

Backes-Gellner, Uschi; Kranzusch, Peter; Schröder, Sanita

**Research Report**

## Familienfreundlichkeit im Mittelstand: Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie

IfM-Materialien, No. 155

**Provided in Cooperation with:**

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

*Suggested Citation:* Backes-Gellner, Uschi; Kranzusch, Peter; Schröder, Sanita (2003) : Familienfreundlichkeit im Mittelstand: Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, IfM-Materialien, No. 155, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/52246>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Institut für Mittelstandsforschung Bonn

## Familienfreundlichkeit im Mittelstand

- Betriebliche Strategien zur besseren  
Vereinbarkeit von Beruf und Familie -

von

Uschi Backes-Gellner, Peter Kranzusch und Sanita Schröer  
unter Mitarbeit von Rosemarie Kay

IfM-Materialien Nr. 155

© IfM Bonn, im März 2003



Materialien

Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstraße 20 • D53111 Bonn

## Inhalt

1. Einleitung	1
2. Familienfreundlichkeit als unternehmerische Aufgabe	4
2.1 Betriebswirtschaftliche Gründe	4
2.1.1 Erfordernis der Entkoppelung von Betriebs- und Arbeitszeiten	4
2.1.2 Personaleinsatz in den Unternehmen	11
2.1.3 Betriebliche Probleme aufgrund von Rahmenbedingungen	14
2.2 Rechtliche Vorgaben	16
2.3 Implementierungshemmnisse für freiwillige Maßnahmen aus betrieblicher Sicht	19
3. Empirische Befunde zu familienfreundlichen Maßnahmen in mittelständischen Unternehmen in Deutschland	24
3.1 Überblick über die von mittelständischen Unternehmen gewählten Maßnahmen	24
3.1.1 Das Angebot von generellen und individuellen Maßnahmen	24
3.1.2 Die Auswahl familienfreundlicher Maßnahmen nach Strukturmerkmalen	27
3.1.3 Einbettung in personalpolitische Herausforderungen	31
3.1.4 Detaillierte Betrachtung von Einflussfaktoren seitens der Unternehmen und Unternehmerperson	33
3.2 Erfahrungen mittelständischer Unternehmen mit familienfreundlichen Maßnahmen anhand von Fallbeispielen	41
3.2.1 Einleitende Bemerkungen	41
3.2.2 Die befragten Unternehmen	42
3.2.3 Familienfreundliche Maßnahmen in kleinen und mittleren Unternehmen	43
3.2.4 Motive für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen	49
3.2.5 Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen in den Unternehmen	54
3.2.5.1 Grad der Zielerreichung	54
3.2.5.2 Probleme im Zusammenhang mit der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen	55
3.2.6 Anforderungen an eine erfolgreiche familienfreundliche Personalführung	59
3.2.7 Schlussfolgerungen	61

## II

4. Auditierung familienfreundlicher Unternehmen	63
4.1 Entwicklung der Idee einer Auditierung in Europa	63
4.2 Erfahrungen mit Auditierungen und Wettbewerben in Deutschland	65
5. Zusammenfassung	70
Anhang	74
Literaturverzeichnis	129

## 1. Einleitung

Demografischen Prognosen zufolge könnte ein Unterangebot von bis zu 3,4 Millionen Arbeitskräften im Jahr 2025 zu einem beträchtlichen Mangel an Fachkräften in den Unternehmen führen, der Unternehmen anregen wird, vermehrt weibliche Arbeitnehmer zu beschäftigen (FUCHS/THON 1999, S. 6; MUNZ/OCHEL 2001, S. 42). Weibliche Arbeitnehmer haben jedoch derzeit noch Schwierigkeiten, eine berufliche Karriere weiterzuverfolgen, wenn sie mit familiären Anforderungen - und hier insbesondere die Kindererziehung - konfrontiert sind. So ist derzeit ein Viertel aller Frauen mit Kindern unter 18 Jahren nicht erwerbstätig (STATISTISCHES BUNDESAMT 2002, S. 69 f.).<sup>1</sup> Der sich bereits heute schon abzeichnende Trend, dass Mitarbeiterinnen nach einer Kindererziehungspause wieder erwerbstätig werden, spricht dafür, dass sich die Bedeutung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben verstärken wird. Auch gegenwärtig sehen sich etwa 80 % aller Erwerbstätigen familiären Anforderungen gegenübergestellt (BAUER/GROß/SCHILLING 1996, S. 50).

Die Erwartungen der Mitarbeiter an die Unternehmen auf der einen Seite und auf der anderen Seite die Notwendigkeit, die Betriebszeiten in den Unternehmen angesichts des Wettbewerbs auszuweiten, machen es z.B. erforderlich, nach Möglichkeiten der Entkopplung von Betriebs- und Arbeitszeiten zu suchen. Dies kann nicht ausschließlich auf Ausdehnung der Mehrarbeit der Beschäftigten beruhen, da Familienmitglieder auch an andere Zeitgeber wie Kindergärten oder Schulen gebunden sind. Vor dem Hintergrund des prognostizierten Fachkräftemangels dürften Unternehmen deswegen ein Eigeninteresse haben, die Arbeitsbedingungen in einer Art und Weise zu gestalten, die es ihren Mitarbeitern erlaubt, Familie und Beruf besser miteinander zu vereinbaren. Dazu dienen im weitesten Sinne alle vom Unternehmen induzierten Aktivitäten, die dazu geeignet sind, Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Erwerbsarbeit zu unterstützen und ihnen eine größere Zeitsouveränität zu ermöglichen.

---

<sup>1</sup> Zwischen West- und Ostdeutschland gibt es diesbezüglich Unterschiede. In Westdeutschland ist die Erwerbsbeteiligung von verheirateten Frauen seit den 70er Jahren von 41 % auf 61 % (2001) gestiegen, liegt aber insgesamt noch unter der ostdeutschen Quote von 78 %. In Ostdeutschland ist die Erwerbsneigung von Frauen insgesamt trotz der wirtschaftlichen Umbrüche mit 73 % weiterhin sehr hoch (STATISTISCHES BUNDESAMT div. Jahrgänge). Neben dem starken Wunsch nach beruflicher Betätigung kann das auf die gut ausgebaute Infrastruktur für Kinderbetreuung zurückgeführt werden.

Untersuchungen zur familienfreundlichen Personalführung aus den 90er Jahren deuten jedoch darauf hin, dass rund jedem fünften Unternehmen das Bewusstsein für eine familienfreundliche Arbeitsplatzgestaltung fehlt (HEMMER 1994, S. 45). Erste Befunde ließen vermuten, dass Aktivitäten zur Vereinbarung von Beruf und Familie vor allem von großen Unternehmen ergriffen werden (BECKMANN/MÖLLER 2002, S. 172). Allerdings konnte auch vermutet werden, dass kleine und mittlere Unternehmen nur auf eine andere Art familienfreundlich sind als große Unternehmen, also weniger formal.

Um einen besseren Überblick über den Umfang und die Art des tatsächlichen Angebots von familienfreundlichen Maßnahmen in den Unternehmen zu erhalten, befasst sich die vorliegende empirische Untersuchung mit familienorientierten Personalführungsansätzen in kleinen und mittleren Unternehmen. Auf der Grundlage einer Unternehmensbefragung von 759 Unternehmen und einer Analyse von 23 Fallstudien wird der Frage nachgegangen, ob sich kleine und mittlere Unternehmen der Thematik Familienfreundlichkeit zuwenden und welche Motive sie dabei leiten.

Es werden zudem größenspezifische Aspekte diskutiert, die die Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen insbesondere in kleinen Unternehmen behindern können. Anhand der Daten der Unternehmensbefragung wird der Einfluss verschiedener Faktoren auf die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen in den Unternehmen geprüft. Da die Unternehmerperson als Entscheidungsträger für die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen gerade in kleinen und mittleren Unternehmen von entscheidender Bedeutung ist, wird auch der Zusammenhang zwischen der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen und persönlichen Faktoren wie Alter, Geschlecht und Familienstand der Unternehmerperson untersucht.

Auf der Grundlage von Fallbeispielen wird analysiert, wie es zur Einführung der familienfreundlichen Maßnahmen kommt und für welchen Personenkreis die gewählten Maßnahmen gelten. Schließlich wird aufgrund der in den Unternehmen gewonnenen Erfahrungen der Frage nachgegangen, welche Anforderungen an eine erfolgreiche Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen zu stellen sind, ob sich aus der Einführung Probleme für die Unternehmen ergeben und welche Lösungen gefunden werden.

In Deutschland und anderen europäischen Ländern wurde seit den 90er Jahren versucht, den Gedanken der familienfreundlichen Unternehmensführung durch Wettbewerbe und Zertifizierungen zu fördern. Welche Möglichkeiten zur

Auditierung in Deutschland bestehen, ob eine Zertifizierung die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen in mittelständischen Unternehmen fördern kann und wer die Initiatoren für eine Zertifizierung sind, wird abschließend erörtert.

Ohne Auskunft von Experten wäre eine Untersuchung der Praxis nicht denkbar. Deswegen möchten wir uns an dieser Stelle ausdrücklich bei allen Unternehmer/innen, Arbeitnehmer/innen, Kollegen/innen, Beratungs- und Verwaltungsexperten bedanken, die uns Auskunft zu familienrelevanten Anforderungen oder entsprechenden betrieblichen Maßnahmen gaben.

## **2. Familienfreundlichkeit als unternehmerische Aufgabe**

### **2.1 Betriebswirtschaftliche Gründe**

#### **2.1.1 Erfordernis der Entkoppelung von Betriebs- und Arbeitszeiten**

Das Leistungsangebot des Betriebes bestimmt den Arbeitskräftebedarf, dabei werden die Lage und der Umfang der Arbeitszeit maßgeblich durch die vom Unternehmen anvisierte Betriebszeit determiniert. Gefördert durch die Globalisierung der Außenkontakte, neue Produktions- und Lieferkonzepte (on-demand-production, outsourcing, just-in-time-Lieferung, "atmende Fabrik" etc.) und die Anreicherung von Produkten durch Serviceleistungen hat sich das Kriterium, nach dem die Betriebszeiten in einem Unternehmen bestimmt werden, in den letzten Jahrzehnten in vielen Bereichen hin zur Servicebereitschaft verlagert (STILLE 1999, S. 19 ff., BACKES-GELLNER/WALLAU/KAYSER 2001, S. 124 ff., BAUER et al. 2002, S. 35 ff.).

Eine Betriebsbefragung des IAB in Westdeutschland belegt bereits für das Jahr 1995 (DÜLL 1999, S. 70), dass die Betriebszeit bei 36 % der Betriebe durch die Ansprechzeiten bestimmt wird, die Zulieferer, Kunden und/oder andere Betriebs- oder Unternehmensteile erwarten. Als maßgebend erachten weitere 32 % der Befragten die Ladenöffnungszeiten und 28 % die Servicezeit für Dienstleistungserbringungen im Privathaushalt der Kunden. 23 % bzw. 22 % der Betriebe operationalisieren die Funktions- bzw. Betriebszeit über die durchschnittliche Zeit der Besetzung eines Arbeitsplatzes bzw. die Nutzungszeit von Maschinen und Anlagen.

Die unterschiedlichen Leistungsangebote führen zu einer differenzierten Relevanz der aufgeführten Kriterien bei kleinen und mittelgroßen Betrieben. Ladenöffnungs- und Dienstleistungserbringungszeiten haben bei Betrieben unter 20 Mitarbeiter eine höhere Bedeutung als in größeren Betrieben. Da kleinere Handwerks- und Gastronomiebetriebe sowie Freie Berufe häufig vorwiegend für private Haushalte arbeiten, orientieren sie sich stärker an den Konsumzeiten der Bevölkerung, was zu Betriebs- und Arbeitszeiten außerhalb einer in der Industrie als "normal" geltenden Tagesschicht führt.

Die wöchentlichen Betriebszeiten unterscheiden sich deswegen in Bezug auf die Betriebsgrößen, Wirtschaftszweige und Regionen. Laut Betriebszeiterhebung des ISO Köln liegen sie im Verarbeitenden Gewerbe durchschnittlich bei 69 Wochenstunden, im Baugewerbe bei 43, für distributive Dienstleistung-

gen bei 75, für unternehmensnahe Dienstleistungen bei 58 und für personenbezogene Dienstleistungen bei 89 Wochenstunden (BAUER et al 2002, S. 37). Selbst innerhalb der Betriebe führt die erhöhte Serviceorientierung zu Abweichungen je nach Abteilung.

Werden die "funktionalen Kernbereiche" der Betriebe des Produzierenden Gewerbes und der privaten Dienstleistungssektoren betrachtet, dann ist ein Anstieg der Betriebszeit mit der Betriebsgröße zu erkennen. Im Produzierenden Gewerbe steigt sie von durchschnittlich 51 Stunden bei Betrieben mit unter 20 Mitarbeitern bis auf 108 Stunden bei Betrieben mit mindestens 500 Mitarbeitern (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Betriebszeiten für Kernbereiche 2001, nach Wirtschaftszweig und Unternehmensgrößenklasse, Differenz zu Arbeitszeiten\*, durchschnittliche Wochenstunden\*\*

Wirtschaftszweig	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt
	1-19	20-199	200-499	500 u.	
Produzierendes Gewerbe					
Westdeutschland	51,6	62,9	89,6	106,5	76,5
Ostdeutschland	49,0	73,3	87,0	122,6	72,7
BRD	51,1	65,1	89,3	107,7	75,9
<i>Differenz zur Arbeitszeit</i>	<i>+12,0</i>	<i>+21,7</i>	<i>+34,7</i>	<i>+38,7</i>	<i>+24,0</i>
Privater Dienstleistungssektor					
Westdeutschland	52,4	72,9	89,6	97,3	70,1
Ostdeutschland	53,2	65,2	100,2	123,4	71,2
BRD	52,5	71,7	90,7	101,1	70,2
<i>Differenz zur Arbeitszeit</i>	<i>+15,8</i>	<i>+39,1</i>	<i>+49,9</i>	<i>+70,7</i>	<i>+35,6</i>
Öffentlicher Dienstleistungssektor					
Westdeutschland	43,3	82,7	60,0	88,9	74,7
Ostdeutschland	(42,1)	54,8	54,5	68,8	55,3
BRD	43,1	79,1	59,1	85,2	71,5
<i>Differenz zur Arbeitszeit</i>	<i>+7,0</i>	<i>+46,2</i>	<i>+26,4</i>	<i>+36,3</i>	<i>+33,8</i>

\* Tariflich oder vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeiten der Vollzeitbeschäftigten.

\*\* Hochrechnungen des ISO Köln.

( ) unsichere Werte, da Fallzahl unter 30

Quelle: ISO-Betriebserhebung (BAUER et al 2002, S. 37, 39), eigene Berechnungen.

Die Betriebszeiten erhöhten sich im Produzierenden Gewerbe - außer bei ostdeutschen Betrieben unter 20 Mitarbeitern - in allen Betriebsgrößenklassen

von 1998 bis 2001 im gesamtdeutschen Durchschnitt um 5 Stunden auf 76 Wochenstunden (BAUER et al 2002, S. 35 ff.). Das geht mit tendenziell sinkenden oder konstanten tariflichen Arbeitszeiten einher, so dass der Abstand zwischen Betriebs- und Arbeitszeiten wächst. Alles in allem überschreiten die durchschnittlichen Betriebszeiten in der Regel die Stundenzahl einer Vollzeitstelle. Die Differenz wächst zudem mit der Betriebsgröße, insbesondere im privaten Sektor, so dass zunehmend von einem Normalarbeitstag von 8 Stunden an 5 Arbeitstagen abgegangen werden muss. In den Unternehmen wurde es somit erforderlich, Arbeitszeitformen zu überdenken.

Tabelle 2: Anteil\* der Unternehmen, die längere Betriebs- als Arbeitszeiten aufweisen, 2001, nach Wirtschaftszweigen und Unternehmensgrößenklassen, in Prozent

Wirtschaftszweig	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt
	1-19	20-199	200-499	500 u. mehr	
Produzierendes Gewerbe					
Westdeutschland	54,0	72,0	92,0	98,0	57,0
Ostdeutschland	48,0	69,0	83,0	90,0	51,0
BRD	53,0	72,0	93,0	98,0	56,0
Privater Dienstleistungssektor					
Westdeutschland	72,0	87,0	92,0	92,0	73,0
Ostdeutschland	80,0	77,0	76,0	88,0	80,0
BRD	74,0	85,0	89,0	91,0	75,0
Öffentlicher Dienstleistungssektor					
Westdeutschland	66,0	80,0	80,0	83,0	68,0
Ostdeutschland	(50,0)	66,0	80,0	77,0	54,0
BRD	63,0	77,0	80,0	81,0	66,0
Betriebe insgesamt					
Westdeutschland	67,0	80,0	90,0	92,0	69,0
Ostdeutschland	68,0	71,0	79,0	83,0	69,0
BRD	67,0	79,0	88,0	91,0	69,0

\* Hochrechnungen des ISO Köln

( ) unsichere Werte, da Fallzahl unter 30

Frage: Ist die wöchentliche Betriebszeit in Ihrem Betrieb i.d.R. länger als die vertraglich vereinbarte oder tarifliche Wochenarbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten?

Quelle: ISO-Betriebserhebung (Bauer et al 2002, S. 43)

Die Entkoppelung von Betriebs- und Arbeitszeiten hat in der Tat in den 90er Jahren zugenommen. 1995 hatte nur jeder dritte Betrieb entkoppelte Zeitsys-

teme (DÜLL 1999, S. 61 ff.). Von den Betrieben mit weniger als 20 Mitarbeitern waren dies damals nur 30 %, von den größeren Betrieben immerhin 44 %. Neuere Erhebungen des ISO Köln für das Jahr 2001 weisen mit 70 % deutlich höhere Quoten für Betriebe aus, die Arbeits- und Betriebszeiten entkoppeln müssen, da die Betriebszeit die vereinbarte Arbeitszeit übersteigt (BAUER et al 2002, S. 43).<sup>2</sup> Auch die kleineren Betriebe stehen jetzt mehrheitlich vor der Aufgabe, die Arbeit anders zu organisieren (vgl. Tabelle 2). Sie müssen Regelungen für eine asynchrone Lage der Arbeitszeit oder innovative Zeitmodelle ergreifen, wenn sie ihren Mitarbeitern nicht dauerhaft eine Arbeitszeitverlängerung durch Mehrarbeit zumuten wollen. Außerdem verbietet das Arbeitszeitgesetz das dauerhafte Überschreiten von 10 Arbeitsstunden pro Tag.

Tabelle 2 verdeutlicht auch, dass in fast jedem dritten Betrieb die Betriebszeit und die Regelarbeitszeit identisch sind, dies gilt insbesondere für das Produzierende Gewerbe.

Der Handlungsbedarf dahingehend, ob Stellen mit zeitlicher Flexibilität zu versehen sind, wird auch durch das Arbeitsmarktangebot bestimmt. Solange ausreichend Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, die Stellen mit Regelarbeitszeit besetzen wollen und können, dürfte ein aus dem Personalbedarf abgeleiteter Handlungsdruck schwach ausfallen. Dies lässt sich z.B. am Interesse der Unternehmen ablesen, Teilzeitstellen anzubieten. Fast 80 % aller Betriebe haben im Jahr 2001 Teilzeitstellen eingerichtet, im Produzierenden Gewerbe sind es 64 %. Rund 20 % aller Beschäftigten arbeiten mit einem verkürzten Zeitumfang in Bezug zur Tarifnorm (vgl. Tabelle 3). Zu über 80 % besetzen Frauen diese Teilzeitplätze, doch gerade in den Betrieben mit bis zu 19 Mitarbeitern im Produzierenden Gewerbe sind zur Hälfte Männer in Teilzeit beschäftigt. Der Anteil der Betriebe mit Teilzeitarbeit wächst zwar mit der Beschäftigtenzahl, der Anteil der Teilzeitkräfte an den Beschäftigten liegt jedoch in der Privatwirtschaft in den kleinen und mittleren Betrieben im Schnitt höher als in größeren Betriebseinheiten. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nutzen diese Flexibilisierungsform somit vergleichsweise stark.

---

<sup>2</sup> Die Daten von IAB und ISO bezüglich Entkoppelungen weichen voneinander ab, was u.a. auf einem unterschiedlichen Fragezuschnitt beruht. In der ISO-Untersuchung werden alle Betriebe, deren tatsächliche Betriebszeit die tarifliche oder vertragliche Arbeitszeit der Vollzeitstellen übersteigt, als Betriebe mit Entkoppelung gezählt (BAUER et al. 2002, S. 42). Fälle mit kürzeren Betriebszeiten sind da nicht erfasst.

Tabelle 3: Teilzeitbeschäftigte, Teilzeitbetriebe und von Frauen besetzte Teilzeitstellen 2001 nach Wirtschaftszweigen und Unternehmensgrößenklassen, Angaben in %

Anteil* der	Unternehmen mit ... Beschäftigten				Insgesamt
	1 - 19	20 - 199	200 - 499	500 u. mehr	
Produzierendes Gewerbe					
Betriebe mit Teilzeit (TZ)	61	81	91	96	64
Beschäftigten in TZ	18	9	6	4	10
von Frauen besetzten TZ-Stellen	69	89	84	75	77
Privatwirtschaftlicher Dienstleistungsbereich					
Betriebe mit TZ	81	89	96	100	81
Beschäftigten in TZ	32	23	32	24	28
von Frauen besetzten TZ-Stellen	85	79	82	82	83
Öffentlicher Dienst					
Betriebe mit TZ	(87)	96	100	100	89
Beschäftigten in TZ	(22)	21	24	21	22
von Frauen besetzten TZ-Stellen	86	86	92	85	87
Insgesamt					
Betriebe mit TZ	76	88	95	98	78
Beschäftigten in TZ	26	18	20	15	20
von Frauen besetzten TZ-Stellen	82	83	86	83	83

\* Hochrechnungen des ISO Köln  
( ) unsichere Werte, da Fallzahl unter 30

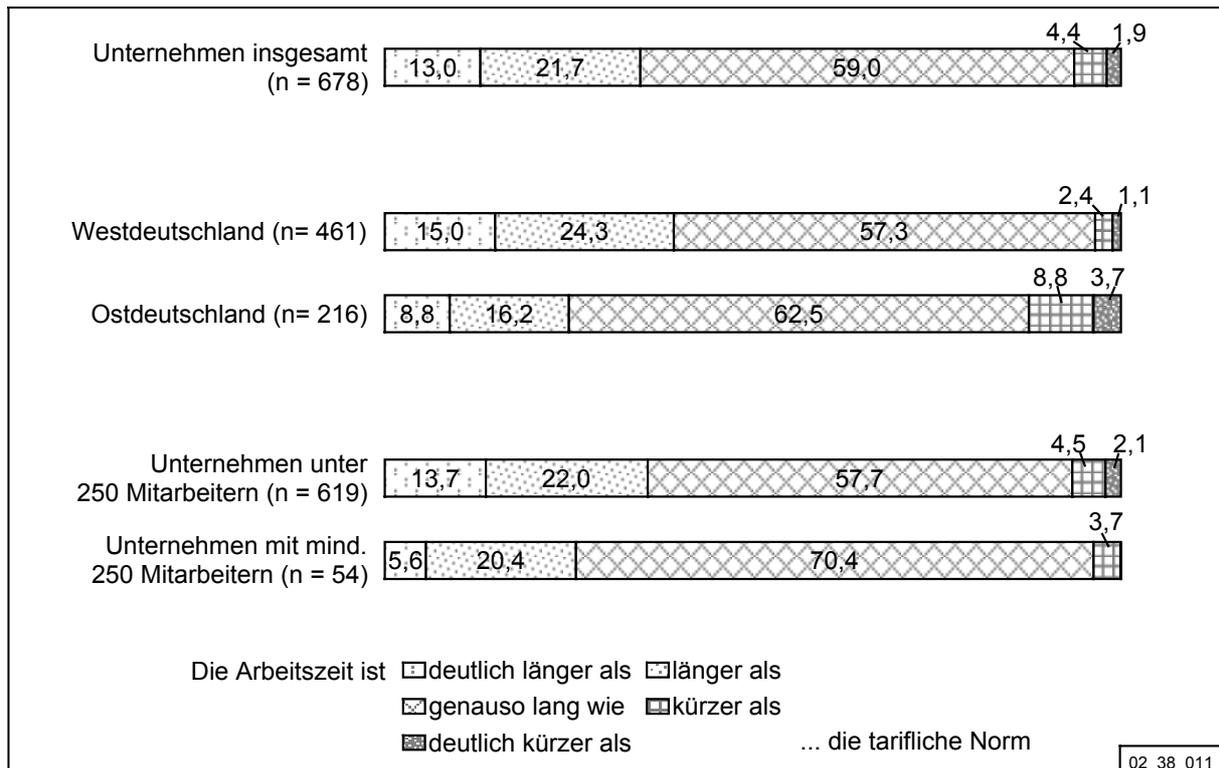
Quelle: ISO-Betriebserhebung (Bauer et al 2002, S. 119).

Noch jeder fünfte Betrieb in Deutschland richtete im Jahr 2001 ausschließlich Vollzeitarbeitsplätze ein. Die normierende Funktion der tariflichen Wochenarbeitszeit belegt auch eine Befragung<sup>3</sup> mittelständischer Unternehmen durch das IfM Bonn: Bei rund 60 % der Unternehmen wirkt die tarifliche Wochenarbeitszeit als Leitnorm bei der Stellenplanung (vgl. Abbildung 1). Lediglich 6,3 % der Unternehmen hatten üblicherweise eine wöchentliche Arbeitszeit unterhalb der Stundenzahl, die ein branchenüblicher Tarifvertrag vorschreiben würde.

<sup>3</sup> Das Unternehmenssample des IfM Bonn umfasste im Jahr 1999 über 700 vorwiegend kleine und mittlere Unternehmen, siehe: BACKES-GELLNER et al (2000), S. 31 ff. Abweichend von den anderen Betriebs- oder Arbeitszeiterhebungen stützt sich die Analyse auf Unternehmen und nicht auf Betriebe bzw. Dienststellen. Dadurch wird das unternehmensgrößenbezogene Ergebnis für den Mittelstand weniger durch kleine Betriebe von größeren Mehrbetriebsunternehmen verzerrt.

Dagegen erhöht jedes dritte Unternehmen, vor allem kleinere Unternehmen, die Arbeitszeit gegenüber der Tarifnorm. Hauptsächlich wird Mehrarbeit angeordnet.

Abbildung 1: Übliche wöchentliche Arbeitszeit, bezogen auf die im relevanten Tarifvertrag festgelegte Arbeitszeit (in % der Unternehmen), 1999



Quelle: IfM Bonn (Unternehmensbefragung 1999).

Das Angebot an Arbeitszeitformen hängt zusätzlich von den Stellenanforderungen ab. Die Präsenz von unterschiedlichen Arbeitszeitangeboten in mittelständischen Unternehmen für fachlich untergliederte Mitarbeitergruppen verdeutlicht Tabelle 4.

Üblicherweise beschränkt sich die Anzahl der Arbeitszeitformen je Mitarbeitergruppe auf durchschnittlich zwei bis drei Formen je Unternehmen, für leitende Angestellte ist die Variantenvielfalt sogar eher geringer. Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern bieten dabei Facharbeitern und qualifizierten Angestellten durchschnittlich mehr Arbeitszeitformen an als kleinere Unternehmen, wobei in den kleineren Unternehmen Arbeitszeiten stärker über individuelle Absprachen geregelt werden. So kann auch auf Arbeitnehmerwünsche eingegangen werden, die sich aus familiären Anforderungen ergeben.

Tabelle 4: Arbeitszeitformen nach Qualifikationsgruppen, 1999, Mehrfachnennungen

Arbeitszeitformen	Anteil der Unternehmen in %		
	Facharbeiter	Qualifizierte Angestellte	Leitende Angestellte
Starre Arbeitszeit	47,7	25,8	21,3
Gleitende Arbeitszeit, vorgegeben	13,5	17,6	13,4
Gleitende Arbeitszeit, variabel	30,4	50,8	56,8
Teilzeitarbeit, Lage unternehmensbestimmt	8,7	7,1	1,9
Teilzeitarbeit, Lage arbeitnehmerbestimmt	3,4	4,8	1,4
Teilzeitarbeit, Lage in Absprache beider Parteien bestimmt	14,3	21,5	5,2
Arbeitszeitkonten	42,5	30,0	15,9
Überstunden, zuschlagspflichtig	38,8	24,2	8,1
Überstunden, unbezahlt	8,0	24,0	41,3
Überstunden, mit Freizeitausgleich	54,1	50,8	22,5
Nachrichtlich: Durchschnittliche Zahl an Arbeitszeitformen (Unternehmen mit Antworten)	2,61 (n = 497)	2,57 (n = 624)	1,88 (n = 484)

© IfM Bonn

Quelle: IfM Bonn, Unternehmensbefragung 1999 (n=735 Unternehmen).

Für die drei Mitarbeitergruppen werden durchaus spezifisch Arbeitszeitformen ausgewählt. Für qualifizierte und leitende Angestellte bietet über die Hälfte der Unternehmen Gleitzeitsysteme mit variabler täglicher Arbeitsdauer an. Bei Facharbeitern spielen zum einen starre Arbeitszeiten, zum anderen (jährliche) Arbeitszeitkonten eine bedeutende Rolle. Gemeinsam ist die weite Verbreitung von Vollzeitstellen ohne bzw. mit einer begrenzten Flexibilität. Unter den Teilzeitregelungen überwiegen solche, bei denen die Arbeitszeiten stärker durch die Vorgaben des Unternehmens als durch die Zeitsouveränität der Arbeitnehmer bestimmt sind. Alle diese Formen können prinzipiell den Bedürfnissen von Mitarbeitern mit Familien entsprechen, je nach dem Zeitbedarf der Arbeitnehmer für Erwerbs- und Familienarbeit. Dass jedoch i.d.R. zusätzliche Überstunden anfallen, bei Angestellten häufig unbezahlt, erzeugt in den Familien einen zusätzlichen Synchronisationsaufwand für die Zeitplanung bei Haushaltsarbeit und Kinderbetreuung.

Die Bedeutung arbeitszeitbezogener Regelungen zeigt sich auch, wenn die Führungsebenen nach Handlungserfordernissen im Personalmanagement be-

fragt werden, die aus familiären Anforderungen der Arbeitnehmer entstehen. In den 90er Jahren wünschten die Mitarbeiter vor allem Regelungen, die ihre Zeitsouveränität erhöhen würden, z.B. Gleitzeit, Teilzeit und Soforturlaub (HEMMER 1994, S. 36).<sup>4</sup> Der Wunsch nach Teilzeitarbeit und Zeitsouveränität hat sich nicht geändert, wie neuere Erhebungen zu Arbeitszeitwünschen bei Männern und Frauen (HOLST/SCHUPP 2002, S. 370 ff.; KOCH 2002, S. 49 ff.) bzw. Müttern (BECKMANN 2002, S. 4 ff.) bestätigen. Von den Müttern werden während oder nach der Elternzeit mehrheitlich Teilzeitstellen, in der Tendenz mit einem Umfang von 3/4 der Regelarbeitszeit, gesucht.

### **2.1.2 Personaleinsatz in den Unternehmen**

Ob die vereinbarte und tatsächliche Arbeitszeit auseinanderfallen, wird vor allem dadurch beeinflusst, wie Unternehmen auf Auftragsschwankungen oder Personalengpässe reagieren. Bei den meisten Unternehmen wird auf einen hohen Arbeitsanfall regelmäßig zunächst mit Mehrarbeit und Urlaubsverschiebungen geantwortet (BACKES-GELLNER et al 2000, S. 122 f.). Beide Reaktionen erhöhen die zeitliche Beanspruchung der Stammmitarbeiter. Die Einstellung neuer Arbeitskräfte oder der Einsatz von Aushilfen werden nach den Befunden dieser Unternehmensbefragung weitaus seltener von den Unternehmen in Betracht gezogen. Dies verdeutlicht, dass die Arbeitsorganisation in vielen Unternehmen ein Schwachpunkt ist, wenn es darum geht, berufliche und familiäre Ansprüche der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Flexible Arbeitszeiten lösen diese Schwankungen im Personalbedarf nur teilweise. Springersysteme und Ersatzkräfte können abhelfen, aber eine anhaltende Problemlösung ist nur durch eine veränderte Arbeitsorganisation zu erreichen, die eine flexiblere Zuweisung von Arbeitsaufgaben an die Mitarbeiter erlaubt.

Mit einer zukünftig steigenden Frauenerwerbstätigkeit mag eine weitere Zunahme der Wünsche von Arbeitnehmern nach Zeitflexibilität zu erwarten sein, um den familiären Zeitbedarf, insbesondere nach kurzfristigen Freistellungen, mit den Stellenanforderungen in Einklang bringen zu können. Neben Auftragschwankungen haben vor allem unvorhersehbare Ausfälle von Arbeitnehmer/innen aufgrund von Krankheiten, Geburten, Krankheit/Pflegebedürftigkeit der Kinder, Sonderurlaub, Unfällen u.ä. einen hohen Einfluss auf den augenblicklichen Personaleinsatz. Nach Berechnungen der Bundesanstalt für Arbeit

---

<sup>4</sup> Forderungen nach höherem Einkommen, um ggfls. den Haushaltsbedarf zu decken, benannten die Unternehmen hier nicht unmittelbar als familiär begründete Forderungen.

(BA) lagen allein diese krankheitsbedingten Fehlzeiten in Deutschland im ersten Halbjahr 2002 bei durchschnittlich 4,18 % der Sollarbeitszeit bzw. 5,1 Arbeitstagen. Die Fehlzeiten sind zwar zwischen 1970 und 2000 um 25 % gesunken, was die BA u.a. mit höheren Beschäftigungsanteilen im Dienstleistungssektor erklärt (NN 2002a, S. 11). Dennoch führen die Ausfälle zu einem erhöhten Organisationsaufwand in den Unternehmen. Dass Ausfälle von Mitarbeitern, die erkrankte Familienangehörige betreuen, zu den wichtigsten personalpolitischen Handlungsfeldern gehört, verdeutlicht Tabelle 5, in der die unterschiedliche Bedeutung von Personalproblemen, die sich aus familiären Verpflichtungen der Arbeitnehmer ergeben, dargestellt ist. Die Angaben beruhen auf Aussagen von Führungskräften aus westdeutschen Unternehmen.<sup>5</sup>

Tabelle 5: Betroffenheit der Unternehmen hinsichtlich familienbedingter Probleme der Mitarbeiter aus Sicht der Arbeitgeber, westdeutsche Unternehmen, 1990

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Betroffenheit der Unternehmen von ... in %				Nachrichtlich: Die Probleme betreffen im besonderen Arbeitnehmerinnen
	Krankenpflege bei Kindern u. Angehörigen	Betreuung u. Versorgung v. Kleinst- u. Kleinkindern	Pflege älterer/ behinderter Familienangehöriger	Belastungen durch Schulprobleme der Kinder	
1 - 9	62,1	46,0	23,0	20,7	70,4
10 - 49	70,0	47,9	15,8	13,8	74,0
50 - 99	73,7	54,0	22,6	15,3	76,1
100 - 499	81,0	53,2	17,7	11,6	73,4
500 - 999	83,5	68,4	19,0	6,3	84,5
1.000 und mehr	82,9	70,3	20,6	7,1	90,4
Insgesamt	64,2	46,6	15,8	10,2	72,5

Quelle: HEMMER (1994, S. 29 f.), n=1.239 Unternehmen.

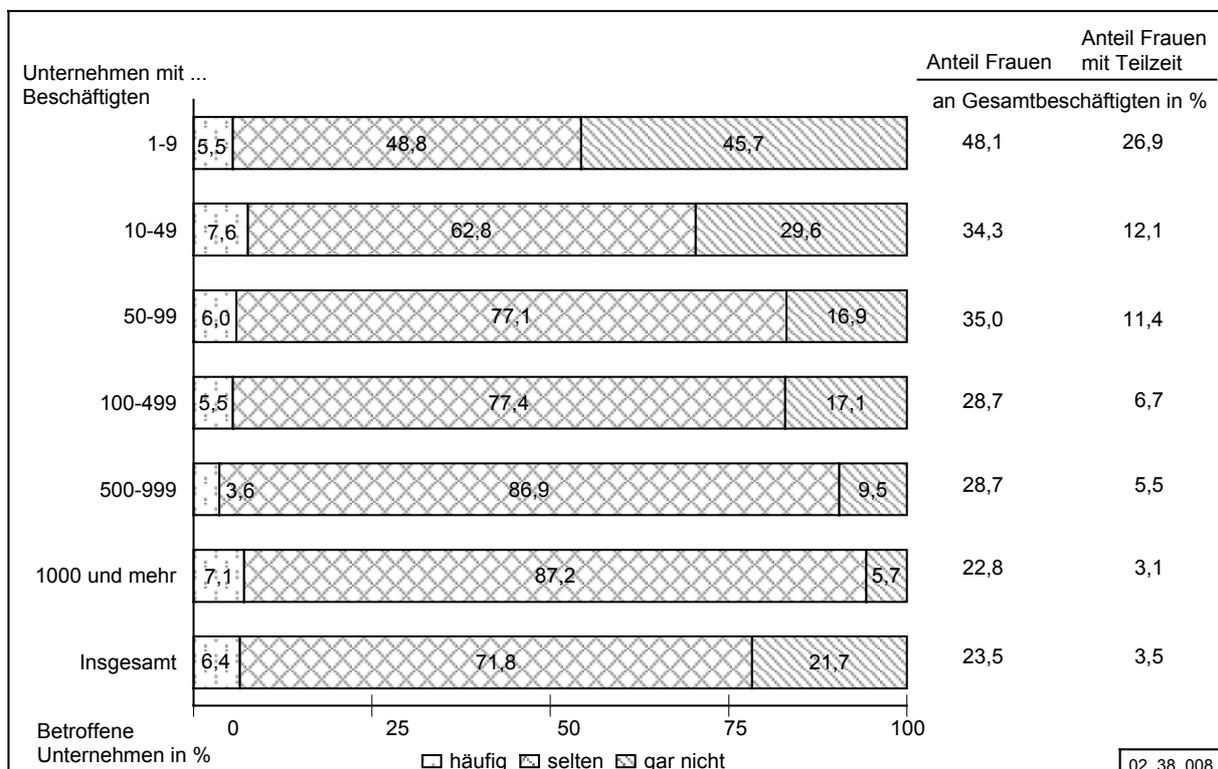
Arbeitsausfälle wegen Krankenpflege verzeichnen fast 2/3 aller Unternehmen, von den größeren Unternehmen sind über 80 % betroffen. Verpflichtungen der Eltern hinsichtlich der Kinderbetreuung führen in 46,6 % aller Unternehmen zu einem erhöhten Organisationsaufwand. Auch hier nimmt die Bedeutung des Problems mit der Unternehmensgröße zu. Fast jedes sechste Unternehmen muss auf Zeitbelastungen der Mitarbeiter reagieren, die sich aus der Pflegebedürftigkeit von älteren oder behinderten Familienmitgliedern ergeben. Dieser Handlungsbedarf betrifft alle Unternehmen in annähernd gleichem Ausmaß.

<sup>5</sup> Das IW Köln befragte im Sommer 1990 1.239 Unternehmen des Produzierenden Gewerbes und der Dienstleistungsbranchen aus den alten Bundesländern (HEMMER 1994).

