

Elisabeth Botsch

Christiane Lindecke

Alexandra Wagner

Familienfreundlicher Betrieb

edition der
Hans Böckler
Stiftung ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

*Elisabeth Botsch
Christiane Lindecke
Alexandra Wagner*

Familienfreundlicher Betrieb

**Einführung, Akzeptanz
und Nutzung von familien-
freundlichen Maßnahmen**

Eine empirische Untersuchung

edition der Hans-Böckler-Stiftung 193

Dr. Elisabeth Botsch, Sozialwissenschaftlerin, ehemals Friedrich-Ebert-Stiftung und Sciences Po Paris, ist Leiterin der Bundesgeschäftsstelle des Deutschen Frauenrings e.V. und lehrt an der Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin.

Dr. Christiane Lindecke, Diplom-Sozialwirtin, Tätigkeit am Institut Arbeit und Technik und im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut der Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitszeitberaterin. Arbeitsschwerpunkte: Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle, Geschlechterpolitik.

Dr. Alexandra Wagner, Studium an der Universität Leningrad, Tätigkeit am Institut Arbeit und Technik und in der Abt. WSI der Hans-Böckler-Stiftung, seit 2001 Geschäftsführerin des Forschungsteams Internationaler Arbeitsmarkt (FIA). Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarktreformen und Arbeitsmarktpolitik; Frauen-erwerbstätigkeit, Arbeitszeitpolitik und -gestaltung im Betrieb, Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur.

© Copyright 2007 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2007

ISBN: 978-3-86593-073-6

Bestellnummer: 13193

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

INHALTSVERZEICHNIS

1 DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE: ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	7
2 EINLEITUNG	15
3 UNTERSCHIEDLICHE LEITBILDER FÜR FAMILIENFREUNDLICHES HANDELN	19
4 DARSTELLUNG DER BETRIEBSFALLSTUDIEN	25
4.1 Gerätehersteller – Familienfreundlichkeit durch Mitarbeiter- orientierung	25
4.1.1 Angaben zum Betrieb	25
4.1.2 Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien	25
4.1.3 Regelungen und Vereinbarungen	27
4.1.4 Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen	28
4.1.5 Zusammenfassung	32
4.2 Metallbetrieb – auf der Suche nach dem Gegenstand	34
4.2.1 Angaben zum Betrieb	34
4.2.2 Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien	34
4.2.3 Regelungen und Vereinbarungen	35
4.2.4 Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen	36
4.2.5 Zusammenfassung	39
4.3 Mittelständische Bank – Familienfreundlichkeit im Verborgenen	41
4.3.1 Angaben zum Betrieb	41
4.3.2 Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien	41
4.3.3 Regelungen und Vereinbarungen	42
4.3.4 Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen	43
4.3.5 Zusammenfassung	47
4.4 Elektronikentwickler – Familienfreundlichkeit als Kompensation	49
4.4.1 Angaben zum Betrieb	49
4.4.2 Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien	50
4.4.3 Regelungen und Vereinbarungen	50
4.4.4 Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen	52

4.4.5	Zusammenfassung	56
4.5	Sozialer Dienstleister – blockierte Familienfreundlichkeit	58
4.5.1	Angaben zum Betrieb	58
4.5.2	Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien	59
4.5.3	Regelungen und Vereinbarungen	60
4.5.4	Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen	61
4.5.5	Zusammenfassung	63
4.6	Papierhersteller – Familienfreundlichkeit als kontinuierlicher Prozess	65
4.6.1	Angaben zum Betrieb	65
4.6.2	Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien	65
4.6.3	Regelungen und Vereinbarungen	66
4.6.4	Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen	67
4.6.5	Zusammenfassung	72
4.7	Betrieb der Fahrzeugindustrie – Familienfreundlichkeit als Frauenförderung	74
4.7.1	Angaben zum Betrieb	74
4.7.2	Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien	74
4.7.3	Regelungen und Vereinbarungen	75
4.7.4	Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen	77
4.7.5	Zusammenfassung	84
4.8	Markenartikelhersteller – Familienfreundlichkeit als Signal nach außen	86
4.8.1	Angaben zum Betrieb	86
4.8.2	Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien	87
4.8.3	Regelungen und Vereinbarungen	89
4.8.4	Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen	90
4.8.5	Zusammenfassung	94
4.9	Großbank – Familienfreundlichkeit – wie weiter?	96
4.9.1	Angaben zum Betrieb	96
4.9.2	Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien	97
4.9.3	Regelungen und Vereinbarungen	98
4.9.4	Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen	99
4.9.5	Zusammenfassung	104
4.10	Messgerätebauer – Familienfreundlichkeit als Instrument der unternehmerischen Alleinherrschaft	105
4.10.1	Angaben zum Betrieb	105

4.10.2 Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien	106
4.10.3 Regelungen und Vereinbarungen	107
4.10.4 Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen	108
4.10.5 Zusammenfassung	111
5 ZUSAMMENFASSUNG: ERFAHRUNGEN MIT FAMILIEN-FREUNDLICHEN MASSNAHMEN IN DEN BETRIEBEN	115
5.1 Vom Anreiz der Zertifizierungen	115
5.2 Vielfalt in Strategie und Praxis	116
5.3 Ziele und Anlässe für familienfreundliche Maßnahmen	118
5.4 Handlungsfelder familienfreundlicher Betriebspolitik	122
5.4.1 Datenerfassung und Bedarfsermittlung	122
5.4.2 Arbeitszeit	123
5.4.3 Rückkehrförderung	126
5.4.4 Kinderbetreuung	128
5.4.5 Teleheimarbeit	129
5.5 Erfolgsfaktoren für eine familienfreundliche Praxis	130
5.6 Möglichkeiten und Grenzen betrieblicher Vereinbarkeitsförderung	134
6 LITERATUR	137
SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	143

1 DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE: ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

1. Im Rahmen der hier vorgestellten Studie wurde in sehr unterschiedlichen Betrieben das Herangehen an die Konzipierung familienfreundlicher Maßnahmen und deren Umsetzung aus der Sicht unterschiedlicher Akteure untersucht. Dabei zeigte sich, dass die Betriebe unter »Familienfreundlichkeit« sehr Unterschiedliches verstehen und umsetzen. Im Hinblick auf die Adressat/inn/en reicht die Interpretation von Hilfen für Mütter kleiner Kinder bei der Bewältigung ihrer »doppelten« Belastung durch Beruf und Familie bis zu »Work-Life Balance« – Konzepten, die sich in starkem Maße (auch) an freizeitorientierte Männer (und ihre Familien) wenden. In konzeptioneller Sicht erstreckt sich die Spanne von gleichstellungsorientierten Ansätzen und Maßnahmen zur Frauenförderung bis hin zu einer Auffassung, die spezielle Unterstützungsmaßnahmen für Frauen und Mütter unter Verweis auf das Ziel der Gleichbehandlung aller Beschäftigten (unabhängig von Geschlecht und Familiensituation) und die Ablehnung einer »Privilegierung« von bestimmten Beschäftigtengruppen explizit ausschließt.
2. Idealtypisch lassen sich nach Auswertung der Fallstudien drei Gruppen von Betrieben unterscheiden, die jeweils unterschiedliche Leitbilder für ihre familienfreundlichen Maßnahmen zugrunde legen:

In der ersten Gruppe von Betrieben gilt *Vereinbarkeit als Privatsache*. Derartige Betriebe orientieren sich an der herkömmlichen männlichen »Normalbiographie« und entwickeln für Mitarbeiter/innen mit Familienpflichten keine besonderen unterstützenden Maßnahmen. Familienfreundlichkeit hat hier ihren Platz als Einzelfalllösung, die nur ausgewählten Beschäftigten angeboten wird. Diese Einzelmaßnahmen tragen zudem häufig Bonuscharakter, d. h. sie werden als Mittel der Belobigung für gute Arbeitsleistungen genutzt und dienen der Bindung von Leistungsträger/inne/n. In diesen Betrieben kehren Frauen nach der Geburt von Kindern und der anschließenden Elternzeit entweder gar nicht mehr in den Betrieb zurück, oder sie haben ihr Vereinbarkeitsproblem individuell gelöst. Die besondere Situation von Mitarbeiter/inne/n mit Familienpflichten ist in diesen Betrieben schwer oder gar nicht kommunizierbar. Dadurch, dass in diesen Betrieben das Problem der Vereinbarkeit externalisiert oder »privatisiert«

wird, kann der Eindruck entstehen, dass es keinen Bedarf an familienfreundlichen Maßnahmen gibt.

In einer zweiten Gruppe von Betrieben wird *Familienfreundlichkeit als kompensatorische Maßnahme* verstanden. In diesen Betrieben gibt es ein Bewusstsein darüber, dass Frauen bzw. Mitarbeiter/innen, die in der Familie Sorgearbeit ausüben, dem Betrieb nicht in gleicher Weise zur Verfügung stehen (können) wie Beschäftigte ohne diese Verantwortung. Das Vereinbarkeitsproblem wird als »spezifische Lebenssituation« oder als »individuelles Problem« wahrgenommen. Dabei erkennen die betrieblichen Entscheidungsträger/innen an, dass die entsprechenden Mitarbeiter/innen durch den Betrieb unterstützt werden müssen. Aus diesem Grund kommt man diesen Beschäftigten durch entlastende Maßnahmen entgegen, die in der Regel darin bestehen, abweichende Regelungen oder individuelle Lösungen für die Vereinbarkeitsprobleme zu finden. In Betrieben dieses Typs werden die kompensatorischen Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit häufig als Fürsorge für die Beschäftigten und ein besonderes betriebliches Entgegenkommen interpretiert, das man gern auch nach außen kommuniziert, um das Ansehen des Betriebes in der Öffentlichkeit zu steigern.

In einer dritten Gruppe von Betrieben wird *Familienfreundlichkeit durch Förderung der Gleichstellung der Geschlechter* herzustellen versucht. In diesen Betrieben sind sich die verantwortlichen Akteur/innen bewusst darüber, dass das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Ausdruck eines strukturellen gesellschaftlichen Problems ist, das eng mit der traditionellen geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung zusammenhängt. Die betrieblichen Akteur/innen versuchen, im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten das Thema der Vereinbarkeit strategisch mit dem Thema der Gleichstellung der Geschlechter zu verbinden und überkommene Leitbilder – wie die vom männlichen »Normalarbeiter« und (Haupt-) Familienernährer – zu überwinden. Familienfreundlichkeit ist hier Teil der weitergehenden Orientierung auf Gleichstellung von Männern und Frauen im Betrieb und aus diesem Grund häufig mit Frauenförderung verbunden, die dazu beitragen soll, strukturelle Benachteiligungen von (meist weiblichen) Beschäftigten mit Sorgeverantwortung zu überwinden. In diesen Betrieben werden nicht nur von den Beschäftigten artikulierte Bedarfe aufgegriffen, sondern traditionelle Auffassungen und überkommene Routinen offensiv hinterfragt.

