätigkeiten werden dabei auf

## Arbeitszeit und Telearbeit

die konkreten Aufgaben hin zugeschnitten. Drei MitarbeiterInnen verfügen bereits über einen voll finanzierten (Technik und Unterhaltung) Telearbeitsplatz zu Hause, weitere sind geplant. Dies erweist sich besonders für Frauen mit kleinen Kindern als ideal. Je nach Anwesenheit der MitarbeiterInnen werden die Büroarbeitsplätze über Desksharing kontinuierlich ausgenutzt.

### **Kinderbetreuung**

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

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

### **Familienpause und Wiedereinstieg**

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

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

### **Flankierende Maßnahmen**

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

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

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

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

### **Sonstiges**

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

Wichtig ist die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, ihre Identifizierung mit dem Betrieb, Loyalität, Leistungsbereitschaft und Kreativität. Da dies umso eher erhalten und gesteigert

---

werden kann, je mehr das familiale Umfeld berücksichtigt und gepflegt wird, bietet das Unternehmen intelligente, familienfreundliche und integrative Arbeitsplätze an.

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

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

## Städtische Wirtschaftsschule

Beckenweiherallee 21

91522 Ansbach

Tel 0981/3660

Fax 0981/14809

### ■ Ansprechpartnerin: Frau Scheiner

■ Branche und Charakteristik: *Bildung und Unterricht/Berufsbildung*

■ Beschäftigtenzahl: *Insgesamt 37 MitarbeiterInnen*

*Davon: 43% Frauen, 57% Männer*

■ Führungspositionen: *Insgesamt 11 MitarbeiterInnen*

*Davon: 27% Frauen, 73% Männer*

■ Teilzeitbeschäftigte: *Insgesamt 11 MitarbeiterInnen*

*Davon: 64% Frauen, 36% Männer*

## Maßnahmen

### Arbeitszeit

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

### Familienpause und Wiedereinstieg

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Flankierende Maßnahmen

## Sonstiges

## Steuerberatungskanzlei Franz Brunner

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

### ■ Ansprechpartnerin: Frau Peter

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

## Maßnahmen

### Arbeitszeit und Telearbeit

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

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

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

### Kinderbetreuung

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Für alle MitarbeiterInnen gibt es in der hauseigenen Tiefgarage Einstellplätze.

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

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

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

## Familienpause und Wiedereinstieg

## Flankierende Maßnahmen

## Steuerbüro Herbert Schulz

Gustav-Freytag-Weg 1

96472 Rödental

Tel.: 09563/7225-0

Fax: 09563/7225-25

und

HSH Steuerberatungsges. mbH Sonneberg

Cuno-Hoffmeister-Str. 29

96515 Sonneberg

Tel.: 03675/8904-0

Fax. 03675/8904-18

[www.HSH-Sonneberg.de](http://www.HSH-Sonneberg.de)

E-Mail: [Info@HSH-Sonneberg.de](mailto:Info@HSH-Sonneberg.de)

### ■ Ansprechpartner für beide Kanzleien: Christian Schulz

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

- **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 49 MitarbeiterInnen*

  - 19 MitarbeiterInnen in Rödental*

  - Davon: 70% Frauen, 30% Männer*

  - 24 MitarbeiterInnen in Sonneberg:*

  - Davon: 75% Frauen, 25% Männer*

- **Führungspositionen:** *3 Männer*

- **Teilzeitbeschäftigte:** *2 MitarbeiterInnen in Rödental*

  - Davon: 50% Frauen, 50% Männer*

  - 2 MitarbeiterInnen in Sonneberg:*

  - Davon: 50% Frauen, 50% Männer*

## Maßnahmen

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

### Arbeitszeit und Telearbeit

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Familienpause und Wiedereinstieg**

## **Flankierende Maßnahmen**

## Comet Computer

Rückertstraße 5

80336 München

Tel: 089/544560-45

Fax: 089/544560-46

### ■ Ansprechpartnerin: Marianne Pfister ([pfister@comet-computer.de](mailto:pfister@comet-computer.de))

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

## Maßnahmen

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

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

### Arbeitszeit und Telearbeit

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

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

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

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

Es herrscht eine flache Hierarchie sowie ein kollegialer Führungs- und Arbeitsstil mit dem Ziel der Förderung der Selbstbestimmung und der Eigenverantwortlichkeit. Insgesamt erfahren die MitarbeiterInnen eine hohe Wertschätzung ihres sozialen, kulturellen und sportlichen Engagements. In regelmäßigen Abständen finden sowohl betriebsintern als auch extern Schulungen statt.