An vierter Stelle wurden Schulprobleme der Kinder benannt. Die Betroffenheit der Unternehmen sinkt in diesem Falle mit der Unternehmensgröße, was nach HEMMER aber auch an der mangelnden Wahrnehmung liegen könne.

Fast zwei Drittel der 1990 befragten Unternehmensleitungen schrieben diese zeitlichen Arbeitskraftausfälle im Besonderen Frauen zu (HEMMER 1994, S. 30). Diese Ansicht war bei größeren Unternehmen häufiger zu finden als bei kleineren. Dabei ist nach den Befunden dieser Erhebung kein Zusammenhang zwischen dem Anteil der Frauen an den Beschäftigten und dem Auftreten familiär begründeter Konfliktlagen zu finden. Unabhängig von der Unternehmensgröße und dem Frauenanteil an den Mitarbeitern waren durchschnittlich 6 % der Unternehmen häufig von diesen Herausforderungen betroffen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Betroffenheit der Unternehmen von betrieblichen Problemlagen durch Abwesenheit, häufiges Zuspätkommen, Ablehnung von Führungsaufgaben wegen Familienpflichten, Westdeutschland 1990



Quelle: HEMMER (1994, S. 27), n=1.239 Unternehmen.

Über 70 % der Unternehmen registrieren jedoch fallweise unterschiedliche Interessenlagen, wobei dieser Anteil bei Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten auf fast 90 % steigt. Der Handlungsdruck sinkt andererseits mit

steigendem Anteil der Frauen in Teilzeitjobs, was dazu führt, dass fast die Hälfte der Kleinunternehmen mit maximal 9 Mitarbeitern gar kein familienrelevantes Problempotenzial registriert, trotz des höchsten Frauenanteils an den Beschäftigten.

Die Unternehmen können i.d.R. nicht generell auf Arbeitskräfte verzichten, die aus dem Pool der Familienmitglieder stammen. Bei ihrer Personaleinsatzplanung müssen sie auf familienbedingte Erwartungen ihrer Mitarbeiter reagieren, wenn sie deren Motivation erhalten wollen. Dass die Personalplanung der Unternehmen insbesondere dadurch erschwert wird, dass Mitarbeiter mit der Familiengründung und Elternschaft aus dem Berufsleben ausscheiden, hängt allerdings auch von äußeren Rahmenbedingungen ab.

### **2.1.3 Betriebliche Probleme aufgrund von Rahmenbedingungen**

Wie die Wertung der personalpolitischen Herausforderungen belegt, müssen in den Unternehmen vor allem die Arbeitszeitwünsche der kindererziehenden Arbeitnehmer dem Bedarf der Unternehmen angepasst werden. Dabei wird die zeitliche Verfügbarkeit der Erziehenden vor allem durch das Angebot von Kinderbetreuungseinrichtungen beeinflusst. Die relativ niedrigen Erwerbsquoten von Müttern in Westdeutschland im Vergleich zu Müttern in den neuen Bundesländern oder anderen europäischen Staaten belegen, dass mit der Geburt von Kindern fast immer ein Rückzug der Mütter aus dem Erwerbsleben erfolgt, wenn diese keine Betreuungsmöglichkeit in institutionellen Einrichtungen oder im Privaten finden. 1996 wurde der Gesetzgeber auf Bundesebene verpflichtet, zumindest für Kinder im Kindergartenalter eine Betreuungsmöglichkeit anzubieten. Die Umsetzung dieser Pflicht wird gem. Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) den Bundesländern und Kommunen zugewiesen. Doch aufgrund deren finanzieller Schwäche weist das Kinderbetreuungsangebot auch im Jahr 2002 regional erhebliche Lücken in den einzelnen Betreuungsstufen der Bundesländer auf (vgl. dazu Tabelle 6 zusammenfassend für Ost- und Westdeutschland).

Ein großes Unterangebot an Betreuungsplätzen besteht vor allem für Kinder unter 3 Jahren und über 6 Jahren in Westdeutschland, aber auch in Ostdeutschland ist das diesbezügliche Platzangebot seit 1989 zurückgegangen. Für das Kindergartenalter ist das Platzangebot wesentlich besser, jedoch verdeutlichen die Angaben zur realen Betreuungssituation (Tabelle 7), dass in westdeutschen Kindergärten überwiegend keine Vollzeitbetreuung angeboten wird.

Tabelle 6: Verfügbare Betreuungsplätze für Kinder nach Altersgruppen

	Kinder von 0 bis unter 3 Jahren	Kinder zwischen 3 Jahren und Schuleintritt	Kinder von 6 bis unter 10 Jahren
Plätze			
Alte Bundesländer	58.475	2.151.858	179.401
Neue Bundesländer	108.452	334.922	271.333
Deutschland	166.927	2.486.780	450.734
Plätze je 100 Kinder			
Alte Bundesländer	2,8	86,8	5,9
Neue Bundesländer	36,3	111,8	47,7
Deutschland	7,0	89,5	12,6

Quelle: DEUTSCHER BUNDESTAG 2002 (Statistisches Bundesamt 2001; Stand 31.12.1998).

Tabelle 7: Betreuungssituation von Kindern in Haushalten mit deutschem Haushaltsvorstand in West- und Ostdeutschland im Jahre 2000 nach Altersgruppen, in % aller Kinder der jeweiligen Altersgruppe

	Westdeutschland			Ostdeutschland		
	Krippenalter	Kindergartenalter	Schulalter	Krippenalter	Kindergartenalter	Schulalter
Institutionelle Betreuungseinrichtung*						
- Kinderkrippe, -garten, Schulhort	3,6	77,2	2,9	14,4	85,4	15,8
- Tagesmutter	1,6	2,7	1,0	5,0	2,1	0,0
davon: zeitliche Lage der institutionellen Betreuung:						
vormittags	44,8	79,3	94,7	36,2	29,4	75,3
nachmittags	15,3	4,2	-	0,0	0,0	-
ganztags	40,0	16,5	5,3	63,8	70,6	24,7
Regelmäßige Betreuung durch Personen außerhalb des Haushaltes*						
- Verwandte	31,6	36,0	23,0	31,3	35,7	29,3
- Freunde	7,5	6,7	3,8	5,6	6,6	2,9
- Bezahlte Betreuungspersonen	2,2	2,8	3,3	1,1	2,3	1,6
Fallzahl (ungewichtet) n=	507	1.023	1.557	121	218	436

\* Mehrfachnennungen möglich

Krippenalter: Geburt bis 2 Jahre; Kindergartenalter: von 3 Jahren bis Schuleintritt; Schulalter: ab Schuleintritt bis 12 Jahre

Quelle: SPIESS/BÜCHEL/FRICK 2002, S. 519 (SOEP 2000; Berechnungen des DIW Berlin).

Öffnen Einrichtungen nur am Vormittag und bieten keine Mittagsbetreuung bzw. keine Verpflegung an, ist es für Kindererziehende weiterhin schwer, eine Vollzeit-, z.T. sogar eine Halbzeitstelle anzunehmen (vgl. StBA JB2002, S. 482). Alternativ greifen Eltern auf Tagesmütter zurück, vor allem für Kinder im Krippen- und Grundschulalter, aber noch häufiger auf Verwandte.

Auf dem freien Markt bieten Nachbarschaftshilfen und Elterninitiativen bei Eigenbeteiligung der Eltern Plätze und Tagesmütter die sog. "Tagespflege" zur Betreuung an.<sup>6</sup> Da Tagesmütter z.T. auf gewerblicher Basis arbeiten, kostet eine Vollzeitbetreuung je nach Region und Qualifikation der Betreuer meist zwischen 300 und 400 €/Monat, wobei vom Jugendamt vermittelte Tagesmütter nach Angaben der Stadt Bonn häufig preiswerter sind. Letztendlich unterscheiden sich die Preise pro Betreuungsvariante sehr stark, selbst auf kommunaler Ebene (KREYENFELD et al 2001, S. 83 ff.). Die städtischen Jugendämter sollen zwar qua Amt die Vermittlung und Qualität von Betreuungsmöglichkeiten sicherstellen, sie können diese Aufgabe, z.B. die fachliche Überprüfung von Tagesmüttern, aber nur bedingt erfüllen (ebenda S. 51 f.).

Kritisch im System der institutionellen Kinderbetreuung in jeder Altersstufe bleibt für Arbeitnehmer und Arbeitgeber vor allem die fehlende Absicherung einer regelmäßigen, ganztägigen und ganzjährigen Öffnung, da z.B. viele Einrichtungen in den Schulferien schließen. Regional tätige "Familienservice"-Agenturen reagieren auf diese Lücken mit ergänzenden Beratungsangeboten oder vermitteln Kinderbetreuungsplätze, Tagesmütter, Haushalts-, Umzugs- oder Mobilitätshilfen für Familien.<sup>7</sup> Inwieweit diese Agenturen von mittelständischen Unternehmen kontaktiert werden, ist nicht bekannt. Ihnen mangle es aus Sicht von Experten vor allem an Informationen zu diesen Angeboten; die Marktpreise dieser Dienste sind leider intransparent. Den Informationsunterlagen einiger Anbieter ist zu entnehmen, dass vor allem Großunternehmen diesen Service nutzen.

## **2.2 Rechtliche Vorgaben**

Unternehmen unterliegen bei der Gestaltung des Arbeitsplatzangebots gesetzlichen Regelungen, die ihnen gezielt familienpolitische Normen und Unterstüt-

---

<sup>6</sup> Die Angebote entsprechen qualitativ nicht immer den Erwartungen der Eltern, konstatierte das nordrhein-westfälische Familienministerium 1998 (MFJFG NRW 1998b, S. 8).

<sup>7</sup> In Deutschland arbeiten verschiedene Agenturen, die z.T. öffentlich gefördert wurden (z.B. die Initiative "B.u.K. - Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung" Dortmund).

zungsleistungen auferlegen. Sie haben somit zahlreiche Pflichten, die an den Tatbestand des Familienstandes anknüpfen (vgl. dazu Übersicht 1).

Übersicht 1: Wesentliche gesetzliche Normen hinsichtlich familienfreundlicher Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse in Unternehmen

<b>Gesetzliche Normen</b>	<b>Inhalt</b>
Gesetzliche Pflichten	
BGB	Freistellung und Lohnfortzahlung bei besonderen Familienereignissen wie Tod, Heirat, Geburt etc.; Verbot der Kündigung aus sittenwidrigen Gründen
SGB V	Freistellung und Lohnfortzahlung bei Erkrankung von Kindern für 10 Arbeitstage im Jahr (Alleinerziehende 20 Tage)
Mutterschutzgesetz	Bezahlter Mutterschutzurlaub vor und nach der Geburt, Arbeits- u. Kündigungsschutz, Arbeitszeiten, Urlaubsanspruch
Gesetz zum Erziehungsgeld und zur Elternzeit	Anspruch auf Elternurlaub mit Rückkehranspruch sowie Teilzeitarbeit bis zu 30 h/Woche, Teilung des Anspruchs auf beide Eltern
Diskriminierungsverbote	
Grundgesetz/BGB	Schutz von Ehe und Familie, Gleichberechtigung von Männern und Frauen, Schutz der Schwangeren
Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge	Diskriminierungsverbot für Teilzeit
Flankierende Normen hinsichtlich freiwilliger Maßnahmen	
Kinder- und Jugendhilfegesetz, landesspezifische Ausführungen	Freiwillige Kinderbetreuung in Unternehmen oder Förderung durch Unternehmen, Möglichkeit der Subventionierung
SGB: Rentenversicherungsrecht	Nur teilweise Anerkennung von Kindererziehungszeiten in Sozialversicherungen, z.B. nicht bei unbezahlten Freistellungen oder Sabbatical; Witwen- und Waisenrenten in Betriebsrenten
Einkommensteuergesetz	Begrenzte Steuerfreiheit von Zuschüssen (z.B. für Kinderbetreuung), Sachspenden, Werkwohnungen, Personalrabatten etc.
Betriebsverfassungsgesetz	Mitbestimmung über Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit, Lage der Arbeitszeit

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Zusammenstellung (in Anlehnung an BECKER/GRAAT/WINGEN 1999, S. 283 ff.)

Familienrelevante Ereignisse bilden den Anlass für ein temporäres Aussetzen der arbeitsvertraglichen Leistungspflicht des Arbeitnehmers. So sind Arbeitgeber verpflichtet, bezahlte Freistellungen zu gewähren, wenn Arbeitnehmer durch familiäre Ereignisse wie eigene Heirat, Geburten, Todesfälle etc. oder Erkrankungen der Kinder in ihrer Arbeitsfähigkeit betroffen sind. Am umfang-

reichsten sind die Schutzvorschriften für werdende Mütter, die im Mutterschutzgesetz enthalten sind. Hier sind z.B. ein spezieller Kündigungs- und Arbeitsschutz, Tätigkeitsverbote, Bestimmungen zur Lage und Höchstdauer der Arbeitszeit sowie Urlaubsregelungen enthalten. Für den Zeitraum von 6 Wochen vor und 8 Wochen nach der Geburt besteht im Normalfall ein Beschäftigungsverbot. Die Freistellung wird durch Zahlung des Mutterschaftsgeldes als Lohnersatzleistung durch die gesetzliche Krankenversicherung gefördert. Der Arbeitgeber hat Schwangere zudem für die Zeit freizustellen, die zur Durchführung von medizinisch notwendigen Untersuchungen bei Schwangerschaft/Mutterschaft sowie zum Stillen des Kindes erforderlich ist. Ein Diskriminierungsverbot untersagt zudem die Frage nach einer bestehenden Schwangerschaft im Bewerbungsgespräch.

An den Tatbestand der Elternschaft knüpft das Gesetz zum Erziehungsgeld und zur Elternzeit an, das einen Anspruch beider Elternteile auf Freistellung bis zu 3 Jahren und Rückkehr an den Arbeitsplatz gebietet. Der Staat fördert dies durch die Zahlung eines Erziehungsgeldes als Einkommensersatz. Der Gedanke, dass für die Übernahme der Kinderbetreuung ein Rückzug vom Arbeitsmarkt erforderlich ist, prägte die ersten beiden Fassungen des Bundeserziehungsgeldgesetzes (BERzGG) von 1986 und 1992. Während des Elternurlaubs war eine Erwerbsarbeit nur in einem Umfang von bis zu 19 Wochenstunden erlaubt. Diese Regelungen führten zu einem völligen Rückzug von Frauen mit Kleinkindern aus dem Berufsleben (BECKMANN/KURTZ 2001, S. 2 ff.), was vom Standpunkt des Personalmanagements nicht erstrebenswert war und letztendlich zu einer Benachteiligung der Frauen im Erwerbsleben führte, z.B. durch zukünftige Einkommenseinbußen (BEBLO/WOLF 2002, S. 83 ff.; ENGELBRECH/JUNGKUNST 2001, S. 1 ff.). Erst ab Januar 2001 wurde mit der dritten Gesetzesfassung eine Teilzeiterwerbstätigkeit bis zu 30 Wochenstunden erlaubt. Der Gesetzgeber zielt zudem auf eine gleichberechtigte Teilhabe von Vätern und Müttern am Erwerbs- und Familienleben. Die Erziehungsarbeit wurde mit der Ersetzung des Begriffs des Erziehungs-"urlaubs" durch den der "Elternzeit" aufgewertet. Allerdings wollen 95 % der Väter auch derzeit keine Elternpause einlegen (BECKMANN 2001, S. 5).

Neben den Kündigungsverböten für Mütter und Erziehende im Elternurlaub werden familiäre Belange als Abwägungskriterium im Kündigungsschutzrecht berücksichtigt, z.B. bei der Pflicht zur Sozialauswahl für betriebsbedingte Kündigungen (gem. Kündigungsschutzgesetz i.V.m. Betriebsverfassungsgesetz). Familienrelevante Kündigungsgründe gelten als sittenwidrig.

Aufgrund der besonderen Hürden für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen ergeben sich enge Verbindungen zwischen Rechtsnormen bezüglich der Gleichberechtigung von Mann und Frau sowie dem Thema Familienfreundlichkeit im Unternehmen. Da Teilzeitarbeit z.B. vorwiegend von Frauen wahrgenommen wird, haben Diskriminierungsverbote hinsichtlich der Arbeitszeit, z.B. im Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge, familienfreundliche Wirkungen. Das seit Januar 2001 geltende Gesetz soll die Gleichsetzung der Teil- mit Vollzeittätigkeiten bewirken. Es postuliert in Betrieben mit mindestens 15 Arbeitnehmern einen Anspruch auf Umwandlung einer Vollzeit- in eine Teilzeitstelle für einen Arbeitnehmer, der länger als 6 Monate beschäftigt ist. Dieser Anspruch wurde im ersten Jahr mit 80 % überwiegend von Frauen genutzt (MAGVAS/SPITZNAGEL 2002, S. 1).

### **2.3 Implementierungshemmnisse für freiwillige Maßnahmen aus betrieblicher Sicht**

Neben diesen gesetzlichen Pflichten zur familienfreundlichen Ausgestaltung von Arbeitsplätzen oder Führungsleitlinien steht es den Unternehmen frei, weitere Maßnahmen zu ergreifen, um den Bedürfnissen der Mitarbeiter mit Familien entgegen zu kommen.<sup>8</sup> Während die gesetzlichen Pflichten im Praxisvollzug für die Unternehmen überwiegend eine Freistellung der Arbeitnehmer von der Arbeitspflicht bewirken, zielen freiwillige Maßnahmen häufig auf eine Verbesserung weiterer Rahmenbedingungen für ein Nebeneinander von Erwerbsarbeit und Familienarbeit. Unternehmen können zudem Ressourcen, die eine Familie zur Haushaltsführung benötigt, zur Verfügung stellen.

Selbst einfach erscheinende Maßnahmen wie familienbezogene Vergütungsbestandteile oder Arbeitszeitregelungen werden aufwändiger in der Umsetzung, wenn sich Unternehmer über geltende Rechtsnormen informieren müssen. Freiwillige materielle Zuwendungen (z.B. Gehaltszuschüsse, Prämien, Mahlzeiten in der Betriebskantine, Werkverkauf) oder andere Maßnahmen der Unternehmen für Mitarbeiter mit Familien (z.B. zusätzliche Freistellungen) unterliegen steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Regelungen, die eine Einführung behindern können. Für Kinderbetreuungszuschläge fallen bei-

---

<sup>8</sup> Da diese Maßnahmen bereits in zahlreichen Publikationen erläutert wurden, soll hier auf eine ausführliche Darstellung verzichtet werden (vgl. z.B. BMWI 2001; Gemeinnützige Hertie-Stiftung 1998, 1999 (siehe auch: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)); Institut für Familienforschung Bamberg (2001) (siehe auch <http://www.ifb-bamberg.de/forschungen/Weiterbildungsprogramm.html>).

spielsweise keine Steuern und Sozialversicherungsbeiträge an, für andere Leistungen dagegen schon. Ist ein Betriebsrat im Unternehmen aktiv, erhält er Mitbestimmungsrechte für soziale, arbeitszeitliche und familienfreundliche Maßnahmen.

Je mehr Rechtsnormen zu beachten sind, umso stärker erhöhen sich der Informations- und Organisationsaufwand sowie die Kosten für entsprechende Maßnahmen. Aus diesem Grund soll hier überprüft werden, ob aus rechtlichen Normen Implementierungshemmnisse für eine Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen in kleineren Unternehmen erwachsen können. Eine Befragung von Unternehmensleitungen hatte bereits Anfang der 90er Jahre ergeben, dass organisatorische Gründe als größte Hemmnisse für eine höhere Familienorientierung in den Unternehmen angesehen werden (70,3 % der befragten Unternehmensführungen), erst danach folgten wirtschaftliche Probleme (50,9 %) (HEMMER 1994, S. 45). Je ein Viertel der Unternehmensleitungen fühlte sich durch traditionelle gesellschaftliche Vorstellungen oder gewerkschaftliche Vorbehalte behindert. Ein Fünftel der Führungskräfte gab als Hindernis an, dass Nutzen und Kosten der Teilzeitarbeit in den Unternehmen fehlerhaft beurteilt werden. 19,5 % der Führungskräfte bekundeten, dass es in ihrem Unternehmen generell am Bewusstsein für familienbedingte Probleme mangelt. Damit erweisen sich organisatorische Fragen, z.B. bezüglich des Stellenzuschnitts, als bedeutende Herausforderung für betriebliche Lösungen.

Im Bereich Arbeitszeit herrscht zwar eine hohe rechtliche Regelungsdichte, aus der bei Änderungen ein großer Informations- und Koordinierungsaufwand erwachsen kann.<sup>9</sup> Allerdings können kleine Unternehmen viele Arbeitszeitaspekte informell und ohne großen Erhebungs-, Kontroll- und Organisationsaufwand regeln, so dass Experten gerade für KMU Vorteile bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle und Stellenpläne erkennen (MFJFG NRW 1998a, S. 11 ff.). Da beispielsweise die Arbeitsteilung in Kleinunternehmen weniger stark ausgeprägt sei, erfolge dort häufig eine flexible Zuweisung von Aufgaben. Wenn Tätigkeiten mit einem geringen Stundenvolumen anfallen, bilden potenziell niedrigere Fixkosten von Vollzeitarbeit kein Argument gegen Teilzeittätigkeiten. In vielen kleinen Unternehmen wird zudem auf eine formelle

---

<sup>9</sup> Gesetzliche Normen enthalten das Arbeitszeitgesetz, das Bundesurlaubsgesetz, das SGB IV und das Ladenschlussgesetz, wesentlich ergänzt durch tarifliche Normen zu Arbeitszeiten und durch Mitbestimmungsrechte, falls ein Betriebsrat besteht. Im Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge sowie im Altersteilzeitgesetz werden Ansprüche von Arbeitnehmern auf Teilzeitarbeit geregelt.

Arbeitszeitüberwachung verzichtet, u.a. da der Arbeitgeber die Arbeitsweise der Mitarbeiter überblicken kann. Verschiedene Projektgruppen zur Arbeitszeitflexibilisierung empfehlen eine völlig freie Abstimmung der Arbeitszeitlege im Team, auch für den Fertigungsbereich (MFJFG NRW 1998a, S. 19; KEESE 1999, S. 72 ff.). Die rechtlichen Einführungshürden lassen sich zudem minimieren, indem auf die Erfahrungen in anderen Unternehmen und aus Förderprojekten zurückgegriffen wird. Zahlreiche öffentliche und private Beratungsinstitutionen (z.B. das RKW) bieten dazu Informationsmaterialien an. Arbeitszeitflexibilisierungen ermöglichen zudem arbeitsplatzspezifische Kostensenkungen, da sich bezahlte Mehrarbeit in normale Arbeitsstunden umwandeln lässt und Ersatzpersonal gespart werden kann.

Andere freiwillige Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit wie Telearbeit<sup>10</sup> oder betriebliche Kindergartenplätze sind dagegen stärker von Organisationshürden oder Kostensteigerungen aufgrund von Rechtsnormen tangiert. Gerade für unterstützende Maßnahmen im Bereich der Kinderbetreuung bedingen umfangreiche rechtliche Vorgaben eine Erhöhung der Investitions- und Betriebskosten. Bei dieser Form der Unterstützung von Familien unterliegen Unternehmen gem. KJHG und Landesgesetzen<sup>11</sup> spezifischen Auflagen, je nachdem, ob sie den Kindergarten selbst betreiben, ob sie dazu Subventionen erlangen oder ob sie eine Einrichtung, die ein anderer Träger unterhält, unterstützen wollen. So ist für eine Kinderbetreuung außerhalb einer Wohnung generell eine Betriebserlaubnis des Landesjugendamtes nötig, auch für eine betriebliche Einrichtung. Dazu sind Auflagen des Gesundheitsamtes (z.B. hygienische Standards u.ä. für Küchen, Waschmaschinen, Toiletten etc.), des Bauaufsichtsamtes (z.B. Umnutzungserlaubnis für Räume), der Brandschutzbehörden (z.B. Fluchtwege), ggfls. des Gewerbeaufsichtsamts sowie Auflagen hinsichtlich der räumlichen Ausstattung und Organisation (Gruppengrößen, Öffnungszeiten) und des Personals (Qualifikation, Besetzung) zu erfüllen. Abweichungen von gängigen Öffnungszeiten müssen genehmigt werden. Nötig ist zudem eine Unfallversicherung. Die pädagogischen Inhalte einer Betreuung im Vorschulalter sind dagegen kaum geregelt. Aus Anlass der Pisa-Studie plädieren nunmehr Bundesländer wie Sachsen-

---

<sup>10</sup> Vgl. zum Thema Rechtsnormen (z.B. Datenschutz), Kosten und Einführungshemmnisse für Telearbeit in mittelständischen Unternehmen: SCHRÖER/HUHN 1998, S. 135 ff. und S. 246 ff.

<sup>11</sup> Z.B. in NRW Gesetz über Tageseinrichtungen für Kinder (GTK) und Betriebskostenverordnungen (BKVO).

Anhalt und Thüringen erstmals für Bildungsleitlinien z.B. für Spracherziehung (NN 2002b).

Will ein Unternehmen für betriebliche Kinderbetreuungsplätze öffentliche Fördergelder erhalten, so darf es nicht selbst die Trägerschaft übernehmen (MFJFG NRW 1998b, S. 18). Träger muss eine Gemeinde, ein anerkannter "Träger der Jugendhilfe"<sup>12</sup> oder ein anderer, (vom Unternehmen) völlig neu gegründeter Verein sein, der beim örtlichen Jugendhilfeausschuss die Anerkennung als Träger der Jugendhilfe beantragen muss. Die Monopolkommission kritisierte bereits 1996 diesen Ausschluss der Unternehmen vom Markt der Kinderbetreuungsanbieter, dem schließt sich das DIW an (KREYENFELD et al 2001, S. 49). Für eine Förderung gelten zudem weitere landesrechtliche Normen, z.B. eine Zweckbindung der Immobilie für 30 Jahre bzw. der Ersteinrichtungen für mindestens 10 Jahre und ein Kündigungsschutz für einen Belegplatz bei Ausscheiden des Mitarbeiters aus dem Unternehmen.

Werden alle Regelungen betrachtet, ist eine Schiefelage zwischen der fast regelfreien Tagespflege bzw. privaten Betreuung und der dicht geregelten institutionellen Kinderbetreuung ersichtlich. Ziel von gesetzlichen Normen zur Kinderbetreuung sollte vordringlich die Qualitätssicherung der Bildung bzw. Betreuung sein, alle anderen Normvorschriften sind zu überdenken.

Die Belastung durch Errichtungs- und Unterhaltskosten für Kindertagesstätten hängen stark von regionalen Besonderheiten der Gesetze, Immobilienpreisen und Personalkosten ab. Die Eltern beteiligen sich mit einkommensabhängigen Beiträgen, deren Höhe durch Bundesländer und Kommunen bestimmt wird. Die Bundesländer fördern die Betreuungseinrichtungen normalerweise über Investitions-, Personal- und Betriebskostenzuschüsse (Objektsubventionierung).<sup>13</sup> In NRW werden z.B. die Bau- und Einrichtungskosten in Höhe von 50 % der landesdurchschnittlichen Kosten bezuschusst, nicht dagegen die Aufwendungen für den Erwerb und die Erschließung des Grundstücks sowie ein Erbauzins. Die laufenden Betriebskosten, die je nach Einrichtungstyp,

---

<sup>12</sup> Laut KJHG: Kirchen und Religionsgemeinschaften des öffentlichen Rechts und auf Bundesebene zusammengeschlossene, anerkannte Verbände der freien Wohlfahrtspflege, d.h. die Arbeiterwohlfahrt e.V., Diakonie, Caritas, der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband e.V., der Deutsche Kinderschutzbund e.V. und das DRK.

<sup>13</sup> Die Kinderbetreuung ließe sich ganz generell auch durch eine Subjektsubventionierung organisieren, z.B. durch die Ausgabe von Betreuungs-/Bildungsgutscheinen an die Eltern. Dies könnte zu Kosteneinsparungen, Angebotsausweitungen und Qualitätsverbesserungen führen (KEYENFELD et al 2001, S. 106 ff.).

Gruppenbelegung und Träger verschieden ausfallen,<sup>14</sup> werden vom Jugendamt in Höhe von bis zu 46 % subventioniert. Will ein Unternehmen ein Belegrecht kaufen, dann wird jedoch der Zuschuss gekürzt und das Unternehmen muss diesen ersetzen.

Angesichts dieses Aufwandes haben die einzelnen Unterstützungsvarianten für die Kinderbetreuung verschiedene Vor- und Nachteile, je nach Höhe und Stetigkeit des Betreuungsbedarfs sowie Gewährleistung des Angebots einer Einrichtung. Die Errichtung einer betriebseigenen Kindertagesstätte dürfte für kleine Unternehmen seltener bedarfsgerecht sein. Hier bieten sich Kooperationslösungen mit anderen Unternehmen, Eltern oder Trägern bzw. den Gemeinden, der Kauf eines Belegrechtes oder die Kostenbeteiligung an (vgl. dazu Ratgeber wie: MFJFG NRW 1998b).

Angesichts all der beschriebenen Rechtsvorschriften wird klar, dass der interne Informations- und Organisationsaufwand, mit dem familienfreundliche Maßnahmen verbunden sind, zusätzlich erhöht wird, es sei denn, die Unternehmen handeln auf informellen Wegen. Trotz des Aufwands erweisen sich letztendlich viele Maßnahmen, z.B. Arbeitszeitregelungen, als relativ preiswert, wenn die Opportunitätskosten dafür betrachtet werden, dass eine eingearbeitete Fachkraft das Unternehmen verlässt und ein Ersatz gefunden werden muss. Das gilt auch für Maßnahmen mit einem höheren Investitionsaufwand wie Telearbeit. Andere Unterstützungen für Familien wie Kinderbetreuungsplätze, die eine betriebliche Antwort auf ungünstige Rahmenbedingungen sind, werden dagegen unverhältnismäßig stark von rechtlichen Auflagen tangiert. Einerseits sind sie gesellschaftlich erwünscht, andererseits fördert der Rechtsrahmen den beruflichen Ausstieg von Eltern und die Entwertung der betrieblichen Investitionen in das Humankapital der Mitarbeiter. Hier besteht politischer Handlungsbedarf.

---

<sup>14</sup> Erfahrungen aus einzelnen Bundesländern gehen von jährlichen Betriebskosten zwischen 1.500 und 4.000 €/Platz aus, für Betriebskindergärten werden z.T. bis zu 6.000 € pro Platz genannt (z.B. MSFG Thüringen 2001; MFJFG NRW 1998b).

### **3. Empirische Befunde zu familienfreundlichen Maßnahmen in mittelständischen Unternehmen in Deutschland**

#### **3.1 Überblick über die von mittelständischen Unternehmen gewählten Maßnahmen**

##### **3.1.1 Das Angebot von generellen und individuellen Maßnahmen**

Bisher liegen keine umfassenden Daten darüber vor, inwieweit Unternehmen in Deutschland Maßnahmen zur besseren Vereinbarung von Beruf und Familie ergreifen. Das IfM Bonn kann aber repräsentative Ergebnisse einer eigenen Unternehmensbefragung vom November/Dezember 2002 berichten. An dieser Befragung nahmen 759 Unternehmer und -innen aus allen Zweigen der privaten Wirtschaft teil. 31,6 % der befragten Unternehmen haben bis zu 9 Beschäftigte, 46,8 % 10 bis 99 Beschäftigte, 17,6 % 100 bis 499 Beschäftigte und 4,1 % haben 500 und mehr Beschäftigte. Die Fälle wurden zur Auswertung nach Beschäftigtengrößenklassen, Wirtschaftszweigen und Geschlecht der Eigentümer/Geschäftsführer gewichtet, so dass sie die deutsche Wirtschaft annähernd widerspiegeln.<sup>15</sup>

Auf die Frage, ob Maßnahmen zur Vereinbarung von Beruf und Familie für die Mitarbeiter in den Unternehmen ergriffen wurden, antwortete die Mehrzahl der Unternehmensleitungen mit Ja.<sup>16</sup> 67,5 % der Unternehmen mit Beschäftigten reagierten mit mindestens einer familienfreundlichen Maßnahme oder mit Einzelfallregelungen auf Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Das liefert einen Hinweis darauf, dass das Thema der Familienfreundlichkeit ansatzweise in zwei Drittel aller Unternehmen anerkannt ist und Lösungen angestrebt werden. Ein differenziertes Bild zeigt sich hinsichtlich der einzelnen ergriffenen Maßnahmen.

Am häufigsten - gemessen am Anteil der Unternehmen, die diese Maßnahme vorweisen - werden Arbeitszeitmodelle familienfreundlich gestaltet (vgl. Abbildung 3). Dies war aufgrund der Darstellung zum Anpassungsbedarf im Bereich

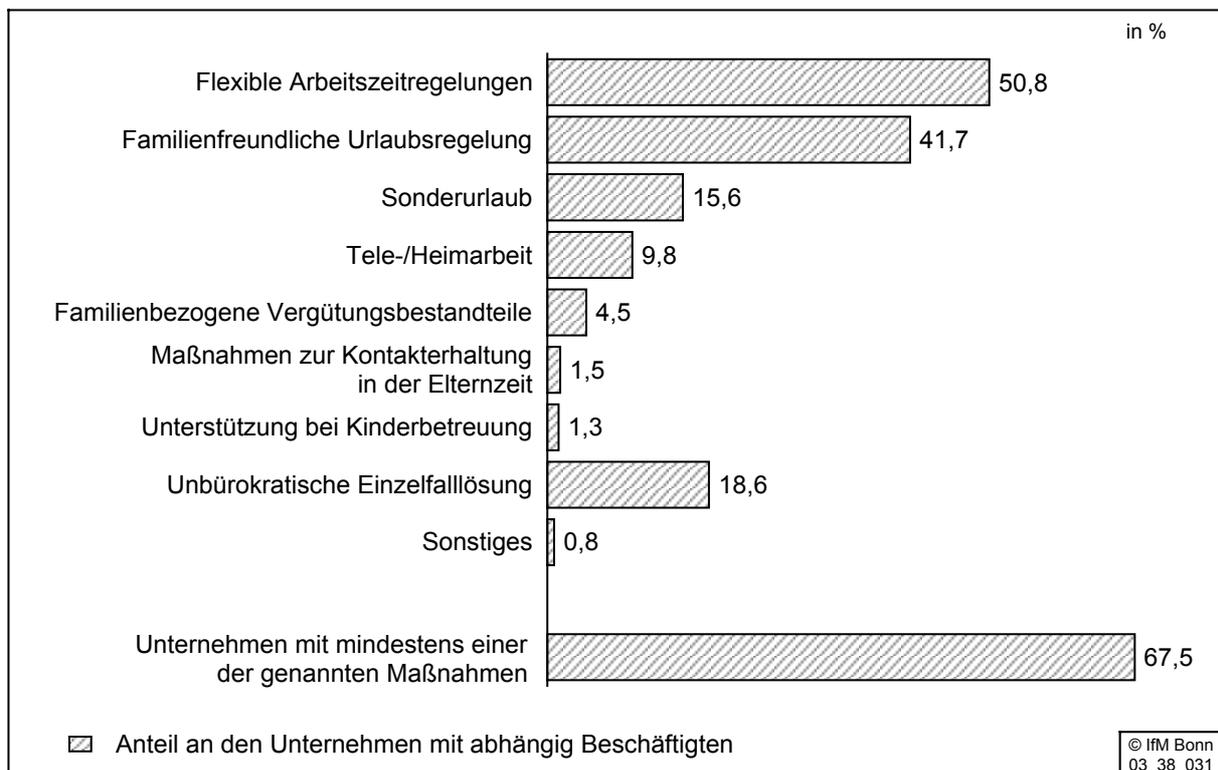
---

<sup>15</sup> Genaue Daten zum Befragungssample und zur Repräsentativität siehe Forschungsprojekt "Unternehmerinnen in Deutschland": KAY et al 2003. Im Sample sind das Verarbeitende Gewerbe mit 113 Unternehmen, das Baugewerbe mit 58, der Handel mit 188, Verkehr/Telekommunikation mit 41, unternehmensnahe Dienstleistungen mit 233, personenbezogene Dienstleistungen mit 85 und sonstige Wirtschaftszweige mit 38 Unternehmen vertreten. 80 % der befragten Unternehmen haben ihren Sitz in Westdeutschland.

<sup>16</sup> Die Unternehmensleitungen wurden gebeten, familienfreundliche Maßnahmen in einem Antwortkatalog zu benennen oder diesen Katalog zu ergänzen.

der Betriebs- und Arbeitszeit (vgl. Kap. 2.1) zu erwarten. Immerhin jedes zweite Unternehmen gibt an, dass eine flexible Arbeitszeitgestaltung eingeführt wurde, die es den Mitarbeitern ermöglicht bzw. ermöglichen kann, zeitliche Anforderungen aus dem Bereich der Familie mit denen des Arbeitsplatzes abzustimmen. Inwieweit die Arbeitszeitsysteme vordergründig zum Ziele einer höheren Kundenorientierung oder Familienfreundlichkeit entwickelt wurden, kann hier nicht überprüft werden. Viele Unternehmen unterstützen bereits dadurch Familien in ihrem Zeitbedarf, indem sie Teilzeitstellen anbieten: Während von allen befragten Unternehmen rund 56 % Teilzeitstellen eingerichtet hatten, waren es unter den Unternehmen mit familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen mit 61 % signifikant mehr.

Abbildung 3: Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen mit abhängig Beschäftigten



Quelle: IfM Bonn (Unternehmensbefragung 2002).

An zweiter Stelle unter den Maßnahmen folgen familienfreundliche Urlaubsregelungen. In der Regel dürften das Richtlinien zur Koordinierung der Urlaubszeiträume der Mitarbeiter sein. Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen, die vor allem auf zeitliche Bedürfnisse der Mitarbeiter mit Familien reagieren, verbessern die innerbetriebliche Koordination. Auf Freistellungsbedürfnisse der Mitarbeiter können Unternehmen auch mit Sonderurlaub reagieren, dies ist in 16 % der Unternehmen üblich.

In einigen Unternehmen tritt Personalfuktuation deswegen auf, da Mitarbeiter mit der Geburt von Kindern für den Zeitraum der Elterzeit aus dem Unternehmen ausscheiden. Rund 2 % aller Unternehmen pflegen dann Kontakte zu Mitarbeitern in der Elternzeit, d.h. in der Regel zu Müttern.

Arbeitskräfte mit Erziehungspflichten können ihre Erwerbstätigkeit häufig nicht fortsetzen, wenn keine Kinderbetreuungsmöglichkeit gefunden wird. Möchte ein Unternehmen nicht auf diese Mitarbeiter verzichten, könnte es eigene Kinderbetreuungsplätze anbieten oder den Eltern dabei helfen, entsprechende Plätze zu finden bzw. zu finanzieren. Solche Hilfen bietet hochgerechnet ein Prozent aller Unternehmen an. Um eine höhere Einsatzflexibilität zu erreichen oder Mitarbeitern mit Kindern eine Erwerbstätigkeit zu ermöglichen, haben aber auch 10 % der Unternehmen Tele- oder Heimarbeitsplätze eingerichtet. Einen eigenen Handlungsbedarf für Maßnahmen, die es Eltern ermöglichen, eine Arbeit aufzunehmen bzw. fortzusetzen, erkennen also nur relativ wenige Unternehmen, wenn man die beiden oben genannten Maßnahmen zusammen betrachtet.