3. Betriebe haben sehr unterschiedliche Motive und Ziele, wenn sie familienfreundliche Maßnahmen umsetzen. Das Spektrum reicht von (fast) rein be-

triebswirtschaftlich geprägten Intentionen über die Nutzung des Themas für die positive Außendarstellung des Betriebs bis hin zu stark an den Lebensbedingungen der Beschäftigten orientierten Zielen. Die Erfahrungen zeigen, dass familienfreundliche Maßnahmen auch anderen Zwecken als den mit dem Begriff verbundenen Zielen dienen können. Nicht hinter jeder als »familienfreundlich« etikettierten Maßnahme steckt tatsächlich eine Verbesserung für die Beschäftigten.

So preist ein Betrieb Job-Sharing-Modelle als vereinbarkeitsförderndes Instrument an, obwohl den Frauen auferlegt wird, dass sie sich im Fall des unvorhergesehenen Ausfalls (z. B. durch Krankheit des Kindes) gegenseitig vertreten müssen. Damit entzieht man die Vertretungsregelung der Führungsverantwortung und legt sie in die Hände der Beschäftigten. Fraglich bleibt, ob die Mitarbeiter/innen die dafür notwendigen Ressourcen erhalten.

Oder das »Kontakthalten« während der Elternzeit sieht so aus, dass man den Müttern nahe legt, sich flexibel als Aushilfe auf Abruf bereit zu halten. Flexibilität auf Abruf ist ein Widerspruch zur Planbarkeit von Arbeit(szeit) als einer der wesentlichen Voraussetzungen, Familie und Beruf zu vereinbaren. Schließlich gibt es Betriebe, die widrige Arbeitsbedingungen – wie z. B. untertarifliche Entlohnung, Verlängerung der Arbeitszeiten und /oder fehlende Mitbestimmungsmöglichkeiten – durch ein familienfreundliches Klima oder punktuelle familienorientierte Maßnahmen abmildern wollen.

Betriebswirtschaftliche Überlegungen schwingen immer mit, wenn Betriebe Maßnahmen planen, durchführen und bewerten – auch wenn in der Regel keine detaillierten Kosten-Nutzen-Analysen vorgenommen werden. In den meisten Betrieben wird vermutet, dass familienfreundliche Maßnahmen eher als Investition zu betrachten sind, die sich früher oder später amortisieren wird. Allerdings gibt es auch Unsicherheiten und damit verbunden Überlegungen, einmal praktizierte Maßnahmen ggf. wieder zurück zu nehmen. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten dürften familienfreundliche Maßnahmen deshalb häufig an erster Stelle stehen, wenn es um Anpassungen und Kostenreduzierungen geht.

Für viele Betriebe ist das positive Image, das sich mit familienfreundlichen Aktivitäten der Unternehmen verbindet, ein Anreiz, in diesem Feld aktiv zu werden. Durch die positive Besetzung des Themas in der Öffentlichkeit und durch den Anreiz einer Zertifizierung werden anscheinend mehr und mehr auch jene Betriebe erreicht, für die das Thema in der Vergangenheit keine oder nur eine nachrangige Rolle gespielt hat.

4. Für Betriebe gibt es im Kontext der Förderung von Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterschiedliche Handlungsfelder. Die wichtigsten und am häufigsten praktizierten familienunterstützenden Maßnahmen betreffen: die Anpassung der Arbeitsarrangements an private und familiäre Anforderungen – vor allem in Bezug auf die Arbeitszeit und den Arbeitsort, Freistellungen aus familiären Gründen, Hilfen bei der Organisation der Kinderbetreuung, Bildung, Information und Beratung.

4.1 Zeit spielt eine zentrale Rolle bei der Frage nach dem Zusammenspiel von Erwerbsarbeit und Tätigkeiten in anderen Lebensbereichen. Familienorientierte Arbeitszeiten stellen in der Regel einen Kompromiss zwischen den Interessen von Unternehmen und Beschäftigten dar. Ihr Hauptziel besteht darin, dass sowohl der Arbeitszeitdauer als auch der Flexibilität verlässliche Grenzen gesetzt werden. Im Kern geht es dabei um zwei Wege, die ggf. miteinander verknüpft werden können: Durch kürzere Arbeitszeiten, d. h. Arbeitszeiten unterhalb des Vollzeitniveaus, wird das notwendige Zeitbudget für die Familien- und Sorgearbeit gesichert, und durch eine familienfreundliche Anpassung der Lage und Verteilung der Arbeitszeit werden betriebliche und familiäre Zeitanforderungen austariert. Die Lage und die Planbarkeit der Arbeitszeiten sind zur Ausbalancierung beider Lebensbereiche ebenso wichtig wie die Länge der Arbeitszeiten.

4.2 Teilzeitarbeit ist – neben der Gleitzeit – immer noch die am häufigsten angebotene Arbeitszeitmaßnahme zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Für die Nutzerinnen allerdings ist Teilzeitarbeit häufig ambivalent. Dem Zeitgewinn für familiäre Verpflichtungen stehen negative Begleiterscheinungen wie Entgelteinbußen, Karrierebrüche und höhere arbeitsorganisatorische Anforderungen entgegen. Das Angebot der Teilzeitarbeit kann deshalb in der Praxis nur bestimmte Beschäftigtengruppen erreichen: Teilzeit bietet keine Lösung für Beschäftigte, die Karriere machen wollen, ebenso wenig für Mitarbeiter/innen, die sich aus finanziellen Gründen eine Teilzeitbeschäftigung nicht leisten können. Der Einrichtung von »frauen- und familienfreundlicher Teilzeitarbeit« liegt häufig ein letztlich rollenstabilisierend wirkendes konservatives Bild der Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen zugrunde. Dringend notwendig ist eine Diskussion über die Qualität von Teilzeitarbeit, die die genderspezifischen Wirkungen ausdrücklich einschließt. Qualitätskriterien könnten z. B. sein: die Verbindung von Teilzeitarbeit mit beruflicher Weiterbildung, mit der Einbeziehung in den innerbetrieblichen formellen und

informellen Informationsfluss, mit Karriere- und Aufstiegschancen, mit der Einkommensentwicklung, der sozialen Absicherung und den Rückkehrmöglichkeiten in Vollzeitarbeit.

- 4.3 Weniger im Blick der Betriebe ist die familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung für Vollzeitkräfte. Zwar können die in den Betrieben inzwischen breit etablierten flexiblen Formen der Arbeitszeit – insbesondere dann, wenn sie wie im Fall der Gleitzeit mit Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten auf Beginn und Ende ihrer Arbeitszeit verbunden sind – potentiell für die Abstimmung mit außerbetrieblichen Zeitinteressen und -erfordernissen genutzt werden. Allerdings steht ein solches Nutzungsinteresse häufig in Konkurrenz zu betrieblichen Interessen hinsichtlich der Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Eine ergebnisorientierte Steuerung birgt zudem die Gefahr, dass Arbeitszeiten als Steuerungsinstrument an Bedeutung verlieren, was häufig zur schlechenden Verlängerung von Arbeitszeiten und zu einem Verlust der Kontrolle über die eigenen Arbeitszeiten führt.
- 4.4 Arbeitgeber in Deutschland stehen häufig vor der Herausforderung, Defizite im Angebot öffentlicher Einrichtungen zur Kinderbetreuung durch eigene Angebote zu kompensieren. Für die Nutzer/innen der Kinderbetreuungsangebote ist es wichtig, dass die Qualität der Betreuung durch professionelle Kräfte gewährleistet wird, dass die Öffnungszeiten mit den Arbeitszeiten kompatibel sind, dass die Erreichbarkeit auf kurzem Wege gewährleistet und die Betreuung bezahlbar sind. Während Eltern mit gutem Einkommen meist problemlos auf teure private Kinderbetreuung zurückgreifen können und betriebliche Angebote in der Regel nicht benötigen, stellt für weniger gut verdienende Eltern mitunter schon der zu tragende Elternbeitrag eine zu große Belastung dar. Einige Betriebe gewähren ihren Beschäftigten daher einen Zuschuss zu den Kinderbetreuungskosten.
- 4.5 Teilweise praktizieren Betriebe eine mehr oder weniger systematische Rückkehrförderung für Mitarbeiter/innen in Elternzeit. Hauptmotiv sind eine zielgerichtete Bindung der Mitarbeiter/innen und der Erhalt und die Verbesserung der Qualifikation der Beschäftigten. Gleichzeitig gibt es in einigen der untersuchten Betriebe immer noch die Praxis, Müttern nach der Elternzeit Aufhebungsverträge anzubieten, die teilweise mit attraktiven Abfindungen verbunden sind, um sich den Mühen der Gestaltung familienfreundlicher Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen zu entziehen. Mitunter müssen rückkehrwillige Eltern sehr darum kämpfen, ihre (neuen) Arbeitszeitwünsche auch realisieren und im Betrieb durchsetzen zu können.

Insgesamt scheinen das Interesse der Frauen an einer (schnellen) Wiederaufnahme der Erwerbstätigkeit nach der Geburt von Kindern und damit der Bedarf an Unterstützung bei der Rückkehr in den Betrieb zu steigen. Dies ist teilweise auf veränderte Lebensentwürfe zurückzuführen, die eine geschlechtsspezifische Rollenteilung zwischen Männern und Frauen nicht mehr vorsehen. Ein weiterer erklärender Faktor ist aber auch die Arbeitsmarktsituation. Angesichts der hohen Arbeitslosigkeit gibt man offensichtlich einen Arbeitsplatz heute nicht mehr so leicht auf wie in der Vergangenheit, und auch hohe Abfindungssummen kompensieren nicht die (relative) Sicherheit, die mit einem Arbeitsplatz in einem wirtschaftlich starken Unternehmen verbunden ist.

