

Vorwort der Ministerin	7
Vorbemerkung	8
I. Familienfreundliche Maßnahmen – eine betriebliche Optimierungsstrategie?	9
1. Warum überhaupt familienfreundliche Maßnahmen in Betrieben?	9
2. Perspektivenwechsel: Vom Gegeneinander-Argumentieren zum Miteinander-Agieren	9
3. Unternehmerische Strategien mit Weitblick	11
4. Entscheidung für Familie und Beruf braucht Unterstützung	11
5. Außerbetriebliche Strukturen zur Unterstützung der Vereinbarkeit	12
6. Familienfreundliche Maßnahmen in der Arbeitswelt – wer hat was davon?	14
II. Die Beteiligten im Unternehmen	17
1. Unternehmensleitung	18
2. Vorgesetzte	19
3. Arbeitnehmervertretung	20
4. Beschäftigte	22
III. Der Maßnahmenkatalog	24
1. Arbeitsorganisatorische Regelungen – was – wofür – durch wen?	24
1.1 Gleitzeit	24
Was ist das?	24
Wofür ist das gut?	25
Wo geht es und wo nicht?	27
Was durch wen?	28
1.2 Teilzeit	30
Was ist das?	30
Sonderform: Flexibler Ruhestand – was ist das?	32
Wofür ist das gut?	33
Wo geht das und wo nicht?	34
Was durch wen?	35
1.3 Freie Absprache des Arbeitseinsatzes, Arbeitszeitblöcke und Jobsharing	36
Was ist das?	36
Wofür ist das gut? Was geht wo?	39
Was durch wen?	41
Vorgehensweise bei der Suche nach neuen familien- freundlichen Arbeitszeitmustern	42
1.4 Telearbeit und Wahl des Arbeitsortes	44
Was ist das?	44

Wofür ist das gut?	46
Wo geht das?	48
1.5 Freistellung bei familiären Versorgungsleistungen	48
Was ist das?	48
Wofür ist das gut?	49
Was durch wen?	49
1.6 Gesetzliche Elternzeit – und mehr	50
was ist das?	50
Wofür ist das gut?	51
Was durch wen?	51
Wo geht das und wo nicht?	56
2. Familienorganisatorische Regelungen –	
was kann getan werden?	57
2.1 Schaffung von Kinderbetreuungsplätzen	60
Einzel-Betriebskindergarten	61
Kooperations-Betriebskindergarten	62
Betrieblich geförderte Elterninitiativen in Vereinsform	62
2.2 Nutzung bestehender Kinderbetreuungsangebote –	
Sponsoring und Logistik	67
Belegrechte für Mitarbeiterkinder	68
Tagesmütter	71
Betreuungsbörse	72
Überregionale Vermittlung von Betreuungsangeboten ..	72
2.3 Kostenaspekte und weitere Alternativen der	
Bezuschussung	73
Regelmäßige Zahlungen	76
Zahlungen bei zusätzlichem betrieblichen Zeitbedarf	76
Zahlungen bei Ausfall des regulären Betreuungs- arrangements	77
2.4 Soziale Ausgewogenheit wahren	78
IV. Weitere familienfreundliche Einzelmaßnahmen ...	80
1. Vom Finanziellen	80
Zusätzliche betriebliche Sozialleistungen	80
Darlehen oder Fonds für familiäre Notfälle	81
Weitere finanzwirksame Hilfen	81
Wohnungs- und Stellensuche für Familienmitglieder ...	82
2. ... zum Ideellen	83
Führung, Unternehmenskultur und das Betriebsklima	84
Betriebsinterne Arbeitsgruppen	85
Gleichstellungsbeauftragte	87
V. Zukunft der Arbeit – Zukunft der Familien- freundlichkeit	90

Anhang

1. Kalkulationsschema für Fluktuationkosten	95
2. Anschriften der Landesjugendämter	96
3. Spitzenverbände der Trägerorganisationen von Tageseinrichtungen auf Bundesebene	97
4. Checkliste für die Familienfreundlichkeit von Unternehmen	98
5. Zusammenstellung von Formulierungen zu familienfreundlichen Arbeitsbedingungen aus vorhandenen Betriebsvereinbarungen	100
6. Literatur	106



Ein kleiner
Schritt
in die Zukunft.

Vorwort

Eines der großen gesellschaftlichen Zukunftsthemen ist die Frage, wie Familie und Arbeitswelt besser in Einklang gebracht werden können. Die moderne Arbeitswelt, die Flexibilität und Bereitschaft zu kurzfristigen Veränderungen fordert, stellt Anforderungen, die oft nur schwer mit einer Familie zu vereinbaren sind. Aber die Familie, nach wie vor meist geschätzte und gelebte Lebensform, darf nicht nachrangige Bedeutung haben. Familie und Beruf müssen in unserer Gesellschaft vereinbar sein.

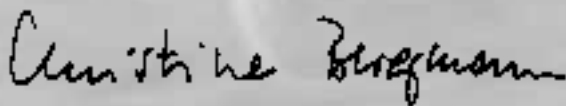
In der Wirtschaft gibt es bereits eine Reihe positiver Beispiele zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Betriebe aller Größenordnungen und Branchen haben erkannt, dass sich familienfreundliche Arbeitsplätze auszahlen. Denn sie binden qualifizierte Kräfte an den Betrieb und erhöhen die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und führen so zu einer Verbesserung des Betriebsergebnisses.

Die Maßnahmenpalette zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist weit gefächert und reicht von familienbezogenen Arbeitszeitvarianten über personalstrategische Überlegungen bis zur Schaffung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur. Kein Unternehmen kann jedoch alle Maßnahmen realisieren, es kommt darauf an, die geeigneten auszuwählen und mit Sorgfalt umzusetzen.

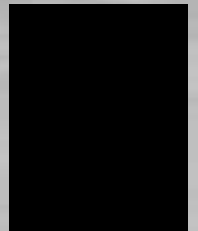
Mit dieser Handreichung sollen Unternehmensleitungen, Arbeitnehmervertretungen und Beschäftigten Informationen und Instrumente an die Hand gegeben werden, mit denen im Alltag die Interessen von Betrieben und Beschäftigten in Einklang gebracht werden können – bei gegenseitiger Berücksichtigung der Erfordernisse und Notwendigkeiten.

Lassen Sie sich von den vorliegenden Informationen anregen, über Möglichkeiten in Ihrem Unternehmen nachzudenken und zu diskutieren. Verwenden Sie die Instrumente und Hinweise, um die Umsetzung in Ihrem Unternehmen gut vorbereiten zu können.

Ich hoffe, dass diese Handreichung für Unternehmensleitungen und Arbeitnehmervertretungen sowie für beschäftigte Frauen und Männer eine „Fundgrube“ sein wird und einen wirkungsvollen Beitrag zu einer familienorientierten Arbeitswelt leistet.



DR. CHRISTINE BERGMANN
BUNDESMINISTERIN FÜR FAMILIE, SENIOREN,
FRAUEN UND JUGEND



Vorbemerkung

Die vorliegende Handreichung basiert auf den Ergebnissen des vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend finanzierten Forschungsprojekts über die „Vorstellungen für eine familienfreundliche Arbeitswelt der Zukunft“ sowie den Erfahrungen und Ergebnissen von insgesamt drei Bundeswettbewerben zum Thema „Der familienfreundliche Betrieb“.

Es werden konkrete Anhaltspunkte und Überlegungen für Unternehmensleitungen, Arbeitnehmervertretungen sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dargestellt und erläutert, welche Schritte für die Einführung und Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen in den Betrieben hilfreich sind.

Die Darstellung folgt dabei dem folgenden Raster:

- Zunächst werden die einzelnen Methoden und Instrumente vorgestellt, die zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen.
- Anschließend werden die Vor- und Nachteile der familienfreundlichen Maßnahmen diskutiert.
- Zuletzt werden die an der Umsetzung Beteiligten und die jeweiligen Gestaltungsmöglichkeiten benannt.

Am Ende eines jeden Abschnitts werden die Vor- und Nachteile vor allem aus der Perspektive von Betrieben und Beschäftigten zusammenfassend gegenübergestellt. In der Diskussion mit Unternehmensvertretern werden in der Regel die Beschäftigten die Interessen ihrer Kinder oder pflegebedürftigen Angehörigen berücksichtigen und mit bedenken, daher werden diese im Folgenden nicht explizit erörtert.

Da sich seit der ersten Auflage in den politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen ebenso wie in der betrieblichen und wirtschaftlichen Praxis einiges verändert hat, wurde die gesamte Broschüre inhaltlich aktualisiert und um einige Aspekte ergänzt (Stand: Mai 2001). Der Anhang ist teilweise erweitert worden; hinzugekommen ist ein Stichwortregister, welches das Auffinden von Informationen erleichtert. Die Randbemerkungen (Marginalien) dienen der schnelleren Orientierung im Text und bringen die Inhalte auf den Punkt.

I.

Familienfreundliche Maßnahmen – eine betriebliche Optimierungsstrategie?

1. Warum überhaupt familienfreundliche Maßnahmen in Betrieben?

Erwerbsarbeit dient Beschäftigten zur Sicherung der materiellen Lebensgrundlage. Der Arbeitsplatz hat jedoch darüber hinausgehende Bedeutung als Ort der beruflichen Selbstverwirklichung. Für Unternehmen sind die erforderlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wirtschaftliches **und** soziales Kapital und aufgrund interner oder externer Aus- und/oder Weiterbildung im Unternehmen eine langfristige Investition. Im Bemühen um die Optimierung der ökonomischen Ergebnisse gewinnen daher die Instrumente einer innovativen Personalpolitik zunehmend an Bedeutung: Immer mehr Frauen und Männer wollen berufliche und familiäre Aufgaben gleichzeitig oder in kurzen Phasen nacheinander verbinden. Sollen die genannten Investitionen in die Qualifikation und Motivation von Berufstätigen mit familiären Verpflichtungen für ein Unternehmen erhalten bleiben, ist es daher vorteilhaft, Kompromisse zu finden, die alle Beteiligten längerfristig zufrieden stellen (vgl. Übersicht 1).

ERWERBSARBEIT
ALS MATERIELLE
LEBENSGRUNDLAGE

Um zur Vereinbarkeit von familienfreundlichen Maßnahmen mit positiven Auswirkungen für alle Beteiligten zu gelangen, bedarf es allerdings ausreichender Informationen und sorgfältiger Abwägungen. Solche Grund- und Detailinformationen werden mit dieser Broschüre allen Interessierten zur Verfügung gestellt.

IN DER ÜBERSICHT 1 WERDEN DIE POSITIVEN WIRKUNGEN FAMILIENFREUNDLICHER MASSNAHMEN ZUSAMMENGEFASST. DIE AUSWIRKUNGEN DER EINZELMASSNAHMEN WERDEN AM ENDE DER JEWEILIGEN KAPITEL DETAILLIERT ERLÄUTERT.

2. Perspektivenwechsel: Vom Gegeneinander-Argumentieren zum Miteinander-Agieren

Das Ziel bei Verhandlungen von Unternehmensleitungen und Arbeitnehmervertretungen über tarifliche und betriebliche Vereinbarungen ist ein für beide Seiten zufrieden stellender – oder zumindest tragbarer – Kompromiss.

DAS ZIEL: EIN KOMPROMISS

Innovative Lösungswege werden vor allem dann gefunden, wenn die Gespräche im gemeinsamen Bewusstsein der Notwendigkeit gegenseitiger Unterstützung geführt werden. Zentrale Bedeutung kommt hierbei einer offenen und ehrlichen Diskussion der Standpunkte und Erfordernisse sowie der konstruktiven Erarbeitung von Lösungsstrategien zu. Diese müssen jedoch von einem hohen Maß an Vertrauen in die Redlichkeit des anderen gekennzeichnet sein.

OFFENE DISKUSSIONEN, KONSTRUKTIVE LÖSUNGEN UND GEGENSEITIGES VERTRAUEN

ÜBERSICHT 1: POSITIVE WIRKUNGEN VON FAMILIENFREUNDLICHEN MASSNAHMEN

... im Unternehmen

... für die Belegschaft

Beispiel: Gegenseitiges Entgegenkommen bei außergewöhnlichen Belastungen

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ keine zusätzlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Überstunden (keine Mehrkosten) ■ konstante Personalkosten bei größeren Einsatzspielräumen | <ul style="list-style-type: none"> ■ keine unüberwindbaren Hindernisse bei besonderem familiären Versorgungsbedarf ■ konstantes Einkommen bei zeitweise deutlichem Freizeitausgleich der Mehrarbeit |
|---|---|

Beispiel: Lockerung der Anwesenheits- verpflichtungen im Unternehmen

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ sinkende Fehlzeiten aufgrund kurzfristiger Krankmeldungen ■ Steigerung der Leistungsmotivation und -fähigkeit durch gesteigerte Eigenverantwortlichkeit | <ul style="list-style-type: none"> ■ weniger zeitliche Konflikte (Zerreißproben) ■ familiäre und betriebliche Verpflichtungen können selbstständiger in Einklang gebracht werden |
|--|--|

Beispiel: Unterstützung bei der Sicherung der Kinderbetreuung

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ konzentrierteres Arbeiten ■ Wegfall wiederkehrender Kosten für Werbung, Ausbildung und Einarbeitung der Belegschaft ■ Fachkompetenz und Betriebsinternes Wissen bleiben erhalten | <ul style="list-style-type: none"> ■ zufriedeneres Arbeiten ■ Steigerung des Haushaltseinkommens ■ kontinuierliche Erwerbsbiografie erleichtert berufliches Fortkommen, Qualifikationserhalt und die Sicherung von Rentenansprüchen |
|--|--|

Beispiel: Generelle positive Effekte

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ positive Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit durch die Belegschaft ■ Imageverbesserung ■ Verbesserung der Möglichkeiten, qualifiziertes Personal zu gewinnen | <ul style="list-style-type: none"> ■ verbessertes Betriebsklima ■ geringere Gesamtbelastung und Stress durch familiäre und berufliche Anforderungen |
|---|---|

Damit besteht

- die Möglichkeit der Schaffung und Ausgestaltung einer Unternehmenskultur;
- die Chance der Gewinnung kompetenter und kooperativer Gesprächspartner auf allen Ebenen;
- die Chance der Gewinnung und Bindung inhaltlich motivierter, leistungsbereiter und -fähiger sowie loyaler Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer;
- die Möglichkeit, dauerhafte, gemeinsam getragene Vereinbarungen zu treffen, die allen Beteiligten zugute kommen.

3. Unternehmerische Strategien mit Weitblick

Unabhängig von Größe und Branchenzugehörigkeit müssen Unternehmen Akzente und Prioritäten setzen, die ihre Leistungsfähigkeit und die konkurrenzfähige Abwicklung von Aufträgen gewährleisten. Ein wichtiges Instrument betrieblicher Optimierungsstrategien ist dabei immer öfter: die Unterstützung der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Aufgaben. Unter dem Motto „Nur zufriedene Beschäftigte sind wirklich gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ wird deren außerberuflichen Verpflichtungen Rechnung getragen. Heute sind es nicht mehr nur Betriebe mit einem hohen Anteil von weiblichen Beschäftigten, die von diesem innovativen personalpolitischen Ansatz profitieren.

ERWEITERTES REPERTOIRE
BETRIEBLICHER OPTIMIE-
RUNGSSTRATEGIEN

NUR ZUFRIEDENE
BESCHÄFTIGTE SIND
WIRKLICH GUTE
MITARBEITERINNEN UND
MITARBEITER

Da auch zunehmend männliche Arbeitnehmer – vor allem jüngere mit Kindern und ältere im Vorruhestandsalter – Interesse an Möglichkeiten haben, ihre außerberuflichen Pflichten und Interessen mit betrieblichen Anforderungen zu vereinbaren, greifen vermehrt Unternehmen mit überwiegend männlicher Mitarbeiterschaft dieses Interesse zum beiderseitigen Nutzen auf.

NEUE CHANCEN FÜR
MÄNNLICHE MITARBEITER

Dabei kann kein Unternehmen die gesamte Palette der betrieblicherseits möglichen Maßnahmen realisieren. Aber jedes Unternehmen kann für sich die Erfolg versprechenden Maßnahmen auswählen. Betriebe mit Weitblick für kommende Arbeitnehmergenerationen stellen dann fest, dass es sich für sie auszahlt, wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Familienwünsche in die Tat umsetzen können.

INVESTITIONEN IN
ZUKÜNFTIGE
ARBEITNEHMER-
GENERATIONEN

4. Entscheidung für Familie und Beruf braucht Unterstützung

Die Familie steht in der Wichtigkeitsfolge bei der west- wie ostdeutschen Bevölkerung nach dem Aspekt der Gesundheit an zweiter Stelle: Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes erachten 80 % im Westen und sogar 85 % im Osten die Familie als „sehr wichtig“. Und damit ist die Bedeutung der Familie seit 1980 um 12 Prozentpunkte gestiegen (Statistisches Bundesamt 2000, 518).

DIE BEDEUTUNG DER FAMILIE
IST GESTIEGEN

FÜR FRAUEN UND MÄNNER: Immer mehr Frauen wollen über die Erfüllung der Aufgaben als Mutter hinaus auch im Berufsleben einen qualifizierten Platz einnehmen, und sie können dies immer häufiger in der Arbeitswelt realisieren. Andererseits wollen auch zunehmend Männer über die engagierte Berufstätigkeit hinaus ihre Aufgaben als Vater intensiver wahrnehmen.

BERUF UND FAMILIE

**KONFLIKT ZWISCHEN
KIND UND KARRIERE**

Allerdings sehen sich Frauen und Männer aller sozialen Schichten und Bildungsgrade oft vor die Qual der Wahl gestellt: Viele erleben ihre Zukunft als nicht so ausreichend gesichert, um den Unterhalt – generell oder mit der von ihnen gewünschten Lebensqualität – für mehrere Kinder sicherstellen zu können. Viele sehen berufliche Chancen für immer verloren, wenn sie z. B. für die Kindererziehung länger beruflich aussetzen. Daher entscheiden sich immer mehr Männer und Frauen bei einer Abwägung ihrer Prioritäten der Lebensplanung – unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Gegebenheiten – gegen eigene Kinder oder bekommen weniger Kinder, als sie sich dies bei der Familiengründung gewünscht hatten.

**EIN GRUND ...
DIE MANGELNDE
BERÜCKSICHTIGUNG DER
FAMILIE IM BERUF**

Ein Grund hierfür liegt darin, dass familiäre Verpflichtungen und/oder soziales Engagement (Versorgung von Kindern, pflegebedürftigen Angehörigen oder von hilfebedürftigen Personen) bislang im beruflichen Umfeld noch zu wenig Berücksichtigung finden.

**ARBEITSWELT + FAMILIEN-
WELT = LEBENSWELT**

Damit aber Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer berufliche und familiäre Ziele gleichermaßen verwirklichen können, sind – neben der inhaltlich befriedigenden beruflichen Tätigkeit in der Arbeitswelt – betriebliche Rahmenbedingungen erforderlich, die auch den Anforderungen der Familienwelt Rechnung tragen.

5. Außerbetriebliche Strukturen zur Unterstützung der Vereinbarkeit

**TROTZ ERWEITERTEN
UNTERSTÜTZUNGS-
ANGEBOTEN ...**

Die vorhandenen Unterstützungseinrichtungen für Familien (Kindertageseinrichtungen, Pflegeheime und soziale Dienste für Ältere) sind weiter ausgebaut worden:

- Die Versorgungsquote der Drei- bis Sechsjährigen mit Kindergartenplätzen beträgt nach Angaben des Statistischen Bundesamtes Ende 1998 rund 90 %; in den westlichen Bundesländern werden jedoch derzeit nur 16,3 % der Kindergartenplätze als Ganztagsplätze vorgehalten;
- nach Angaben der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege ist die Zahl der Krankenhäuser und der Einrichtungen der Jugend-, Familien-, Alten- und Behindertenhilfe sowie der Dienste für Personen in besonderen sozialen Situationen insgesamt 1996 auf 91.204 mit 3,23 Millionen Betten bzw. Plätzen gestiegen (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 1997, 7).

Trotz dieser statistischen (Mittel-)Werte darf nicht vergessen werden, dass das Angebot in den westlichen Bundesländern nicht den Bedürfnissen der Familien, insbesondere der Forderung nach Vereinbarkeit

von Familie und Erwerbstätigkeit, entspricht. So beträgt z. B. das Angebot für die unter dreijährigen Kinder in Westdeutschland 2,8 % und in Ostdeutschland dagegen 36,3 %. Hinzu kommt, dass

- die Finanzierung vorhandener Betreuungsangebote das Budget einer Familie nicht selten übersteigt und
- die zeitlichen Angebote existierender Einrichtungen oft nicht mit den beruflichen bzw. familiären Erfordernissen übereinstimmen.

Von Bund, Ländern und Gemeinden sind weitere wichtige Verbesserungen der familienunterstützenden Strukturen und Rahmenbedingungen geplant und umgesetzt worden. Erinnerung sei hier u. a. an

- die stetige Ausweitung der Elternzeit auf mittlerweile drei Jahre;
- die Flexibilisierung des zeitlichen Rahmens, in dem diese Elternzeit in Anspruch genommen werden kann;
- die Erhöhung der wöchentlich möglichen Arbeitszeit während der Elternzeit auf 30 Stunden für beide Elternteile gleichzeitig;
- das Erziehungsgeld, das inzwischen bis zur Vollendung des zweiten Lebensjahres des Kindes einkommensabhängig in Höhe von maximal 600 DM gezahlt wird (in manchen Bundesländern darüber hinaus ein weiteres Jahr);
- die so genannte Budgetierung, die ein monatliches Erziehungsgeld von 900 DM für Eltern bietet, die nur ein Jahr lang Erziehungsgeld in Anspruch nehmen;
- die Möglichkeit, das dritte Erziehungsjahr bis zum achten Lebensjahr des Kindes zu nehmen;
- die Einbeziehung von Erziehungszeiten bei der Berechnung von Rentenansprüchen;
- die Verabschiedung des Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz seit 1. August 1996;
- die Verabschiedung der Pflegeversicherung, die darauf abzielt, pflegende Angehörige in ihrer gesellschaftlich verantwortungsvollen Aufgabe zu unterstützen;
- das seit dem 1. 1. 2001 geltende neue Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge, mit dem Teilzeitarbeit stärker gefördert und befristet beschäftigte Arbeitnehmer besser geschützt werden;
- die Bestandssicherung des Anspruchs auf Arbeitslosengeld in voller Höhe für drei Jahre – auch wenn in der Zwischenzeit eine Teilzeitbeschäftigung ausgeübt wurde;
- die Erhöhung des Kindergeldes seit 1. 1. 2000 auf monatlich 270 DM für das erste und zweite Kind, 300 DM für das dritte und 350 DM für das vierte Kind und alle weiteren Kinder. (Ab dem 1. 1. 2002 werden für die ersten drei Kinder je 154 Euro und ab dem vierten Kind 178 Euro gezahlt.)

WICHTIGE FAMILIEN-
BEWUSSTE STRUKTUR-
VERBESSERUNGEN DER
ÖFFENTLICHEN HAND

Dies sind nur einige familienpolitische Akzente. Über diese Initiativen der öffentlichen Hand hinaus bleibt allerdings zu bedenken, dass die Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer nicht allein von öffentlichen Stellen geleistet werden kann. Auch die private Wirtschaft ist gefragt.

HERAUSFORDERUNG FÜR DIE
PRIVATE WIRTSCHAFT

6. Familienfreundliche Maßnahmen in der Arbeitswelt – wer hat was davon?

BETRIEBLICHE MASSNAHMEN NUTZEN DEN BESCHÄFTIGTEN UND DEN BETRIEBEN	Die genannten staatlichen Maßnahmen tragen ihren Teil dazu bei, dass die Entscheidung für Familie nicht ausschließlich zu deren Lasten geht. Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen sind ein weiteres wichtiges Element zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Von diesen Maßnahmen profitieren sowohl Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch die Betriebe selbst.
GENERELLE VORTEILE	Es lassen sich über alle familienfreundlichen Einzelmaßnahmen in Unternehmen hinweg generelle Vorteile sowohl für Unternehmen als auch für Betriebsangehörige feststellen:
ERHÖHTE VERWEILDAUER	■ Familienfreundliche Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärken die Neigung zu längerer Betriebszugehörigkeit . Hierdurch bleiben Fachkompetenz und betriebsinterne Kenntnisse dem Unternehmen erhalten. Die Betriebsangehörigen können aufgrund vereinbarkeitsunterstützender Rahmenbedingungen des Arbeitgebers ihre beruflichen und familiären Pflichten in Einklang bringen.
GEGENSEITIGES ENTGEGENKOMMEN	■ Wird vonseiten des Unternehmens für die familiären Verpflichtungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Verständnis gezeigt, so wird auch von Mitarbeiterseite Verständnis für betriebliche – zeitweise auch außergewöhnliche – Verpflichtungen gefördert. Gemeinsame Problemlösungen in schwierigen Situationen werden erleichtert – manchmal überhaupt erst ermöglicht.
SINKENDE FEHLZEITEN	■ Wenn die betrieblichen Verfügbarkeitsansprüche reduziert werden, können familiäre Pflichten ohne zeitliche Konflikte organisiert werden, wodurch betriebliche Fehlzeiten aufgrund familiärer Organisationsschwierigkeiten minimiert werden.
STEIGENDE ARBEITSQUALITÄT UND -QUANTITÄT	■ Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die während ihrer Arbeitszeit von familiären Verpflichtungen entlastet sind, arbeiten zufriedener und konzentrierter. Sie erbringen eine qualitativ und quantitativ bessere Arbeitsleistung .
BESCHLEUNIGTE RÜCKKEHR	■ Vor allem Frauen kehren schneller in den Beruf zurück , wenn betrieblicherseits Maßnahmen zur Vereinbarkeit mit den Bedürfnissen kleinerer Kinder angeboten werden. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet dies einen Qualifikationserhalt , eine weitgehend lückenlose Erwerbsbiografie und die Sicherung von Rentenansprüchen , für die Familien bedeutet der schnellere Wiedereinstieg in den Beruf die Möglichkeit der Steigerung des Haushaltseinkommens .
QUALIFIKATIONSERHALT	
MATERIELLE SICHERUNG	
BINDUNG VON „HAUSWISSEN“	■ Für Betriebe liegt der Vorteil in der konstanteren Verfügbarkeit von gut eingearbeiteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die mit den betrieblichen Gegebenheiten und Abläufen vertraut sind. Zudem entfällt die Notwendigkeit der Einstellung, Ausbildung und Einarbeitung immer wieder neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
FAMILIENFREUNDLICH- KEIT ERZEUGT „SCHNEEBALL-EFFEKT“	■ Familienfreundlichkeit wirkt sich auch auf das Betriebsklima aus. Ein entspanntes Betriebsklima veranlasst Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit positiv darzustellen.

Eine solche Öffentlichkeitsarbeit wirkt sich wiederum positiv auf die Nachfrage von Produkten und Dienstleistungen sowie auf die Chancen der Gewinnung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus.

Die mit familienfreundlichen Maßnahmen verbundenen positiven Effekte,

- können für alle Beteiligten wirksam werden;
- rechnen sich direkt oder indirekt auch wirtschaftlich;
- wirken mittel- bis langfristig.

Es bleibt aber zu berücksichtigen, dass vereinbarkeitserleichternde betriebliche Maßnahmen für Unternehmen nicht kostenlos sind – aber es lohnt sich für alle Beteiligten, die für einen Betrieb und seine Belegschaft Erfolg versprechenden Einzelmaßnahmen gemeinsam zu einem maßgeschneiderten Konzept zusammenzustellen!

MASSGESCHNEIDERTE KONZEPTE GIBT ES NICHT „VON DER STANGE“

Mehr als eine Verpflichtung.



II.

Die Beteiligten im Unternehmen

Die Beschäftigten gehen die Verpflichtung ein, während eines Teils des Tages für ein Unternehmen zu arbeiten. Sie treffen entweder individuelle Arbeitszeitvereinbarungen oder unterliegen kollektivvertraglich festgelegten Arbeitszeiten.

Die daraus resultierenden Arbeitszeitanforderungen kollidieren jedoch immer mal wieder mit der aufgrund von familiären Verpflichtungen zeitlich begrenzten Verfügbarkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern: Zeitliche Spielräume verändern sich z. B. nach der Geburt eines Kindes oder bei Pflegebedürftigkeit eines Angehörigen. Unter den Voraussetzungen, dass vonseiten der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers Beruf und Familie gewünscht wird und das Arbeit gebende Unternehmen dieses Interesse teilt, bestehen prinzipiell zwei Alternativen:

- Entweder kann die Arbeitszeit so geregelt oder vereinbart werden, dass sie mit (zusätzlichen) privaten Bedürfnissen übereinstimmt: Arbeitszeit richtet sich nach privaten Belangen.
- Oder es können – vor allem wenn die Arbeitszeiten insgesamt oder teilweise nicht variabel sind – betrieblicherseits Angebote zur Entlastung von familiären Aufgaben gemacht werden: betriebliche Unterstützung für familiäre Pflichten.

Je nach den zeitlichen Erfordernissen und finanziellen Möglichkeiten des Betriebs wird eine Präferenz für eine der beiden Alternativen bestehen (vgl. auch die Checkliste für die Familienfreundlichkeit im Anhang). Sollen die Vereinbarungen für die Betriebsangehörigen wie auch für ein Unternehmen vertretbar sein, so ist eine Diskussion über Wünsche, Vorstellungen und Notwendigkeiten erforderlich. Hierfür ist ein offenes Betriebsklima eine gute Voraussetzung, und darum müssen sich alle Beteiligten (Unternehmensleitung, Vorgesetzte, Arbeitnehmervertretung, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) gemeinsam bemühen. Durch diese (neu-)gewonnene Flexibilität, Aufgeschlossenheit und die Bereitschaft, für das Unternehmen neue Wege zu gehen, können dann möglicherweise auch in Zeiten hoher Arbeitsanforderungen bei allen Unternehmensangehörigen zusätzliche Kräfte mobilisiert werden.

WENN ARBEITSZEITEN MIT FAMILIENZEITEN KOLLIDIEREN ...

ALTERNATIVE: ARBEITSZEITVEREINBARUNGEN MIT BLICK AUF FAMILIENBELANGE

ALTERNATIVE: ENTLASTUNG VON FAMILIENPFLICHTEN

WICHTIG FÜR VERSTÄNDIGUNG: EIN GUTES BETRIEBSKLIMA

MOBILISIERUNG ZUSÄTZLICHER KRÄFTE

1. Unternehmensleitung

FAMILIENFREUNDLICHKEIT ALS UNTERNEHMENS- LEITLINIE	Ein ganz entscheidender Faktor bei der Konzeption und Umsetzung von familienunterstützenden Maßnahmen in einem Betrieb ist die Haltung der Geschäftsleitung. Familienfreundlichkeit als eine Unternehmensleitlinie kann den Betriebsangehörigen Orientierung geben. Deren Handeln im Einklang mit den grundlegenden Zielen des Unternehmens wird so erleichtert.
MÖGLICHT FRÜHE BETEILIGUNG ALLER ENTSCHEIDUNGSEBENEN	Um einen breiten Konsens zu erzielen und eine unternehmensweite Mitwirkung aller Beteiligten sicherzustellen, ist es sinnvoll, alle Entscheidungsebenen und Interessenvertretungen so früh wie möglich in die Diskussionen einzubeziehen.
BEDARF DER BELEGSCHAFT MIT BETRIEBLICHEN NOTWENDIGKEITEN KOORDINIEREN	Am Anfang steht die Frage, welcher Bedarf innerhalb der Belegschaft aktuell vorhanden oder in naher Zukunft zu erwarten ist. Darüber hinaus ist es bei allen Maßnahmen notwendig, dass vonseiten der Unternehmensleitung die entscheidungsrelevanten betrieblichen Eckdaten offen gelegt werden – auch um Fehlplanungen zu vermeiden. U. a.: <ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Maschinenlaufzeiten bzw. Öffnungszeiten sind erforderlich? ■ Welche Besetzungstärken sind notwendig? ■ Welche Nachfrageschwankungen gilt es zu berücksichtigen?
UNTERRICHTUNG ALLER BETEILIGTEN	Auch eine umfassende Information seitens der Geschäftsführung an die Belegschaft ist vor der Einführung von gemeinsam erarbeiteten, konkreten Einzelmaßnahmen und Konzepten hilfreich: z. B. eine detaillierte Erläuterung <ul style="list-style-type: none"> ■ der einzelnen Umsetzungsschritte; ■ der erwartbaren Effekte für die betroffenen Unternehmensangehörigen; ■ der Einbettung in das gesamte Unternehmenskonzept.
ENTSCHEIDUNGSEBENEN FESTLEGEN	Wünschenswert ist es vor allem in größeren Unternehmen, die Konditionen für die Inanspruchnahme von familienfreundlichen Maßnahmen durch möglichst weitreichende Betriebsvereinbarungen zu regeln, um den Eindruck der Bevorzugung Einzelner oder bestimmter Mitarbeitergruppen zu vermeiden. Darüber hinaus muss festgelegt werden, welche Entscheidungen über die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen auf welcher betrieblichen Ebene getroffen werden. In vielen Fällen bietet es sich an, konkrete Absprachen von individuellen Arbeitszeiten vor Ort bzw. innerhalb von kleineren Abteilungen zu treffen. Andere Entscheidungen – z. B. die betriebliche Unterstützung einer Elterninitiative zur Kinderbetreuung – müssen demgegenüber in betriebsübergreifenden Gremien entschieden werden. Unberührt von der Anbindung an unterschiedliche Entscheidungsstrukturen bleibt das Erfordernis der grundsätzlichen Unterstützung durch die Unternehmensleitung.
BESONDERE BEDEUTUNG DER UNTERNEHMENSLEITUNG	

Oft ist in einem Unternehmen das für die Umsetzung einer familienfreundlichen Maßnahme erforderliche Know-how nicht oder nur unzureichend vorhanden. Dann kann Expertenrat bei der Auswahl, Umsetzung und Einführung von Maßnahmen hinzugezogen werden. Diese externe Hilfe ist in der Regel nicht kostenlos, sodass diese Entscheidung wiederum der Unternehmensleitung vorbehalten bleibt.

EXTERNEN EXPERTENRAT
EINBEZIEHEN

2. Vorgesetzte

Beschäftigte mit Personalführungsaufgaben fungieren täglich als „Vermittler“ zwischen betrieblichen und privaten Anforderungen und Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die angemessene Berücksichtigung beider Erfordernisse ist eine besondere Herausforderung an ihre sozialen Kompetenzen und fachlichen Qualitäten. Klare Leitlinien und definitive Vorgaben seitens der Unternehmensleitung können die Brisanz dieser Gratwanderung für Vorgesetzte jedoch deutlich entschärfen und die praktische Anwendung im Unternehmensalltag für die Belegschaft transparent gestalten.

VERMITTLERFUNKTION IST
ALLTÄGLICHE GRATWANDE-
RUNG

Gerade jüngere Vorgesetzte sind oft selbst von der Widersprüchlichkeit der Anforderungen familiärer und beruflicher Verpflichtungen betroffen. Ihre eigene berufliche Leistungs- und Karriereorientierung wird nach wie vor am Ausmaß der zeitlichen Verfügbarkeit gemessen. Häufig wird dann die Familienzeit zugunsten der betrieblichen Anwesenheitszeiten reduziert.

PERSÖNLICHE BETROFFEN-
HEIT JÜNGERER VORGE-
SETZTER

Demgegenüber waren und sind viele ältere Vorgesetzte weniger in familiäre Aufgaben eingebunden und setzen eine familienunbelastete Berufstätigkeit als Maßstab für sich und andere. Hierin liegt ein vielfältiges Konfliktpotenzial. Familiäre Belange fallen jedoch weder den betrieblichen Anforderungen zum Opfer noch werden sie zur alltäglichen Zerreißprobe für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn Vorgesetzte – für sich und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – folgende Grundsätze erkennen:

LEGITIMITÄT FAMILIÄRER
INTERESSEN ANERKENNEN

- Der Mitarbeiteranspruch auf Teilhabe an familiären Aufgaben ist legitim.
- Das Ausmaß der Familienorientierung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters variiert mit der jeweiligen Lebensphase.
- Die Familienorientierung steht zu einer Berufsorientierung nicht in Konkurrenz.

FAMILIENBEWUSSTE UNTER-
NEHMENSGRUNDSÄTZE

Es liegt in der Verantwortung von Vorgesetzten bei erforderlichen Entscheidungen alle abteilungs- und betriebsrelevanten sowie externen Faktoren zu berücksichtigen. Neben den Aspekten der Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität kann auch die individuelle Belastungssituation von Beschäftigten aufgrund familiärer Verpflichtungen als ein entscheidungsrelevanter Faktor einfließen. Diesen nichtberuflichen Aspekten einen Stellenwert zuzubilligen, kann sich als zukunftswei-

FAMILIEN- UND BERUFSORI-
ENTIERUNG SCHLIESSEN
EINANDER NICHT AUS

sende und umsichtige Methode der Mitarbeiterführung und -motivation erweisen.