Ein Anteil von 5 % aller Unternehmen gewährt familienbezogene Vergütungsbestandteile zur Deckung des finanziellen Bedarfs der Familienhaushalte. Finanzielle Maßnahmen anderer Art, z.B. Darlehen zum Hausbau oder Prämien zu familiären Anlässen, wurden von einigen Unternehmen zusätzlich unter der Rubrik "sonstige Maßnahmen" aufgeführt.

Fast jedes fünfte Unternehmen reagiert zudem flexibel mit Einzelfalllösungen auf individuelle Bedürfnisse von Mitarbeitern. Die Einzelfallregelungen werden - so zeigen die offenen Antworten - vor allem dann von den Unternehmen getroffen, wenn unerwartete Ereignisse die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter beeinträchtigen, z.B. in Fällen von kurzfristiger Pflegebedürftigkeit von Familienmitgliedern, außergewöhnlichen Problemkonstellationen oder tragischen Ereignissen. Die Hälfte aller Antworten betont die situative Fallabhängigkeit der Maßnahme.

Die Unternehmen wurden gebeten, in offenen Fragen die Inhalte der Einzelfalllösungen zu benennen. Unter den Antworten überwogen erneut Regelungsinhalte bezüglich der Arbeitszeit (11x), der Arbeitsorganisation (9x) und von Freistellungen (8x). Genannt wurden z.B. Arbeitszeiten in Abhängigkeit von Schul- und Kindergartenöffnungszeiten, Arbeitszeitverkürzungen und -verlegungen wegen Elternschaft, (kurzfristig gewährter) Sonderurlaub. Insbesondere bei kurzfristigen Ausfallzeiten von Mitarbeitern (z.B. bei Erkrankung der

Kinder) werden Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitsorganisation ergriffen, z.B. tauschen Mitarbeiter untereinander Arbeitszeiten, passen Abteilungsleiter kurzfristig Dienstpläne an oder die Teams legen Dienstpläne ohne Einbezug der Leitungsebene fest. Einzelne Unternehmen erwähnen die Möglichkeit zur Heimarbeit für den Fall, dass Kinder betreuungsbedürftig werden. Im Einzelfall werden auch Freistellungen genehmigt, z.B. für Weiterbildungskurse, bei Pflegefällen oder zum Eigenheimbau. Der Maßnahmebereich "Unterstützung der Kinderbetreuung" wird mit fünf Nennungen selten erwähnt. Nicht unüblich ist es, dass die Kinder mit in das Unternehmen genommen werden können. Ergänzend gewähren Unternehmen Eltern z.B. wöchentlich einen halben freien Nachmittag für die Kinderbetreuung, Freistunden für das Abholen der Kinder aus einem Kindergarten oder im Einzelfall auch Finanzhilfen für eine Kinderbetreuung während kurzfristiger Auslandsaufenthalte. Finanzielle Regelungsinhalte wie Betriebsdarlehen oder Maßnahmen, die Mitarbeiter in der Elternzeit betreffen (Angebot zu Teilzeitarbeit, Elternzeit der Väter), wurden hier ebenfalls erwähnt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sowohl die generellen als auch die individuellen Aktivitäten vorwiegend die Bereiche Arbeitszeit und/oder -organisation betreffen. Finanzielle Hilfen oder eine Unterstützung im Bereich Kinderbetreuung werden weitaus seltener angeboten. Einzelne Maßnahmen antworten auf Bedarfslagen oder Notfälle hinsichtlich der Kinderbetreuung, um Arbeitsausfälle der Mitarbeiter zu vermeiden. Haben Eltern erst einmal das Unternehmen verlassen, um eine Erziehungspause einzulegen, dann betreuen die Personalverantwortlichen die ehemaligen Mitarbeiter nur selten.

Wenn Unternehmen bislang noch keine familienfreundlichen Maßnahmen ergriffen hatten, ist das nach ihren Angaben auch kaum in den nächsten zwei Jahren zu erwarten. Nur ein Prozent der Unternehmen, die noch keine Regelung zur Vereinbarung von Beruf und Familie vorwiesen, planen entsprechende Aktivitäten für die Zukunft. Die Unternehmen, die erstmals ein entsprechendes Engagement planen, gehören eher zu den mittelgroßen Unternehmen. Darunter sind auch Unternehmen, die derzeit keine Frauen beschäftigen, bzw. solche, die noch keine Teilzeitstellen eingerichtet haben.

### **3.1.2 Die Auswahl familienfreundlicher Maßnahmen nach Strukturmerkmalen**

Die Unternehmen setzen die familienfreundlichen Maßnahmen nach dem individuellen Bedarf ihrer Mitarbeiter ein. Insofern könnte den unterschiedlichen

Rahmenbedingungen für eine abhängige Erwerbstätigkeit in den einzelnen Wirtschaftszweigen eine hohe Bedeutung dafür zukommen, wie die Arbeitgeber reagieren. Die unterschiedliche Betroffenheit der Branchen von Betriebszeit- und Arbeitszeitveränderungen dürfte zu unterschiedlichen Anpassungsreaktionen geführt haben. Eine Analyse nach Wirtschaftsbereichen bestätigt diese Erwartungen (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Anteil der Arbeitgeber mit familienfreundlichen Maßnahmen 2002 in %, nach Wirtschaftsbereichen

Maßnahme	Unternehmen mit Branchenschwerpunkt						Insgesamt
	Produzierendes Gewerbe	Bau	Handel	Dienste für Unternehmen	Dienste für Personen	Sonstiges	
Flexible Arbeitszeit	60,5	51,3	49,3	51,8	53,8	36,2	50,8
Familienfreundliche Urlaubsregelung	60,1	29,0	46,5	38,9	50,4	8,2	41,7
Sonderurlaub	15,4	28,9	11,7	18,0	11,8	18,6	15,6
Telearbeit	1,5	1,7	5,6	21,0	16,4	0,9	9,8
Spezielle Vergütungsbestandteile	1,9	13,4	0,0	6,8	7,9	1,4	4,5
Kontakte während der Elternzeit	0,5	3,9	1,6	2,1	1,7	0,3	1,5
Unterstützung bei Kinderbetreuung	7,7	x	x	1,1	0,1	0,5	1,3
Unbürokratische Einzelfalllösung	11,4	5,3	14,6	22,7	34,6	6,3	18,6
Sonstiges	x	x	0,4	2,8	0,4	0,0	0,8
Mindestens eine der oben genannten Maßnahmen	68,3	60,6	71,8	65,6	80,0	42,8	67,5

© IfM Bonn

x keine Nennung

Quelle: IfM Bonn (Unternehmensbefragung 2002).

Arbeitszeitregelungen werden in fast allen Branchen im hohen Ausmaß familienfreundlich gestaltet, im Verarbeitenden Gewerbe jedoch besonders häufig. Auch entsprechende Urlaubsregelungen sind - mit Ausnahme im Baugewerbe und den sonstigen Branchen - in allen Wirtschaftsabteilungen ein üblicher Weg, um Problemlagen bei Mitarbeitern mit Familien zu begegnen. In Branchen, in denen die Urlaubsregelungen nicht angepasst werden können, nutzen Unternehmen alternativ Sonderurlaubstage, um Arbeitnehmern entgegen zu kommen. So wird Sonderurlaub vor allem im Baugewerbe, im unternehmensnahen Dienstleistungssektor und den sonstigen Branchen besonders häufig

gewährt. Alternativ zu zeitlichen Regelungen bieten Unternehmen im Baugewerbe und den unternehmens- und personenbezogenen Dienstleistungssektoren gleichfalls häufig Vergütungszuschläge an.

Telearbeitsplätze und spezifische Einzelfalllösungen sind vor allem im Bereich der unternehmens- und personenbezogenen Dienstleistungen eine Reaktion der Arbeitgeber auf die Situation, dass Eltern trotz der Erziehungspflichten eine Erwerbsarbeit fortsetzen wollen. Auf diese Familiensituation reagieren auch Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, die dann aber aufgrund der anderen Arbeitsaufgaben häufiger Unterstützungen im Bereich der Kinderbetreuung anbieten.

Alles in allem weisen die Wirtschaftsabteilungen personenbezogene Dienstleistungen und Handel die höchsten Anteilswerte dafür auf, dass Unternehmen mindestens eine der oben genannten Maßnahmen zur Vereinbarung von Beruf und Familie ergriffen haben. Im Baugewerbe und bei den sonstigen Wirtschaftszweigen sind die Aktivitäten weniger stark ausgeprägt.

Insgesamt kann daraus als Hypothesen abgeleitet werden, dass Branchen mit einem hohen Bedarf an Fachkräften wie das Verarbeitende Gewerbe oder die Dienstleistungssektoren eher Maßnahmen ergreifen, die es Mitarbeitern ermöglichen, ihre Arbeitszeit so weit wie möglich an den Bedarf des Unternehmens anzupassen oder die Aufgaben auf Heimarbeitsplätzen zu erfüllen. Die Unternehmen scheuen dann auch keine Kosten und richten Telearbeitsplätze oder Kinderbetreuungsmöglichkeiten ein. Branchen mit vielen Jedermann-Arbeitsplätzen (z.B. der Handel) nutzen dagegen überwiegend kostengünstige Maßnahmen wie Urlaubsregelungen. Müssen Aufträge unter Zeitdruck abgearbeitet werden oder herrschen strenge Zeitregeln im Leistungserstellungsprozess, wie im Bau- oder Verkehrsgewerbe, versuchen die Unternehmen eher, durch Entgeltzuschläge oder (spätere) Freistellungen einen Ausgleich zu schaffen.

Die bisherigen Ergebnisse lieferten schon einen Hinweis, dass vor allem solche Regelungen getroffen werden, die mit vergleichsweise geringen Kosten verbunden sind. Es bleibt zu überprüfen, ob mittelständische Unternehmen aufgrund von Finanzierungsrestriktionen weniger geneigt sind, kostenintensive Maßnahmen zu ergreifen. Eine erste Analyse der Angebote der Unternehmen, untergliedert nach Beschäftigtengrößenklassen, zeigt, dass die vergleichsweise kostengünstigen Maßnahmen wie Arbeitszeitregelungen, Sonderurlaub und sonstige Urlaubsregelungen oder Einzelfalllösungen auch in den kleineren

Unternehmen im üblichen Umfang genutzt werden (vgl. Tabelle 9). Flexible Arbeitszeitregelungen werden zwar in größeren Unternehmen noch häufiger als in kleineren angeboten, das kann aber auch an der Arbeitsorganisation liegen. Für andere Maßnahmen wie Telearbeit, Vergütungsbestandteile oder Kinderbetreuungsplätze steigt die Anwendungshäufigkeit mit der Unternehmensgröße. Kleine Unternehmen dürften für solche Aktivitäten eher Finanzierungshürden erkennen.

Tabelle 9: Anteil der Unternehmen mit familienfreundlichen Maßnahmen 2002 in %, nach Beschäftigtengrößenklassen

Maßnahme	Unternehmen mit ... Beschäftigten							Insgesamt
	1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 249	250 - 499	500 u.m.	
Flexible Arbeitszeit	51,0	46,4	52,1	42,5	63,8	69,1	73,7	50,8
Familienfreundliche Urlaubsregelung	41,0	52,3	43,6	45,0	43,0	50,8	25,1	41,7
Sonderurlaub	15,9	12,5	12,1	14,6	18,8	14,7	16,7	15,6
Telearbeit	9,6	9,0	11,3	9,4	16,0	15,6	32,8	9,8
Spezielle Vergütungsbestandteile	4,3	6,1	3,6	6,9	9,1	19,9	15,0	4,5
Kontakte während der Elternzeit	0,6	7,7	7,5	13,2	11,2	13,0	19,2	1,5
Unterstützung bei Kinderbetreuung	1,4	1,2	0,3	1,4	x	6,5	6,8	1,3
Unbürokratische Einzelfalllösung	18,0	25,5	21,7	24,0	18,9	25,0	21,8	18,6
Sonstiges	0,8	x	2,1	x	0,3	x	0,5	0,8
Mind. eine Maßnahme	66,5	75,9	75,1	68,9	76,0	80,1	82,9	67,5

© IfM Bonn

x keine Nennung

Quelle: IfM Bonn (Unternehmensbefragung 2002).

Maßnahmen während der Elternzeit ergreifen Unternehmen erst häufiger ab einer bestimmten Mitarbeiterzahl, bei der vermutet werden kann, dass eine Personalabteilung vorhanden ist. Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern haben nur selten einen Personalverantwortlichen, erst ab 100 Mitarbeitern hat mindestens jedes dritte Unternehmen eine Personalabteilung etabliert (BACKES-GELLNER et al 2000, S. 10). Ohne ein institutionalisiertes Personalmanagement verlieren die Unternehmen diese Mitarbeiter aus den Augen.

Tabelle 9 verdeutlicht auch, dass in jeder Unternehmensgrößenklasse mindestens zwei Drittel der Unternehmen mindestens eine familienfreundliche

Maßnahme für ihre Mitarbeiter ergriffen haben. Erstaunlich ist, dass unter den Unternehmen mit einer hohen Mitarbeiterzahl ein Fünftel der Arbeitgeber diesem Thema noch keine Aufmerksamkeit im Rahmen ihrer Personalführung beigemessen haben.

Das Angebot von familienfreundlichen Maßnahmen wird wesentlich dadurch bestimmt, ob im Unternehmen ein entsprechender Bedarf bei den Arbeitnehmern besteht oder zu erwarten ist. Noch zu Beginn der 90er Jahre herrschte unter den Führungskräften die Meinung vor, dass familiär bedingte Personalprobleme vorwiegend Mitarbeiterinnen betreffen. Auch heute wird die Erziehungsaufgabe in den Familien mehrheitlich Frauen zugewiesen (BAUER et al 1996, S. 279 ff.). Allerdings haben auch Männer familiäre Verpflichtungen zu erfüllen. Dennoch wurde analysiert, ob Unternehmen, in denen viele Frauen arbeiten, eher familienfreundliche Maßnahmen ergreifen. Mittelwertvergleiche zeigen, dass in Unternehmen mit Telearbeitsplätzen und Maßnahmen während des Erziehungsurlaubs durchschnittlich mehr Frauen arbeiten als in Unternehmen ohne diese Aktivitäten. In Unternehmen ohne weibliche Mitarbeiter sind familienfreundliche Regelungen zwar seltener zu finden, aber mit steigendem Frauenanteil an den Beschäftigten werden nicht unmittelbar häufiger familienfreundliche Maßnahmen ergriffen. Letztendlich bilden ökonomische Zwänge und unternehmerische Notwendigkeiten die Ursachen dafür, dass Unternehmen familienfreundlich agieren.

Die unterschiedliche Nachfragedeckung für eine institutionelle Kinderbetreuung in West- oder Ostdeutschland führten zu der Hypothese, dass westdeutsche Unternehmen Familien diesbezüglich stärker unterstützen könnten. West- und ostdeutsche Unternehmen nutzen aber gleich stark familienfreundliche Maßnahmen. Ostdeutsche Unternehmen gewähren etwas häufiger Sonderurlaub bzw. Vergütungszuschläge, westdeutsche greifen häufiger zu Einzelfalllösungen.

### **3.1.3 Einbettung in personalpolitische Herausforderungen**

Familienfreundliche Maßnahmen stehen im Kontext zu anderen Aufgaben des betrieblichen Personalmanagements, z.B. Personalbeschaffung und -bedarfsplanung. Der personalpolitische Handlungsbedarf lässt sich aus der Art der aktuellen Personalprobleme ablesen. Deswegen soll überprüft werden, ob zwischen dem Vorliegen von Personalproblemen und dem Ergreifen familienfreundlicher Maßnahmen Zusammenhänge bestehen.

Tabelle 10: Anteil der Unternehmen mit Personalproblemen im 4. Quartal 2002, in %

Personalprobleme	Anteil der betroffenen Unternehmen	davon haben familienfreundliche Maßnahmen ergriffen:	
	insgesamt	ja	nein
Fachkräftemangel	30,1	73,9	26,1
Zu hohe Lohnkosten	19,9	77,1	22,9
Mangel an Arbeitsmotivation	11,3	68,4	31,6
Hoher Qualifizierungsbedarf	9,2	82,0	18,0
Hoher Krankenstand/Fehlzeiten	7,5	82,4	17,6
Zu hoher Personalbestand	6,2	84,6*	15,4*
Hohe Personalfuktuation	4,3	53,2	46,8
Organisationsprobleme wegen Mutterschaft/Elternurlaub	3,7	94,2*	5,8*
Mangel an Auszubildenden	1,3	75,0	25,0
Sonstiges	2,6	53,0	47,0
Eines der oben genannt. Probleme	54,0	75,8	24,2

© IfM Bonn

\* Signifikanter Chi-Quadrat-Test.

Quelle: IfM Bonn (Unternehmensbefragung 2002).

Jedes zweite Unternehmen registrierte im November 2002 Personalprobleme (Tabelle 10). Am häufigsten benennen die Unternehmen den Fachkräftemangel, wobei der Anteil mit 30 % gegenüber 60 % von 1998 (BACKES-GELLNER 2000, S. 51) vermutlich aufgrund der aktuellen Wirtschafts- und Arbeitsmarktlage geringer ausfällt. Es folgt in der Bedeutung die Höhe der Lohnkosten. Motivationsschwächen der Mitarbeiter und einen großen Qualifizierungsbedarf erkennt rund jedes zehnte Unternehmen. Hohe krankheitsbedingte Fehlzeiten weisen 7 % der Unternehmen aus und 6 % der Unternehmen bewerten den Personalbestand als augenblicklich zu hoch. Eine zu hohe Fluktuation und Organisationsprobleme wegen Mutterschafts- und Elternurlaub registrieren dagegen rund 4 % der Unternehmen.

Von den Unternehmen, die Personalprobleme aufweisen, haben signifikant mehr Unternehmen familienfreundliche Maßnahmen ergriffen. Insbesondere wenn in den Unternehmen Organisationsprobleme aufgrund von Eltern- oder Mutterschutzurlaub aufzufinden sind, wurden häufiger Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie eingesetzt. Doch auch unter denen, die einen zu hohen Personalbestand verzeichneten, sind familienfreundliche Unternehmen häufiger zu finden. Die Art des Zusammenhangs ist nicht ganz eindeutig zu klären.

### 3.1.4 Detaillierte Betrachtung von Einflussfaktoren seitens der Unternehmen und Unternehmerperson

Die bisherigen bivariaten Analysen lassen vermuten, dass eine Vielzahl an Faktoren die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen beeinflusst. Ob die im Unternehmen und im Unternehmer begründeten Merkmale einen Einfluss haben, soll mittels einer logistischen Regression untersucht werden. Geprüft wird dabei die Wahrscheinlichkeit dafür, dass ein Merkmal die Einführung von mindestens einer Maßnahme positiv oder negativ<sup>17</sup> beeinflusst. Als statistisch gesicherte Einflüsse gelten nur Zusammenhänge, deren Signifikanzniveau 0,5 % nicht übersteigt. Neben den oben besprochenen Strukturvariablen wie der Anzahl der Arbeitnehmer, dem Frauenanteil der Belegschaft und dem Sitz des Unternehmens in West- oder Ostdeutschland wurden weitere Angaben für das Unternehmen, für Führungsziele und die Person des Entscheiders im Modell überprüft. Der Einfluss der Branchenzugehörigkeit wird im Modell im Vergleich zum Baugewerbe gemessen, einer Branche mit einem niedrigen Frauenanteil unter den Beschäftigten und vergleichsweise wenigen familienfreundlichen Maßnahmen.

Die Bedarfslage der Mitarbeiter mit Familien kann mangels Angaben nicht direkt kontrolliert werden. Näherungsweise wird jedoch überprüft, wie stark das Unternehmen auf Fachkräfte angewiesen ist. Denn wie die ersten Analysen auf Branchenebene erkennen ließen, könnte ein hoher Anteil qualifizierter Mitarbeiter zu einem hohen Angebot an personalpolitischen Maßnahmen führen. Als Hilfsmaße für den Fachkräftebedarf können gelten: der Anteil der Facharbeiter bzw. qualifizierten Angestellten an den Beschäftigten, die Erwartungen hinsichtlich der Entwicklung des Personalbestands in den nächsten drei Jahren, das Verfolgen einer innovativen Produktstrategie sowie das Vorliegen von Problemen im Bereich Absatz, Finanzierung und Personal. Des weiteren werden Aspekte der Führungskultur berücksichtigt. So werden Bewertungskennzahlen für die Bedeutung von Führungszielen wie ökonomische Ziele (Gewinnsteigerung, Wachstum des Unternehmens), persönliche Ziele (z.B. persönliche Arbeitszufriedenheit, Unabhängigkeit, Kreativität) oder gesellschaftspolitische Ziele (z.B. Schaffung von Arbeitsplätzen) in das Modell aufgenommen.

---

<sup>17</sup> Dies ist am Vorzeichen des Regressionskoeffizienten Beta ersichtlich. Ein positives Vorzeichen bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten einer Maßnahme steigt. Die Höhe des Einflusses verdeutlicht dagegen der unstandardisierte Effektkoeffizient "exp(Beta)", der umso höher ausfällt, je stärker die Wahrscheinlichkeit beeinflusst wird.

men, zudem Kennzahlen für die Berücksichtigung bestimmter Führungsprinzipien wie Teamarbeit, Aufbau eines gutes Betriebsklimas, Beteiligung von Mitarbeitern an wichtigen Entscheidungen, Förderung weiblicher Mitarbeiter, strategische Planung, Risikobereitschaft und Weiterbildungsbereitschaft der Führungskraft selbst.

Zahlreiche Faktoren aus der Sphäre der Führungsperson könnten einen positiven Einfluss haben, auf familienbedingte Interessen zu achten. Getestet wird das Qualifikationsniveau, gemessen am Vorliegen von Berufs-, Fach- oder Hochschulabschlüssen und am Vorliegen von umfangreichen Führungserfahrungen sowie fachlichen oder kaufmännischen Kenntnissen zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung. Auch der Tatsache, dass die Person selbst einmal in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis vor der Selbstständigkeit tätig war, könnte eine Bedeutung zukommen, ebenso wie der derzeitigen Stundenzahl, mit der einer selbständigen Tätigkeit nachgegangen wird, weil davon die persönliche Betroffenheit bestimmt wird.

Das Geschlecht der Unternehmerperson könnte ebenfalls einen Einfluss auf die Bereitschaft haben, familienfreundliche Maßnahmen für die Mitarbeiter umzusetzen. Wenn Unternehmerinnen Mitarbeiter beschäftigen, dann waren mit 76 % häufiger entsprechende Aktivitäten zu finden als bei Unternehmern (65 %). Da das persönliche Lebensumfeld und die Lebenserfahrungen diese Manager dafür sensibilisieren können, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein hohes Gewicht innerhalb ihrer Führungsziele beizumessen, werden weitere Aspekte aus dem Privatleben der Führungskraft im Regressionsmodell geprüft: z.B. das Lebensalter, die Zahl der eigenen Kinder, das Zusammenleben mit (Ehe-) Partnern bzw. betreuungspflichtigen Kindern im Alter bis zu 12 Jahren. Wer die Kinderbetreuung übernimmt, wird ebenfalls berücksichtigt.<sup>18</sup> Die Art der persönlichen Funktionsteilung in der Familie der Unternehmerperson wird anhand der Merkmale, dass der/die Partnerin Vollzeit- oder Teilzeit im Unternehmen mitarbeitet oder durch Übernahme der Hausarbeit und Kindererziehung den Manager in der privaten Lebensführung entlastet, kontrolliert. Es wird vermutet, dass die Art der persönlichen Lebens- und Haushaltsführung widerspiegelt, ob jemand Haus- und Erziehungsarbeit als wertvolle gesellschaftliche Arbeit betrachtet und dies möglicherweise auch bei anderen Ar-

---

<sup>18</sup> Es liegen Angaben dazu vor, ob die Kinderbetreuung von der Führungsperson selbst, von dem/der Partner/in, von Verwandten/Bekanntem, von einer Tagesmutter, von einer institutionellen Betreuungseinrichtung (Krippe/Kindergarten/Hort) oder auf anderen Wegen (z.B. Haushälterin) übernommen wird.

beitskräften als unterstützungswürdigen Aspekt innerhalb des Personalmanagements ansieht. Im Grundmodell wird getestet, ob überhaupt eine familienfreundliche Maßnahme ergriffen wurde.<sup>19</sup> Die signifikanten Zusammenhänge sind in Tabelle 11 dargestellt.

Die Analyse auf der Grundlage des Regressionsmodells bestätigt den Einfluss der Branchen auf die Wahrscheinlichkeit für das Ergreifen familienfreundlicher Maßnahmen. Im Vergleich zu Bauunternehmen haben Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe, im Einzelhandel sowie im unternehmens- und personenbezogenen Dienstleistungssektor unter sonst gleichen Umständen mit größerer Wahrscheinlichkeit überhaupt eine familienfreundliche Maßnahme, als generelle oder individuelle Regelung, ergriffen. Branchenspezifische Charakteristika der Arbeitsplätze wie Aufgabeninhalte und Arbeitszeiten u.ä. dürften also einen erheblichen Einfluss darauf ausüben, ob ein Unternehmen mit familienfreundlichen Aktivitäten auf Interessen seiner Mitarbeiter reagiert.

Besonders wichtige Einflussfaktoren liegen in der Person des Entscheiders und in seinem persönlichen Lebensumfeld begründet. Betont eine Unternehmerperson, dass sie durch die Übernahme der Familienarbeit bezüglich Haushaltsführung und Kinderbetreuung durch einen/e Partner/in bei der Erfüllung der Führungsaufgaben entlastet wird, dann steigt unter sonst gleichen Bedingungen die Wahrscheinlichkeit für das Vorfinden familienfreundlicher Maßnahmen im Unternehmen. Das spricht dafür, dass der Unternehmerperson die Bedeutung der Familienarbeit bewusst ist. Auch wenn es in der Unternehmerfamilie selbst eine hohe Anzahl Kinder gibt, dann werden ebenfalls eher familienfreundliche Maßnahmen ergriffen. Betreut jedoch (vorwiegend) der/die Partnerin die Kinder zu Hause, dann sinkt die Wahrscheinlichkeit dafür, dass im Unternehmen familienfreundliche Aktivitäten zu finden sind. Die Zuweisung der Erziehungsaufgabe an eine(n) Partner(in) spricht dafür, dass eine traditionelle Arbeitsteilung innerhalb der Unternehmerfamilie vorherrschen könnte.

---

<sup>19</sup> Das Grundmodell mit 431 von 759 Unternehmen erreicht einen zufriedenstellenden Cox-Snell-R<sup>2</sup>-Wert von über 0,20 und eine Vorhersagegenauigkeit von 79,4 %. Die untersuchten Faktoren werden vollständig im Anhang in Tabelle A1 aufgeführt.

Tabelle 11: Einflussfaktoren für das Ergreifen von familienfreundlichen Maßnahmen in Unternehmen, 2002

Variablen im Regressionsmodell	Mindestens eine familienfreundliche Maßnahme		Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle		Familienfreundliche Urlaubsregelung		Tele-/Heimarbeitsplätze		Kontakte während der Elternzeit	
	Beta	Exp (Beta)	Beta	Exp (Beta)	Beta	Exp (Beta)	Beta	Exp (Beta)	Beta	Exp (Beta)
Strukturvariablen des Unternehmens										
Anzahl der Arbeitnehmer log.	0,19	1,21	0,14	1,15	0,07	1,08	0,50 **	1,65	0,45 *	1,57
Verarbeitendes Gewerbe (1)	1,54 **	4,66	1,06	2,87	1,14 *	3,13	1,07	2,92	-2,27	0,10
Großhandel (1)	1,14	3,14	0,49	1,63	0,75	2,12	0,44	1,55	-1,32	0,27
Einzelhandel (1)	1,41 *	4,09	1,51 *	4,51	0,94	2,55	0,37	1,45	-1,65	0,19
Verkehr/Kommunikation (1)	1,25	3,48	2,22 **	9,17	0,61	1,84	2,00	7,36	-1,44	0,24
Unternehmensnahe Dienstleistungen (1)	1,19 *	3,29	0,96	2,62	0,63	1,88	2,04	7,69	0,12	1,12
Personenbezogene Dienstleistungen (1)	1,31 *	3,72	1,48 *	4,38	0,68	1,97	1,87	6,49	-1,39	0,25
Sonstige Branchen (1)	1,49	4,45	1,32	3,76	1,53 *	4,63	1,12	3,07	-2,37	0,09
Ostdeutschland (Referenz: Westdeutschland)	-0,04	0,96	-0,52	0,60	0,29	1,34	-0,75	0,47	1,55 *	4,71
Humankapital der Unternehmerperson										
Alter des Entscheiders	-0,03	0,97	-0,01	0,99	-0,04 **	0,96	-0,05	0,96	-0,06	0,94
Schulischer Berufsausbildungsabschluss	0,69	1,98	0,50	1,64	-0,73 *	0,48	1,40 *	4,06	-1,36	0,26
Fach-/Hochschulabschluss	0,25	1,28	0,53	1,69	-0,11	0,90	2,22 **	9,18	-2,01	0,13
Kaufmännische Kenntnisse im Gründungsjahr (2)	0,28	1,33	0,18	1,20	0,14	1,15	0,75 **	2,12	0,44	1,56
Führungsfähigkeit im Gründungsjahr (2)	-0,20	0,82	-0,04	0,96	-0,33 *	0,72	-0,43	0,65	-0,46	0,63

Fortsetzung Tabelle 11

Variablen im Regressionsmodell	Mindestens eine familienfreundliche Maßnahme		Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle		Familienfreundliche Urlaubsregelung		Tele-/Heimarbeitsplätze		Kontakte während der Elternzeit	
	Beta	Exp (Beta)	Beta	Exp (Beta)	Beta	Exp (Beta)	Beta	Exp (Beta)	Beta	Exp (Beta)
Lebensführung/Haushaltsaspekte der Unternehmerperson										
Entscheider: Wochenarbeitszeit in Stunden	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	-0,05 **	0,95	-0,01	0,99
Anzahl der Kinder	0,33 *	1,39	0,19	1,21	0,29 *	1,33	-0,37	0,69	0,03	1,03
Kind im Alter bis zu 12 Jahren im Haushalt	-0,36	0,69	-0,18	0,84	-0,83	0,44	-0,39	0,68	-3,18 *	0,04
Entscheider betreut Kind selbst	0,75	2,12	0,40	1,50	0,07	1,07	-2,86 **	0,06	0,83	2,30
Partner/in betreut Kind	-0,91 *	0,40	-0,91 *	0,40	-0,45	0,64	-0,43	0,65	0,33	1,40
Sonstige Form der Kinderbetreuung (3)	-0,70	0,50	-1,64 **	0,19	0,07	1,07	0,46	1,58	1,77	5,88
Entlastung durch Partner/in bei Familienarbeit	1,04 **	2,83	1,00 **	2,71	0,24	1,27	0,05	1,05	0,98	2,67
Führungsziele und Managementaspekte										
Ökonomische Führungsziele (4)	-0,34 *	0,71	-0,06	0,95	-0,09	0,91	0,16	1,18	0,26	1,30
Persönliche Führungsziele (4)	0,17	1,19	0,12	1,13	0,12	1,12	-0,21	0,81	-0,64 *	0,53
Prinzip: Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligen (5)	-0,06	0,94	0,04	1,04	0,24	1,27	-0,17	0,85	0,79 *	2,21
Prinzip: Frauenförderung (5)	0,08	1,09	0,24	1,27	0,01	1,01	0,01	1,01	0,72 *	2,06
Einführung von Innovationen bis 2004	0,54	1,72	0,89 **	2,43 *	0,19	1,21	0,98 *	2,66	0,15	1,16
Personalproblem: Zu hoher Personalbestand	1,52 **	4,59	1,10 **	3,02	1,14 **	3,12	1,41 *	4,10	2,56 **	12,89
Organisationsproblem wg. Mutterschafts-/Elternurlaub	0,50	1,65	0,07	1,08	-0,07	0,93	0,27	1,30	1,93 *	6,90
Konstante	-2,58	0,08	-3,12	0,04	-1,99	0,14	-0,71	0,49	-2,95	0,05
Korrekte Zuweisung in %	79,4		71,2		67,7	87,2	89,6		95,6	
Cox & Snell R-Quadrat	0,204		0,254		0,184	0,171	0,244		0,205	

\* Signifikanzniveau 0,05; \*\* Signifikanzniveau 0,01; \*\*\* Signifikanzniveau 0,001

(1) Referenz: Baugewerbe; (2) 1=sehr gut, 5=unzureichend; (3) vorwiegend Haushälterin; (4) 1=keine, 5=sehr große Bedeutung; (5) 1=gar nicht, 5=sehr stark

Quelle: IfM Bonn (Unternehmensbefragung 2002; im Modell n=431 von 759 Fällen).

Dass die Kinderbetreuung auf der privaten Ebene geregelt wird, könnte darauf hinweisen, dass der Entscheider eine Reaktion bezüglich familiärer Verpflichtungen im Privaten der Mitarbeiter erwartet und nicht als unternehmerische Aufgabe bewertet. Da in dem Modell das Geschlecht des Entscheiders kontrolliert ist, gelten diese Zusammenhänge sowohl für weibliche und männliche Unternehmensführer.

Bei der Betrachtung von Managementzielen des Unternehmers zeigt sich ein signifikant negativer Zusammenhang zwischen der Nutzung familienfreundlicher Maßnahmen und dafür, dass vor allem Gewinn- und Wachstumsziele verfolgt werden. Je stärker ein Unternehmer diese ökonomischen Ziele betont, desto mehr sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass er familienfreundliche Maßnahmen gewährt.

Einen entsprechend positiven Einfluss hat hingegen der Umstand, dass der Unternehmer gegenwärtig einen zu hohen Personalbestand als Problem benennt. Angesichts der aktuellen Konjunkturlage spüren rund 5 % der Unternehmer den Handlungsdruck, Personal abzubauen. Möglicherweise hat ein Teil dieser Unternehmen aufgrund einer hohen sozialen Orientierung den notwendigen Personalabbau bislang vermieden.

In einem zweiten Schritt wurde der Einfluss aller Faktoren aus dem Grundmodell in einzelnen Regressionsmodellen für alle oben aufgeführten familienfreundlichen Maßnahmen überprüft (vgl. Tabelle 11). Aussagen können jedoch nur für die vier Maßnahmen flexible Arbeitszeitgestaltung, familienfreundliche Urlaubsregelung, Tele-/Heimarbeitplätze und Kontakte während der Elternzeit getroffen werden, da nur deren Regressionsmodelle ein annehmbares Signifikanzniveau erreichten.

Wird die Wahrscheinlichkeit für die Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen untersucht, dann zeigt sich wiederum ein Brancheneffekt. Bei Unternehmen im Einzelhandel, im Bereich Verkehr/Kommunikation und personenbezogene Dienstleistungen ist die Wahrscheinlichkeit für die Nutzung von Arbeitszeitmodellen im Vergleich zu Bauunternehmen signifikant höher. Da in diesen Wirtschaftsabteilungen die Leistungserbringung sehr stark an feste Zeiten, Termine und/oder Arbeitskräfte gebunden ist, dürften Unternehmen angehalten sein, mit flexiblen Arbeitszeitarrangements eine Entkoppelung von Betriebs- und Arbeitszeiten zu erreichen. Für familienfreundliche Urlaubsregelungen weisen nur noch Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe und in den sonstigen Branchen eine signifikant höhere Einsatzwahrscheinlichkeit im Ver-

gleich zu Bauunternehmen auf. Allerdings deutet ein weiterer Zusammenhang auf zusätzliche wirtschaftszweig- und fachspezifische Einflüsse hin. Hat die Unternehmerperson einen Berufsabschluss in einer schulischen Ausbildung erworben, dann wurden unter sonst gleichen Umständen mit geringerer Wahrscheinlichkeit entsprechende Urlaubsregelungen im Betrieb eingeführt.

In Bezug auf das Angebot von Tele-/Heimarbeitsplätzen und das Pflegen von Beziehungen zu Eltern im Erziehungsurlaub treten im Gegensatz zum Grundmodell Unternehmensgrößeneffekte auf. Diese Maßnahmen bieten größere Unternehmen unter sonst gleichen Bedingungen mit höherer Wahrscheinlichkeit an als Unternehmen mit kleiner Belegschaft. Dies deutet darauf hin, dass die Investitionskosten für Telearbeitsplätze in kleineren Unternehmen die Einführung erschweren können. Dass ab einer gewissen Mitarbeiterzahl eine Personalabteilung besteht, dürfte positiv dahingehend wirken, dass es Regelungen für die Pflege des Kontaktes zu Mitarbeitern in der Elternzeit gibt. Solche Kontakte werden außerdem in ostdeutschen Unternehmen mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit als in westdeutschen Unternehmen gepflegt.

Einen hohen Einfluss haben erneut verschiedene Merkmale aus der Sphäre der Unternehmerperson, z.B. in Bezug auf das Qualifikationsniveau. Hatte die Unternehmerperson bereits zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung oder -übernahme ein hohes Maß an Führungserfahrung, dann steigt unter sonst gleichen Bedingungen die Wahrscheinlichkeit, dass familienfreundliche Urlaubsregelungen ergriffen werden. Das Lebensalter des Entscheiders hat dagegen einen negativen Effekt auf die Einführung von familienfreundlichen Urlaubsregelungen im Unternehmen. Offenbar werden diese Maßnahmen von älteren Personen nicht als Managementaufgabe betrachtet, während jüngere Manager einen Handlungsbedarf erkennen.

Die Wahrscheinlichkeit, Telearbeit zu ermöglichen, steigt bei Unternehmerpersonen, die einen schulischen oder akademischen Berufsabschluss haben. Sie sinkt dagegen, wenn zum Gründungszeitpunkt eher umfassende kaufmännische Kenntnisse vorhanden waren. Dies könnte darauf hindeuten, dass ein Unternehmensgründer mit hohem fachlich-technischem Humankapital aufgeschlossener gegenüber technischen Neuerungen wie Telearbeit ist, kaufmännisch versierte Unternehmern/-innen aber Kostenaspekte kritischer prüfen. Auch wenn die Unternehmen eine Innovationsstrategie verfolgen, haben sie unter sonst gleichen Bedingungen mit größerer Wahrscheinlichkeit Telearbeitsplätze eingerichtet. Innovative Unternehmen haben zudem mit sig-

nifikant höherer Wahrscheinlichkeit flexible Arbeitszeitsysteme eingeführt, eben auch, um die Mitarbeiter als Leistungsträger zu motivieren.