- 4.6 Ein Teil der Betriebe hat Wiedereinstellungszusagen auch nach Ablauf der gesetzlichen Elternzeit vereinbart, die jedoch ambivalent beurteilt werden. Einerseits kann damit eine Rückkehrmöglichkeit auch nach längerer Sorgearbeit gesichert werden, andererseits geben die Regelungen aber auch Anreize für eine Verlängerung der Erwerbsunterbrechungen, die nach den Erfahrungen der Personalverantwortlichen und Mitarbeiter/innenvertretungen eine Rückkehr eher erschweren.
5. Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich eine Reihe von Erfolgsfaktoren für eine familienfreundliche Praxis in den Betrieben identifizieren lassen. So gelingt eine familienfreundliche Politik vor allem dann, wenn
- engagierte Einzelpersonen das Thema als Impulsgeber voran bringen,
 - die Führungskräfte im Betrieb für die Umsetzung der Maßnahmen gewonnen werden können,
 - es verbindliche Vereinbarungen zu familienfreundlichen Maßnahmen gibt und diese allen Beschäftigten im Betrieb bekannt gemacht werden,
 - die Beschäftigten ihre konkreten Bedarfe offen artikulieren können und die familienfreundlichen Maßnahmen sich auf eine entsprechende Bedarfsanalyse stützen,
 - die Gestaltung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit Konzepten zur Gleichstellung der Geschlechter und Maßnahmen der Frauenförderung verbunden wird,
 - die familienfreundlichen Maßnahmen von der Belegschaft als wichtig angesehen werden und ein solidarisches Zusammenwirken der Beschäftigten organisiert wird,
 - gleichzeitig eine Änderung der Arbeitsteilung innerhalb der Familie angestoßen wird.

6. In allen untersuchten Betrieben ist deutlich geworden, dass die konzipierten Vereinbarkeitsmaßnahmen am besten im Bereich der unteren und mittleren Qualifikationen greifen. Hier sind vor allem Teilzeit für Mütter und eine im individuellen Interesse nutzbare Gleitzeitregelung gern und häufig genutzte Instrumente. In Bezug auf die höher qualifizierten Beschäftigten und die Führungskräfte herrscht hingegen eine große Hilflosigkeit. In diesem Beschäftigungssegment gilt die (nahezu grenzenlose) Verfügbarkeit für den Betrieb immer noch als Kriterium und Indikator der Leistungsbereitschaft. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird vielfach erfolgreich gefördert, die Vereinbarkeit von Karriere und Familie ist immer noch die Ausnahme.

Will man die Herausforderung annehmen und familienfreundliche Arbeitsbedingungen nicht nur für einen Teil der Belegschaft implementieren, bedarf es weiterer konzeptioneller Überlegungen, deren Reichweite nicht an den Grenzen des Betriebes enden kann. Stärker als bisher müsste die Sorgearbeit sichtbar gemacht, als notwendiges Element und wesentliche Voraussetzung gesellschaftlicher Reichtumsproduktion anerkannt und die kulturelle Dominanz der Erwerbsarbeit relativiert werden. Erst durch die Überwindung der Hierarchisierung von Erwerbs- und Sorgearbeit wird eine nachhaltige Balance zwischen beiden herstellbar sein.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für viele Beschäftigte Tag für Tag ein schwieriger Balanceakt. Sie wollen bzw. müssen ihre familiären Verpflichtungen mit ihren beruflichen Interessen und Aufgaben verbinden. Die Bedingungen im Betrieb stecken in vieler Hinsicht den Rahmen ab, innerhalb dessen Eltern beide Lebensbereiche ausbalancieren müssen. Eine familienfreundliche Unternehmenspolitik kann es Frauen (und Männern) erleichtern, betriebliche und familiäre Aufgaben zu vereinbaren. Gleichzeitig kann eine familienfreundliche Unternehmenspolitik auch für Betriebe von Nutzen sein. Familienfreundliche Maßnahmen sind ökonomisch sinnvoll (vgl. Prognos 2003) und wirken sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter/innen aus.

Inzwischen hat das Thema der Familien- und Vereinbarkeitsförderung auch in der öffentlichen Diskussion einen prominenten Stellenwert erlangt. Allianzen für Familien, Preise für familienfreundliche Unternehmen u. ä. zeigen das politische Interesse für betriebliche Maßnahmen und Konzepte. In einer Vielzahl von Veröffentlichungen werden Vorschläge gemacht, welche familienfreundlichen Maßnahmen sich für Betriebe eignen. In einer wachsenden Zahl von Betrieben werden Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie praktiziert. Immerhin ein knappes Drittel aller Arbeitnehmer/innen ist in Betrieben beschäftigt, die mit personalpolitischen Maßnahmen die Gleichstellung von Männern und Frauen am Arbeitsplatz fördern und für eine familienfreundliche Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung sorgen (Möller/ Allmendinger 2003; Klenner/ Lindecke 2003).

Wenig ist bisher jedoch darüber bekannt, welche Erfahrungen mit diesen familienfreundlichen Angeboten gemacht wurden, in welchem Umfang Beschäftigte sie nutzen und in welcher Weise diese Maßnahmen den Beschäftigten im Alltag bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf helfen.

Die Ergebnisse des hier dargestellten Projekts tragen dazu bei, diese Lücke zu schließen. Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) und das Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA) haben Fallstudien in Betrieben der Privatwirtschaft durchgeführt und dabei die praktischen Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen und deren tatsächliche Nutzung durch die Beschäftigten untersucht. Ziel war es, Erfolgsfaktoren für betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermitteln. Es ging aber auch darum, die Schwierigkeiten zu beschreiben, mit denen sich Betriebe auf dem Weg

zum familienfreundlichen Betrieb auseinander setzen müssen. Aus diesen Erfahrungen lassen sich Schlussfolgerungen extrahieren, die anderen Betrieben bei der Umsetzung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen helfen können.

Im Rahmen des Projekts wurden in zehn Betrieben unterschiedlicher Branchen, Betriebsgröße und Regionen Untersuchungen zur Einführung und Nutzung familienfreundlicher Maßnahmen durchgeführt. Zu diesem Zweck wurden Gespräche mit der Geschäftsführung bzw. dem Personalmanagement und dem Betriebsrat sowie – falls vorhanden – mit den Gleichstellungs- oder Frauenbeauftragten und Spezialist/inn/en für Work-Life Balance im Betrieb geführt. Zudem wurden vorhandene Dokumente wie Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Statistiken oder Ergebnisse von Mitarbeiter/innen/befragungen mit herangezogen. In drei Betrieben führte das Team darüber hinaus Beschäftigteninterviews und Gruppendiskussionen bzw. eine schriftliche Befragung der Mitarbeiter/innen zur Nutzung oder Nichtnutzung der vereinbarten Maßnahmen durch und bezogen somit die Perspektive der Nutzer/innen ein.

Die wichtigsten zu klärenden Fragen waren: Wie kam es zur Einführung der Maßnahmen? Wer hat die Initiative ergriffen? Welche Schwierigkeiten mussten überwunden werden? Wie kam die konkrete Ausgestaltung der Maßnahmen zustande? Wie ist Familienfreundlichkeit im Betrieb verankert? Es ging aber auch um die Erfahrungen der Betriebe mit der Akzeptanz und Nutzung der Maßnahmen: Wie werden die Angebote angenommen? Wie können sie den Beschäftigten im Alltag helfen, Erwerbsarbeit und Sorgearbeit besser zu vereinbaren? Werden die Maßnahmen auch von jenen Beschäftigten akzeptiert, die nicht unmittelbare Nutznießer/innen sind?

Die Auswahl der Betriebe erfolgte vorrangig nach dem Kriterium, ob familienfreundliche Maßnahmen schon seit einiger Zeit realisiert werden, d. h. eine gewisse Erfahrung in der Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik war die Voraussetzung für die Beteiligung am Projekt. Es wurden Betriebe aufgenommen, die bereits Betriebsvereinbarungen zur Förderung der Familienfreundlichkeit abgeschlossen hatten, Betriebe, die bereits als familienfreundlicher Betrieb ausgezeichnet worden sind oder sich um einen Preis beworben haben, aber auch Betriebe, die ihren Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern, ohne dies in irgend einer Form explizit hervorzuheben. Darüber hinaus sollten im Sample sowohl Groß- als auch Klein- und Mittelbetriebe unterschiedlicher Branchen sowie Betriebe in Ost- und Westdeutschland vertreten sein. Die Betriebe sind teilweise über die WSI-Betriebsrätebefragung, teilweise durch Internetrecherchen gefunden worden.

Im vorliegenden Bericht sind die wichtigsten Ergebnisse der Betriebsfallstudien zusammengefasst. Jede Fallstudie beschreibt die vereinbarten Regelungen und

die Praxis in den Betrieben sowie die Sicht der unterschiedlichen Akteure auf diese Praxis. In einer Zusammenfassung werden für jeden Betrieb die fördernden Faktoren sowie ggf. vorhandene Schwierigkeiten und Defizite erläutert. Wie die folgende Übersicht zeigt, handelt es sich um sehr unterschiedliche Betriebe, die über ein jeweils spezifisches Spektrum familienfreundlicher Maßnahmen verfügen.

Übersicht 1: Ausgewählte Merkmale der untersuchten Betriebe

Betrieb	Beschäftigtenzahl	Frauenanteil in vH	Regelungen/Betriebsvereinbarungen zum Thema	Praktizierte Maßnahmen/Vorhaben
Gerätehersteller	700	35	Vereinbarkeit Familie und Beruf Gleitzeit	Gleitzeit Teilzeit
Metallbetrieb	4.000	6	Kinderbetreuung	Kinderbetreuung Unternehmenskultur Führungskräfteschulung
Mittelständische Bank	2.800	60	Arbeitszeit/ Gleitzeit Freistellung	Teilzeit Zuschuss bei Geburt
Elektronikentwickler	80	25	Gestaltung der Arbeitszeit Telearbeit	Teilzeit Teleheimarbeit Zuschuss Kinderbetreuung
Sozialer Dienstleister	400	55	Alleinerziehende Dienstbefreiung	Dienstbefreiung Teilzeit
Papierhersteller	1.000	15	Frauen- und Familienförderung	Teilzeit
Betrieb der Fahrzeugindustrie	> 10.000	17	Frauenförderung Wiedereinstellungsszusage Rückkehrförderung Teilzeit	Teilzeit div. Schichtmodelle Rückkehrförderung Mentoring-Programm
Markenartikelhersteller	2.300	52	Vertrauensarbeitszeit Telearbeit	Kinderbetreuung Ferienbetreuung
Großbank	4.000	50	Beruf und Familie Teilzeit Beurlaubung	Teilzeit Kinderbetreuung Mentoring-Programm Familienservice Zuschuss zur Kinderbetreuung
Messgerätehersteller	75	30	Keine	Gleitzeit mit kurzer Kernzeit Familienbezogene finanzielle Zuschüsse

Die Ergebnisse der zehn Betriebsanalysen zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren für familienfreundliche Maßnahmen in Betrieben, ihre unterschiedlichen Wirkungsweisen und Abhängigkeiten von den jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten werden in einem Schlusskapitel zusammenfassend dargestellt und erläutert.