Die Firma unterstützt ein internationales Netzwerk von Frauen im Internet. Außerdem engagiert sich die Firma für zahlreiche Aktivitäten, die sich an Schülerinnen und Studentinnen hinsichtlich Berufswahl von technischen Berufen/IT-Berufen richten.

Die frauen- und familienfreundliche Unternehmensphilosophie (eigenes Gesamtkonzept) wird bewusst nach außen getragen; der Betrieb unterstützt zahlreiche Initiativen in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft.

Das Unternehmen wurde mehrfach sowohl für seine fachlichen Qualifikationen als auch für seine Firmenkultur ausgezeichnet.

## **Kinderbetreuung**

## **Flankierende Maßnahmen**

## **Sonstiges**

## LABOKlin

Labor für Klinische Diagnostik GmbH

Prinzregentenstrasse 3

97688 Bad Kissingen

Tel: 0971/7202-0

### ■ Ansprechpartnerin: Frau Dr. Müller ([mueller@laboklin.de](mailto:mueller@laboklin.de))

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

## Maßnahmen

### Arbeitszeit

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

### Kinderbetreuung

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

### Familienpause und Wiedereinstieg

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

### Sonstiges

Prämie total e-quality 1997

## Proleit AG

Niederlassungen in Halle und Leverkusen

Einsteinstr. 8

91074 Herzogenaurach

Tel. 09132/777-133

Fax: 09132/777-150

Mobil: 0170/7651-350

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

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

## Maßnahmen

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

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

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

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

## Arbeitszeit und Telearbeit

## **Familienpause und Wiedereinstieg**

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

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

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

## **Flankierende Maßnahmen**

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

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

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

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



## Simon Möhringer GmbH

Simon-Möhringer-Strasse 4

97353 Wiesentheid

Tel: 09383/95029

Fax: 09383/95050

E-Mail: [stm@moehringer.com](mailto:stm@moehringer.com)

### ■ Ansprechpartner: Dr.-Ing. Stefan Möhringer

■ **Branche und Charakteristik:** *Maschinen- und Anlagebau: Entwicklung, Herstellung und weltweiter Vertrieb von Holzverarbeitungsanlagen*

■ **Beschäftigtenzahl:** *Insgesamt 124 MitarbeiterInnen*  
*Davon: 24% Frauen, 76% Männer*

■ **Führungspositionen:** *Insgesamt 8 MitarbeiterInnen*  
*Davon: 37 % Frauen, 63% Männer*

■ **Teilzeitbeschäftigte:** *Insgesamt 7 MitarbeiterInnen*  
*Davon: 86% Frauen, 14% Männer*

## Maßnahmen

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

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

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

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

## Arbeitszeit und Telearbeit

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

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

### **Kinderbetreuung**

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

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

### **Familienpause und Wiedereinstieg**

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

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

### **Sonstiges**

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

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

## WMH Herion GmbH

Kreuzloh 1

85276 Pfaffenhofen

Tel. 08441/855-0

Fax. 08441/855-299

### ■ Ansprechpartnerin: Frau Schlegel

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

## Maßnahmen

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

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

Einzelne Absprachen hinsichtlich einer flexiblen Handhabung der Tages- bzw. Wochenarbeitszeiten sind jederzeit möglich, z.B. bei häuslichen Notfällen. Flexible kurzfristige Befreiungen bei Ereignissen im Leben der Kinder sind unbezahlt über Gleitzeitregelungen möglich. Die

## Arbeitszeit

Abprache in der Produktion, die im Schichtbetrieb abläuft, erfolgt dabei im betroffenen Team, das eigenverantwortlich einen reibungslosen Ablauf der Arbeit gewährleistet.