Verschiedene Einflüsse aus dem Bereich der privaten Lebensführung deuten erneut darauf hin, dass eine traditionelle, unreflektierte Zuweisung der Kinderbetreuungsaufgabe an eine(n) Lebenspartner/in sich in der Meinung niederschlagen kann, dass Mitarbeiter mit Erziehungspflichten dem Arbeitsmarkt für eine längere Periode nicht zur Verfügung stehen können oder wollen und dass es nicht Aufgabe des Betriebs ist, Eltern bei der (Wieder-)Aufnahme der Berufstätigkeit zu unterstützen. Zum Beispiel sinkt unter sonst gleichen Umständen die Wahrscheinlichkeit dafür, dass Kontakte zu Mitarbeitern im Erziehungsurlaub gehalten werden, wenn im Unternehmerhaushalt Kinder zu betreuen sind. Arbeitszeitregelungen sind mit geringerer Wahrscheinlichkeit familienfreundlich gestaltet, wenn im Unternehmerhaushalt die Kinderbetreuung an eine/n Lebenspartner/in delegiert wird oder in einer "sonstigen Form" - hier zumeist durch eine Haushälterin oder ein Au Pair-Mädchen - erfolgt. Will die Unternehmerperson selbst wenig Zeit für die Kinderbetreuung aufwenden, dann sinkt möglicherweise die Bereitschaft, dies den Mitarbeitern zuzugestehen.

Zwei weitere zeitliche Aspekte aus dem Bereich der Unternehmerperson beeinflussen auch den Einsatz von Telearbeit: Die Wahrscheinlichkeit für die Nutzung von Telearbeit sinkt zum einen, wenn die Unternehmerperson selbst viel Zeit für die Kinderbetreuung einsetzt, sie sinkt aber auch, wenn die Unternehmerperson selbst in sehr hoher Stundenzahl im Unternehmen tätig ist. Da weitere Rahmenbedingungen kontrolliert werden, kann vermutet werden, dass diese Unternehmen möglicherweise über geringe finanzielle Mittel verfügen bzw. keine entsprechenden Einsatzmöglichkeiten für Telearbeit sehen. Eine hohe persönliche Arbeitszeit könnte darauf hindeuten, dass die Geschäftsführung eine hohe Kontrollmacht im Unternehmen ausüben will und eine autonome Arbeitserledigung nicht als dienlich für die Auftragserfüllung ansieht.

Die Entscheidung, mit Mitarbeitern in der Elternzeit Kontakt zu halten, hängt stark von grundlegenden Führungszielen ab. Wenn die Geschäftsführung die Frauenförderung und die Beteiligung der Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungen als Führungsziel im Unternehmen anerkennen, dann pflegen sie mit größerer Wahrscheinlichkeit Kontakte zu den vorwiegend (weiblichen) Arbeitnehmern im Erziehungsurlaub. Dasselbe gilt für den Umstand, dass im Unternehmen bereits Organisationsprobleme infolge Mutterschafts- und Elternur-

laub auftreten. Unternehmen sind dann stärker interessiert, dass die freigestellten Mitarbeiter schnell wieder in den Betrieb zurückkehren. Wollen Unternehmer dagegen mit ihrer selbständigen Erwerbstätigkeit stärker persönliche Ziele wie Unabhängigkeit und Kreativität erreichen, dann sinkt unter sonst gleichen Umständen die Wahrscheinlichkeit für entsprechende Maßnahmen im Unternehmen. Ein starker Drang zu Individualität und Unabhängigkeit kann möglicherweise als Indiz dafür gelten, dass diese Unternehmensführer/innen den Elternurlaub als freiwillig gewählten Berufsausstieg bewerten und einen solchen beruflichen Rückzug als private Entscheidung respektieren. Anstrengungen zur Kontaktpflege mit den Eltern unterbleiben dann.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Einsatz familienfreundlicher Maßnahmen stark durch Aspekte aus der Sphäre der Unternehmerpersönlichkeit bestimmt wird. Die persönliche Einbindung in die Haushalts-/Familienführung machen Unternehmer/innen die Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bewusst, die eigenen Erfahrungen schlagen sich in Führungszielen und -leitlinien nieder. Wird Hausarbeit und Kindererziehung für sich selbst und einen Lebenspartner gleichberechtigt als Arbeitsaufgabe anerkannt und bewertet, dann steigt die Bereitschaft, im Unternehmen etwas für Mitarbeiter/-innen mit Familienpflichten zu tun. Werden die persönlichen familiären Pflichten eher unreflektiert an eine(n) Lebenspartner/-in delegiert, dann wird eher kein Handlungsbedarf erkannt. Die Verfolgung von Führungskonzepten, die männliche und weibliche Mitarbeiter in betriebliche Entscheidungen einbeziehen und auf Innovationsstrategien setzen, steigert die Wahrscheinlichkeit, dass familienfreundliche Maßnahmen umgesetzt werden. Werden dagegen vor allem finanzielle, ökonomische Ziele mit der Selbständigkeit verfolgt, dann sinkt die Wahrscheinlichkeit für den Einsatz familienfreundlicher Maßnahmen. Ein Größenklasseneffekt konnte nur für einzelne Maßnahmen festgestellt werden, und zwar für solche, die mit einem höheren Aufwand im Personalmanagement verbunden sind. Die generelle Bereitschaft, familienfreundliche Maßnahmen anzubieten, hängt nach Kontrolle aller sonstigen Einflüsse nicht von der Unternehmensgröße ab.

## **3.2 Erfahrungen mittelständischer Unternehmen mit familienfreundlichen Maßnahmen anhand von Fallbeispielen**

### **3.2.1 Einleitende Bemerkungen**

In diesem Abschnitt werden die aus einer telefonischen Befragung von 23 Kleinunternehmen gewonnenen Befragungsergebnisse vorgestellt. Diese Fall-

beispiele - für die ausschließlich kleine Unternehmen interviewt wurden - sind eine wichtige Ergänzung zu den bereits in Abschnitt 3.1 präsentierten Ergebnissen der schriftlichen Unternehmensbefragung. Denn kleine Unternehmen vereinbaren mit ihren Mitarbeitern häufig informelle und sehr individuelle Regelungen, die sie gar nicht als familienfreundliche Maßnahmen einordnen. Erst durch ein Nachfragen konnten in vielen Fällen nähere Informationen zu praktizierten Regelungen in den kleinen Unternehmen gewonnen werden.

Vor diesem Hintergrund liefern die Fallstudien wichtige Erkenntnisse hinsichtlich der Frage, ob kleine Unternehmen eher formelle oder informelle Regelungen wählen, die in standardisierten Befragungen kaum erfasst werden können. Des Weiteren geben die Fallstudien Aufschluss über die individuellen Motive, die kleine und mittlere Unternehmen dazu veranlassen, familienfreundliche Maßnahmen einzuführen.

### **3.2.2 Die befragten Unternehmen**

Bei den 23 Unternehmen, die für die Befragung gewonnen werden konnten, handelt es sich überwiegend um kleinere Unternehmen, die familienfreundliche Maßnahmen in ihren Unternehmen eingeführt haben. Drei Viertel der befragten Unternehmen verfügen über weniger als 50 Beschäftigte. 10 der Unternehmen des Samples beschäftigen sogar weniger als 20 Mitarbeiter. Dies liefert erneut einen Hinweis darauf, dass eine geringe Unternehmensgröße offenbar kein Hinderungsgrund ist, familienfreundliche Maßnahmen einzuführen.

Hinsichtlich der Branchenverteilung zählen die meisten Befragten zum Bereich unternehmensnahe Dienstleistungen und zum Produzierenden Gewerbe. Die Vielzahl der Branchen ermöglicht die Behandlung der Fragestellung, ob die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit unterschiedliche Anforderungen stellt oder gar Probleme bereitet.

Das Sample setzt sich zum Teil aus alten, traditionsreichen Unternehmen, zum Teil aus jungen Unternehmen zusammen. In einem Fall datiert das Gründungsjahr auf 1874. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen wurde aber nach 1989 gegründet.

Tabelle 12: Strukturmerkmale der befragten Unternehmen

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Unternehmen	
	Absolut	in %
1 - 19	10	43,5
20 - 49	7	30,4
50 - 99	5	21,7
100 und mehr	1	4,4
Wirtschaftsbereich		
Produzierendes Gewerbe	6	26,1
Handel	2	8,7
Unternehmensnahe Dienstleistungen	12	52,2
Sonstige Dienstleistungen	3	13,0
Gründungsjahr		
1874 - 1969	5	21,7
1970 - 1989	5	21,7
1990 - 1999	13	56,6

© IfM Bonn

### 3.2.3 Familienfreundliche Maßnahmen in kleinen und mittleren Unternehmen

Unter den von den befragten Unternehmen eingeführten familienfreundlichen Maßnahmen dominieren erneut individuelle Arbeitszeitregelungen, gefolgt von Teilzeitarbeit, Telearbeit sowie Maßnahmen während der Elternzeit (vgl. Tabelle 13). Interne Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Springermodelle, die Vermittlung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten in anderen Einrichtungen sowie Kinderbetreuungszuschüsse werden ergänzend angeboten. In allen Unternehmen des Samples werden überwiegend Einzelregelungen getroffen, die auf persönlichen Absprachen zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung beruhen und die in Abhängigkeit vom jeweiligen Bedarf individuell angepasst werden.

Tabelle 13: Familienfreundliche Maßnahmen in den befragten Unternehmen

Familienfreundliche Maßnahmen	Unternehmen	
	Absolut	in %
Individuelle Arbeitszeitregelungen	23	100,0
Teilzeitarbeit	22	95,6
Heimarbeit/Telearbeit	16	69,6
Maßnahmen während der Elternzeit	14	60,7
Kinderbetreuungsmöglichkeit (intern)	9	39,1
Springermodelle	4	17,4
Vermittlung Kinderbetreuungsmöglichkeit	3	13,0
Kinderbetreuungszuschuss	2	8,7

© IfM Bonn

In den Dienstleistungsunternehmen wird nach Auskunft der Mehrzahl der Befragten sowohl die Dauer der Arbeitszeit als auch die Lage der Arbeitszeit von den Mitarbeitern sehr frei gestaltet. In der Branche ist es üblich, Projektteams zu bilden, die ihre Projekte eigenverantwortlich abwickeln und auch die Dauer und Lage der Arbeitszeit projektintern abstimmen. Eine pünktliche Auftrags erledigung ist das vorrangige Ziel, wobei den Projektteams die Verantwortung übertragen wird, wie dieses Ziel erreicht wird. Aus Sicht vieler Geschäftsführer geht es nicht um das Absitzen von Stunden zur Erfüllung eines bestimmten Arbeitszeitvolumens, sondern um die Erfüllung einer gestellten Aufgabe.

Die Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens aus dem 23. Fallbeispiel können beispielsweise die Dauer und Lage ihrer Arbeitszeit völlig frei gestalten, jedoch immer in Absprache mit den Beteiligten ihrer Projektgruppe. Das Unternehmen arbeitet ergebnisorientiert, d.h. Termine mit Kunden müssen eingehalten werden. Es steht den Mitarbeitern jedoch frei, selbst zu entscheiden, wie das Ergebnis termingerecht erreicht wird. Um diese umfangreiche Flexibilität mit den Arbeitsabläufen in Einklang zu bringen, wurde in diesem Unternehmen ein Kommunikationssystem entwickelt, bei dem jedes Teammitglied für klare Absprachen und einen funktionierenden Informationsfluss verantwortlich ist. Auf diese Weise wird ein zügiger Informationsfluss zwischen den Mitarbeitern und ein guter Kundenservice gewährleistet. Jeder Mitarbeiter unterrichtet die Zentrale über seine Anwesenheit bzw. Abwesenheit, wo und zu welchen Zeiten er zu erreichen ist, so dass für die Kunden kein Nachteil durch die flexible Arbeitszeitgestaltung entsteht. Aus Sicht der Geschäftsführung ermöglicht die freie Gestaltung der Arbeitszeit ein hohes Maß an Eigen-

verantwortung und Freiräume für die Mitarbeiter. Der Erfolg dieser Art der Zusammenarbeit zeigt sich in einer hohen Motivation der Mitarbeiter, guten Leistungen und einem guten Betriebsklima.

Auch die Geschäftsführung des Dienstleistungsunternehmens aus dem 18. Fallbeispiel äußert, dass keine Arbeitszeitkontrolle stattfindet. Denn letztendlich sei unerheblich, ob jemand 6 oder 8 Stunden pro Tag arbeite, vorausgesetzt, das Ergebnis stimmt. Sie sieht daher keine Veranlassung, die Einhaltung von Arbeitszeiten zu überprüfen. Wichtig sei, dass die Arbeitszeiten immer verantwortlich im Hinblick auf die jeweilige Arbeitsaufgabe gestaltet werden. Jeder Mitarbeiter könne seine Arbeitszeiten frei wählen, aber immer im Kontext der Aufgabe, die er gerade bearbeite. Jedem Mitarbeiter sei klar, dass der Beginn eines neuen Projekts ein schlechter Zeitpunkt sei, um Urlaub zu nehmen. Es sei nicht unüblich, dass die Mitarbeiter bei einem neuen Projekt manchmal bis in die Nacht sitzen, während sie zu anderen Zeiten mehr Freizeit als Ausgleich haben. Der Geschäftsführung ist es wichtig sicherzustellen, dass die Mitarbeiter hochmotiviert sind und im Zuge dessen qualitätsvolle Arbeit leisten. Aufgrund des guten Vertrauensverhältnisses gibt es in diesem Unternehmen hinsichtlich der Dauer und der Lage der Arbeitszeit sehr viele Einzelregelungen, die den Mitarbeitern Freiräume ermöglichen und die von der Sekretärin koordiniert werden, so dass der Überblick über die Anwesenheit oder Abwesenheit von Mitarbeitern nicht verloren geht.

In einem Einzelhandelsunternehmen kann die Mutter zweier Kinder, die den Kindergarten bzw. die Grundschule besuchen, die Lage der Arbeitszeit ebenfalls völlig frei bestimmen (z.B. Abend-, Wochenendarbeit). Zwar ist grundsätzlich eine Arbeitszeit von 35 Wochenstunden vorgesehen, doch erfolgt aufgrund des Vertrauensverhältnisses auch in diesem Unternehmen eine eher ergebnisorientierte Leistungskontrolle.

Bei den Unternehmen des Produzierenden Gewerbes zeigt sich in Bezug auf die flexible Gestaltung der Arbeitszeit die Notwendigkeit, individuelle Arbeitszeitregelungen mit Maschinenbelegungszeiten zu koppeln, um einerseits die Auslastung der Maschinen sicherzustellen und andererseits Wartezeiten an den Maschinen zu vermeiden. Hier gelingt es Unternehmen mit Einfallsreichtum, ihren Mitarbeitern mit familienfreundlichen Maßnahmen entgegen zu kommen und andererseits Arbeitsabläufe zu optimieren.

So wurde in dem Unternehmen des Produzierenden Gewerbes aus dem 3. Fallbeispiel die flexible Arbeitszeit mit dem Ziel eingeführt, eine Optimierung

der Maschinenbelegungszeiten zu erreichen. Würden alle Mitarbeiter gleichzeitig in der Werkstatt arbeiten, wären lange Wartezeiten an den Maschinen unvermeidbar. Nicht wegen diesem Organisationsbedarf allein wurden in diesem Unternehmen die Arbeitszeiten verändert, es wurden unternehmerische Ziele mit den Arbeitszeitwünschen der Mitarbeiter kombiniert. Seither wird zeitversetzt in drei Teams gearbeitet, so dass eine Entkopplung der individuellen Arbeitszeit von den Maschinenlaufzeiten möglich ist. Ausnahmeregelungen gibt es für Beschäftigte, die aufgrund familiärer Verpflichtungen in diesem System nicht arbeiten können. Die Maschinen sind durch die getroffene Regelung sechs Tage in der Woche ausgelastet, während die Mitarbeiter selbst eine Vier-Tage-Woche haben, um sich an dem zusätzlichen freien Tag um familiäre Angelegenheiten kümmern zu können. Der Samstag ist als möglicher Arbeitstag mit eingeschlossen. Trotz dieser Flexibilität hat jeder Mitarbeiter eine wöchentliche Arbeitszeit von 38 Stunden.

Zusätzlich zur individuellen Gestaltung der Arbeitszeit gibt es in dem Unternehmen des Produzierenden Gewerbes aus dem 17. Fallbeispiel die Möglichkeit, seine Arbeitsstunden für die Kinderbetreuung zu reduzieren. Dabei ist die Arbeitsstundenreduzierung nach Altersstufen gestaffelt. Die Arbeitszeit kann sechs Wochenstunden für ein- bis dreijährige Kinder reduziert werden, vier Wochenstunden für drei- bis sechsjährige Kinder und zwei Wochenstunden für Kinder bis zum Abschluss der Schulausbildung.

Die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten, besteht in 22 der befragten Unternehmen, zum Teil auch für Führungskräfte. Doch dieses Angebot wird noch selten von Führungskräften genutzt.<sup>20</sup> Telearbeitsplätze wurden in den meisten befragten Unternehmen erst mit dem aufkommenden Bedarf - typischerweise bei Mutterschaft - eingerichtet, um die Mitarbeiterinnen im Unternehmen zu halten. Die Einführung der Telearbeit ist bei der Mehrheit der befragten Unternehmen mit dem Ziel verknüpft, qualifizierte Mitarbeiterinnen mit Kindern hinsichtlich der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen.

Telearbeit wird nur in einem Unternehmen des Samples grundsätzlich allen Mitarbeitern angeboten. Zunächst wurde in diesem Dienstleistungsunternehmen aus dem 18. Fallbeispiel geplant, dass alle Mitarbeiter zwei Tage in der Woche ihre Arbeit von zu Hause aus verrichten können. Für diesen Zweck wurden zu jedem Mitarbeiter Online-Verbindungen nach Hause geschaffen. Es

---

<sup>20</sup> In Abschnitt 3.2.5.2 wird näher auf diesen Aspekt eingegangen.

ergaben sich jedoch bei zwei Tagen Telearbeit pro Woche Schwierigkeiten im Hinblick auf Absprachen und Besprechungen. Aufgrund dieser Erfahrung und dem Wunsch, dass Teamsitzungen möglichst mit allen Mitarbeitern stattfinden sollen, wurde die Anzahl der Telearbeitstage für die Mitarbeiter auf einen Tag in der Woche reduziert. Nur in Einzelfällen oder in besonderen Situationen kann ein Mitarbeiter mehrere Tage von zu Hause aus nach Absprache arbeiten. An den Telearbeitstagen müssen die Mitarbeiter vormittags erreichbar sein, die übrige Zeit können sie sich frei einteilen.

Zum Zwecke des Personalmarketings werden frühere Mitarbeiter in die Aktivitäten einbezogen, z.B. über das Kontakthalten während der Elternzeit, durch Einladungen zu Betriebsfesten, durch den Einsatz von Müttern als Urlaubsvertretung oder durch die Bereitstellung von Mentoren, die die Mitarbeiterinnen während der Elternzeit betreuen und sie über alle Entwicklungen und Neuerungen im Unternehmen auf dem Laufenden halten. Darüber hinaus wird die Elternzeit auch für Weiterbildungsmaßnahmen genutzt. So kann einem möglichen Kompetenzverfall vorgebeugt werden, der das berufliche Fortkommen behindern könnte. Aufgrund der Fortbildungsmaßnahmen verlieren die Mitarbeiterinnen nicht den Anschluss, so dass der Wiedereinstieg besser gelingt.

Die Geschäftsführung eines unternehmensnahen Dienstleisters berichtet diesbezüglich von einer Mitarbeiterin mit besonderen Qualifikationen, auf die das Unternehmen angewiesen war. Das Unternehmen versuchte, diese Mitarbeiterin nach der Geburt eines Kindes im Unternehmen zu halten bzw. zu einer schnellen Rückkehr zu bewegen. Während der Elternzeit wurde deshalb ein intensiver Kontakt zu dieser Mitarbeiterin gepflegt, sie wurde zu allen Teamsitzungen eingeladen, so dass der Wiedereinstieg früh erfolgte und relativ leicht gelang.

Im Dienstleistungsunternehmen aus dem 20. Fallbeispiel sind die Ausfallzeiten durch Mutterschutz und Erziehungszeiten ebenfalls außergewöhnlich kurz. Die Frauen selbst schätzen den schnellen Wiedereinstieg, da die Mitarbeiterinnen in diesem Unternehmen sehr gute Möglichkeiten haben, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Die Teilzeitangebote sowie die Telearbeit werden gerne genutzt, da die jeweiligen Regelungen auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten werden. Wiederum andere Mitarbeiterinnen dieses Unternehmens bringen ihre Kinder lieber mit ins Büro und geben sie dort in der Krabbelgruppe ab, weil die Mitarbeiterinnen einen engeren Kontakt zu Kollegen haben möchten als bei der Telearbeit gegeben ist. In diesem Unternehmen wurde ein soge-

nanntes Spielzimmer eingerichtet. Eine ausgebildete Erzieherin betreut die Kinder in der Krabbelgruppe.

Das Dienstleistungsunternehmen aus dem 23. Fallbeispiel bietet ebenfalls eine Kinderbetreuungsmöglichkeit an. Eine Mitarbeiterin nimmt die Kinder in Empfang, wenn sie vom Kindergarten oder von der Schule kommen, kocht für sie und betreut sie für die Dauer der elterlichen Arbeitszeit.

Ein Beispiel für ein Springermodell liefert das Unternehmen des Produzierenden Gewerbes aus dem 17. Fallbeispiel. Dieses Unternehmen praktiziert eine Arbeitsplatzrotation, um zu erreichen, dass alle Mitarbeiter das ganze Arbeitsspektrum beherrschen. Wenn sich dann Mitarbeiter wechselseitig aufgrund von Ausfallzeiten oder Freistellungen vertreten müssen, gibt es keine Probleme, weil alle über eine breite Qualifikation verfügen und in der Lage sind, füreinander an verschiedenen Arbeitsplätzen einzuspringen.

Weitere, in einzelnen Unternehmen im Sinne der Familienfreundlichkeit eingeführte Maßnahmen sind die Möglichkeit der Nutzung eines Massagedienstes, der ins Unternehmen kommt, ein Einkaufsservice für die Mitarbeiter, die Übernahme von Wäschebügeln und Kochen, Unterstützung bei der Wohnungssuche, Beratung in Bezug auf Kinderbetreuungsmöglichkeiten, die Gewährung von Darlehen für größere Anschaffungen, Einmalzahlungen bei Geburt und/ oder Eheschließung, die tageweise Freistellung von der Arbeit je nach familiärer Situation, das Vorhandensein von persönlichen Mentoren, mit denen berufliche Belange besprochen werden können, sowie die Nutzung von zwei Freistunden pro Woche für kurze Termine.

Die Einräumung von Freistunden im Dienstleistungsunternehmen aus dem 21. Fallbeispiel geht auf die Beobachtung zurück, dass die Mitarbeiter in vielen Fällen mal eine oder zwei Stunden brauchen, um Termine während der Arbeitszeit wahrnehmen zu können. Dieses 2-Stundenkontingent pro Woche gibt Eltern beispielsweise die Möglichkeit, bei Schulangelegenheiten einen Lehrer zu besuchen oder beispielsweise Arzttermine wahrzunehmen.

Hinsichtlich des Einführungszeitpunktes der familienfreundlichen Maßnahmen ist auffällig, dass neun der befragten Unternehmen die von ihnen gewählten familienfreundlichen Maßnahmen zeitgleich mit der Gründung ihres Unternehmens eingeführt haben. Dieser Befund deutet darauf hin, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ohne dieses Thema explizit thematisiert zu haben, für diese Unternehmen selbstverständlicher Bestandteil der Unterneh-

mensphilosophie ist und nicht als etwas Besonderes betrachtet wird. Tatsächlich äußerten einzelne Geschäftsführer die Ansicht, dass ein harmonisches Miteinander im Unternehmen eine Rücksicht auf persönliche Belange bedinge.

Die Grundhaltung bei den Befragten ist, dass die Mitarbeiter ihr wertvollstes Kapital sind und sie daher auch aus rein wirtschaftlichen Gründen schlecht beraten wären, wenn sie kein Verständnis für die persönlichen Belange ihrer Mitarbeiter hätten. Deshalb seien sie stets bemüht, ihren Mitarbeitern auch in persönlichen Angelegenheiten entgegen zu kommen.

Die Berücksichtigung des Einführungszeitpunktes zeigt, dass die Thematisierung der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Öffentlichkeit nicht etwa der Anstoß für die Unternehmen gewesen ist, sich diesem Thema zuzuwenden. Bereits vor der großen Öffentlichkeit, die dieses Thema erlangt hat, wurde ihm in den befragten Unternehmen Aufmerksamkeit geschenkt. Gleichwohl räumen einige Geschäftsführer ein, dass sie hinsichtlich der Gestaltung von familienfreundlichen Maßnahmen dankbar für Hilfestellungen waren und sind, weil sie - sofern es über Arbeitszeitregelungen hinaus geht - häufig wenig Kenntnisse haben, wie diese Maßnahmen am effektivsten gestaltet und umgesetzt werden können.

### **3.2.4 Motive für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen**

Die Motive für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen in den befragten Unternehmen unterscheiden sich kaum. Oft wurde nicht ein einzelnes Motiv benannt, sondern verschiedene Motive angegeben. Die Bandbreite genannter Motive reicht von der Aussage, "weil es unserer Unternehmenskultur entspricht", "aus Überzeugung", "weil es die Situation erforderte", bis hin zum Wunsch nach einem guten Betriebsklima und der Motivierung der Mitarbeiter.

- Unternehmenskultur und Führungsstil

In allen befragten Unternehmen ist eine Unternehmenskultur erkennbar, die von Achtung und Respekt zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten geprägt ist. In allen Unternehmen ist unabhängig von der Unternehmensgröße ein partnerschaftliches Miteinander erkennbar sowie das Bestreben, jede gestalterische Möglichkeit zu nutzen, um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erreichen. Die tradierte Form von Arbeit im Sinne eines autoritären Führungsstils und der Reduzierung der Arbeitsbeziehungen auf die Erbringung der Arbeitsleistung gegen Entgelt ist hier nicht erkennbar. Ganz allge-

mein besteht ein Interesse am Wohlergehen der Mitarbeiter. Es wird ausprobiert und experimentiert, so wie sich der Bedarf gerade ergibt.

Ein interessantes Ergebnis der Befragung ist das Verständnis der Befragten hinsichtlich der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Vielen Geschäftsführern ist die Fokussierung auf die Familie im engeren Sinne viel zu eng. Sie sind der Meinung, dass jeder Berufstätige, ob er nun Familie hat oder nicht, ein Recht auf eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben hat. Dabei sei es unerheblich, ob jemand beispielsweise reisen, Sport treiben oder mehr Zeit mit seinen Kindern verbringen will. Mehrere Geschäftsführer legen sehr großen Wert darauf, dass in ihrem Unternehmen jeder Mitarbeiter das gleiche Recht hat ohne Ansehen der Person oder des Geschlechts. Dies impliziert auch, dass die Intention der Geschäftsführer nicht ist, speziell Frauen zu fördern, sondern dass Frauen und Männer gleichberechtigt in den Genuss familienfreundlicher Regelungen kommen sollen.

Die Geschäftsführung aus dem Dienstleistungsunternehmen des 6. Fallbeispiels vertritt beispielsweise die Auffassung, dass eine bessere Vereinbarung von Beruf und Privatleben zu mehr Zufriedenheit der Mitarbeiter und diese wiederum zu einer größeren Arbeitsmotivation führe, von der das Unternehmen schließlich profitiere. Deshalb wurden in diesem Unternehmen durchaus auch aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus Regelungen erarbeitet, die allen Mitarbeitern zugute kommen, wobei Familien mit ihren Bedürfnissen ebenfalls berücksichtigt werden. Nach Ansicht der Geschäftsführung sei jedoch die Einhaltung des Gleichbehandlungsgrundsatzes wichtig für die erfolgreiche Pflege des Betriebsklimas, so dass dann in besonderen familiären Situationen Verständnis für die betroffenen Mitarbeiter vorhanden sei und man füreinander einspringe.

- Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Das Motiv der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurde mehrheitlich im Zusammenhang mit der Schwangerschaft von qualifizierten Mitarbeiterinnen genannt. Dieser Umstand hat in der Mehrzahl der Fälle überhaupt dazu geführt, dass sich die Unternehmen mit diesem Thema beschäftigen haben.

In einigen der befragten Unternehmen ging die Anregung zu familienfreundlichen Maßnahmen auch von der Unternehmensführung aus, weil diese selbst ein Eigeninteresse an der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf hatte. Dies war beispielsweise in dem Unternehmen des Produzierenden Gewerbes

aus dem 17. Fallbeispiel der Fall. Die beiden Geschäftsführer dieses Unternehmens haben zum Zeitpunkt der Gründung des Unternehmens eine familienorientierte Arbeitsorganisation mit einer 35-Stunden-Woche in ihrer Werkstatt eingeführt, die im Laufe der Jahre auf 30 Stunden gesenkt worden ist. Für beide war von Beginn an klar, dass sie einen größeren Anteil an der Kindererziehung und am Familienleben haben wollten, was es zu organisieren galt.

Schließlich wurde ein sogenanntes Partnerschafts- und Familienmodell eingeführt, in dem alle Mitarbeiter nur Teilzeit arbeiten und dies zudem flexibel. Die Berufstätigkeit von Frauen und Männern bezeichnen die Geschäftsführer aufgrund der begrenzten Verdienstmöglichkeit in diesem Unternehmen als unabdingbar. Das Problem dieser Art von Arbeitsorganisation sehen sie darin, dass dieses Modell nicht von jedem Mitarbeiter mitgetragen wird, so dass diese Mitarbeiter das Unternehmen auch schnell wieder verlassen. Ein weiteres Problem sehen die Geschäftsführer in den niedrigen Renten, die bei der Teilzeitbeschäftigung zu erwarten sind. Bisher hat dieses Unternehmen Eigenvorsorge betrieben und eine Direktversicherung zur Altersvorsorge abgeschlossen, in die von jedem Beschäftigten im Monat 100 Euro eingezahlt werden. Sie sind jedoch der Meinung, dass das von ihnen praktizierte Familienmodell zukünftig auch für andere Unternehmen Bedeutung erlangen könnte, so dass sie sich eine politische Lösung dieser Frage wünschen.

In dem Dienstleistungsunternehmen aus dem 19. Fallbeispiel war es die anstehende Vaterschaft von zwei Mitarbeitern, die den Wunsch nach mehr Zeitsouveränität aufkommen ließ. Als Ausgleich für eine punktuell hohe Arbeitsbelastung wollten auch andere Mitarbeiter mehr Zeit für Freizeitaktivitäten haben. Vor diesem Hintergrund wurden 80 % der Vollzeitstellen in diesem Unternehmen in Teilzeitstellen (Drei-Viertel-Stellen) umgewandelt. Darüber hinaus wurden die Freiräume für die Mitarbeiter noch durch den Einsatz von Telearbeit erweitert.

- Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsmotivation

Die Mitarbeiterzufriedenheit und die Arbeitsmotivation wurden von fast allen Befragten explizit oder implizit als Motiv für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen genannt. Aus Sicht der Geschäftsführer müsse das "Geben und Nehmen" im Gleichgewicht sein und dies bedinge mehr als nur einen finanziellen Ausgleich für geleistete Arbeit. Für eine gute Arbeitsmotivation und Mitarbeiterzufriedenheit sei es unabdingbar, dass die Mitarbeiter eine gewisse Zeitsouveränität für sich beanspruchen können, so dass sie, wenn beispiels-

weise die familiäre Situation dies bedingt, ohne schlechtes Gewissen oder dem Gefühl, dass ihnen ein Fernbleiben Ärger einbringen könnte, für ihre Familie da sein können. Nur so sei sichergestellt, dass die Mitarbeiter mit ihrer vollen Aufmerksamkeit bei der Arbeit seien, weil sie nicht großartig überlegen müssen, wie sie familiäre Verpflichtungen mit ihren beruflichen Aufgaben vereinbaren können. Letztlich profitiere das Unternehmen durch dieses Entgegenkommen enorm, weil die Mitarbeiter diese Freiheit anerkennen, verantwortungsbewusst ihre Arbeit verrichten und gute Arbeit leisten. Dies wurde explizit oder implizit von allen Befragten unabhängig von Unternehmensgröße oder Branchenzugehörigkeit ausgeführt.

- Mitarbeiterbindung

Abgesehen von den Befragten, die ihre familienfreundlichen Maßnahmen bereits zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung eingeführt haben, wurden die familienfreundlichen Maßnahmen in der Regel ad hoc, weil plötzlich ein Bedarf da war, eingeführt. Wie bereits erwähnt, war der von den Unternehmen am häufigsten geäußerte Anlass die Schwangerschaft qualifizierter Mitarbeiterinnen. Die Schwangerschaften haben die Unternehmen mit der Frage konfrontiert, ob sie diese Mitarbeiterinnen verlieren werden oder ob sie die Arbeitsbedingungen so gestalten können, dass die Mitarbeiterinnen trotz Mutterschaft im Unternehmen weiter arbeiten möchten. Als Tendenz ist den Fallbeispielen zu entnehmen, dass die Lösungen umso einfallsreicher ausfallen, je qualifizierter die Mitarbeiterinnen sind. In Einzelfällen wurden Anstrengungen unternommen, damit Mütter die Babypause verkürzen und schnell in das Unternehmen zurückkehren. Beispielweise wurde während der Elternzeit ein intensiver Kontakt zu der Mutter gehalten, sie wurde zu allen Teamsitzungen eingeladen, so dass der berufliche Wiedereinstieg für sie erleichtert wurde.

Die Mitarbeiterbindung als Motiv für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen zeigt sich auch sehr anschaulich bei dem Dienstleistungsunternehmen aus dem 19. Fallbeispiel, welches exemplarisch für weitere Fallbeispiele angeführt werden kann. Nach Ansicht der Geschäftsführung dieses Unternehmens ist das Know How der Mitarbeiter die entscheidende Determinante für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Zudem werde sehr viel in die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter investiert, so dass ein großes Interesse daran bestehe, die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Dies gelinge nicht allein über finanzielle Anreize, sondern durch eine ge-

nerelle Bereitschaft, die Mitarbeiter zu unterstützen, Beruf und Familie besser miteinander zu vereinbaren.

In Bezug auf die Mitarbeiterbindung als Motiv für die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen spielen auch Kostenüberlegungen eine Rolle. Nach Auskunft mehrerer Geschäftsführer sei es eine kostspielige Angelegenheit, wenn für ausscheidende qualifizierte Mitarbeiter neue Mitarbeiter eingestellt werden müssen. Die Kosten für die Bereitstellung von familienfreundlichen Maßnahmen stünden in diesem Zusammenhang in keinem Verhältnis zu den Rekrutierungskosten neuer Mitarbeiter. Viele Geschäftsführer räumen ein, dass häufig falsche Vorstellungen über die Kosten für die Bereitstellung von familienfreundlichen Maßnahmen bestünden. Wer bereit sei, die Kosten durchzukalkulieren, könne sehr leicht feststellen, dass die Rekrutierung von Fachpersonal sehr viel mehr Kosten verursache als die Pflege des Teams durch ein Entgegenkommen mit familienfreundlichen Maßnahmen.

- Kundenbindung als Folge der Mitarbeiterbindung

Einen wirtschaftlichen Nutzen - und damit indirekt auch ein Motiv - als Folge der Mitarbeiterbindung sieht der Geschäftsführer des Dienstleistungsunternehmens aus dem 4. Fallbeispiel in der Kundenbindung. Die Erfahrung zeige, dass die durch die familienfreundlichen Maßnahmen erreichte hohe Mitarbeiterbindung auch die Kundenbindung positiv beeinflusse. In seinem Unternehmen gebe es starke Kundenbeziehungen zu bestimmten Mitarbeiterinnen, nach denen die Kunden bewusst fragen. Sein Eindruck ist, dass die Kunden durchaus auch zu einem Mitwettbewerber gehen würden, wenn nicht diese besondere Mitarbeiter-Kundenbeziehung diese Kundenbindung induziert hätte. Der Geschäftsführer hat darüber hinaus die Erfahrung gemacht, dass Frauen hinsichtlich der Dienstleistungsorientierung mehr Fingerspitzengefühl im Umgang mit den Kunden haben als Männer, so dass er auf die familiären Belange seiner Mitarbeiterinnen gerne Rücksicht nimmt. Er ermögliche ihnen daher gerne sehr individuelle Arbeitszeitregelungen und bei einem plötzlich auftretenden Betreuungsbedarf von Kindern oder von pflegebedürftigen Angehörigen auch kurzfristig eine Freistellung.

- Unternehmensimage

Dem Untersuchungsergebnis zufolge hat die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen keinen direkten Einfluss auf die Außenwirkung des Unternehmens, da die Unternehmen ihre Aktivitäten nicht nach Außen kommunizie-

ren. Explizit oder implizit wurde der Standpunkt vertreten, dass betriebsinterne Regelungen in der Öffentlichkeit niemanden etwas angehen. Gleichwohl berichten die Befragten, dass durch Kunden und auch durch Mitarbeiter wiederholt ein hoher Zufriedenheitsgrad mit dem Unternehmen in die Öffentlichkeit getragen wird. Allerdings seien keine messbaren Ergebnisse zu berichten (7. Fallbeispiel). Für die Mehrheit der befragten Geschäftsführer gilt, dass ihnen nicht genau bekannt ist, inwieweit die positiven Reaktionen auf das Unternehmen mit den familienfreundlichen Maßnahmen in Zusammenhang gebracht werden.

In einigen Fällen wurde berichtet, dass es einzelnen Unternehmen leicht gelingt, neue Fachkräfte bei ansonsten bestehendem Fachkräftemangel in der Branche zu gewinnen, so dass offenbar Informationen über das gute Betriebsklima auf die eine oder andere Weise an die Öffentlichkeit gelangen. Manche der Befragten geben zudem an, dass andere Unternehmen Fragen zu den eingeführten familienfreundlichen Maßnahmen haben, weil diese nach Anregungen für familienfreundliche Maßnahmen suchten.

### **3.2.5 Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen in den Unternehmen**

#### **3.2.5.1 Grad der Zielerreichung**

Fast alle Befragten sind im Grundsatz der Meinung, dass sie das mit der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen angestrebte Ziel - die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf - vollständig durch die Einführung der gewählten Maßnahmen erreicht haben und über motivierte Mitarbeiter sowie eine hohe Mitarbeiterbindung verfügen.

Einschränkungen hinsichtlich der Zielerreichung gibt es nur vereinzelt. In einem Fall wurde die Angabe "fast vollständig erreichtes Ziel" gewählt, weil die familienfreundlichen Maßnahmen aus Sicht der Geschäftsführung nur so gewählt werden können, dass der Arbeitsablauf im Unternehmen nicht darunter leidet. So müssen in diesem Einzelhandelsunternehmen die familienfreundlichen Maßnahmen mit den Unternehmenszielen vereinbar sein. In Spitzenzeiten sei es durchaus auch üblich, Urlaubssperren einzuführen, doch dann werden Familien mit Kindern bevorzugt behandelt (16. Fallbeispiel).

### **3.2.5.2 Probleme im Zusammenhang mit der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen**

Das Befragungsergebnis zeigt, dass mit der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen unter Umständen Veränderungsprozesse organisatorischer und personaler Art verbunden sein können. Im Folgenden sind einige von den Befragten genannte Aspekte aufgeführt, die im Zusammenhang mit der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen von Bedeutung sein können.