Wir danken dem Bundesministerium für Familie und Senioren, Frauen und Jugend, das diese Studie durch eine Förderung ermöglicht hat. Ebenso danken wir allen Personen, die uns in Interviews Auskunft über die Umsetzung der Maßnahmen in ihrem Betrieb gegeben haben.

3 UNTERSCHIEDLICHE LEITBILDER FÜR FAMILIEN- FREUNDLICHES HANDELN

Was ist familienfreundlich? Diese Frage ist keineswegs so einfach zu beantworten, wie es auf den ersten Blick scheinen mag. Derzeit werden die unterschiedlichsten Dinge unter der Rubrik »familienfreundliche Maßnahmen« geführt. Das Spektrum reicht von der Einrichtung eines Betriebskindergartens bis zur Organisierung von Fahrgemeinschaften und der Möglichkeit, Kantinenessen mit nach Hause zu nehmen. Die Vielfalt an Maßnahmen zeigt zunächst, wie variantenreich die Möglichkeiten sind, Familien durch betriebliche Maßnahmen zu unterstützen.

Hinzu kommt aber eine wichtige konzeptionelle Frage, die selten explizit gemacht wird: Welches Leitbild von Familie wird verfolgt bzw. durch die Betriebe unterstützt? In Abhängigkeit davon, welche impliziten Vorstellungen von Familie und deren Bedürfnissen die Akteure in den Betrieben haben, werden sie auch die Frage »Was braucht die Familie?« unterschiedlich beantworten.

Orientiert man sich am *traditionellen Ernährermodell*, in dem der Mann als Alleinernährer für den Erwerb zuständig ist und die nicht erwerbstätige (Ehe-)Frau die Haus- und Familienarbeit erledigt, sind die Männer die Adressaten familienfreundlicher Maßnahmen. Denkbare Ziele wären hier kurze und planbare Arbeitszeiten, damit Väter genügend Zeit mit der Familie verbringen können, oder eine Urlaubsregelung, die es Vätern ermöglicht, den Urlaub in den Schulferien zu nehmen. Die Frage der Kinderbetreuung ist hier durch die gewählte Arbeitsteilung in der Familie bereits gelöst.

Orientiert man sich am *modernisierten Ernährermodell*, in dem der Mann weiterhin der Haupternährer ist, die Frau aber neben der Haus- und Familienarbeit auch in Teilzeit erwerbstätig ist, stellt sich zusätzlich die Frage der Bereitstellung von Teilzeitarbeitsplätzen durch die Betriebe und einer Kinderbetreuung für diese Zeit. Eine Halbtagskinderbetreuung ist für die Absicherung dieses Modells allerdings meist ausreichend.

Will man hingegen das *egalitäre Modell* befördern, in dem sich Mann und Frau sowohl bezahlte als auch unbezahlte Arbeit partnerschaftlich teilen, geht es darum, Vollzeitarbeitsplätze für Männer und Frauen bereitzustellen und eine Ganztagskinderbetreuung abzusichern. Die Forderungen nach kurzen und planbaren Arbeits-

zeiten und nach einer entsprechenden Urlaubsplanung stellen sich hier ebenso wie in den anderen Modellen auch.

Besonders schwierig ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für *Alleinerziehende*, die sowohl allein für das Familieneinkommen sorgen müssen als auch allein für die Haus- und Erziehungsarbeit zuständig sind. Hier bedarf es besonderer Angebote, die Ganztagskinderbetreuung, Arbeitszeiten innerhalb der Öffnungszeiten der Kindereinrichtung und ausreichende Entgelte umfassen.

Während Alleinerziehende nur in einem der untersuchten Betriebe überhaupt eine Zielgruppe von familienfreundlichen Maßnahmen waren, lassen sich den drei unterschiedlichen Varianten der Arbeitsteilung von Paaren empirisch Typen des betrieblichen Umgangs mit familienfreundlichen Maßnahmen zuordnen. In unserem Sample waren Betriebe aller dieser Typen vertreten, einige Betriebe stellten auch Mischformen dar. Idealtypisch könnte man das Herangehen der Betriebe an die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wie folgt darstellen:

TYP 1: VEREINBARKEIT ALS PRIVATSACHE – FAMILIENFREUNDLICHKEIT ALS BONUS

Betriebe dieses Typs sehen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie grundsätzlich als Privatsache der Beschäftigten an, die auch durch deren private Initiative geregelt werden soll. Gegebenenfalls werden einzelne familienfreundliche Maßnahmen »freiwillig« (ohne allgemeine Regelungen und Vereinbarungen) für ausgewählte Personengruppen und als »Zusatzleistung« für die Beschäftigten implementiert. Derartige Betriebe orientieren sich tendenziell an der herkömmlichen männlichen »Normalbiographie«. Besondere unterstützende Maßnahmen sind dadurch hervorgerufen, dass im Einzelfall ausgewählte Mitarbeiter/innen einen besonderen Bedarf haben bzw. dass man mittels solcher Maßnahmen einzelne Mitarbeiter/innen an den Betrieb binden möchte. Wenn in diesen Betrieben Maßnahmen mit familienfreundlicher Ausrichtung praktiziert werden, geschieht dies folglich nicht aus »programmatischen Gründen«, aus einer besonderen familienfreundlichen Orientierung des Betriebs, sondern weil damit vor allem andere Ziele verbunden werden. Familienfreundliche Maßnahmen dienen in diesen Betrieben z. B. zur (selektiven) Mitarbeiterbindung, zur Imagepflege oder werden als Kompensation für untertarifliche Entlohnung angesehen.

In diesen Betrieben kehren Frauen nach der Geburt von Kindern und der anschließenden Elternzeit entweder gar nicht mehr in den Betrieb zurück oder sie

haben ihr Vereinbarkeitsproblem individuell gelöst bzw. in Einzelverhandlungen mit dem Arbeitgeber Lösungen gefunden. Die besondere Situation von Mitarbeiter/inne/n mit Familienpflichten ist in diesen Betrieben schwer oder gar nicht kommunizierbar. Dadurch, dass in diesen Betrieben das Problem der Vereinbarkeit externalisiert oder »privatisiert« bzw. rein individuell in Einzelverträgen geregelt wird, kann der Eindruck entstehen, dass es keinen allgemeinen Bedarf an familienfreundlichen Maßnahmen gibt. Dass Beschäftigte, die vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen benötigen, häufig den Betrieb bereits verlassen haben, wird selten als Problem gesehen.

TYP 2: FAMILIENFREUNDLICHKEIT DURCH KOMPENSATORISCHE MASSNAHMEN

In diesen Betrieben gibt es ein Bewusstsein darüber, dass Frauen bzw. Mitarbeiter/innen, die in der Familie Sorgearbeit ausüben, dem Betrieb nicht in gleicher Weise zur Verfügung stehen (können) wie Beschäftigte ohne diese Verantwortung. Das Vereinbarkeitsproblem wird als »spezifische Lebenssituation« wahrgenommen, teilweise auch als »individuelles Problem«; es wird jedoch anerkannt, dass die entsprechenden Mitarbeiter/innen durch den Betrieb unterstützt werden müssen. Betriebe dieses Typs richten ihre Betriebspolitik programmatisch auf Vereinbarkeitslösungen aus, ohne die dem Problem zugrunde liegenden Strukturen anzutasten. Aus diesem Grund kommt man den »doppelt belasteten« Beschäftigten durch entlastende Maßnahmen entgegen, die sich in der Regel darauf beschränken, abweichende Regelungen oder individuelle Lösungen für die Vereinbarkeitsprobleme zu finden. Dabei ist – wenn auch mitunter unausgesprochen – klar, dass es sich jeweils um Abweichungen von der Norm handelt, die häufig auch nur temporär gelten.

Voraussetzung für betriebliche Aktivitäten in diesen Betrieben ist es häufig, dass die betroffenen Personen ihre Bedarfe selbst artikulieren und benennen (können), welche Lösungen sie benötigen. Kern der von diesen Betrieben angebotenen Maßnahmen ist meist die Teilzeitbeschäftigung, die allerdings häufig als minderwertig gegenüber der Vollzeitarbeit angesehen wird und deshalb oft mit schlechteren Karrierechancen einhergeht. Die Belastung mit familiärer Sorgearbeit wird in diesen Betrieben als eine Art »Handicap« betrachtet, das es den Beschäftigten nicht ermöglicht, in gleicher Weise wie andere für den Betrieb und die Karriere da zu sein.

Betriebe dieses Typs interpretieren die kompensatorischen Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit häufig als Fürsorge für die Beschäftigten und ein besonderes betriebliches Entgegenkommen, das gern auch nach außen kommuniziert wird, um das Ansehen des Betriebes zu heben.

TYP 3: FAMILIENFREUNDLICHKEIT DURCH GLEICHSTELLUNG DER GESCHLECHTER

In diesen Betrieben gibt es bei den verantwortlichen Akteur/innen ein Bewusstsein darüber, dass das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Ausdruck eines strukturellen gesellschaftlichen Defizits ist, das eng mit der traditionellen geschlechts-hierarchischen Arbeitsteilung zusammenhängt. Es wird versucht, im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie strategisch mit dem Thema der Gleichstellung der Geschlechter zu verbinden und überkommene Leitbilder – wie die vom männlichen »Normalarbeiter« und (Haupt-) Familiennährer – zu überwinden. Familienfreundlichkeit ist hier Teil der weitergehenden Orientierung auf Gleichstellung von Männern und Frauen im Betrieb und aus diesem Grund häufig mit Frauenförderung verbunden, die dazu beitragen soll, strukturelle Nachteile von (meist weiblichen) Beschäftigten mit Sorgeverantwortung zu überwinden.