BALANCE WIDERSTREITENDER INTERESSEN FINDEN Die „Kunst, eine gute Vorgesetzte oder ein guter Vorgesetzter zu sein“, besteht also u. a. darin, die betrieblichen und individuellen Interessen auszubalancieren. Hierbei muss auch berücksichtigt werden, dass manche

- nicht über ihre familiären Belange sprechen;
- durch eine Betonung ihres familiären Engagements eine allzu weitreichende Rücksichtnahme erreichen wollen.

MIT FINGERSPITZENGEFÜHL UND GESPRÄCHSBEREITSCHAFT DIE BALANCE FINDEN In jedem Fall verlangt es von Vorgesetzten ein erhebliches Fingerspitzengefühl, der Vielfältigkeit und Komplexität der in ihre Entscheidungen hineinwirkenden Anforderungen Rechnung zu tragen. Diese persönlichen Kompetenzen von Personalverantwortlichen sind nicht unmittelbar mit dem Erwerb fachlicher Qualifikationen verbunden. Vonseiten der Vorgesetzten bedarf es daher der Bereitschaft, sich mit Fragen der Personalführung und Mitarbeitermotivierung auseinander zu setzen.

3. Arbeitnehmersvertretung

ARBEITNEHMERVERTRETUNGEN VERHANDELN KOLLEKTIVE FAMILIENFREUNDLICHE MASSNAHMEN Auch Betriebsräte und gewerkschaftliche Arbeitnehmersvertretungen haben vielfältige Chancen, Aspekte der Familienfreundlichkeit mit Engagement in den unterschiedlichen Betriebsgremien voranzubringen. Sie können die wichtige Funktion der Interessenvertretung wahrnehmen, denn nicht alle Unternehmensangehörigen können in Einzelverhandlungen die jeweils für sie oder ihre Abteilungen machbaren familienfreundlichen Maßnahmen planen, vereinbaren und umsetzen.

VERWIRKLICHUNG INDIVIDUELLER LEBENSENTWÜRFE Allgemein verbindliche und offen formulierte Vereinbarungen zwischen Unternehmensleitung und Personalvertretung können dazu beitragen, die vielfältigen individuellen Lebensentwürfe unterschiedlicher Mitarbeitergruppierungen zu verwirklichen.

- Erwerbstätige mit kleinen Kindern erhalten die Möglichkeit, sich am familiären Betreuungsaufwand zu orientieren;
- Belegschaftsmitglieder mit pflegebedürftigen (älteren) Angehörigen können entsprechende Zeitarrangements vereinbaren;
- jüngere Unternehmensangehörige, die noch keine familiären Verpflichtungen eingegangen sind, erhalten mehr Zeit, um sich beruflich oder privat verstärkt zu engagieren (z. B. Hobby, Weiterbildung, soziales Engagement, Ehrenamt);
- ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der ausklingenden Berufsphase verfügen über längere Erholungszeiten und die Möglichkeit, sich auch verstärkt um die Enkelkinder zu kümmern.

WISSEN UM MASSNAHMEN UND BEDARF Für die Personalvertretung ist es wichtig, nicht nur die verschiedenen Maßnahmen, Instrumente und Konzepte zu kennen, sondern auch über den tatsächlichen Bedarf der Mitarbeiterschaft informiert zu sein:

- Welche generellen Wünsche bestehen in Bezug auf die Einführung betrieblicher Maßnahmen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie?
- Welche konkreten Vorschläge werden vonseiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemacht?
- Wie viele Belegschaftsmitglieder würden solche Maßnahmen begrüßen bzw. in Anspruch nehmen?

Mittels einer kurzen schriftlichen Umfrage oder einer Reihe von Gesprächen in unterschiedlichen Abteilungen lässt sich dies ermitteln. Damit wird schon im Vorfeld geklärt, ob ein Handlungsbedarf gegeben ist und welche Maßnahmen erwogen werden sollten.

IM VORFELD: ERMITTLUNG
DES BEDARFS

Daneben ist es für die Arbeitnehmervertretungen durchaus sinnvoll, über Informationen zu öffentlichen, familienunterstützenden Angeboten und Möglichkeiten zu verfügen:

- Welche besonderen Vergünstigungen gibt es seitens der Kommune (z. B. für Alleinerziehende)?
- Verfügt das Land über spezielle Fonds oder Fördertöpfe für Familien in finanziellen Notlagen?
- Welche staatlichen Hilfeleistungen können zu welchen Konditionen in Anspruch genommen werden?

In größeren Unternehmen kann diese Informationssammlung von freigestellten Arbeitnehmervertretern oder Sozialberatern übernommen werden.

In klein- und mittelständischen Unternehmen hängt die Initiative zumeist vom persönlichen Engagement Einzelner ab. Es besteht aber auch die Möglichkeit, sich mit Kolleginnen und Kollegen anderer Unternehmen der Region zusammenzuschließen und gemeinsam zu recherchieren oder von der Informationssammlung größerer Betriebe zu profitieren.

BETRIEBSÜBERGREIFENDE
ZUSAMMENARBEIT BÜNDELT
VORHANDENE KRÄFTE

Sind alle Informationen zusammengetragen (Bedarfslage, Maßnahmenkatalog, Förderbedingungen, Praxisbeispiele, Hintergrundinformationen etc.), so kann das Gespräch mit der Unternehmensleitung gesucht werden.

Gewerkschaften haben z. T. die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als wichtiges Handlungsfeld erkannt. Daraus resultiert ihr Bemühen, verschiedene Möglichkeiten der familienbedingten Freistellung oder Teilzeitarangements in Tarifvereinbarungen überbetrieblich zu verankern, um sie für möglichst viele Betriebe bekannt zu machen und praktikabel zu gestalten. Diese bislang tarifvertraglich festgeschriebenen Maßnahmen stellen zwar nur einen spezifischen Ausschnitt denkbarer Alternativen dar, sind aber ein Schritt in die richtige Richtung.

GEWERKSCHAFTEN HABEN
DIE BEDEUTUNG ERKANNT

TARIFRECHTLICHE VERANKE-
RUNG FAMILIENFREUND-
LICHER MASSNAHMEN

VERSTÄNDIGUNGS-
BEREITSCHAFT AUCH IM
EINZELFALL

Seitens der Gewerkschaften ist es wünschenswert, die familienfreundliche Maßnahmenpalette für einen möglichst weiträumigen Geltungsbereich zu vereinbaren. Es kann aber für die Beschäftigten aufgrund betriebs- oder belegschaftsspezifischer Situationen sinnvoll sein, begrenztere Regelungen zu favorisieren. Hier gilt es, mit praxisorientierter Kompromissbereitschaft in Sachfragen und konstruktiver Flexibilität pragmatische Lösungen zu finden, die von allen Beteiligten gemeinsam getragen werden können.

4. Beschäftigte

DAS DIREKTE
GESPRÄCH SUCHEN

In kleineren Unternehmen ohne Arbeitnehmervertretung müssen Betriebsangehörige ihre Vorstellungen und Forderungen direkt mit der Chefin oder dem Chef diskutieren. Zahlreiche Kleinst- und Kleinbetriebe haben bei den vom Bundesfamilienministerium ausgeschriebenen Wettbewerben „Der familienfreundliche Betrieb“ bewiesen, dass auch sie eine Vielzahl familienfreundlicher Einzelmaßnahmen mit kreativem und innovativem Charakter praktizieren. Hier heißt es für jede Mitarbeiterin und für jeden Mitarbeiter, Antwort auf die Fragen zu finden:

POSITIVE ARGUMENTE
ZUSAMMENTRAGEN

- Welche Unterstützung durch meinen Betrieb brauche ich?
- Wie könnte das funktionieren?
- Warum ist die Idee für alle Beteiligten sinnvoll?
- Wie kann ich meine Kolleginnen und Kollegen für die Idee gewinnen?

VORHANDENE INFOR-
MATIONEN UND PRAXISER-
FAHRUNGEN BEACHTEN

Hinweise, Tipps, Beispiele und Anregungen können aus dem persönlichen Umfeld, aus Berichten in den Medien oder aus speziellen Broschüren – wie der vorliegenden – stammen (vgl. Literaturverzeichnis).

GEMEINSAM AUSGEWOGENE
FORDERUNGEN FORMULIEREN

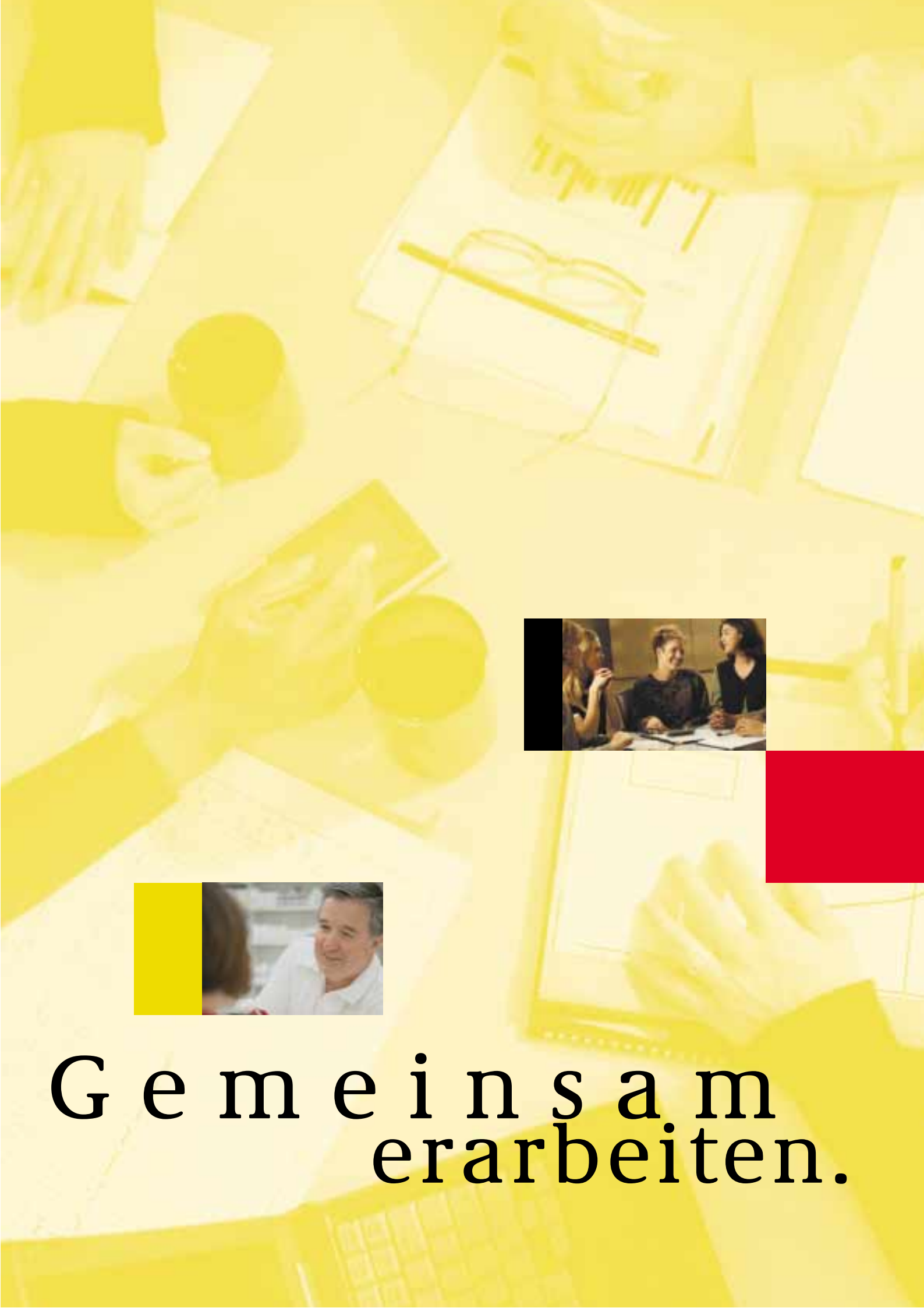
Zur Einführung familienfreundlicher Maßnahmen ist eine Arbeitnehmervertretung nicht zwingend notwendig, wenn ein von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam erarbeiteter und getragener Vorschlag in Sachen Familienfreundlichkeit von der Unternehmensleitung akzeptiert wird. Daher gilt es, eine möglichst ausgewogene Maßnahmenauswahl zu treffen und überzogene Forderungen zu vermeiden.

IN GRÖßEREN BETRIEBEN:
DEN BETRIEBSRAT IN
DIE PFLICHT NEHMEN

In Betrieben mit einer Arbeitnehmervertretung ist es durchaus sinnvoll, persönliche Wünsche oder Vorstellungen dem Betriebsrat vorzustellen und zunächst dort für Unterstützung zu werben. Damit wird das individuelle Moment reduziert: die Vorschläge zu familienfreundlichen Maßnahmen werden durch die Ausweitung auf alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, d. h. durch einen breiteren Konsens in der Belegschaft getragen. Dies kann sich positiv gegenüber der Unternehmensleitung auswirken.

BETRIEBSRAT IN DIE
PFLICHT NEHMEN

Wenn Arbeitnehmervertretungen die Thematik nicht direkt aufgreifen, sollten diesbezügliche Forderungen und Vorstellungen Betriebsrätinnen und Betriebsräten immer wieder vorgetragen werden, um ihnen die Dringlichkeit dieses Anliegens deutlich zu machen.



G e m e i n s a m
e r a r b e i t e n .

III.

Der Maßnahmenkatalog

Die möglichen familienunterstützenden und mitarbeiterorientierten Maßnahmen werden im Folgenden nach einem identischen Raster vorgestellt:

- Erläuterung der Maßnahme selbst;
- Hinweise, wie mit der jeweiligen Einzelmaßnahme verbundene Vereinbarkeitskonflikte entschärft werden können;
- Vor- und Nachteile der jeweiligen Maßnahme sowohl für die Unternehmen als auch die Belegschaft;
- Strategien und Anregungen, die zur Umsetzung der jeweiligen Maßnahme auf der betrieblichen Ebene hilfreich sind.

1. Arbeitsorganisatorische Regelungen – was – wofür – durch wen?

ANSATZPUNKT: FLEXIBILISIERUNG DER ARBEITSZEIT

Die hier vorgestellten Maßnahmen setzen grundsätzlich voraus, dass eine Flexibilisierung der Arbeitszeit möglich ist. In diesen Fällen besteht

- im Rahmen der Dienstplanerstellung,
 - durch teilweise Umstrukturierung betrieblicher Arbeits- und/oder Öffnungszeiten oder
 - durch konzeptionelles Umdenken
- die Möglichkeit, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bevorzugten Arbeitszeiten einzuplanen.

1.1 Gleitzeit

Was ist das?

FLEXIBILISIERUNG VON ANFANG UND ENDE DER ARBEIT

Bei einer Gleitzeitvereinbarung in einem Unternehmen werden die Zeiten, zu denen die bzw. der Einzelne seine Arbeit beginnt und/oder beendet, in einem gewissen Rahmen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst überlassen: z. B. Beginn zwischen 7.00 und 9.00 Uhr und Ende zwischen 16.00 und 18.00 Uhr. Gleitzeitregelungen beinhalten also in der Regel so genannte Kernarbeitszeiten, während deren alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anwesend sein müssen. Diese Kernarbeitszeiten können unterschiedlich ausgestaltet sein:

KERNARBEITSZEITEN ...

- ausgedehnt ohne Aussparung der Mittagszeit (z. B. von 8.30 bis 15.00 Uhr);

- ausgedehnt mit einem Mittags-Freiblock (z. B. von 8.30 bis 12.30 Uhr und von 13.30 bis 16.00 Uhr);
- durchgängig und knapp bemessen (z. B. von 10.00 bis 14.00 Uhr).

Möglichkeiten, betrieblich vertretbare Kernarbeitszeiten festzulegen, gibt es natürlich noch viel mehr. Allerdings: Je kürzer die Kernarbeitszeit, desto familienfreundlicher. Denn die Verpflichtung, an einem Arbeitsplatz anwesend zu sein, ist immer mit der Notwendigkeit verbunden, für diese Zeiträume von familiären Pflichten frei zu sein.

... JE KÜRZER, DESTO
FAMILIENFREUNDLICHER

Die für die einzelnen Betriebsangehörigen vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeiten werden davon nicht berührt. Sie können mit einem Zeiterfassungssystem (z. B. Stechuhr) oder mittels tätigkeitsgebundenen Arbeitszeiterfassungsbögen festgehalten werden.

Auf Zeitkonten kann die geleistete Arbeitszeit festgehalten werden. In den meisten Unternehmen werden am Monatsende die geleisteten Arbeitsstunden mit dem vorab festgelegten Stundensoll verglichen: Je nach vereinbartem Limit können dann Plus- oder Minus-Stunden in den nächsten Monat übertragen werden.

VERGLEICH VON GELEISTETEN UND GESCHULDETEN ARBEITSSTUNDEN
FESTLEGUNG EINES LIMITS

Deutlich mehr Flexibilität bieten viertel-, halb- oder ganzjährliche Abrechnungszeiträume für Unternehmen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie deren individuelle, familiäre Planungsmöglichkeiten im Abrechnungszeitraum. Sie werden daher auch mit zunehmender Tendenz – bis hin zur Lebensarbeitszeit – in Unternehmen umgesetzt.

JE LÄNGER DER ABRECHNUNGSZEITRAUM, DESTO HÖHER DIE FLEXIBILITÄT

Wofür ist das gut?

Gleitzeitregelungen sind durchaus geeignet, Berufstätigen mit familiären Pflichten größere zeitliche Spielräume zu gewähren. Frühe Anfangszeiten sind für Betriebsangehörige mit Kindern oftmals problematisch: Durch frühes Aufstehen, quengelige Kinder und morgendliche Hektik wird der Tagesbeginn zum Stress-Erlebnis für alle. Viele Kinderbetreuungseinrichtungen öffnen erst nach dem offiziellen Arbeitsbeginn der Eltern, sodass eine Zwischenlösung gefunden werden muss: für Eltern zusätzlicher organisatorischer Aufwand, für Kinder pädagogisch nicht sinnvoll.

STRESS-ABBAU DURCH
ZEITLICHE SPIELRÄUME

Auch der organisatorische Aufwand, plötzlich erkrankte Kinder anderweitig unterzubringen, kann so viel Zeit in Anspruch nehmen, dass ein Erscheinen am Arbeitsplatz „nicht mehr lohnt“. In vielen Betrieben ist die Rate der kurzfristigen, morgendlichen Krankmeldungen nach Umstellung auf ein Gleitzeitmodell erheblich gesunken.

GLEITZEIT HILFT, DEN
KRANKENSTAND ZU
REDUZIEREN

Neben diesen familiär bedingten Arbeitszeitpräferenzen kennt jeder Mensch Phasen der besonderen Leistungsfähigkeit, aber auch von ausgewiesenen Leistungstiefs im Tagesverlauf: Mit Gleitzeit können auch die individuellen Tagesrhythmen berücksichtigt werden. Menschen mit morgendlichen Anlaufzeiten („Morgenmuffel“) können auf diesem

INDIVIDUELLE TAGESRHYTHMEN
BERÜCKSICHTIGEN

Wege ebenso motiviert werden wie Frühaufsteher mit früher abflachender Leistungskurve.

Darüber hinaus wird es mit der Flexibilität der Arbeitszeiten durch Gleitzeit für die Unternehmen einfacher, selbst flexibel auf z. T. erheblich schwankende Nachfragesituationen zu reagieren. Die Ansammlung von Mehrarbeitsstunden während eines Nachfragehochs, die in Zeiten geringerer Nachfrage durch Freizeit abgegolten werden können, ist auch für das Unternehmen wirtschaftlich attraktiv, da bei kontinuierlichen, planbaren Personalkosten keine Überstundenzuschläge anfallen. Für die Betriebsangehörigen ist es ebenfalls vorteilhaft, da regelmäßig Phasen auftreten, in denen bei konstantem Einkommen mehr freie Zeit auch für die Familie zur Verfügung steht.

REAKTIONSSPIELRAUM IN SCHWANKENDEN NACHFRAGESITUATIONEN

KONSTANTES EINKOMMEN BEI FLEXIBLEN ARBEITSZEITEN

Je nach Aufgabengebiet gibt es z. B. für Eltern mit schulpflichtigen Kindern auch die Möglichkeit einer Vollzeitbeschäftigung während der Schulzeit und einer vollständigen Freistellung in der Ferienzeit. Dies setzt voraus, dass ein individuell abgestimmtes Teilzeitmodell, eine jährliche Arbeitszeitabrechnung und die fortlaufende Zahlung eines Durchschnittsentgelts vereinbart werden.

VERSCHIEDENDSTE MODELLE SIND DENKBAR

Wo geht es und wo nicht?

Ein Hauptkriterium für die Umsetzung einer Gleitzeitregelung ist die „Unverbundenheit“ der zu erbringenden Arbeitsleistung. Bei vielen Aufgaben der Sachbearbeitung ist z. B. der genaue Zeitpunkt der Erledigung unerheblich. Entscheidend ist lediglich die Einhaltung von Produktions- und Fertigstellungsterminen sowie von Anwesenheitszeiten, in denen erforderliche Rücksprachen stattfinden können.

NICHT WANN GEARBEITET WIRD, IST ENTSCHEIDEND, SONDERN DASS TERMINE EINGEHALTEN WERDEN

Überall dort, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Abwicklung und Erledigung ihrer beruflichen Aufgaben allein verantwortlich sind, kann ihnen die Verantwortung für die täglichen Anwesenheitszeiten ebenfalls weitgehend selbst überlassen werden. Die so geschaffene Zeitautonomie der Beschäftigten durch Gleitzeitregelungen hat sich in vielen Unternehmen bereits als erfolgreich erwiesen: Die anstehenden Arbeitsaufgaben werden motivierter und qualitativ besser, was sich u. a. kostensenkend bemerkbar macht.

EIGENVERANTWORTLICHKEIT UND ZEITAUTONOMIE

In Betrieben, in denen die Arbeitsvorgänge – unterschiedlich stark – voneinander abhängig („verkettet“) sind, gestaltet sich die Umsetzung von Gleitzeitregelungen schwieriger. Hier müssen verschiedene Systeme der Planung und Abrechnung von Arbeitszeiten und Arbeitsvorgängen ausgehandelt werden. Auch die Umstrukturierung von verketteten Arbeitszusammenhängen ist denkbar. Dies bedeutet allerdings einen weit reichenden und häufig kostenintensiven Eingriff in die bestehenden Arbeitsstrukturen eines Unternehmens. Zum einen werden solche Differenzen bei der Organisation von Arbeitsvorgängen überwiegend in größeren Betrieben auftreten; zum anderen können größere Betriebe umfassendere Umstrukturierungen auch eher meistern, da sie über die

VERKETTETE ARBEITSPROZESSE ERFORDERN HÖHERE ANPASSUNGSLEISTUNGEN

UMSTRUKTURIERUNGEN DER ARBEITSZEITEN SIND MIT FINANZIELLEM WIE PERSONELLEM AUFWAND VERBUNDEN

DIE KOSTEN DER UMSTRUKTURIERUNG MÜSSEN SICH AMORTISIEREN notwendigen finanziellen und personellen Kapazitäten verfügen. Eine Reorganisation von Arbeitszusammenhängen ist grundsätzlich überall realisierbar, jedoch nur dort (wirtschaftlich) sinnvoll, wo durch eine solche „Investition“ eine effizientere Produktion und damit nachfolgende Kostenreduktion zu erwarten sind.

GRENZEN KLASSISCHER GLEITZEITREGELUNGEN In betrieblichen Zusammenhängen, in denen eine Bandproduktion einen pünktlichen Wechsel der Arbeitskräfte erfordert, kann eine „klassische“ Gleitzeitregelung kaum sinnvoll realisiert werden. Allerdings können in solchen Betrieben an den Wünschen und Vorstellungen der Beschäftigten orientierte Dienstplangestaltungen eine höhere Familienfreundlichkeit der Arbeitszeiten sicherstellen (vgl. hierzu die Kapitel „Absprache des Arbeitseinsatzes“ und „Jobsharing“).

Was durch wen?

ENTSCHEIDER: DIE UNTERNEHMENSLEITUNG Die Einführung von betriebsweiten Gleitzeitregelungen kann nur von der Geschäftsleitung entschieden werden. Sofern vorhanden, sollte der Betriebsrat auf jeden Fall dieser Maßnahme zustimmen. Auch auf Mitarbeiterbene muss für die Einführung von Gleitzeitmodellen und für eine Umstrukturierung der (Kern-)Arbeitszeiten geworben werden. Andererseits kann die Initiative auch vom Betriebsrat oder von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgehen. Wichtig ist letztlich nur, dass

ABSTIMMUNGSBEDARF FRÜHZEITIG REALISIEREN familienfreundlich gestaltete Gleitzeit- oder alternative Arbeitszeitregelungen diskutiert und deren Umsetzung mit allen Beteiligten frühzeitig abgestimmt werden.

WAS IN BETRIEBSVEREINBARUNGEN GEREGLT SEIN SOLL In jedem Fall sollten die betrieblichen Vereinbarungen möglichst unter Beachtung der folgenden Aspekte getroffen werden:

- Geltungsbereiche;
- Zeitrahmen, in denen Arbeitszeiten zu leisten sind;
- Kernarbeitszeiten;
- Pausenzeiten;
- tägliche Höchstarbeitszeiten;
- Modus der Zeiterfassung (z. B. Zeitkartensystem, Selbsterfassungsbögen);
- Modus der Abrechnungszeiträume (z. B. monatlich, jährlich);
- Modus der Berücksichtigung von Abwesenheitszeiten aus dienstlichen Gründen;
- Berücksichtigung von Abwesenheitszeiten aus sonstigen Gründen (gesetzlich vorgeschriebene sowie tariflich oder betrieblich vereinbarte entlohnte Fehlzeiten);
- Vereinbarungen über Handhabung von Zeitguthaben und Zeitschuld: Anzahl der Stunden, die in den nächsten Abrechnungszeitraum übertragen werden können;
- Umgang mit angefallenen Mehrarbeitsstunden: Auszahlung von Löhnen und Gehältern mit oder ohne Überstundenzuschläge (abhängig von der vereinbarten Wochenarbeitszeit und den Regelungen über den Verfall des Anspruchs auf Freizeitausgleich);
- Möglichkeiten des Freizeitausgleichs (z. B. verkürzte Tagesarbeitszeiten, im Block oder durch Anhängen an den Urlaub);

- Aufsicht und Kontrolle der vereinbarten Regelungen sowie Sanktionen im Fall eines Missbrauchs (z. B. durch Betriebsrat, Gleitzeitausschuss oder Vorgesetzte).

Als besonders familienfreundlich hat es sich erwiesen, wenn die durch Mehrarbeit erworbenen Ansprüche auf Freizeitausgleich nicht verfallen, also kein Übertragungslimit für „Plus-Stunden“ vereinbart wird. Diese Regelung hat sich insbesondere in Kleinbetrieben bereits zur Zufriedenheit aller Beteiligten bewährt. Ein Freizeitausgleich ist vor allem mit dem oder der unmittelbaren Vorgesetzten und den Kolleginnen und Kollegen abzusprechen.

Die Anzahl von Stunden, die Betriebsangehörige dem Unternehmen schulden dürfen („Minus-Stunden“), sollten jedoch limitiert und verbindlich geregelt sein. Durch diese Soll-Bestimmung kann einer Arbeitszeit-Überschuldung vorgebeugt werden. Gerade in familiären Krisensituationen ist es für die Betroffenen aber hilfreich, zu wählen zwischen

- der Inanspruchnahme von gesetzlicher, tariflicher oder betrieblicher Freistellung,
- regulärem Urlaub oder
- Arbeitszeit-Schuld.

Auch eine Kombination dieser Möglichkeiten ist im individuellen Fall in Erwägung zu ziehen. Ungeachtet der jeweiligen Regelungen bleibt zu beachten, dass gerade die Arbeitszeit-Schulden von vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bei gleichzeitiger Berücksichtigung familiärer Aufgaben möglicherweise schwieriger auszugleichen sind.

Bei allen Arbeitszeitregelungen empfiehlt es sich für die Unternehmensführung, die Belegschaft und die Arbeitnehmervertretung an der Diskussion zu beteiligen. In Führungsetagen entwickelten Lösungen mangelt es häufig an Akzeptanz in der Belegschaft und sie werden den unterschiedlichen Gegebenheiten vor Ort unter Umständen nicht gerecht. Bei einer auf Beteiligung und Verständigung ausgerichteten Führungskultur wird es daher leichter möglich sein, sich am „runden Tisch“ zusammzusetzen. So ist gewährleistet, dass die neuen Regelungen den Interessen aller Beteiligten gerecht werden.

Bezüglich der Arbeitszeiterfassung hat es sich als vorteilhaft erwiesen, wenn diese in Anlehnung an das bislang praktizierte System und in Abhängigkeit von Unternehmensbesonderheiten erfolgt. U. a.:

- Computergestützte, betriebsweit einheitliche Arbeitszeiterfassung: Für größere Betriebe, in denen die eigentlichen Arbeitsleistungen ausschließlich vor Ort erbracht werden, bietet sich ein computergestütztes Zeiterfassungssystem mittels einer „digitalen Stechuhr“ an.
- Computergestützte, individuelle Arbeitszeiterfassung: Insbesondere in kleineren Betrieben des Dienstleistungssektors, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitsleistung oftmals nicht im Betrieb direkt erbringen, empfiehlt es sich, mit Hilfe von Heim-Computern

KEIN ÜBERTRAGUNGSLIMIT FÜR „PLUS-STUNDEN“

FAMILIENORIENTIERT IST DIES ALLERDINGS NUR, WENN IM UNTERNEHMEN NICHT STÄNDIG ÜBERSTUNDEN ANFALLEN, FÜR DIE KEIN FREIZEITAUSSGLEICH GEWÄHRT WERDEN KANN.

FESTLEGUNG DER MAXIMALEN ARBEITSZEIT-SCHULD

BERÜCKSICHTIGEN, DASS VOLLZEITBESCHÄFTIGTE MIT FAMILIENPFLICHTEN IHRE ARBEITSZEIT-SCHULDEN ABBAUEN KÖNNEN

AKZEPTANZSTEIGERUNG DURCH TEILHABE ALLER BETEILIGTEN AM „RUNDEN TISCH“

FORMEN DER ARBEITSZEITERFASSUNG

ZENTRALE DIGITALE STECHUHR

DEZENTRALE DIGITALE ZEITERFASSUNG

und entsprechender Software (z. B. Tabellenkalkulation oder Textverarbeitung) die Arbeitsstunden zu dokumentieren. Die digitalen Arbeitszeitbögen können dann in der Personalabteilung zusammengeführt und bearbeitet werden.

TRADITIONELLE
ARBEITSZEITERFASSUNG

■ Für kleinere Handwerksbetriebe bietet sich eine Zeiterfassung mit traditionellen Mitteln an. In Anlehnung an bereits eingesetzte Dienstpläne können Arbeitszeiterfassungsbögen verwendet werden, in die die jeweiligen täglichen Arbeitsstunden von Hand eingetragen werden. Einer datentechnischen Bearbeitung zur Lohn- und/oder Arbeitszeitberechnung steht dies nicht im Wege.

BETRIEBLICHE
WIN-WIN-SITUATION

Unternehmensspezifische Gleitzeitregelungen, die die Wünsche und Vorstellungen aller Beteiligten berücksichtigen, können eine betriebliche Win-win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer darstellen – sofern die wenigen „Fallstricke“ beachtet werden (z. B. Limitierung der Minus-Stunden). Siehe Übersicht 2.

1.2 Teilzeit

Was ist das?

TEILZEIT: WENIGER ALS
DIE TARIFLICH FESTGESETZTE
NORMALARBEITSZEIT

Als Teilzeitarbeit gilt alles, was unterhalb der tariflich festgelegten Normalarbeitszeit vertraglich vereinbart wird. Häufig werden die zu leistenden Arbeitsstunden als Prozentanteile eines Vollzeitbeschäftigungsverhältnisses definiert. Das Arbeitsentgelt und betriebliche Sozialleistungen werden dementsprechend anteilig berechnet.

WICHTIGE NEUREGELUNGEN
SEIT ANFANG 2001

Seit dem 1. Januar 2001 gilt das Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverhältnisse. Dieses Gesetz soll dazu beitragen, eine Balance zwischen den gestiegenen Flexibilitätsinteressen von Beschäftigten und Arbeitgebern zu schaffen. Außerdem kann durch Teilzeitarbeit die allgemeine Beschäftigungssituation verbessert werden.

Wesentliche Neuregelungen für Teilzeitarbeit sind:

- Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten haben, soweit betriebliche Gründe dem nicht entgegenstehen, einen Anspruch, die Arbeitszeit zu verringern.
- Arbeitgeber haben Beschäftigten, auch in leitenden Positionen, Teilzeitarbeit zu ermöglichen.
- Bei der Besetzung freier Vollzeitarbeitsplätze sind die Wünsche der teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmer auf Rückkehr zur Vollzeitarbeit bevorzugt zu berücksichtigen.
- Arbeitgeber werden verpflichtet, Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit reduzieren wollen, über freie Voll- oder Teilzeitarbeitsplätze sowie die Arbeitnehmervertretung über Teilzeitarbeit im Betrieb und Unternehmen zu informieren und
- Teilzeitbeschäftigten die Teilnahme an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu ermöglichen.

**ÜBERSICHT 2:
FLEXIBILISIERUNG DER ARBEITSZEITLAGE DURCH GLEITZEIT**

Vorteile	Nachteile
Arbeitgeber/-in	
<ul style="list-style-type: none"> ■ geringere „verspätungsmotivierte“ Krankmeldungsrate ■ bessere Orientierung des Personaleinsatzes an betrieblichen Vorgaben ■ Kompromissbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in schwierigen betrieblichen Situationen ■ bessere Rekrutierungsmöglichkeiten für qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ■ erhöhte Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ zu Beginn erhöhter organisatorischer Aufwand für Arbeitszeiterfassung, Abrechnungen u. Ä. bei gleich bleibender Produktionsstruktur ■ je nach Arbeitszusammenhang evtl. eine Umstrukturierung der Arbeitsprozesse erforderlich, die insbesondere bei verketteten Arbeitsprozessen zeit- und kostenintensiv ist
Arbeitnehmer/-in	
<ul style="list-style-type: none"> ■ weniger Pünktlichkeitsstress ■ mehr Eigenverantwortung ■ Kollisionen mit Familienpflichten können vermieden werden ■ verbesserte Planbarkeit der Vereinbarung von Beruf und Familie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ das Aushandeln von Arbeitszeiten und Freizeitausgleich mit dem Team ist zumindest zu Anfang ungewohnt

QUELLE:
EIGENE ZUSAMMENSTELLUNG
NACH EXPERTENGESPRÄCHEN
UND LITERATURSICHTUNG

In der Praxis setzt sich immer mehr durch, die von der Arbeitnehmerin oder vom Arbeitnehmer gewünschte Anzahl der Arbeitsstunden zum Ausgangspunkt der Berechnungen zu nehmen. Bei allen Vereinbarungen sollten jedoch die Grenzen der Sozialversicherungspflichtigkeit beachtet werden. Diese gesetzlichen Grenzen gelten auch, wenn Arbeitszeitvereinbarungen lediglich mündlich getroffen werden. Im Einzelnen sind folgende Sozialversicherungen zu berücksichtigen:

- Arbeitslosenversicherung (ALV);
- Krankenversicherung (KV);
- Rentenversicherung (RV);
- Pflegeversicherung (PfV).

Handelt es sich um eine geringfügige Beschäftigung, so gelten besondere Regelungen in Bezug auf die Sozialversicherungspflicht und

AUSGANGSPUNKT: KONKRETE ANZAHL GEWÜNSCHTER ARBEITSSTUNDEN

DIE GRENZEN DER SOZIALVERSICHERUNGSPFLICHTIGKEIT BEACHTEN

GERINGFÜGIGE BESCHÄFTIGUNG

Steuerfreiheit (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 2000a). So gilt in Ost- und Westdeutschland eine bundeseinheitliche Geringfügigkeitsgrenze von 630 DM .

Für geringfügige, auf Dauer angelegte Alleinbeschäftigungsverhältnisse mit einem Monatsentgelt von bis zu 630 DM und einer Arbeitszeit von unter 15 Stunden muss der Arbeitgeber pauschal 12 % des Arbeitsentgelts an die Renten- und grundsätzlich pauschal 10 % an die Krankenversicherung abführen.

Arbeitnehmer, die neben einer bereits sozialversicherten Hauptbeschäftigung noch geringfügig arbeiten, sind auch in dieser Beschäftigung sozialversichert (ausgenommen Arbeitslosenversicherung). In beiden Beschäftigungen tragen Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Beiträge je zur Hälfte.

Für kurzfristige oder Saisonbeschäftigungen mit einer Maximaldauer von zwei Monaten oder jährlich höchstens 50 Arbeitstagen sind keine Sozialversicherungsbeiträge zu zahlen.

MEHRERE GERINGFÜGIGE ODER NEBENTÄTIGKEITEN KÖNNEN IN DER SUMME ZUR SOZIALVERSICHERUNGSPFLICHT FÜHREN Für die geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse gilt grundsätzlich das so genannte Additionsprinzip. D. h.: Werden mehrere Tätigkeiten ausgeübt, die unterhalb der genannten Grenzen liegen, so sind diese Arbeitsentgelte zusammenzurechnen. Sofern die Summe von 630 DM überschritten wird, ergibt sich eine Sozialversicherungspflicht, die dann sowohl den Arbeitnehmer als auch die Arbeitgeber betrifft.