- Eingefahrene Denkstrukturen

Da mit der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen arbeitsorganisatorische Veränderungen im Unternehmen einhergehen, ist die Anpassungsfähigkeit der Belegschaft eines Unternehmens an die veränderte Arbeitsorganisation eine wichtige Determinante für die erfolgreiche Einführung der Maßnahmen. Beispielhaft sei hier das Dienstleistungsunternehmen aus dem 6. Fallbeispiel erwähnt, bei dem die Belegschaft von der Altersstruktur her nach Auskunft der Geschäftsführung relativ alt ist, so dass nur bei wenigen Mitarbeitern familiäre Anforderungen im engeren Sinne bestehen. Anlass für die eingeführten Maßnahmen war daher weniger die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im engeren Sinne als vielmehr die Erarbeitung von flexiblen Regelungen, die allen Mitarbeitern zugute kommen. Dieses Unternehmen strebt allgemein eine Verbesserung der work-life-balance für alle Mitarbeiter an mit der Intention, dass über eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben die Mitarbeiterzufriedenheit steigt und im Zuge dessen auch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Allerdings wurden unerwartet Vorbehalte sowohl von den Mitarbeitern als auch von den Führungskräften gegenüber den eingeführten Maßnahmen artikuliert. Vielen Mitarbeitern fällt es schwer, mit der gewonnenen Freiheit, die die Flexibilisierung der Arbeitszeit mit sich gebracht hat, umzugehen. Früher kam und ging man immer zur selben Zeit. Nach Auskunft der Geschäftsführung herrsche diese Einstellung noch bei vielen Mitarbeitern vor, so dass die Freiheit der Selbstbestimmung besonders ältere Mitarbeiter sehr befremdet. Sie bevorzugen strikte Regeln, denen sie folgen können.

Vorbehalte auf Seiten der Führungskräfte gibt es dergestalt, dass den Mitarbeitern im Zuge der Einführung der familienfreundlichen Maßnahmen mehr Verantwortung übertragen wurde, die Führungskräfte dadurch Verantwortung abzugeben hatten und sie den Mitarbeitern gleichzeitig einen Vertrauensvor-

schuss geben mussten. Offenbar ist bei den Führungskräften in diesem Unternehmen noch stark ein hierarchisches Denken anstelle eines teamorientierten Arbeitens vorhanden. Zudem wurden zwar Teilzeitmodelle für Führungskräfte eingeführt, allerdings wird diese Möglichkeit nach Auskunft der Geschäftsführung nicht angenommen, da die Führungskräfte in den Denkstrukturen verhaftet seien, dass eine Führungskraft immer anwesend zu sein habe.

- Ungleichverteilung der Arbeitsbelastung

In einigen Fällen wurde deutlich, dass die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen zu einer ungleichen Verteilung der Arbeitsbelastung bei gleichen Gehältern führen kann. Dies kam beispielsweise im 1. Fallbeispiel im Zusammenhang mit der Telearbeit zur Sprache. Durch die Einführung der Telearbeit kommen die Mitarbeiterinnen mit kleinen Kindern nur einen Tag in der Woche in das Unternehmen. Die im Betrieb anwesenden Mitarbeiter müssen daher die Arbeit von Mitarbeitern, die die Telearbeit nutzen, zum Teil übernehmen.

Nach Auskunft der Geschäftsführung hätten sich die anderen Mitarbeiter in der Anfangsphase gegenüber diesen Mitarbeiterinnen benachteiligt gefühlt, weil sie die Abwesenheit der anderen auffangen und durch Mehrleistung kompensieren mussten. Da jedoch grundsätzlich ein gutes Betriebsklima herrscht und die Kommunikation zwischen allen Beteiligten gut funktioniert, konnten die Unstimmigkeiten beseitigt werden, wenn auch letztlich keine endgültige Lösung für die unterschiedliche Arbeitsbelastung gefunden werden konnte.

- Abstimmungs- und Koordinationsnotwendigkeiten

Die Mehrheit der befragten Unternehmen sehen die Notwendigkeit der Neuorganisation und der Entwicklung einer neuen Organisationsstruktur bei Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen. Für die Personalplanung bedeuten deren Einführung einen Mehraufwand und Organisationsgeschick, dessen man sich bewusst sein müsse. Bei sehr individuell gestalteten Arbeitszeiten bestehe i.d.R. die grundlegende Frage der Koordination der Anwesenheit der Mitarbeiter, von Arbeitsabläufen und Teamsitzungen etc.

Beispielhaft sei das Dienstleistungsunternehmen aus dem 7. Fallbeispiel erwähnt, bei dem Mitarbeiter nicht nur aufgrund von familienfreundlichen Maßnahmen, sondern auch durch zahlreiche Außentermine bedingt häufig nicht in den Geschäftsräumen sind. Daher besteht ein relativ großer Koordinationsbedarf; Absprachen sind nicht immer leicht zu treffen. Die Geschäftsführung ist

zwar der Meinung, dass einige Absprachen zum Teil auch über email und Telefon getroffen werden können. Jedoch sei es in manchen Fällen einfach sinnvoller, eine Situation unter Teilnahme aller involvierten Mitarbeiter zu besprechen. In diesem Zusammenhang wurde die völlig flexible Arbeitszeit für einen leitenden Mitarbeiter erwähnt, der alleinerziehender Vater ist. Er hat große Freiheiten in Bezug auf die Arbeitszeit, um seinen familiären Verpflichtungen nachkommen zu können. Angesichts seiner familiären Situation sieht die Geschäftsführung auch keine andere Möglichkeit zu reagieren. Sie könne die Arbeitszeit gar nicht überprüfen, aufgrund des guten Vertrauensverhältnisses und der guten Leistungen dieses Mitarbeiters sei dies aber auch nicht nötig.

- Unternehmensgrößenspezifische Aspekte

Familienfreundliche Maßnahmen können ein kleines Unternehmen aufgrund seiner geringen Mitarbeiterzahl vor das Problem stellen, dass Arbeitsabläufe mangels Personal nicht optimal durchgeführt werden können.

Das Dienstleistungsunternehmen aus dem 7. Fallbeispiel ist ein kleines Unternehmen, welches Notvertretungen für den Fall organisieren muss, dass Eltern beispielsweise wegen Krankheit ihrer Kinder zu Hause bleiben müssen. Eine Möglichkeit, Notvertretungen zu vermeiden, sieht die Geschäftsführung grundsätzlich darin, Projekte so zu organisieren, dass eingearbeitete Mitarbeiter in der zweiten Reihe im Projekt vorhanden sind. Diese könnten die Projektleitung übernehmen, wenn der ursprüngliche Projektleiter ausfällt, so dass keine Neuorganisation des Projektteams stattfinden muss.

Allerdings ist nach Auskunft der Geschäftsführung ein hinreichend großer Mitarbeiterstab eine wesentliche Voraussetzung dafür. Je geringer die Mitarbeiterzahl sei, desto schwieriger sei es, eine Situation zu meistern, wenn ein Mitarbeiter ausfällt. Wurde ein Termin vereinbart und der zuständige Sachbearbeiter in diesem Unternehmen fällt aus, sei es schwierig, dies aufzufangen. Der Geschäftsführung zufolge wurde bisher für dieses Problem noch keine befriedigende Lösung gefunden.

- Telearbeit - eine nur eingeschränkt familienfreundliche Maßnahme

Im Allgemeinen wird die Telearbeit als eine wertvolle Maßnahme zur Lösung von Kinderbetreuungsproblemen bezeichnet. In diesem Zusammenhang berichtet die Geschäftsführung aus dem 18. Fallbeispiel eher kritisch über die bislang gewonnenen Erfahrungen in diesem Dienstleistungsunternehmen. Da-

nach hat sich die Telearbeit in diesem Unternehmen nicht als geeigneter Lösungsansatz für Mitarbeiterinnen mit Kindern im Zusammenhang mit der Kinderbetreuung herausgestellt. Nach Angaben einzelner Mitarbeiterinnen sei ein konzentriertes Arbeiten von zu Hause aus bei gleichzeitiger Betreuung von Kindern schwierig. Im Büro könnten sie viel konzentrierter arbeiten, weil dort Ruhe herrsche. Daher ziehen einige Mitarbeiterinnen die Arbeit im Büro - wenn dies betreuungstechnisch möglich ist - der Arbeit von zu Hause aus vor. Andere Mitarbeiterinnen wiederum bemühen sich an ihren Telearbeitstagen um eine externe Betreuungsmöglichkeit für ihre Kinder, damit sie zu Hause in Ruhe arbeiten können. Aus Sicht der Geschäftsführung ist die Telearbeit daher zwar eine wertvolle Maßnahme dergestalt, dass sie den Mitarbeitern in jedem Fall eine größere Zeitsouveränität ermöglicht, aber sie sei letztlich keine Lösung bei familiären Anforderungen wie der Kinderbetreuung.

- Nutzung der Elternzeit durch Väter - Anspruch und Wirklichkeit

Dem Befragungsergebnis zufolge ist die Nutzung der "Elternzeit" durch Väter in der Praxis offenbar eher die Ausnahme. Dieser Sachverhalt wurde von der Geschäftsführung des Dienstleistungsunternehmens aus dem 21. Fallbeispiel beschrieben. Obwohl die Rahmenbedingungen im Hinblick auf familienfreundliche Maßnahmen in diesem Unternehmen von den Mitarbeitern selbst als sehr gut bezeichnet werden, zeige die Erfahrung, dass die Elternzeit von Vätern kaum oder nur in Einzelfällen genutzt wird trotz rechtlichen Anspruches.

Offenbar ist das Angebot oder gar der rechtliche Anspruch alleine kein ausreichender Grund für die tatsächliche Nutzung der Elternzeit durch Väter. Aus Sicht der Unternehmensführung scheint die traditionelle Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen trotz der Chancengleichheitsdebatte in der Gesellschaft immer noch sehr stark ausgeprägt zu sein. Offenbar werde bei Vätern im Vergleich zu Müttern kein zwingender Grund darin gesehen, wegen der Kinderbetreuung von der Arbeit fernzubleiben, so dass Väter in dem klassischen Rollenverhalten verbleiben und es unter Umständen als psychologische Belastung empfinden, die Elternzeit zu nutzen.

Des Weiteren vermutet die Geschäftsführung, dass sich Väter häufig einfach nicht trauen, den Erziehungsurlaub in Anspruch zu nehmen, aus Furcht vor nachteiligen Auswirkungen auf ihren Arbeitsplatz und ihre Karriere, auch wenn die Rahmenbedingungen gut sind. In diesem Unternehmen ist es bisher nicht gelungen, die Befürchtungen - wenn die geäußerte Vermutung zutrifft - zu zerstreuen. Deshalb sieht die Geschäftsführung eine Diskrepanz zwischen dem

rechtlichen Anspruch und der tatsächlichen Nutzung der Elternzeit durch Väter nicht zuletzt offenbar aufgrund der gesellschaftlichen Prägung.

- Rechtliche Vorgaben

Im Zusammenhang mit der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen und der Berücksichtigung von rechtlichen Vorgaben ist in der Befragung ausschließlich die Kinderbetreuung als Problemfeld genannt worden, bei dem hinsichtlich der Umsetzung weitgehend Unsicherheit in den Unternehmen besteht. Neun der befragten Unternehmen haben die Frage der Kinderbetreuung auf ganz individuelle Weise geregelt und unternehmensinterne Lösungen gefunden. Die Unternehmen mit betriebsinterner Kinderbetreuung haben unabhängig voneinander geäußert, dass ihnen bis heute nicht bekannt ist, ob sie hinsichtlich der Einrichtung ihrer Kinderbetreuungsmöglichkeiten alles den Vorschriften entsprechend korrekt umgesetzt haben. Da nichts von ihren Aktivitäten nach Außen gedrungen sei, sei aber keine Behörde bei ihnen vorstellig geworden. Die Geschäftsführung des Dienstleistungsunternehmens aus dem 8. Fallbeispiel führt dazu aus, dass das Unternehmen nicht groß genug sei, um Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, so dass das Unternehmen keine Rechenschaft ablegen musste.

Einzig die Unternehmensführung aus dem 20. Fallbeispiel hat die Einrichtung der Krabbelgruppe in diesem Unternehmen zusammen mit Behörden durchgeführt. Aus der Erinnerung heraus äußert die Geschäftsführung, dass die Einrichtung der Kinderbetreuungsmöglichkeit aufgrund der Genehmigungspflicht durch verschiedene Behörden recht langwierig und kompliziert war. U.a. waren das Gesundheitsamt und das Jugendamt involviert. Für die Genehmigung seien Schwellenwerte zu beachten gewesen, je nachdem, wie viele Stunden die Kinder betreut werden sollten. Hier sieht die Geschäftsführung Handlungsbedarf, die Vorschriften könnten vereinfacht werden. Für dieses Unternehmen ist das Kinderbetreuungsthema im Augenblick nicht relevant, da z.Z. kein Bedarf besteht.

### **3.2.6 Anforderungen an eine erfolgreiche familienfreundliche Personalführung**

Aus den Befragungsergebnissen lassen sich einige Hinweise für die erfolgreiche Einführung familienfreundlicher Maßnahmen ableiten. Ein erstes wichtiges Ergebnis ist, dass familienfreundliche Maßnahmen grundsätzlich unabhängig von der Unternehmensgröße und auch unabhängig von der Branchenzugehör-

rigkeit eingeführt werden können. Die jeweilige Ausgestaltung der Maßnahmen hingegen kann im Kontext von Aufgaben und Arbeitsabläufen unterschiedlich sein.

Im Hinblick auf wachsende Unternehmen zeigt sich, dass es mit zunehmender Unternehmensgröße immer schwieriger wird, Regelungen auf Zuruf zu vereinbaren, so dass sich die Anforderungen an die Organisation von familienfreundlichen Maßnahmen in wachsenden Unternehmen ändern. So ist beispielsweise das Dienstleistungsunternehmen aus dem 23. Fallbeispiel seit seiner Gründung stetig gewachsen. Nach Auskunft der Geschäftsführung war zu Beginn eine Regelung der Arbeitsbeziehungen und der familienfreundlichen Maßnahmen noch auf Zuruf möglich. Inzwischen sei das Unternehmen jedoch auf eine gut funktionierende organisatorische Struktur angewiesen, die durch angemessene Organisationsformen erreicht worden ist.

Zudem wird auch die Inanspruchnahme professioneller Berater in etwas größeren Unternehmen - im 6. Fallbeispiel sind es 45 Beschäftigte - als sinnvoll bezeichnet. Dieses Unternehmen hat zunächst mit einer Unternehmensberatungsgesellschaft vor der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen die Situation des Unternehmens analysiert, um Bereiche zu identifizieren, in denen Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Im Anschluss wurde ein Arbeitskreis gebildet, in dem die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter erfasst wurden. Die Möglichkeiten der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wurden im Hinblick auf das Alter der Mitarbeiter, Geschlecht, Familienstand, Führungspositionen etc. geprüft, danach wurden Vorschläge unterbreitet. Die Implementierung erfordere ein großes Koordinationsgeschick, einen guten Informationsfluss sowie einen geregelten Austausch durch Teamsitzungen. In der Anfangsphase der Aktivitäten könne der Organisationsbedarf einen nicht unerheblichen Mehraufwand nach sich ziehen.

Wie dieses Beispiel zeigt, ist die Möglichkeit der Partizipation der Mitarbeiter im Einführungsprozess eine weitere wichtige Voraussetzung für den Erfolg der familienfreundlichen Maßnahmen. Das Mitentscheiden schafft Identifikation, so dass die Maßnahmen auch von den Mitarbeitern mitgetragen werden. Es wurde aber auch deutlich, dass im Zuge der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen unter Umständen eine Art Anpassungsphase eintritt, während der einige Mitarbeiter das Unternehmen freiwillig verlassen werden, wenn sie sich nicht in die Teamarbeit einordnen können.

Dem Untersuchungsergebnis zufolge ist des Weiteren die Beachtung des Gleichbehandlungsgrundsatzes eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die Maßnahmen von den Mitarbeitern mitgetragen werden. Auf dieser Weise kann Vorbehalten gegenüber einer bevorzugten Behandlung von Mitarbeitern mit Familie entgegengewirkt werden. Die Beachtung des Gleichbehandlungsgrundsatzes fördert zugleich die Bereitschaft, solche Mitarbeiter in für sie besonderen Situationen zu unterstützen und für sie einzuspringen.

### **3.2.7 Schlussfolgerungen**

Familienfreundliche Maßnahmen werden in den befragten Unternehmen tendenziell als selbstverständlich bezeichnet und als Voraussetzung für ein harmonisches und kollegiales Miteinander betrachtet. Die Selbstverständlichkeit zeigte sich zum Teil in der Frage mancher Geschäftsführer, was denn mit familienfreundlichen Maßnahmen gemeint sei. Den Befragten war zum Teil gar nicht bewusst, dass sie über familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen verfügen.

In den befragten Unternehmen wurden eher keine formalen familienfreundlichen Modelle eingeführt. Familienfreundliche Regelungen werden sehr individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten und sehr häufig auch einfach auf "Zuruf" zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern vereinbart. Die kurzen Informationswege und der direkte Kontakt zur Geschäftsführung ermöglichen es den Beschäftigten in den befragten Unternehmen, ihre Anliegen der Unternehmensführung direkt vorzutragen. Aufgrund des persönlichen Kontakts zu den Mitarbeitern kennt die Unternehmensführung im Allgemeinen die private Situation der Mitarbeiter und nimmt auch Anteil daran. Daher ist es nicht unüblich, dass auch familiäre Probleme besprochen werden und gemeinsam nach Lösungen gesucht wird. In vielen Fällen hatten die Geschäftsführer Verständnis für die Mitarbeiter, da sie selbst Familie haben und die alltäglichen Probleme und Anforderungen selbst kennen.

Sofern familienfreundliche Maßnahmen nicht bereits mit der Unternehmensgründung eingeführt worden sind, wurden die familienfreundlichen Maßnahmen in fast allen befragten Unternehmen ad hoc eingeführt, weil sich überwiegend durch die Schwangerschaft von qualifizierten Mitarbeiterinnen die Notwendigkeit ergab, Lösungen zu finden, diese Mitarbeiterinnen im Unternehmen zu halten. Als Tendenz zeigt sich dem Befragungsergebnis zufolge, je qualifizierter die Arbeitnehmer sind, desto wahrscheinlicher ist das Entgegenkommen mit dem Ziel, hochqualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.

Die am häufigsten genutzte familienfreundliche Maßnahme ist die sehr individuell geregelte Dauer und auch Lage der Arbeitszeit. Mitarbeiterinnen mit Kindern können darüber hinaus in vielen Fällen die Möglichkeit der Telearbeit für sich nutzen. Im Hinblick auf die Einrichtung von Spielzimmern für die unternehmensinterne Kinderbetreuung besteht weitgehend Rechtsunsicherheit. Die Befragten haben intern Regelungen ihren Bedürfnissen entsprechend gefunden, von denen sie nicht wissen, ob sie den rechtlichen Ansprüchen genügen. Nur in einem Fall wurden die entsprechenden Behörden einbezogen. Diese Einbeziehung hat aus Sicht des Unternehmens zu einem sehr komplizierten, langwierigen und kostspieligen Genehmigungsverfahren geführt.

Dem Befragungsergebnis zufolge haben die befragten Unternehmen keinen Nachholbedarf in Bezug auf familienfreundliche Maßnahmen. Es scheint vielmehr, als liege diesbezüglich ein Informationsdefizit in der Öffentlichkeit vor. Die interviewten Unternehmen verfügen über sehr individuelle Regelungen, die im Vergleich zu Maßnahmen in großen Unternehmen sehr informell sind und die nicht nach außen werbewirksam kommuniziert werden und sich auch nicht kommunizieren lassen.

Hinsichtlich der Umsetzung der familienfreundlichen Maßnahmen - sofern es über Arbeitszeitregelungen hinaus geht - besteht in den Unternehmen offenbar zum Teil Unsicherheit, wie Maßnahmen am effektivsten und korrekt gestaltet werden können. Der Markt für Beratungsangebote scheint in dieser Beziehung nicht so gut entwickelt zu sein; Anbieter für solche Dienstleistungen sind den Unternehmen vielfach unbekannt. Andererseits zeigt die Erfahrung mit der sehr individuellen Arbeitszeitgestaltung in den Unternehmen, dass Mitarbeiter weitere angebotene familienfreundliche Maßnahmen häufig gar nicht oder nur in Einzelfällen nutzen möchten. Offenbar kommen die Mitarbeiter mit der sehr freien Gestaltung ihrer Arbeitszeit so gut zurecht, dass aus ihrer Sicht kein Bedarf nach weiteren Maßnahmen besteht. Von daher ist den befragten Geschäftsführern zum Teil nicht klar, ob überhaupt eine Notwendigkeit besteht, sich professionell zu diesem Thema beraten zu lassen.

## **4. Auditierung familienfreundlicher Unternehmen**

Dieses Kapitel widmet sich der Frage, ob der Prozess der Verbreitung einer familienfreundlichen Personalpolitik im Mittelstand durch eine Zertifizierungskampagne gefördert und intensiviert werden kann, ähnlich, wie es im Bereich des Qualitätsmanagements bewirkt wurde. Es wird hier analysiert, warum und wie entsprechende Wettbewerbe und Audits entstanden sind und ob diese durch KMU genutzt werden. Zudem soll der Nutzen von Zertifizierungsprozessen aus Sicht der Unternehmen bewertet werden.

### **4.1 Entwicklung der Idee einer Auditierung in Europa**

In den neunziger Jahren wurden weltweit Wettbewerbe und Auditverfahren entwickelt, um best-practice-Beispiele im Bereich der familienfreundlichen Unternehmensführung auszuzeichnen und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Am Beispiel des Öko-Audits hatte sich beispielsweise gezeigt, dass eine Auditierung eine Verhaltensänderung in Unternehmen bewirken kann, nicht etwa durch Kontrolle, sondern durch Schaffung von Anreizen (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2002, S. 34 ff.).

Im internationalen Jahr der Familie 1994 wurde das EU-Netzwerk "Familie & Arbeit" als Katalysator und Initiator für neue Ideen gegründet und mit der Aufgabe betraut, ein Audit für familienfreundliche Unternehmen zu konzipieren. Experten aus 15 EU-Mitgliedsstaaten begannen damit, das Netzwerk in ihren Ländern bekannt zu machen und einen Erfahrungsaustausch auf nationaler wie internationaler Ebene zu initiieren. Da die Europäische Kommission die Finanzierung mittlerweile einstellte, führen die Koordinatoren das Netzwerk derzeit ehrenamtlich unter dem Namen "Balance" weiter.

Angestoßen durch das Netzwerk wurde 1995 erstmalig von der Europäischen Kommission der "Social Innovation Price" als Auszeichnung für Unternehmen vergeben, die sich darum bemühen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern sowie Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen herzustellen. Diese Preisverleihung hat in den 90er Jahren eine Vielzahl von Aktivitäten und Wettbewerben auf nationaler Ebene nach sich gezogen (vgl. Übersicht 2).

Die Auditverfahren werden meist von gemeinnützigen Stiftungen, Vereinen oder Ministerien getragen. Bewertet werden i.d.R. Maßnahmen in den Bereichen Arbeitszeit- und -ortgestaltung, Arbeitsorganisation, Informations- und

Kommunikationspolitik, Führungsverhalten, Rekrutierung, Personalentwicklung sowie Serviceangebote für Familien (BMFSFJ 2001b, S. 59).

Übersicht 2: Bestehende Audits nach Ländern, Entstehungsjahr und Ziele 2000

Land	Audit	Jahr	Ziele
Belgien	Equality Award	1997	Chancengleichheit
	Club des Trophées	1988	Bekanntmachung und Qualität
Deutschland	Total E-Quality	1996	Chancengleichheit in der Personalpolitik
	Audit Beruf & Familie	1996	Familienbewusste Personalpolitik
	Frauenförderpreis	1994	Chancengleichheit
	Der familienfreundliche Betrieb	1993	Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Niederlande	Balansmeter	1997	Bessere Nutzung des weiblichen Potenzials
Österreich	Total E-Quality	1999	Chancengleichheit
	Frauen- u. familienfreundlicher Betrieb	1991	Chancenverbesserung der Frauen in der Arbeitswelt
Portugal	Equality means Quality	1998	Chancengleichheit
Spanien	Equal Opportunity Award	1994	Chancengleichheit
	Third Plan of Equality	1997	Chancengleichheit
United Kingdom	Parents at work	1992	Familienorientierte Maßnahmen in Unternehmen

Quelle: BMFSFJ 2001b, S. 57.

Im Zuge der Auditierungen wurde auf internationaler Ebene festgestellt, dass Mitarbeiter mit einem Expertenstatus immer häufiger ihre Positionsmacht nutzen, um familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu erreichen. Andere Berufstätige haben es dagegen vergleichsweise schwerer, ihre Bedürfnisse in den Unternehmen durchzusetzen. Aus diesem Grund wird auf europäischer Ebene für staatliche Regulative plädiert, um die Chancengleichheit für Hoch- und Geringqualifizierte zu wahren, beispielsweise durch eine Verbesserung der Infrastruktur im Bereich der Kinder- und Jugendbetreuung oder Familiendienste.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> [www.frauen-aktiv.de/15/seite3.htm](http://www.frauen-aktiv.de/15/seite3.htm)

## 4.2 Erfahrungen mit Auditierungen und Wettbewerben in Deutschland

In Deutschland bietet die Gemeinnützige Hertie-Stiftung das "Audit Beruf und Familie" bundesweit als Auditierungsverfahren auf dem Gebiet familienfreundlicher Maßnahmen an. Ein zweites Zertifizierungsverfahren ist der Wettbewerb "Total e-quality", der sich zwar vordergründig dem Gleichberechtigungsgedanken von Frau und Mann verpflichtet fühlt, der aber ebenfalls den Punkt der Familienfreundlichkeit prüft. Diesen zwei Anliegen widmeten sich auch weitere Initiativen und Einzelwettbewerbe auf Bundes- und Länderebene. Die Bundesregierung hatte z.B. mit dem Bundeswettbewerb "Der familienfreundliche Betrieb 2000" erneut eine Preisverleihung in ihr Programm "Frau und Beruf"<sup>22</sup>, das sich in entsprechende EU-Initiativen zur Gleichstellung von Frau und Mann einordnen lässt, aufgenommen. Im Wettbewerb des Jahres 2000 wurden die Telearbeit und die "betriebliche Förderung von Vätern" als neue Schwerpunkte gesetzt.

Dem IfM Bonn liegen Angaben zu den in der Tabelle 14 aufgeführten Wettbewerben, Initiativen und Modellvorhaben zu den Themen Familienfreundlichkeit und Gleichberechtigung im Unternehmen vor. Eine Analyse der teilnehmenden, vorgestellten bzw. prämierten Unternehmen verdeutlicht, dass rund 60 % der Teilnehmer dieser Wettbewerbe dem Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen zuzuordnen sind. Allerdings wurden einige Landesinitiativen nur für KMU ausgeschrieben. Im Schnitt nahmen deswegen an den Landeswettbewerben zu 80 % mittelständische Unternehmen teil. Aus den Informationen zu den bundesweiten Initiativen kann auf einen KMU-Anteil von ca. 53 % geschlossen werden. Besonders hohe Beteiligungen aus dem Mittelstand haben das Audit "Total e-quality" und die beiden Bundeswettbewerbe "Der familienfreundliche Betrieb". Das Audit "Beruf und Familie" der Hertie-Stiftung hat z.Z. rund 80 Teilnehmer, die nach Einschätzung der Stiftung zu 60 % aus der Privatwirtschaft kommen. Nach den bislang veröffentlichten Titelträgern können 40 % der Fälle dem Mittelstand zugerechnet werden, die Mehrzahl gehört zu den größeren Unternehmen oder öffentlichen Institutionen.

---

<sup>22</sup> Das Programm widmet sich vordergründig der Chancengleichheit beider Geschlechter in Beruf und Familie, damit aber mindestens hälftig der familienfreundlichen Ausgestaltung der Erwerbsarbeit und Unternehmensführung. Teilprojekte sind u.a. das Kompetenzzentrum "Frauen in der Informationsgesellschaft und Technologie", eine Werbekampagne für eine neues Männerbild und das Projekt "Familienbezogene Gestaltung von Telearbeit" (BMFSFJ 2001, S. 9).

Tabelle 14: Teilnehmer an ausgewählten Wettbewerben und Initiativen

Initiativen nach regionalem Bezug	Teilnehmer	da- von: KMU	Anteil in %
<b>A) Bundesweite Initiativen:</b>			
Audit "Beruf und Familie"	57	23	40,4
Präsentierte* Unternehmen aus dem Bereich Audit: "Total e-quality"	25	22	88,0
Bundeswettbewerb "Der familienfreundliche Betrieb 1996"	27	16	59,3
Bundeswettbewerb "Der familienfreundliche Betrieb 2000"	24	16	66,7
Best-Practice-Unternehmen der Bundesinitiative "Chancengleichheit in der Wirtschaft" 2000	28	9	32,1
<b>B) Bundeslandspezifische Initiativen:</b>			
Baden-Württemberg: Wettbewerb "Gleiche Chancen für Frauen und Männer im Betrieb", 6 Mal seit 1992, zuletzt 2002	46	35	76,1
Bayern: "Bayerischer Förderpreis 1998" (Chancengleichheit)	31	17	54,8
Berlin: Projekt mit Seminaren und Coaching für bis zu 5 Unternehmen, 2002	5	3	60,0
Brandenburg: Wettbewerb "Frauenfreundliches Unternehmen" 1995, 1999, 2001****	34	29	85,3
Bremen: Wettbewerb "Frauenfreundlicher Betrieb" für KMU, 1994, 1997, 2000****	30	29	96,7
Hamburg: Veranstaltungsreihen Best-Practice-Beispiele + Dialog mit Unternehmen, 2002	k.A.	k.A.	k.A.
Hessen: Wettbewerb "Frauenfreundlicher Betrieb" für KMU, 2002	40	40	100,0
Mecklenburg-Vorpommern: Wettbewerb "Frauenfreundlicher Betrieb" für KMU, 1997, 1999, 2002**	18	14	77,8
Niedersachsen: Wettbewerb "familienfreundlicher Betrieb" des Unternehmerverbandes 2002, gefördert vom Land	k.A.	k.A.	k.A.
NRW: Landesinitiative "Chancengleichheit im Beruf", 1998	12	5	41,7
Rheinland-Pfalz: Wettbewerbe zur Gleichstellung zwischen Mann und Frau, Anfang der 1990er Jahre	k.A.	k.A.	k.A.
Saarland: Gleichstellungspreis "äquitas" für alle Einrichtungen, Vereine und Unternehmen seit 1993, 2002 erstmals nur für Betriebe	0	0	0,0
Sachsen: Wettbewerb "Frauenfreundlicher Betrieb" 1997, 1999 und Projekt "Chancengleichheit in der Wirtschaft", 2001	11	7	63,6
Sachsen-Anhalt: Wettbewerb "Frauenfreundlicher Betrieb, Käthe-Kruse-Preis", 5x seit 1995, zuletzt 2002***	8	8	100,0
Schleswig-Holstein: Projekt zum Thema familienfreundlicher Betrieb	k.A.	k.A.	k.A.
Thüringen: Wettbewerb, 1998, 2000	k.A.	k.A.	k.A.
<b>Insgesamt</b>	<b>396</b>	<b>273</b>	<b>68,9</b>
Nur bundesweite Initiativen	161	86	53,4
Nur landesspezifische Initiativen	235	187	79,6

© IfM Bonn

\* Nur im Internet präsentierte Fälle, \*\* Nur Preisträger, \*\*\* Nur Preisträger 2000/2002, \*\*\*\* 1997 und 2000, \*\*\*\*\* Nur namentlich benannte Teilnehmer, k.A. = keine Angabe

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Angaben der Bundesländer bzw. auslobenden Institutionen (Stand: Dezember 2002).

Die Analyse verdeutlicht zum einen, dass sich KMU an diesen Wettbewerben beteiligen und auch prämiert werden. Mit der Teilnahme signalisieren die Unternehmen zudem den Willen zu einer aktiven PR-Arbeit. Bezogen auf die Gesamtzahl von 3,3 Mill. mittelständischen Unternehmen in Deutschland fällt die Resonanz der KMU auf die entsprechenden Wettbewerbe und Audits aber nicht besonders hoch aus, zumal einige Unternehmen mehrfach vertreten sind. Diese Unternehmen setzen eine familienfreundliche Unternehmensführung sehr bewusst als Teil der Unternehmenskultur um und verweisen zielstrebig in ihrer Gesamtdarstellung auf ihre Aktivitäten. Die Mehrzahl der Unternehmen sieht jedoch keinen Bedarf für eine entsprechende Zertifizierung.

Ein Großteil der Teilnehmer dieser Wettbewerbe kommt aus dem Bereich der öffentlich-rechtlichen Institutionen, z.B. Stadt- und Kreisverwaltungen, Ministerien, Gesundheitseinrichtungen, oder sind Tochterbetriebe von Großunternehmen. Eine konzernweite Thematisierung wird aber nicht immer erreicht. Denn nach den Erfahrungen der Hertie-Stiftung wird ein Audit meist von den lokal verantwortlichen Betriebs- oder Personalleitern bzw. vom mittelständischen Unternehmer selbst initiiert. Anfragen von Betriebsräten oder Gewerkschaften wurden bislang nicht registriert.

Das Zertifizierungsverfahren "Beruf und Familie" ist ein Prozess, der eine anhaltende Beschäftigung mit dem Thema Familienfreundlichkeit fördern soll. Er startet mit einer Grundzertifizierung, innerhalb der der Status Quo der Familienfreundlichkeit anhand von acht Themenfeldern gemessen wird. Dazu werden zwei Workshops im Unternehmen durchgeführt, die der Informationsbereitstellung und der Bildung einer Projektgruppe dienen. Das Unternehmen legt sich Ziele fest, die durch eine Kommission der Stiftung als angemessen und realistisch bewertet werden müssen. Eine erfolgreiche Bestandsaufnahme und das Festlegen erreichbarer Ziele sind Voraussetzung der Titelvergabe. Je nachdem wie schnell die Projektgruppe gegründet werden kann, dauert die erste Etappe 6 bis 12 Wochen.

In den folgenden drei Jahren setzen die Unternehmen die Maßnahmen um und passen sie an den Bedarf an. Es sollen allgemein gültige Regelungen eingeführt oder Leitsätze in der Unternehmenskultur festgelegt werden. Die Unternehmen liefern jährlich einen Sachstandsbericht an die Stiftung, die überprüft, ob der Titel aberkannt werden muss. Zum Abschluss kann sich das Unternehmen erneut begutachten lassen; dies würden nach Aussagen der Stiftung die meisten Unternehmen anstreben.

Für eine Grundzertifizierung fallen Kosten in Höhe von 10.000 € an, die bei Unternehmen mit maximal 500 Mitarbeitern bis zu 50 % durch die Stiftung übernommen werden können. Die Preisverleihung selbst ist kostenfrei. Die Stiftung organisiert zudem zweimal im Jahr einen Erfahrungsaustausch, für den die Unternehmen lediglich die Reisekosten zu tragen haben.

Die von der Hertie-Stiftung zertifizierten Unternehmen und Einrichtungen äußerten in einer Telefonbefragung zu über 80 %, dass durch die Auditierung die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit verbessert und Vorteile im Wettbewerb um Fachkräfte erzielt worden sind.<sup>23</sup> Dazu sei jedoch eine aktive Imagewerbung nötig. Obwohl fast 70 % der Auditierten eine Tendenz zu einer erhöhten Arbeitsqualität sehen, kann ein positiver Einfluss der ergriffenen familienfreundlichen Maßnahmen auf die Umsatz-, Effizienz- oder Renditeentwicklung nur indirekt erkannt werden. Eine beschäftigungssichernde Wirkung würden 42 % der Manager den Maßnahmen eher nicht zusprechen.

Fast alle Befragten bewerten den eigentlichen Prozess der Auditierung, insbesondere die Vorbereitungsphase, als positiv. Durch den Einbezug externer Berater und Moderatoren gelangen zusätzliche Informationen und Anregungen zu Analyseinstrumenten und Maßnahmen ins Unternehmen, was zur Ausweitung der betrieblichen Aktivitätsfelder führt. Durch eine intensive Kommunikation und aktive Beteiligung aller Führungsebenen und Mitarbeiter am Prozess erhöht sich die Akzeptanz einer Umorganisation und betrieblicher Regelungen. Die öffentliche Verpflichtung nach außen (z.B. Dokumentation der Unternehmensphilosophie) fördert die positiven Innen- und Außenwirkungen, zugleich werden die Maßnahmen durch die erneute Prüfung abgesichert. Die Unternehmen werden in den Erfahrungsaustausch und die Netzwerkbildung eingebunden.

Die Hertie-Stiftung berichtet, dass häufig sowohl in den Unternehmen aber auch bei Multiplikatoren wie Kammern und Kommunen Informationen über familienfreundliche Maßnahmen fehlen. Die Stiftung registriert nach dem Abschluss der Vereinbarung zwischen Bundesregierung und der deutschen Wirtschaft zur Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen ein verstärktes Interesse der Kammern für das Thema insgesamt und nach Informationsveran-

---

<sup>23</sup> Führungskräfte von 36 auditerten Institutionen (TNS EMNID 2002, S. 4 ff.).

staltungen über das Audit.<sup>24</sup> Gerade kleine Unternehmen würden eine Zertifizierung scheuen, da die Manager befürchten, dass die dadurch geweckten Erwartungen der Mitarbeiter nicht erfüllt werden können. Von den bislang zertifizierten Teilnehmern aus Wirtschaft und Verwaltung befürworten aus diesem Grund fast 40 % stärkere gesetzliche Vorgaben hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (TNS EMNID 2002, S. 9 ff.). Die Mehrheit der Führungskräfte setzt dagegen eher (39 %) bzw. ausschließlich (19 %) auf freiwillige betriebliche Vereinbarungen.

Das Instrument der Auditierung wird für die meisten mittelständischen Unternehmen keine Bedeutung erlangen, da sie weder nach innen noch nach außen mit den Maßnahmen oder dem Titel werben wollen. Die Kaufentscheidungen von Kunden werden durch solche Titel nur selten positiv beeinflusst, obwohl die Bedeutung ethischer Grundsätze im Kaufverhalten zugenommen hätte. Zuallererst wirke die Zertifizierung nach innen, bestätigte auch eine Evaluierung des Audits "Total e-quality" (BUSCH/ENGELBRECH 2000, S. 46 ff.). Dass KMU häufig zeitlich beschränkte Einzelfalllösungen ergreifen und die Maßnahmen aufgrund der niedrigen Mitarbeiterzahl nicht institutionalisieren, widerspricht der Grundidee der Zertifikate. Die Kosten des Auditverfahrens würden zudem vergleichsweise höher ausfallen als das Ergreifen weiterer familienfreundlicher Maßnahmen.

Die positiven Effekte der Zertifizierungen wie Informationsgewinnung, Führungshilfe durch externe Beratung, Erfahrungsaustausch etc. können für die Masse der mittelständischen Unternehmen auch auf anderem Wege erzielt werden, z.B. durch Angebote der Wirtschaftsverbände, Kammern, Gemeinden, Gewerkschaften u.a. Institutionen. Die wertvollen Erfahrungen der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung und des Audits "Total e-quality" sollten hierbei genutzt und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

---

<sup>24</sup> Zudem arbeitet die Stiftung in einigen Regionen auch mit den Kommunen zusammen und fördert die Bildung regionaler Netzwerke, z.B. in Hessen innerhalb des Landeswettbewerbs "Familienfreundliche Kommune".