Diese Betriebe greifen nicht nur von den Beschäftigten artikulierte Bedarfe auf, sondern hinterfragen offensiv traditionelle Auffassungen und überkommene Routinen, führen Diskussionen über unterschiedliche Lebensentwürfe und entwickeln alternative Formen der Organisation von Arbeit und Leben. Das Ziel besteht darin, dass Frauen sich auf ihre Potenziale besinnen und diese selbstbewusst einsetzen – sei es im Betrieb oder bei der Aushandlung der innerfamiliären Arbeitsteilung mit dem Lebenspartner. In diesem Typ von Betrieben sind Imagegewinne durch nach außen kommunizierte Familienfreundlichkeit kein Ziel und werden eher als störend (von den eigentlichen Zielen ablenkend) empfunden.

Die Tabelle auf der folgenden Seite gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Typen von Betrieben im Hinblick auf deren Umgang mit familienfreundlichen Maßnahmen. Bei der Darstellung der Fallbeispiele beziehen wir uns jeweils auf diese Typen von Betrieben.

Überblick über Merkmale der unterschiedlichen Typen von Betrieben beim Umgang mit familienfreundlichen Maßnahmen

	TYP 1 Familienfreundlichkeit als <i>Bonus</i>	TYP 2 Familienfreundlichkeit als <i>Kompensation</i>	TYP 2 Familienfreundlichkeit durch <i>Gleichstellung der Geschlechter</i>
Ziele	Familienfreundlichkeit ist kein explizites Ziel männliche Norm wird nicht hinterfragt	Erwerbstätigkeit trotz Elternschaft ermöglichen Erleichterung für »doppelt belastete« Frauen schaffen – Akzeptanz von Abweichungen von der Norm	Gleichstellung erreichen Vereinbarkeit für Männer und Frauen gleichermaßen ermöglichen Leitbilder verändern und eine neue Norm begründen
Erwerbsarbeit für Mütter...	... ist schwierig bis unmöglich	... ist möglich bei Verzicht oder Zurückstellung von Karriereambitionen	... ist tendenziell auch bei Vollzeitarbeit und mit Karriereschritten möglich
Zielgruppe	Ausgewählte Einzelpersonen, auf die der Betrieb nicht verzichten kann	Mütter ohne Karriereambitionen	Frauen aller Qualifikationsgruppen, auch Frauen mit Karrierewünschen
Typische Instrumente	Einzelfalllösungen Abfindungsangebote an Mütter nach der Elternzeit mit Aufhebungsverträgen	Teilzeitarbeit (Tele-) Heimarbeit Wiedereinstiegsförderung	Frauenförderpläne Mentoring Frauennetzwerke
Aufgreifen des Themas	erfolgt gar nicht	erfolgt defensiv (Überwindung eines Engpasses)	erfolgt offensiv (vorausschauende Schaffung von Bedingungen für Vereinbarkeit)
Motivation der Betriebe	Instrumentalisierung für unternehmerische Zwecke	Fürsorge für die Beschäftigten und Imagepflege	Lösung eines gesellschaftlichen Problems

4 DARSTELLUNG DER BETRIEBSFALLSTUDIEN

4.1 GERÄTEHERSTELLER – FAMILIENFREUNDLICHKEIT DURCH MITARBEITERORIENTIERUNG

4.1.1 Angaben zum Betrieb

Der Betrieb ist ein mittelständischer Gerätehersteller und beschäftigt rund 700 Mitarbeiter/innen. Am Standort gibt es die Tätigkeitsbereiche Entwicklung, Konstruktion, Produktmanagement sowie Vertrieb und Verwaltung. Das Qualifikationsniveau im Betrieb ist sehr hoch. Es gibt kaum Beschäftigte mit Qualifikationen unterhalb des Facharbeiterlevels und einen hohen Anteil von Akademiker/innen. Der Betrieb bildet aus und hat eine Ausbildungsquote von über 7 vH.

Der Frauenanteil – insgesamt im Betrieb bei ca. 35 vH – ist in den Bereichen sehr unterschiedlich. Während im mechanischen Bereich ausschließlich Männer beschäftigt sind und in der Montage nur wenige Frauen arbeiten, ist im Bereich Forschung und Entwicklung einschließlich der technischen Zeichner/innen und vor allem im Bereich der Verwaltung der Frauenanteil deutlich höher. Im kaufmännischen Bereich werden seit Jahren überwiegend Frauen eingestellt. Der Frauenanteil ist folglich unter den Angestellten sehr viel höher als unter den Arbeitern, die allerdings immer noch die Mehrheit der Beschäftigten stellen.

Die tarifliche Wochenarbeitszeit beträgt nach dem Metalltarif 35 Stunden. Von den 700 Mitarbeiter/inne/n sind 7 vH – mehrheitlich Frauen – in Teilzeit beschäftigt. Alle Teilzeitbeschäftigte sind sozialversicherungspflichtig beschäftigt, dies ist in einer Betriebsvereinbarung geregelt. Die Arbeitszeit der Teilzeitbeschäftigte liegt überwiegend bei etwa 50 vH der Regelarbeitszeit.

4.1.2 Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien

Im Unternehmen wird »Familienfreundlichkeit« nicht als explizite Strategie verfolgt, und es werden auch keine besonderen Maßnahmen zur Frauenförderung oder zur Förderung von Chancengleichheit praktiziert. Die Familienfreundlichkeit ergibt sich vielmehr aus kleinen pragmatischen Schritten und zeigt sich vor allem in der Erfüll-

lung von Einzelwünschen, die Mitarbeiterinnen an den Betrieb richten. Der Betrieb wurde Anfang der 90er Jahre im Rahmen eines landesweiten Wettbewerbs als familienfreundlicher Betrieb ausgezeichnet und hat nach Angaben von Personalabteilung und Betriebsrat auch ein entsprechendes Selbstverständnis. Jedoch erfolgte die Auszeichnung eher unerwartet.

Im Betrieb gibt es eine lange Tradition der Fürsorge für die Beschäftigten. Gleichwohl werden einzelne Mitarbeiterwünsche vor allem dann realisiert, wenn sie gleichzeitig betriebswirtschaftlichen Zielen dienen.

Die familienfreundliche Ausrichtung des Unternehmens basiert auf zwei grundlegenden Elementen:

1. Das Unternehmen ist geprägt von einer sozialen Tradition, die dem Unternehmensgründer verpflichtet ist. Dieser vertrat die Auffassung, dass Sozialleistungen nicht Wohltaten, sondern Rechte der Mitarbeiter sind. Diese Philosophie wurde schon sehr früh auch institutionalisiert. Bis heute hat das Unternehmen eine eigene Betriebskrankenkasse und einen Fonds für die Alters- und Hinterbliebenenversorgung der Beschäftigten. Diese Tradition wird bis heute im Betrieb kommuniziert. Es gibt eine starke Identifikation mit diesen Ideen und ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Belegschaft.
2. Personalabteilung und Betriebsrat versuchen durch konkretes Handeln die soziale Tradition des Unternehmens praktisch einzulösen. Beide sind bestrebt, trotz unterschiedlicher Interessensposition über dialogisches Verhandeln zu tragfähigen und nachhaltigen Kompromissen zu kommen. Zwischen beiden besteht eine Vertrauensbasis, die durch die gemeinsame, erfolgreiche Gestaltung eines Sozialplans in den 90er Jahren gefestigt wurde.¹ Im Fall von Problemen im Umfeld von Familie und Beruf oder bei Konflikten mit Vorgesetzten wenden sich die Beschäftigten an den Betriebsrat. Durch seine Einschaltung können die Probleme im Normalfall gelöst werden und gelangen deshalb gar nicht bis zum Personalchef.

1 Von den 180 Beschäftigten, die im Zuge des damaligen Sozialplans ihren Arbeitsplatz verloren, arbeiten heute zwei Drittel wieder im Unternehmen. Dies wird vom Betriebsrat als Indiz für die Anerkennung der damaligen Bemühungen gewertet.

4.1.3 Regelungen und Vereinbarungen

Der Betrieb ist an den *Tarifvertrag Metall* gebunden. Außerdem gelten verschiedene für die Familienfreundlichkeit relevante Betriebsvereinbarungen:

Ende der 80er Jahre wurde eine erste Betriebsvereinbarung über gleitende Arbeitszeit abgeschlossen, die Ende der 90er Jahre durch eine neue *Betriebsvereinbarung über gleitende Arbeitszeit* vollständig ersetzt wurde. Diese Betriebsvereinbarung regelt die Gleitzeit und die Bedingungen des eigenverantwortlichen Zeitausgleichs und beinhaltet gleichzeitig eine Vereinbarung zur Kapazitätsanpassung nach dem Vorbild der »atmenden Fabrik«, die die variable Gestaltung der Wochenarbeitszeit entsprechend den betrieblichen Bedarfen ermöglichen soll. Im Fall eines erhöhten Kapazitätsbedarfs kann die Abteilungsleitung nach einer Ankündigungsfrist von fünf Arbeitstagen die durchschnittliche Wochenarbeitszeit auf bis zu 40 Stunden ausweiten, im Fall eines niedrigen Kapazitätsbedarfs auf bis zu 30 Stunden absenken.

Anlass für die Einführung dieser Regelung war die im Betrieb bis dahin nicht bekannte Erfahrung eines betriebsbedingten Personalabbaus. Obwohl dieser Personalabbau durch einen Sozialplan abgedeckt wurde, war er mit einem »Kulturschock« verbunden. In Folge dessen fand im Betrieb ein Umdenken statt: Die Beschäftigungssicherung gewann oberste Priorität. Die Betriebsvereinbarung über gleitende Arbeitszeit mit der Möglichkeit temporärer Kapazitätsanpassung zielt darauf ab, die Produktion bestimmter Produktteile auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten am Standort zu halten und Beschäftigung zu sichern. Aus familiären oder gesundheitlichen Gründen können Mitarbeiter/innen, insbesondere Mütter, von der Regelung zur Kapazitätsanpassung ausgenommen werden.