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

#### **Kinderbetreuung**

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

#### **Familienpause und Wiedereinstieg**

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

#### **Flankierende Maßnahmen**

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

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

#### **Sonstiges**

Entgegen der üblichen Konventionen bei einer Neueinstellung besteht bei WMH Herion eine prinzipielle Offenheit für MitarbeiterInnen mit ungewöhnlichen oder nichtlinearen Karrieremustern. Die Geschäftsleitung unterstützt eine familienbewusste Personalpolitik und erarbeitet ein Gesamtkonzept, in das die Vereinbarkeit von Beruf und Familie implementiert werden soll. Darüber hinaus wurde eine Person in Vollzeit eingestellt, die diese Ziele umsetzen und als Ansprechpartnerin für familiäre Belange fungieren soll.

## Privatbrauerei und Mineralbrunnenbetrieb

Heinrich Egerer

Dachinger Str. 27

94431 Pilsting

Tel.: 09953/301-1

Fax: 09953/301-30

### ■ Ansprechpartnerin: Frau Ernie L Egerer

■ Branche und Charakteristik: *Getränkeherstellung und Handel mit Getränken*

■ Beschäftigtenzahl: *Insgesamt 208 MitarbeiterInnen*

*Davon: 22% Frauen, 78% Männer*

■ Führungspositionen: *Insgesamt 7 MitarbeiterInnen*

*Davon: 14% Frauen, 86% Männer*

■ Teilzeitbeschäftigte: *Insgesamt 23 MitarbeiterInnen*

*Davon: 91% Frauen, 9% Männer*

## Maßnahmen

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

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

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

## Arbeitszeit und Telearbeit

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

### **Kinderbetreuung**

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

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

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

### **Familienpause und Wiedereinstieg**

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

### **Flankierende Maßnahmen**

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

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

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

Für Notsituationen gewährt der Betrieb zinsgünstige oder gar zinslose Darlehen.

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

## Sonstiges

## Zwei H – Papier-Großhandelsgesellschaft GmbH & Co. KG

Dieselstr. 24

85748 Garching b. München

Tel.: 089/32950-0

Fax: 089/32950-100

### ■ Ansprechpartner: Geschäftsführer Jörg Sensburg

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

■ Beschäftigtenzahl: *Zum Zeitpunkt der Auditierung*

*insgesamt 231 MitarbeiterInnen*

*Davon: 32% Frauen, 68% Männer*

■ Teilzeitbeschäftigte: *4% der MitarbeiterInnen*

## Maßnahmen

### Arbeitszeit

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

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

### Kinderbetreuung

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



---

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

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

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

## **Familienpause und Wiedereinstieg**

## **Flankierende Maßnahmen**

## **Sonstiges**

## Rieter Ingolstadt

Spinnereimaschinenbau AG

Friedrich-Ebert-Strasse 84

85055 Ingolstadt

Tel.: 0841/9536-229

Fax: 0841/9536-872

Internet: [www.rieteringolstadt.de](http://www.rieteringolstadt.de)

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

[klaudia.dengler@rieter.com](mailto:klaudia.dengler@rieter.com)

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

## Maßnahmen

### Arbeitszeit und Telearbeit

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

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

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

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

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

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

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

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

Absicht ist es, einerseits dem Unternehmen auch in Zukunft ausreichende Fachqualifikationen zu erhalten und andererseits den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, nach Betreuung

von Kindern in deren ersten Lebensjahren, ihre bei Rieter Ingolstadt begonnene Berufslaufbahn fortzusetzen. Das Programm zur Wiedereinstellung soll die staatlichen Wiedereingliederungshilfen ergänzen. Auch in diesem Bereich ist die Gruppe WIR – Women in Rieter aktiv. WIR betreut derzeit 15 Frauen in Elternzeit und hat dadurch erreicht, dass der Kontakt zur Firma während des Mutterschutzes bzw. der Elternzeit nicht verloren geht.