## 5. Zusammenfassung

Familienfreundlichkeit ist heute für die Mehrheit der Unternehmen ein wichtiger Aspekt der Unternehmensführung. Dieser Befund ist angesichts der Tatsache, dass sich immerhin rund 80 % aller Erwerbstätigen familiären Anforderungen gegenübersehen, von Bedeutung. Als familienfreundliche Maßnahmen können im weitesten Sinne solche von den Unternehmen induzierten Aktivitäten bezeichnet werden, die geeignet sind, Mitarbeiter in Bezug auf die Vereinbarung von Familie und Beruf zu unterstützen.

Auf der Grundlage einer schriftlichen Befragung von 759 Unternehmen und von Fallstudien für 23 mittelständische Unternehmen wurde der Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen in kleinen und mittleren Unternehmen untersucht. Wie das Untersuchungsergebnis zeigt, gibt es vielfältige Gründe, die eine familienfreundliche Personalpolitik auch in kleinen und mittleren Unternehmen sinnvoll erscheinen lassen. Dabei geht es nicht einzig darum, den Mitarbeitern aufgrund familiärer Anforderungen entgegenzukommen, auch die Unternehmen selbst profitieren von der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen.

Für eine familienfreundliche Personalpolitik sprechen betriebswirtschaftliche Gründe, z.B. das Erfordernis veränderter Personaleinsatzstrategien aufgrund der Notwendigkeit, die Betriebszeiten auszudehnen und die Servicebereitschaft zu erhöhen. Die Entkopplung von Betriebs- und Arbeitszeiten ermöglicht den Mitarbeitern in diesem Zusammenhang eine tendenziell größere Zeitsouveränität, während das Unternehmen seine Betriebs- und Maschinenlaufzeiten sowie seine Servicebereitschaft optimieren kann.

Eine familienfreundliche Personalpolitik ist zudem im Hinblick auf die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Trotz des vielfach konstatierten Fachkräftemangels zeigt die Analyse der Fallbeispiele, dass die familienfreundlichen Unternehmen keine Probleme haben, Fachkräfte zu rekrutieren. Nach Auskunft der interviewten Unternehmer steigt zudem die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Auch die Mitarbeiterbindung insbesondere von qualifizierten Mitarbeitern wird durch familienfreundliche Maßnahmen positiv beeinflusst. Dieser Aspekt wird angesichts der erwarteten demografischen Entwicklung zukünftig von wachsender Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen sein.

Die in den Unternehmen am häufigsten genutzte familienfreundliche Maßnahme ist die Flexibilisierung der Dauer und der Lage der Arbeitszeit, wodurch die

Unternehmen versuchen, ihren Mitarbeitern mehr Zeitsouveränität zu ermöglichen. Mehr als die Hälfte aller befragten Unternehmen bietet z.B. Teilzeitarbeit an. Zudem reagieren die Unternehmen mit familienfreundlichen Urlaubsregelungen oder Sonderurlaubstagen auf zeitliche Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Andere Maßnahmen wie Vergütungsbestandteile, Tele-/Heimarbeit, die Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder die Pflege von Kontakten während der Elternzeit werden weitaus seltener genutzt.

Die empirischen Befunde deuten darauf hin, dass das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter und die branchenspezifische Ausgestaltung der Arbeitsplätze mitentscheidend für die Wahl der Maßnahmen ist. Bei Einfach Tätigkeiten sind tendenziell kostengünstige familienfreundliche Maßnahmen wie Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen üblich. Die Bereitschaft, mit höheren Investitionskosten verbundene familienfreundliche Maßnahmen in den Unternehmen einzuführen, steigt mit der Qualifikation der Mitarbeiter.

Dem Untersuchungsergebnis zufolge gibt es keinen Zusammenhang zwischen der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen und der Unternehmensgröße. Die generelle Bereitschaft, familienbedingten Anforderungen der Mitarbeiter entgegenzukommen, ist in den Unternehmen unabhängig von der Unternehmensgröße vorhanden. Zwei Drittel aller befragten Unternehmen haben familienfreundliche Maßnahmen eingeführt.

Bezüglich der Auswahl der einzelnen Regelungsbereiche und Aktivitäten ergeben sich aber gleichwohl größenspezifische Unterschiede. So berücksichtigen größere Unternehmen stärker als kleinere Tele-/Heimarbeit und Maßnahmen zur Kontakterhaltung während der Elternzeit in ihrem Personalmarketing. Tendenziell bieten größere Unternehmen häufiger Maßnahmen an, mit denen höhere Investitionskosten oder ein höherer Organisationsaufwand in der Personalarbeit verbunden sind. Größere Unternehmen unterstützen ihre Mitarbeiter im Bedarfsfall zum Beispiel über eine Beratung durch professionelle Agenturen, die eine Tagesbetreuung vermitteln oder sogar selbst gewährleisten. Auch Kinderbetreuungsplätze werden eher von größeren Unternehmen angeboten. In Einzelfällen - bei hochqualifizierten Mitarbeitern - scheuen jedoch auch kleinere Unternehmen keine Kosten, ihren qualifizierten Mitarbeitern beispielsweise durch die Einrichtung von Telearbeitsplätzen oder Spielzimmern und Krabbelgruppen im Unternehmen entgegen zu kommen.

Im Allgemeinen reagieren kleinere Unternehmen jedoch auf familiäre Anforderungen ihrer Mitarbeiter tendenziell eher mit einer flexiblen Arbeitsorganisation

oder mit individuellen Arbeitszeitregelungen. Anhand der Fallbeispiele - für die ausschließlich kleinere Unternehmen interviewt wurden - zeigt sich, dass diese Unternehmen oft informelle Regelungen mit ihren Mitarbeitern vereinbaren, die sie gar nicht als familienfreundliche Maßnahmen einordnen. Verschiedene Regelungen, z.B. Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung oder Serviceleistungen, gelten für alle Mitarbeiter unabhängig von Familienstand.

Die Analyse nach Wirtschaftsbereichen bestätigt den Brancheneinfluss auf die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen in den Unternehmen. Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, des Einzelhandels und des unternehmens- bzw. personenbezogenen Dienstleistungssektors führen tendenziell eher eine familienfreundliche Maßnahme ein als Unternehmen des Baugewerbes. Bei Unternehmen im Einzelhandel, aus dem Bereich Verkehr/Kommunikation und personenbezogene Dienstleistungen steigt die Einsatzwahrscheinlichkeit von familienfreundlichen Arbeitszeitregelungen im Vergleich zu Baubetrieben. Im Bereich der unternehmensnahen und personenbezogenen Dienstleistungen reagieren die Arbeitgeber besonders häufig mit individuellen Einzelfallregelungen.

Der Einsatz familienfreundlicher Maßnahmen in kleinen und mittleren Unternehmen ist dem Untersuchungsergebnis zufolge auch stark durch Aspekte aus der Sphäre der Unternehmerpersönlichkeit bestimmt. Deren persönliche Lebenserfahrungen sowie der Familienstand beeinflussen die Personalführung in den Unternehmen. Hat die Unternehmerperson selbst viele Kinder und bewertet sie die Haus- und Erziehungsarbeit eines Lebenspartners als wertvolle Entlastung für die eigene unternehmerische Aufgabenerfüllung, dann hat dies einen positiven Einfluss auf die Umsetzungsbereitschaft von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen. Dies gilt für Unternehmer und Unternehmerinnen gleichermaßen.

In den Unternehmen ohne weibliche Mitarbeiter sind familienfreundliche Regelungen zwar tendenziell seltener zu finden. In Unternehmen mit einem mittleren oder hohen Anteil von Frauen an den Beschäftigten werden aber nicht überproportional häufiger familienfreundliche Maßnahmen ergriffen im Vergleich zu Unternehmen, in denen nur einige Frauen arbeiten. Wenn ein entsprechender Bedarf bei Mitarbeitern und -innen auftritt, reagieren die Unternehmen mit individuellen Einzelmaßnahmen.

Hinsichtlich der Unterstützung bei der Kinderbetreuung zeigt das Untersuchungsergebnis interessanterweise, dass umfangreiche Vorschriften und hohe

Fixkosten für institutionelle Kinderbetreuungseinrichtungen kleinere Unternehmen nicht generell abschrecken, Betreuungsmöglichkeiten im Betrieb zu schaffen. Auf der Grundlage der Fallbeispiele konnte ermittelt werden, dass die Unternehmen häufig temporäre betriebsinterne Lösungen suchen und auch finden, ohne zu überprüfen, ob die von ihnen geschaffene Kinderbetreuungsmöglichkeit allen rechtlichen Anforderungen genügt. Wenn ein Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter halten möchte, dann unterstützt es die Mitarbeiter auch hinsichtlich der Kinderbetreuung. Dennoch befürworten die Unternehmen ein Mindestangebot an öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen; die betrieblichen Lösungen wurden häufig als Notlösung bezeichnet, weil den Arbeitnehmern keine andere Betreuungsmöglichkeit zur Verfügung stand.

Eine Möglichkeit, die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen im Unternehmen selbst zu fördern, sehen Experten in der Zertifizierung als familienfreundlicher Betrieb. In Deutschland wurden dazu im letzten Jahrzehnt von Bundes- und Landesministerien Wettbewerbe und Preisverleihungen initiiert; in zwei Auditierungsverfahren werden Titel als familienfreundliches bzw. dem Gleichstellungsgedanken verpflichtetes Unternehmen verliehen. Für die meisten kleinen und mittleren Unternehmen hat das Instrument der Auditierung jedoch keine nennenswerte Bedeutung, da sie im Vergleich zu großen Unternehmen und den öffentlich-rechtlichen Einrichtungen nicht mit den von ihnen gewählten familienfreundlichen Maßnahmen werben. Zudem sind die mit der Zertifizierung verbundenen Kosten relativ hoch.

Die Unternehmen äußern einen Bedarf nach Informationen zum Thema familienfreundliche Maßnahmen; aus diesem Grund wurden hier praktische Beispiele in Fallstudien beschrieben. Auch die Auditierungsinstitute, z.B. die Gemeinnützige Hertie-Stiftung, reagieren auf diesen Bedarf, indem sie Hilfen zur Informationsgewinnung, zur Sensibilisierung der Führungskräfte und zum Erfahrungsaustausch anbieten. Da jedoch nur relativ wenige kleine und mittlere Unternehmen an den Auditverfahren teilnehmen, sollten die Erfahrungen der Audit-Anbieter und -Teilnehmer über weitere Multiplikatoren einer breiten Öffentlichkeit zugeführt werden. Wirtschaftsverbände, Kammern, Gemeinden, Gewerkschaften u.a. Institutionen können die Informationen zum Einsatz und zur Wirkung familienfreundlicher Maßnahmen zielgerichtet unter mittelständischen Unternehmen und ihren Mitarbeiter verbreiten und helfen, regionale Lösungen durch gemeinsame Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen zu finden.

## Anhang

Tabelle A1: Einflussfaktoren für das Ergreifen von mindestens einer familienfreundlichen Maßnahme in Unternehmen 2002, Regressionstabelle

Variablen in der Gleichung	Regressionskoeffizient Beta	Exp (Beta)
<b>Strukturvariablen des Unternehmens</b>		
Anzahl der Arbeitnehmer (log.)	0,19	1,21
Frauenquote unter Arbeitnehmern (0 bis 100 %)	0,01	1,01
Fachkräfteanteil an den Beschäftigten (in %)	0,01	1,01
Verarbeitendes Gewerbe (1)	1,54 **	4,66
Großhandel (1)	1,14	3,14
Einzelhandel (1)	1,41 *	4,09
Verkehr/Kommunikation (1)	1,25	3,48
unternehmensnahe Dienstleistungen (1)	1,19 *	3,29
Personenbezogene Dienstleistungen (1)	1,31 *	3,72
Sonstige Branchen (1)	1,49	4,45
Ostdeutschland (Referenz: Westdeutschland)	-0,04	0,96
Entwicklung der Mitarbeiteranzahl bis 2005 (1=stark fallend; 5=stark steigend)	0,08	1,08
<b>Humankapital der Unternehmerperson</b>		
Alter des Entscheiders in Jahren	-0,03	0,97
Betrieblicher Berufsausbildungsabschluss	-0,02	0,98
Schulischer Berufsausbildungsabschluss	0,69	1,98
Fach-/Hochschulabschluss	0,25	1,28
Fachkenntnisse im Gründungsjahr (2)	-0,14	0,87
Kaufmännische Kenntnisse im Gründungsjahr (2)	0,28	1,33
Führungsfähigkeit im Gründungsjahr (2)	-0,2	0,82
Abhängig beschäftigt gewesen vor der Gründung (dich.)	-0,09	0,91
<b>Lebensführung/Haushaltsaspekte der Unternehmerperson</b>		
Entscheider ist weiblich (Referenz: männlich)	0,37	1,44
Entscheider: Wochenarbeitszeit in Stunden	0,00	1,00
Entscheider: Anzahl der eigenen Kinder	0,33 *	1,39
Entscheider: Kind bis zu 12 Jahren im Haushalt (dich.)	-0,36	0,69
Entscheider: Kein Kind im Haushalt (dich.)	0,42	1,53
Entscheider betreut Kind selbst (dich.)	0,75	2,12
Partner/in betreut Kind (dich.)	-0,91 *	0,40
Verwandte/Bekannte betreuen Kind (dich.)	-0,20	0,82
Tagesmutter betreut Kind (dich.)	1,07	2,92
Kind im Kindergarten/-hort u.ä. (dich.)	0,15	1,16
Sonstige Form der Kinderbetreuung (dich.) (3)	-0,70	0,50
Partner/in im Haushalt (dich.)	-0,27	0,77
Andere Person (als Kinder/Partner) im Haushalt (dich.)	-0,94	0,39
Partner/in arbeitet Vollzeit im Unternehmen (dich.)	-0,33	0,72
Partner/in arbeitet Teilzeit im Unternehmen (dich.)	-0,41	0,67
Entlastung durch Partner/in bei der Familienarbeit (dich.)	1,04 **	2,83

## Fortsetzung Tabelle A1

Variablen in der Gleichung	Regressions- koeffizient Beta	Exp (Beta)
<b>Führungsziele und Managementaspekte</b>		
Ökonomische Führungsziele (4)	-0,34 *	0,71
Persönliche Führungsziele (4)	0,17	1,19
Gesellschaftspolitische Führungsziele (4)	0,17	1,18
Führungsgrundsatz: Teamarbeit (5)	0,24	1,27
Führungsgrunds.: Betriebsklima (5)	0,10	1,10
Führungsgrunds.: Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungen (5)	-0,06	0,94
Führungsgrunds.: Frauenförderung (5)	0,08	1,09
Führungsgrunds.: Risikobereitschaft (5)	-0,02	0,98
Führungsgrunds.: Strategische Planung (5)	-0,02	0,98
Führungsgrunds.: Eigene Weiterbildungsaktivität (5)	0,18	1,20
Einführung von Innovation bis 2004 geplant (dich.)	0,54	1,72
Absatzprobleme (dich.)	-0,38	0,68
Finanzierungsprobleme (dich.)	0,15	1,16
Personalproblem: Zu hoher Personalbestand (dich.)	1,52 **	4,59
Personalproblem: Fachkräftemangel (dich.)	0,00	1,00
Personalproblem: Mangel an Auszubildenden (dich.)	-0,01	0,99
Personalproblem: Hohe Personalfuktuation (dich.)	0,01	1,01
Personalproblem: Hoher Krankenstand/Fehlzeiten (dich.)	0,12	1,13
Personalproblem: Zu hohe Lohnkosten (dich.)	0,08	1,08
Personalproblem: Hoher Qualifizierungsbedarf (dich.)	0,35	1,42
Personalproblem: Mangel an Arbeitsmotivation (dich.)	0,33	1,39
Personalproblem: Organ. Probleme wg. Mutterschaft/Elternurlaub (dich.)	0,5	1,65
Konstante	-2,58	0,08

© IfM Bonn

\* Signifikanzniveau 0,05; \*\* Signifikanzniveau 0,01; \*\*\* Signifikanzniveau 0,001

(1) Referenz: Baugewerbe; (2) 1=sehr gut, 5=unzureichend; (3) vorwiegend Haushälterin

(4) 1=keine, 5=sehr große Bedeutung; (5) 1=gar nicht, 5=sehr stark

Quelle: IfM Bonn (Unternehmensbefragung 2002; im Modell n=431 von 759 Fällen).

Tabelle A2: Übersicht über die als Fallbeispiel dargestellten Unternehmen

Nr.	Wirtschaftsbereich*	Beschäftigte insgesamt	Anzahl der Frauen	Anzahl der Mitarbeiter mit familiären Anforderungen
1	Sonstige Dienstleistungen	22	18	9
2	Produzierendes Gewerbe	85	7	alle
3	Produzierendes Gewerbe	20	5	8
4	Sonstige Dienstleistungen	19	16	2
5	Sonstige Dienstleistungen	12	10	5
6	Unternehmensnahe Dienstleistungen	45	30	5
7	Unternehmensnahe Dienstleistungen	8	4	2
8	Unternehmensnahe Dienstleistungen	17	6	8
9	Produzierendes Gewerbe	30	10	21
10	Produzierendes Gewerbe	5	2	3
11	Unternehmensnahe Dienstleistungen	12	7	3
12	Handel	4	2	1
13	Unternehmensnahe Dienstleistungen	40	30	28
14	Unternehmensnahe Dienstleistungen	5	5	5
15	Produzierendes Gewerbe	30	15	6
16	Handel	90	87	9
17	Produzierendes Gewerbe	6	2	4
18	Unternehmensnahe Dienstleistungen	21	21	21
19	Unternehmensnahe Dienstleistungen	10	2	5
20	Unternehmensnahe Dienstleistungen	105	32	21
21	Unternehmensnahe Dienstleistungen	65	38	20
22	Unternehmensnahe Dienstleistungen	66	27	8
23	Unternehmensnahe Dienstleistungen	75	45	alle

\*Sonstige Dienstleistungen sind personen- und haushaltsbezogene Dienstleistungen

## 1. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Sonstige Dienstleistungen
Beschäftigte	22
Gründungsjahr	1950
Anzahl der Frauen insgesamt	18
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	50 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	82 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	9
Familienfreundliche Maßnahmen	Individuelle Arbeitszeitregelungen, die so abgestimmt werden, dass immer jemand anwesend ist; Teilzeitarbeit; Versuch der Einführung eines Kindergartens im Verbund mit anderen Unternehmen aus der Umgebung; Telearbeit; zusätzlicher Service für Mitarbeiter bzgl. Einkaufen, Bügeln, Zubereiten von Mahlzeiten (2x/Woche); mobiler Massagedienst in der Kanzlei
Berechtigter Personenkreis	Alle Mitarbeiter
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	6 Mitarbeiter
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	7 Jahre
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Unternehmensführung
Gründe für die Einführung	Notwendigkeit, um 5 hochqualifizierte Mitarbeiterinnen nach der Schwangerschaft zu halten.
Schwierigkeiten bei der Einführung	Rechtliche Aspekte wie Verschwiegenheitspflicht, weil kein Externer auf die Daten der Mandanten zugreifen darf. Logistische und IT-Probleme. Vorbehalte der übrigen Mitarbeiter, weil die Arbeit im Büro auf sie verteilt werden muss, während die anderen von zu Hause aus arbeiten können. Fehlende Vorbilder bei der Einführung der Telearbeit, dies hat die Einführung erschwert.
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Zufriedenheit der Mitarbeiter, Bindung der Mitarbeiter.
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Es ist leicht, neue Mitarbeiter zu gewinnen. Die Kanzlei wird bei den Mandanten als innovativ wahrgenommen, sehr hohe Kundenzufriedenheit.
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie sich die Notwendigkeit ergibt und der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Zeitintensive Einführungsphase etwa ein halbes Jahr und anfängliche Koordinationsprobleme unter den Mitarbeitern
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung und Weiterentwicklung

### **Kommentierung durch die Geschäftsführung:**

Die erste Idee, wie auf den drohenden Ausfall von fünf hochqualifizierten Mitarbeiterinnen wegen Schwangerschaft reagiert werden konnte, bestand in der Einrichtung eines Kindergartens im Verbund mit anderen Unternehmen aus der Region. Die Stadt München hatte sich bereit erklärt, die Personalkosten für die Betreuung der Kinder zu übernehmen. Die Unternehmen sollten für die Räumlichkeiten sorgen und die übrigen Betriebskosten tragen. Als dieses Projekt dann konkret wurde, äußerten die betroffenen Frauen aus den involvierten Unternehmen, dass nun doch kein Bedarf an Betreuungsplätzen besteht, da Lösungen innerhalb der Verwandtschaft gefunden worden waren. Aus diesem Grund wurde das Projekt "Kindergarten" dann fallengelassen. Stattdessen wurde in der Kanzlei Telearbeit eingeführt, so dass zur Zeit sechs Frauen von zu Hause aus arbeiten. Einen Tag in der Woche kommen die Mitarbeiterinnen in die Kanzlei. Auch andere Mitarbeiter können die Möglichkeit der Telearbeit einen Tag in der Woche nutzen.

Der Geschäftsführer beabsichtigt nicht, andere Formen familienfreundlicher Maßnahmen einzuführen. Aus Sicht des Geschäftsführers bringt die flexible Regelung der Arbeitszeit so viele Vorteile, dass - abgesehen von sporadischen Sonderfällen - kaum weitere Maßnahmen erforderlich sind. Ausfallzeiten seiner Mitarbeiter kommen durch die gute Abstimmung der Beschäftigten untereinander praktisch nicht vor. Er selbst müsse sich gar nicht darum kümmern.

Seine Aufgabe sieht er vielmehr darin, darauf zu achten, ob ein bestimmter Bedarf bei Mitarbeitern besteht, um dann nach einer entsprechenden Lösung zu suchen. Häufig ergreift er dann auch Einzelfalllösungen mit dem Bestreben, jedem Mitarbeiter in seiner persönlichen Situation entgegen zu kommen. Wenn jemand besonders gute Leistungen erzielt, wird das auch mit Prämien in Höhe von beispielsweise 500 Euro honoriert. Die Art der familienfreundlichen Maßnahme ergibt sich in diesem Unternehmen nach den Erfordernissen und nicht nach vorgegebenen Modellen.

Die arbeitsrechtlichen Voraussetzungen sollten aus Sicht der Geschäftsführung liberalisiert werden und mehr Flexibilität für einen Arbeitgeber zulassen.

## 2. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Produzierendes Gewerbe
Beschäftigte	85
Gründungsjahr	1874
Anzahl der Frauen insgesamt	6
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	50 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	10 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	Personalführung
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	Alle Mitarbeiter
Familienfreundliche Maßnahmen	Die Arbeitszeiten sind flexibel und werden auf die jeweiligen Bedürfnisse und Erfordernisse der Mitarbeiter individuell abgestimmt; Teilzeitarbeit; Zuschuss zum Kindergartenplatz; Telearbeit
Berechtigter Personenkreis	Führungskräfte und Fachkräfte
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	5 Mitarbeiter
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	5 Jahre
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Unternehmensführung
Gründe für die Einführung	Aus Überzeugung
Schwierigkeiten bei der Einführung	Vorbehalte bei den übrigen Mitarbeitern im Sinne von Neid und Missgunst gegenüber den Begünstigten.
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Einfache, individuelle Regelungen mit jedem Mitarbeiter nach dessen Bedarf. Keine Modelle oder ähnliches.
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Unterstützung von Vätern, die die Elternzeit nutzen wollen; betriebseigene Kinderbetreuungsmöglichkeiten
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	1. Akzeptanz der Mitarbeiter, die keinen Bedarf haben. 2. Die Steuergesetzgebung ist familienfeindlich.
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Publicity
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

Die Arbeitszeiten können von den Mitarbeitern flexibel gestaltet und individuell auf ihre jeweiligen Bedürfnisse und Erfordernisse abgestimmt werden. Die je-

weilige Gestaltung der Arbeitszeit ist Vertrauenssache. Kontrolle würde aus Sicht der Geschäftsführung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter widersprechen. Für eine Mutter wurde ein Telearbeitsplatz eingerichtet. Chancengleichheit ist für die Geschäftsführung eine Selbstverständlichkeit. Im persönlichen Gespräch mit den Mitarbeitern wird im Rahmen der Personalpolitik ermittelt, wie sich die Situation der Mitarbeiter konkret gestaltet. Hierbei wurde die Erfahrung gemacht, dass Frauen eher direkt angesprochen und ermutigt werden müssen, ihre Wünsche zu äußern.

Die Geschäftsführerin ist der Ansicht, dass die Kosten für die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen vielfach zu hoch angesetzt werden. Wenn sich nämlich Mitarbeiter krank melden müssen, um ein familiäres Problem zu bewältigen oder sie deshalb demotiviert sind, würden dem Betrieb viel höhere Kosten entstehen. Die Kombination von einem grundsätzlichen Interesse am Wohlergehen der Mitarbeiter und persönlichen Gesprächen mit den Mitarbeitern bringt ihrer Meinung nach beiden Seiten Vorteile.

### 3. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Produzierendes Gewerbe
Beschäftigte	20
Gründungsjahr	1988
Anzahl der Frauen insgesamt	5
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	50 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	15 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	8 inklusive Geschäftsführer
Familienfreundliche Maßnahmen	Arbeitszeitmodell, um die Auslastung der Werkstatt mit einer attraktiven Freizeitregelung zu verbinden.
Berechtigter Personenkreis	Alle Mitarbeiter, bis auf die Geschäftsführung
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	Alle, außer Geschäftsführung und einem Mitarbeiter, der diese Regelungen ablehnte.
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	3 Jahre
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Geschäftsführer und Mitarbeiter
Gründe für die Einführung	Weil alle Beteiligten darin einen Vorteil gesehen haben
Schwierigkeiten bei der Einführung	Nein
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Teilweise
Erreichte Ziele im Einzelnen	Mitarbeiterzufriedenheit
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Nein
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Die Arbeitszeitregelung hat nicht nur Vorteile, deshalb steht sie gelegentlich zur Diskussion. Es gibt insbesondere Koordinationsprobleme; der Geschäftsführer weiß selbst nie, wer anwesend ist. Für Kunden ist das auch nicht immer angenehm. Aber Probleme werden immer sofort geklärt.
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Das Außenbild ist dadurch nicht betroffen.
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

#### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

Bei der Einstellung wird darauf geachtet, dass das Verhältnis von Frauen und Männern nach Möglichkeit ausgewogen ist, was nicht immer ganz erreicht wurde. Derzeit sind nur 5 Frauen beschäftigt, während früher auch schon 9 Frauen im Unternehmen tätig waren.

Grundsätzlich gilt für jeden Mitarbeiter die Vier-Tage-Arbeitswoche, der Samstag ist als möglicher Arbeitstag eingeschlossen. Individuelle Arbeitszeitabsprachen, die Freistellung in familiären Notlagen und die Unterstützung aktiver Vaterschaft ergänzen diese Maßnahme.

Der Grund für die Einführung der flexiblen Arbeitszeit in diesem Unternehmen war unter anderem die Überlegung, eine Optimierung der Maschinenbelegungszeiten zu erreichen. Würden alle Mitarbeiter gleichzeitig in der Werkstatt arbeiten, dann wären lange Wartezeiten an den Maschinen unvermeidbar. Aus diesem Grund wurde eine versetzte Lage der Arbeitszeit für die Mitarbeiter gewählt, so dass jeder ohne Wartezeiten Zugang zur Maschine hat und die Maschine immer ausgelastet ist. Es wird seither zeitversetzt in drei Teams gearbeitet. Die Entkopplung der individuellen Arbeitszeit von den Maschinenlaufzeiten ermöglichte zugleich, dass die Maschinen sechs Tage in der Woche ausgelastet sind, während die Mitarbeiter selbst eine Vier-Tage-Woche haben. Die Mitarbeiter haben also einen zusätzlichen freien Tag, um sich um familiäre Angelegenheiten zu kümmern. Aus dem Organisationsbedarf heraus - kombiniert mit den Arbeitszeitwünschen der Mitarbeiter - konnten auf diese Weise unternehmerische Ziele mit den Wünschen der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden. Es gibt auch Ausnahmeregelungen für Beschäftigte, die aufgrund familiärer Verpflichtungen in diesem System nicht arbeiten können. Es handele sich aber dann um Einzelfallregelungen, die so abgesprochen werden, dass beide Seiten mit der Regelung zurecht kommen.

#### 4. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Sonstige Dienstleistungen
Beschäftigte	19
Gründungsjahr	1990
Anzahl der Frauen insgesamt	16
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	16 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	68 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	2
Familienfreundliche Maßnahmen	Individuelle, auf die persönlichen Bedürfnisse abgestimmte Arbeitszeitregelungen; Springermodelle bei Ausfall von Eltern
Berechtigter Personenkreis	Führungskräfte und Fachkräfte
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	3 Mitarbeiter
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	12 Jahre
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Unternehmensführung und Mitarbeiter
Gründe für die Einführung	Um qualifizierte Mitarbeiterinnen im Unternehmen zu halten
Schwierigkeiten bei der Einführung	Organisatorische Hürden, Vorbehalte bei den übrigen Mitarbeitern
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Hohe Mitarbeiterbindung
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Teilzeitmodelle für Führungskräfte
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie sich die Notwendigkeit ergibt.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Aufgrund der Arbeitszeitregelungen sind Koordinationsprobleme entstanden. Deshalb setzt der Geschäftsführer zwei ehemalige Mitarbeiterinnen, die zur Zeit studieren, flexibel als Ersatzkräfte ein. Beide können auf diese Weise auch den Kontakt zum Unternehmen und zur Arbeitspraxis halten.
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Keine, die Kunden haben keine Kenntnis von den betriebsinternen Regelungen.
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

#### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

In diesem Unternehmen gibt es keinerlei familienfreundliche Maßnahmen in Form von formalen Modellen, sondern die Mitarbeiter äußern gegenüber der Geschäftsführung ihre Wünsche und Bedürfnisse und dann wird zusammen nach Lösungen gesucht. Familienfreundliche Maßnahmen werden folglich aus

aktuellem Anlass problemorientiert eingeführt und nicht a priori pauschal angeboten. Dies führt der Geschäftsführer darauf zurück, dass aufgrund der Größe des Unternehmens der persönliche Kontakt zu allen Mitarbeitern möglich ist und er die private Situation der Mitarbeiter kennt. Aufgrund dessen werden Probleme direkt mit ihm besprochen.

Familienfreundliche Maßnahmen sind aus Sicht der Geschäftsführung völlig selbstverständlich, da von den Mitarbeitern nur dann eine gute Arbeitsmotivation zu erwarten ist, wenn sie mit ihrer Aufmerksamkeit ganz am Arbeitsplatz sein können und sich keine Sorgen wegen einer schlechten Abstimmung bei familiären Problemen machen müssen. Nur so können gute Mitarbeiter auch gehalten werden. Die meisten Mitarbeiterinnen sind seit der Gründung des Unternehmens dort beschäftigt.

Der Geschäftsführer sieht im Entgegenkommen bei familiären Angelegenheiten einen großen Nutzen für das Unternehmen. Denn es gibt starke Kundenbeziehungen zu bestimmten Mitarbeiterinnen, auf die die Kunden großen Wert legen. Die durch die familienfreundlichen Maßnahmen erreichte hohe Mitarbeiterbindung beeinflusst indirekt auch die Kundenbindung positiv. Die Investition in sein Stammpersonal ist daher aus Sicht des Geschäftsführers ein Wettbewerbsvorteil.

## 5. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Sonstige Dienstleistungen
Beschäftigte	12
Gründungsjahr	1989
Anzahl der Frauen insgesamt	10
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	25 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	25 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	5
Familienfreundliche Maßnahmen	Individuelle Arbeitszeitregelungen; Teilzeitarbeit; Telearbeit; betriebseigene Kinderbetreuungsmöglichkeiten; Vermittlung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten; Beratung hinsichtlich Kinderbetreuung.
Berechtigter Personenkreis	Alle Mitarbeiter
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	Zur Zeit keiner, da keine Notwendigkeit besteht
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	13 Jahre
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Unternehmensführung
Gründe für die Einführung	Die Geschäftsleitung war selbst betroffen und hat daher die Notwendigkeit gesehen
Schwierigkeiten bei der Einführung	Hohe rechtliche Hürden und finanzielle Hürden bei dem Versuch, eine Kinderbetreuungsmöglichkeit einzurichten.
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	keine
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Auflagen der Behörden hinsichtlich der Einrichtung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten im Unternehmen.
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Positives Erscheinungsbild bei der Einstellung neuer Mitarbeiter
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für dieses Unternehmen selbstverständlich. Aus Sicht der Geschäftsleitung profitiert auch das Unternehmen davon.

Zunächst wurde im Betrieb ein Raum für die Kinderbetreuung eingerichtet. Nach der behördlichen Erlaubnis wurde eine an das Unternehmen angegliederte Kindertagesstätte errichtet, die eine Betreuung von Krippen-, Kindergarten- und Schulkindern absichert. Inzwischen hat sich das Unternehmen aus der Trägerschaft verabschiedet; die Kinderbetreuungseinrichtung wird jetzt öffentlich getragen und von 150 Kindern aus der Umgebung besucht. Rückblickend ist die Geschäftsführung der Ansicht, dass die Umsetzung dieses Vorhabens bei geringeren rechtlichen Anforderungen und unter staatlicher finanzieller Unterstützung leichter hätte sein können. Sie plädiert für eine Förderung von Betriebskindergärten.

## 6. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Unternehmensnahe Dienstleistungen
Beschäftigte	45
Gründungsjahr	1968
Anzahl der Frauen insgesamt	30
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	50 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	66 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	5
Familienfreundliche Maßnahmen	Individuelle Arbeitszeitregelungen entsprechend dem persönlichen Bedarf; Teilzeitarbeit; Hilfe bei der Wohnungssuche; Informationsbereitstellung für alle Mitarbeiter.
Berechtigter Personenkreis	Alle Mitarbeiter
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	variierend
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	Seit 2 Jahren
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Unternehmensführung
Gründe für die Einführung	Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation
Schwierigkeiten bei der Einführung	Organisatorische Hürden, Vorbehalte bei den Führungskräften und den übrigen Mitarbeitern, Mitarbeiter müssen sich noch an die neuen Arbeitsabläufe gewöhnen. Es musste entsprechende Software installiert werden, um die Ziele im Hinblick auf die Informationsbereitstellung für alle Mitarbeiter zu erreichen.
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Noch zu früh für eine Bewertung
Erreichte Ziele im Einzelnen	Noch zu früh für eine Bewertung
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Es besteht Offenheit für die Einführung von Maßnahmen im Zusammenhang mit der Nutzung der Elternzeit, insbesondere auch für Väter; Telearbeit.
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Vorbehalte, die weiter unten beschrieben sind.
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Keine, es ist der eigene Anspruch, der zu der Einführung geführt hat, ohne die Absicht, dies nach außen zu tragen.
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

Die Geschäftsführung vertritt die Auffassung, dass eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf zu mehr Zufriedenheit der Mitarbeiter und diese

letztlich zu einer höheren Motivation führt. Anlass für die eingeführten Maßnahmen war daher weniger die Verbesserung der traditionellen Familiensituation als vielmehr die Erarbeitung von Regelungen, die allen Mitarbeitern zugute kommen, wobei Familienmitglieder mit ihren Bedürfnissen darin miteingefasst sind.

Mit einer Unternehmensberatungsgesellschaft wurde vor der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen die Situation des Unternehmens analysiert, um Bereiche zu identifizieren, in denen Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Dadurch wurde die Unternehmensführung für das Thema "work-life-balance" sensibilisiert. Im Anschluss wurde ein Arbeitskreis gebildet, in dem die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter erfasst wurden. Die Möglichkeiten einer besseren Vereinbarung von Beruf und Familie wurden geprüft im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Familienstand, Führungspositionen etc. Es wurden diesbezügliche Handlungsziele formuliert und den Mitarbeitern unterbreitet.

Das Durchschnittsalter der Belegschaft ist z.Z. relativ hoch, so dass nur bei wenigen Mitarbeitern familiäre Anforderungen im engeren Sinne bestehen. Doch das Unternehmen strebt allgemein eine Verbesserung der work-life-balance für alle Mitarbeiter an; aus diesem breiteren Ansatz ergeben sich neue Aufgaben.

Die Einführung der Arbeitszeitregelung brachte Vorbehalte der Mitarbeiter zu Tage, und zwar dergestalt, dass einige Mitarbeiter nur schwer mit der gewährten Freiheit umgehen konnten. Früher galten eine feste Anfangszeit und ein festes Arbeitsende. Viele Mitarbeiter hatten sich an starre Arbeitszeiten gewöhnt, so dass die Freiheit der Selbstbestimmung - besonders ältere Mitarbeiter - sehr befremdete. Sie bevorzugten strikte Regeln, denen sie folgen können. Auf der Ebene der Führungskräfte gründen sich Vorbehalte darauf, dass den Mitarbeitern mehr Verantwortung zu Lasten der Leitungsebene übertragen wird und den Mitarbeitern gleichzeitig einen Vertrauensvorschuss gegeben werden muss.

Teilzeitmodelle für Führungskräfte sind zwar eingeführt worden, allerdings wird diese Möglichkeit kaum angenommen. Die Führungskräfte sind noch stark in den Denkstrukturen verhaftet, dass eine Führungskraft immer anwesend sein müsse.

## 7. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Unternehmensnahe Dienstleistungen
Beschäftigte	Innerhalb von zwei Jahren von 50 auf 8 geschrumpft
Gründungsjahr	1990
Anzahl der Frauen insgesamt	4
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	0
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	60 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	2
Familienfreundliche Maßnahmen	Arbeitszeitmodelle; Springermodelle; Heimarbeit; Spielzimmer für Kinder.
Berechtigter Personenkreis	Führungskräfte und Fachkräfte
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	Aktuell 2 Mitarbeiter
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	8 Jahre
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Unternehmensführung
Gründe für die Einführung	Aus der Not heraus geboren, weil es die Situation verlangte. Es waren 10 Mitarbeiter, die gleichzeitig Nachwuchs bekommen haben.
Schwierigkeiten bei der Einführung	Vorbehalte der Führungskräfte wegen der Sorge, dass Termine nicht eingehalten werden können; Lernprozess; Organisation von Notvertretungen.
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Überwiegend, da die Umsetzung nicht reibungslos gelang; andere Mitarbeiter mussten immer wieder einspringen.
Erreichte Ziele im Einzelnen	Zufriedenheit der Mitarbeiter
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Keine
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Zeitintensive Teamsitzungen, Koordinationsprobleme. Es gab eine Eingewöhnungsphase, einen Lernprozess. Vorbehalte der Führungskräfte.
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Nein, es gibt keine messbaren Ergebnisse, die man nach außen transportieren könnte. Darum geht es ja auch gar nicht.
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

### **Kommentierung durch die Geschäftsführung:**

Die Geschäftsführung sieht keinen Anlass für die Hervorhebung irgendwelcher Maßnahmen für eine gute Vereinbarung von Familie und Beruf. Sie erachtet dieses Führungsziel als selbstverständlich. Es werden jeweils nach Anlass und Situation Maßnahmen ergriffen, damit eine Vereinbarung der beruflichen und familiären Situation erreicht wird und die Mitarbeiter dem Unternehmen erhalten bleiben.