Sonderform: Flexibler Ruhestand – was ist das?

GLEITENDER ÜBERGANG IN DEN RUHESTAND Mit dem Gesetz zur Förderung eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand sind im Jahr 2000 neue Rahmenbedingungen für Vereinbarungen über Altersteilzeitarbeit geschaffen worden (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 2000c). Grundsätzlich fördert das Arbeitsamt die Teilzeitarbeit von Beschäftigten im Alter von über 55 Jahren, wenn sie ihre Arbeitszeit bis zum Renteneintrittsalter halbieren.

FLEXIBLE GESTALTUNG DER ARBEITSZEITHALBIERUNG Dabei kann die Halbierung der Arbeitszeit flexibel gestaltet werden: eine regelmäßig verringerte tägliche Arbeitszeit, im wöchentlichen oder monatlichen Wechsel. Die Förderbedingung ist dann erfüllt, wenn die Arbeitszeit in einem Zeitraum von bis zu drei Jahren im Durchschnitt halbiert worden ist – sofern tariflich zugelassen kann dieser Zeitraum auf bis zu zehn Jahre erweitert werden (BMA 2001, 4). Eine Altersteilzeitarvereinbarung muss immer mindestens bis zum Rentenalter reichen und kann auch von Teilzeitbeschäftigten abgeschlossen werden.

FÖRDERBEDINGUNG: WIEDERBESETZUNG Zusätzlich muss für eine finanzielle Unterstützung durch das Altersteilzeitgesetz gewährleistet sein, dass der durch Altersteilzeit frei gewordene Arbeitsplatz durch

■ die Einstellung eines Arbeitslosen oder
 ■ die Übernahme eines Auszubildenden
 wiederbesetzt wird. In Kleinbetrieben mit weniger als 50 Arbeitnehmern reicht es in Ausnahmefällen auch aus, wenn ein Auszubildender eingestellt wird.

Wofür ist das gut?

Durch eine Vollzeitbeschäftigung einschließlich der erforderlichen Wegezeiten können bei Berufstätigen mit besonderen familiären Verpflichtungen erhebliche Probleme des Zeitmanagements auftreten. Die Versorgung von Familienangehörigen kann oftmals nicht für den gesamten (Arbeits-)Tag sichergestellt werden, selbst wenn andere Familienmitglieder Teile der Betreuungs- und Pflegeaufgaben übernehmen. Zudem bieten Kinderbetreuungseinrichtungen sowie Tagesbetreuungsstätten für ältere Menschen gegenwärtig noch nicht genügend lange Öffnungszeiten an, die den extensiven Zeitbedarf von Vollzeitbeschäftigten decken.

PROBLEME DES ZEITMANAGEMENTS MINIMIEREN

FEHLENDE
BETREUUNGSANGEBOTE
AUSGLEICHEN

Hier setzen Teilzeitmöglichkeiten an und bieten die Alternative, die berufliche Inanspruchnahme zeitlich zu reduzieren. Verminderte Arbeitszeiten können einerseits zu einer Entlastung der Beschäftigten führen und andererseits die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit in der verbleibenden Arbeitszeit deutlich steigern. Wissen die Beschäftigten, dass die Betreuung der Familienangehörigen geregelt ist, so kann die berufliche Arbeit konzentrierter erledigt werden.

REDUZIERTER ARBEITSZEITEN
ENTLASTEN UND STEIGERN
DIE MOTIVATION

Teilzeitarbeit bietet eine Alternative für Lebensphasen, in denen besondere familiäre Belastungen bestehen. Diese betreffen zunächst die Zeiten, in denen Kinder geboren und intensiv betreut werden müssen. Aber auch – und dies wird bislang noch unzureichend berücksichtigt – Zeiten im höheren Berufslebensalter, wenn die eigenen Eltern oder ggf. auch Enkelkinder betreut sein wollen.

PHASEN AUSSERGEWÖHNLICHER FAMILIÄRER BELASTUNGEN DURCH BETREUUNG VON (ENKEL-) KINDERN, PFLEGE VON ANGEHÖRIGEN

Neben familiären Gründen ist auch aus anderen Motiven heraus ein Trend zu mehr Teilzeitarbeit zu verzeichnen: Weiterbildungsinteressen und das Bedürfnis nach mehr Freizeit sind hier ausschlaggebend.

WEITERBILDUNGSINTERESSEN UND GESTIEGENE FREIZEITBEDÜRFNISSE

Der aktuellen Diskussion um Teilzeitmodelle kommt vor dem Hintergrund der Beschäftigungssituation besondere Bedeutung zu, denn individuelle Teilzeitregelungen ermöglichen es, auch zurzeit Arbeitssuchenden und Arbeitslosen attraktive Arbeitsplatzangebote zu machen. Durch bedarfsgerechte Teilzeitangebote können so zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden.

BEDARFSGERECHTE TEILZEITANGEBOTE SCHAFFEN ZUSÄTZLICHE ARBEITSPLÄTZE

Außerdem werden in Deutschland jährlich 1,9 Milliarden Überstunden geleistet, dies sind 60 Stunden Mehrarbeit pro Erwerbstätigen und Jahr – Tendenz steigend (Bundesmann-Jansen et al. 2000,57). Auch dies bietet ein erhebliches Potenzial für zusätzliche Arbeitsplätze mit Teilzeitregelungen.

ABBAU VON 1,9 MILLIARDEN ÜBERSTUNDEN SCHAFFT ARBEITSPLÄTZE

VORTEILE FÜR ARBEITGEBER: MOTIVATIONS- UND LEISTUNGSSTEIGERUNG RAHMENBEDINGUNGEN FLEXIBLER TEILZEIT	<p>Aber auch für Arbeitgeber bieten Teilzeitregelungen Vorteile. Kann ein Arbeitgeber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine attraktive Beschäftigung unterhalb der Normalarbeitszeit anbieten, die zugleich eine interessante Berufsperspektive bietet, so kann er mit einer hohen Motivation und zusätzlichen Leistungssteigerung rechnen. Dabei sind bereits im Vorfeld u. a. folgende Aspekte zu berücksichtigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufstockung der Arbeitszeit im Zuge der familiären Entlastung; ■ berufliche Qualifizierung auch im Hinblick auf eine ausgedehntere Berufstätigkeit in der nachfamiliären Phase; ■ Aussichten auf beruflichen Aufstieg während bzw. nach der Familiezeit.
QUALIFIKATIONSERHALT UND SICHERUNG VON „HAUSWISSEN“	<p>Durch solche zukunftsgerichteten Vereinbarungen können Beschäftigte trotz zwischenzeitlicher familiärer Prioritäten gehalten sowie qualifikations- und motivationsgerecht eingesetzt werden.</p>

Wo geht das und wo nicht?

TEILZEIT IST FAST IMMER MÖGLICH, HÄUFIG IN DER PRODUKTION	<p>An dieser Stelle sei die Behauptung erlaubt: Teilzeitarbeit ist fast immer möglich. Besonders verbreitet ist Teilzeitarbeit in arbeitsteiligen Produktionszusammenhängen, in denen ein Wechsel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bandpausen keinerlei organisatorische Schwierigkeiten bereitet.</p>
BESONDERS BEVORZUGT: TEILZEIT AN VORMITTAGEN AUF DIE QUALITÄT DER ARBEIT KOMMT ES AN	<p>In manchen Betrieben ergibt sich allerdings ein Problem dadurch, dass familienbedingte Teilzeitarbeit oftmals in den Vormittagsstunden bevorzugt wird. Die Sicherstellung der fortlaufenden Produktion in den Nachmittagsstunden gestaltet sich dann schwierig. Dennoch zeigt sich im Arbeitsalltag, dass Unternehmen auch bereit sind, auf Vormittage begrenzte Teilzeit anzubieten, wenn es sich um Arbeitsplätze handelt, wo jahrelange Übung sowie spezielle Kenntnisse und Fertigkeiten erforderlich sind, über die im spezifischen Betrieb nur ausgewählte, hoch qualifizierte (Teilzeit-)Arbeitskräfte verfügen.</p>
KONTINUIERLICHER ANSTIEG VON TEILZEITAR- BEITSPÄTZEN	<p>In den letzten Jahren ist der Anteil der zur Verfügung stehenden Teilzeitarbeitsplätze erfreulicherweise kontinuierlich gestiegen – aus familienpolitischer Sicht ein Erfolg, der durch das neue Teilzeit-Gesetz nochmals unterstrichen wird. Die Erhöhung von Teilzeitarbeitsplätzen erfolgt meist</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ im Zuge der Umstrukturierung von Aufgaben im Unternehmen; ■ durch die Einführung neuer Technologien oder ■ durch den Wegfall bestimmter Tätigkeiten und die Reorganisation verbleibender Aufgaben.
TROTZ RECHTSANSPRUCH AUF TEILZEIT: ZWEI HÄUFIG GEÄUSSERTE EINWÄNDE: TEILZEIT POTENZIIERT ARBEITSAUFWAND	<p>Immer wieder ist in Diskussionen über Teilzeitarbeit der Einwand zu hören, dass dies in leitenden Positionen nicht realisierbar sei:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bei der Teilung von Leitungspositionen potenziere sich der Organisations- und Besprechungsbedarf, damit beiden verantwortlichen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern die notwendigen Informationen zur Verfügung stehen.

- Leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen immer für Rückfragen und schnelle Entscheidungen zur Verfügung stehen.

FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN VERFÜGBAR SEIN

Beide Argumente bringen allerdings nichts zwingend gegen eine Teilzeitregelung vor. Der Mehraufwand an Besprechung und Organisation ist zwar unbestritten, demgegenüber sind aber die Kosten für Einarbeitung und Qualifizierung einer neuen vollzeitbeschäftigten Leitungsperson deutlich höher. Auch der Verlust von internem Betriebswissen, das von der neuen Führungskraft erst im Laufe einer längeren Betriebszugehörigkeit gesammelt werden kann, ist gravierend. Darüber hinaus können durch die Teilung von Führungsaufgaben überaus positive Effekte erzielt werden:

GEGENARGUMENTE: KOSTEN, EINARBEITUNGSZEIT, VERLUST VON INTERNEM BETRIEBSWISSEN

- persönliche Antipathien der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber den Führungskräften werden ausgeglichen, wenn eine weitere Führungsperson ansprechbar ist;
- ein Mehr an Kommunikation unter den Führungskräften bedeutet die Schaffung von „Räumen“, in denen auch innovative oder unorthodoxe Modelle entwickelt werden können (Synergieeffekt).

AUSGLEICH PERSÖNLICHER ANTIPATHIEN

SYNERGIEEFFEKTE DURCH MEHR KOMMUNIKATION

Dem Argument, dass Führungskräfte stets vor Ort sein sollten, kann entgegengehalten werden, dass auch keine vollzeitbeschäftigte Leitungsperson während aller Dienststunden für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung steht. Die Erfahrungen aus den Bundeswettbewerben „Der familienfreundliche Betrieb“ zeigen anhand vieler Beispiele, dass es vor allem auf den Zuschnitt des Aufgabenfeldes ankommt. Hier gilt es, die verfügbaren Arbeitszeiten in Abstimmung mit den betrieblichen Notwendigkeiten zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu nutzen:

KEINE FÜHRUNGSKRAFT IST IMMER VOR ORT

ERFAHRUNGEN AUS DEN BUNDESWETTBEWERBEN

- Klein- und mittelständische Unternehmen können oft aufgrund der Arbeitsstrukturen und des persönlichen Bezugs zum Arbeitnehmer (und seiner Arbeitszeitwünsche) besonders flexibel reagieren;
- Großunternehmen können zumeist aufgrund des vorhandenen Verwaltungsapparates die Koordinierungsaufgaben einfacher erledigen und betriebsübergreifend verschiedene Teilzeitmodelle praktizieren.

PERSÖNLICHEN BEZUG SICHERSTELLEN

PALETTE UNTERSCHIEDLICHER MODELLE

Was durch wen?

Grundsätzlich kann ein Teilzeitbedarf ungeachtet der individuellen Motivation von jedem Einzelnen angesprochen werden, auch von Führungskräften und Leitungspersonen. Die konkrete Umstrukturierung von Arbeitsabläufen sowie die Zustimmung zur Umbesetzung bereits bestehender Arbeitsplätze muss jedoch durch die Vorgesetzten erfolgen. Auch der Betriebsrat sowie die Vertreterinnen und Vertreter der Gewerkschaften sind von Anfang an in diesem Prozess zu berücksichtigen. Kooperationsbereitschaft und Flexibilität der Kolleginnen und Kollegen erleichtern es, Möglichkeiten eines individuellen Teilzeitwunsches zu diskutieren und zu realisieren.

DIE INITIATIVE KANN VON JEDEM EINZELNEN AUSGEHEN

DIE ENTSCHEIDUNG BLEIBT DER GESCHÄFTSFÜHRUNG VORBEHALTEN

KOOPERATION UND FLEXIBILITÄT DER BETEILIGTEN

Wenn individuelle Arbeitsverträge geschlossen werden, dann sind selbstverständlich die gesetzlichen Rahmenbestimmungen sowie die

REGELUNGSINHALTE FÜR KONKRETE ARBEITSVERTRÄGE

gültigen Tarifbestimmungen einzuhalten. Darüber hinaus sollte ein Arbeitsvertrag Angaben zu folgenden Punkten enthalten:

- Stundenzahl;
- Arbeitszeitbezugsrahmen (wöchentliche, monatliche oder jährliche Soll-Stundenzahl);
- Zusammensetzung und Höhe des Bruttoentgelts pro Monat;
- Art der Tätigkeit;
- Einsatzbereich;
- Kündigungsfristen;
- eventuelle Sondervereinbarungen (z. B. besondere Arbeitszeiten);
- Ansprüche auf anteilige und volle Sozial- und Sonderleistungen und
- Mehrarbeitskonditionen.

NACHTEILE AUFSEITEN DER BESCHÄFTIGTEN

Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind mit einer Teilzeitbeschäftigung unmittelbare wie langfristige Nachteile verbunden, denn neben der aktuellen Einkommenseinbuße mindern sich durch die geringeren Beitragszahlungen in die Sozialversicherungen teilweise auch die daraus resultierenden Ansprüche. So resultieren z. B. aus den geringeren Beiträgen in die Rentenversicherung geminderte Ansprüche im Alter.

VORTEILE GEGENÜBER EINER GÄNZLICHEN FAMILIENPAUSE

Nichtsdestotrotz ist eine Teilzeitbeschäftigung einer „gänzlichen“ Familienpause vorzuziehen. Wollen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über einen längeren Zeitraum in Teilzeit beschäftigt sein, so kann im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten eine zusätzliche private Rentenvorsorge erwogen werden.

1.3 Freie Absprache des Arbeitseinsatzes, Arbeitszeitblöcke und Jobsharing

Was ist das?

FÜR VOLLZEIT- UND TEILZEIT- BESCHÄFTIGTE INTERESSANT

Die im Folgenden zu behandelnden Arbeitszeitmodelle betreffen nicht nur Teilzeitbeschäftigte, sondern können auch für diejenigen Vollzeitbeschäftigten interessante Alternativen bieten, die Anregungen zur familienfreundlichen Gestaltung umfangreicherer Erwerbstätigkeit suchen.

WECHSEL VON LÄNGEREN ARBEITSBLÖCKEN UND FREIZEIT

Bei der Verabredung von größeren Arbeitszeitblöcken wird nicht an allen fünf Tagen in der Woche die gleiche Zahl von Arbeitsstunden geleistet. Vielmehr wird die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit zu größeren, tagesübergreifenden Einheiten zusammengefasst. Generell wechseln sich längere Freizeiten mit Arbeitsblöcken ab: Diese können über eine Woche, einen Monat oder eine längere Zeitspanne aufgeteilt werden.

ZWEI BESCHÄFTIGTE, EIN ARBEITSPLATZ

Beim klassischen Jobsharing teilen sich in der Regel zwei Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz. Um z. B. eine Stelle zu halbieren, sind unterschiedliche Modelle denkbar: Die Arbeitnehmerin-

ÜBERSICHT 3: VOR- UND NACHTEILE VON TEILZEITARBEIT

Vorteile

Nachteile

Arbeitgeber/-in

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Ausweitung der Betriebszeiten ■ Teilzeit kann durch belastungsgerechteren Personaleinsatz kostengünstiger als Vollzeitarbeit sein ■ bessere Position am Markt und verbessertes Firmenimage ■ Vermeidung oder Abmilderung von Personalabbau durch freiwillige Teilzeitarbeit ■ Vermeidung von ungewollter Personalaufstockung ■ entspricht Wünschen und Forderungen von Vollzeitkräften und Berufsrückkehrern ■ Entgegenkommen bei der Arbeitszeitgestaltung steigert Motivation ■ höhere Arbeitsproduktivität | <ul style="list-style-type: none"> ■ höhere Personalbetreuungskosten ■ höhere Infrastruktur- und Personalnebenkosten ■ höhere Kosten für Arbeitsvorbereitung, Organisation und Führungsaufgaben ■ zusätzliche Kosten aufgrund der Überschreitung gesetzlicher Schwellenwerte (z. B. Betriebsratsfreistellung) ■ höhere Anlauf- und Rüstzeiten |
|--|--|

Arbeitnehmer/-in

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ mehr Zeit für sich selbst und die Familie sowie für Aus- und Weiterbildung oder Nebenbeschäftigungen ■ geringere Belastung durch Arbeit ■ geringere Steuerbelastung aufgrund der Steuerprogression ■ geringere private Ausgaben aufgrund gesunkener Inanspruchnahme von Dienstleistungen, (kontinuierliche) Teilnahme am Erwerbsleben, (Zu-)Verdienstmöglichkeit | <ul style="list-style-type: none"> ■ geringeres Einkommen ■ geringere Rente und reduzierte Ansprüche auf Arbeitslosengeld nach mehr als drei Jahren Teilzeitarbeit ■ geringere betriebliche Sozialleistungen ■ Nebenkosten der Erwerbstätigkeit sinken nicht (unbedingt) proportional ■ Verzögerung(en) des beruflichen Aufstiegs in Führungspositionen |
|---|--|

nen und Arbeitnehmer kommen z. B. jeweils

- festgelegte halbe Tage (vormittags oder nachmittags);
- wöchentlich wechselnd ganztags oder
- zur Mitte der Woche abwechselnd.

ÜBERSICHT 4: KLASSISCHE FORM DES JOBSHARING

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
Mitarbeiter/-in A	Mitarbeiter/-in A	Mitarbeiter/-in A	Mitarbeiter/-in A	Mitarbeiter/-in A
Mitarbeiter/-in B	Mitarbeiter/-in B	Mitarbeiter/-in B	Mitarbeiter/-in B	Mitarbeiter/-in B

ÜBERSICHT 5: KLASSISCHE FORM DES JOBSHARING

1. Woche	2. Woche	3. Woche	4. Woche
Mitarbeiter/-in A	Mitarbeiter/-in B	Mitarbeiter/-in A	Mitarbeiter/-in B
Mitarbeiter/-in A	Mitarbeiter/-in B	Mitarbeiter/-in A	Mitarbeiter/-in B

ÜBERSICHT 6: JOBSHARING MIT WECHSEL ZUR WOCHENMITTE

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
Mitarbeiter/-in A	Mitarbeiter/-in A	Mitarbeiter/-in A	Mitarbeiter/-in B	Mitarbeiter/-in B
Mitarbeiter/-in A	Mitarbeiter/-in A	Mitarbeiter/-in B	Mitarbeiter/-in B	Mitarbeiter/-in B

Während „früher“ häufig arbeitsvertraglich festgelegt wurde, dass sich die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Krankheitsfällen oder in der Urlaubszeit gegenseitig vertreten, setzt sich mehr und mehr ein davon losgelöstes Verständnis von Jobsharing in der Praxis durch. Gerade in der Ferienzeit schulpflichtiger Kinder bedeuten diese Vertretungspflichten für die berufstätigen Eltern einen zusätzlichen Betreuungsaufwand und intensiveren Familienzeitbedarf. Die generelle Vertretungspflicht beim klassischen Jobsharing schränkt in solchen Zeiten mehr ein, als dass sie entlastet. Jobsharing bezieht sich daher zunehmend auf die rein inhaltliche Teilung eines Aufgabengebiets.

HOHER KOORDINIERUNGS- AUFWAND UND ZUSÄTZLI- CHER KOSTENFAKTOR

Der Koordinierungsaufwand für personenbezogene Arbeitsblöcke und Jobsharing ist vergleichsweise hoch und – so er zentral in der Betriebsverwaltung erfolgt – ein zusätzlicher Kostenfaktor. Deshalb gehen Unternehmen vermehrt dazu über, die Anwesenheit am Arbeitsplatz von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst organisieren zu lassen.

FAMILIENBEDINGTER TAUSCH VON ARBEITSEINSÄTZEN

Auch der familienbedingte Tausch von Arbeitseinsätzen wird mehr und mehr als Angelegenheit der unmittelbar Betroffenen erachtet. Die Erfahrungen zeigen, dass dies eine praktikable Variante ist, wenn die notwendige Hilfs- und Kooperationsbereitschaft gegenseitig vorhanden ist.

Eine weitere praktizierte Variante ist die Zusammenlegung von zwei Arbeitsplätzen und Drittelung des Gesamtstundenvolumens. Die Partnerinnen und Partner haben dann keine halbe, sondern eine Zwei-Drittel-Stelle. Die Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können zudem so „geblockt“ werden, dass sie sich die Arbeit an den zwei zur Verfügung stehenden Arbeitsplätzen ihrem Zeitbudget entsprechend teilen.

ZWEI ARBEITSPLÄTZE FÜR
DREI BESCHÄFTIGTE

Diese freie Absprache der Anwesenheit am Arbeitsplatz bietet sich für Arbeitsplätze oder in Arbeitsprozessen an,

FREIE ABSPRACHE DER
ANWESENHEIT AM ARBEITS-
PLATZ

- die nicht unmittelbar miteinander verknüpft sind;
- bei denen konzeptionelle Arbeiten anfallen oder
- die an einem festen Arbeitsplatz ohne Kontroll- oder Leitungsfunktionen unabhängig erbracht werden.

Die Vereinbarungen über Arbeitseinsätze kann – sofern keine arbeits-technischen Lücken entstehen – auch losgelöst von der Aufteilung auf Arbeitsplätze erfolgen.

Im Unterschied zur Gleitzeit sind bei der freien Absprache keinerlei Kernarbeitszeiten einzuhalten. Es ist allerdings zu gewährleisten, dass

KEINE KERNARBEITSZEITEN

- sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abstimmen können;
- der reibungslose Arbeitsablauf sichergestellt ist.

Die freie Absprache der Arbeitsplatzanwesenheit zeichnet sich also durch ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit der Einzelnen aus. Eine solch freizügige Arbeitszeit- und Anwesenheitsregelung wird allerdings nicht von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewünscht und ist nicht in jedem Betrieb praktikabel.

HOHES MASS AN EIGENVER-
ANTWORTLICHKEIT IST WEDER
ÜBERALL GEWÜNSCHT NOCH
IMMER PRAKTIKABEL

Sollte sich aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine solche Arbeitszeitregelung als besonders familienfreundlich herausstellen, so empfiehlt sich vorab eine sorgfältige Prüfung der Praktikabilität und eine Abwägung der Vor- und Nachteile für alle Beteiligten, bevor aus grundsätzlichen Bedenken heraus eine Ablehnung des Vorschlags erfolgt.

ÜBERPRÜFUNG DER PRAKTI-
KABILITÄT SOWIE DER VOR-
UND NACHTEILE

Wofür ist das gut? Was geht wo?

Bei einer festen Vereinbarung über Arbeitszeitblöcke als Jobsharing oder Einzelfallregelung sind die Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter während der Arbeitszeit im Unternehmen anwesend – im Gegensatz zu Gleitzeitregelungen, bei denen dies nur in der Kernarbeitszeit verpflichtend ist. Teilzeitarbeit im Block ist für einen Arbeitgeber vor allem dann von Interesse, wenn

VORTEILE DER EINZELFALL-
REGELUNGEN

- die Arbeitsleistung nur an einem Arbeitsplatz erbracht werden kann,
- die Einrichtung eines weiteren Teilzeitarbeitsplatzes mit einem erheblichen finanziellen Aufwand verbunden ist oder
- die Gesamtanwesenheitszeit der Arbeitskräfte im Betrieb dadurch verlängert und damit die Auslastung sowie das Angebot verbessert werden kann.



Freie Absprache.



Gerade der letzte Aspekt ist für Arbeitgeber im Einzelhandel, dem Dienstleistungssegment oder in der Produktion relevant, wenn längere Betriebs- oder Öffnungszeiten abgedeckt werden müssen, ohne dass zeitaufwendige ÜbergabeprozEDUREN oder länger dauernde Arbeitsunterbrechungen anfallen.

VERLÄNGERUNG DER
BETRIEBS- ODER ÖFFNUNGS-
ZEITEN ...

Aufseiten der Beschäftigten wird bei diesen Formen der Teilzeitbeschäftigung die Kombination von größeren Arbeitszeitblöcken mit längeren Familienphasen möglich.

... UND LÄNGERE FAMILIEN-
PHASEN

Welche Arbeitszeitvereinbarung von Unternehmensleitungen und Betriebsangehörigen nun bevorzugt und praktiziert wird, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. So müssen u. a. betriebliche Gegebenheiten mit den Möglichkeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer arrangiert werden, ihren familiären Verpflichtungen nachzukommen. Es kommt aber auch auf die Art des Produkts oder der Dienstleistung an.

BETRIEBSSPEZIFIKA UND
INDIVIDUELLE WÜNSCHE
BEACHTEN

So kann die Möglichkeit der freien Absprache von Arbeitszeiten im Unternehmen nur dann eine erfolgreiche Alternative sein, wenn es sich um eine selbstständig zu erbringende, „unabhängige“ Tätigkeit handelt, bei der die Anwesenheit im Unternehmen oft nicht zwangsläufig erforderlich ist (vgl. das Kapitel „Freie Wahl des Arbeitsplatzes“). In hochgradig arbeitsteiligen, maschinenintensiven Produktionsprozessen hingegen sind solche Arbeitszeitvereinbarungen kaum zu realisieren. Die Palette von Tätigkeiten, die in freier Zeitabsprache abgewickelt werden können, ist jedoch deutlich größer als zumeist angenommen wird. Auch durch die Veränderungen hin zur Informationsgesellschaft wird weitaus mehr möglich, als dies die Fantasie oder die Flexibilität von Entscheidungsträgern in der Praxis bislang zulässt. Für die Zukunft müssen deshalb vermehrt Erfolg versprechende Zeitkonzepte und verstärkt innovative Einzellösungen erprobt werden. Nur wenn diesen Neuerungen – in Absprache mit allen Beteiligten – eine Chance gegeben wird, lassen sich die Befürchtungen eines Missbrauchs oder die Skepsis an der Durchführbarkeit ausräumen.

ORTSUNABHÄNGIGE,
SELBSTSTÄNDIGE TÄTIGKEIT

MASCHINENINTENSIVE UND
HOCHGRADIG ARBEITSTEILIGE
PRODUKTION ALS
AUSSCHLUSSKRITERIUM

DIE ANFORDERUNGEN EINER
„NEUEN“ ARBEITSGESELL-
SCHAFT ERFORDERN FANTASIE
UND FLEXIBILITÄT

Die Bereitschaft der anderen Betriebsangehörigen, auf die Besonderheiten solcher Arbeitszeitvereinbarungen Rücksicht zu nehmen, kann nur dann deutlich gesteigert werden, wenn die Unternehmensleitung auch für nicht familiär motivierte individuelle Vereinbarungswünsche und Arbeitszeitmodelle Unterstützung signalisiert.

NOTWENDIG: DIE UNTERSTÜT-
ZUNG DURCH DIE UNTERNEH-
MENSLEITUNG

Was durch wen?

Die generelle Zustimmung zur Entwicklung und Umsetzung von besonderen Regelungen zur Arbeitszeitlage, die mit Familienpflichten harmonisieren, kann ausschließlich von der Unternehmensleitung kommen. Wird eine Unternehmensrichtlinie zur Harmonisierung von Beruf und Familie formuliert und ist die Leitung der Überzeugung, dass individuelle Arbeitszeitvereinbarungen so flexibel wie möglich und mit möglichst vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getroffen werden sol-

FORMULIERUNG EINER
UNTERNEHMENSLEITLINIE
ODER BETRIEBSVEREINBA-
RUNG

len, so steht der Ausformulierung und Verankerung in einer Betriebsvereinbarung nichts mehr im Wege.

BERÜCKSICHTIGUNG DER BELEGSCHAFTSINTERESSEN UND ARBEITNEHMERSCHUTZRECHTE	Seitens des Betriebsrats ist dabei allerdings darauf zu achten, dass solche Betriebsvereinbarungen nicht zulasten der Belegschaft ausfallen oder gar zentrale Arbeitnehmerschutzrechte verletzt werden (z. B. Vereinbarungen über permanente Spätschichten, Nacht- oder Wochenendarbeit ohne Zuschläge, Häufigkeit und Umfang von Mehrarbeit etc.).
REGELUNGSIHALTE EINER BETRIEBSVEREINBARUNG	Zu den zu berücksichtigenden Aspekten einer solchen Betriebsvereinbarung sei auf die Gleitzeit- und Teilzeitvereinbarungen verwiesen. (vgl. Anhang 5).
ZUSTIMMUNGSPFLICHT DES BETRIEBSRATS	Für jede einzelne Umsetzung, die nicht durch eine Betriebsvereinbarung abgedeckt wird, ist die Zustimmung des Betriebsrates erforderlich. Sieht sich dieser hierzu nicht in der Lage, so kann er zunächst seine Bedenken vorbringen und die Überprüfung der Vereinbarung nach einer Probezeit erwirken (Zustimmungspflicht).

Jenseits aller formalen Zustimmungspflichten gilt aber auch für diese Vereinbarungen, dass die Findung einvernehmlicher Lösungen – auch in Einzelfällen – durch die gute Zusammenarbeit aller Beteiligten erleichtert wird.

Vorgehensweise bei der Suche nach neuen familienfreundlichen Arbeitszeitmustern

SUCHE NACH ERFOLG VERSPRECHENDEN ZEITMUSTERN	Das strategische Vorgehen bei der Suche nach Erfolg versprechenden Zeitmustern für Betriebsangehörige und Unternehmen ist in der folgenden Übersicht grafisch zusammengefasst. Die Leitfragen zur Einführung neuer Zeitmuster erfolgt hierbei aus der Unternehmensperspektive, da nur sie die „Zündung“ für den „Motor“ eines grundsätzlichen Strukturwandels der Arbeitszeiten sein kann.
LEITFRAGEN ZUR EINFÜHRUNG NEUER ZEITMUSTER	

Mit der folgenden Checkliste werden aber auch die Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermittelt.

EINE CHECKLISTE Checkliste für die Einführung von familienunterstützenden flexiblen Arbeitszeitregelungen

1. Welche Arbeitszeitlängen werden von welchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bevorzugt?
2. Welche Arbeitszeitlagen werden von welchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bevorzugt?
3. Welche Betriebs- und/oder Öffnungszeiten sind erwünscht bzw. erforderlich?
4. Welche Schwankungen innerhalb des Arbeitsaufkommens sind erwartungsgemäß pro Tag, Woche, Monat und Jahr einzuplanen?
5. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit welcher Qualifikation sind zu welchen Betriebs- und/oder Öffnungszeiten erforderlich?
6. Wie können unvorhergesehene Arbeitsspitzen (aber auch Auftragsflauten) bewältigt werden?

ÜBERSICHT 7: LEITFRAGEN ZUR EINFÜHRUNG



QUELLE:
HEGNER ET AL. 1989, 9.

7. Wie können zukünftig krankheitsbedingte Personalausfälle ausgeglichen werden? Wie erfolgte dies bisher?
8. Welches Zeiterfassungssystem wurde bisher verwendet? Ist es weiterhin sinnvoll oder bedarf es Veränderungen?
9. Wie können alle Unternehmensangehörigen (Betriebsangehörige, Personalverantwortliche und Arbeitnehmervertreter) in Vorbereitung und Organisation von Arbeitszeit-Neustrukturierungen einbezogen werden?
10. Welche Arbeitsbereiche wollen oder sollen mit einer „Erprobungsphase“ beginnen?
 - a. Welche Arbeitsplätze müssen möglicherweise nicht vollzeitbesetzt sein?
 - b. Welche Arbeitsplätze lassen sich so aufteilen, dass anstelle von Vollzeitstellen (mehrere) Teilzeitstellen entstehen?
 - c. Gibt es in einer Abteilung schon Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die konkrete Vorstellungen für ihren Arbeitsbereich haben?
11. Können diese Arbeitsbereiche weitestgehend „freihändig“ die Vereinbarung von individuellen Arbeitszeiten vornehmen? Orientieren

sich diese Regelungen an Eckdaten wie z. B. Öffnungs- oder Laufzeiten, erforderlichen Besetzungstärken, notwendigen Qualifikationen?

12. Wie lange soll der „Probelauf“ dauern? Wann kann es losgehen?

... UND EIN DETAILLIERTER FRAGEBOGEN

Neben den Leitfragen an die Unternehmensführung und der Checkliste zur Umsetzung kann ein drittes Instrument eingesetzt werden: Eine detaillierte Liste mit Fragen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Vorgesetzten. Dieser Fragenkatalog kann

- nur in bestimmten Unternehmensbereichen eingesetzt werden;
- vor der Einführung, während der Erprobungsphase und nach der Einführung von allen Beteiligten ausgefüllt werden;
- der Überprüfung der Familienfreundlichkeit dienen;
- die Akzeptanz der Arbeitszeitregelungen in der Belegschaft überprüfen.

KONTROLLE SUBJEKTIVER ARBEITSZEITZUFRIEDENHEIT

Damit kann die subjektive Zufriedenheit mit den alten und neuen Arbeitszeitregelungen kontrolliert und bereits in einer Frühphase ggf. korrigiert werden. Dabei erhebt die Aufzählung keinen Anspruch auf Vollständigkeit, und es können Fragen unter Berücksichtigung von Besonderheiten des Unternehmens einzelnen Abteilungen oder Produktionsbereichen angepasst werden. In jedem Fall ist sie ein Indikator dafür, wo die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der „Schuh drückt“.

1.4 Telearbeit und Wahl des Arbeitsortes

Was ist das?

EIGENVERANTWORTLICHE, KOORDINIERTER WAHL DES ARBEITSPLATZES

In manchen Arbeitsbereichen und -zusammenhängen können die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eigenverantwortlich und in Absprache mit Vorgesetzten und Kollegen vereinbaren, Arbeitsleistungen regelmäßig, zeitweise oder bei besonderen Anlässen an einem Ort ihrer Wahl – z. B. zu Hause – zu erbringen.

VORAUSSETZUNG: ZWEI NAHEZU IDENTISCHE ARBEITSPLÄTZE

In der Regel haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Arbeitsplatz zu Hause, der dem im Betrieb vergleichbar ausgestattet ist. Die Einrichtung eines solchen außerbetrieblichen Arbeitsplatzes wird entweder von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst oder vom Unternehmen finanziert. Existiert ein Arbeitsplatz sowohl im Betrieb als auch in den eigenen vier Wänden, so kann eine fast völlig freie Arbeitszeiteinteilung erfolgen – unabhängig von der vereinbarten Gesamtarbeitszeit. Das Modell der „freien Wahl des Arbeitsplatzes“ setzt zwingend einen Arbeitsplatz im Betrieb und einen privaten voraus, denn erst das Vorhandensein von zwei nahezu gleichen Arbeitsplätzen erlaubt die tatsächliche Wahlmöglichkeit.