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

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

## Sonstiges

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

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

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

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

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

## sd&tm AG (software design & management)

Thomas-Dehler-Straße 27

81737 München

Tel: 089/63812-0

Fax: 089/63812-150

### ■ Ansprechpartner: Hermann Iding ([herman.iding@sdm.de](mailto:herman.iding@sdm.de))

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

## Maßnahmen

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

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

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

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

## Arbeitszeit und Telearbeit

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

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

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

## Kinderbetreuung

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

## Familienpause und Wiedereinstieg

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Avon Cosmetics GmbH

Am Hart 2  
85375 Neufahrn bei Freising  
Tel.: 08165/72-0  
Fax: 08165/72-1714

■ **Ansprechpartnerin: Frau Elke Ritschel, Leiterin Personalbetreuung,  
Annette Franz (Annette.franz@avon.com)**

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

## Maßnahmen

### Arbeitszeit

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

### Kinderbetreuung

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



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

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

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

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

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

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

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

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

## **Familienpause und Wiedereinstieg**

## **Flankierende Maßnahmen**

## **Sonstiges**

## Robert Bosch GmbH

Robert-Bosch-Str. 1  
91522 Ansbach-Brodswinden  
Tel.: 0981/54-3449  
Fax: 0981/54-3757

### ■ Ansprechpartnerin: Frau Heinlein ([Katja.Heinlein@de.bosch.com](mailto:Katja.Heinlein@de.bosch.com))

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

## Maßnahmen

### Arbeitszeit

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

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

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

### Kinderbetreuung

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

---

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

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

## **Familienpause und Wiedereinstieg**

## Deutsche Telekom AG, Technikniederlassung Rosenheim

PF 10 01 02

83001 Rosenheim

Bahnhofstr. 23

83022 Rosenheim

Tel: 08031/10-0

Fax: 08031/14940

### ■ Ansprechpartnerin: Margit Fink, Assistentin für zentrale Aufgaben

(Margit.Fink@telekom.de)

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

## Maßnahmen

### Arbeitszeit und Telearbeit

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

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

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

---

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

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

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

**Kinderbetreuung**

**Familienpause  
und Wiedereinstieg**

## Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V.

Pater-Rupert-Mayer-Haus

Hirtenstr. 4

80335 München

Tel: 089/55169-0

### ■ Ansprechpartnerin: Frau Treudler/Gleichstellungsstelle

(089/55169395, vtreudler@caritasmuenchen.de)

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

## Maßnahmen

### Arbeitszeit und Telearbeit

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

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

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

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

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

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

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

Insgesamt bestehen sehr großzügige Beurlaubungsregelungen.

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

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

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

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

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

## Flankierende Maßnahmen

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

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

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



## Hypovereinsbank AG

Arabella-Straße 12

80311 München

Tel: 089/ 78-25294

Fax: 089/378-21563

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

(Verena.Heines-Mothes@HypoVereinsbank.de)

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

## Maßnahmen

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

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

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

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

## Arbeitszeit und Telearbeit

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

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

## Kinderbetreuung

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

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

## Familienpause und Wiedereinstieg

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

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

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

---

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

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

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

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

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

## Flankierende Maßnahmen

## Landeshauptstadt München

Personal- und Organisationsreferat, P 2.13

Personalbetreuung, Stellenwirtschaft,

Beurlaubten- und Teilzeitberatungsstelle

Marienplatz 8

80331 München

E-Mail: p213.por@muenchen.de

Gleichstellungsstelle für Frauen der Landeshauptstadt München

Marienplatz 8

80331 München

Tel: 089/233-92466

E-Mail: gst@muenchen.de

### ■ Ansprechpartner im Personal- und Organisationsreferat:

Frau Kranz/Frau Nebauer für die Beurlaubtenberatung

(089/233-21108)

Herr Kober für die Teilzeitberatung

(089/233 -92381)

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

## Maßnahmen

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

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

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

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

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

Die Landeshauptstadt München stellt für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedene Arten der betrieblichen Kinderbetreuung zur Verfügung. So wurden in drei großen städtischen Verwaltungsgebäuden zwei Kooperationseinrichtungen (mit Kinderkrippen- und Kindergartenplätzen) für Kinder im Alter zwischen 0 und 6 Jahren sowie ein Kindergarten für Kinder ab 3 Jahren eingerichtet. Diese Einrichtungen stehen mit der Hälfte ihrer Plätze den Kindern städtischer Beschäftigter zur Verfügung. Bei der Belegung der Plätze werden soziale Kriterien sowie die Entfernung der Dienststelle zur Einrichtung berücksichtigt. Darüber wird seit 1991 jedes Jahr in den städtischen Kindertagesstätten (Kindkrippen, -gärten und -horten) aus Gründen der Personalgewinnung und des Personalerhalts für städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein festgelegtes Kontingent an Kinderbetreuungsplätzen zur Verfügung gestellt. Neben dem dienstlichen Interesse ist zwingende Voraussetzung, dass die Beschäftigten im normalen Einschreibeverfahren keinen Platz erhalten konnten. In den letzten 10 Jahren konnten auf diese Weise insgesamt ca. 2.000 Plätze vergeben werden.