Zur Zeit, als das Unternehmen noch 50 Mitarbeiter hatte, entstand aufgrund vieler gleichzeitiger Schwangerschaften bei Mitarbeiterinnen ein Handlungsbedarf. Zudem war eine leitende Mitarbeiterin betroffen, so dass unbedingt eine Lösung für diese Stelle gefunden werden musste. Deswegen wurde ein Spielzimmer für die Kinder eingerichtet. Da dies hausintern organisiert wurde, weiß die Geschäftsleitung bis heute nicht, ob dies rechtlich alles in Ordnung war. Da aber alle Interessenlagen berücksichtigt und ausgeglichen worden sind, wurde dies von niemandem hinterfragt. Aus Sicht der Geschäftsführung ist das Unternehmen zu klein, als dass die Einrichtung eines Spielzimmers öffentliche Aufmerksamkeit erlangt hätte, so dass letztlich von rechtlicher Seite keine Überprüfung der Rahmenbedingungen für das Spielzimmer stattgefunden hat. Heute sind die Kinder groß und es besteht keine Notwendigkeit mehr für ein Spielzimmer. Wenn wieder Bedarf da sein sollte, kann es jedoch wieder eingerichtet werden. Insofern richten sich die Maßnahmen nach dem Bedarf im Unternehmen. Schwierigkeiten gibt es in der Weise, dass Notvertretungen organisiert werden müssen, wenn sich Eltern um ihre Kinder kümmern müssen. Bei einem alleinerziehenden Vater besteht zudem das Problem, dass er als Bauleiter viele Außentermine hat und nur wenig im Büro ist. Dadurch entstehen hier und da Abstimmungs- und Koordinationsprobleme unter den Mitarbeitern.

Für eine erfolgreiche Projektorganisation ist aus Sicht der Geschäftsführung wichtig, dass erfahrene Mitarbeiter in der zweiten Reihe vorhanden sind, die einspringen können, wenn der Projektleiter beispielsweise bei Krankheit seines Kindes ausfällt. Allerdings muss der Mitarbeiterstab dafür groß genug sein. Bei der gegenwärtig geringen Zahl an Mitarbeitern sind solche Lösungen, die eine Neuorganisation des Projektteams vermeiden helfen, schwierig. Je geringer die Mitarbeiterzahl, desto komplizierter wird es, einen Mitarbeiterausfall zu meistern. Kleine Störfelder wie der Ausfall eines Mitarbeiters können dann eine große Wirkung haben.

## 8. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Unternehmensnahe Dienstleistungen
Beschäftigte	17
Gründungsjahr	1962
Anzahl der Frauen insgesamt	7
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	40 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	42 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	8
Familienfreundliche Maßnahmen	Teilzeitarbeit; Heimarbeit; Teilheimarbeit (halber Tag im Büro, halber Tag zu Hause); Kinderbetreuung im Büro.
Berechtigter Personenkreis	Alle Mitarbeiter
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	5
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	7 Jahre
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Unternehmensführung
Gründe für die Einführung	Um die Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.
Schwierigkeiten bei der Einführung	Organisatorische Hürden
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Die Mitarbeiter sind zufrieden und es besteht eine hohe Bindungswirkung.
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Keine
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Die Planbarkeit der Verfügbarkeit von Mitarbeitern.
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Kunden haben allergisch auf die familienfreundlichen Maßnahmen reagiert, verbunden mit der Sorge, dass die Arbeitsleistung darunter leidet. Die Mitarbeiter selbst sind sehr zufrieden, es herrscht ein gutes Arbeitsklima
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

In diesem Unternehmen wurden vier Frauen parallel schwanger, so dass Lösungen für diese Mitarbeiterinnen gefunden werden mussten, um sie im Unternehmen zu halten. Als man feststellte, dass eine Sekretärin früher als Kindergärtnerin tätig gewesen war, wurde ein Raum zur Kinderbetreuung eingerichtet. Die Mitarbeiterin wurde teilweise von ihren Sekretariatsarbeiten freige-

stellt und hat die Kinder betreut. Im Augenblick besteht kein Bedarf nach Kinderbetreuung im Unternehmen, da die Kinder groß sind bzw. einzelne Mütter nach weiteren Geburten zu Hause bleiben wollten.

Im Falle der Teilheimarbeit für eine Führungskraft ergeben sich Probleme hinsichtlich der Verfügbarkeit und der Koordination. Wenn auf einer Baustelle Probleme auftreten, kann die Geschäftsführerin kaum eine Lösung erreichen, wenn der mit der Bauleitung beauftragte Mitarbeiter nicht vor Ort ist. Einige Dinge sind zwar über E-Mail und Telefon abzuklären, aber manchmal sei es praktischer, den Bauplan unter Anwesenheit beider Personen zu besprechen. Es gibt also immer wieder Abstimmungs- und Koordinationsprobleme, nicht zuletzt wegen der vielen Außentermine, die der Ingenieurberuf mit sich bringt.

Die Geschäftsführerin plädiert für die Möglichkeit der institutionalisierten Ganztagsbetreuung von Kindern und eine Ausdehnung der Öffnungszeiten von Kindergärten. Zudem sei es im Grunde keine unternehmerische Aufgabe, Kinderbetreuungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Sie selbst hat dies aus der Not heraus getan, weil sie keine andere Möglichkeit gesehen hat. Wie schon in einem früheren Fallbeispiel geäußert wurde, weiß auch sie bis heute nicht, ob die Einrichtung den rechtlichen Anforderungen genügt. Da ihr Unternehmen nicht groß genug ist, um Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, musste sie letztendlich keine Rechenschaft ablegen.

## 9. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Produzierendes Gewerbe
Beschäftigte	30
Gründungsjahr	1990
Anzahl der Frauen insgesamt	10
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	28 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	32 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	21
Familienfreundliche Maßnahmen	Individuelle Arbeitszeitregelungen und Entgegenkommen in den jeweiligen persönlichen Situationen
Berechtigter Personenkreis	Alle Mitarbeiter
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	Nach Bedarf
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	Seit Bestehen des Unternehmens, dies ist die Grundeinstellung.
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Unternehmensführung und Mitarbeiter
Gründe für die Einführung	Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Schwierigkeiten bei der Einführung	Keine
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Zufriedenheit der Belegschaft
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Nein
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie sich die Notwendigkeit ergibt und der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Keine
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Keine
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

Die Geschäftsführung zeigt sich verwundert über die Befragung zu familienfreundlichen Maßnahmen, weil dies integraler Bestandteil des Miteinanders im Unternehmen sei. Da die Frauen in der Belegschaft schon etwas älter sind, bestehen in diesem Unternehmen keine Notwendigkeiten, Kinderbetreuungsmöglichkeiten etc. einzuführen, aber die Unternehmensführung ist nicht dagegen eingestellt.

Sie steht auf dem Standpunkt, dass die Maßnahmen ergriffen werden, die aus gegebenem Anlass sinnvoll erscheinen. In diesem Unternehmen werden deswegen viele Einzelfallregelungen für Mitarbeiter getroffen, es gibt aber keine formalen Modelle. Charakteristisch für die Einzelfallregelungen ist, dass sie je nach Bedarf des Mitarbeiters für eine bestimmte Zeit gelten und dann auch wieder entfallen. Einzelfallregelungen können sich beispielsweise darauf beziehen, dass die Arbeitszeit eines Mitarbeiters früher als die der anderen Mitarbeiter beginnt, damit er früher gehen kann, um seinen familiären Verpflichtungen nachzukommen. Anlässe dazu sind z.B. die fehlende Betreuung der Kinder während der Ferien oder auch Krankheitsfälle in der Familie.

Ein solches Entgegenkommen hält die Geschäftsführung für selbstverständlich und sie betont, dass sie diese Einstellung auch von ihren Kooperationspartnern kennt und nicht als außergewöhnlich betrachtet.

## 10. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Produzierendes Gewerbe
Beschäftigte	5
Gründungsjahr	1992
Anzahl der Frauen insgesamt	2
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	100 % (2 Frauen im Führungskräftebereich)
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	0
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	3
Familienfreundliche Maßnahmen	Arbeitszeitverlagerung; Heimarbeit; Darlehen
Berechtigter Personenkreis	Alle Mitarbeiter
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	3
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	5 Jahre
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Gemeinschaftlich
Gründe für die Einführung	Weil es die Situation erfordert hat
Schwierigkeiten bei der Einführung	Nein
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Gute Abstimmung von Familie und Beruf
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Keine
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Keine
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Im unmittelbaren Umfeld des Unternehmens, aber keine Breitenwirkung
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

Die in diesem Unternehmen eingeführten familienfreundlichen Maßnahmen wurden notwendigerweise ad hoc eingeführt. Die Art der Maßnahmen wurde von der Geschäftsführung zusammen mit den Mitarbeitern entworfen. Neben der Arbeitszeitverlagerung wegen Arztterminen und Kindergartenöffnungszeiten sowie der Heimarbeitsmöglichkeit für eine Mitarbeiterin im Führungskräftebereich wurde als Einzelfall einem Mitarbeiter ein Darlehen zum Autokauf gewährt. Die Regelungen in diesem Unternehmen sind ausgesprochen individuell und richten sich völlig nach dem Bedarf der Mitarbeiter.

Eine verlagerte Arbeitszeit ist aus Sicht der Geschäftsführung erforderlich, weil bei einer so kleinen Belegschaft der Ausfall eines Mitarbeiters schwer wiegen

kann und deshalb nach Möglichkeiten gesucht werden musste, Ausfälle zu vermeiden.

Bei der Einführung gab es keine Schwierigkeiten, ganz im Gegenteil: Die übrigen Mitarbeiter waren froh, dass die Mitarbeiter mit familiären Anforderungen durch das Entgegenkommen weiterhin dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Da haben sie gerne Heimarbeit und Arbeitszeitverschiebungen bei diesen Mitarbeitern unterstützt.

Inzwischen besteht nur noch bei einem Mitarbeiter ein Bedarf für individuelle Regelungen. Bei den eingeführten Maßnahmen sind die Geschäftsführer an keine ihnen bekannten rechtlichen Grenzen gestoßen. Die Regelung erfolgte hausintern und in der Art, wie sie es in dieser Situation für sinnvoll erachteten. Als Fazit äußert die Geschäftsführung, dass sie jederzeit im Bedarfsfall auch wieder im größeren Umfang familienfreundliche Maßnahmen einführen würde.

## 11. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Unternehmensnahe Dienstleistungen
Beschäftigte	12
Gründungsjahr	1998
Anzahl der Frauen insgesamt	7
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	33 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	66 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	2 Mitarbeiter, einer der Geschäftsführer
Familienfreundliche Maßnahmen	Homeoffice für Frau im Mutterschutz; Teilzeitarbeit 15 h/Woche; Telearbeitsplatz zu Hause eingerichtet, 1x in der Woche im Büro; flexible Arbeitszeit und freie Lage für Mutter mit 2 Kindern im Alter von 3 und 5 Jahren; Vergabe von Aufträgen an den freiberuflich arbeitenden Ehemann; Zahlungen bei Geburt ca. 300 € (gem. Grenze Steuerfreiheit); informelle Geschenkregelung bei Geburt/Heirat etc.
Berechtigter Personenkreis	Führungs-/Fachkräfte, (Mitarbeiter mit einfachen Tätigkeiten nur, wenn es sich rechnen würde)
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	Zur Zeit 2 Personen
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	Seit der Gründung des Unternehmens
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	durch Unternehmer, z.T. auch Mitarbeiter
Gründe für die Einführung	Mitarbeiterbindung, Kontinuität der Kontakte der Mitarbeiter zu Kunden erhalten, fehlende Kinderbetreuung/finanzielle Unterstützung
Schwierigkeiten bei der Einführung	Organisatorische Hürden; langfristige zeitliche Planung, z.B. Schulferien
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	hängt auch von Mitarbeiter-Motivation und Vertrauen ab
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	siehe unten
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Kommunikationsaufwand; Nähe zu Projekten fehlt; Korrekturphasen sind aufwendig, zeitintensive Einführungsphase für Homeoffice
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Keine
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

### **Kommentierung durch die Geschäftsführung:**

Der Geschäftsführer erläutert, dass das Unternehmen bereits Maßnahmen (z.B. Weiterbildung während der Elternzeit) realisiert hat. Eine Reihe von familienfreundlichen Maßnahmen wurde erwogen, aber aus verschiedenen Gründen, z.B. Praktikabilität der Arbeitsteilung bei Job-Sharing, nicht realisiert.

Das Unternehmen hatte sich z.B. aufgrund der schlechten Lage bezüglich der Kinderbetreuungseinrichtungen bemüht, einen Kindergartenplatz zu organisieren. Vergeblich wurden die Stadt und die IHK kontaktiert. Es gibt da keinen Ansprechpartner für diese Probleme, dem Unternehmer ist auch kein Beratungs- oder Förderangebot bekannt. Ein eingeschalteter Unternehmensberater konnte ebenfalls nicht helfen.

Der Geschäftsführer fordert vor allem eine deutliche Verbesserung der institutionellen, öffentlichen Kinderbetreuungsmöglichkeiten für alle Altersstufen. Die Betreuung müsse vor allem kontinuierlich gesichert sein. Bei den Städten sollten Ansprechpartner für die Arbeitgeber zur Verfügung stehen. Zudem äußert der Geschäftsführer sein Unverständnis darüber, dass verschiedene Personen im Umfeld die Erwerbstätigkeit der Mütter nicht gutheißen würden, obwohl die Berufstätigkeit das Selbstbewusstsein der Eltern stärkt und das Familieneinkommen sichert.

Das Unternehmensimage wird durch familienfreundliche Maßnahmen nicht beeinflusst, auch die Chancen der Personalrekrutierung nicht. In der Regel bewerben sich junge, kinderlose Fachkräfte, die auf die Faktoren Einkommen und Karrieremöglichkeiten Wert legen. Karrieresprünge werden in der Werbebranche eher durch Arbeitgeberwechsel erzielt. Insofern erwartet niemand eine zu lange Verweildauer im Unternehmen. Der Geschäftsführer ist auch generell offen, einen Arbeitsplatz für eine Berufsrückkehrerin einzurichten, wenn Fachkompetenz und Entgelt in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen würden. Im Zweifelsfall werden aber entsprechende Tätigkeiten an Externe vergeben.

Die Geschäftsführung ist aufgrund eigener familiärer Verpflichtungen und aufgrund des engen Verhältnisses zu den Mitarbeitern für die Probleme sensibilisiert. Nicht alle Probleme können jedoch gelöst werden. Um sofort ein flexibles Arbeitszeitmodell für alle einzuführen, fehlt dem Geschäftsführer das Vertrauen in die Motivation seiner Mitarbeiter. Ein Synchronisationsproblem ergab sich z.B., da die Betriebszeit der Agentur 9:00 beginnt, eine Mitarbeiterin aber

bereits eine Stunde früher arbeiten wollte, da der Kindergarten früher öffnet. Der Geschäftsführer drängte auf einen späteren Arbeitsbeginn, da die frühe Arbeitszeit nicht effizient genug genutzt werden könne. Trotz der zahlreichen Maßnahmen, die die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen, werden auf der Führungsebene Zugeständnisse wegen familiärer Pflichten eher abgelehnt, da die Verantwortung für das Unternehmen Vorrang haben müsse. Ein erhöhter Zeitbedarf des zweiten Geschäftsführers für seine Familie führe z.B. zu einer hohen zeitlichen Beanspruchung, was Konfliktpotenziale hervorbringe.

## 12. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Großhandel
Beschäftigte	4
Gründungsjahr	1999
Anzahl der Frauen insgesamt	2
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	50 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	50 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	1 Mitarbeiterin
Familienfreundliche Maßnahmen	einmalige Prämie zur Eheschließung, max. 300 €; kurzfristige Urlaubsgenehmigungen möglich.
Berechtigter Personenkreis	alle
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	2x gewährt
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	ab 2002
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Steuerberater, Unternehmer
Gründe für die Einführung	Motivation der Mitarbeiter
Schwierigkeiten bei der Einführung	nein, Grenze der Steuerfreiheit beachten
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Motivation
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	keine
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	nein
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	bei Bedarf ja

### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

Bei Übernahme des Betriebs mit einer Mitarbeiterin sah sich die Unternehmerin in der Verpflichtung, trotz der Ungewissheit in der Gründungs-/Übernahmephase den Arbeitsplatz für die damals alleinerziehende Mutter abzusichern, da die Mutter auf das Arbeitseinkommen angewiesen war. Später wurde die Unternehmerin im Gespräch mit dem Steuerberater darauf hingewiesen, dass es eine Möglichkeit zur Zahlung einer steuerfreien Zulage aus Anlass der Eheschließung gibt. Zur Motivation der Mitarbeiter wurde diese Zulage bislang in zwei Fällen in unterschiedlicher Höhe gezahlt. Für weitere familienfreundliche Maßnahmen besteht derzeit kein Bedarf: Die zeitlichen Verpflichtungen

tungen der Mitarbeiterin, die ein Schulkind im Alter von 13 Jahren zu betreuen hat, sind aufgrund des vorhandenen öffentlichen Betreuungsangebots kein größeres Problem, auch die Öffnungszeiten am Sonntag einmal pro Monat nicht. Zudem können am Wochenende Aushilfskräfte eingesetzt werden. Die Urlaubsgenehmigung wird schon immer sehr flexibel gehandhabt, auch kurzfristig.

Der mitarbeitende Ehemann der Unternehmerin ist zu 80 % am Büroarbeitsplatz im Wohnhaus der Eheleute und nur zu 10 % in den eigentlichen Geschäftsräumen beschäftigt. Dies hat eher arbeitsorganisatorische Ursachen, ist aber andererseits für die Erledigung bestimmter familiärer Arbeiten im Haushalt günstig.

Einen rechtlichen Veränderungsbedarf oder eine positive Außenwirkung der Maßnahmen erkennt die Unternehmerin zur Zeit nicht.

### 13. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Unternehmensnahe Dienstleistungen
Beschäftigte	40
Gründungsjahr	1993
Anzahl der Frauen insgesamt	30
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	75 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	80 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	28
Familienfreundliche Maßnahmen	Individuelle Arbeitszeitregelungen; Teilzeitarbeit; Heimarbeit; Telearbeit; Kontakte während der Elternzeit
Berechtigter Personenkreis	Alle Mitarbeiter
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	28
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	Seit der Gründung in 1993
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Unternehmensführung und Mitarbeiter
Gründe für die Einführung	Es gab keine bestimmten Gründe, sondern die Grundeinstellung, dass die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter für eine allgemeine Zufriedenheit berücksichtigt werden sollten.
Schwierigkeiten bei der Einführung	Keine
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Zufriedenheit der Mitarbeiter
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Keine
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Es gab keine Schwierigkeiten, aber schon einen Koordinationsbedarf, der sich aus den unterschiedlichen Regelungen ergeben hat.
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Keine greifbaren
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

#### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

Die Geschäftsführung hebt hervor, dass familienfreundliche Maßnahmen nichts Statisches sind, sondern dass es natürlich über die Zeit Veränderungen in der Personalstruktur gibt, so dass die gewählten Maßnahmen immer dem vorhandenen Bedarf anzupassen sind. Bei der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen gab es zwar schon eine Reihenfolge in dem Sinne, dass

zunächst einmal an das Naheliegende gedacht wurde. Das war in diesem Fall die flexible Gestaltung des Umfangs sowie der Lage der Arbeitszeit. Aus dem gegenseitigen Vertrauen und der Bereitschaft der Mitarbeiter, gute Leistungen zu bringen, ergab sich dann in Einzelfällen, dass auch Sonderregelungen eingeführt wurden. Heimarbeit und Telearbeit gehören dazu. Des Weiteren ist es üblich, dass die Kontakte der Mitarbeiter zum Unternehmen während der Elternzeit aufrechterhalten werden.

## 14. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Sonstige Dienstleistungen
Beschäftigte	Intern 5, extern zur Zeit 20 Mitarbeiter
Gründungsjahr	1993
Anzahl der Frauen insgesamt	5
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	100 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	80 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	5
Familienfreundliche Maßnahmen	Individuelle Arbeitszeitregelungen
Berechtigter Personenkreis	Führungskräfte und Fachkräfte
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	5 Mitarbeiter
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	Seit der Gründung 1993
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Wunsch der Geschäftsführerin, die Signale der Mitarbeiter aufzugreifen; eine Unternehmenskultur, in der die Mitarbeiter mutig, in direktem Kontakt ihre Anliegen formulieren.
Gründe für die Einführung	Das Selbstverständnis der Unternehmerin; zufriedene Mitarbeiter
Schwierigkeiten bei der Einführung	Keine konkreten Schwierigkeiten
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Zufriedene und engagierte Mitarbeiter
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Keine
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie sich die Notwendigkeit ergibt und der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Es gibt zwar keine Schwierigkeiten, aber da viel Informationsaustausch erforderlich ist, waren viele Teamsitzungen erforderlich. Vieles ist schriftlich zu dokumentieren, damit die Mitarbeiter immer auf dem aktuellen Stand sind, weil ihre Arbeitszeiten vielfach unterschiedlich und versetzt sind.
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Keine
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

Aus Sicht der Geschäftsführung ist die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf integraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Sie hat ein großes Interesse am Wohlergehen ihrer Mitarbeiter. Es wird jede gestalterische Mög-

lichkeit genutzt, um die Abstimmung von Privatleben und Beruf zu optimieren. Die Fokussierung auf die Familie sei allerdings viel zu eng. Jeder Berufstätige, ob er nun Familie hat oder nicht, solle ein Recht auf eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf haben. Familienfreundliche Maßnahmen werden in diesem Unternehmen nach Art und Umfang des Bedarfs eingeführt, wobei die Regelungen im Einzelnen sehr individuell ausgestaltet sind. Es gibt keine vorgegebenen Modelle; je nach Situation wird mit Maßnahmen experimentiert. Es wird jedoch darauf geachtet, dass die Unternehmensabläufe dadurch nicht beeinträchtigt werden. Die gewählten Maßnahmen müssen sich in die Arbeitsabläufe einpassen lassen. Es gibt jedoch einen Willen für ein gegenseitiges Entgegenkommen.

Im Falle einer Mitarbeiterin, die eine Anfahrtszeit von einer ganzen Stunde hat, wurde nach der Probezeit eine Stundenreduzierung bei gleichbleibendem Gehalt beschlossen, um diese Mitarbeiterin im Unternehmen zu halten. Seither arbeitet diese Mitarbeiterin nicht mehr 5 Tage die Woche, sondern nur noch 4 Tage bei gleichem Gehalt. Aus Sicht der Geschäftsführung ist die Erfüllung eines fest definierten Arbeitszeitkontingentes kein sicheres Kriterium für Erfolg; das Ergebnis müsse stimmen. Das Entgegenkommen hat schließlich dazu geführt, dass die Mitarbeiterin weiterhin bereit ist, sehr flexibel, so wie es die Projekte bedingen, zu arbeiten.

Die Umsetzung und Organisation der Arbeitszeiten wird zentral im Sekretariat gesteuert, nur bei Überschneidungen wird eingewirkt. Individuelle Arbeitszeitmodelle erfordern ein hohes Organisationsgeschick, sehr gute Informationsaufbereitung, geregelter Austausch durch Teamsitzungen. Damit dadurch nicht ständig Zeit beansprucht wird, Kosten verursacht werden und Fehler entstehen, bedarf es einer angepassten Organisation. Dies erfordert zunächst Mehraufwand, ständige Weiterentwicklung und Flexibilität sowie ein Wollen aller Beteiligten. So gebe es auch Entwicklungsphasen, in denen die Kosten in keinem Verhältnis zum Nutzen stehen. Dann gehe es darum, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und mit höchster Anstrengung zu verfolgen. Da es nur sehr individuelle Regelungen gibt, ist keine Vergleichbarkeit gegeben und auch keine Gleichbehandlung. Theoretisch könne es vorkommen, dass bei diesen Einzelregelungen Vorbehalte von Mitarbeitern auftreten könnten, aber bislang wurde in dieser Hinsicht nichts beobachtet. Hinsichtlich der institutionellen Rahmenbedingungen wird ein Veränderungsbedarf artikuliert, so für die Anzahl der Kindergartenplätze, der Öffnungszeiten und Betreuungskosten.

## 15. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Produzierendes Gewerbe
Beschäftigte	30
Gründungsjahr	1996
Anzahl der Frauen insgesamt	15
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	50 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	94 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	6
Familienfreundliche Maßnahmen	Individuelle Arbeitszeitregelungen; fallweise Kinderbetreuung im Unternehmen
Berechtigter Personenkreis	Alle Mitarbeiter
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	4
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	3 Jahre
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Einzelne Mitarbeiter
Gründe für die Einführung	Es bestand die Notwendigkeit
Schwierigkeiten bei der Einführung	Keine
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Zufriedenheit der Mitarbeiter
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Keine
Reihenfolge der Einführung der Maßnahmen	Die Maßnahmen wurden ganz individuell nach Bedarf eingeführt, es gab keine geplante Reihenfolge bei der Wahl der Maßnahmen.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Die Planbarkeit der Verfügbarkeit der Mitarbeiter ist nicht immer gegeben. Ansonsten geringe, nicht nennenswerte Schwierigkeiten in Bezug auf die Koordination.
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Für den Geschäftsführer keine erkennbaren. Allerdings weiß er, dass seine Mitarbeiter sehr positiv im Freundes- und Bekanntenkreis vom Unternehmen erzählen.
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

In diesem Unternehmen bestand die Notwendigkeit, familienfreundliche Maßnahmen einzuführen. Nach Ansicht des Geschäftsführers konnte mit einem kleinen Mehraufwand ein sehr großer Nutzen erzielt werden, der dem Betriebsklima zugute kommt und damit auch dem Unternehmen.

Der Geschäftsführer weiß nicht, ob rechtliche Vorgaben bei der Einführung der Maßnahmen zu beachten waren. Er hatte dies nicht geprüft. Aufgrund des guten Betriebsklimas und des Versuchs, die Maßnahmen ausgewogen zu gestalten, gab es keinen Kläger. Da alle Mitarbeiter die familienfreundlichen Maßnahmen mitgetragen haben, gab es keinen Streit wegen Sonderregelungen für einzelne Mitarbeiter.

Des Weiteren werden die Maßnahmen je nach Situation gewählt, beispielsweise, als die Frau eines Mitarbeiters für eine längere Zeit erkrankte. Der Geschäftsführer wollte dem Mitarbeiter entgegen kommen, damit dieser als Vater für das Kind sorgen konnte. Der Vater hat das Kind in dieser Zeit mit in den Betrieb gebracht, wo immer jemand das Kind beaufsichtigte.

Die Arbeitszeitregelungen im Unternehmen laufen ganz formlos und basieren in der Praxis auch sehr viel auf Absprachen zwischen den Mitarbeitern. Ein Mitarbeiter gibt die Information an den Geschäftsführer weiter, damit der weiß, wer da ist und die Arbeitsabläufe nicht unter den familienfreundlichen Maßnahmen leiden.

In Bezug auf die Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen äußert der Geschäftsführer, dass er und seine Mitarbeiter sich um diese Fragestellung nicht gekümmert haben. Sie selbst sind an keine Grenzen gestoßen, weil sie alles untereinander und miteinander abgestimmt und geregelt haben.

## 16. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Handel
Beschäftigte	90
Gründungsjahr	1938
Anzahl der Frauen insgesamt	87
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	100 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	99 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	9
Familienfreundliche Maßnahmen	Flexible Arbeitszeiten; Möglichkeit der Äußerung von Einsatzwünschen; tageweise Freistellungen bei Pflegeaufwand in der Familie oder auch für Kinder; Teilzeitarbeit
Berechtigter Personenkreis	Alle Mitarbeiter
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	Bei Bedarf
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	30 Jahre
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Unternehmensführung und auf Anfrage der Mitarbeiterinnen
Gründe für die Einführung	Aus der Tradition und der Unternehmensphilosophie der Gründerin heraus
Schwierigkeiten bei der Einführung	Keine, nur besteht ein Abstimmungsbedarf
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Fast vollständig, weil die Maßnahmen nur so gewählt werden können, dass der Ablauf im Unternehmen nicht darunter leidet. Sie müssen mit den Unternehmenszielen vereinbar sein. So gelten für Spitzenzeiten auch Urlaubssperren, aber auch dabei werden Familien mit Kindern bevorzugt behandelt.
Erreichte Ziele im Einzelnen	Hohe Mitarbeiterbindung, Zufriedenheit der Mitarbeiter
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Keine
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie sich die Notwendigkeit ergibt und der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Keine
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Die Mitarbeiter tragen die sehr menschliche Unternehmensphilosophie durch ihre Zufriedenheit nach außen.
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

**Kommentierung durch die Geschäftsführung:**

Die Belegschaft setzt sich überwiegend aus Frauen im Alter zwischen 20 und 30 Jahren sowie 40 und 60 Jahren zusammen. Im ersten Fall haben die Frauen oft noch keine Kinder und im letzteren Fall sind die Kinder oft schon erwachsen. Von daher ist die Notwendigkeit für familiäre Maßnahmen in diesem Unternehmen im Augenblick relativ gering. Es ist auch eher der Fall, dass Frauen mit der Geburt der Kinder zunächst aufhören zu arbeiten und dann nach der Kinderpause wieder zurückkehren. Dies erklärt den hohen Anteil der Frauen zwischen 40 und 60 Jahren im Unternehmen. Diese Frauen werden bevorzugt wieder eingestellt.

In Bezug auf mögliche Schwierigkeiten sagt die Geschäftsführung, dass mit gegenseitigem Verständnis nichts unlösbar sei. In vielen Fällen würden sich die Mitarbeiterinnen hinsichtlich der Arbeitszeit untereinander so abstimmen, dass sowohl ihnen als auch dem Unternehmen damit gedient sei. In Bezug auf die Urlaubssperren in Spitzenzeiten verhindere eine allgemeine Kompromissfähigkeit und -bereitschaft potenzielle Missstimmungen.

Die Kompromissfähigkeit sei insbesondere in den Fällen wichtig, in denen Mütter, die Teilzeit arbeiten, lieber vormittags kommen wollen, um nachmittags bei ihren Kindern sein zu können. Da das Geschäft jedoch bis 19.00 Uhr geöffnet ist, müssen natürlich auch nachmittags Verkaufskräfte anwesend sein. Hier gibt es Abstimmungsbedarf. Der Dienst wird häufig auch abteilungsintern getauscht, so dass zu allen Zeiten Fachkräfte anwesend sind. Die Abteilungsleiterinnen wären dann jeweils ohne Rücksprache mit der Geschäftsführung informiert. Die Geschäftsführung spricht sich gegen feste Modelle aus mit dem Argument, dass der Einsatz flexibel gestaltet werden müsse.

Während der Elternzeit ist es üblich, dass die Mütter Kontakt zum Unternehmen halten, als Urlaubsvertretung aushelfen oder geringfügig beschäftigt werden. Sie werden zu Informationsveranstaltungen und zu Betriebsfeiern eingeladen. Das Unternehmen sei seit Jahren für seine sehr mitarbeiterfreundliche Einstellung bekannt.

## 17. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Produzierendes Gewerbe
Beschäftigte	6
Gründungsjahr	1985
Anzahl der Frauen insgesamt	2
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	50 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	50 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	4
Familienfreundliche Maßnahmen	Arbeitszeitverringerung bei vollem Lohnausgleich gestaffelt: 6 Stunden für Kinder bis zu 3 Jahren, 4 Stunden für Kindergartenkinder und 2 Stunden für schulpflichtige Kinder; Heimarbeit/ Telearbeit zeitweise bei Bedarf; Möglichkeit, Kinder bei Engpass mit in den Betrieb zu nehmen; Springermodell; Teilzeitarbeit
Berechtigter Personenkreis	Führungskräfte und Fachkräfte
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	4
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	14 Jahre
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Durch die Mitarbeiter
Gründe für die Einführung	Die Notwendigkeit, Familie und Beruf besser zu vereinbaren. Mitarbeiterbindung und Motivation.
Schwierigkeiten bei der Einführung	Es gab organisatorische Hürden und auch Vorbehalte bei einzelnen Mitarbeitern, die die gesamte Idee nicht mitgetragen haben. Diese haben das Unternehmen in der Folge schließlich auch verlassen.
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Zufriedenheit der Mitarbeiter und Motivation
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Keine
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Zeitintensive Einsatzplanung und Umplanung, wenn z.B. ein Kind krank wird. Koordinationsprobleme
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Nach außen erscheint das Unternehmen als modern; es fällt leicht, insbesondere kirchliche Einrichtungen als Kunden zu werben.
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

**Kommentierung durch die Geschäftsführung:**

Dieses Unternehmen zeichnet sich durch eine große Familienfreundlichkeit aus, die aus Sicht der Geschäftsführung darin zum Ausdruck kommt, dass ein gegenseitiges Verständnis füreinander herrsche.

In vielen Gesprächen, die abends nach der Arbeit geführt wurden, wurden Möglichkeiten erörtert, wie Familie und Beruf besser zu vereinbaren sind. Es dauerte etwa drei Monate, bis aufgrund der Eruierung der Einzelbedürfnisse eine Lösung gefunden wurde. Zuerst gab es für die Mitarbeiter individuelle Lösungen. Inzwischen wurde aber eine langfristige Ausrichtung der Aktivitäten erreicht. In der Einführungsphase gab es auch Schwierigkeiten dergestalt, dass Koordinationsprobleme zwischen den Mitarbeitern bestanden. Es stellte sich heraus, dass einige Mitarbeiter nicht in das Team hineinpassten. Diese haben das Unternehmen dann auch verlassen.

Aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl sind Absprachen leicht zu treffen. Urlaubsregelungen werden grundsätzlich so gestaltet, dass Eltern mit schulpflichtigen Kindern zuerst ihren Urlaub terminieren können. Es kommt auch häufiger vor, dass Eltern ihre Kinder in den Ferien mit in den Betrieb bringen. Die Möglichkeit der Telearbeit besteht nicht generell, sie kommt aber sofort zum Einsatz, wenn Bedarf danach geäußert wird.

Als Grund für die Einführung nennt der Geschäftsführer, dass das Know-how der Mitarbeiter auf diese Weise im Unternehmen gehalten werden kann. Denn die Qualifizierung der Mitarbeiter erfolge direkt am Arbeitsplatz. Aufgrund der hohen Investition in die Qualifikation der Mitarbeiter besteht auf Seiten des Unternehmens ein großes Interesse daran, die Mitarbeiter zu halten und auch das eingespielte Team zu bewahren.

Koordinationsprobleme bestehen dergestalt, dass die Arbeit anders organisiert werden muss. Die Frage ist immer, wer ist wann mit welcher Arbeit ausgelastet und wie erreicht man mehr Flexibilität. Für die Personalplanung bedeutet dies schon einen Mehraufwand.

## 18. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Unternehmensnahe Dienstleistungen
Beschäftigte	21 festangestellte, 50 freiberufliche
Gründungsjahr	1984
Anzahl der Frauen insgesamt	Alle 21 Festangestellten
Frauen im Führungskräftebereich	eine Geschäftsführerin
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	100 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	Hier wird Wert auf eine allgemeine Definition gelegt: Alle Mitarbeiter sind einbezogen, ohne Prüfung, ob im traditionellen Sinne eine familiäre Anforderung besteht.
Familienfreundliche Maßnahmen	Flexible Arbeitszeiten für Vollzeitbeschäftigte; Teilzeitbeschäftigte wählen die Lage ihrer Arbeitszeit selbst; Telearbeit
Berechtigter Personenkreis	Alle Mitarbeiter
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	Alle Mitarbeiter
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	Seit 10 Jahren
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Unternehmensführung
Gründe für die Einführung	Arbeitsmotivation, Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterbindung
Schwierigkeiten bei der Einführung	Keine
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Motivierte und zufriedene Mitarbeiter, Mitarbeiterbindung
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Keine
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Flexible Arbeitszeiten und Teilzeit, später dann Telearbeit
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Es gibt keine Schwierigkeiten, sondern eher einen Organisations- und Koordinationsbedarf.
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Keine
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

Die Grundregel der Geschäftsführung ist, dass jede Art der flexiblen Einteilung der Arbeitszeit immer verantwortlich im Hinblick auf die jeweilige Arbeitsaufgabe geregelt sein muss. Jeder kann seine Arbeitszeiten wählen, aber immer im Kontext der aktuellen Aufgabe. Bei einem neuen Projekt sitzen die Mitarbeiter manchmal bis in die Nacht, zu anderen Zeiten haben sie mehr Freizeit. Grund-

sätzlich ist die Geschäftsführung der Ansicht, dass nichts so wichtig ist, dass es unbedingt von einer ganz bestimmten Mitarbeiterin an einem bestimmten Tag erledigt werden muss, wenn die Notwendigkeit besteht, familiären Verpflichtungen nachzukommen.

Die Betriebskultur ist nicht nur im Sinne einer klassischen Familienorientierung geprägt. Alle Arbeitnehmer haben ein Recht auf eine bessere Vereinbarung von Privatleben und Beruf, gleichgültig, ob sie Kinder haben, anderen familiären Verpflichtungen nachkommen oder einfach ihre Freizeit besser gestalten möchten, z.B. durch einen dreimonatigen Urlaub etc.

Für die Vollzeitbeschäftigten gibt es eine flexible Regelung der Arbeitszeit. Wer bis in die Nacht arbeitet, muss natürlich morgens nicht um 9.00 Uhr wieder im Büro sein. Für Teilzeitbeschäftigte gibt es die Möglichkeit, sich ihre Arbeitszeiten frei zu wählen, wie es ihren persönlichen Bedürfnissen entspricht. In allen Fällen ist dabei darauf zu achten, dass sich die flexible Gestaltung der Arbeitszeit mit den Aufgaben, für die die Mitarbeiter zuständig sind, vereinbaren lässt. Wenn beispielsweise gerade ein neues Projekt beginnt, ist dies ein schlechter Zeitpunkt, um Urlaub zu nehmen. Dies wird jedoch von allen Mitarbeitern akzeptiert und mitgetragen. In Bezug auf die Lage der Arbeitszeit gibt es sehr viele Einzelregelungen, die aber auch kein Problem bereiten, weil die Sekretärin den Überblick über die anwesenden Mitarbeiter hat und alles koordiniert.

Der Geschäftsführerin ist es des Weiteren nicht wichtig, ob jemand mal sechs oder acht Stunden arbeite. Aus ihrer Sicht muss das Ergebnis stimmen, so dass sie keine Veranlassung sieht, Arbeitszeiten zu überprüfen. Ihre Mitarbeiter sind ihrer Ansicht nach hochmotiviert und leisten gute Arbeit.

Mit Einführung der Telearbeit wurde inzwischen ein weiterer Schritt zu einer noch größeren Flexibilisierung im Unternehmen vorgenommen. Zuerst wurde allen Mitarbeitern ermöglicht, zwei Tage in der Woche zu Hause zu arbeiten. Dies führte jedoch zu Schwierigkeiten im Hinblick auf Absprachen und Besprechungen. Es musste besser gewährleistet sein, dass Teamsitzungen mit allen Mitarbeitern stattfinden können. Nunmehr kann jeder einmal in der Woche von zu Hause aus arbeiten. An den Telearbeitstagen müssen die Mitarbeiter vormittags erreichbar sein, die übrige Zeit können sie sich frei einteilen. In Bezug auf die Telearbeit, so führt die Geschäftsführung aus, können natürlich nicht alle ihren Telearbeitstag am gleichen Tag wählen, aber neben diesem Koordinationsbedarf besteht weitgehend Freiheit in der Wahl.