KURZE ODER SELTENE BÜRO-TAGE MIT DER GEFAHR DER ENTKOPPELUNG

Die Anwesenheit der „Beschäftigten mit zwei Arbeitsplätzen“ im Betrieb kann sich – für Abgabe fertig gestellter Arbeiten, Entgegennahme neuer Aufträge oder Materialien und Besprechungen – auf die

ÜBERSICHT: 8 EINSCHÄTZUNGEN ZUR FAMILIENFREUNDLICHKEIT VON ARBEITSZEITREGELUNGEN

	lehne völlig ab stimme voll zu						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Meine Arbeitszeidlänge entspricht genau meinen Vorstellungen.							
Ich bin mit meiner Arbeitszeitalage zufrieden.							
Abstimmung und Informationsaustausch zwischen den Abteilungen/Arbeitsgruppen sind zufriedenstellend.							
Die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten ist zufrieden stellend und effektiv.							
Der Informationsaustausch im Team/in der Abteilung ist zufrieden stellend.							
Insgesamt bin ich mit meinen Arbeitsbedingungen zufrieden.							
Abspraken hinsichtlich der Dienstzeiten werden eingehalten.							
Die vorhandenen Öffnungs- und Betriebszeiten entsprechen den Anforderungen und bedürfen keiner Erweiterung.							
Die längerfristige Personaleinsatzplanung ist unter Berücksichtigung des erwartbaren Arbeitsaufkommens angemessen.							
Auf Auslastungsschwankungen (Arbeitsspitzen und -flauten) kann gut reagiert werden.							
Bei plötzlichem Ausfall einer Arbeitskraft (z. B. Krankheit, familiäre Notfälle) kann schnell und unkompliziert reagiert werden.							
Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt für mich keinerlei Problem dar.							
Bei kurzfristigen persönlichen Verpflichtungen können schnell passende Arbeitszeitvereinbarungen getroffen werden.							
Es fällt mir nicht schwer, familiäre Belange als Grund zu nennen, wenn eine Schichtenteilung/Arbeitszeitplanung nicht passt.							
Meine Leistungen entsprechen den Anforderungen im Hinblick auf Ausschuss, Nacharbeit, Rückmeldungen durch Kunden.							
Wegen familiärer Notfälle kann ich ohne Probleme sofort den Arbeitsplatz verlassen.							
Krankmeldungen wegen der Versorgung von Familienmitgliedern gibt es bei uns in der Abteilung nicht.							
Es ist kein Problem, wegen familiärer Verpflichtungen mal etwas später zu kommen.							
Kolleginnen und Kollegen akzeptieren familiäre Verpflichtungen. Dies beruht auf Gegenseitigkeit.							
In meiner Abteilung/meinem Team fühlen sich alle für einen reibungslosen Arbeitsablauf verantwortlich.							
Ich halte mich für sehr leistungsmotiviert.							
Die Arbeitnehmervertretung beteiligt sich konstruktiv an der Vereinbarung von mitarbeiterorientierten Arbeitszeiten.							
Die Arbeitnehmervertretung wird sich gerne an einer neuen Arbeitszeitkonzeption beteiligen.							
Die Arbeitnehmervertretung befindet die derzeit praktizierte Arbeitszeitkonzeption für gut.							
Für mich selbst wünsche ich mir eine veränderte Weise der Arbeitszeitgestaltung:							
Gleitzeit							
Teilzeit							
Jobsharing							
Arbeitszeitblöcke							
freie Absprache des Arbeitsplatzes							
freie Wahl des Arbeitsortes							
Der Aufwand der Arbeitseinsatzplanung ist innerhalb der Abteilung/des Teams angemessen.							
Für frei werdende Voll- und Teilzeitstellen können qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen werden.							

mit Kollegen und/oder Vorgesetzten verabredeten Arbeitszeiten beschränken. Besteht die Arbeitsleistung z. B. in der Aktualisierung einer Datenbank, dem Erfassen von Informationen (Schreibarbeiten etc.), dem Verfassen von Gutachten oder Berichten, so kann der Austausch von Daten, Informationen oder Papieren zu einem großen Teil auch per Fax oder E-Mail erfolgen. Dies kann zu einer fast vollständigen „Entkoppelung“ vom direkten betrieblichen Geschehen führen.

EINSEITIGE BELASTUNGEN UND BERUFLICHE ISOLATION Hierin liegt die Gefahr der „beruflichen Vereinzelung“, deren negative Auswirkungen bereits vielfach diskutiert worden sind. Nicht selten konkurrieren oder kollidieren bei einem solchen Arrangement auch die zeitlichen Anforderungen von Erwerbsarbeit und Familie direkt miteinander. Eine derartige „Doppelbelastung“ verhindert jedoch die familienorientierte Gestaltung von Telearbeit.

ENTSCHEIDUNGSSPIELRÄUME FÜR BESCHÄFTIGTE BEI ZEITGLEICHER BERÜCKSICHTIGUNG DER UNTERNEHMENSINTERESSEN Die positive familienverträgliche Wirkung von zwei Arbeitsorten (zu Hause und im Betrieb) setzt also voraus, dass eine tatsächliche Wahlmöglichkeit besteht, d. h. die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können – bis auf zwingend verbindliche Termine im Unternehmen – ihre Arbeitsstätte nach beruflichen und privaten Pflichten sowie notwendigen Wegezeiten einteilen. Es entstehen somit Entscheidungsspielräume auf Arbeitnehmerseite, ohne die Interessen der Arbeitgeberseite zu verletzen.

Wofür ist das gut?

„**ÜBERALL AM BALL**“ Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist die Wahl des Arbeitsortes in manchen familiären oder beruflichen Konstellationen das geeignete Instrument, die gewünschte Gesamtarbeitszeit zu leisten, beruflich „am Ball zu bleiben“ und gleichzeitig für die Familie ansprechbar zu sein. Durch eine möglichst regelmäßige oder häufige Anwesenheit am betrieblichen Arbeitsplatz ist gewährleistet, dass der fachliche und persönliche Bezug zum betrieblichen Geschehen sowie den Kolleginnen und Kollegen bestehen bleibt.

RISIKO: ARBEITSERFORDERNISSE DOMINIEREN FAMILIÄRE VERPFLICHTUNGEN Ein Nachteil dieses Modells ist jedoch, dass die Anforderungen der Arbeitswelt auf diese Weise sehr weit in die Familienwelt hineinreichen und keine klare räumliche Trennung von Erwerbs- und Familienarbeit mehr gegeben ist.

WICHTIG: ZEITEN FÜR ERWERBSARBEIT, FAMILIENARBEIT UND REGENERATION Für die berufliche Leistungsfähigkeit ist es förderlich, wenn berufliche Arbeiten konzentriert und unbelastet von familiären Anforderungen erledigt werden können. Gleiches gilt auch für familiäre Arbeiten. Deshalb ist es erforderlich, auch von beruflichen Pflichten „abschalten“ zu können, um sich einerseits der Familie widmen und andererseits regenerieren zu können.

BEWUSSTE ENTSCHEIDUNG, DIE DOPPELVERPFLICHTUNG ZU ÜBERNEHMEN Der „Spagat“, also das Trennen-Können zwischen Familien- und Arbeitswelt, ist eine wichtige Voraussetzung dafür, sich diese doppelte Verpflichtung bei teilweise fehlender räumlicher Distanz zuzumuten.

Ansonsten ist die Gefahr recht groß, dass dieses Arrangement

- zulasten der Familie geht;
- beruflichen Misserfolg nach sich zieht oder
- zu Überforderung führt.

Dennoch kann dieses Instrument ein familienfreundliches Modell und z. B. für eine zeitlich befristete Vereinbarung zur Erfüllung besonderer familiärer Aufgaben überaus hilfreich sein: Betriebsangehörige bleiben im Berufsleben und erzielen ein Einkommen – gerade für allein erziehende Eltern ein entscheidender Aspekt.

VORTEILE: BETRIEBSINTEGRATION UND EINKOMMENSICHERUNG

Aber auch für die Arbeitgeberseite kann eine solche Vereinbarung durchaus interessant sein, denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können so mit mehr Stunden beruflicher Arbeit beauftragt werden, als diese aufgrund ihrer familiären Aufgaben im Betrieb anwesend sein können. Vor allem, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Produkte, Vorgänge, Klienten und Kunden schon gut und ggf. seit mehreren Jahren kennen, ist dies hilfreich: Spezifisches, an Personen gebundenes „Hauswissen“ und die Kontinuität des Services oder der Dienstleistung ist in vielen Branchen ein wesentlicher Faktor des geschäftlichen Erfolgs.

VORTEILE FÜR ARBEITGEBER:
LÄNGERE ARBEITSZEITEN ...
GLEICHE ANSPRECHPARTNER
FÜR KUNDEN ...

AUFRECHTERHALTUNG
HOHER QUALITÄT

Trotz anfänglicher Skepsis schätzen mittlerweile viele Unternehmen und deren Kunden diese Personalpolitik: Zum einen die Konstanz von Personal bzw. Ansprechpartnerinnen und -partnern; zum anderen signalisiert ein Unternehmen damit, dass es bereit ist, auch unkonventionelle Wege zu gehen, um den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern und individuelle Wünsche von Belegschaft und Kunden zu berücksichtigen.

MASSNAHME MIT AUSSENWIRKUNG

Zunächst sind die Investitionskosten für die Einrichtung eines zusätzlichen Arbeitsplatzes zu Hause zu bedenken. Die Anschaffung kostspieliger Produktionsmaschinen und platzraubender Großgeräte kommt kaum in Betracht. In vielen Haushalten ist ein privater Computer (PC) vorhanden, der von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auch beruflich genutzt werden kann. Sollte dies nicht der Fall sein, so kann der Arbeitgeber mit geringen Anschaffungskosten einen PC stellen, ohne sich finanziell zu verausgaben – zumal es für das Gerät Abschreibungsmöglichkeiten gibt. Liegt es überwiegend oder ausschließlich im Interesse der Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer, auch zu Hause zu arbeiten, so wird die private Anschaffung der erforderlichen Geräte kein Hinderungsgrund sein. Letztlich gibt es auch Kombinationsmöglichkeiten: die Übernahme älterer, bereits abgeschriebener Betriebsgeräte; Splittung der Kosten etc.

EINRICHTUNG EINES TELEARBEITSPLATZES – KOMBINATIONSMÖGLICHKEITEN
BEDENKEN

Die Initiative zur Wahl des Arbeitsortes bzw. Telearbeit geht in der überwiegenden Zahl der Fälle noch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst aus. Es kommt aber auch vor, dass der Anstoß zu einem zeitweisen Arrangement von den Vorgesetzten oder der Unternehmensleitung kommt, die eigene Erfahrungen gemacht haben oder dieses personalpolitische Instrument grundsätzlich positiv bewerten.

ZUNEHMEND: EINE ANREGUNG VON VORGESETZTEN ODER DER UNTERNEHMENSLEITUNG

In den vorbereitenden Gesprächen zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und ggf. der Personalvertretung sollten folgende Aspekte geregelt werden:

- NOTWENDIGE REGELUNGSINHALTE
- Gesamtarbeitszeit;
 - Zeiten fester und frei gewählter Anwesenheit im Unternehmen;
 - Modus der Anschaffung der erforderlichen Geräte.

MÜNDLICH VEREINBART ODER SCHRIFTLICH FIXIERT In kleineren Unternehmen werden diese Regelungen häufig nur mündlich vereinbart. Aufgrund der Beteiligung des Betriebsrats wird in größeren Unternehmen die Absprache schriftlich festgehalten.

Wo geht das?

UNABHÄNGIGKEIT VON MASCHINEN, KOLLEGEN UND KUNDEN Die Wahl des Arbeitsortes kann grundsätzlich überall dort vereinbart werden, wo die Arbeitsleistung nicht oder zeitweise nicht an einen aufwendigen Maschinenpark gebunden ist oder der engen Koordination mit Kolleginnen, Kollegen oder Kunden bedarf. Es kommen also alle Tätigkeitsbereiche in Betracht, in denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbstständig und eigenverantwortlich konkrete Arbeitsaufträge zu erledigen haben, die weitgehend frei auszuführen sind und wenig zusätzlicher Ressourcen und/oder Informationen bedürfen.

GRENZEN DER TELEARBEIT Andererseits ist diese Form der Arbeitseinteilung nicht zu realisieren, wenn

- eine kostenintensive Einrichtung des Arbeitsplatzes erforderlich ist;
- die Arbeitsleistung in einem hochgradig arbeitsteiligen Produktionsprozess mit permanenter Zuarbeit erbracht wird;
- aufgrund von Kundenkontakten zu festgelegten Sprechzeiten die Anwesenheit im Unternehmen verpflichtend ist.

Detailliertere Ausführungen zur Umsetzung von Telearbeit finden sich u. a. in verschiedenen kostenlosen Broschüren von Ministerien und Institutionen (vgl. Literaturverzeichnis im Anhang).

1.5 Freistellung bei familiären Versorgungsleistungen

Was ist das?

GESETZLICH GEREGLTER ANSPRUCH AUF FREISTELLUNG Der Gesetzgeber hat festgelegt, dass bei Krankheit von Kindern unter 12 Jahren jeder Elternteil bis zu zehn Tagen pro Jahr und Kind Anspruch auf Freistellung zur Pflege und Betreuung der Erkrankten hat (die Entgeltfortzahlung in Höhe des Krankengeldes erfolgt aus Mitteln der gesetzlichen Krankenversicherung). Alleinerziehende haben den gesamten elterlichen Freistellungsanspruch von 20 Tagen. Eine vergleichbare gesetzliche Freistellung zur Pflege im Krankheitsfall von Angehörigen gibt es derzeit jedoch nicht. Allerdings gibt es in manchen Tarif- und Betriebsvereinbarungen einen Anspruch auf Freistellung, der über den gesetzlichen Rahmen hinausgeht.

KEINE GESETZLICH VERANKERTE REGELUNG FÜR DIE FREISTELLUNG IM KRANKHEITSFALL VON ANGEHÖRIGEN

Kurzfristige Freistellungen in Notfällen gewähren in der Praxis Unternehmen aller Größen und Branchen. Denn es ist unmittelbar einsichtig, dass es keine Mitarbeiterin und keinen Mitarbeiter am Arbeitsplatz hält, wenn ein Unfall oder eine plötzliche Erkrankung eines nahen Angehörigen bekannt wird. Für diese Fälle gibt es keine Regelungen. Bislang wurden aber auch keine Forderungen erhoben, da solche Notfälle unmittelbar einsichtige Freistellungsgründe darstellen.

KURZFRISTIGE FREISTELLUNG
IN NOTFÄLLEN SIND GANG
UND GÄBE

Problematischer sind allerdings Situationen, in denen z. B. die Kinderbetreuungsarrangements unvorhersehbar versagen. So können

UNVORHERSEHBARE VERSOR-
GUNGENGENPÄSSE

- die eingeplanten Personen zur Kinderbetreuung sich verspäten;
- mehrere Schulstunden wegen der Erkrankung eines Lehrers ausfallen o. Ä.

Die Beschäftigten haben in diesen Fällen keinen Anspruch darauf, diese „Notsituation“ durch bezahlte oder unbezahlte Freistellung auffangen zu können. Dass solche Ausnahmefälle nicht geregelt sind, wird von den Eltern teilweise als belastend empfunden. In der Praxis wird oft eine unbezahlte Freistellung – eventuell mit der Verpflichtung zur Nacharbeit – ausgesprochen.

FEHLENDE REGELUNGEN
BEI FAMILIÄREN NOTSITUA-
TIONEN

Die Dringlichkeit dieses Problems wird jedoch mit zunehmender Flexibilität der Arbeitszeitlage geringer. Hier blieben lediglich Regelungen für die Arbeitsbereiche zu finden, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am betrieblichen Arbeitsplatz unabhkömmlich sind.

FLEXIBLE ARBEITSZEITLAGEN
ENTSPANNEN
KRISENSITUATIONEN

Wofür ist das gut?

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weisen darauf hin, dass sie die ihnen gesetzlich zustehenden Freistellungstage zur Versorgung kranker Kinder nicht in vollem Umfang ausschöpfen. Es vermittelt ihnen jedoch Sicherheit, ohne Verlust von Urlaubsansprüchen oder ohne gravierende finanzielle Einbußen in wirklichen Notfällen ausnahmsweise zu Hause bleiben zu können.

FÜR BESCHÄFTIGTE: KULANTE
HANDHABUNG ENTLASTET

Aufseiten der Arbeitgeber besteht die zumeist unbegründete Befürchtung, dass der Anspruch auf diese Freistellungstage dazu führt, dass sie bei jedem Schnupfen der Kinder „ausgenutzt“ werden. Eltern neigen jedoch weit weniger als befürchtet dazu, die Erkrankung des eigenen Kindes als Grund für einen freien Arbeitstag vorzutauschen, um dann im tatsächlichen Krankheitsfall nicht freigestellt zu werden. Es ist in der Tat eher der Fall, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei dem durch die Arbeitgeber entgegengebrachten Verständnis die Erforderlichkeit einer Freistellung sorgfältig abwägen.

UNBEGRÜNDETE BEFÜRCH-
TUNGEN DER ARBEITGEBER

ELTERN WÄGEN SORG-
FÄLTIG AB

Was durch wen?

Der Freistellungsbedarf muss selbst von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter angezeigt werden: Entweder durch die Vorlage einer „Kranken- und Pflegebedarf-Bescheinigung“ eines Arztes (nur dann besteht ein Anspruch auf die Entgeltzahlung durch die Krankenkasse) oder – inso-

DIE BESCHÄFTIGTEN MÜSSEN
IHREN BEDARF ANSPRECHEN

fern das Unternehmen die Kosten selber trägt – durch einfache Meldung an den Betrieb.

Von Arbeitgeberseite ist die kulante Handhabung von (auch) kurzfristigen Freistellungen ein weiterer Stein im Mosaik familienfreundlicher Maßnahmen. Damit kann die Gesamtwirkung der Familienfreundlichkeit im Betrieb verstärkt werden, die berufstätige Eltern zusätzlich an den Betrieb bindet.

1.6 Gesetzliche Elternzeit – und mehr

Was ist das?

NEUREGELUNGEN ZUR „ELTERNZEIT“ Der Gesetzgeber hat für junge Familien das Recht geschaffen, sich nach der Geburt eines Kindes zu entscheiden, ob

- beide (unmittelbar nach dem Mutterschutz) berufstätig bleiben,
- sich ein Elternteil oder
- beide gleichzeitig oder im Wechsel

für einen Zeitraum von bis zu drei Jahren Elternzeit eine teilweise oder vollständige Freistellung nehmen. Ein Anspruch auf Verringerung der Arbeitszeit während der Elternzeit besteht in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten und soweit dem keine dringenden betrieblichen Gründe entgegenstehen. Seit Januar 2001 kann auch das dritte Jahr der Elternzeit mit Zustimmung des Arbeitgebers zu einem späteren Zeitpunkt genommen werden. Wird die Elternzeit gewählt, so begründet dies das Recht, nach ihrem Ende zu den alten Bedingungen weiterzuarbeiten.

RÜCKKEHRGARANTIE NACH DER ELTERNZEIT

WECHSEL DER INANSPRUCHNAHME

Der Anspruch, dass beide Elternteile gemeinsam Elternzeit nehmen können und jeder bis zu 30 Wochenstunden arbeiten darf, sowie die Möglichkeit, die Elternzeit auf insgesamt vier Abschnitte zu verteilen, bedeutet für die Eltern eine echte Wahlmöglichkeit. Vonseiten des Gesetzgebers wurde die Elternzeit zudem mit Rahmenbedingungen ausgestattet, die es den Berufstätigen überhaupt erst ermöglichen, diese Alternative zu wählen:

FINANZIELLE UNTERSTÜTZUNG DURCH DIE GESETZLICHEN REGELUNGEN

- Erziehungsgeld in Höhe von **monatlich 600 DM** für die ersten sechs Monate, danach einkommensabhängige Zahlungen bis zum Ende des zweiten Lebensjahres bzw. **900 DM (Budget)** bis zum Ende des ersten Lebensjahres;
- Rechtsanspruch auf eine Weiterbeschäftigung zu den alten Bedingungen nach der Elternzeit;
- Anrechnung von drei Jahren Kindererziehungszeiten pro Kind in der gesetzlichen Rentenversicherung.

ZUSÄTZLICHE LANDESSPEZIFISCHE EINKOMMENSCHILFEN

Neben diesen bundesweit geltenden Regelungen existieren in einigen Bundesländern ergänzende Einkommenshilfen.

Diese unterscheiden sich in Bezug auf

- Anspruchsgrundlage (z. B. ab dem ersten oder erst ab dem dritten Kind);
- Bemessungszeitraum (z. B. für 6 oder 12 Monate) im dritten Lebensjahr des Kindes;
- Höhe der Beihilfen (einmalig 1000 DM oder monatlich 300 DM bis 600 DM).

Darüber hinaus bieten einzelne Branchen oder Betriebe ihren Beschäftigten Freistellungszeiten für familiäre Pflichten an, die z. T. weit über die gesetzlichen (Mindest-)Regelungen hinausgehen. Die Freistellungszeiträume reichen von fünf bis zu maximal zehn Jahren. Die Konditionen unterscheiden sich teilweise deutlich von den Bedingungen der gesetzlichen Familienphase: In manchen Branchen oder Betrieben

- wird ein maximaler Freistellungszeitraum festgelegt, dabei wird für die Zeit der Familienphase der bestehende Arbeitsvertrag aufgelöst und die bevorzugte Wiedereinstellung nach dieser Frist zugesichert;
- hängt die Gesamtzeit der möglichen Freistellungsdauer von der Zahl der Kinder ab;
- wird das Arbeitsverhältnis nicht gekündigt, die Rahmenvereinbarungen betreffen ausschließlich die Fristen für die Beantragung der Freistellung und der gewünschten Weiterbeschäftigung.

In vielen Vereinbarungen sind Angebote oder Verpflichtungen enthalten, sich während der Familienphase auf dem neuesten Stand des beruflich relevanten Fachwissens zu halten, sich weiterzuqualifizieren oder auch durch stundenweise Vertretungen den Kontakt zum Unternehmen, den Kolleginnen und Kollegen sowie zum Arbeitsalltag zu erhalten.

Wofür ist das gut?

Auch wenn die Bedingungen für die kontinuierliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie vonseiten der Unternehmen stetig verbessert worden sind, so gibt es doch Konstellationen, in denen keine beidseitig akzeptable (Arbeitszeit-)Lösung für einen Verbleib im Beruf gefunden werden kann oder der Wunsch überwiegt, sich in den ersten Lebensjahren ausschließlich dem Kind zu widmen. Die gesetzliche Elternzeit sowie die tariflichen wie betrieblichen Zusatzvereinbarungen sind dann für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen oft der einzige Weg, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht endgültig zu verlieren: Die Bindung an den Betrieb bleibt erhalten; und der spätere Wiedereinstieg ist möglich, was gerade für Unternehmen oder in Branchen von Interesse ist, die unter chronischem Mangel an qualifiziertem und/oder eingearbeitetem Personal leiden.

Was durch wen?

Die Festschreibung von grundsätzlichen Rahmenvereinbarungen kann nur von den Sozialpartnern (Gewerkschaften, Betriebsrat, Arbeitgeberverbände, Unternehmensleitungen) geleistet werden. In der Vergangen-

DIE LANDESMINISTERIEN UND KOMMUNALEN VERWALTUNGEN KÖNNEN ÜBER DIE VERGABEKRITERIEN UND LEISTUNGEN DETAILLIERT AUSKUNFT GEBEN.

BRANCHEN- UND BETRIEBS-SPEZIFISCHE ZUSÄTZLICHE FREISTELLUNGSZEITRÄUME

VERPFLICHTUNGEN DER BESCHÄFTIGTEN IN DER FREISTELLUNGSZEIT

DIE BINDUNG AN DAS UNTERNEHMEN ERHÖHEN, DEN WIEDEREINSTIEG SICHERSTELLEN UND DAS BETRIEBSWISSEN ERHALTEN

ÜBERGREIFENDE AUFGABE FÜR ALLE SOZIALPARTNER

heit ist bereits eine Vielzahl von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen mit differenzierten Freistellungsregelungen und flankierenden Maßnahmen beschlossen und umgesetzt worden. In der folgenden Übersicht sind einzelne Aspekte genannt und teilweise ausformuliert worden, die bei den Verhandlungen zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmen berücksichtigt und in schriftlicher Form festgehalten werden sollten.

1. Zielsetzung der Vereinbarung, Spezifizierung des Gegenstandes:

- z. B.: Freistellungsregelungen über die gesetzliche Elternzeit hinaus mit der Zusage oder Garantie der Weiterbeschäftigung bzw. Wiedereinstellung nach Beendigung der verlängerten Elternzeit
- und/oder: Möglichkeiten oder Ansprüche auf Freistellung oder Teilfreistellung im Falle der Pflegebedürftigkeit von Familienangehörigen oder Aufgaben der Kinderversorgung
- und/oder: Vereinbarung eines Anrechts auf Teilzeiterwerbstätigkeit während der gesetzlichen (und darüber hinausgehenden) Elternzeit (mit dem Anspruch bzw. der Bevorzugung, im Falle der Ausschreibung einer Vollzeitstelle wechseln zu können)

2. Anspruchsberechtigte und Anspruchsvoraussetzungen:

- z. B.: Frauen und Männer; Mütter und Väter; Verheiratete und Unverheiratete
- wenn leibliche und adoptierte Kinder (bis zum ... Lebensjahr)
- und/oder: pflegebedürftige Angehörige (des ... Verwandtschaftsgrades und/oder im Haushalt lebend und/oder deren Pflegebedürftigkeit ärztlich attestiert wurde) zu versorgen sind

Des Weiteren z. B.:

- Art des Mitarbeiterstatus (bestimmte Mitarbeitergruppen oder außertariflich Beschäftigte)
- mit einer Betriebszugehörigkeit von mindestens ... Jahren (einschließlich der Ausbildungszeit oder nach Abschluss der Ausbildung)
- nur unbefristet eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- einschließlich der Betriebsangehörigen mit befristeten Arbeitsverträgen
- einschließlich der Auszubildenden im Unternehmen
- oder alle Betriebsangehörigen können diese Betriebsvereinbarung in Anspruch nehmen

3. Aussagen über die Art des Beschäftigungsverhältnisses und die Qualität der Beschäftigungsgarantie:

- z. B.: Während der betrieblichen Elternzeit ruht das Beschäftigungsverhältnis, nach Ablauf der familienbedingten Freistellung von maximal ... Jahren/ ... Jahren pro Kind
- ... ist der vorherige Arbeitsplatz wieder einzunehmen oder
 - ... ist ein vergleichbarer/gleichwertiger Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen oder
 - ... bemüht sich das Unternehmen, einen ...
- oder: während der familienbedingten Freistellung ist das Beschäftigungsverhältnis aufgehoben, nach Ablauf der familienbedingten Freistellung von maximal ... Jahren/ ... Jahren pro Kind
- ... muss in einem Zeitraum von ... Monaten ein gleichwertiger Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden oder
 - ... verpflichtet sich der Arbeitgeber, den betrieblichen Möglichkeiten entsprechend, einen vergleichbaren/zumutbaren Arbeitsplatz innerhalb von ... Monaten zur Verfügung zu stellen, oder
 - ... bemüht sich der Arbeitgeber, ...

4. Verfahren und Ankündigungsfristen:

- z. B.: Die Inanspruchnahme einer zusätzlichen betrieblichen Elternzeit muss bis spätestens ... Monate vor Ablauf der gesetzlichen Elternzeit bei der Personalabteilung beantragt werden
- und/oder: dem Wunsch nach Teilzeitfreistellung im Falle der Versorgung von minderjährigen oder pflegebedürftigen Familienangehörigen sollte spätestens ... Monate nach seiner Beantragung bei der Personalabteilung entsprochen werden
- und/oder: die vorzeitige Beendigung oder Unterbrechung einer Freistellung ist möglich (Antragsfristen sind so zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung auszuhandeln, dass sie für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer überschaubar und für den Betrieb arbeitsorganisatorisch verträglich bleiben)

5. Art der Berücksichtigung anderer Sozialleistungen:

In diesem Punkt ist zu regeln, wie familienbedingte Teilzeitarbeit oder familienbedingter phasenweiser Ausstieg aus dem Erwerbsleben nach einer Rückkehr in das Unternehmen

- z. B.: auf Ansprüche an die betriebliche Altersversorgung oder die Berechnung von Dienstzeiten hinsichtlich eines möglichen Bewährungsaufstiegs anzurechnen sind

Möglicherweise ist hier zu unterscheiden, wie gesetzliche und zusätzliche betriebliche Elternzeit behandelt werden. Auch Aussagen über eine anteilige Anrechnung von Teilzeitarbeit sind erforderlich.

6. Kontakthalteoptionen sowie Qualifizierungsangebote und -verpflichtungen:

- z. B.: Wird die gesetzliche und betriebliche Elternzeit in vollem Umfang in Anspruch genommen, so werden der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter durch regelmäßige Mitteilungen von der Personalabteilung Urlaubsvertretungen mit einem zeitlichen Vorlauf von mindestens ... Wochen angeboten
- oder: Im Verlauf der gesetzlichen und betrieblichen Elternzeit ist die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter gehalten/verpflichtet, kontinuierlich die betrieblichen Qualifizierungsangebote wahrzunehmen, um für eine spätere Wiederaufnahme der Erwerbstätigkeit im Unternehmen durch einen solchen Qualifikationserhalt die entsprechenden Voraussetzungen zu schaffen
- und: Es sind pro Jahr mindestens/höchstens ... Wochen der Urlaubsangebote/Qualifizierungsangebote wahrzunehmen

7. Handhabung des Personalausgleichs:

Zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung sollte festgeschrieben werden, in welcher Weise die personellen Lücken, die durch die Inanspruchnahme einer Familienphase entstehen, geschlossen werden sollen,

- z. B.: Für die Zeit der beantragten Elternzeit/der Freistellung zur Versorgung von pflegebedürftigen Angehörigen wird mit neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein auf diesen Zeitraum befristeter Arbeitsvertrag abgeschlossen
- oder: Die durch familienbedingte Freistellungen entstehenden Personallücken werden durch andere unbefristet einzustellende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschlossen. Im Anschluss an die Elternzeit/Angehörigen-Versorgungsphase besteht daher kein Anspruch auf den ursprünglichen Arbeitsplatz. Das Unternehmen verpflichtet/bemüht sich, den zeitweilig ausgeschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Zeitpunkt der Rückkehr/spätestens ... Monate nach der Beantragung einen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen, der dem zuvor eingenommenen hinsichtlich Qualifikation und Entlohnung vergleichbar ist.

8. Ansprüche und Gewährung sonstiger Angebote und Leistungen:

Eine Regelung in diesem Punkt ist dann relevant, wenn von Unternehmensseite z. B. eine Kinderbetreuung, eine Kantine, eine Wohnung, ein Dienstwagen oder ein Darlehen finanziell unterstützt bzw. zur Verfügung gestellt wird.

Für jedes einzelne Angebot ist detailliert zu regeln,

- in welchem Umfang dies während der Erwerbstätigkeitspause weiterhin in Anspruch genommen werden kann
- zu welchen Bedingungen dies geschehen kann
- wie zu verfahren ist, wenn die Erwerbstätigkeit nicht wieder aufgenommen wird

9. Einkommensausgleich:

Es ist denkbar, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Zeit der familienbedingten Freistellung eine fortlaufende Zahlung seitens des Betriebs erhalten, ohne dafür entsprechende Leistungen erbringen zu müssen. Die Verrechnung dieser Zahlungen mit dem Lohn oder Gehalt nach Wiedereinstieg ins Erwerbsleben müsste unter diesem Punkt detailliert geklärt werden.

In den letzten Jahren sind besonders interessante Betriebsvereinbarungen zum Erziehungs- und Familienurlaub in mittelgroßen und großen Unternehmen abgeschlossen worden. Diese Betriebe sind u. a. in den Dokumentationen zu den verschiedenen Bundeswettbewerben „Der familienfreundliche Betrieb“ beschrieben. Interessante Betriebsvereinbarungen finden sich auch im Tarifarchiv des Deutschen Gewerkschaftsbundes in Düsseldorf.

In der Betriebsvereinbarung sind die von den Beteiligten einzuhaltenen Verfahren und Fristen eindeutig geregelt. Hierüber sind alle Betriebsangehörigen zu informieren.

Wo geht das und wo nicht?

Für die meisten hoch qualifizierten und spezialisierten Berufe geht mit einer mehrjährigen Familienphase die Gefahr einer Dequalifizierung einher. Eine konstante Wahrnehmung von Fortbildungsangeboten ist dann dringend geboten, sie kann sich aber mit Familienpflichten zeitlich nicht oder nur schwer vereinbaren lassen. In der Regel sind jedoch gut aus- oder fortgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst daran interessiert, ihr berufliches Wissen kontinuierlich zu aktualisieren und zu erhöhen. Daher wird sich vor allem in schnelllebigen Branchen die berufsverträgliche Familienphase eher auf einen kürzeren Zeitraum beschränken. Es sei denn, diese Qualifikationseinbußen werden durch ein besonderes Wiedereingliederungsprogramm des Unternehmens, das Familienphasen in besonderer Form fördern möchte, ausgeglichen.

In Berufen, in denen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wie auch von Unternehmensseite kein erheblicher Fortbildungsbedarf gesehen wird, ist eine längere Familienphase weniger problematisch: Hier reicht oftmals eine relativ kurze Wiedereinarbeitungszeit aus, um auch nach fünf, sieben oder mehr Jahren zurückzukehren und die Erwartungen an die Arbeitsleistungen zu erfüllen.

In kleineren Unternehmen werden auch längerfristige Freistellungen oft vollständig ohne schriftliche Vereinbarungen und in bestem Einvernehmen zwischen den Beteiligten realisiert. In größeren und großen Unternehmen bedarf eine mehrjährige Freistellung der Schriftform.

ERFAHRUNGEN DER BUNDES-
WETTBEWERBE „DER
FAMILIENFREUNDLICHE
BETRIEB“ NUTZEN

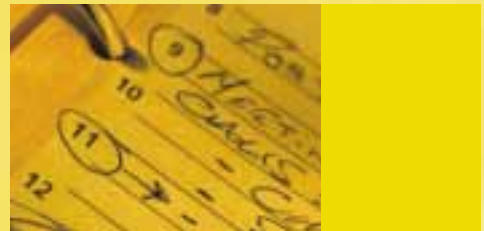
BESCHÄFTIGTE ÜBER
BETRIEBSVEREINBARUNGEN
INFORMIEREN

DURCH FORT- UND WEITER-
BILDUNG DEQUALIFIZIERUNG
VERMEIDEN

FAMILIENPHASEN BEGRENZEN

DIE DAUER DER FAMILIEN-
PHASE VARIERT IN ABHÄN-
GIGKEIT VON FORTBILDUNGS-
BEDARF UND WIEDEREINAR-
BEITUNGSZEIT

SCHRIFTFORM ODER
MÜNDLICHE VEREINBARUNG



M e h r
als ein
G e s e t z .

2. Familienorganisatorische Regelungen – was kann getan werden?

Die bisher beschriebenen betrieblichen Handlungsmöglichkeiten sind darauf ausgerichtet, die Anforderungen der Erwerbsarbeitszeit am familiären Zeitbedarf zu orientieren. Es ist aber auch durchaus denkbar, den Ausgangspunkt dieser Überlegung umzukehren. Deshalb geht es im Folgenden um Alternativen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Familienarbeit zu entlasten oder zeitweise ganz freizustellen. Die folgenden Vorschläge richten sich dabei aber nicht nur an Vollzeitbeschäftigte. Für Teilzeitbeschäftigte sind solche „umgekehrten“ Freistellungsangebote ebenfalls durchaus sinnvoll, da auch für sie auf die persönliche Bedarfslage abgestimmte Betreuungsangebote oft schwer zu finden sind.

„UMGEKEHRTE“ FREISTELLUNGSANGEBOTE: ENTLASTUNG ODER FREISTELLUNG VON FAMILIENARBEIT

Auch für die Unternehmen stellen unterstützende Maßnahmen für Betriebsangehörige mit Kindern ein lohnendes Aktionsfeld dar: Denn dieses Engagement

UNTERSTÜTZUNG DER FAMILIENARBEIT: LOHNENSWERTES AKTIONSFELD

- ist Ausdruck der Ernsthaftigkeit, mit der sich die Unternehmensleitung dem Themenbereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie verschrieben hat;
- dient z. B. der Sicherstellung von Möglichkeiten der Kinderbetreuung, wodurch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geringere Fehlzeiten und höhere Anwesenheitsquoten erreichen;
- ermöglicht konzentrierteres Arbeiten, steigert die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz und erhöht somit die Effektivität der Arbeit, die dem Unternehmen direkt zugute kommt.

Der häufig geäußerte Vorbehalt, eine solch kostenintensive Unterstützung der Familienarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „rechnen“ sich für die Unternehmen nicht, ist so einfach formuliert nicht zutreffend: Je nach Art und Intensität der Unterstützungsleistungen ist dies gar nicht so kostenintensiv, wie die Verantwortlichen in den Betrieben vermuten (vgl. Kapitel 2.3). Zudem ergeben sich für die Unternehmen indirekte Gewinne, die sich (langfristig) in der Öffentlichkeit und im Personal auswirken können.

BEI ERMITTLUNG DER KOSTEN AUCH INDIREKTE GEWINNE EINBEZIEHEN

Bevor konkrete Überlegungen über notwendige Maßnahmen zur Unterstützung der Kinderbetreuung angestellt werden, sollte im Unternehmen geklärt werden, welcher tatsächliche Bedarf bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besteht. Ein Ausgangspunkt ist die Anzahl aller eventuell zu betreuenden Belegschaftskinder im Alter bis zu 12 Jahren. Hierbei müssen auch die Kinder der Beschäftigten in Elternzeit einbezogen werden. Wenn überdies zukünftige Kapazitäten erfragt werden sollen, ist es auch sinnvoll, bei der Bedarfsanalyse die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Kinderwünschen und Familienplanung zu befragen.

AUSGANGSPUNKT BEDARFSERHEBUNG

Anhand des folgenden Fragenkatalogs und ggf. weiterführender Angaben und Schätzungen durch die Personalabteilung können die konkreten Bedarfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermittelt werden.