Für jede/n Mitarbeiter/in wird ein Zeitkonto geführt, das die jeweilige Arbeitszeit, die sich aus der Gleitzeit einschließlich der Kapazitätsanpassungen ergibt, verzeichnet. Die Beschäftigten können in Absprache mit den Abteilungsleitern über ihr Zeitkonto verfügen. Dabei müssen sie sowohl betriebliche Belange als auch Mitarbeiter/innen-/Interessen berücksichtigen. Der Zeitabbau kann Stunden-, tage- oder wochenweise erfolgen.

Die Betriebsvereinbarung trägt der familiären Situation der Beschäftigten Rechnung. Aus dringenden familiären Gründen kann von der vereinbarten Arbeitszeit abgewichen werden. Dies gilt nicht nur für Krankheits- oder Pflegefälle in der Familie. Auch wenn Betreuungspässen bei kleinen Kindern auftreten, werden individuelle Lösungen gesucht.

In einer *Gesamtbetriebsvereinbarung* mit dem Titel »Zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf« wurde die Förderung familienfreundlicher Arbeitszeiten im Unternehmen festgeschrieben, und es wurden verschiedene Formen familiär bedingter Freistellungen geregelt.

Im Zusammenhang mit der Kindererziehung und der Pflege von Angehörigen können Beschäftigte Änderungen von Dauer und Lage der Arbeitszeit beantragen, die vom Vorgesetzten wohlwollend zu prüfen sind. Sollte eine Ablehnung aus betrieblichen Gründen unvermeidlich sein, ist dies vom Personalwesen zu begründen und dem Betriebsrat mitzuteilen.

Beschäftigte haben das Recht, nach der vollen Inanspruchnahme des gesetzlichen Erziehungsurlaubs eine Freistellung bis zu einem Jahr bei ruhendem Arbeitsverhältnis in Anspruch zu nehmen. Zur Pflege von Angehörigen kann die Beschäftigung für insgesamt maximal zwei Jahre bei ruhendem Arbeitsverhältnis unterbrochen werden. Während dieser Fristen besteht der Anspruch auf Wiederbeschäftigung auf einem gleichwertigen bzw. vergleichbaren Arbeitsplatz. Während der Freistellung sollen die freigestellten Beschäftigten betriebliche Fördermaßnahmen in Anspruch nehmen, die die spätere Integration in das Unternehmen erleichtern. Dazu gehört auch die Möglichkeit, Urlaubs- und Krankheitsvertretungen zu übernehmen.

Eine Betriebsvereinbarung zum Thema »*Partnerschaftliches Verhalten*« wurde in langer Gremienarbeit ausgehandelt und soll demnächst unterzeichnet werden. Sie ging aus einer Betriebsvereinbarung gegen Mobbing und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz hervor.

4.1.4 Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen

Gleitende Arbeitszeit, Kapazitätsanpassung und Zeitkonten

Unter den betrieblichen Maßnahmen, die die Familienfreundlichkeit am meisten unterstützen, stehen für die Personalleitung und den Betriebsrat die Arbeitszeitregelungen an erster Stelle. Sie werden als die Regelung mit dem größten Effekt zur besseren Vereinbarung von Familie und Beruf betrachtet. Die Gleitzeitregelung erlaubt es den Mitarbeiter/inne/n, ihre tägliche Arbeitszeit in bestimmten vorgegebenen Grenzen flexibel zu gestalten und bei Bedarf an die familiäre Situation und die Öffnungszeiten der Kinderbetreuungseinrichtungen anzupassen. Offensichtlich nehmen auch die Beschäftigten diese Regelung als familienfreundlich wahr.

Die vereinbarte Möglichkeit einer kurzfristigen und temporären Anpassung der Soll-Arbeitszeiten an unterschiedliche betriebliche Bedarfe (Kapazitätsanpassung) steht der selbstbestimmten Nutzung des Spielraums, den die Gleitzeit ansonsten bietet, faktisch entgegen. Im Interesse von Beschäftigten mit Familienpflichten gibt es jedoch zwei Regelungen zur Abfederung eines solchen Eingriffs in den Zeitrhythmus: Erstens ist eine Ankündigungsfrist von mindestens 5 Werktagen vereinbart worden, um es den Beschäftigten und ihren Familien zu ermöglichen, sich auf die veränderten Arbeitszeiten einzustellen. Zweitens können Beschäftigte in begründeten Fällen, wozu auch familiäre Verpflichtungen gehören, von der Arbeitszeitanpassung ausgenommen werden. Eine Kollision zwischen betrieblichen Arbeitszeiterfordernissen und den zeitlichen Möglichkeiten der Beschäftigten, diesen zu entsprechen, sollte deshalb ausgeschlossen sein.

Die von der Regelarbeitszeit abweichend geleistete Arbeitszeit wird auf Zeitkonten erfasst. Dies betrifft auch die im Fall einer Kapazitätsanpassung geleistete Mehr- oder Minderarbeitszeit. Die Beschäftigten können im Regelfall ihren individuellen Bedürfnissen entsprechend im Rahmen der durch die Zeitkonten gesetzten Grenzen ihre Arbeitszeit variabel gestalten. Die Entnahme aus dem Zeitkonto unterliegt einzig dem Dialog zwischen den Mitarbeiter/inne/n und den Vorgesetzten. Daher hängt es von der Zustimmung der Führungskräfte ab, ob die Zeitkonten im individuellen Zeitinteresse der Beschäftigten genutzt werden können. Im Konfliktfall sind die Betriebsparteien für die Regelung der Konflikte zuständig. Bisher gelang es immer, allein durch Einschaltung des Betriebsrats zu einer Lösung im Dialog zu kommen, ohne die Personalabteilung mit in die Klärung einzuschalten.

Dies belegt die für den Betrieb typische Art des Umgangs miteinander. Betriebsrat und Personalabteilung verfolgen in diesen Fragen gemeinsame Ziele und vermitteln diese Kultur der Kommunikation und Kooperation auch in den Betrieb und seine Bereiche. Dieses Instrument funktioniert unter anderem auch deshalb so gut, weil es durch die Größe des Betriebs vielfältige Möglichkeiten der Arbeitsorganisation, der gegenseitigen Vertretung, der Versetzung usw. gibt und dadurch individuelle Wünsche leichter zu berücksichtigen sind, als es in kleineren Betrieben möglich wäre. Hinzu kommt, dass der Frauenanteil mit ca. einem Drittel relativ niedrig ist, der Anteil der Mütter und Pflegenden noch niedriger und somit jeweils nur wenige Beschäftigte auf besondere Arbeitszeitregelungen angewiesen sind.

Teilzeitarbeit

Inzwischen ist es in dem Betrieb problemlos möglich, eine Teilzeitbeschäftigung zu vereinbaren. Die Mehrheit der in Teilzeit Beschäftigten sind Frauen. In 75 vH der

Fälle entscheiden sie sich dafür, weil sie Kinder zu betreuen haben. Nach Aussagen von Betriebsrat und Personalleiter sind bisher 99 vH aller Teilzeitwünsche realisiert worden, und dies jeweils auch in der gewünschten Art ihrer Umsetzung (z. B. halbtags, nur vormittags, zwei bis drei ganze Tage pro Woche, 2 Wochen Vollzeit und 2 Wochen frei usw.).

Allerdings ist es derzeit immer noch so, dass die überwiegende Mehrheit der Teilzeitbeschäftigte eine Halbtagsbeschäftigung am Vormittag wünscht. Dies bereitet in einigen Bereichen bereits Probleme, da bestimmte Arbeitsabläufe so nur noch schwer gesichert werden können. Aus diesem Grund wird dort mit Versetzungen gearbeitet. Kritisch wurde angemerkt, dass die Beschäftigten teilweise wenig entgegen kommend sind, wenn es darum geht, ursprünglich begründete Verträge über Teilzeit am Vormittag dann zu überprüfen, wenn die Kinder groß sind oder die Pflegesituation nicht mehr gegeben ist.

Das Unternehmen legt Wert auf die Feststellung, dass es schon 15 Jahre vor Inkrafttreten des Teilzeit- und Befristungsgesetzes vergleichbare Regelungen angewandt hatte. Interessant ist dabei der konkrete Hintergrund der Einführung dieser Regelungen: Bis Mitte der 80er Jahre war es so gut wie unmöglich, in dem Betrieb Teilzeit zu arbeiten. Teilzeitwünsche sind zwar auch damals geäußert worden, sie sind jedoch durchgehend negativ beschieden worden. Eine Änderung trat Mitte der 80er-Jahre auf Initiative der Tarifvertragsparteien ein. Damals trafen drei Umstände zusammen, die die Einführung von Teilzeitarbeit beförderten:

Erstens hatte das Unternehmen einen Personalüberhang, den man durch die Einführung von Beschäftigungsmöglichkeiten in Teilzeit für eine bestimmte Zahl von Beschäftigten bewältigen wollte. Dieses Ansinnen traf zweitens zusammen mit dem Fakt, dass es in dem Betrieb seit langem nicht realisierte Teilzeitwünsche bei den Beschäftigten – insbesondere bei Müttern mit kleinen Kindern – gegeben hatte. Drittens war der damalige Personalleiter durch seine eigene häusliche Situation für das Thema sensibilisiert, denn er hatte zwei kleine Kinder, und seine Frau hatte sich selbst für eine Teilzeitstelle entschieden, weil Erwerbsarbeit für sie einen hohen Stellenwert hatte. Alle drei Umstände begünstigten die erfolgreiche Einführung von Teilzeitarbeit. Die Lösung des Problems des Personalüberhangs war zwar der letztlich entscheidende Grund für die Einführung und die Akzeptanz von Teilzeitarbeit. Die Nachhaltigkeit dieser Regelung ist aber sicher durch die damit verbundene veränderte Einstellung zur Teilzeitarbeit – gefördert durch die persönliche Überzeugung des Personalleiters – erwirkt worden. Der Bedarf der Beschäftigten allein war hingegen kein ausschlaggebender Grund für die Einführung von Teilzeitmöglichkeiten gewesen.

Aus der Sicht des Betriebsrats ergab sich damals in der Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine deutliche Entspannung, denn viele junge Frauen mit Kindern entschieden sich für die nun eingeführten Teilzeitmodelle. Dadurch waren viele informelle Regelungen nicht mehr notwendig, die zuvor in Einzelfällen individuell mit Beschäftigten getroffen worden waren, um Vereinbarkeitsprobleme zu lösen.