## Kinderbetreuung

## Familienpause und Wiedereinstieg

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

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

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

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

## Flankierende Maßnahmen

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

## Sonstiges

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

Die verbindliche Grundlage für die städtische betriebliche Gleichstellungspolitik waren bislang die gemeinsam mit der Gleichstellungsstelle erarbeiteten Leitsätze zur Chancengleichheit von Frauen und Männern bei der Stadt (Frauenförderplan) vom 11.03.1992. Sie wurden ergänzt durch die Frauenförderdetailpläne und Empfehlungen zu einzelnen personalpolitischen

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

- **Führungskräfte trainings für Frauen:**

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

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

- Die Gleichstellungsstelle

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



## BMW AG

Petuelring 130

80788 München

Tel.: 089/382-68913

### ■ Ansprechpartnerin: Frau Edfelder ([Diane.edfelder@bmw.de](mailto:Diane.edfelder@bmw.de))

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

## Maßnahmen

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

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

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

## Arbeitszeit und Telearbeit

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

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

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

## Kinderbetreuung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Familienphase und Wiedereinstieg**

## **Weitere Maßnahmen zur Förderung von Frauen**



# Die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen

---

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

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

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

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

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

## 1. Anstoß und Initiative zur Einführung familienfreundlicher Maßnahmen

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

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

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

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

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

- *Branchenspezifische Projektarbeit fördert informellen Austausch*

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

- *Anstoß durch formale generelle Regelungen in Großunternehmen*

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

- *Weitere Motive für die Auseinandersetzung mit familienfreundlichen Maßnahmen*

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



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

## 2. Die Ermittlung des Bedarfs an familienfreundlichen Maßnahmen

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

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

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

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

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

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

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

### **3. Zielsetzung der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen**

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

#### **Ziele im Interesse der Mitarbeiter/innen**

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

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

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

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

- *Optimale Personalentwicklung*

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

- *Ausgeglichenes Betriebsklima und Entlastung vom Alltagsstress fördert Arbeitsablauf*

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

- *Individuelle Zielsetzungen*

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

## **Betriebswirtschaftliche Zielsetzungen**

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

- *Betriebliche Abläufe, Produktorientierung und Kundenorientierung*

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

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

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

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

- *Bindung von Qualität – Erhalt von Kompetenz*

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

- *Kostensenkung durch Reduzierung von Fluktuation und Ausfallzeiten*

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

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

- *Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens*

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

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

## 4. Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen

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

- *Informelle Regelungen und Zuständigkeiten in kleinen Unternehmen*

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

- *Definierte Zuständigkeiten in Unternehmen mittlerer Größe*

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

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

- *Großunternehmen: Personelle Zuständigkeit ist kontinuierlich gewährleistet*

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

- *Spezielle Schulungen für Führungskräfte*

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



---

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

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

## 5. Kommunikation und Information

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

- *Persönliche Gespräche und formale Besprechungen*

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

---

Unternehmen auch Mitarbeiterzeitungen heraus, die alle Mitarbeiter/innen sämtlicher Standorte und Niederlassungen ansprechen.

- *Externe Informationsbeschaffung*

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

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

## 6. Erfahrungen mit der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen

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

- *Positive Resonanz seitens der Mitarbeiter/innen*

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

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

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

- *Erfüllung der Zielsetzungen*

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

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

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

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

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

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

## 7. Rückblick und Zukunftsplanung

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

- *Retrospektive Gesamtbewertung*

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

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

- *Zukunftsplanung*

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

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



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

## 8. Zusammenfassung

- *Initiative zur Einführung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen*

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

- *Zielsetzungen bei der Einführung innerbetrieblicher familienfreundlicher Maßnahmen*

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

- *Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen in den Betrieben*

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

- *Erfahrungen und Bewertungen*

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

## 9. Resümee

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

Eine familienfreundliche Personalpolitik trägt maßgeblich dazu bei,

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

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

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

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