In Bezug auf die Wirkung der Telearbeit als Maßnahme zur Unterstützung von Müttern äußert die Geschäftsführung, dass zwar der Anfahrtsweg zum Büro entfalle, dass aber die Frage der Kinderbetreuung dadurch nicht gelöst werden kann. Hier müsste die Infrastruktur der Kinderbetreuungsmöglichkeiten verbessert werden. Zudem wird ein Problem darin gesehen, dass viele Mütter einfach Schuldgefühle haben, ihr kleines Kind in eine Kindertagesstätte zu geben, woran erkennbar sei, dass die tradierten Rollenmuster und Rollenerwartungen doch sehr hartnäckig seien.

Aus den Erfahrungen mit der Telearbeit gewinnt die Geschäftsführung die Erkenntnis, dass Telearbeit zwar eine wertvolle Maßnahme sei, dass sie jedoch nicht die Lösung des Problems bei familiären Anforderungen wie Kinderbetreuung bilden könne. In diesem Unternehmen ist eher bei alleinstehenden Frauen eine große Zufriedenheit im Hinblick auf die Nutzung der Telearbeit erkennbar. Bei Müttern hingegen bleibt das Problem der Kinderbetreuung. Manche sagen, sie können im Büro viel konzentrierter arbeiten, weil dort Ruhe herrsche. Andere wiederum bemühen sich an ihren Telearbeitstagen um eine Betreuung für ihre Kinder, damit sie zu Hause in Ruhe arbeiten können. In jedem Falle trage die Telearbeit jedoch bei allen Mitarbeitern zu einer größeren Zeitsouveränität bei. In Einzelfällen können auch mehrere Telearbeitstage in Anspruch genommen werden, aber dies sei aus den bereits genannten Gründen nicht die Regel für alle Mitarbeiter.

In Bezug auf die Elternzeit berichtet die Geschäftsführung über eine hochqualifizierte Mitarbeiterin, die das Unternehmen auch nach der Geburt des Kindes dringend im Unternehmen halten wollte. Während der Elternzeit wurde deshalb ein intensiver Kontakt zu dieser Mitarbeiterin gepflegt, sie wurde zu allen Teamsitzungen eingeladen, so dass der Wiedereinstieg für sie erleichtert wurde. Sie ist dann auch sehr schnell ins Unternehmen zurückgekehrt. Die Geschäftsführung sieht im Hinblick auf die institutionellen Rahmenbedingungen den Handlungsbedarf, mehr Kinderbetreuungsmöglichkeiten zu schaffen.

Insgesamt hat das gute Betriebsklima dazu geführt, dass die Mitarbeiter hoch motiviert sind und die Fluktuation sehr gering ist. Den Erfolg der eingeführten Maßnahmen führt die Geschäftsführung auf die Partizipation der Mitarbeiter in dem ganzen Prozess der Entwicklung der Maßnahmen zurück. Das Mitentscheiden schafft Identifikation, so dass die Maßnahmen auch von allen mitgetragen werden. Jemand, der das Unternehmen verlassen möchte, den kann

man nicht halten. Ansonsten sieht die Geschäftsführung eine hohe Bindungswirkung durch die gewählten Maßnahmen.

Die Einführung der familienfreundlichen Maßnahmen hat zu einer dynamischen Organisationsentwicklung und Kommunikation beigetragen. Es wird mehr virtuell miteinander kommuniziert und es wurden neue Regeln des Umgangs miteinander gefunden. Zum Beispiel wurde die Regel eingeführt, dass Konflikte nicht über E-Mail ausgetragen werden, weil über die Computerkommunikation kein Regulativ da ist. Konflikte werden deshalb nur von Angesicht zu Angesicht ausgetragen.

## 19. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Unternehmensnahe Dienstleistungen
Beschäftigte	10
Gründungsjahr	1994
Anzahl der Frauen insgesamt	2
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	0
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	20 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	5
Familienfreundliche Maßnahmen	Flexible Arbeitszeitregelungen; Teilzeitarbeit; Kinderbetreuungszuschuss; Telearbeit.
Berechtigter Personenkreis	Kinderbetreuungszuschuss: Fachkräfte,
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	Flexible Arbeitszeit: Alle Mitarbeiter; Kinderbetreuungszuschuss: 2 Mitarbeiter; Telearbeit: 6 Mitarbeiter; Teilzeit: 6 Mitarbeiter
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	Telearbeit + Teilzeit: 4 Jahre; Flexible Arbeitszeit: 8 Jahre; Kinderbetreuungszuschuss: 2 Jahre
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Die Anregung kam im Wesentlichen von der Unternehmensführung. Im Falle der Telearbeit auch durch Anfrage einzelner Mitarbeiter.
Gründe für die Einführung	Anstehende Vaterschaft von mehreren Beratern. Mehr Zeitsouveränität, als Ausgleich für punktuell hohe Belastung. Zur Erhöhung der Flexibilität der Berater.
Schwierigkeiten bei der Einführung	Keine aufgrund der geringen Größe des Unternehmens
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Zufriedenheit der Mitarbeiter, Motivation und hohe Mitarbeiterbindung.
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Keine
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie sich die Notwendigkeit ergibt und der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Keine
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Das Image, ein innovatives Unternehmen zu sein, erleichtert, Nachwuchskräfte zu gewinnen, die um die guten Arbeitsbedingungen wissen.
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

**Kommentierung durch die Geschäftsführung:**

Die Geschäftsführung steht auf dem Standpunkt, dass alle Mitarbeiter die gleichen Rechte haben sollen, unabhängig vom Familienstatus. Jeder soll seinen Beruf und sein Privatleben in Einklang bringen können, so dass allen die gleichen Rechte eingeräumt werden. Bei dem einen sind dies familiäre Gründe, bei anderen eben die Freizeitinteressen.

Da das Unternehmen stark in seine Mitarbeiter investiert und die Kompetenzentwicklung sehr lange dauert, besteht ein großes Interesse daran, die Mitarbeiter zu halten. Für die Beratungsbranche ist das Wissen der Mitarbeiter die entscheidende Determinante für den wirtschaftlichen Erfolg, weshalb ein hohes Interesse besteht, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

Zudem ist in dieser Branche ein hohes Maß an zeitlicher Flexibilität nötig. Das unregelmäßige Arbeitsvolumen erschwert die Organisation von Familienleben und Arbeit. Ein Ausgleich gelingt nicht allein über finanzielle Anreize, sondern durch eine generelle Bereitschaft, Beruf und familiäre Interessen miteinander zu vereinbaren. Zusatzarbeit durch Dienstreisen oder Samstagsarbeit, die das Familienleben belasten, wird darüber hinaus honoriert.

## 20. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Unternehmensnahe Dienstleistungen
Beschäftigte	105
Gründungsjahr	1981
Anzahl der Frauen insgesamt	32
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	50 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	30 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	Etwa 21 Mitarbeiter
Familienfreundliche Maßnahmen	Flexible Arbeitszeitregelungen; Telearbeit; Kinderkrabbelgruppe; jeder Mitarbeiter hat einen Mentor
Berechtigter Personenkreis	Alle Mitarbeiter
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	Teilzeit: 5 Mitarbeiter, Telearbeit: 3 Mitarbeiter, Krabbelgruppe: 4 Mitarbeiter
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	Seit 1981 Arbeitszeitmodell und Teilzeitarbeit sowie Telearbeit; seit etwa drei Jahren Krabbelgruppe
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Geschäftsführung
Gründe für die Einführung	Wirtschaftliche Gründe wie Mitarbeiterbindung, Verkürzung der Familienpause
Schwierigkeiten bei der Einführung	Keine bis auf die rechtlichen Hürden bei der Einrichtung der Räumlichkeiten für eine Krabbelgruppe.
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Hohe Mitarbeiterbindung und 100 % Rückkehrquote bei Mitarbeitern nach Babypause, hohe Motivation der Mitarbeiter, hohes Engagement
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Keine
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Keine
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Bekanntheitsgrad des Unternehmens ist gestiegen
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf entspricht der Unternehmenskultur in diesem Unternehmen. Aus Sicht der Geschäftsführung ist die Beachtung der

Vereinbarkeit von Familie und Beruf selbstverständlich. Zudem lasse sich die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen auch rein wirtschaftlich begründen, denn die Mitarbeiter seien das Kapital des Unternehmens. Gerade in der IT-Branche sei es schwierig, gute Mitarbeiter zu bekommen.

Der kostenmäßige Aufwand und die Pflege des familienfreundlichen Systems sind für die Geschäftsführung kein Gegenargument. Die Kosten solcher Maßnahmen stehen in keinem Verhältnis zu den Kosten, die es verursachen würde, wenn das Unternehmen gute Mitarbeiter verlieren und dafür neue Mitarbeiter rekrutieren müsste, die zudem erst eingearbeitet werden müssten. Wer bereit ist, die Kosten durchzukalkulieren, wird aus Sicht der Geschäftsführung sehr leicht feststellen, dass die Rekrutierung von Fachpersonal sehr viel mehr Kosten verursacht als die Pflege des Teams durch ein Entgegenkommen mit familienfreundlichen Maßnahmen.

Die Fluktuationsrate ist entsprechend niedrig in diesem Unternehmen und die Ausfallzeiten durch Mutterschutz und Erziehungszeiten sind außergewöhnlich kurz. Die Frauen selbst schätzen den schnellen Wiedereinstieg, zumal der Kompetenzerhalt und das eigene berufliche Fortkommen durch längere Baby-pausen behindert würde. Aus diesem Grund werden gerne die Teilzeitangebote oder auch die Möglichkeit der Telearbeit genutzt, die auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer zugeschnitten werden. Interessanterweise bringen viele Mütter aber ihre Kinder lieber mit ins Büro in die Krabbelgruppe, weil sie den Kontakt zu Kollegen schätzen. Eine ausgebildete Erzieherin betreut die Kinder, so dass die Eltern wissen, dass ihre Kinder gut versorgt sind.

Die Einrichtung der Krabbelgruppe war aufgrund der Genehmigungspflicht durch verschiedene Behörden recht langwierig und kompliziert. U.a. waren das Gesundheitsamt und das Jugendamt involviert. Für die Genehmigung sind Schwellenwerte zu beachten, je nachdem, wie viele Stunden die Kinder betreut werden sollen. Hier sieht die Geschäftsführung Handlungsbedarf, die Vorschriften könnten vereinfacht werden. Ferner sei eine Steuerbefreiung oder staatliche Förderung zur Unterstützung solcher Einrichtungen sinnvoll.

Großen Wert legt die Geschäftsführung darauf, dass dieses Unternehmen nicht im Kontext von besonderen Maßnahmen zur Förderung von Frauen genannt werden möchte. Es wird betont, dass alle Mitarbeiter die gleichen Rechte haben; zur Zeit sind es ausschließlich 4 Väter, die ihre Kinder in die Krabbelgruppe bringen. Die Einrichtung dieser Krabbelgruppe bezieht sich also nicht darauf, möglichst Frauen zu fördern, damit sie arbeiten können, son-

dem alle Mitarbeiter mit den gleichen Rechten zu versehen ohne Ansehen der Person.

Jedem Mitarbeiter steht zudem ein Mentor (Bereichsleiter) zur Seite, der von sich aus zweimal jährlich mit jedem Mitarbeiter die berufliche und persönliche Situation erörtert. Es werden Ziele formuliert, um Kompetenzen der Mitarbeiter auszubauen. Es wird geprüft, welche Maßnahmen geeignet sind, um die anvisierten Ziele zu erreichen.

## 21. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Unternehmensnahe Dienstleistungen
Beschäftigte	65
Gründungsjahr	1997
Anzahl der Frauen insgesamt	38
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	50 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	64 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	20
Familienfreundliche Maßnahmen	Arbeitszeitregelungen; Vertrauensarbeitszeit; Lage der Arbeitszeit (hängt von der Abteilung ab); Änderung von Vollzeitstellen in Teilzeitstellen falls erforderlich; Telearbeit; Förderung von Berufsrückkehrern nach Babypause; Service für Familien; 2-Stundenkontingent pro Monat für Eltern zum Fernbleiben von der Arbeit; Arbeitszimmer im Unternehmen, das Eltern mit Kindern nutzen können.
Berechtigter Personenkreis	Alle Mitarbeiter
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	Nach Bedarf, es variiert
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	Seit 2 Jahren
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Geschäftsführung
Gründe für die Einführung	Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Schwierigkeiten bei der Einführung	Keine
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig, es wird jedoch alles noch weiterentwickelt
Erreichte Ziele im Einzelnen	Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterbindung
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Keine
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Arbeitszeitregelungen, Telearbeit, Teilzeitmodelle für Führungskräfte, Maßnahmen während der Elternzeit, Vermittlung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Beratung hinsichtlich Kinderbetreuung, variabler Raum zur Nutzung für Kinder.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Keine
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Sehr positive, andere Unternehmen fragen bei diesem Unternehmen, was dort im Einzelnen gemacht wird, um zu sehen, ob sie etwas davon übernehmen können.
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung und weiterer Ausbau.

### **Kommentierung durch die Geschäftsführung:**

In diesem Unternehmen wurde auf Anregung einer Mitarbeiterin überlegt, Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ergreifen. Anfänglich gab es Widerstände, weil man in der Geschäftsführung zunächst befürchtet hatte, dass solche Maßnahmen sehr kostspielig sein würden. Schließlich war jedoch die Bereitschaft vorhanden, die Kosten durchzukalkulieren. Im Ergebnis war das Erstaunen groß, wie gering letztlich der finanzielle Aufwand im Verhältnis zum Nutzen ist.

Es besteht eine allgemeine Bemühung von Seiten der Geschäftsführung, den Mitarbeitern entgegen zu kommen und Lösungen für ihre individuellen Anliegen zu finden. Auch die Rückkehrquote ist in diesem Unternehmen ausgesprochen hoch. Mütter werden bevorzugt nach der Babypause weiterbeschäftigt. Sie werden während der Elternzeit über alles im Unternehmen informiert, sie nehmen an Fortbildungsveranstaltungen und Betriebsfeiern teil. Es besteht praktisch ohne Unterbrechung ein laufender Kontakt zum Unternehmen. Den Müttern wird jeweils ein Pate zur Seite gestellt, der sie begleitet.

Zur Einführung der Maßnahmen wurde zuerst eine repräsentative Arbeitsgruppe gebildet, die die Bedürfnisse der Mitarbeiter erfasste. Auf der Grundlage der Bedürfniserhebung wurden dann die Maßnahmen ausgewählt.

In Bezug auf Väter wird geäußert, dass zwar einerseits alle Väter das Recht auf Elternzeit haben, aber andererseits unausgesprochen die Hoffnung besteht, dass die Väter die Elternzeit eher nicht nutzen, weil dann hochqualifizierte Mitarbeiter fehlen würden. Von Seiten der Väter wird - so wird vermutet - unterschwellig ein Karriereknick befürchtet, so dass zwar das Angebot der Familienpause im Raum steht, dies aber letztlich von den Vätern eher nicht beantragt wird. Hier wird geäußert, dass das traditionelle Rollenverhalten auch heute immer noch sehr stark ausgeprägt ist und ein gesellschaftliches Umdenken weit über die Grenzen des Unternehmens erforderlich sei.

Kritisch wird geäußert, dass der Staat die Verantwortung für die Kinderbetreuung auf die Unternehmen überwälzt. Es wäre wichtig, die Kinderbetreuungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen wesentlich besser zu institutionalisieren und die Öffnungszeiten z.B. von Kindergärten auszuweiten, da die Mitarbeiter aufgrund der Öffnungszeiten in Zeitdruck geraten.

Dieses Unternehmen wird als Vorreiter in seiner Branche vielfach von anderen Unternehmen zu den angebotenen Maßnahmen angefragt. Viele Unternehmen seien einfach zurückhaltend in Bezug auf diese Thematik, weil sie nicht wissen, wie sie vorgehen sollen. Aus dieser Unsicherheit heraus und aus der falschen Einschätzung der Kosten unterbleiben dann vielfach wertvolle Maßnahmen. Hier sei mehr Aufklärungsarbeit erforderlich und eine Begleitung von Unternehmen, die ein Interesse an der Gestaltung von familienfreundlichen Maßnahmen bekunden.

Des Weiteren wird geäußert, dass auch dieses Unternehmen eher durch Zufall auf eine Familienservice-Agentur aufmerksam geworden ist. Vorher habe man gar nicht gewusst, dass es Dienstleister zur Beratung zu familienfreundlichen Maßnahmen gibt, an die man sich wenden kann. Dieses Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, diese in der Region aktive Agentur zu nutzen. Sie hat sich darauf spezialisiert, Mitarbeiter anderer Unternehmen in allen anstehenden Fragen beispielsweise zur Kinderbetreuung zu beraten und ihnen dabei zu helfen, Kinderbetreuungsmöglichkeiten zu finden. Als dieser Familienservice von dem befragten Unternehmen beauftragt wurde, wurden die Mitarbeiter in einer Informationsveranstaltung über das Angebot und die Dienstleistung dieses Familienservices informiert.

In vielen Fällen wurde beobachtet, dass die Mitarbeiter häufiger eine oder zwei Freistunden benötigen, um Termine während der Arbeitszeit wahrnehmen zu können. Aus diesem Grunde wurde ein 2-Stundenkontingent eingeführt, damit Eltern beispielsweise die Möglichkeit zu einem Lehrer- oder Arztbesuch haben.

Zusätzlich wurde im Betrieb ein Raum mit PC und Schreibtisch eingerichtet, der dazu dient, dass Eltern ihre Kinder, aus welchen Anlässen auch immer, mit ins Unternehmen bringen können, wenn sie keine andere Möglichkeit der Unterbringung haben. Eltern können dann variabel in diesem Raum arbeiten und ihr Kind kann bei ihnen sein, ohne dass der Arbeitsalltag anderer Mitarbeiter tangiert wird. Des Weiteren steht dort auch eine Liege im Raum, die bei Bedarf von den Mitarbeitern genutzt werden kann, um sich auszuruhen.

## 22. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Unternehmensnahe Dienstleistungen
Beschäftigte	66
Gründungsjahr	1990
Anzahl der Frauen insgesamt	26
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	0
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	40 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	6 Mitarbeiter
Familienfreundliche Maßnahmen	Vertrauensarbeitszeitmodell; Möglichkeit der Verkürzung der Arbeitszeit; Telearbeit; Kinderbetreuung in dafür eingerichteten Räumen.
Berechtigter Personenkreis	Alle Mitarbeiter
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	Variiert je nach Notwendigkeit
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	Seit 12 Jahren
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Unternehmensführung u. einzelne Mitarbeiter
Gründe für die Einführung	Mitarbeiterbindung, Förderung des guten Betriebsklimas und des kollegialen Verhaltens.
Schwierigkeiten bei der Einführung	Keine
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Mitarbeiterbindung, hohe Hilfsbereitschaft, zufriedene Mitarbeiter
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Massagedienst geplant
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Keine
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Die Praktikanten, die von der Universität ins Unternehmen kommen, haben dazu beigetragen, dass das gute Betriebsklima in der Öffentlichkeit bekannt ist. Für dieses Unternehmen ist es daher auch nicht schwierig, Fachkräfte aus der Region zu gewinnen.
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

Dieses Unternehmen zeichnet sich durch eine allgemeine, kollegiale Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter aus. Es sei z.B. üblich, dass bei Umzügen oder dergleichen eine Rundmail an alle geht und man sich gegenseitig helfe. Es beste-

hen also sehr familiäre Strukturen im Betrieb, trotz der relativ hohen Beschäftigtenzahl.

Seit Gründung des Unternehmens besteht die Auffassung sowohl von Seiten der Geschäftsführung als auch von Seiten der Mitarbeiter, dass Beruf und Privatleben gut miteinander vereinbart werden sollen. Dies äußert sich zum einen in der Möglichkeit der Reduzierung der Arbeitszeit, der Nutzung der Telearbeit, der Möglichkeit, die Kinder mit ins Unternehmen zu bringen, wenn der Bedarf da ist, und der gemeinsamen Gestaltung der Betriebsfeiern mit den Familien. Darüber hinaus wird zur Zeit über die Nutzung und Finanzierung eines mobilen Massagedienstes nachgedacht.

Alle vier Wochen gibt es einen Stammtisch. In dieser lockeren Runde tauschen sich die Mitarbeiter über alle Belange des Unternehmens aus. Die Kontaktwege zum Vorstand sind sehr kurz, es müssen keine Dienstwege eingehalten werden. Es bestehen persönliche Kontakte und niemand hat eine Scheu, direkt zum Vorstand zu gehen und sein Anliegen vorzutragen.

Schwierigkeiten im Zusammenhang mit den familienfreundlichen Maßnahmen werden nicht erkannt. Es bestehen bestenfalls Anforderungen in Bezug auf die Koordination der Mitarbeiter. Dies wird jedoch nicht als Schwierigkeit bezeichnet, weil der Wille zur Lösung bei allen Beteiligten vorhanden ist. Es gab eine lange Einführungsphase mit vielen Teamsitzungen, um den Bedarf an familienfreundlichen Maßnahmen im Unternehmen zu eruieren und die Maßnahmen so abzustimmen, dass die Arbeitsabläufe nicht darunter leiden.

### 23. Fallbeispiel

Strukturdaten des Unternehmens	
Branche	Unternehmensnahe Dienstleistungen
Beschäftigte	75
Gründungsjahr	1987
Anzahl der Frauen insgesamt	45
Anteil der Frauen im Führungskräftebereich	60 %
Anteil der Frauen im Fachkräftebereich	60 %
Allgemeine Angaben zur familienfreundlichen Personalführung	
Anzahl von Mitarbeitern mit familiären Anforderungen	24
Familienfreundliche Maßnahmen	Arbeitszeitmodelle für alle Voll- und Teilzeitmitarbeiter; Kinderbetreuungsmöglichkeiten; Telearbeit.
Berechtigter Personenkreis	Alle Mitarbeiter
Nutzer der familienfreundlichen Maßnahmen	Alle Mitarbeiter
Dauer des Bestehens der Maßnahmen	Von Beginn an
Angaben zur Einführung der familienfreundlichen Personalführung	
Anregung	Unternehmensführung
Gründe für die Einführung	Überzeugung sowie Unternehmensphilosophie, die darauf gründet, Privatleben und Berufsleben besser in Einklang zu bringen
Schwierigkeiten bei der Einführung	Keine
Erfahrungen mit der familienfreundlichen Personalführung	
Grad der Zielerreichung	Vollständig
Erreichte Ziele im Einzelnen	Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterbindung, Gewinnung von Fachkräften
Überlegung zu weiteren, aber nicht eingeführten Maßnahmen	Keine
Reihenfolge der eingeführten Maßnahmen	Ad hoc, so wie der Bedarf entsteht.
Schwierigkeiten, die zum Zeitpunkt der Einführung nicht ersichtlich waren	Keine
Folgen für die Außenwirkung des Unternehmens	Positive Außenwirkung
Zukunft der familienfreundlichen Maßnahme(n) im Unternehmen	Beibehaltung

#### Kommentierung durch die Geschäftsführung:

Das Unternehmen verfügt über eine völlig flexible Regelung der Arbeitszeit, die darauf gründet, dass es ergebnisorientiert arbeitet. Ziel ist es, Termine der Kunden einzuhalten. Die Mitarbeiter entscheiden aber selbst, wie das Ergebnis termingerecht erreicht wird. Dies bedeutet konkret, dass die Arbeitszeiten von den Mitarbeitern flexibel gestaltet werden können, aber immer in Absprache mit den Beteiligten der jeweiligen Projektgruppe. Es wurde ein Kommunikationssystem entwickelt, bei dem jedes Teammitglied für klare Absprachen und

einen funktionierenden Informationsfluss verantwortlich ist, damit ein guter Kundenservice gewährleistet ist. Jeder Mitarbeiter unterrichtet die Zentrale über seine An- und Abwesenheit, wo und zu welchen Zeiten er zu erreichen ist, so dass für die Kunden kein Nachteil durch die flexible Arbeitszeitgestaltung entsteht.

In diesem Unternehmen wird sehr viel Wert darauf gelegt, dass nicht allein familienfreundliche Maßnahmen ergriffen werden, sondern dass jeder Mitarbeiter die gleichen Rechte in der Gestaltung seiner Arbeitszeit und seines Privatlebens hat. Jeder nutzt auf seine persönliche Weise das Angebot, die Arbeitszeit seinen Präferenzen entsprechend zu wählen. Dabei ist es unerheblich, ob jemand für längere Zeit in Urlaub fährt oder stattdessen mehr Zeit mit seinen Kindern verbringt. Diese Art der Gleichbehandlung ist in diesem Unternehmen der Grund, warum alle Mitarbeiter die Maßnahmen mittragen und es keine Schwierigkeiten gibt.

Des Weiteren bietet das Unternehmen Kinderbetreuungsmöglichkeiten an. Eine Mitarbeiterin nimmt die Kinder, wenn sie vom Kindergarten oder von der Schule kommen, in Empfang, kocht für sie und betreut sie während der weiteren Arbeitszeit der Eltern. Eltern können darüber hinaus auch in besonderen Fällen ihre Kinder an ihren eigenen Arbeitsplatz ins Büro mitbringen. Allerdings führt die überaus flexible Handhabung der Arbeitszeitregelung dazu, dass die meisten Eltern das Kinderbetreuungsangebot gar nicht in Anspruch nehmen. Darüber hinaus gibt es auch Telearbeitsplätze, die von Eltern gerne genutzt werden, um von zu Hause aus zu arbeiten.

Dieses Unternehmen ist seit seiner Gründung stetig gewachsen. Am Anfang war die Möglichkeit der Regelung von Arbeitsbeziehungen und familiärer Maßnahmen noch auf Zuruf möglich, inzwischen ist das Unternehmen auf eine gut funktionierende organisatorische Struktur angewiesen, die durch angemessene Organisationsformen erreicht worden ist und von allen Mitarbeitern mitgetragen wird.

Als Wunsch an staatliche Institutionen wird geäußert, dass die öffentliche Kinderbetreuung besser geregelt und betriebliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten finanziell unterstützt werden sollten. Kritisch wird darüber hinaus das eher gesellschaftliche Problem angesprochen, dass zwar viele Väter gerne mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen und dafür weniger arbeiten würden, aber in den Köpfen immer noch eine traditionelle Rollenverteilung stark verankert sei. Viele Väter trauen sich nicht in Elternzeit zu gehen aus Sorge um nachteilige Aus-

wirkungen auf ihren Arbeitsplatz und ihre Karriere. Die Möglichkeit zur Nutzung der Elternzeit durch Väter sei zu unterscheiden von der gesellschaftlichen Prägung der Väter. Es könne eine psychologische Belastung für einen Vater sein, von der Elternzeit tatsächlich Gebrauch zu machen. Dies führe dazu, dass auch bei günstigen Rahmenbedingungen wie beispielsweise in diesem Unternehmen Väter die Elternzeit eher nicht oder nur selten nutzen.

Dieses Dienstleistungsunternehmen aus der Computerbranche hat durch eine Auszeichnung eine große Öffentlichkeit erlangt. Interessant an diesem Unternehmen ist, dass es im Unterschied zu anderen Unternehmen dieser Branche sehr viele Frauen beschäftigt, die zudem häufig nicht am Arbeitsplatz im Betrieb tätig sind. Dieser Sachverhalt wurde zunächst als Schwachpunkt des Unternehmens betrachtet, die Erfahrung widerlegte diese voreilige Annahme jedoch. Die weitreichende Gestaltungsfreiheit der Arbeitsbeziehungen hat in diesem Unternehmen ein leistungsstarkes und eingespieltes Team geformt, was in der Öffentlichkeit für Aufmerksamkeit gesorgt hat. Andere Unternehmen der Branche fragen interessiert nach den getroffenen Regelungen in diesem Unternehmen. Die Erfahrung zeigt, dass ein Höchstmaß an Gestaltungsfreiheit möglich ist und gleichzeitig die Arbeitsabläufe nicht darunter leiden müssen. Da die Mitarbeiter zufrieden und hochmotiviert sind, ist spiegelbildlich auch die Kundenbetreuung sehr gut, letztendlich auch die Kundenzufriedenheit. Kunden heben immer wieder die Freundlichkeit hervor, mit denen sie in diesem Unternehmen bedient werden.

## Literaturverzeichnis

BACKES-GELLNER, U.; FREUND, W.; KAY, R.; KRANZUSCH, P. (2000): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Rekrutierungschancen und -probleme in kleinen und mittleren Unternehmen. Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 85 NF, Wiesbaden

BACKES-GELLNER, U.; WALLAU, F.; KAYSER, G. (2001): Das industrielle Familienunternehmen - Kontinuität im Wandel, Untersuchung i.A. des BDI und Ernst und Young, bearbeitet vom IfM Bonn, BDI-Drucksache Nr. 331, Meckenheim.

BAUER, F.; GROSS, H.; SCHILLING, G. (1996): Arbeitszeit '95 - Arbeitszeitstrukturen und Arbeitszeitwünsche, ISO Köln, im Auftrag des Min. f. Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW, Neuss.

BAUER, F.; GROSS, H.; MUNZ, E.; SAYIN, S. (2002): Arbeits- und Betriebszeiten 2001 - Neue Formen des betrieblichen Arbeits- und Betriebszeitmanagements, Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung, ISO Köln, Download

BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG, FAMILIE, FRAUEN UND GESUNDHEIT (2000): Bayerischer Förderpreis 1998. Gute Ideen führen zu Chancengleichheit im Betrieb - haben Sie eine verwirklicht?, Dokumentation, München

BEBLO, M.; WOLF, E. (2002): Die Folgen von Erwerbsunterbrechungen, in: DIW (Hrsg.): Familienförderung - Hintergründe, Instrumente und Bewertung aus ökonomischer Sicht, Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 71. Jg., Heft 1/2002, Berlin, S. 83-94

BECKER, S. J.; GRAAT, E. D.; WINGEN, M. (1999): Gesellschaftliche, sozialrechtliche und familienpolitische Rahmenbedingungen für eine familienbewusste Personalpolitik - Sachlage und Perspektiven, in: Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.) (1999): Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie, Köln, S. 283-350

BECKMANN, P. (1997): Arbeitszeitgestaltung aus Sicht weiblicher Arbeitnehmer, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung aus dem Jahre 1995, IAB Werkstattbericht Nr. 13/1997, Nürnberg

BECKMANN, P. (2001): Neue Väter braucht das Land! - Wie stehen die Chancen für eine stärkere Beteiligung der Männer am Erziehungsurlaub?, IAB Werkstattbericht Nr. 6/2001, Nürnberg

BECKMANN, P. (2002): Zwischen Wunsch und Wirklichkeit - tatsächliche und gewünschte Arbeitszeitmodelle von Frauen mit Kindern liegen immer noch weit auseinander, IAB Werkstattbericht Nr. 12/2002, Nürnberg

BECKMANN, P.; KURTZ, B. (2001): Erwerbstätigkeit von Frauen: Die Betreuung der Kinder ist der Schlüssel, IAB Kurzbericht Nr. 10/2001, Nürnberg

BECKMANN, P.; MÖLLER, I. (2002): Die Verbreitung betrieblicher Vereinbarungen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern Ende der 90er Jahre, in: ENGELBRECH (Hrsg.): Arbeitsmarktchancen für Frauen, IAB BeitrAB 258, Nürnberg, S. 167-174

BMFSFJ - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1997): Bundeswettbewerb 1996 - Der familienfreundliche Betrieb. Dokumentation im Auftrag des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin

BMFSFJ (Hrsg.) (2000): Best practices - Vorbildhafte Unternehmensbeispiele zu Chancengleichheit in der Wirtschaft, Berlin

BMFSFJ (Hrsg.) (2000): Chancengleichheit in der Wirtschaft - Abschlussdokumentation der vier Dialogforen und des Kongresses zur Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Wirtschaft, Berlin

BMFSFJ (Hrsg.) (2001a): Der familienfreundliche Betrieb 2000: Neue Chancen für Frauen und Männer. Dokumentation im Auftrag des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin

BMFSFJ (2001b): Chancengleichheit in einer familienfreundlichen Arbeitswelt - Soziale Auditierung in Europa, Berlin

BMWI - Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001): Wettbewerbsvorteil Familienbewusste Personalpolitik, Dokumentation Nr. 488, Bonn.

BÜCHEL, F.; SPIESS, C.K. (2002): Form der Kinderbetreuung und Arbeitsmarktverhalten von Müttern in West- und Ostdeutschland, Gutachten im Auftrag des BMFSFJ, Berlin

BUSCH, C. (1998): Kinderbetreuung gesucht? Leitfaden für Betriebe zur Förderung von Kinderbetreuung, Bonn

BUSCH, C.; ENGELBRECH, G. (2000): "Wir brauchen die Besten!" - Warum und mit welchem Erfolg fördern Unternehmen Chancengleichheit, Endbericht zum Projekt Evaluation TOTAL E-QUALITY- Entwicklung einer Kosten-Nutzen-Analyse, Bad Bocklet

DEUTSCHER BUNDESTAG (2002): Sozialbericht 2001, Drucksache 14/8700, Berlin

DÜLL, H. (1999): From Working Time to Operating Time. Some Remarks on the Empirical Research of Time Patterns Using Data from the IAB Establishment Panel Survey (EPS), in: Operating Time in Europe: Documentation of the Workshop on the State of Research on Operating Hours in Great Britain, the Netherlands, France and Germany, 1999 in Cologne, Berichte des ISO Köln Nr. 60, Köln, S. 57-82

ENGELBRECH, G.; JUNGKUNST, M. (2001): Erziehungsurlaub: Hilfe zur Wiedereingliederung oder Karrierehemmnis?, in: IAB Kurzbericht Nr. 11/2001, Nürnberg

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2002): Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft, Nutzung der Möglichkeiten der Informationsgesellschaft für die Steuerung des Wandels und die Steigerung der Qualität in der Beschäftigung, Brüssel

FUCHS, J.; THON, M. (1999): Potentialprojektion bis 2040: Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften. Selbst hohe Zuwanderungen werden diesen Trend nicht stoppen, IAB Kurzbericht Nr. 4, Nürnberg

GEMEINNÜTZIGE HERTIE-STIFTUNG (1998): Mit Familie zum Unternehmenserfolg. Audit Beruf & Familie, Köln

GEMEINNÜTZIGE HERTIE-STIFTUNG (Hrsg.) (1998): Mit Familie zum Unternehmenserfolg. Impulse für eine zukunftsfähige Personalpolitik, Frankfurt/M.

GEMEINNÜTZIGE HERTIE-STIFTUNG (Hrsg.) (1999): Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie, Köln

GRAAT, E. de (1997): Familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb. Eine Handreichung für Unternehmensleitungen und Arbeitnehmervertretungen des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn

HEMMER, E. (1994): Vorstellungen für eine familienorientierte Arbeitswelt der Zukunft - Die Unternehmensbefragung. Forschungsprojekt des IW Köln, Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familien und Senioren Band 30.3, Stuttgart

HOLST, E.; SCHUPP, J. (2002): Arbeitszeitwünsche schwanken mit der Konjunktur, in: DIW-Wochenbericht Nr. 23, S. 370-373

KAY, R. et al (2003): Unternehmerinnen in Deutschland, Forschungsprojekt im Auftrag des BMWA, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, demnächst.

KEESE, G. (1999): Neue Arbeitszeitformen und -zeiten. Best practice, hrsg. vom Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz, Mainz

KOCH, S. (2002): Arbeitszeitrealität und Arbeitszeitwünsche von Männern und Frauen, in: IAB BeitrAB Nr. 258, Nürnberg, S. 49-66

KREYENFELD, M.; SPIESS, C.K.; WAGNER, G.G. (2001): Finanzierungs- und Organisationsmodelle institutioneller Kinderbetreuung. Analysen zum Status quo und Vorschläge zur Reform, Neuwied/Berlin

MAGVAS, E.; SPITZNAGEL, E. (2002): Teilzeitarbeit. Neues Gesetz bereits im ersten Jahr einvernehmlich umgesetzt, IAB Kurzbericht Nr. 23/2002, Nürnberg

MFJFG NRW - Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes NRW (1997): Chancengleichheit für Frauen in kleinen und mittelständischen Unternehmen - Informationen und Anregungen für die betriebliche Praxis, Landesinitiative Chancengleichheit im Beruf, Düsseldorf

MFJFG NRW - Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes NRW (1998a): Arbeit und Familie - weniger ist mehr, Neue Arbeitszeitmodelle in kleinen und mittleren Unternehmen, Landesinitiative Chancengleichheit im Beruf, Düsseldorf

MFJFG NRW - Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes NRW (1998b): Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung, Ein Handbuch für Unternehmen, Träger und Eltern; Dokumente und Bericht 47, Düsseldorf

MSFG THÜRINGEN - Ministerium für Soziales, Familie und Gesundheit des Landes Thüringen (2001): Empfehlungen über die Beteiligung der Eltern an den Kosten für die Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen, Az. 43-42035, Erfurt

MUNZ, S.; OCHEL, W. (2001): Fachkräftebedarf bei hoher Arbeitslosigkeit. Studie im Auftrag des Bundesministeriums des Inneren, Unabhängige Kommission "Zuwanderung", Endbericht, München

NN (2002a): o.T., in: Die Welt, 31.7.2002, S. 11.

NN (2002b): MDR-Web-Nachrichten vom 17.10.2002.

SCHRÖER, E.; HUHN, K. (1998): Zeit- und Telearbeit, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 79 NF, Wiesbaden

SPIESS, C.K.; BÜCHEL, F.; FRICK, J.R. (2002): Kinderbetreuung in West- und Ostdeutschland: Sozioökonomischer Hintergrund entscheidend, in: DIW-Wochenbericht, Heft 31, S. 518-524

STAATSWINSTITUT FÜR FAMILIENFORSCHUNG BAMBERG (IFB) (2001): Work-Life-Balance - neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik, Informationsmodul: Familienfreundliche Maßnahmen, ifb-Materialien 9/2001, Bamberg

STAATSMINISTERIN FÜR GLEICHSTELLUNG VON FRAU UND MANN DES FREISTAATS SACHSEN (Hrsg.) (2001): Chancengleichheit in der Wirtschaft - Praxisleitfaden zur Förderung von Frauen und Männern, Projektleitung Peter Pawlowski (TU Chemnitz), Dresden

STATISTISCHES BUNDESAMT (div. Jahrgänge): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden

STATISTISCHES BUNDESAMT (2002): Statistisches Jahrbuch 2002, Wiesbaden

STATISTISCHES BUNDESAMT (2002): Leben und Arbeiten in Deutschland, Ergebnisse des Mikrozensus 2001, Wiesbaden

STILLE, F. (1999): The Concept of "Operating Times": Conclusions for the Empirical Research, in: Operating Time in Europe: Documentation of the Workshop on the State of Research on Operating Hours in Great Britain, the Netherlands, France and Germany, 1999 in Cologne, Berichte des ISO Köln Nr. 60, Köln, S. 17-27

TNS EMNID (2002): Kundenbefragung Audit "Beruf & Familie" - bereits zertifizierte Unternehmen -, Projektbericht zur telefonischen Unternehmensbefragung, geleitet von R. Vierzigmann, 28.06.2002, Bielefeld