Elternzeit und Rückkehr in den Betrieb

Ca. 80 vH der Mütter nehmen nach der Elternzeit ihre Arbeit im Betrieb wieder auf, wobei sie in der Mehrheit der Fälle dann auf einen Teilzeitplatz wechseln.

Die Beschäftigten halten in Elternzeit von sich aus den Kontakt zum Unternehmen, nehmen an Weiterbildungsmaßnahmen teil und arbeiten teilweise als Vertretung für Kollegen, die krank oder im Urlaub sind.

Obwohl es im Betrieb keine gezielte Rückkehrförderung und keine speziellen Instrumente zur Betreuung der Beschäftigten in Elternzeit gibt, scheint beides problemlos zu funktionieren.

Kinderbetreuung

Obwohl von Seiten der Beschäftigten der Wunsch nach betrieblicher Unterstützung bei der Kinderbetreuung geäußert wird und in der Region eine Betreuungslücke – vor allem für kleine Kinder und in Bezug auf Tagesbetreuung – besteht, hat die Konzernleitung bisher jedes Engagement in diesem Bereich abgelehnt. Als Begründung wird angeführt, dass das Werk am Standort (im Unterschied zu anderen Standorten, wo es betriebseigene Kindereinrichtungen gibt) zu klein sei und es außerdem genügend private Angebote zur Kinderbetreuung gäbe. Die unterschiedliche Behandlung der Beschäftigten von Standort zu Standort wird von Beschäftigten und Betriebsrat als ungerecht empfunden.

Das tatsächlich vorhandene breite Angebot privater Kinderbetreuung löst das Problem nicht, denn es kann nur von gut verdienenden Eltern genutzt werden. Ein Teil der gut qualifizierten Mütter macht von diesen Angeboten Gebrauch. Familien mit niedrigem Einkommen haben jedoch große Probleme und können teilweise selbst die Kosten für die öffentlich angebotenen Kindergartenplätze nur schwer aufbringen. Der Betriebsrat hat sich deshalb für eine Beteiligung des Unternehmens an den Kinderbetreuungskosten eingesetzt, konnte sich aber auch mit dieser Forderung bei den zuständigen Personen auf Konzernebene bisher nicht durchsetzen.

Frauen in Leitungsfunktionen

Frauen sind in Leitungsfunktionen stark unterrepräsentiert. Die Praxis im Betrieb zeigt, dass nur solche Beschäftigte in Führungspositionen kommen, die zeitlich für das Unternehmen flexibel verfügbar sind. So ist aus Sicht der Personalleitung eine »gewisse zeitliche Flexibilität« am Ende des Arbeitstages notwendig, wenn Probleme gelöst werden müssen, die nicht aufgeschoben werden können.

Qualifizierte Frauen, die eine Karriere anstreben, werden weder durch eine gezielte Frauenförderung unterstützt noch durch Angebote im Bereich der zeitlichen Verfügbarkeit oder der Kinderbetreuung. Sie sind ausschließlich auf individuelle Lösungen und private Angebote angewiesen.

4.1.5 Zusammenfassung

Der Betrieb versucht, mit kleinen, pragmatischen Schritten die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. Überwiegend geschieht dies durch eine entsprechende Organisation der Arbeitszeiten: Teilzeitwünsche können realisiert, die Gleitzeit zur Anpassung an familiale Belange genutzt werden. Aufgrund des traditionell guten Betriebsklimas werden besondere Arbeitszeitwünsche durch die Mütter (bzw. Väter) mit hoher Wahrscheinlichkeit auch artikuliert. Die wirtschaftlich gute Situation des Betriebes, die Betriebsgröße und der relativ geringe Anteil von Müttern mit Teilzeitwünschen bilden günstige Bedingungen und sind der Grund dafür, dass diese Arbeitszeitwünsche in der Regel auch realisiert werden können. Teilzeit ist inzwischen eine weitgehend akzeptierte Arbeitszeitform im Betrieb. Für Frauen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie über den Weg der Teilzeitarbeit herstellen möchten, bietet der Betrieb somit gute Bedingungen.

Anders sieht es hingegen für karriereorientierte Frauen und Mütter aus, für die Teilzeitarbeit nicht das Mittel der Wahl ist. Diese Beschäftigten finden im Betrieb wenig Unterstützung – weder durch eine der Vollzeit entsprechende Kinderbetreuung noch durch eine spezielle Karriereförderung zur Kompensation struktureller Nachteile. Nach Aussagen der Personalleitung haben Frauen die Möglichkeit, in Führungspositionen aufzusteigen, da die Auswahl allein nach den Kriterien Qualifikation, Verfügbarkeit und Qualität der Arbeit vorgenommen wird. Auch nach Einschätzung des Betriebsrates haben im Unternehmen beide Geschlechter die gleichen Chancen. Eine spezielle Frauenförderung sei damit nicht nötig. Sie wird außerdem mit der Begründung abgelehnt, dass auf diese Weise Geförderte den Touch von Mitarbeiterinnen und Vorgesetzten zweiter Klasse hätten. Dass Frauen trotz der behaupteten gleichen Chancen in den Führungspositionen kaum vertreten

ten sind, ist im Betrieb kein Thema, und die schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Karriere für Mütter wird letztlich als deren Privatsache angesehen.

Die (auch) im individuellen und familiären Zeitinteresse nutzbaren flexiblen Arbeitszeiten sind ursprünglich nicht mit dem Ziel der Erhöhung von Zeitsouveränität eingeführt worden, sondern primär aus betriebswirtschaftlichen Gründen. Allerdings haben Personalleitung und Betriebsrat dann bei der Ausgestaltung der Gleitzeitregelungen gleichzeitig auch den Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf der Beschäftigten gerichtet. Familienfreundlichkeit ist hier eher ein (durchaus erwünschter) Sekundäreffekt. Zwar hängt die Umsetzung der Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten letztlich von den Entscheidungen der jeweiligen Vorgesetzten ab. Diese werden jedoch angehalten, sachbezogene Entscheidungen zu treffen und im Ablehnungsfall eine nachvollziehbare Begründung vorzulegen, die der Prüfung durch Betriebsrat und Personalabteilung standhalten muss. Damit verpflichtet das Unternehmen die Führungskräfte, die Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen. Für Mitarbeiter/innen mit besonderen familiären Verpflichtungen gibt es auch im Fall temporär kapazitätsabhängig angeordneter Arbeitszeiten Ausnahmeregelungen, so dass Härtefälle in jedem Fall vermieden werden.

Dieser Betrieb ordnet sich zwischen den Typen 1 und 2 ein, denn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird in großen Teilen als Privatsache der Beschäftigten aufgefasst, gleichzeitig berücksichtigen die Arbeitszeitregelungen die persönliche Situation der Beschäftigten, und individuelle (Teilzeit-) Wünsche von Beschäftigten werden erfüllt. Familienfreundlichkeit ist in diesem Betrieb Ergebnis des guten Willens der Betriebsparteien, etwas für »Ihre« Mitarbeiter/innen zu tun. Dabei geht es ähnlich wie in einer großen Familie zu: Man unterstützt sich gegenseitig und berücksichtigt besondere Lebenssituationen. Es gibt keinerlei Leitbild für eine familienfreundliche Betriebspolitik, keine formulierte Zielstellung und keine messbaren Indikatoren. Daten und Fakten im Kontext dieses Themas werden zumindest nicht systematisch erhoben. Strukturelle Benachteiligungen von Eltern – und besonders von Müttern – werden nicht gesehen und folglich auch nicht zu kompensieren versucht. Bei grundsätzlich positiven Ergebnissen muss die familienfreundliche Politik in diesem Betrieb folglich begrenzt bleiben. Grenzen zeigen sich z. B. in der Frage der Vereinbarkeit von Karriere und Mutter- oder Elternschaft.

4.2 METALLBETRIEB – AUF DER SUCHE NACH DEM GEGENSTAND

4.2.1 Angaben zum Betrieb

Es handelt sich um einen traditionellen Männerbetrieb in einer typischen Männerbranche. Unter den rund 4.000 Beschäftigten sind ca. 240 Frauen (Frauenanteil von 6 vH). Die weiblichen Beschäftigten sind überwiegend im Angestelltenbereich tätig, unter den Hochqualifizierten beträgt der Frauenanteil rund 10 vH. Teilzeitarbeit spielt eine untergeordnete Rolle, allerdings gibt es in den letzten Jahren aufgrund von Erfahrungen mit einer temporären Arbeitszeitverkürzung zunehmend Wünsche nach Arbeitszeitreduzierung auf 96 vH der Regearbeitszeit. Inklusive dieser vollzeitnahen Teilzeit liegt die Teilzeitquote im Betrieb bei 10 vH, ohne diese besondere Teilzeitform bei 1,2 vH.

Der Betrieb ist tarifgebunden. Aufgrund von wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Branche befindet sich das Unternehmen in einem Restrukturierungsprozess, der einen sozialverträglichen Stellenabbau einschließt. Bis 2006 werden Stellen abgebaut. Dieser Prozess bewirkt große Veränderungen in der Belegschaftsstruktur. Insbesondere beschleunigt er einen Generationswechsel unter den Führungskräften.

4.2.2 Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien

Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist neu für das Unternehmen. Es wurde im Kontext von Zertifizierungen anderer Unternehmen am Standort von außen an den Betrieb herangetragen. Die Personalabteilung hat das Thema aufgegriffen, wofür vor allem zwei Argumente der externen Promotoren des Themas ausschlaggebend gewesen sind: erstens die Aussicht, dass damit ein Imagegewinn verbunden sein würde² und zweitens die Behauptung, dass familienfreundliche Maßnahmen nur wenig bis gar nichts kosten würden. Das Argument der externen Expert/inn/en lautete, dass bestimmte Veränderungen mit wenig Aufwand zu bewerkstelligen seien und dass viele ohnehin praktizierte Dinge lediglich in den Kon-

2 Neben Personalabteilung und Betriebsrat liegt die Zuständigkeit für das Thema deshalb auch in den Händen einer Mitarbeiterin der Unternehmenskommunikation.

text zum Thema »Familienfreundlicher Betrieb« gestellt werden müssten. Der Betriebsrat, der bisher auf diesem Gebiet nicht tätig gewesen war, identifiziert sich mit dem Thema und ist bereit, sich für dessen Umsetzung zu engagieren.