... EIN FRAGENKATALOG

FRAGENKATALOG ZUR BEDARFSERHEBUNG: BETRIEBLICH GEFÖRDERTE KINDERBETREUUNG

Obwohl die Fragen z. T. sensible Bereiche betreffen, sollte der Fragebogen möglichst *nicht* anonym beantwortet werden. Die Angaben werden bei der Auswertung durch die Personalabteilung und/oder die Arbeitnehmervertretung vertraulich behandelt.

Name _____

Straße _____

Wohnort _____

1 Haben Sie Kinder im betreuungsbedürftigen Alter?

- Ja
- Nein, bin aber an betrieblich unterstützter Kinderbetreuung interessiert (siehe Frage 5)
- Nein, und ich bin *nicht* an betrieblich unterstützter Kinderbetreuung interessiert (siehe Ende des Fragebogens)

2 Wie viele Kinder haben Sie? Wie alt sind Ihre Kinder?

- Kind/Kinder noch nicht im Kindergartenalter
- Kind/Kinder im Kindergartenalter
- Kind/Kinder im Grundschulalter
- Kind/Kinder auf weiterführender Schule

3 Erziehen Sie Ihr Kind alleine?

Ja Nein

4 Haben Sie zurzeit Probleme mit Ihrer Kinderbetreuung?

Ja Nein (siehe Frage 7)

5 Besonders problematisch bei der Kinderbetreuung sind die folgenden Punkte (Mehrfachnennungen möglich):

- Öffnungszeiten der Einrichtung
- Große Entfernungen/ lange Wegezeiten
- kein Betreuungsplatz
- Finanzierungsprobleme
- Sonstiges, und zwar

- 6 Ist die Unterbringung Ihres Kindes oder Ihrer Kinder während der Arbeitszeit für Sie ein Problem?

Ja Nein

- 7 Würden Sie das Angebot einer betrieblich organisierten Kinderbetreuung nutzen?

Ja Nein

- 8 Welche Art und welcher Umfang betrieblicher Kinderbetreuung entspricht Ihrem Bedarf?
Bitte geben Sie die Anzahl der Kinder und die gewünschten Betreuungszeiten an.

Anzahl Kinderkrippe Kindergarten Kinderhort

vormittags

nachmittags

ganztags

- 9 Welchen monatlichen Betrag würden Sie für das benötigte Kinderbetreuungsangebot aufwenden wollen?

in DM erstes Kind zweites Kind weitere

von

bis

- 10 Welche Art der Mittagsverpflegung würden Sie für Ihr Kind/ Ihre Kinder wünschen?

 Eigenverpflegung Anlieferung einer warmen Mahlzeit (Kantine, Service) Bereitschaft, im Wechsel selbst für alle Kinder zu kochen Sonstiges, und zwar

- 11 Welchen Betrag würden Sie im Monat für eine Mittagsmahlzeit Ihres Kindes/Ihrer Kinder zahlen wollen?

in DM erstes Kind zweites Kind weitere

von

bis

- 12 Ich habe/bevorzuge (*Zutreffendes bitte unterstreichen*) folgende Betreuung für mein Kind/meine Kinder:

Betreuungsart _____

Ort, Zeiten _____

Kosten _____

Mahlzeiten _____

Nach der Auswertung des Fragenkatalogs und/oder einer informellen Befragung zeigt sich, welche und wie viele Kinderbetreuungsplätze die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tatsächlich brauchen. Daraus wird sich ergeben, ob die Schaffung einer eigenen Einrichtung notwendig ist. Denn eine solche Initiative ist nicht in jedem Unternehmen zwingend erforderlich. Wichtig ist bei der Entscheidung für eine betriebseigene Kinderbetreuung, ob

- der zeitliche Betreuungsbedarf der Eltern im Unternehmen deutlich von den Angeboten bestehender Einrichtungen abweicht;
- die Eltern bereits über Betreuungsplätze in öffentlichen Einrichtungen für ihre Kinder verfügen oder diese in einem überschaubaren zeitlichen Rahmen in Aussicht haben;
- die Unternehmensgröße diese Investitionen auch mittel- bis langfristig rechtfertigt.

Bei der Umsetzung sind die Regelungen des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) sowie die Ausführungsgesetze auf Landesebene zu berücksichtigen. Kommunale und Landesjugendämter sind Ansprechpartner bei der Planung und Realisierung von Einrichtungen. Sie stellen auch die Einhaltung von landesspezifischen Standards sicher und stehen beratend zur Seite.

2.1 Schaffung von Kinderbetreuungsplätzen

UNTERSCHIEDLICHSTE FORMEN DER KINDERBETREUUNG

Ist in einem Unternehmen ein Bedarf zur Schaffung von Kinderbetreuungsplätzen ermittelt worden, so kann es sich dabei um Krippen- oder Kindergartenplätze mit oder ohne Mittagsbetreuung, Hortplätze für Schulkinder oder andere Formen der Kinderbetreuung (z. B. Tagesmütter, Au-pair) handeln. Die Art des Engagements richtet sich dabei nach der Unternehmensgröße und dem Budget für familienfreundliche Maßnahmen sowie dem Alter der Kinder und den favorisierten Betreuungsformen der Eltern. Grundsätzlich existiert eine Vielzahl von möglichen Unterstützungsformen:

NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE UND BUDGET SOWIE ALTER DER KINDER UND PÄDAGOGISCHEN WÜNSCHEN

- **Eigenregie:** Unternehmen können in Eigenregie Betreuungsplätze für Belegschaftskinder schaffen und entsprechende Kapazitäten einrichten. Dies bedeutet allerdings, dass die Einrichtung allein aus Mitteln des Unternehmens und der beteiligten Eltern finanziert wird. Das Betreuungsangebot richtet sich dann ausschließlich nach deren Bedarf (Öffnungszeiten, Betreuungsplätze etc.).
- **Unternehmenskooperation:** In Ballungs- oder Gewerbegebieten und/oder bei geringerem Bedarf im Unternehmen kann es sinnvoll sein, mit anderen Unternehmen zu kooperieren. In diesem Fall verteilen sich die Trägerverpflichtungen auf mehrere Unternehmen. Das Angebot muss sich dann nach der Bedarfslage aller richten.
- **Elterninitiative:** Ein oder auch mehrere Unternehmen können eine Elterninitiative bei der Schaffung einer Betreuungseinrichtung unterstützen, die den Bedarfslagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

entspricht. Die Unterstützung einer Elterninitiative zur Schaffung von Betreuungsplätzen bietet den Vorteil, Zuschüsse von Bund, Land und Kommunen zu erhalten, wenn die spezifischen Anforderungen erfüllt werden (z. B. Kindergartenstandards der Bundesländer; Quote für die Aufnahme von „externen“ Kindern).

- Freie Angebote: Unternehmen können alleine oder im Verbund freie Arrangements der Kinderbetreuung unterstützen. Dabei bleiben Organisation und Schaffung in den Händen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:
- finanzielle Unterstützung der Honorare für Tagesmütter oder eine Aupairbetreuung, wenn Betriebsangehörige dies nicht alleine zahlen können,
- logistische Unterstützung, wenn ein (fach-)kompetentes Belegschaftsmitglied zur Beratung der Eltern oder zur Begleitung und Fortbildung der Betreuerinnen und Betreuer (teilweise) freigestellt wird oder
- beratende Unterstützung für die Beschäftigten durch Externe wird vonseiten des Unternehmens engagiert und finanziert.

Jede dieser Möglichkeiten hat ihre Vor- und Nachteile – für die Unternehmen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch die Kinder der Beschäftigten. Gemeinsam ist allen Vorschlägen die Schaffung zusätzlicher Kinderbetreuungsplätze mit Unternehmens- und Belegschaftsmitteln. Die aufgezeigten Möglichkeiten verdeutlichen, dass eine bedarfsgerechte, unternehmensspezifische Unterstützung möglich ist, wenn

- der tatsächliche Betreuungsbedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekannt ist;
- finanzielle und personelle Ressourcen im Unternehmen frei gemacht werden können;
- das Engagement der Belegschaft (auch über Unternehmensgrenzen hinweg) mobilisiert und koordiniert werden kann;
- sinnvolle Kooperationen genutzt oder geschaffen und die Förderkriterien der öffentlichen Hand beachtet werden.

Einzel-Betriebskindergarten

Wenn viele Eltern mit Kindern und einem ähnlichen Betreuungsbedarf (zeitlich, räumlich und pädagogisch) beschäftigt werden und das Unternehmen über „freie“ Mittel verfügt, so kann ein Betriebskindergarten eingerichtet werden. Eine inhaltlich-konzeptionelle Unterstützung durch das örtliche Jugendamt wird – wenn das Unternehmen die Finanzierung sicherstellt – kein Problem sein. Des Weiteren müssen länderspezifische Vorgaben und Standards berücksichtigt werden, um eine Betriebserlaubnis erteilt zu bekommen. In diesem Rahmen ist auf die Qualität der Betreuung zu achten, denn einer Einrichtung auf niedrigem Niveau (z. B. kleine Räume, große Gruppen, wenig oder unattraktive Freiflächen, nicht ausreichend qualifiziertes Personal) wird keine Betriebserlaubnis erteilt. Darüber hinaus sollten die länderspezifischen Standards eingehalten werden, damit

SCHAFFUNG ZUSÄTZLICHER
KINDERBETREUUNGSPLÄTZE
MIT UNTERNEHMENS- UND
BELEGSCHAFTSMITTELN

HOHER BEDARF UND FREIE
MITTEL: EINRICHTUNG EINES
BETRIEBSKINDERGARTENS

- die Kinder sich wohl fühlen und ganzheitlich gefördert werden,
- den Eltern die Einrichtung eine wirkliche Beruhigung und
- dem Image des Unternehmens förderlich ist.

ES GILT, DIE BALANCE ZU FINDEN In manchen Unternehmen ist die Anzahl der zu betreuenden Kinder eher gering. Dennoch können finanzkräftigere Unternehmen auch eine Einrichtung für wenige Kinder tragen: So kann sich z. B. ein Unternehmen für 12 Kinder im Alter zwischen drei und sechs Jahren eine Betreuerin leisten, wenn ein geeigneter Gruppenraum, Außenflächen und Nebenräume (z. B. Turnraum) bereits vorhanden sind. Es gilt, die Balance zu finden zwischen dem, was sich ein Unternehmen finanziell leisten kann, und dem, was dem Betreuungsbedarf der Familien entspricht. Und letztlich sind die Jugendämter immer daran interessiert, dass Einrichtungen geschaffen, pädagogisch sinnvoll eingerichtet und betrieben werden.

Kooperations-Betriebskindergarten

ÄHNLICHER BEDARF ÜBER UNTERNEHMENSGRENZEN HINWEG Schon schwieriger wird die Kooperation mit anderen Unternehmen: Hier sind zunächst einmal ein oder mehrere Kooperationspartner zu finden, die sich beteiligen wollen und den betriebseigenen Bedarf an Kinderbetreuung kennen. Fragen des Standorts, des Platzkontingents und der jeweiligen finanziellen Beteiligung sind von den Kooperationsunternehmen betriebsintern im Vorfeld zu klären und sollten nicht zu eng bemessen sein, um einen Verhandlungsspielraum zu gewährleisten.

Ziel der Verhandlungen ist die Schaffung eines Kooperations-Betriebskindergartens, der

- durch alle beteiligten Unternehmen anteilig finanziert wird;
- den Bedürfnissen möglichst aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Kindern sowie
- den länderspezifischen Vorgaben und Standards entspricht.

Die Schaffung von Kinderbetreuungsplätzen in einer betriebseigenen oder kooperativ geführten Einrichtung ist in jedem Fall Ausdruck eines hohen Engagements in Sachen familienfreundlicher Betrieb.

Betrieblich geförderte Elterninitiativen in Vereinsform

FÖRDERUNG ALTERNATIVER KINDERGÄRTEN ODER KINDERGARTENÄHNLICHER EINRICHTUNGEN Seit der Einführung des Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz zum 1. Januar 1996 für jedes drei- bis sechsjährige Kind ist das Angebot an Betreuungsplätzen in Deutschland stetig gesteigert worden. Die Schaffung neuer Kinderbetreuungsplätze zunehmend für die Gruppe der unter dreijährigen Kinder liegt im Interesse aller Akteure (Eltern, öffentliche Hand und Unternehmen), sodass auch kindergartenähnliche Einrichtungen gefördert werden können.

DEUTLICHE ZUNAHME VON ELTERNINITIATIVEN Die Zahl der Elterninitiativen hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Sie übernehmen bei Gründung und Betrieb einer Einrichtung vor allem die gesamte organisatorische Verantwortung.

ÜBERSICHT 9: VOR- UND NACHTEILE VON BETRIEBS- KINDERGÄRTEN – BETRIEBE ALS TRÄGER EINER KINDERBETREUUNGSEINRICHTUNG

Vorteile

Nachteile

Eltern/Kinder

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ keine weiten Wegezeiten und geringere Kosten ■ Pausen können gemeinsam verbracht werden ■ in Krisensituationen ist man schnell beieinander ■ Entlassung von zeitlichem und organisatorischem Stress der Kinderbetreuung | <ul style="list-style-type: none"> ■ ggf. weite Entfernung vom Wohnumfeld ■ möglicherweise Wechsel der Betreuungssysteme und Bezugsperson bei Schuleintritt ■ sehr enge Bindung an den Betrieb |
|--|---|

Betriebe

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ entlastete Eltern arbeiten konzentrierter und sind leistungsfähiger ■ weniger Fehlzeiten ■ (je nach Altersgruppe) keine bzw. keine langen Familienphasen ■ durch Bindung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keine erneuten Ausbildungsgänge notwendig ■ Anreize für neue qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ■ besseres Firmenimage ■ Schätzungen anhand von Größenordnungen, die Experten und Firmenleitungen angeben: Finanzielle Einsparungen von ca. 500.000 DM pro Jahr bei ca. 250 Mitarbeitern wegen deutlich geringerer Fehlzeiten ■ bei Kooperationen: geringere finanzielle Belastung | <ul style="list-style-type: none"> ■ hohe Investitionskosten (die sich überwiegend mittlere und große Betriebe leisten können) ■ (steuerlich begünstigte) Betriebskosten von ca. 300.000 DM pro Jahr bei einer Gruppe mit 15 Kindern, die nur zu einem kleinen Teil von Elternbeiträgen aufgewogen werden (max. 50.000 DM pro Jahr; ca. 125.000 DM effektive Ausgaben pro Jahr) |
|---|---|

<p>ZUSCHÜSSE VON KOMMUNEN UND LANDESJUGENDÄMTERN</p>	<p>Elterninitiativen treten als freier Trägerverein der Jugendhilfe in Aktion und erhalten je nach Standort unterschiedlich hohe Zuschüsse von den kommunalen oder Landesjugendämtern (für Detailinformationen siehe die Adressenliste im Anhang).</p>
<p>FEHLENDE RESSOURCEN KÖNNEN VONSEITEN DES UNTERNEHMENS ERGÄNZT WERDEN</p>	<p>Jede Elterninitiative ist Ausdruck eines ideellen Engagements in Kombination mit Ressourcen wie Zeit und z. T. auch „geldwerte Eigenleistungen“. In manchen Fällen haben Eltern diese Initiativen weitgehend mit viel Einsatz und Durchhaltevermögen in Eigenregie geschafft. Häufig übersteigen die erforderlichen „Eigenmittel“ des neuen Trägervereins jedoch die finanziellen Möglichkeiten. Hier können Unternehmen einen finanziellen Zuschuss leisten.</p>
<p>BEI DER UNTERSTÜTZUNG EINER ELTERNINITIATIVE KÖNNEN SICH MEHRERE BETRIEBE ZUSAMMENSCHLIESSEN UND SO DIE ENTSTEHENDEN KOSTEN SENKEN. DENKBAR IST AUCH, DASS DIE ENGAGIERTEN ELTERN IHRE ARBEITGEBER GEMEINSAM UM FAMILIENFREUNDLICHE „SPENDEN“ BITTEN, UM EINEN TEIL DES ERFORDERLICHEN EIGENANTEILS AN DEN INVESTITIONSKOSTEN AUFZUBRINGEN.</p>	<p>Die Unterstützung kann aber auch immaterieller Natur sein: Betriebe verfügen über Räume, Gebäude oder Freiflächen, die nicht wirtschaftlich genutzt werden. Bei entsprechender Eignung der Räumlichkeiten für die Zwecke einer Kinderbetreuungseinrichtung stellt es für die Elterninitiativen eine große Hilfe dar, wenn sie diese – zumal noch in unmittelbarer Nähe zum Arbeitsplatz gelegenen – Örtlichkeiten kostenlos oder gegen eine geringe Pacht nutzen können. Außerdem können auch Unternehmen Elterninitiativen ideell fördern, indem die Unternehmensleitung z. B. bei Kreditaufnahmen oder Verhandlungen mit Ämtern deutliche Unterstützung signalisiert.</p>
<p>WAS BEI EINER VEREINSGRÜNDUNG ZU BEACHTEN IST</p>	<p>Die Gründung einer Elterninitiative in Vereinsform ist ungeachtet der Unterstützung durch ein Unternehmen mit einem gewissen bürokratischen Aufwand verbunden. Sollen darüber hinaus für die Kinderbetreuungseinrichtung noch Gelder der öffentlichen Hand beantragt werden, so ist Folgendes zu beachten:</p>

Vereinsgründung, Gemeinnützigkeit und Anerkennung als Träger der freien Jugendhilfe

1. Öffnung der Betreuungseinrichtung auch für Nichtmitarbeiter-Kinder.
2. Die Trägerschaft der Einrichtung durch einen Träger der freien Jugendhilfe.
3. Für die Trägerschaft der freien Jugendhilfe kann
 - ein gemeinnütziger Verein allein anerkannt werden (Vorteil: ungebundene Entscheidungsfindung; Nachteil: Unerfahrenheit);
 - der Anschluss an einen Dachverband gesucht (z. B. Caritas, Diakonie, DPWV, AWO u. a.) und dessen Erfahrung einbezogen werden;
 - ein eigener eingetragener Verein gegründet werden, der sich einem Dachverband anschließt (Eigenständigkeit und Einbeziehung externer Erfahrungen).
4. Mitglieder des Trägervereins können alle werden, die an dem Aufbau einer Betreuungseinrichtung Interesse haben und bereit sind, sich zu engagieren (z. B. Eltern aus der Belegschaft, interessierte Eltern aus dem geplanten Einzugsgebiet der Einrichtung, Betriebsratsmitglieder, Kolleginnen und Kollegen aus dem Betrieb).
5. Der Trägerverein kann und muss
 - als Arbeitgeber für die pädagogischen Mitarbeiter in der Einrichtung Verträge abschließen,
 - Verträge zur Sicherstellung des laufenden Betriebs der Einrichtung abschließen (z. B. Mietverträge, Serviceverträge u. a. für Lieferung von Mahlzeiten) und
 - Öffnungszeiten und pädagogisches Konzept der Einrichtung mitgestalten.
6. Die Anerkennung als gemeinnütziger Träger der freien Jugendhilfe zu bekommen, ist gar nicht so schwer, wenn erst einmal der Verein gegründet ist:
 - Für die Gründung eines Vereins sind mindestens sieben Personen erforderlich. Bei der Gründungsversammlung wählen die sieben oder mehr Gründungsmitglieder ihren Vorstand (§ 26; § 27 BGB) und verabschieden die Satzung (§ 27 BGB). Die Inhalte regeln die §§ 57 und 58 BGB, abschließend wird dann das Gründungsprotokoll geschrieben.
 - Der Vereinsvorstand beantragt nun beim Amtsgericht die Eintragung ins Vereinsregister und beim zuständigen Finanzamt die Anerkennung der Gemeinnützigkeit.
 - Beim Jugendamt kann damit die Anerkennung als Träger der freien Jugendhilfe beantragt werden, die nach § 75 KJHG vom örtlichen Jugendhilfeausschuss erteilt wird.

RAT VON VORSTANDS- MITGLIEDERN ANDERER VEREINE EINHOLEN	Das deutsche Vereinsrecht gilt ungeachtet des in der Satzung benannten Vereinszwecks. Hilfestellungen bei der Vereinsgründung kann also jedes Vorstandsmitglied eines anderen Vereins geben.
LÄNGERE VORLAUFZEITEN EINPLANEN	Bei der Planung einer Kinderbetreuungsstätte in Vereinsform muss jedoch davon ausgegangen werden, dass es von der Vereinsgründung bis zur Eröffnung der Einrichtung in der Regel mehrere Monate dauert: Jugendämter müssen prüfen, Finanzmittel bewilligen und auszahlen. Deshalb ist es für engagierte Eltern und Betriebe wichtig, bereits im Vorfeld des akuten Bedarfs aktiv zu werden.
AUFNAHME IN DEN KOMMUNALEN JUGENDHILFEPLAN ANSTREBEN	Der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz ist umgesetzt, was jedoch z. T. zulasten des Angebots von Krippen- und Hortplätzen geht. Für Unternehmen und Belegschaft kann es daher von besonderem Interesse sein, in diesem Segment in Kooperation mit einem freien Träger dem Bedarf entsprechend Plätze zu schaffen.
DAS GESPRÄCH MIT DEN MIT- ARBEITERN ANDERER EINRICHTUNGEN SUCHEN	Zu Fragen der konkreten Planung der Betreuungseinrichtung empfiehlt es sich, mit anderen Initiativen, Einrichtungen in Trägerschaft der Wohlfahrtsverbände oder vor Ort sowie der kommunalen Jugendämter zusammenzuarbeiten. Im Einzelnen können bei den Gesprächen folgende Punkte angesprochen werden: <ul style="list-style-type: none"> ■ Details zum Bau oder Umbau und zur Gestaltung des Außengeländes; ■ Fragen der Einrichtung der Betreuungsstätte; ■ Diskussion verschiedener pädagogischer Konzepte; ■ Arbeits- und Funktionsteilungen im laufenden Betrieb; ■ Übernahme von (kommerziellen) Dienstleistungs- und Serviceangeboten; ■ Finanzierungsfragen.
QUELLE: EIGENE ZUSAMMENSTELLUNG	
KONTINUIERLICHE VEREINS- ARBEIT SICHERSTELLEN	Bei den mittel- bis langfristigen Planungen der Vereinsarbeit ist zu bedenken, dass die anfänglich hoch motivierten und engagierten Eltern in der Regel nur einen begrenzten Zeitraum intensiver mitwirken wollen. Spätestens dann, wenn die eigenen Kinder die Einrichtung verlassen, ebbt das Interesse z. B. an einem Posten im Vorstand erfahrungsgemäß ab. Kontinuität in der Vorstandsarbeit einer betriebsnahen Einrichtung kann z. B. gesichert werden, indem Mitglieder des Betriebsrates oder der Geschäftsleitung gewonnen und dauerhaft eingebunden werden.

ÜBERSICHT 10: VOR- UND NACHTEILE EINER ELTERNINITIATIVE IN VEREINSFORM

Vorteile	Nachteile
Eltern/Kinder	
<ul style="list-style-type: none"> ■ deutlich mehr Einfluss auf das (pädagogische) Gesamtkonzept ■ bei Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen: wohnungsnaher Einrichtung möglich ■ die Kinder sind so betreut, wie die Eltern es wirklich wollen ■ eine Kindertageseinrichtung e. V. kann mit den Kindern wachsen: Gruppen mit sehr breiter Altersmischung, z. B. von einem Jahr bis zu 14 Jahren, sichern die Betreuungskontinuität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ beim Aufbau hoher Anteil an Eigeninitiative und Verantwortung ■ in der Regel höhere Elternbeiträge als in öffentlichen Kindertageseinrichtungen ■ kontinuierliche Mitverantwortung für die Einrichtung
Betriebe	
<ul style="list-style-type: none"> ■ finanzieller und personeller Aufwand deutlich geringer als bei Betriebskindergarten ■ die exklusive Verpflichtung entfällt ■ Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie oben (Betriebskindergarten) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ relativ langfristige Festlegung wünschenswert ■ Mitsprachemöglichkeit nur bei der Belegung der Plätze für Betriebskinder (es sei denn, Mitglieder der Unternehmensleitung sind im Vorstand)

2.2 Nutzung bestehender Kinderbetreuungsangebote – Sponsoring und Logistik

Sponsoring ist eine Form der Unterstützung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kindern, bei der keine zusätzlichen Betreuungskapazitäten geschaffen, sondern vorhandene Angebote genutzt werden. Dies schließt eine Beteiligung des Unternehmens an der Schaffung von Betreuungsplätzen nicht aus. Ein unternehmerisches Engagement ist aber bei den nachgenannten Beispielen weniger kostenintensiv und je nach Bedarfslagen im Unternehmen ggf. ausreichend.

SPONSORING ALS KOSTENGÜNSTIGERE ALTERNATIVE

- **Belegrechte:** Das Unternehmen sichert die Finanzierung einer bestehenden Kinderbetreuungseinrichtung durch zusätzliche Zahlung in einer festgelegten Höhe. Durch diese Vereinbarung wird dem Unternehmen eine feste Zahl von Betreuungsplätzen zugesichert, die

bevorzugt mit den Kindern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter belegt werden können.

- (Teil-)Finanzierung von Betreuungsplätzen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:
- Das Unternehmen kann die elterlichen Kosten der Kinderbetreuung in einer bestehenden Einrichtung zur Gänze (Elternbeiträge) oder die Mehrkosten bei Überstunden und Dienstreisen (direkte finanzielle Zuwendung) übernehmen.
- Außerdem ist die Finanzierung der Kinderbetreuung in Ferienzeiten möglich: Finanzierung von öffentlichen Ferienangeboten, Freizeiten in der Region oder in einer betrieblichen „Kindernotfall-Betreuung“ während der Kindergarten- oder Schulferien.
- Letztlich kann ein familienfreundliches Unternehmen auch die Kosten tragen, die in Notfällen für Ersatzpersonen zur Kinderbetreuung anfallen, wenn die eigentliche Betreuungsstelle ausfällt oder das Kind selbst erkrankt.

SPONSORING ALS FORM MATERIELLER ABSICHERUNG UND UNTERSTÜTZUNG

Das hier beschriebene Sponsoring von bestehenden Angeboten zur Kinderbetreuung ist eine hilfreiche materielle Absicherung und Unterstützung der Beschäftigten mit Kindern. In vielen Fällen ist gerade diese Unterstützung für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hilfreich, wenn

- das geeignete, von den Eltern gefundene Betreuungsangebot die finanziellen Ressourcen der Familie übersteigt;
- nur wenige betriebliche Betreuungsplätze vorhanden und diese belegt sind;
- der erfasste Bedarf an Kinderbetreuung so gering ist, dass sich die Schaffung betriebseigener Einrichtungen finanziell nicht lohnt.

GRÜNDE FÜR DIE FÖRDE- RUNG INDIVIDUELLER KIN- DERBETREUUNG

Für einzelne Unternehmen können sich in der Belegschaft ganz unterschiedliche Betreuungsbedarfe ergeben. Dies beziehen sich dann auf divergierende

- zeitliche Vorgaben des Betreuungsangebots;
- räumliche Anforderungen aufgrund von Wegezeiten;
- Altersgruppen der Kinder;
- pädagogische Vorstellungen der Eltern.

Bei solch unterschiedlichen Elternwünschen können Unternehmen entsprechend reagieren und individuelle Betreuungsmöglichkeiten anbieten.

Belegrechte für Mitarbeiterkinder

KINDERBETREUUNGSPLÄTZE IN BESTEHENDEN EINRICH- TUNGEN FÜR DIE KINDER DER BESCHÄFTIGTEN SICHERN

Ergibt die Bedarfserhebung in einem Unternehmen einen lediglich kleinen, aber ähnlich gelagerten Bedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Kinderbetreuung, so kann es (finanziell) sinnvoll sein, sich in Absprache mit dem Einrichtungsträger oder in Kooperation mit anderen Unternehmen Belegrechte an bestehenden Betreuungskapazitäten zu sichern. Die Höhe des Unternehmenszuschusses ist Verhandlungssache, hängt von der Bereitschaft der Träger und der Anzahl reservierter

Plätze ab. Ein Beispiel: Ein Unternehmen zahlt einmalig einen Betrag von 150.000 DM und erhält hierfür die Zusage, innerhalb der nächsten drei Jahre zehn Betreuungsplätze in der Einrichtung belegen zu dürfen (3 Jahre x 10 Plätze à 5.000 DM). Für den Fall, dass der Bedarf im Unternehmen

EIN BEISPIEL ...

- geringer ausfällt, behält sich eine Einrichtung in der Regel das Recht vor, nicht in Anspruch genommene Plätze anderweitig zu besetzen;
- höher ausfällt, ist die Einrichtungsleitung nicht verpflichtet, zu einem späteren Zeitpunkt zusätzliche Plätze für Mitarbeiterkinder zur Verfügung zu stellen.

Auch der Auswahlmodus der Mitarbeiterkinder ist Verhandlungssache. Einrichtungen und Unternehmen müssen jedoch vorab ein (verbindliches) Verfahren verabreden. Dies kann festschreiben, dass

FESTLEGUNG DER VERGABEKRITERIEN

- die Einrichtung nach ihren auch sonst gültigen Kriterien verfährt;
- die Prioritäten des Unternehmens vorrangig sind.

Aber: Bei der Zusicherung von Belegplätzen müssen die Einrichtungsleitungen anhand der landesrechtlichen Förderkriterien prüfen, ob mit einer durch betriebliche Zuschüsse verbundenen Erhöhung der Eigenmittel bei den Betriebs- und den Investitionskosten die Senkung der öffentlichen Zahlungen einhergeht. In manchen Bundesländern fließen solche Betriebszuschüsse in einen gemeinsamen öffentlichen Topf für alle Betreuungsstätten und erreichen die Belegplätze zusichernde Einrichtung nur mittelbar. Dies gestaltet eine Zusammenarbeit für einen grundsätzlich kooperationsbereiten Träger eher uninteressant.

ÜBERPRÜFUNG DER LANDESRECHTLICHEN FÖRDERKRITERIEN

Anders kann es sich jedoch bei Spenden oder sachbezogenen Leistungen eines Unternehmens an eine Betreuungseinrichtung verhalten: Wird z. B. die Belieferung der Kindertagesstätte mit Mahlzeiten aus der betriebseigenen Kantine vereinbart und das Essensgeld von den Eltern an die Einrichtung gezahlt, so kommen diese Versorgungsleistungen unmittelbar der Einrichtung zugute.

UNTERSTÜTZUNG DURCH SPENDEN ODER SACHBEZOGENE LEISTUNGEN

Auch die zinslose Vorfinanzierung einer Anschaffung oder die finanzielle Unterstützung bei der (baulichen) Erweiterung der Betreuungskapazitäten hat einen anderen Stellenwert im Finanzierungskonzept einer Einrichtung. Die Förderkonditionen und Bezuschussungskriterien unterscheiden sich jedoch von Bundesland zu Bundesland und sind im konkreten Einzelfall zu prüfen.

ZINSLOSE KREDITE UND FINANZIELLE BETEILIGUNGEN

Letztlich gilt es für ein Unternehmen im Vorfeld festzustellen,

- welcher Bedarf an Kinderbetreuung tatsächlich vorhanden ist;
- welche Mittel hierfür zur Verfügung gestellt werden können;
- für welchen Zeitraum die Belegplätze zugesichert werden;
- welcher Verhandlungsspielraum bei Unter- bzw. Überbelegung besteht;
- welcher Modus der finanziellen oder materiellen Unterstützung vereinbart wird, der der Einrichtung auch direkt zugute kommt.



Betreuungs-
angebote.

Die Träger der Betreuungseinrichtungen sind hierfür die richtigen Ansprechpartner, da sie am besten über die verschiedenen landesspezifischen Fördermöglichkeiten informiert sind.

DIE TRÄGER ANSPRECHEN

ÜBERSICHT 11: VOR- UND NACHTEILE DER BETRIEBLICHEN UNTERSTÜTZUNG EINER BESTEHENDEN KINDERBETREUUNGSEINRICHTUNG	
Vorteile	Nachteile
Eltern/Kinder	
<ul style="list-style-type: none"> ■ insgesamt: geringere direkte Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen ■ Betreuung gemeinsam mit Kindern aus dem Wohnumfeld 	<ul style="list-style-type: none"> ■ kaum ein Unterschied zur regulären Unterbringung in einer öffentlichen Einrichtung (kein Zeitgewinn)
Betriebe	
<ul style="list-style-type: none"> ■ nur mittelfristige Verpflichtung für Kontingente 	<ul style="list-style-type: none"> ■ je nach Auswahlmodus der Kinder wenig Einfluss auf die Begünstigten

Tagesmütter

Unternehmen können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Suche nach Tagesmüttern unterstützen. Hierfür sind Jugendämter, Tagesmüttervereine oder Mütterzentren in größeren Kommunen oder Städten eine geeignete erste Anlaufstelle. Darüber hinaus gibt es auch private Vermittlungsdienste, die jedoch kostenpflichtig sind. Insbesondere für einen sehr individuellen Betreuungsbedarf – z. B. für Kinder unter drei Jahren oder außergewöhnliche Betreuungszeiten – können Tagespflegestellen die optimale Lösung sein, da eine Person Betreuung in kleinen, z. T. altersgemischten Gruppen bietet.

UNTERSTÜTZUNG BEI DER SUCHE NACH GEEIGNETEN TAGESMÜTTERN

Die mit dieser Suche und Vermittlung von Betreuungspersonal verbundenen Risiken sind allerdings nicht alle auszuschließen:

- pädagogische Qualifikation der Betreuungspersonen;
- soziale Absicherung der Tagesmutter;
- vertragliche Vereinbarungen und deren zuverlässige Einhaltung durch beide Parteien;
- Übereinstimmung hinsichtlich der Erziehungsstile und deren konsequente Umsetzung.

Die genannten Anlaufstellen verfügen über langjährige Erfahrungen, die sie an die Eltern weitergeben, die eine Kinderbetreuung suchen. Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Stellen unentgeltlich bzw. ehrenamtlich arbeiten, fallen für das Unternehmen keine Kosten an. Die Informationsrecherche sowie die Weitergabe an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss jedoch aufgrund der üblichen Sprechstun-

KOSTENLOSE BERATUNGS- ANGEBOTE NUTZEN, BESCHÄFTIGTE FÜR BESUCHS- ZEITEN FREISTELLEN

denzeiten mit Freistellungszeit der Beschäftigten indirekt „bezahlt“ werden.

Betreuungsbörse

SCHAFFUNG BETRIEBSEIGENER BETREUUNGSBÖRSEN

Beabsichtigen Unternehmen ein intensiveres Engagement, so können sie selbst „Betreuungsbörsen“ vor Ort für ihre Beschäftigten einrichten. Dies kann unterschiedlich gestaltet werden:

- Am schwarzen Brett oder per Rundschreiben werden z. B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Elternzeit gebeten, sich als Tagesmütter oder -väter
- grundsätzlich,
- eingeschränkt in den Ferienzeiten oder
- ausschließlich bei Notfällen zur Verfügung zu stellen.
- Des Weiteren können ggf. nicht berufstätige Partnerinnen oder Partner von Unternehmensangehörigen gewonnen werden.

REKRUTIERUNG VON BETREUUNGSPERSONAL DURCH FINANZIELLE ANREIZE

Bei der Aktivierung potenzieller Tagesmütter und -väter kommt es auf die Modalitäten an, mit denen der Betrieb die Bereitschaft zur Übernahme von Kinderbetreuung steigern kann: Neben attraktiven Honoraren kommen Vereinbarungen über zusätzliche Rentenabsicherungen, Personalkauf oder andere geldwerte Vergünstigungen infrage.

Überregionale Vermittlung von Betreuungsangeboten

EINRICHTUNG EINES BETRIEBSINTERNEN INFORMA- TIONSPOOLS UND BEGLEITENDE BERATUNGS- LEISTUNGEN

Einen besonders umfassenden Service kann ein Unternehmen anbieten, indem es

- den Aufbau eines Informationspools über alle regionalen Betreuungsmöglichkeiten für Kinder und pflegebedürftige Angehörige und
- begleitende Beratungsleistungen für die Suche, Auswahl und Betreuung von privatem Tagespflegepersonal für Belegschaftsangehörige (mit-)finanziert.

NOTWENDIGE VORAUSSET- ZUNGEN IM UNTERNEHMEN UND IN DER BELEGSCHAFT

Ein solch umfassender, ressourcenintensiver Service kann allerdings nur dann effektiv arbeiten, wenn

- das Unternehmen über eine entsprechende „kritische“ Größe verfügt,
- in der Belegschaft großer Beratungsbedarf vorhanden ist bzw. vermutet wird und
- eigens Personal für diesen Bereich abgestellt werden kann.

BEAUFTRAGUNG AUSSER- BETRIEBLICHER EXPERTINNE UND EXPERTEN

Ist dieser Posten im Unternehmen nicht mit vorhandenem kompetentem Personal zu besetzen, so können auch fachkundige Externe damit beauftragt werden, die Unternehmensangehörigen bei der Logistik der Betreuungsorganisation und -sicherung – z. B. auch in Ferienzeiten oder bei Mehrbedarf an Betreuungsleistungen – zu unterstützen.

UNTERNEHMEN: KOSTEN- TEILUNG BEI GEMEINSAMER AUFTRAGSERTEILUNG MÖGLICH

Es besteht die Möglichkeit, diese Aufgabe zu vergeben und diesen Service auf mehrere Unternehmen einer Region auszuweiten, um sich die anfallenden Kosten für diese Informations- und Beratungsleistung zu teilen. Inzwischen existieren auch (über-)regional arbeitende Agentu-

ren, die Unternehmen einen solchen externen professionellen Service anbieten.

Seit mehreren Jahren bieten diese kostenpflichtige Dienstleistung unterschiedliche Familienservices. Hat ein Unternehmen mit dem Familienservice einen Dienstleistungsvertrag geschlossen, so werden den Beschäftigten dort kompetente Betreuungspersonen benannt, deren Bezahlung sie auch in Abhängigkeit von der Betreuungszeit tragen. Die oben genannten Nachteile beim Einsatz von Tagesmüttern können hierdurch weitgehend ausgeräumt werden.

... FAMILIENSERVICES

Aber auch das Internet kann als Recherchemedium zur Suche von Tagesmüttern genutzt werden. Unter der WWW-Adresse „www.laufstall.de“ oder „www.tagesmutter.com“ (das inhaltsgleiche Angebot findet sich unter „www.kidsit.de“) kann nach Postleitzahlen, gewünschten Betreuungszeiten und maximalem Entgelt geordnet eine Betreuungsperson in der Umgebung gesucht und gefunden werden. Selbstverständlich können Interessierte dort auch ihre eigenen Betreuungsangebote, gewünschte Stundenlöhne usw. bekannt machen.

RECHERCHE IM WWW

Die Informations- und Beratungsleistung erfolgt für die Betriebsangehörigen grundsätzlich kostenfrei. Die entstehenden Betreuungskosten gehen jedoch zu ihren Lasten. Für den Fall, dass Betriebsangehörige diese in der Regel teure Betreuungsleistung nicht gänzlich selber bezahlen können, müssen Regelungen getroffen werden, wann, wie häufig und in welcher Höhe der Betrieb einen steuerlich absetzbaren Zuschuss zahlt. (Siehe Übersicht 12.)

BESCHÄFTIGTE: KOSTENLOSE
BERATUNG, KOSTENPFLICHTIGE
INANSPRUCHNAHME

2.3 Kostenaspekte und weitere Alternativen der Bezuschussung

In jedem Fall können Investitions- und Betriebskosten für eine Kinderbetreuungseinrichtung von einem Unternehmen oder Trägerverein steuerlich geltend gemacht werden. Die Konditionen variieren u. a. in Abhängigkeit von der gewählten Organisationsform und den landesspezifischen Zuschüssen. Grundsätzlich gilt:

FINANZIELLES ENGAGEMENT
DES UNTERNEHMENS KANN
STEUERLICH GELTEND
GEMACHT WERDEN

- Zuschüsse für individuelle Kinderbetreuungskosten (Kindergartenbeitrag o. Ä.) können in voller Höhe vom Unternehmen als Betriebskosten geltend gemacht werden (vgl. BMFSFJ 1999b, 8).
- Gleiches gilt für die Einrichtungs- und Betriebskosten eines voll betrieblich finanzierten Einzel- oder Kooperations-Betriebskindergartens.
- Die Unterstützung einer gemeinnützigen Elterninitiative, die auch kommunale oder Landeszuschüsse erhält, kann als Spende an diesen Verein jedoch nur in Abhängigkeit von der Umsatzhöhe des Unternehmens geltend gemacht werden (§ 10 b des Einkommensteuergesetzes regelt hierzu Näheres).
- Weitere, gerade fallspezifische Einzelheiten können beim zuständigen Finanzamt erfragt werden.

ÜBERSICHT 12: VOR- UND NACHTEILE VON FINANZIELLER UND LOGISTISCHER UNTERSTÜTZUNG FÜR BETREUNGSPLÄTZE AUF DEM FREIEN MARKT

Vorteile	Nachteile
Eltern/Kinder	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wohnortnahe Betreuungsform möglich ■ Betreuungsart nach Wunsch der Eltern ■ Initiative und Einflussmöglichkeit der Eltern sehr groß ■ insgesamt: geringere direkte Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risiko der Auswahl der Betreuungspersonen (Zuverlässigkeit, Übereinstimmung in pädagogischen Fragen, Weiterbildung) ■ in der Regel höhere Kosten der Betreuung als bei öffentlichen Betreuungseinrichtungen ■ kontinuierliche organisatorische Eigenverantwortung ■ bei kontinuierlichem Betreuungskostenzuschuss des Unternehmens: sehr starke Bindung an den Betrieb
Betriebe	
<ul style="list-style-type: none"> ■ finanzielle Aufwendungen unmittelbar am konkreten Bedarf orientiert ■ keine langfristige Verpflichtung für Kontingente (aber wünschenswert) ■ geht nicht extensiv zulasten aller Betriebsangehörigen (steuerliche Begünstigung der Zuwendungen durch Arbeitgeber und Nettobezüge für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ exklusive Unterstützung für Mitarbeiter mit Kinderbetreuungsbedarf

DIE INVESTITIONSKOSTEN IM EINZELNEN

Die Investitionskosten für die Schaffung einer Kinderbetreuungsstätte hängen stark davon ab,

- was bereits vorhanden ist (Übernahme einer bereits eingerichteten Tagesstätte oder komplette Neueinrichtung);
- auf welche Ressourcen zurückgegriffen werden kann (z. B. Eigenarbeit in einer Elterninitiative);
- wie viele Kinder in welchem Alter zu betreuen sind (Spielzeug wie Greifringe für Kleinstkinder oder Sport- und Turngeräte für die Älteren);
- mit welchem zeitlichen Aufwand die Betreuungsleistung erfolgt (bei langen Betreuungszeiten müssen Essensräume und ggf. Schlafstätten eingeplant werden);
- welche Besonderheiten für einzelne Kinder zu berücksichtigen sind (z. B. für chronisch kranke oder behinderte Kinder).

Die gesamten Betriebskosten für eine ganztägig geöffnete Kindertageseinrichtung für ca. 15 Kinder im Alter zwischen drei und sechs Jahren belaufen sich in Anlehnung an die Standards öffentlicher Einrichtungen in Nordrhein-Westfalen inklusive aller Nebenkosten auf jährlich ca. 300.000 DM bzw. 20.000 DM pro Kind und Jahr. Deutliche Kostenvorteile ergeben sich bei einem reinen Betriebskindergarten:

Die betriebliche Kalkulation für eine vergleichbare Einrichtung kann aufgrund von Steuervorteilen und Elternbeiträgen mit ca. 125.000 DM pro Jahr veranschlagt werden, dies entspricht einem Betrag von ca. 8.350 DM pro Platz und Jahr. Wird als Organisationsform eine betrieblich unterstützte Elterninitiative (e. V.) gewählt, so reduzieren sich die notwendigen Finanzmittel nochmals ganz erheblich. Die Größenordnungen öffentlicher Förderungen für Bau-, Personal- und sonstige Kosten sowie die Förderkriterien variieren von Bundesland zu Bundesland ganz erheblich. Aktuelle Informationen sind bei den Landesjugendämtern erhältlich, die auch über Modellprogramme und Sonderfonds Auskunft geben können (siehe die Adressen im Anhang).

DIE BETRIEBSKOSTEN
IM EINZELNEN

Die Kosten für die logistische Unterstützung bei der Suche und Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen auf dem freien Markt ist innerhalb des Unternehmens so teuer wie die dafür erforderliche Arbeitszeit der hier freigestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Übernimmt diese Aufgabe ein kundiger externer Experte, so wird dieser Service für ein Unternehmen weniger kostenintensiv. Und dies erst recht, wenn sich mehrere Unternehmen zusammenschließen.

DIE LOGISTIKKOSTEN
IM EINZELNEN

Die bislang dargestellten Fördermöglichkeiten von Betreuungsangeboten durch die Unternehmen stellen umfangreiche, z. T. erhebliche finanzielle Serviceleistungen dar. Keine Mitarbeiterin bzw. kein Mitarbeiter kann jedoch davon ausgehen oder fordern, dass Betriebe dies alles übernehmen. Im Folgenden werden also familiäre Unterstützungsmaßnahmen vorgestellt, die für die Unternehmen finanziell nicht sehr aufwendig sein müssen, aber für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern deutliche Vorteile mit sich bringen.

WENN SICH ERHEBLICHE
FINANZIELLE LEISTUNGEN
NICHT REALISIEREN
LASSEN, ...

... GIBT ES AUCH WENIGER
AUFWENDIGE ALTERNATIVEN

Gerade für Arbeitgeber, die mit weniger materiellen Ressourcen ausgestattet sind und/oder deren Beschäftigte einen geringeren Betreuungsbedarf aufweisen, sind die nachfolgenden Fördermöglichkeiten sinnvolle Alternativen, um den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern „unter die Arme zu greifen“. Welche Maßnahmen vereinbart werden, in welcher Höhe und bei welchen Situationen diese Unterstützungsleistungen angeboten werden, ist Vereinbarungssache zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und hängt auch von den Verhandlungen mit der Arbeitnehmervertretung ab.

WELCHE MASSNAHMEN
ERGRIFFEN WERDEN, HÄNGT
ZUMEIST VOM VERHAND-
LUNGSGESCHICK DER
BETEILIGTEN AB

Regelmäßige Zahlungen

<p>GEWANDELTE FAMILIENKON- STELLATIONEN ERFORDERN DIE UMSTELLUNG DER BETREUUNGSARRANGEMENTS</p>	<p>Ein betrieblicher Zuschuss kann als Regelvereinbarung finanzielle Engpässe für die betroffenen Familien ausgleichen, wenn z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ berufstätige Eltern zwar über sinnvolle Arrangements der Kinderbetreuung verfügen, aber die Kosten hierfür nur unter großen finanziellen Schwierigkeiten aufbringen können; oder ■ die Elternzeit zu Ende geht, die Berufstätigkeit wieder angestrebt wird, womit zusätzliche Betreuung erforderlich wird und zusätzliche Kosten anfallen.
<p>GRÜNDE, BETRIEBLICHE BETREUUNGSANGEBOTE NICHT ZU NUTZEN</p>	<p>Diese Form der Unterstützung ist auch für diejenigen Familien denkbar, die die vorhandenen Angebote des Betriebskindergartens oder der betriebseigenen Belegplätze nicht nutzen wollen, da sie eine allzu enge Anbindung an das Unternehmen ablehnen oder die Annahme dieser Angebote für die Kinder unzumutbar lange Wegezeiten mit sich bringt.</p>
<p>PERSONEN- UND SITUATIONS- GEBUNDENE ZAHLUNGEN</p>	<p>Die direkte finanzielle Unterstützung von berufstätigen Eltern in konkreten Einzelfällen bedeutet für die Unternehmen auch den Vorteil, dass sie personen- und situationsgebunden unterstützen: Ausgaben, die „am Bedarf vorbeigehen“, oder Aufwendungen für Dienstleistungen, die unnötig bereitgestellt werden, können so vermieden werden.</p>
<p>EIN BEISPIEL ...</p>	<p>Bei einem Zuschuss von z. B. 200 DM pro Kind und Monat entstehen steuerlich absetzbare Kosten in Höhe von 2.400 DM pro Kind und Jahr. Diese Form der Unterstützung ist einem betrieblichen Kindergeld vergleichbar. Aber auch Zuschüsse in geringerem Umfang sind eine familienfreundliche Maßnahme.</p>

Zahlungen bei zusätzlichem betrieblichen Zeitbedarf

<p>BETRIEBLICH VERURSACHTER MEHRBEDARF AN KINDERBE- TRETUNG WIRD VOM UNTER- NEHMEN ÜBERNOMMEN</p>	<p>Die Übernahme von Kinderbetreuungskosten bei außergewöhnlichen beruflichen Belastungen des Elternteils z. B. aufgrund von Mehrarbeit oder während Dienstreisen ist bisher nicht so verbreitet, wie es aus der Sicht erwerbstätiger Eltern wünschenswert ist. Kaum ein Arbeitgeber berücksichtigt die für zusätzliche Betreuungsarrangements entstehenden Mehrkosten für die Beschäftigten mit Kindern.</p>
<p>BEIDERSEITIGES ENTGEGENKOMMEN IN BERUFLICH BEDINGTEN AUSNAHMESITUATIONEN</p>	<p>Wenn eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer im Bedarfsfall auch über die vereinbarte Stundenzahl oder Tageszeit hinaus mit dringenden Arbeiten beauftragt werden soll, ist dies oft eine familienorganisatorisch wie finanziell schwierig zu bewältigende Aufgabe. Das zeitliche Entgegenkommen der Beschäftigten kann dann durchaus effektiv mit einem finanziellen Entgegenkommen (z. B. die Übernahme von zusätzlichen Kinderbetreuungskosten) des Arbeitgebers beantwortet werden.</p>

Arbeitgeber sind sich zunehmend darüber im Klaren, dass nicht alle Beschäftigten über Betreuungsangebote verfügen, die auch längere Abwesenheiten z. B. aufgrund von Dienstreisen ermöglichen. In der Regel sind solche Betreuungsarrangements mit organisatorischem und

finanziellem Mehraufwand verbunden, und ein Arbeitgeber kann den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für dieses zeitliche Entgegenkommen finanzielle Zuschüsse anbieten.

Zahlungen bei Ausfall des regulären Betreuungsarrangements

Für berufstätige Eltern sind Ferienzeiten in Kindergarten oder Schule immer Phasen besonders schwierig zu organisierender Kinderbetreuung. Im Kindergartenalter handelt es sich in der Regel um einen Zeitraum von insgesamt sechs bis acht Wochen; mit Beginn der Schulzeit weitet sich diese „unbetreute“ Zeit auf ca. 12 Wochen pro Jahr aus.

FERIENBEDINGTE
ZUSÄTZLICHE
KINDERBETREUUNG

Selbst wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zugebilligt wird, den gesamten Jahresurlaub in diesen Ferienzeiten zu nehmen – was allerdings aus betrieblichen Gründen nicht immer möglich ist –, bleiben Lücken. Für diese Zeiten müssen andere Betreuungsmöglichkeiten gefunden und finanziert werden. Je nach Alter der Kinder und in Abhängigkeit von den regionalen öffentlichen Angeboten sind die Auswahlmöglichkeiten und die zusätzlichen Kosten unterschiedlich.

VERBLEIBENDE LÜCKEN DER
BETREUUNG SCHLIESSEN

- Die Betreuung in einer zusätzlichen Tagespflegestelle ist in der Regel die kostenintensivste Alternative.
- Ferienfreizeiten – als mehrtägige Reise oder als regionales Tagesangebot – werden meist erst für ältere (Schul-)Kinder angeboten. Zudem sind die Plätze bei den preisgünstigeren Angeboten begrenzt und schnell belegt.

Auch in Fällen, in denen die geplante Betreuung nicht genutzt werden kann, sind außergewöhnliche finanzielle und organisatorische Anstrengungen erforderlich, weil

- das Kind oder die Betreuungsperson für längere Zeit plötzlich erkrankt oder
- die Betreuungsstätte geschlossen hat.

Berufstätige Eltern bemühen sich zwar regelmäßig, private Lösungen zu finden, was aber nicht immer möglich ist. Die Verpflichtung einer Notfallbetreuung, die z. B. ein krankes Kind im Haus der Eltern versorgt, ist so teuer, dass sich dies nur wenige gut verdienende Familien leisten können. Vor dem Hintergrund, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Betrieb zu halten, ist hier ein finanzielles Engagement in jedem Fall hilfreich und eventuell notwendig.

VERSAGEN PRIVAT
ORGANISIERTE BETREUUNGS-
LÖSUNGEN, KANN DAS
UNTERNEHMEN EINSPRINGEN

2.4 Soziale Ausgewogenheit wahren

<p>BETRIEBSWEITE REGELUNGEN IN ABSPRACHE MIT DER ARBEITNEHMERVERTRETUNG</p>	<p>Bei finanzieller Unterstützung von Betreuungsarrangements der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ganz besonders darauf zu achten, dass diese betriebsweit und sozial ausgewogen erfolgen. Dabei sind betriebsweite Vereinbarungen unbedingt mit der Arbeitnehmervertretung abzustimmen. Dies betrifft z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ die Staffelung der Einkommensgrenzen; ■ zeitliche Regelungen, ab wann und für wie lange die Zuschüsse gezahlt werden; ■ in welcher Höhe die Beihilfen gewährt werden; ■ ggf. Ausgleichszahlungen für kinderlose Beschäftigte mit besonderem (z. B. sozialen, ökologischen, betriebsinternen) Engagement.
<p>MASSNAHMEN FÜR SOZIALE GERECHTIGKEIT UND GEGEN SOZIALNEID</p>	<p>Ein solch differenziertes System ist für größere Unternehmen ein Muss, um „Sozialneid“ nicht aufkommen zu lassen und weitgehend soziale Gerechtigkeit im Betrieb zu gewährleisten. In kleineren Unternehmen werden solche Zahlungen oftmals aus einem Budget gezahlt, das der Betrieb zur Verfügung stellt und als einheitlichen Zuschuss auf alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aufteilt, die eine Kinderbetreuung in Anspruch nehmen.</p>
<p>FAIRE BERÜCKSICHTIGUNG ALLER FAMILIÄREN UND BETRIEBLICHEN NOTWENDIG- KEITEN BEI DER INDIVIDUEL- LEN FÖRDERUNG</p>	<p>Letztlich ist die konkrete Verfahrensweise im Einzelfall daran auszurichten, dass sich berufstätige Eltern im Unternehmen fair berücksichtigt sehen. Eine lediglich Mütter berücksichtigende Unterstützung verletzt den Fairnessgrundsatz ebenso wie eine Vereinbarung, die die Anzahl der zu betreuenden Kinder unberücksichtigt lässt. Des Weiteren sollten bei der Unterstützung die Leistungen beider Arbeitgeber eines (Eltern-) Paares berücksichtigt werden, um „doppelte“ Zahlungen zu vermeiden.</p>

Ausgewogen- heit.



IV.

Weitere familienfreundliche Einzelmaßnahmen

1. Vom Finanziellen ...

DIE SUCHE NACH EINEM BETRIEBSSPEZIFISCHEN GESAMTKONZEPT ZUR FÖRDERUNG DER VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE	Die folgenden Maßnahmen sind nicht im engeren Sinne alleine familienfreundliche Leistungen. Sie beeinflussen jedoch direkt oder indirekt auch die oftmals angespannte Lage von Familien positiv. Ob finanzielle oder ideelle Unterstützungen eines Unternehmens: Sie verdeutlichen, dass Arbeitgeber mitdenken, aktiv gestalten und ihnen die Zukunft (der Familien) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig ist. Eine einzelne dieser Maßnahmen macht noch kein familienfreundliches Unternehmen aus; sie tragen jedoch allesamt dazu bei, ein Gesamtkonzept zur Unterstützung von Familien im Unternehmen abzurunden. Die Ausgewogenheit dieser Leistungen und die Verankerung von Ansprüchen in betrieblichen Vereinbarungen mit besonderem Gewicht auf der Förderung von Familien sollte – gerade in Unternehmen mit einer Arbeitnehmervertretung – selbstverständlich sein.
---	---

Zusätzliche betriebliche Sozialleistungen

ZUSÄTZLICHE PRIVATE VORSORGE WIRD VOM UNTERNEHMEN UNTERSTÜTZT	<p>Angesichts der Diskussionen um Sicherheit und Höhe erwartbarer gesetzlicher Rentenansprüche im Alter wird häufig geraten, auch private Vorsorge zu treffen. Gerade für junge Familien ist es oft schwer, diese private Zusatz(ver-)sicherung zu finanzieren. Hier kann ein Unternehmen unterstützend eingreifen und</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ eine zusätzliche Versicherung für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abschließen; ■ die Beiträge der privaten Versicherung vollständig oder teilweise übernehmen; ■ im Großunternehmen eine eigene betriebliche Altersvorsorge installieren.
ENTLASTUNG DER PRIVATEN HAUSHALTSKASSE	Mit allen diesen Maßnahmen wird von Arbeitgeberseite das familiäre Haushaltsbudget entlastet und der finanzielle Spielraum im täglichen Leben von Familien mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen ausgeweitet.

Darlehen oder Fonds für familiäre Notfälle

In bestimmten Situationen kann es für Familien entscheidend sein, über größere Geldbeträge zu günstigen Konditionen zu verfügen, um die familiären Lebensbedingungen zu sichern oder zu verbessern; z. B.

- beim Bau oder Erwerb eines Eigenheims oder
- bei der Anschaffung von langlebigen Gütern, die der Erleichterung der familiären Verpflichtungen dienen (Haushaltsgeräte oder geräumiger Pkw).

Zwar sind die finanziellen Möglichkeiten in Großunternehmen, aus eigenen Reserven zinslose oder zinsgünstige Darlehen bereitzustellen, sicherlich größer. Aber auch in klein- und mittelständischen Unternehmen gibt es Möglichkeiten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z. B. bei ihren Bankgeschäften zu unterstützen. Sei es, dass das Unternehmen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Aufnahme von Kleinkrediten bürgt oder eine geringe Summe selber zur Verfügung stellt. All dies wirkt sich positiv und entlastend auf die familiären Rahmenbedingungen aus.

ZINSGÜNSTIGE KREDITE FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN IN AUSNAHMESITUATIONEN

DIE RESSOURCEN UND RÜCKLAGEN DER UNTERNEHMEN BERÜCKSICHTIGEN

Weitere finanzwirksame Hilfen

Sonderkonditionen oder Rabatte für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von vielen Unternehmen gewährt, wenn Produkte des eigenen Betriebes erworben werden. Beim so genannten Personalkauf erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann besondere Konditionen, zu denen sie die betriebseigenen Produkte erwerben können. Außerdem ist es eine gängige Praxis, dass Rabatte und „Prozente“, die der eigene Betrieb von Zulieferbetrieben erhält, an Unternehmensangehörige weitergeben werden.

SONDERKONDITIONEN UND RABATTE GEWÄHREN ODER WEITERGEBEN

Weniger üblich ist es hingegen, mit branchenfremden Unternehmen solche Vereinbarungen auszuhandeln. Hat jedoch ein mittelgroßes Unternehmen eine interessante Belegschaftsgröße, so können durchaus attraktive Rabatte und Sonderkonditionen für die Unternehmensangehörigen ausgehandelt werden. Gerade diese Preisnachlässe bei anderen Unternehmen der Region, die z. B. Güter des täglichen Bedarfs anbieten, kosten die Arbeitgeber in der Regel nichts, im Portmonee der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen sich die Beträge jedoch schnell positiv bemerkbar.

MIT PARTNERUNTERNEHMEN PREISNACHLÄSSE FÜR DIE EIGENEN BESCHÄFTIGTEN AUSHANDELN

Wohnungs- und Stellensuche für Familienmitglieder

<p>WOHNUNGSMARKT FÜR FAMILIEN</p>	<p>Die Unterstützung bei der Suche nach familiengeeignetem und erschwinglichem Wohnraum für Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter hat immer noch einen hohen Stellenwert.</p>
<p>TROTZ FERTIGSTELLUNGEN UND SANIERUNG: GROSSE WOHNUNGEN SIND MANGEL- WARE</p>	<p>So hat sich die Zahl der fertig gestellten – und im Osten Deutschlands zusätzlich der umfangreich sanierten – Wohnungen seit Mitte der 90er Jahre zwar deutlich erhöht und die Lage am Markt etwas entspannt. Aber gerade große Wohnungen mit fünf und mehr Zimmern für Familien mit (mehreren) Kindern sind seltener vorhanden und in der Regel vergleichsweise teuer (vgl. Statistisches Bundesamt 2000, 134ff). Zudem sind es dann überproportional häufig Eigentumswohnungen, deren Kauf eine entsprechend hohe Verschuldung der Familien mit sich bringt.</p>
<p>MÖGLICHKEITEN DER UNTER- NEHMEN, DIE WOHNUNGS- SUCHE DER BESCHÄFTIGTEN ZU ERLEICHTERN</p>	<p>Dieser Umstand ist den Unternehmensleitungen oft nicht bewusst. Dennoch gibt es viele, auch kostengünstige Leistungen, mit denen die Unternehmen die Wohnungssuche alter wie neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen können.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Übernahme der Kosten für Wohnungsanzeigen (einmalig oder mehrfach); ■ aktive Suche für Unternehmensangehörige durch eigens abgestellte Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter; ■ Einschaltung und Finanzierung von Maklern; ■ (Mit-)Finanzierung der Umzugskosten; ■ Bürgschaften für wohnungssuchende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ■ An- und Weitervermietung von Wohnungen an Unternehmensangehörige; ■ Belegungs- oder Vorschlagsrecht für mietgünstige Wohnungen (z. B. ehemaliger Werkwohnungen); ■ Kontingente betriebseigener Wohnungen ausschließlich für Betriebsangehörige zu günstigen oder vergünstigten Mieten.
<p>... UND DIE KOSTENLOSE VER- MITTLUNG VON FAMILIENGE- RECHTEM WOHNRAUM</p>	<p>Die beiden letztgenannten Optionen können eher größere Betriebe realisieren; die kostenlose Vermittlung von Wohnungen stellt hingegen eine Variante der Unterstützung dar, die sich auch klein- und mittelständische Unternehmen leisten können.</p>
<p>MANGELNDE KENNNTNIS DER REGIONALEN STRUKTUR ERSCHWERT DEN ZUGANG AUCH ZUM ARBEITSMARKT</p>	<p>Ähnlich verhält es sich auf dem Arbeitsmarkt: Gerade für die Familienangehörigen von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Ortswechseln ist deren Arbeitsplatzsuche nicht zuletzt aufgrund z. B. fehlender Kenntnisse der regionalen Strukturen eine schwierige Aufgabe. Arbeitgeber und Unternehmensleitungen können hier vermitteln. Sie kennen die Region und verfügen oftmals aufgrund ihrer vielfältigen geschäftlichen und privaten Kontakte über Kenntnis vom Personalbe-</p>

darf in anderen Betrieben. Durch persönliche Fürsprache für die Angehörigen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sie sich unmittelbar einsetzen, was oft wesentlich effektiver als das Bemühen der Betroffenen allein ist.

2. ... zum Ideellen

Bis hierher sind zahlreiche, unterschiedlich weit reichende betriebliche Maßnahmen vorgestellt worden, die als besonders familienfreundlich gelten können, damit die Beschäftigten als Menschen mit privaten Bindungen ins Blickfeld unternehmerischer Konzepte rücken. Dabei ist auch mehrfach angeklungen, dass sich ein unternehmerisches Konzept zur Familienfreundlichkeit erst in einem Kanon passgenauer Maßnahmen entwickelt und daher eine Querschnittsaufgabe darstellt. Gemeinsam Verbesserungen zu schaffen, liegt in der Verantwortung der Arbeitgeber, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie ihrer Vertretungen. Die Gestaltungsmöglichkeiten und individuellen Arrangements sind ausgesprochen vielfältig und in gegenseitigem Einvernehmen ist sehr viel machbar. Andererseits ist die Entscheidung eines Unternehmens, welche Einzelmaßnahmen bzw. welches „Menü“ verschiedener Angebote für den Betrieb und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nun richtig sind, trotz aller Hinweise nicht einfach. Es muss vor der Einführung genauestens überlegt werden, während der Einführungsphase die Tauglichkeit kontrolliert und der Maßnahmenkatalog ggf. angepasst werden.

Im Regelfall ist es so, dass generelle Entscheidungen über die Einführung solcher Maßnahmen nur von der Geschäftsleitung getroffen werden können. Aber die Entscheidungsträgerinnen und -träger können – ungeachtet der Unternehmensgröße – nicht jeden konkreten Einzelfall begutachten, nicht jede Entscheidung kontrollieren noch die Durchführung aller Einzelmaßnahmen vor Ort übernehmen. Auch die Leitung eines kleineren Unternehmens ist hiermit oft nicht nur zeitlich überfordert, häufig sind zudem spezielle Kenntnisse – z. B. der Arbeits- und der Arbeitszeitorganisation oder der regionalen Struktur der Kinderbetreuungsangebote – erforderlich. Wissen, das in einem mittelständischen Produktionsbetrieb, einem kleinen Einzelhandelsgeschäft oder einem Schreibbüro nicht zwingend vorhanden sein muss. Gezielt an Unternehmen dieser Größenordnung wendet sich daher ein Online-Beratungs- und Informationsangebot des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: www.e-quality-management.de.

Vor allem Großbetriebe haben die Notwendigkeit erkannt, sich Fachwissen und Kompetenzen als Grundlage für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen zu verschaffen. In den Unternehmen sind Arbeitseinheiten zu diesen Aufgabenbereichen mit z. T. erheblichen Etats eingerichtet worden, was oft aus Überlegungen zu einem unternehmensspezifischen Konzept der Frauenförderung hervorgegangen ist. Da die beruflichen Chancen oder Benachteiligungen von Frauen

FAMILIENFREUNDLICHKEIT
ALS QUERSCHNITTAUFGABE

ES GIBT ALLERDINGS KEINE
ALLGEMEIN VERBINDLICHEN
REZEPTE

DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG
MUSS DIE MASSNAHME
„ABSEGNET“

OFT FEHLT EINFACH DAS
WISSEN, WIE EINFACH
FAMILIENFREUNDLICHE
MASSNAHMEN UMZUSETZEN
SIND

IN DER VERGANGENHEIT
HABEN ZUMEIST GROSSBE-
TRIEBE EINE VORREITERROLLE
ÜBERNOMMEN

DIE FÖRDERUNG DER FAMILIENFREUNDLICHKEIT ZIELT NICHT NUR AUF FRAUEN – AUCH MÄNNER WERDEN ZUNEHMEND EINBEZOGEN

nicht losgelöst von der Vereinbarkeitsfrage und der Akzeptanz dieser Bereiche in der gesamten Belegschaft betrachtet und verbessert werden können, hat das Konzept im Verlauf der letzten Jahre häufig Modifikationen erfahren. Zunehmend geht es nun darum, alle Mitarbeiter mit familiären Pflichten zu fördern und auch mehr und mehr Männer einzubeziehen (vgl. hierzu das WWW-Angebot „www.mehr-spielraum-fuer-vaeter.de“ vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend oder das der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung unter der WWW-Adresse „www.beruf-und-familie.de“).

Führung, Unternehmenskultur und das Betriebsklima

FAMILIENORIENTIERUNG KANN IN ALLEN UNTERNEHMENSBEREICHEN UMGESETZT WERDEN UND POSITIVE EFFEKTE ERZIELEN

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten und Phasen struktureller Umbrüche in der Arbeitswelt wird nicht selten die zentrale Bedeutung von Führungs- und Unternehmenskultur sowie des Betriebsklimas als relevante Steinchen im Mosaik der Familienorientierung eines Unternehmens vergessen. Diese Aspekte verlieren dann gegenüber (kurzfristigen) Effizienzüberlegungen, Personalabbau, Gewinnmaximierung und Umstrukturierungen ihre Priorität. Dies ist z. T. darauf zurückzuführen, dass

- das Wir-Gefühl im Unternehmen,
 - die gegenseitige Verbundenheit zwischen Unternehmen und Belegschaft und
 - die beiderseitige Loyalität
- finanziell nur schwer zu beziffernde Größen sind und die positiven Einflüsse nur schwierig quantifiziert werden können. Dennoch ist es gerade in Umbruch- und Krisensituationen sinnvoll, wenn Unternehmensleitung und Führungskräfte
- für die Belegschaft auch in familiär schwierigen Situationen ansprechbar bleiben, Verständnis und Kompromissbereitschaft zeigen;
 - die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer als ein wichtiges Thema und unterstützenswertes Betriebsziel wahrnehmen, was in und mit allen verfügbaren Medien (Betriebszeitung, Intranet, Aushänge etc.) kommuniziert wird;
 - zu Betriebsangehörigen in der Familienphase Kontakt halten.

EINSPARUNGEN LASSEN SICH NICHT BEZIFFERN – SIND ABER IN UNTERNEHMEN ALLER GRÖSSEN VORHANDEN

Welchen konkreten monetären Vorteil ein Unternehmen hierdurch erzielen kann, lässt sich in der Regel nur ungefähr beziffern. Dass sich solche Maßnahmen allerdings in gesteigerter Motivation, Leistungsfähigkeit und Kompromissbereitschaft aufseiten der Belegschaft auszahlt, steht außer Frage. Immer mehr Unternehmen betonen zudem, dass die familienorientierten Maßnahmen entscheidend dafür sind, dass andere Verbesserungen im Unternehmen erst ihre spürbare Wirkung entfalten können: So kann der Krankenstand reduziert werden, und die Personalrekrutierung ist mit deutlich geringeren Kosten verbunden, die für Unternehmen jeder Größenordnung spürbar und interessant sind. Es handelt sich daher keineswegs nur um „Sozial-Klimbim“, wenn bei

der Entwicklung einer Unternehmenskultur im Sinne einer „Corporate Identity“ auch auf den Führungs- und Umgangsstil im eigenen Haus geachtet wird. Eine mitarbeiterorientierte Haltung wirkt zudem nicht nur im Binnenverhältnis des Betriebs zwischen den Kolleginnen und Kollegen sowie zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft. Vielmehr tragen alle Beteiligten diesen Stil als Repräsentanten des Unternehmens nach außen und wirken so an der Entstehung und/oder Verfestigung eines positiven Unternehmensbildes und dem Image seiner Produkte und Dienstleistungen mit.

VERBESSERUNGEN IM
BINNENVERHÄLTNIS UND IN
DER AUSSENWIRKUNG DES
UNTERNEHMENS

Betriebsinterne Arbeitsgruppen

Eine mehr und mehr praktizierte Möglichkeit,

- eine offene Kommunikationskultur unterschiedlicher Hierarchieebenen miteinander zu fördern und
- effektive Ansatzpunkte für Maßnahmen zur familienfreundlichen Gestaltung im eigenen Unternehmen aufzuspüren,

ist die Einrichtung von betriebsinternen Arbeitsgruppen. An ihnen können sich alle interessierten und betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Unternehmens beteiligen, um ihre Wünsche, Vorstellungen und Vorschläge zu unterbreiten sowie deren Vor- und Nachteile zu diskutieren. Neben den betriebsweiten Maßnahmen in Sachen Familienfreundlichkeit können dort auch die ganz konkreten Probleme angesprochen und pragmatische Lösungsvorschläge durch Eigeninitiativen entwickelt werden (z. B. die gegenseitige Unterstützung bei der Betreuung der eigenen Kinder).

FÖRDERUNG EINER OFFENEN
KOMMUNIKATIONSKULTUR

DIE BESCHÄFTIGTEN MIT KIN-
DERN ALS EXPERTEN IHRER
ARBEITS- UND FAMILIENWELT
ERNST NEHMEN

So kann unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbart werden, dass

- in Notfällen sich zwei Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die in der Regel zu versetzten Zeiten arbeiten, für den Fall des Ausfalls der regulären Kinderbetreuung gegenseitig vertreten;
- sowohl Erwerbsarbeit als auch Familienarbeit im Jobsharing-Modell praktiziert wird. Beide übernehmen eine halbe Stelle im Betrieb, alternierend einmal vormittags, einmal nachmittags. In der jeweils verbleibenden Zeit übernehmen diejenigen, die nicht im Betrieb sein müssen, die Betreuung der eigenen und jeweils anderen Kinder.

Solche Arrangements sind allerdings mit Vorsicht zu genießen: Der betreuerische Aufwand, die Wegezeiten und die individuellen Belastungen werden häufig als zusätzliche Belastungen erfahren. Zudem muss zwischen den beiden Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern ein erhebliches Vertrauensverhältnis vorhanden sein.

BEI ALLEN AUGENFÄLLIGEN
VORTEILEN DIE MÖGLICHEN
NEUEN BELASTUNGEN NICHT
AUS DEM BLICK VERLIEREN

Die Kreativität solcher Arbeitsgruppen sollte jedoch nicht von Beginn an durch restriktive Vorgaben begrenzt werden. Denn oft liegen mit Blick auf die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens die effektiven Schritte gerade dort, wo sie von übergeordneter Stelle eben nicht ver-

BETRIEBSINTERNE VERFAH-
REN ENTWICKELN, DIE POSI-
TIONEN ZU BÜNDELN UND
FEEDBACK ZU ERHALTEN

mutet werden. Vorschläge, die im Rahmen der Arbeitsgruppen entwickelt worden sind, können von einer Sprecherin, einem Sprecher oder einer kleinen Abordnung der Arbeitsgruppe der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat vorgetragen werden. Dabei muss gewährleistet sein, dass sich die Betriebsleitung und die Arbeitnehmervertretung tatsächlich mit dem Vorschlag befasst. Hier ist es hilfreich, eine Skizze des möglichen Vorgehens vorzulegen und um eine ggf. schriftliche Reaktion mit einer begründeten Stellungnahme zu bitten.

UNTERSTÜTZUNG DER
GLEICHSTELLUNGSBEAUF-
TRAGTEN

Auch für die Gleichstellungsbeauftragten (vgl. den nächsten Abschnitt) sind diese Arbeitsgruppen eine sinnvolle Ergänzung und ein gutes Korrektiv, denn sie können nicht zu jeder Zeit an allen Orten sein. Unterstützung durch Rückmeldungen von Kolleginnen und Kollegen, die unverblümt sagen, wo für sie die „Knackpunkte“ der Unvereinbarkeit im Unternehmen liegen, helfen Probleme zu erkennen und gemeinsame Lösungsstrategien zu entwerfen.

ENGAGEMENT VON MÄNNERN
JENSEITS PERSÖNLICHER
BETROFFENHEIT

Gerade für männliche Kollegen, die sich oftmals erst über die persönliche „Betroffenheit“ zu Vereinbarkeitsinteressierten wandeln, sind Arbeitsgruppen ein gutes Forum. Die Bedarfslage der dort Versammelten ist ähnlich, die Atmosphäre entspannt. Es ist kein persönliches Beratungsgespräch wie z. B. beim Betriebsrat oder der Gleichstellungsbeauftragten, und sie können unmittelbar an der Verbesserung ihrer Lage mitarbeiten. Arbeitsgruppen können aber auch für die (noch) Nichtbetroffenen sinnvoll sein: Sie

- sensibilisieren Kolleginnen und Kollegen für die Herausforderungen im Spagat zwischen Beruf und Familie;
- helfen frühzeitig Missstände zu erkennen und abzubauen;
- machen aus den individuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein schlagkräftiges Team in Sachen Vereinbarkeitsunterstützung.

Zur Unterstützung dieser betriebsinternen Arbeitsgruppen kann das Basis-Curriculum „Vereinbarkeit von Familie und Beruf als IHK-Trainingskonzept für Führungskräfte“ angewandt werden. Dieses vom überbetrieblichen Ausbildungszentrum Elmshorn (ÜAZ) im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und in enger Kooperation mit der DIHT-Bildungs-GmbH entwickelte, praxisorientierte Curriculum basiert auf einem Anforderungs- und Qualifikationsprofil und kann entsprechend den Bedürfnissen der Region, des Unternehmens und der Zielgruppe ergänzt und erweitert werden.

Gleichstellungsbeauftragte

Gleichstellungsbeauftragte werden in der Regel in größeren Unternehmen benannt oder von der Belegschaft gewählt. Sie werden eingesetzt, um

- familienverträgliche Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen anzuregen;
- Mitarbeiterwünsche hinsichtlich der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen zu koordinieren;
- organisatorische und finanzielle Unterstützungsangebote zu konzipieren.

AUFGABEN UND ARBEITSSCHWERPUNKTE

Betriebsexterne Gleichstellungsbeauftragte bieten sich für die Unternehmen an,

- die sich diese Dienstleistung mit anderen Betrieben der Region teilen wollen;
- die sich ausschließlich in den Bereichen der familienverträglichen (Um-)Organisation der Arbeitszeiten oder der Koordination der Kinderbetreuung engagieren wollen.

Sollen darüber hinaus weitere, eher betriebsinterne Aufgaben an diese Stelle geknüpft sein, so bietet sich die Schaffung von unternehmenseigenen Beauftragten an. Die Beschreibung des Tätigkeitsfeldes könnte – neben den oben genannten Aufgaben – dann wie folgt aussehen:

- Betreuung ehemaliger, verrenteter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- Organisation und Durchführung von Treffen und Informationsveranstaltungen für Familienurlauberinnen und -urlauber;
- Beratung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit familiären Verpflichtungen hinsichtlich der beruflichen Lebensplanung unter Berücksichtigung von regionalen, öffentlichen und betrieblichen Unterstützungsleistungen und persönlichen Präferenzen;
- Mitarbeit an Personalförderkonzepten, die einen familienfreundlichen Schwerpunkt und/oder einen der Gleichstellung aufweisen;
- Anregungen an die Personalabteilung: z. B. Stellenausschreibungen mit dem Zusatz zu versehen: „Bewerbungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Familie sowie von Alleinerziehenden sind besonders willkommen“;
- Information der Unternehmensangehörigen über einzelne Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit im Betrieb sowie Werbung für das familienfreundliche Gesamtkonzept durch Rundschreiben speziell an Eltern, Vorgesetzte oder an alle durch Artikel in der Betriebszeitung;
- Setzen neuer Schwerpunkte im Konzept der Familienfreundlichkeit, z. B. die Förderung des familiären Engagements von Vätern im Unternehmen;
- Öffentlichkeitsarbeit in den (über-)regionalen Medien (Presse, Rundfunk, Fernsehen) und themenbezogene Veranstaltungen;
- Mitarbeit an Werbekampagnen des Unternehmens mit Schwerpunkt Familienförderung.

DAS TÄTIGKEITSFELD DER GLEICHSTELLUNGSBEAUFTRAGTEN

DIE GRENZEN DES MACH- BAREN AKZEPTIEREN	Für eine Person allein ist das gesamte Spektrum der betrieblichen Möglichkeiten der Unterstützung von Familien jedoch ebenso wenig zu leisten, wie ein Unternehmen alle unterstützenden Angebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen umsetzen kann.
GRUNDSÄTZLICHE WIE INDIVIDUELLE VEREINBARKEITSHINDER- NISSE THEMATISIEREN	Sind Beauftragte im Unternehmen institutionell verankert und in der alltäglichen Betriebspraxis etabliert, so können auch grundsätzliche Vereinbarkeithindernisse bearbeitet werden, um zu einer familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft beizutragen.



Engagement förder n.

V.

Zukunft der Arbeit – Zukunft der Familien- freundlichkeit

In der öffentlichen Diskussion wird häufig über die Zukunft der Arbeit gestritten: Während die einen den „Terror der Ökonomie“ (Forrester 1997) befürchten, der in einer grundlegend gewandelten Welt alles der Erwerbsarbeit unterordnet, sehen die anderen ein technologisches Schlaraffenland, in dem die tägliche Erwerbsarbeit zunehmend der Freizeit gleicht oder weicht.

Die Wahrheit wird – wie so häufig – zwischen diesen Polen liegen. Dennoch lassen sich die wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen der nächsten Jahre voraussichtlich mit nachfolgenden Schlagworten skizzieren.

Die Zukunftstrends in der Arbeitswelt werden bestimmt durch:

- fortschreitende Globalisierung und weltwirtschaftliche Verflechtung;
- Wachstum neuer Märkte und Auftreten neuer Wettbewerber;
- mobil und älter werdende Weltbevölkerung;
- Zunahme von Wanderungen.

Die Arbeitsbedingungen werden sich aufgrund neuer Technologien weiter ändern:

- zunehmende Bedeutung der Innovationen im technologischen Wettbewerb;
- wissensbasierte Technologien und standortunabhängige geistige Leistungen werden zum strategischen Produktionsfaktor;
- Entwicklung zur medial vernetzten Informations-/Wissensgesellschaft.

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen werden so auch zum Wandel der Arbeitswelt der Zukunft beitragen:

- weiter steigende Erwerbsquote der Frauen;
- alternde Bevölkerung;
- weiter gehende Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung;
- Konsolidierung des Sozialstaats und Ausbau ehrenamtlicher Tätigkeiten.

QUELLE: WILLKE 1998: 36

Globalisierung ist an sich kein neues Phänomen der Wirtschaft. Globalisierung bezeichnet eine weitere Stufe weltwirtschaftlicher Integration von Produkten und Märkten.

Unter dem Schlagwort der **Informationsgesellschaft** bzw. der Wissensgesellschaft wird nicht nur die Technisierung und Computerisie-

rung der Produktion, sondern auch der außerberuflichen, privaten Welt verstanden. Mit diesen technologischen Veränderungen gehen Veränderungen in der Qualifikationsstruktur der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einher.

Mit **Tertiärisierung** wird der Trend beschrieben, dass sich die Bedeutung der vier Wirtschaftssektoren verschiebt. Im Einzelnen lassen sich folgende Sektoren unterscheiden:

- primärer Sektor: Land- und Forstwirtschaft, Fischerei;
- sekundärer Sektor: verarbeitendes Gewerbe, Bau, Energie;
- tertiärer Sektor: Dienstleistungsunternehmen, Staat;
- quartärer Sektor: wissensbasierte Dienstleistungen.

Der primäre und der sekundäre Sektor haben an ihrer wirtschaftlichen Bedeutung stark eingebüßt. Dienstleistungstätigkeiten und spezielles Fachwissen sowie Aufbereitung von Informationen und Wissen sind zum zentralen Wertschöpfungsfaktor und damit zur Quelle des wachsenden Wohlstands geworden. Auch in diesem Punkt spielen zusätzliche, neue Qualifikationen eine zentrale Rolle.

Der **demographische Wandel** wird die deutsche Gesellschaft vor neue Herausforderungen stellen: Nach der neunten koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts wird die Einwohnerzahl in Deutschland innerhalb der nächsten 50 Jahre um 12 bis 17 Millionen abnehmen, zudem wird im Jahr 2050 der Anteil der über 60-Jährigen auf 36 Prozent gestiegen sein (vgl. Sozialpolitische Umschau, Nr. 440 vom 27. 11. 2000). Diese Veränderungen der Alterspyramide gehen nicht spurlos am Arbeitsmarkt vorbei.

Die **Feminisierung** der Erwerbssphäre hat eine besondere Bedeutung für den zukünftigen Arbeitsmarkt: In den alten Bundesländern kommen verstärkt Frauen auf den Arbeitsmarkt – eine Entwicklung, die in den Ländern der ehemaligen DDR aufgrund der historischen Besonderheiten umgekehrt verlaufen ist. Die Frauenerwerbsquote liegt in Deutschland insgesamt mittlerweile bei knapp 64 Prozent (Stand: April 1999).

Daher gilt es, alle Beteiligten hierauf frühzeitig und gezielt vorzubereiten.

- In betrieblichen Informationsveranstaltungen, Seminaren und Mitarbeitergesprächen können Männer und Frauen verstärkt ermutigt und bestärkt werden, ihre beruflichen und privaten (Lebens-)Pläne zu entwerfen und konsequent zu verfolgen, wobei die Ermunterungsrichtung unterschiedlich sein müsste: Männer eher zu einem ausgedehnten Engagement in der Familie – Frauen hingegen zu einem selbstbewussteren Engagement im Beruf. Die sich für Männer und Frauen auch zunehmend außerberuflich bietenden Gelegenheiten, neue Perspektiven zu entdecken und ggf. ein erweitertes Rollen- und Selbstverständnis zu entwickeln, sollten nicht ungenutzt bleiben.

- Unternehmensleitungen, Führungskräfte und Beschäftigte mit Personalverantwortung sind nicht weniger gefordert, eine Erweiterung der Perspektiven z. B. im Rahmen von (auch internationalen) Konferenzen und Seminaren zu suchen: Der bereits in einigen Branchen „tobende“ Kampf um qualifizierte und versierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen („war for talents“) wird sich angesichts der demographischen Entwicklung in naher Zukunft auf nahezu alle Branchen und Qualifikationsbereiche ausweiten. Nur Unternehmen, die neben einer den Aufgaben entsprechenden Entlohnung eine attraktive Palette vereinbarkeitsunterstützender Angebote machen können, haben eine Chance, Qualität und Quantität von Produkten und Dienstleistungen – d. h. auch den Unternehmenserfolg – in Zukunft zu sichern.
- Für betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften sollte der Abschied vom „Normalarbeitsverhältnis“, d. h. Vollzeitarbeit beim selben Arbeitgeber ein Berufsleben lang, vollzogen werden. Es gilt, die neuen Herausforderungen zu bestehen und die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wahrzunehmen und zu vertreten, die mit den neuen Arbeitsformen verbunden sind: die Rahmenbedingungen der flexiblen Arbeitszeiten und Teilzeitarbeit, der Telearbeit und steigender Anforderungen an die Mobilität. Den Gedanken der Solidarität auch auf zurzeit nicht- und außertariflich Beschäftigte auszuweiten, wird an Attraktivität (ggf. auch Notwendigkeit) gewinnen angesichts geringer werdender Mitgliederzahlen, hoher Arbeitslosenzahlen und der zunehmenden Tendenz von Beschäftigten, ihre persönlichen Interessen selbst zu vertreten. In Anbetracht der absehbaren Verknappung des Arbeitskräfteangebots und der wachsenden Bereitschaft von Unternehmen, auf die nicht unmittelbar betrieblichen oder entgeltbezogenen Vorstellungen und Forderungen der Beschäftigten einzugehen, wäre es daher vorausschauend, das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben mit all seinen Facetten prägnant zu besetzen.
- Und auch der Gesetzgeber muss sich weiterhin in der Ausgestaltung seiner Vorhaben an den Lebensrealitäten von Männern, Frauen und Kindern orientieren: der Notwendigkeit zur Berufsorientierung bei Frauen und Männern, den Erfordernissen der Sicherung finanzieller Mittel für den Lebensunterhalt, den Flexibilisierungs- und Deregulierungsentwicklungen in der Wirtschaft, den Bildungs-, Versorgungs- und Fürsorgebedürfnissen von Kindern und Jugendlichen u. v. m. Verantwortung für die Zukunft von Familien sowie die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung wird auch durch ressortübergreifende Abstimmungen und Initiativen ersichtlich, wie z. B. die Beteiligung des Bundeswirtschaftsministeriums an dem vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ausgeschriebenen Bundeswettbewerb „Der familienfreundliche Betrieb 2000: Neue Chancen für Frauen und Männer“.

Gemeinsames Ziel sollte es sein, die Akzeptanz der Vielfalt der privaten bzw. familiären Lebensentwürfe (u. a. unverheiratete und verheiratete

Paare mit einem Alleinverdiener oder einer Alleinverdienenden, Alleinerziehende, Kinderlose mit pflegebedürftigen Angehörigen) und der unterschiedlichen neuen Formen der Arbeit (wie z. B. flexibilisierte Arbeitszeiten und Telearbeit) zu steigern, um die Verwirklichung der persönlichen Vorstellungen der Lebensgestaltung Einzelner bzw. von Familien zu erleichtern und selbstverständlich werden zu lassen.

Hilfe- stellung.



1. KALKULATIONSSCHEMA FÜR FLUKTUATIONSKOSTEN									
Mitarbeitergruppe									
Kostenart	Tätigkeitseinstufung (z. B. administrativ, technisch, gewerblich)								
	mit Hochschulabschluss	mit Fachhochschulabschluss	mit Lehre im Unternehmen	Fachschulabschluss	sonstige Lehre	sonstige Tätigkeit ohne Qualifikation	Angelernte/ Ungelernte		
1. Einstellungskosten									
Ausbildungskosten ¹									
Anwerbungskosten ²									
Übernahme privater Aufwendungen ³									
Fortbildungs- und Spezialisierungskosten ⁴									
Einarbeitungskosten ⁵									
Summe der Einstellungskosten									
2. Ausstellungskosten									
Kosten infolge von Minderleistung vor dem Ausscheiden ⁶									
Kosten der Ausstellung ⁷									
Summe der Ausstellungskosten									
3. Fluktuationskosten je Fall									

Anmerkungen

- 1 Anteile an Anwerbungs-, Auswahl- und Einstellungskosten.
- 2 Annoncenkosten, Kosten für Werbeschürhen, Plakate, Handzettel, Anwerberprämien, Honorare für Personalberater, Kosten von Betriebsbesichtigungen, Personalwerbeveranstaltungen, Kosten für die Vorbereitung der Werbung (z. B. Erarbeitung neuer Arbeitsplatzbeschreibungen).
- 3 Kosten der Auswahl- und Einstellungsgespräche (Betriebsleitung, Personalbüro, Fachvorgesetzte, Arbeitsrat usw.), anteilige Kosten für Personalberater oder Psychologen, Kosten für Einstellungsuntersuchung, Spesen und Fahrtkosten für Bewerber, Kommunikationskosten, Kosten für Informationsmaterial, fixe Kosten des Einstellungsverfahrens (Eingabe in die Datenbank, Überwachung des Dokumenteneingangs, Lichtbilderstellung).
- 4 Umzugskosten, Kostenübernahme für Makler, Wohnungsannoncen usw.
- 5 Kosten für Minderleistung, Aufwand für erhöhte Informationsintensität der Vorgesetzten und Belegschaft, Kosten durch erhöhtes Unfallrisiko, anteilige Kosten für betriebliche und externe Ausbilder, Lehrer usw., Kosten für Bücher und Lernmaterial.
- 6 „Krankfeiern“, erhöhte Unfallhäufigkeit vor dem Ausscheiden.
- 7 Kosten für Abschiedsgespräche mit der Betriebsleitung, dem Personalbüro, den Fachvorgesetzten, dem Betriebsrat, fixe Kosten des Ausstellungsverfahrens (Löschen der Personaldaten in der Datenbank, Rückgabe von Dokumenten, Werkzeug, Arbeitsmaterialien), Zeugniserstellung.

2. LANDESJUGENDÄMTER, SORTIERT NACH STÄDTEN (STAND: 8. 2. 2000)

Landesjugendämter	Briefanschrift	Paketanschrift	Tel.-Nr. Fax-Nr.	E-Mail-Anschrift
Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport; Abt.VI -Jug-	Beuthstr.6-8 10117 Berlin	Beuthstr.6-8 10117 Berlin	0 30/90 26-7 0 30/90 26-50 04	wolfgang.penkert@sensjs.berlin.de
Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales; Landesjugendamt	Postfach 10 78 67 28078 Bremen	Bahnhoisplatz 29 28195 Bremen	04 21/3 61-1 04 21/3 61-21 55	MSchwarz@soziales.bremen.de
Sächsisches Landesamt für Familie und Soziales; Abt.V Landesjugendamt	Postfach 10 48 09010 Chemnitz	Alchemnitz Str. 40 09120 Chemnitz	03 71/5 77-0 03 71/5 77-2 82	Landesjugendamt@slfs.sms.sachsen.de
Landesamt für Versorgung und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt; Abt. 4 Landesjugendamt	Postfach 17 09/17 10 06106 Halle	Neustädter Passage 15 06122 Halle	03 45/69 12-0 03 45/69 12-4 03	Latvus.sa@t-online.de
Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung; Amt für Jugend -j	Postfach 76 06 08 22056 Hamburg	Hamburger Str. 37 22083 Hamburg	0 40/4 28 63-0 0 40/4 28 63-38 13	Herbert.Wiedermann@aj.hamburg.de
Bezirksregierung Hannover; Niedersächsisches Landesjugendamt	Postfach 2 03 30002 Hannover	Am Waterlooplatz 11 30168 Hannover	05 11/1 06-0 05 11/1 06-32 22	Ulrike.Kleibl-Werner@nija.niedersachsen.de
Landeswohlfahrtsverband Baden; Landesjugendamt	Postfach 41 09 76026 Karlsruhe	Ernst-Frey-Str. 9 76135 Karlsruhe	07 21/81 07-1 07 21/81 07-4 90	lja@lww-baden.de
Landesjugendamt Hessen	Postfach 41 01 39 34063 Kassel	Wilhelmshöher Allee 157-159 34121 Kassel	05 61/30 85-0 05 61/31 55 55	g.semtek@ljkas.hessen.de
Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie; Abt.II 5 Kinder, Jugend und Familie	Postfach 71 26 24171 Kiel	Theodor-Heuss-Ring 49 24113 Kiel	04 31/9 88-0 0 43 19 88-74 87	Poststelle@frmi.landsh.de
Landchaftsverband Rheinland; Dezernat 4, Landesjugendamt	50663 Köln	Hermann-Pünder-Str.1 50679 Köln	02 21/8 09-0 02 21/8 09-62 52	b.felder@mail.lvr.de
Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung; Landesjugendamt	Postfach 29 64 55019 Mainz	Rheinallee 97-101 55118 Mainz	0 61 31/9 67-0 0 61 31/9 67-3 65	Simon.Manfred@lsjv.rlp.de
Thüringer Landesamt für Soziales und Familie; Abt.5 Landesjugendamt	Postfach 1 42 98603 Meiningen	Steinweg 23 98617 Meiningen	0 36 93/44 23-0 0 36 93/44 23-34	LJA-LASF-Thueringen@t-online.de
Bayerisches Landesjugendamt	Postfach 19 02 54 80634 München	Richelstr.11 80634 München	0 89/1 30 62-0 0 89/1 30 62-3 89	poststelle@lja.bayern.de
Postfach Landschaftsverband Westfalen-Lippe; Landesjugendamt	48133 Münster	Warendorfer Str. 25 48145 Münster	02 51/5 91-01 02 51/5 91-2 75	lja.lf@lwl.org
Landesjugendamt Mecklenburg-Vorpommern; Behördenzentrum	Postfach 11 01 63 17041 Neubrandenburg	Neustrelitzer Str.120 Block E 17033 Neubrandenburg	03 95/3 80-27 00 03 95/3 80-23 03	LJA-MV@t-online.de
Landesjugendamt des Landes Brandenburg	Postfach 10 02 51 16502 Oranienburg	Schloßplatz 2 16515 Oranienburg	0 33 01/59 83-0 0 33 01/70 39 48	Poststelle@lja.brandenburg.de
Landesamt für Jugend und Versorgung; Landesjugendamt	66115 Saarbrücken	Malstatter Markt 11 66115 Saarbrücken	06 81/9 48 12-0 06 81/4 27 15	k. A.
Landeswohlfahrtsverband Württemberg-Hohenzollern; Landesjugendamt	Postfach 10 60 22 70049 Stuttgart	Lindenspürstr. 39 70176 Stuttgart	07 11/63 75-0 07 11/63 75-4 49	Gudrun.Mertens@lww-wh.de

3. SPITZENVERBÄNDE DER TRÄGERORGANISATIONEN VON TAGESEINRICHTUNGEN AUF BUNDESEBENE (STAND: 1. 8. 2000)						
Organisationen auf Bundesebene	Briefanschrift	Paketanschrift	Tel.-Nr. Fax-Nr.	WorldWideWeb E-Mail-Anschrift		
Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V.	Postfach 41 01 63 53023 Bonn	Oppelner Str. 130 53119 Bonn	02 28/66 85-0 02 28/66 85-2 09	www.awo.org info@awo.org		
Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V.		Stafflenbergerstr. 76 70184 Stuttgart	07 11/21 59-0 07 11/21 59-2 88	www.diakonie.de diakonie@diakonie.de		
Deutscher Caritasverband e. V.		Karlstr. 40 79104 Freiburg i. Brsg.	07 61/2 00-4 18 07 61/2 00-5 41	www.caritas.de presse@caritas.de		
Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V.		Heinrich-Hoffmann-Str. 3 60528 Frankfurt/M.	0 69/67 06-0 0 69/67 06-2 04	www.paritaet.org hgjf@paritaet.org		
Deutsches Rotes Kreuz e. V. Generalsekretariat		Friedrich-Ebert-Allee 71 53113 Bonn	02 28/5 41-0 02 28/5 41-12 90	www.drk.de k. A.		
Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.		Hebelstr. 6 60318 Frankfurt/M.	0 69/9 44 37 10 0 69/49 48 17	k. A. k. A.		
Kommunale Spitzenverbände	Briefanschrift	Paketanschrift	Tel.-Nr. Fax-Nr.	WorldWideWeb E-Mail-Anschrift		
Deutscher Städtetag – Hauptgeschäftsstelle		Lindenallee 13–17 50968 Köln	02 21/37 71-0 0221/3 771-1 28	www.staedtetag.de post@staedtetag.de		
Deutscher Landkreistag		Lennéstr. 17 10785 Berlin	0 30/59 00 97-0 0 30/59 00 97-4 50	www.landkreistag.de info@landkreistag.de		
Deutscher Städte- und Gemeindebund – Hauptgeschäftsstelle		Marienstr. 6 12207 Berlin	0 30/7 73 07-0 0 30/7 73 07-2 00	www.dstgdb.de dstgdb@dstgdb.de		

4. CHECKLISTE FÜR DIE FAMILIENFREUNDLICHKEIT VON UNTERNEHMEN	
Betriebsart/Branche:	
Mitarbeiterzahl/Frauenanteil:	
1. Arbeitszeit	
Flexibilität der täglichen Arbeitszeit (Gleitzeit mit/ohne Kernzeit/flexible Pausenregelung/flexible Schichtarbeit)	
Erweiterte Betrachtungszeiträume für Soll-Arbeitszeit (monatlich, quartalsweise, jährlich, Lebensarbeitszeit)	
Unterstützende Instrumente des Arbeitszeitmanagements (Zeiterfassung/Teamorganisation)	
Verfahren mit Mehrarbeit (übertragbar/ansparbar/Wandel in Freizeitblöcke/Sabbatical/flexibel individuell nutzbar/Altersteilzeit)	
Freistellungsregelungen (unbezahlt: über gesetzliche hinaus/Pflege Angehöriger/Rückkehrgarantie)	
Urlaubsregelungen (bezahlt: Eltern vorrangig berücksichtigt/Zusatzurlaub aus familiären Gründen)	
Kurzfristige Freistellung (Einschulung/Elternsprechtage – bezahlt/unbezahlt)	
2. Arbeitsinhalte und -abläufe	
Familienfreundliche Organisation der Arbeitsinhalte (Arbeitsanfallanalyse)	
Familienfreundliche Organisation der Arbeitsabläufe (Besprechungen/Reisen zu familienorientierten Zeiten)	
Maßnahmen der Stressentlastung (Krankenstandanalyse/Mitarbeiterbeteiligung bei -planung)	
Telearbeitsplatz betrieblich finanziert (Technik/Einrichtung/Kommunikationskosten)	
Telearbeitsplätze auch in ungewöhnlichen Bereichen	
Gestaltung des Wechsels zwischen Betriebs- und Telearbeitsplatz (klar geregelt/geteilte Arbeitsplätze/flexibel)	
Unterstützung der Kommunikation (zwischen Telearbeiter/-in und Kollegen)	
Mobilitätsweiterung (per Technik: Laptop/Diktiergerät)	
3. Informations- und Kommunikationspolitik	
Innerbetriebliche Informationen (Veranstaltungen/Mitarbeiterbefragung)	
Außerbetriebliche Strategie (Öffentlichkeitsarbeit/Social Sponsoring)	
Aktive Elternschaft (offizielle Erwähnung/Thema im Personalgespräch)	
Unterstützung von Erziehungsurlaub für Väter	
Aktive Vaterschaft nicht karrierehinderlich	
Teilzeitangebote explizit für Väter (in allen Bereichen/auch auf Führungsebene)	
Väterförderung als Thema (in Informationen/bei Fortbildungen/Veranstaltungen/bei Einstellung/Mitarbeitergespräch)	

Väterförderung als Teil der Unternehmensphilosophie (Außendarstellung)	
4. Führung	
Familienorientiertes Führungsverhalten (Teil der Unternehmensphilosophie)	
Sozialkompetenz als Auswahlfaktor für Führungskräfte	
Familienorientierung als Thema in Fortbildungen für Führungskräfte	
5. Personalentwicklung	
Keine Benachteiligung wegen Familienverpflichtungen (Teilzeit in Führungspositionen/Aufstieg auch in Teilzeit)	
Qualifizierungsangebote (mit Kinderbetreuung/Qualifizierung während Familienphase)	
Sonstiges (Gleichstellungsplanung/Offenheit für Patchwork-Biografien)	
6. Entgeltbestandteile/geldwerte Leistungen	
Geldwerte Leistungen (Darlehen/Zuschüsse zu Essen o. Fahrtkosten/zusätzliche Altersabsicherung/Wohnraumsuche/Umzug)	
Kosten der Betreuung von Kindern/Angehörigen (Übernahme ganz/teilweise – regulär/Ferien/Notfälle/Mehrarbeit)	
7. Flankierende, familienorientierte Angebote	
Kinder im Betrieb (mit/ohne Betreuung/Kinderspielecke)	
Betriebliche Kinderbetreuung (Betriebskindergarten/Elterninitiative/	
Altersgruppen (betriebszeitenangepasst/Ferien- bzw. Notbetreuung)	
Vermittlungsservice für Kinder und Pflegebedürftige (Information/Vermittlung/Qualitätssicherung)	

QUELLE: ANGELEHNT AN DAS BEWERTUNGSRASTER DES BUNDESWETTBEWERBS „DER FAMILIENFREUNDLICHE BETRIEB“ 2000. EINE AUSFÜHRLICHE CHECKLISTE FINDET SICH IM INTERNET UNTER DER URL: WWW.BERUF-UND-FAMILIE.DE.

5. ZUSAMMENSTELLUNG VON FORMULIERUNGEN ZU FAMILIENFREUNDLICHEN ARBEITSBEDINGUNGEN AUS VORHANDENEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Die folgende Übersicht stellt ausgewählte Teilaspekte vorhandener Betriebsvereinbarungen zusammen. Sie ist als Formulierungshilfe für das Verfassen eigener Betriebsvereinbarungen gedacht. Die Regelungsgegenstände sind weder vollständig erfasst noch sind die vorgestellten Formulierungen verbindlich. Auslassungen im Text sind mit ... und betriebsspezifische Vereinbarungsinhalte mit _____ gekennzeichnet. Alternative Formulierungen oder zusätzliche Regelungen werden durch Kursivierung angezeigt.

Betriebsvereinbarung über familienfreundliche Arbeitsbedingungen

zwischen _____ (Unternehmen)

und _____ (Betriebsrat)

1. Präambel

Geschäftsleitung und Betriebsrat wollen mit dieser Betriebsvereinbarung zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zu familienfreundlicheren Arbeitsbedingungen beitragen. Darüber hinaus soll die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger erleichtert werden.

oder

Mit dieser Vereinbarung geht es den Sozialpartnern um die Sicherung der Gleichberechtigung von Männern und Frauen und die Förderung der Berufstätigkeit und Verbesserung der Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit familiären Verpflichtungen. Es sollen Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die es Männern und Frauen ermöglichen, ihre Leistungen voll zu entfalten. Diese Arbeitsbedingungen sollen auch die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familienbetreuung erleichtern. Daher werden die folgenden Rahmenbedingungen geschaffen: ...

oder

Durch die verschiedenen individuell in Anspruch zu nehmenden Angebote dieser Vereinbarung soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kindern und/oder pflegebedürftigen Angehörigen ermöglicht werden, das Arbeitsverhältnis auch in Zeiten fortzusetzen, in denen sie besonderen familiären Belastungen unterliegen. Es soll auch der berufliche Wiedereinstieg nach einer längeren Unterbrechung für Erziehung und/oder Pflege gefördert werden.

2. Geltungsbereich und Anspruchsberechtigte

Diese Vereinbarung gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens mit einer Arbeitszeit von mindestens _____ Prozent ...

eventuell

... und einer Betriebszugehörigkeit von mindestens _____ Jahr(en) einschließlich der Ausbildungszeit

oder

... nach Abschluss einer Ausbildung ...

Diese Vereinbarung gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Arbeitsbereiche _____, _____ und _____.

oder

Diese Vereinbarung gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag ...

eventuell

und für Beschäftigte, die personensorgeberechtigt sind

oder

und für Beschäftigte, die den gesetzlichen Erziehungsurlaub selbst in Anspruch genommen haben oder anspruchsberechtigt gewesen wären.

oder

für Beschäftigte, deren Ehepartner/Ehepartnerin oder Lebensgefährtin/Lebensgefährte oder Verwandter in gerader Linie (Kinder, Eltern, Großeltern) sowie Stief- und Pflegekinder oder sonstige in der Haushaltsgemeinschaft lebende Familienmitglieder (möglicher Zusatz: ... gemäß eines jährlich vorzulegenden ärztlichen Attests) pflegebedürftig ist ...

eventuell und

Der Wunsch nach Freistellung (bzw. Reduzierung der Arbeitszeit) muss spätestens _____ Monate vor deren Beginn der für den Betrieb zuständigen Personalabteilung schriftlich vorliegen.

3. Regelungen und Bestimmungen

3.1 Einstellungen

Das Unternehmen verpflichtet sich, Bewerbungen von ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ihr Arbeitsverhältnis zur Kindererziehung bzw. Angehörigenpflege beendet hatten, wohlwollend zu prüfen und sie dabei vorrangig vor externen und gleichrangig mit internen Bewerbungen zu behandeln ...

eventuell und

Durch geeignete interne und externe Maßnahmen ist besonders auf die Ausbildungs- und Berufschancen im Unternehmen für Frauen und Männer mit familiären Verpflichtungen hinzuweisen (z.B. in Zusammenarbeit mit der Berufsberatung und den Schulen). Die Bewerbungen von Frauen und Männern mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen sollen bei gleicher Qualifikation bevorzugt berücksichtigt werden ...

eventuell und

Teilzeitwünsche werden bei Wiedereinstellung berücksichtigt, sofern dies die betrieblichen Gegebenheiten zulassen

eventuell und

Der Zeitpunkt des gewünschten Wiedereintritts ist der Personalabteilung mindestens sechs Monate vorher schriftlich anzukündigen.

3.2 Reduzierte Arbeitszeiten

Sofern es die Arbeitsbedingungen zulassen, können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (eventuell: die die unter 2. genannten Voraussetzungen erfüllen) eine individuelle Arbeitszeitreduzierung beantragen. Diese darf den Umfang von 50 Prozent der tariflich festgelegten Wochenarbeitszeit nicht unterschreiten. Die individuellen Vereinbarungen sind mit der Arbeitnehmervertretung abzustimmen.

oder

Jede Arbeitnehmerin bzw. jeder Arbeitnehmer hat einen Anspruch auf die Umsetzung einer reduzierten Arbeitszeit, die jedoch 50 Prozent der tariflich festgelegten Wochenarbeitszeit nicht unterschreiten darf. Einen Anspruch auf den bisherigen Arbeitsplatz gibt es jedoch nicht, eine tarifliche Zurückstufung darf hiermit jedoch nicht verbunden sein.

oder

Das Unternehmen bemüht sich entsprechend den betrieblichen Gegebenheiten verstärkt um die Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen in allen Beschäftigungsbereichen, insbesondere um den Betroffenen eine bessere Kinder- bzw. Angehörigenbetreuung zu ermöglichen. Wünscht eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter, die/der in Vollzeit beschäftigt ist, einen Teilzeitarbeitsplatz, ist sie/er über derartige freie Stellen, die ihrer/seiner persönlichen und fachlichen Eignung entsprechen, zu unterrichten. Die Unterrichtung kann auch im Rahmen einer innerbetrieblichen Stellenausschreibung erfolgen. Entsprechendes gilt auch für Teilzeitbeschäftigte, die eine Vollbeschäftigung anstreben.

eventuell und

Das Einkommen richtet sich mit den prozentualen Lohnzuschlägen nach der individuell vereinbarten Wochenarbeitszeit.

eventuell und

Ein Wunsch nach Teilzeitbeschäftigung muss dem zuständigen Personalwesen mindestens drei Monate vorher mitgeteilt werden.

eventuell und

Teilzeitbeschäftigte haben die gleichen Chancen wie Vollzeitbeschäftigte (z. B. bei der Vergabe von Fortbildungsmaßnahmen oder der Entwicklung einer beruflichen Perspektive).

3.3 Freistellungen

Sofern die unter 2. genannten Voraussetzungen erfüllt werden, kann eine (eventuell: zusätzliche) unbezahlte Freistellung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters (eventuell: im Anschluss an den Erziehungsurlaub) von bis zu _____ Monaten erfolgen.

oder

Jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter kann sich bis zu _____ Monaten unbezahlt freistellen lassen.

oder

Sofern die unter 2. genannten Voraussetzungen erfüllt werden, erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Wunsch eine Wiedereinstellungszusage, wenn sie für die Betreuung eines Kindes oder pflegebedürftigen Angehörigen die zeitweise Aufhebung des Beschäftigungsverhältnisses mit dem Unternehmen vereinbaren.

eventuell und

Die Wiedereinstellungszusage (alternativ: Die Zusage der Weiterbeschäftigung nach der Freistellung) gilt für einen der früheren Tätigkeit vergleichbaren Arbeitsplatz auf der Grundlage der tariflichen Wochenarbeitszeit, nicht für den selben Arbeitsplatz wie vor der Beendigung der Beschäftigung ...

eventuell und

Der Arbeitsplatz soll im Unternehmen am gleichen Standort oder an einem anderen zumutbaren Standort gelegen sein.

eventuell und

Wird während der Freistellung ein anderes Arbeitsverhältnis eingegangen, erlischt der Anspruch auf eine Wiedereinstellung.

eventuell und

Der Antrag auf Wiedereinstellung (alternativ: Weiterbeschäftigung) ist spätestens _____ Monate vor Ablauf des Freistellungszeitraums bei der zuständigen Personalabteilung zu stellen.

oder

Die zuständige Personalabteilung wird sich rechtzeitig mit den beurlaubten bzw. freigestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Verbindung setzen.

4. Fortbildungen und Beförderungen

Während der Freistellung (alternativ: des unbezahlten Urlaubs) besteht zur Erhaltung der Qualifikation und auf freiwilliger Basis die Möglichkeit, Krankheits- und Urlaubsvertretungen oder ähnliche Dienste zu übernehmen. Erwerbstätigkeit außerhalb des Unternehmens ist der zuständigen Personalabteilung anzuzeigen und bedarf gegebenenfalls der Genehmigung.

eventuell und

Von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird erwartet, dass eigene Beiträge zum Erhalt und zur Anpassung der Qualifikation – z. B. durch Weiterbildungsmaßnahmen und befristete Arbeitsverhältnisse im Unternehmen – geleistet werden, soweit es die familiäre Situation erlaubt.

oder

Während ihrer Unterbrechungszeit sind die ehemals Beschäftigten über das Fortbildungsangebot zu informieren. Zum Erhalt der beruflichen Qualifikation ist ihnen auf eigenen Wunsch die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zu ermöglichen. Die Kosten der Teilnahme übernimmt das Unternehmen.

oder

Während der Freistellung haben die Beschäftigten das Recht, an betrieblichen Bildungsmaßnahmen teilzunehmen. Über Zeitpunkt und Inhalt solcher Maßnahmen hat sie der Arbeitgeber rechtzeitig zu informieren.

oder

Betriebsnahe Weiterbildungsmaßnahmen werden möglichst mit Kinderbetreuung angeboten.

eventuell und

Für diesen Personenkreis wird ein speziell zusammengestelltes Fortbildungsprogramm angeboten, um den Stand der beruflichen Qualifikation und den Kontakt zum Berufsfeld aufrechtzuerhalten sowie die Phase der Rückkehr in den Beruf zu unterstützen.

eventuell und

Im Rahmen der Personalentwicklung sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit familiären Verpflichtungen bei entsprechender Eignung und Eigeninitiative mehr Möglichkeiten der Übernahme von qualifizierten Aufgaben erschlossen werden.

5. Absicherungen

Bei Wiedereinstellung werden die früheren Dienstzeiten angerechnet.

oder

Mit der Wiederaufnahme wird ein neues Arbeitsverhältnis begründet. Die früheren Dienstzeiten und die Zeiten der Vertretungstätigkeit werden als Dienstzeit angerechnet.

oder

Die Zeit des unbezahlten Urlaubs wird nicht als Beschäftigungs- oder Dienstzeit angerechnet.

eventuell und

Wenn vor der Unterbrechungszeit kein Unverfallbarkeitsanspruch besteht, werden eigene Beiträge zur Pensionskasse ausbezahlt. Bei Wiedereintritt besteht die Möglichkeit, diese Beiträge wieder einzubezahlen, und der alte Anspruch lebt wieder auf. Die Unverfallbarkeit für Zeiten vor der familiären Freistellung bleibt gewahrt.

oder

Die Mitgliedschaft in der Pensionskasse ruht für die Zeit der Unterbrechung. Beiträge werden nicht erhoben. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können jedoch gemäß § _____ der Pensionskassensatzung nach Wiedereinstellung eine Nachentrichtung vornehmen.

6. Zusätzliche Unterstützungsleistungen

Das Unternehmen wird sich in seiner Funktion als Arbeitgeber dafür einsetzen, dass bei der Belegung der Kindergartenplätze in der Gemeinde durch den Kindergartenvorstand die Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die die Voraussetzungen dieser Vereinbarung erfüllen und nach dem Erziehungsurlaub bzw. dem unbezahlten Urlaub wieder in den Beruf zurückkehren möchten, besondere Berücksichtigung finden.

und/oder

Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Organisation von Beruf und Familie zu unterstützen, wird eine öffentliche Kindertagesstätte in Betriebsnähe und mit den entsprechenden Öffnungszeiten durch das Unternehmen finanziell unterstützt. Sollte sich keine öffentliche Einrichtung finden lassen, wird für eine betriebseigene Kindertagesstätte gesorgt. Eine Alternative könnte die Unterstützung von Elterninitiativen sein, z. B. dadurch, dass Räume zur Verfügung gestellt werden.

und/oder

Das Wohnrecht für bereits bewohnten betriebseigenen Wohnraum bleibt während des gesamten unbezahlten Urlaubs bestehen.

und/oder

Laufende Baudarlehen werden zu den bisherigen Bedingungen weitergeführt, solange ein Anspruch auf familiär bedingte Freistellung gemäß der Vereinbarung besteht. Einzelheiten werden durch einzelvertragliche Vereinbarungen vor dem Ausscheiden geregelt. In Ausnahmefällen ist eine Weiterführung möglich, wenn bei Ablauf des Anspruchs auf Freistellung eine spätere Wiedereinstellung vereinbart oder vom Unternehmen in Aussicht gestellt wird.

eventuell und

Für Alleinerziehende werden besondere Unterstützungsmaßnahmen – etwa Darlehen – angeboten.

und/oder

Sozialleistungen, wie z. B. Mitarbeiterdarlehen oder Werkswohnungen, werden nicht sofort beim familienbedingten Ausscheiden gekündigt, sondern erst nach _____ Jahren, falls dann feststeht, dass die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer keine Rückkehr in die Erwerbstätigkeit wünscht.

7. Schlussbestimmungen

Zuständig für die Vereinbarung der Beschäftigungsaufgabe und die Zusage der Wiedereinstellung ist das Personalreferat. Es leitet die Interessentinnen und Interessenten an die Gesprächspartner der Sozialberatung, der Bildungsabteilung, des Betriebsrats (ggf. der Betriebskrankenkasse und der Altersversorgung) weiter.

und/oder

Diese Betriebsvereinbarung tritt mit Unterzeichnung in Kraft. Sie kann von beiden Seiten mit einer Frist von _____ Monaten zum Jahresende, erstmals jedoch zum _____ gekündigt werden, ohne dass Nachwirkungen entstehen.

oder

Im Falle der Kündigung wirken die Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung bis zum Abschluss einer neuen Betriebsvereinbarung nach.

eventuell und

Sollten sich die gesetzlichen oder tariflichen Rahmenbedingungen ändern, werden die Partner dieser Betriebsvereinbarung unabhängig von der Laufzeit der Betriebsvereinbarung über eine Anpassung beraten.

oder

Nach Ablauf von _____ Jahren nach Inkrafttreten dieser Vereinbarung werden die getroffenen Regelungen aufgrund der während dieser Zeit gesammelten Erfahrungen von den Tarifvertragsparteien gemeinsam überprüft.

eventuell und

Die Personalverwaltung informiert die zuständigen Betriebsräte über eingehende Bewerbungen ehemaliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

eventuell und

Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sind zu wahren.

Ort

Datum

Unterschriften

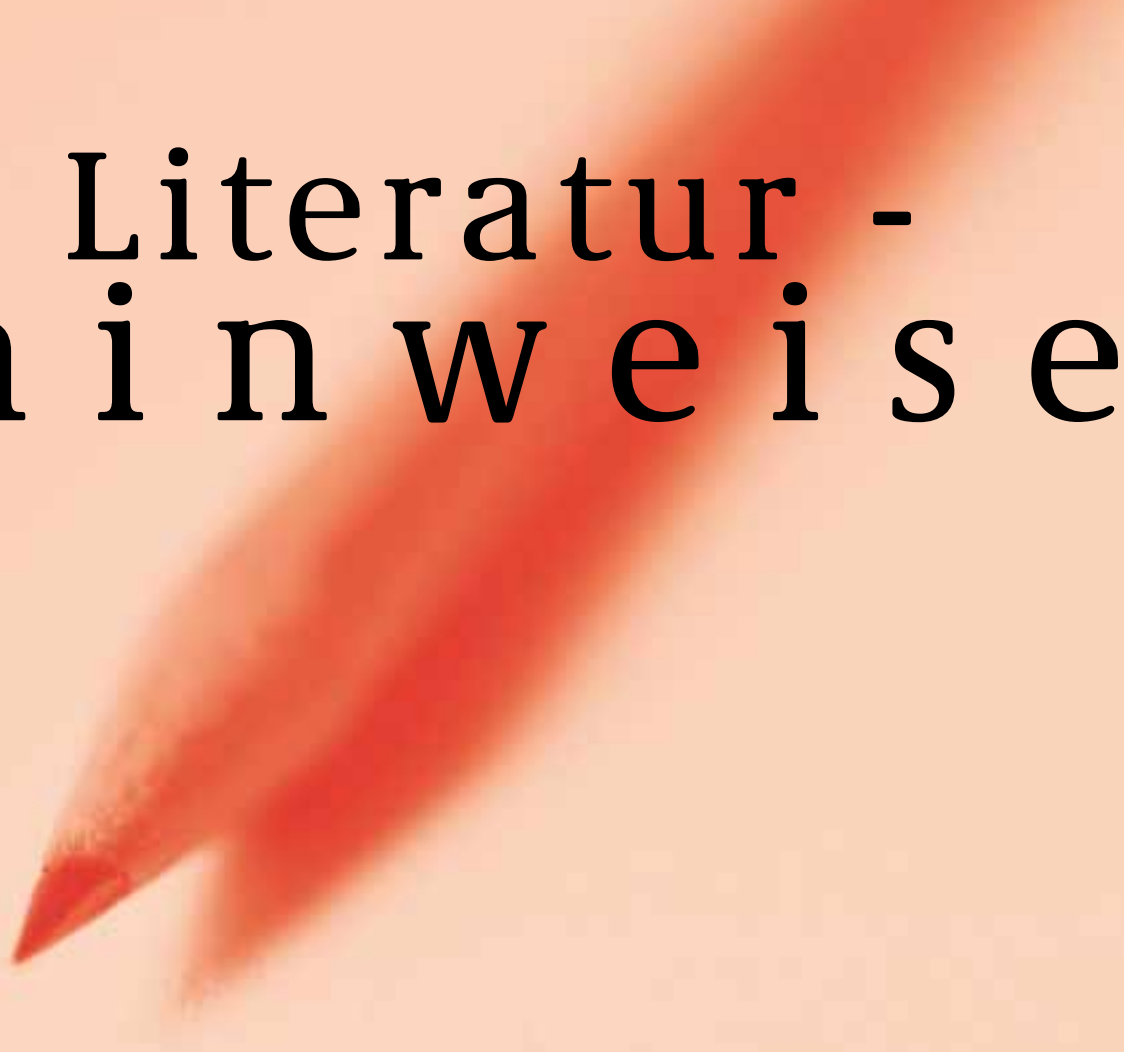
Für die Unternehmensleitung

Für die Arbeitnehmervertretung

QUELLE:
BETRIEBSVEREINBARUNGEN, DIE IM RAHMEN DES FORSCHUNGSPROJEKTS „VORSTELLUNGEN FÜR EINE FAMILIENORIENTIERTE ARBEITSWELT DER ZUKUNFT“, DER BUNDESWETTBEWERBE „DER FAMILIENFREUNDLICHE BETRIEB“ UND BESONDERER HINWEISE DER TARIFVERTRAGSPARTEIEN ZUR VERFÜGUNG GESTELLT WURDEN.



Literatur - hinweise



Literaturverzeichnis

- AUER, MANFRED 2000: VEREINBARUNGSKARRIEREN. EINE KARRIERETHEORETISCHE ANALYSE DES VERHÄLTNISSES VON ERWERBSARBEIT UND ELTERNCHAFT. HAMPP: MÜNCHEN/MEHRING.
- BAUER, FRANK 2000: ZEITBEWIRTSCHAFTUNG IN FAMILIEN. KONSTITUTION UND KONSOLIDIERUNG FAMILIALER LEBENSPRAXIS IM SPANNUNGSFELD VON BERUFLICHEN UND AUSSERBERUFLICHEN ANFORDERUNGEN. SOZIALE CHANCEN, Bd. 1. LESKE & BUDRICH: OPLADEN.
- BERGER, MANFRED/MATTHIAS JUNG/DIETER ROTH 1996: GLEICHBERECHTIGUNG VON FRAUEN UND MÄNNERN. WIRKLICHKEIT UND EINSTELLUNGEN IN DER BEVÖLKERUNG. ERGEBNISSE ZWEIER REPRÄSENTATIVER BEVÖLKERUNGSUMFRAGEN DURCH DAS INSTITUT FÜR PRAXISORIENTIERTE SOZIALFORSCHUNG, MANNHEIM (IPOS), NOVEMBER 1995. DOKUMENTATION, MATERIALIEN ZUR FRAUENPOLITIK, NR. 55. HRSG. VOM BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND. BROSCHE: BONN.
- BERTRAM, HANS 1991 (HG.): DIE FAMILIE IN WESTDEUTSCHLAND. STABILITÄT UND WANDEL FAMILIALER LEBENSFORMEN. FAMILIEN-SURVEY DES DEUTSCHEN JUGENDINSTITUTS, Bd. 1. LESKE & BUDRICH: OPLADEN.
- BERTRAM, HANS 1992 (HG.): DIE FAMILIE IN DEN NEUEN BUNDESLÄNDERN. STABILITÄT UND WANDEL IN DER GESELLSCHAFTLICHEN UMBRUCHSSITUATION. DJI-FAMILIEN-SURVEY, Bd. 2. LESKE & BUDRICH: OPLADEN.
- BIELENSKI, HARALD 2000: ERWERBSWÜNSCHE UND ARBEITSZEITPRÄFERENZEN IN DEUTSCHLAND UND EUROPA. ERGEBNISSE EINER REPRÄSENTATIVBEFRAGUNG. IN: WSI MITTEILUNGEN 53/2000, 4, 228–237.
- BLOSSFELD, HANS-PETER/URSULA JAENICHEN 1990: BILDUNGSEXANSION UND FAMILIENBINDUNG. WIE WIRKT SICH DIE HÖHERQUALIFIKATION DER FRAUEN AUF DIE NEIGUNG ZU HEIRATEN UND KINDER ZU BEKOMMEN AUS? IN: SOZIALE WELT 41/1990, 454–476.
- BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. 1997 (HG.): GESAMTSTATISTIK DER EINRICHTUNGEN DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE (STAND: 1. 1. 1996). BROSCHE: BONN.
- BUNDESMANN-JANSEN, JÖRG/HERMANN GROSS/EVA MUNZ 2000: ARBEITSZEIT '99. ERGEBNISSE EINER REPRÄSENTATIVEN BESCHÄFTIGTENBEFRAGUNG ZU TRADITIONELLEN UND NEUEN ARBEITSZEITFORMEN IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND DES INSTITUTS ZUR ERFORSCHUNG SOZIALER CHANCEN. HRSG. VOM MINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES UND STADTENTWICKLUNG, KULTUR UND SPORT DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN. BROSCHE: DÜSSELDORF.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG 2000A (HG.): DAS 630-MARK-GESETZ. DIE NEUEN REGELUNGEN ZUR GERINGFÜGIGEN BESCHÄFTIGUNG (STAND: JANUAR 2000). BROSCHE: BONN.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG 2000B (HG.): TEILZEIT - ARBEITEN IN NEUER FORM (STAND: JULI 2000). BROSCHE: BONN.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG 2001 (HG.): ALTERSTEILZEIT AB 55. ARBEIT IN ALTERS-TEILZEIT, FÖRDERUNG DURCH DAS ARBEITSAMT, ÜBERGANG ZUR RENTE (STAND: APRIL 2001). BROSCHE: BONN.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 1999A (HG.): TEILZEIT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE. HANDBUCH FÜR PERSONALVERANTWORTLICHE UND FÜHRUNGSKRÄFTE. SCHRIFTENREIHE, Bd. 176. KOHLHAMMER: STUTTGART.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 1999B (HG.): KINDERBETREUUNG LOHNT SICH! STEUERTIPS FÜR UNTERNEHMEN. 4. AUFL., BROSCHE: BONN.
- BÜRGISSER, MARGRET 1996: MODELL HALBE-HALBE. PARTNERSCHAFTLICHE ARBEITSTEILUNG IN FAMILIE UND BERUF. WIRD: ZÜRICH.
- BURKART, GÜNTER 1995: ZUM STRUKTURWANDEL DER FAMILIE. MYTHEN UND FAKTEN. IN: APuZ B 52–53/95 (22. 12. 1995), 3–13.
- BUSCH, CAROLA 1996: AUF DEM WEG ZUR CHANCENGLEICHHEIT IM ARBEITSLEBEN. BEITRAG DER EU-FÖRDERPROGRAMME ZUR BERUFLICHEN BILDUNG VON FRAUEN. HRSG. VOM BILDUNGSWERK DER HESSISCHEN WIRTSCHAFT E. V. BROSCHE: FRANKFURT/M.

- BUSCH, CAROLA O. J.: FRAUEN HABEN VIEL ZU BIETEN. EFFIZIENTER PERSONALEINSATZ DURCH FRAUENFÖRDERUNG IM MITTELSTAND. HRSG. VOM BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND WISSENSCHAFT UND DEM BILDUNGSWERK DER HESSISCHEN WIRTSCHAFT E. V. BROSCHE.: BONN/FRANKFURT/M.
- DAHMEN-BREINER, MONIKA/REINHARD DOBAT 1993: BERUF KONTRA FAMILIE? LUCHTERHAND: NEUWIED.
- DATHE, DIETMAR 1998: DER FAMILIENZYKLUS ALS BESTIMMUNGSFAKTOR FÜR DAS FAMILIENEINKOMMEN UND DAS ARBEITSANGEBOT. EINE UNTERSUCHUNG FÜR WEST- UND OSTDEUTSCHLAND AUF DER GRUNDLAGE DES MIKROZENSUS 1995. DISCUSSION PAPER FS I 98-208, WZB: BERLIN.
- DGB 1993 (HG.): BETRIEBLICH GEFÖRDERTE KINDERTAGESEINRICHTUNGEN – EINE HANDREICHUNG DES DGB. BROSCHE.: DÜSSELDORF.
- ENGELBRECH, GERHARD/HANNELORE GRUBER/MARIA JUNGKUNST 1997: ERWERBSORIENTIERUNGEN UND ERWERBSTÄTIGKEIT OST- UND WESTDEUTSCHER FRAUEN UNTER VERÄNDERTEN GESELLSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN. IN: MITTAB 30/1997, 150-169.
- ERTEL, MICHAEL/GUNDA MAINTZ/PETER ULLSPERGER 2000: TELEARBEIT – GESUND GESTALTET. TIPS FÜR GESUNDHEITSVERTRÄGLICHE TELEARBEIT. GESUNDHEITSSCHUTZ, HEFT 17. HRSG. VON DER BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN. 5., ÜBERARB. & AKT. AUFL., BROSCHE.: DORTMUND.
- FORRESTER, VIVIANE 1997: DER TERROR DER ÖKONOMIE. ZSOLNAY: WIEN.
- GASCHKE, SUSANNE 2000: DAS EWIGE FAMILIEN-DRAMA. MIT KINDERN IST ALLES ANDERS ALS OHNE SIE – VOR ALLEM FÜR BERUFSTÄTIGE ELTERN. IN: DIE ZEIT, NR. 16, 13. 4. 2000, 11.
- GEMEINNÜTZIGE HERTIE-STIFTUNG 1998 (HG.): MIT FAMILIE ZUM UNTERNEHMENSERFOLG. IMPULSE FÜR EINE ZUKUNFTSFÄHIGE PERSONALPOLITIK. BACHEM: KÖLN.
- GEMEINNÜTZIGE HERTIE-STIFTUNG 1999 (HG.): UNTERNEHMENSZIEL: FAMILIENBEWUSSTE PERSONALPOLITIK. ERGEBNISSE EINER WISSENSCHAFTLICHEN STUDIE. BACHEM: KÖLN.
- GENSICKE, THOMAS 1994: WERTEWANDEL UND FAMILIE. AUF DEM WEG ZU „EGOISTISCHEM“ ODER „KOOPERATIVEM“ IDEALISMUS?. IN: APuZ B 29-30/94 (22. 7. 1994), 36-47.
- GLIEDNER-SIMON, ADELHEID/MECHTHILD JANSEN 1995: KINDER, KÜCHE UND KARRIERE. WIE MANAGE ICH FAMILIE UND BERUF? CENTAURUS: PFAFFENWEILER.
- HADLER, ANTJE/MICHAEL E. DOMSCH 1994: FRAUEN AUF DEM WEG IN SPITZENPOSITIONEN DER WIRTSCHAFT? EINE BESTANDSAUFNAHME FÜR DIE BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND. IN: APuZ B 6/94 (11. 2. 1994), 11-21.
- HAGEMANN, ULRICH/BRIGITTA KRESS/HARALD SEEHAUSEN 1996 (HG.): AUF NEUEN WEGEN ZUR VEREINBARKEIT VON ERZIEHUNGS- UND ERWERBSARBEIT. BETRIEBLICHE FÖRDERUNG VON KINDERBETREUUNG. BESTANDSAUFNAHME UND PERSPEKTIVEN. HRSG. FÜR DAS DEUTSCHE JUGENDINSTITUT, REGIONALSTELLE FRANKFURT/M. BROSCHE.: FRANKFURT/M.
- HARDACH-PINKE, IRENE 1995: ÜBER DIE VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE. EIN SITUATIONSBERICHT AUS OST- UND WESTDEUTSCHLAND. PICUS: WIEN.
- HEGNER, FRIEDHART/GÜNTHER HEIM/ULRICH KRAMER/WOUTER VAN BRUGGEN 1989: SCHRITTE ZUR BEWEGLICHEN ZEITGESTALTUNG. ERPROBTE ARBEITSHILFEN ZUR EINFÜHRUNG NEUER ZEITMUSTER IM UNTERNEHMEN. HRSG. VOM GESAMTVERBAND DER METALLINDUSTRIELLEN ARBEITGEBERVERBÄNDE – GESAMTMETALL. EDITION AGRIPPA: KÖLN.
- HERLTH, ALOIS/ÉWALD J. BRUNNER/HARTMANN TYRELL/JÜRGEN KRIZ 1994 (HG.): ABSCHIED VON DER NORMALFAMILIE? PARTNERSCHAFT KONTRA ELTERNCHAFT. SPRINGER: BERLIN ET AL.
- HOLST, ELKE/JÜRGEN SCHUPP 2000: FÖRDERUNG VON TEILZEITARBEIT DURCH GESETZLICHEN RECHTSANSPRUCH – REFORM ODER HINDERNIS FÜR MEHR BESCHÄFTIGUNG? DIW-WOCHENBERICHT 49/00. URL: [HTTP://WWW.DIW.DE/DEUTSCH/PUBLIKATIONEN/WOCHENBERICHTE/DOCS/O-18-1.HTML](http://www.diw.de/deutsch/publikationen/wochenberichte/docs/o-18-1.html) (11. 1. 2001).
- JOOST, ANGELIKA 2000: ARBEIT, LIEBE, LEBEN. EIGENE ARRANGEMENTS ZUR VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF BEI FRAUEN IN OSTDEUTSCHLAND. EINE EMPIRISCH-REKONSTRUKTIVE STUDIE. HELMER: KÖNIGSTEIN/Ts.
- KAPPHAN, ANDREAS 1994: FRAUEN AM ARBEITSMARKT. AUSWIRKUNGEN DER ARBEITZEITFLEXIBILISIERUNGEN ZUR BESSEREN VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF AUF DIE ARBEITSMARKTSITUATION VON FRAUEN. LANG: FRANKFURT/M. ET AL.
- KERSCHBAUMER, JUDITH/MICHAEL KOSSENS/TORSTEN TIEFENBACHER 2000: 111 TIPPS ZUR TEILZEITARBEIT. BUND: FRANKFURT/M.

- KRAMER, ULRICH/KLAUS BURIAN/PETRA GERBRACHT/FRIEDHART HEGNER 1998: WETTBEWERBSSTÄRKE UND BESSERE VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF – KEIN WIDERSPRUCH. FLEXIBLE ARBEITSZEITEN IN KLEIN- UND MITTELBETRIEBEN. HRSG. VOM BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND. SCHRIFTENREIHE, BD. 152. KOHLHAMMER: STUTTGART ET AL.
- LBS-INITIATIVE JUNGE FAMILIE 1994 (HG.): VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF. ELTERN VOR NEUEN HERAUSFORDERUNGEN. MIT EINEM VORW. VON WASSILIOS E. FTHENAKIS. BELTZ/QUADRIGA: WEINHEIM.
- LITTMANN-WERNLI, SABINA 1999: GLEICHSTELLUNG AUF DEM ARBEITSMARKT. KONZEPTION EINER ÖKONOMISCHEN GLEICHSTELLUNGSREGELUNG ZUM ABBAU DER GESCHLECHTSSPEZIFISCHEN ROLLENTILUNG UND ZUR FÖRDERUNG DER VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE FÜR FRAUEN UND MÄNNER DURCH ARBEITSZEITFLEXIBILISIERUNG. RÜEGGER: CHUR/ZÜRICH.
- LOHKAMP-HIMMIGHOFEN, MARLENE 1994: VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF: DIE SITUATION IN DEN ZWÖLF LÄNDERN DER EG. IN: APuZ B 7-8/94 (18. 2. 1994), 3-13.
- MANSEL, BERND 2000: TELEFERNARBEIT UND VERÄNDERTE ARBEITSORGANISATION IM BEREICH VON FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN. INFORMATIONEN ZUR ANGESTELLTENPOLITIK DES BUNDESVORSTANDS DES DEUTSCHEN GEWERKSCHAFTSBUNDES. BROSC.: DÜSSELDORF.
- MERTENS, HEIDE 1996: HAUSFRAU – KARRIEREFRAU? VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE ALS HERAUSFORDERUNG. HRSG. VOM EVANGELISCHEN FAMILIENBILDUNGSWERK WESTFALEN UND LIPPE E. V. VOTUM: MÜNSTER.
- NAVE-HERZ, ROSEMARIE 1994: FAMILIE HEUTE. WANDEL DER FAMILIENSTRUKTUREN UND FOLGEN FÜR DIE ERZIEHUNG. WB-FORUM, BD. 89. WISSENSCHAFTLICHE BUCHGESELLSCHAFT: DARMSTADT.
- RAML, EVA-MARIA 1993: KARRIERE UND FAMILIE. ERKLÄRUNGEN ZUR UNTERREPRÄSENTATION VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN UND LÖSUNGSANSÄTZE ZUR VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF. TRAUNER: LINZ.
- RUDOLPH, HEDWIG 1993: BERUFSKARRIEREN VON FRAUEN IN EINEM NEUEN EUROPA. IN: SCHÄFFERS, BERNHARD (HG.): LEBENSVERHÄLTNISSE UND SOZIALE KONFLIKTE IM NEUEN EUROPA. CAMPUS: FRANKFURT/M./NEW YORK, 114-123.
- SCHENK, HERRAD/PAUL M. ZULEHNER 1991: DIE POSTMODERNE FAMILIE. FAMILIE AUF DEM WEG IN DAS DRITTE JAHRTAUSEND. EHE & FAMILIE: WIEN.
- SCHILLING, GABI/HERMANN GROSS 1992: STUDIEN ZUR VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE. ÜBER ARBEITSZEITEN VON FRAUEN UND ÜBER TEILZEITBESCHÄFTIGUNG VON MÄNNERN. HRSG. VOM VEREIN ZUR FÖRDERUNG DES INSTITUTS ZUR ERFORSCHUNG SOZIALER CHANCEN (BERUFSFORSCHUNGSINSTITUT) E. V. BROSC.: KÖLN.
- SCHROTH, JOCHEN 1999: DIE INSOLVENZSICHERUNG VON ARBEITSZEITGUTHABEN. EINE ÜBERSICHT ÜBER VERSCHIEDENE SICHERUNGSMODELLE SOWIE IHRE VOR- UND NACHTEILE. HRSG. VOM INSTITUT FÜR ARBEIT UND TECHNIK IM WISSENSCHAFTSZENTRUM NRW IM AUFTRAG DES MINISTERIUMS FÜR ARBEIT, SOZIALES UND STADTENTWICKLUNG, KULTUR UND SPORT DES LANDES NRW. BROSC.: DÜSSELDORF.
- SCHULZE BUSCHOFF, KARIN 1997: ARBEITSZEITEN – WUNSCH UND WIRKLICHKEIT IN OST- UND WESTDEUTSCHLAND. DISCUSSION PAPER FS III 97-410, WZB: BERLIN.
- SCHULZE BUSCHOFF, KARIN/JANA RÜCKERT 1998: TEILZEITBESCHÄFTIGTE IN EUROPA – ARBEITSBEDINGUNGEN, FAMILIENKONTEXT, MOTIVE UND SUBJEKTIVE BEWERTUNGEN. DISCUSSION PAPER FS III 98-404, WZB: BERLIN.
- SPIESS, KATHARINA/GERT G. WAGNER/MICHAELA KREYENFELD 2000: KINDERTAGESEINRICHTUNGEN IN DEUTSCHLAND – EIN NEUES STEUERUNGSMODELL BEI DER BEREITSTELLUNG SOZIALER DIENSTLEISTUNGEN. DIW-WOCHENBERICHT 18/00. URL: [HTTP://WWW.DIW.DE/DEUTSCH/PUBLIKATIONEN/WOCHENBERICHTE/DOCS/O-18-1.HTML](http://www.diw.de/deutsch/publikationen/wochenberichte/docs/o-18-1.html) (11. 1. 2001).
- SPREY-WESSING, THEA 1997: SPURENSUCHE ... EINE PROJEKTEVALUATION ZUR VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF. BEITRÄGE ZUR INSTITUTIONELLEN FAMILIENBILDUNG, HRSG. VOM BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND. SCHRIFTENREIHE BD. 129.2. KOHLHAMMER: STUTTGART ET AL.
- STATISTISCHES BUNDESAMT 2000 (HG.): DATENREPORT 1999. ZAHLEN UND FAKTEN ÜBER DIE BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND. HRSG. IN ZUSAMMENARBEIT MIT DEM WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN FÜR SOZIALFORSCHUNG UND DEM ZENTRUM FÜR UMFRAGEN, METHODEN UND ANALYSEN, MANNHEIM. SCHRIFTENREIHE, BD. 365. BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG: BONN.
- STOLZ, BRIGITTE 1994: VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE ALS HERAUSFORDERUNG FÜR GEWERKSCHAFTEN UND SOZIALSTAAT. EINE ANALYSE ARBEITSRECHTLICHER, TARIFFPOLITISCHER UND SOZIALPOLITISCHER REGULIERUNGSBEDARFE IN GESAMTDEUTSCHLAND. DISS., FU BERLIN: BERLIN.

- STOLZ-WILLIG, BRIGITTE 1998: NEUBEWERTUNG DER (FAMILIEN-)ARBEIT. IN: GEWERKSCHAFTLICHE MONATSHEFTE 49/1998, 6-7, 470-475.
- SUSTECK, HERBERT 1995: DAS GESELLSCHAFTLICHE VERSTÄNDNIS DER FAMILIE IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND. IN: APUZ B 52-53/95 (22. 12. 1995), 16-23.
- TOTAL E-QUALITY DEUTSCHLAND E. V. (HG.): TOTAL E-QUALITY. HALBJÄHRLICHER NEWSLETTER.
- TRAPPE, HEIKE 1995: EMANZIPATION ODER ZWANG? FRAUEN IN DER DDR ZWISCHEN BERUF, FAMILIE UND SOZIALPOLITIK. AKADEMIE: BERLIN.
- VASKOVICS, LASZLO A./HARALD ROST 1999: VÄTER UND ERZIEHUNGSURLAUB. HRSG. VOM BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND. SCHRIFTENREIHE, BD. 179. KOHLHAMMER: STUTTGART.
- WINGEN, MAX 1997: FAMILIENPOLITIK. GRUNDLAGEN UND AKTUELLE PROBLEME. SCHRIFTENREIHE, BD. 339. BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG: BONN.
- ZUSCHLAG, BERNDT/WOLFGANG THIELKE 1998: KONFLIKTSITUATIONEN IM ALLTAG. EIN LEITFADEN FÜR DEN UMGANG MIT KONFLIKTEN IN BERUF UND FAMILIE. 3., ÜBERARB. & ERG. AUFL., VAP: GÖTTINGEN.

Online-Dokumente

- DEUTSCHER BUNDESTAG 1999A: MÄNNER UND DIE VEREINBARKEIT VON ELTERN-SCHAFT UND BERUF. KLEINE ANFRAGE DER ABGEORDNETEN CHRISTINA SCHENK UND DER FRAKTION DER PDS. DEUTSCHER BUNDESTAG, 14. WAHLPERIODE, DRUCKSACHE 14/303 (15. 1. 1999). URL: [HTTP://DIP.BUNDESTAG.DE/BTD/14/003/1400303.PDF](http://dip.bundestag.de/btd/14/003/1400303.pdf) (31. 1. 2000).
- DEUTSCHER BUNDESTAG 1999B: MÄNNER UND DIE VEREINBARKEIT VON ELTERN-SCHAFT UND BERUF. ANTWORT DER BUNDESREGIERUNG AUF DIE KLEINE ANFRAGE DER ABGEORDNETEN CHRISTINA SCHENK UND DER FRAKTION DER PDS - DRUCKSACHE 14/ 303. DEUTSCHER BUNDESTAG, 14. WAHLPERIODE, DRUCKSACHE 14/366 (3. 2. 1999). URL: [HTTP://DIP.BUNDESTAG.DE/ BTD/14/003/1400366.PDF](http://dip.bundestag.de/btd/14/003/1400366.pdf) (31. 1. 2000).
- DEUTSCHER BUNDESTAG 2000A: DRITTER BERICHT ÜBER DIE HÖHE DES EXISTENZMINIMUMS VON KINDERN UND FAMILIEN FÜR DAS JAHR 2001. UNTERRICHTUNG DURCH DIE BUNDESREGIERUNG. DEUTSCHER BUNDESTAG, 14. WAHLPERIODE, DRUCKSACHE 14/ 1926 (4. 1. 2000). URL: [HTTP://DIP.BUNDESTAG.DE/BTD/14/019/1401926.PDF](http://dip.bundestag.de/btd/14/019/1401926.pdf) (14. 2. 2000).
- DEUTSCHER BUNDESTAG 2000B: VEREINBARKEIT VON BERUF UND KINDERBETREUUNG FÜR FRAUEN UND MÄNNER. ANTRAG. DEUTSCHER BUNDESTAG, 14. WAHLPERIODE, DRUCKSACHE 14/2759 (12. 2. 2000). URL: [HTTP://DIP.BUNDESTAG.DE/BTD/17/027/1402759.PDF](http://dip.bundestag.de/btd/17/027/1402759.pdf) (6. 6. 2000).
- DEUTSCHER BUNDESTAG 2000C: AUSBAU EINES BEDARFSGERECHTEN UND ÖFFENTLICH GEFÖRDERTEN BETREUUNGS- UND FREIZEITANGEBOTS FÜR KINDER BIS ZU 14 JAHREN. ANTRAG. DEUTSCHER BUNDESTAG, 14. WAHLPERIODE, DRUCKSACHE 14/2758 (22. 2. 2000). URL: [HTTP://DIP.BUNDESTAG.DE/BTD/14/027/1402758.PDF](http://dip.bundestag.de/btd/14/027/1402758.pdf) (6. 6. 2000).
- DEUTSCHER BUNDESTAG 2000D: ERZIEHUNGSZEIT STATT ERZIEHUNGSURLAUB. ANTRAG. DEUTSCHER BUNDESTAG, 14. WAHLPERIODE, DRUCKSACHE 14/3192 (12. 4. 2000). URL: [HTTP://DIP.BUNDESTAG. DE/BTD/14/031/1403192.PDF](http://dip.bundestag.de/btd/14/031/1403192.pdf) (6. 6. 2000).
- DEUTSCHER BUNDESTAG 2000E: ENTWURF EINES DRITTEN GESETZES ZUR ÄNDERUNG DES BUNDESERZIEHUNGSGELDGESETZES. DEUTSCHER BUNDESTAG, 14. WAHLPERIODE, DRUCKSACHE 14/3118 (5. 4. 2000). URL: [HTTP://DIP.BUNDESTAG.DE/BTD/14/031/1403118.PDF](http://dip.bundestag.de/btd/14/031/1403118.pdf) (6. 6. 2000).
- DEUTSCHER BUNDESTAG 2000F: GESETZENTWURF DER BUNDESREGIERUNG. ENTWURF EINES ZWEITEN GESETZES ZUR FORTENTWICKLUNG DER ALTERSTEILZEIT. DEUTSCHER BUNDESTAG, 14. WAHLPERIODE, DRUCKSACHE 14/3158 (10. 4. 2000). URL: [HTTP:// DIP.BUNDESTAG.DE/BTD/14/031/1403158.PDF](http://dip.bundestag.de/btd/14/031/1403158.pdf) (3. 7. 2000).
- DGB-BUNDESFRAUENAUSSCHUSS 2000: ECKPUNKTE FÜR EIN GLEICHSTELLUNGSGESETZ FÜR DIE PRIVATE WIRTSCHAFT. URL: [HTTP://WWW.EINBLICK.DGB.DE/ARCHIV/0011/TX001102.HTM](http://www.einblick.dgb.de/archiv/0011/tx001102.htm) (6. 6. 2000).
- FAMILIENKONFERENZ DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION 1998: ARBEITSORGANISATION UND KINDERBETREUUNG. EMPFEHLUNGSKATALOG DER EU-PRÄSIDENTSCHAFT (KURZFASSUNG). URL: [HTTP://WWW.BMU.GV.AT/EU-EUROPA/FAMILIE/FAMILIENKONFERENZ-KURZ.HTML](http://www.bmu.gv.at/eu-europa/familie/familienkonferenz-kurz.html) (1. 2. 2000).
- KOMMISSION CHANCENGLEICHHEIT FÜR FRAUEN UND MÄNNER IN DER EUROPÄISCHEN UNION 1999: JAHRESBERICHT DER KOMMISSION 1998. URL: [HTTP://EUROPA.EU.INT/COMM/DGO5/EQU_OPP/CALLPROP3/CHANCE98_DE.PDF](http://europa.eu.int/comm/dgo5/equ_opp/callprop3/chance98_de.pdf) (3. 2. 2000)