Vor kurzem erhielt der Betrieb die Grundzertifizierung als familienfreundlicher Betrieb. Die Durchführung dieser Auditierung diente der Platzierung des Themas im Unternehmen und wurde für eine Bestandsaufnahme aller existierenden Regelungen und informellen Lösungen im Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie genutzt. Bei den zusammen mit den Auditoren erarbeiteten zukünftigen Handlungsfeldern geht es vorrangig darum, schon vorhandene Angebote unter dem Blickwinkel eines familienfreundlichen Unternehmens neu zu interpretieren.

Das Konzept sieht acht Handlungsfelder vor, in denen die Machbarkeit von Maßnahmen zunächst überprüft werden sollen. Bei den Arbeitszeitregelungen wird geprüft, inwieweit Schichtflexibilisierungen und eine weitere Flexibilisierung der Gleitzeit für Angestellte einen Beitrag leisten können zur Berücksichtigung besonderer familiärer Belange. Das Thema Familie und Beruf soll in den Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen angesprochen werden. Fahrgemeinschaften sollen organisatorisch unterstützt werden. Die interne Kommunikation soll das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf unter den Mitarbeiter/inne/n verbreiten. Für die externe Kommunikation wird ein PR-Berater ein Marketing-Konzept erstellen. Es ist vorgesehen, das Thema in Zukunft zu einem Bestandteil von Führungsseminaren zu machen und dadurch einen Beitrag zu einer familienfreundlichen Unternehmenskultur zu leisten. Im Bereich der Personalentwicklung sollen Angebote zur Wiedereingliederung erarbeitet werden. Den Beschäftigten sollen Serviceangebote auf dem Werksgelände zur Verfügung gestellt werden. Ein Service für Familien soll Beratungs- und Vermittlungsleistungen in den Bereichen Kinderbetreuung und Pflege pflegebedürftiger Angehöriger bereitstellen.

Bis heute haben beide Betriebsparteien nur wenig konkrete Ideen, wie das Werk zu einem familienfreundlichen Betrieb umgestaltet werden könnte. Geschäftsführung und Betriebsrat propagieren vor allem eine abstrakte Forderung nach *Veränderung der Unternehmenskultur*. Beide stellen jedoch auch resigniert fest, dass sich die gewünschten Veränderungen bisher nicht einstellen und dass die Mehrheit der Beschäftigten das Thema bisher nicht einmal zur Kenntnis genommen hat.

4.2.3 Regelungen und Vereinbarungen

Zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zur Gleichstellung der Geschlechter gibt es im Unternehmen zurzeit keine Betriebsvereinbarungen.

Eine *Betriebsvereinbarung über Kinderbetreuung* legt fest, dass der Betrieb maximal sechs Belegplätze in einer Kindertagesstätte in der Nähe des Werksgeländes fördert. Gleichzeitig bezuschusst er selbst organisierte kleine Betreuungsgruppen für Kinder unter 3 Jahren. Bedingung dafür ist, dass die Kinder dort von ausgebildeten Fachkräften betreut werden.

4.2.4 Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen

Herstellung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur

Personalabteilung und Betriebsrat haben es sich zur Aufgabe gemacht dafür zu sorgen, dass in Zukunft Arbeitsleben und Privatleben im Betrieb zusammen gedacht werden. Das Ziel besteht darin, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu einer selbstverständlichen Charakteristik des Erwerbslebens zu machen.

Der Betrieb ist von einer familienfreundlichen Unternehmenskultur derzeit weit entfernt. Weder in den Köpfen der Beschäftigten noch in den Köpfen der Vorgesetzten gehören Arbeit und Familie zusammen. Aus Sicht der Vorgesetzten sind Einflüsse des Privatlebens von Beschäftigten auf den Betrieb immer mit Problemen behaftet, die den betrieblichen Ablauf stören. Im Einzelfall werden Schwierigkeiten – sofern sie überhaupt artikuliert werden – individuell überwunden; bestimmte Problemlagen werden an die Einrichtungen der betrieblichen Sozialarbeit verwiesen.

Um dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu einer stärkeren Verbreitung unter der Belegschaft zu verhelfen, arbeitet die Personalabteilung eng mit der PR-Abteilung des Unternehmens zusammen. Dazu bedient sie sich der klassischen Instrumente der internen Kommunikation. Diese sind das Intranet, die Werkszeitung und statische Informationssäulen auf dem Werksgelände. Auch über die Einrichtung eines Werkfernsehens wird zusammen mit externen PR-Beratern nachgedacht. Das Thema wird in den genannten Medien regelmäßig aufgegriffen. Außerdem nutzt man die Betriebsfeste zur Information der Beschäftigten. Die Ergebnisse dieser PR-Arbeit sind bisher jedoch eher enttäuschend.

Kinderbetreuung

Die einzige familienfreundliche Maßnahme, die bislang im Unternehmen umgesetzt wurde, betrifft die Unterstützung von Beschäftigten bei der Kinderbetreuung. Ziel war die Unterstützung aller Mitarbeiter/innen, die Probleme bei der Unterbringung ihrer Kinder haben.

Zunächst wurde durch eine Befragung der Bedarf an einer betrieblichen Kinderbetreuung ermittelt. Diese ergab, dass ein großer Teil der Beschäftigten das Problem der Kinderbetreuung selbst löst. Zum einen sind die Familienstrukturen sehr traditionell, so dass die meisten Kleinkinder in der Familie betreut werden. Zum anderen ist die kommunale Kinderbetreuungssituation in der Stadt für Kinder ab 3 Jahren gut. Für Beschäftigte, die in ländlichen Gemeinden außerhalb der Stadt leben, ist es zwar schwieriger, Kinderbetreuungsplätze zu finden. Jedoch bevorzugen Eltern für die Betreuung von Kindern im Kindergartenalter eher eine wohnortnahe Lösung, weshalb betriebliche Angebote hier keine passende Lösung darstellen würden. Ein konkreter Bedarf besteht aber an Betreuungsmöglichkeiten für Kinder im Alter von bis zu 3 Jahren.

Nach längeren Diskussionen einigte man sich darauf, sechs Plätze in einer Kindertagesstätte der Arbeiterwohlfahrt in der Nähe des Betriebsgeländes für den Betrieb zu belegen und gleichzeitig kleine private Betreuungsgruppen finanziell zu unterstützen, sofern sie von Fachpersonal geleitet werden. Von den sechs Belegplätzen werden zurzeit nur drei genutzt. Zusätzlich befinden sich sechs bis sieben Kinder in Einzelgruppen, die vom Unternehmen unterstützt werden. Bezogen auf die insgesamt 4.000 Beschäftigten ist der Bedarf an Kinderbetreuung folglich sehr gering. Die Nutzerinnen und Nutzer sind mit dem Angebot jedoch sehr zufrieden.

Betriebsrat und Personalabteilung haben keine Erklärung dafür, dass nicht mehr Kinderbetreuungsplätze nachgefragt werden. Alle Bemühungen der zuständigen Stellen, das Angebot im Betrieb bekannter zu machen, haben am Umfang der Nutzung nichts geändert. Dies ist der Grund dafür, dass – unabhängig von dem positiven Votum der Nutzer/innen – im Betrieb darüber nachgedacht wird, die derzeit befristete Regelung bei Bestandsschutz für die dort betreuten Kinder auslaufen zu lassen.

Schulung der Führungskräfte

Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle wenn es darum geht, (kulturelle) Veränderungen im Betrieb zu erzielen. Die Personalführung möchte deshalb ihre Ideen der Familienfreundlichkeit über die Führungskräfte durch alle Hierarchieebenen bis zu den einzelnen Beschäftigten transportieren. Gleichzeitig sollen die Führungskräfte die Sicherheit haben, dass ihre Entscheidungen zugunsten der familiären Verpflichtungen ihrer Mitarbeiter/innen durch die höhere Hierarchieebene mitgetragen werden. Durch Veränderungen im Verhalten der Vorgesetzten soll letztlich der angestrebte kulturelle Wandel im Betrieb bewerkstelligt werden.

Zu diesem Zweck werden Informationen und Schulungen zum Thema durchgeführt. Die Führungskräfte sind ihrerseits angehalten worden, die Informationen zum Programm des familienfreundlichen Betriebs in ihre Team- und Bereichsbesprechungen zu transportieren. Das Audit für Familie hat ein spezielles Schulungsprogramm für Führungskräfte des Unternehmens erarbeitet, das in einigen Bereichen schon durchgeführt worden ist. Zum neuen Leitbild einer Führungskraft gehört nunmehr neben der fachlichen Qualifikation auch die soziale Kompetenz. Ein Aspekt der sozialen Kompetenz ist die Berücksichtigung familiärer Interessen der Beschäftigten.

Soziale Kompetenz – so die Aussagen der Betriebsparteien – sei bei Frauen eher vorhanden als bei Männern. Aus diesem Grund würden Frauen gern als Vorgesetzte eingesetzt. In den Zahlen widerspiegelt sich dies derzeit jedoch (noch?) nicht. Personalabteilung und Betriebsrat sehen, dass höher qualifizierte Frauen nach Geburt des ersten Kindes häufig einen Karriereknick erfahren, und bezeichnen dies als eine negative und unerwünschte Entwicklung. Dies führte jedoch bisher nicht zu Überlegungen, wie der Betrieb in Bezug auf diese Problemsituation aktiv werden könnte.

Arbeitszeit und Teilzeit

Anders als in anderen Betrieben wird einer familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung kein prominenter Platz eingeräumt. In vielen Bereichen werden die tariflichen Arbeitszeiten von derzeit 38,5 Stunden pro Woche nahezu ständig überschritten. Bei den außertariflichen Angestellten gibt es keine Zeiterfassung. Beides ist kein Thema, das im Rahmen des kulturellen Wandels zum familienfreundlichen Betrieb zur Sprache kommt.

Teilzeit als Weg zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt ebenfalls keine große Rolle im Unternehmen – es gibt auch keine Diskussionen darüber, ob eine Ausweitung der Teilzeitangebote die Orientierung auf den familienfreundlichen Betrieb stärken könnte. Es herrscht vielmehr immer noch das traditionelle Verständnis vor, dass der oder die Beschäftigte sich nach den Erfordernissen des Betriebs richten muss. In Ausnahmefällen wurden spezielle Arbeitszeitarrangements durch individuelle Absprachen in den Abteilungen gelöst.

Dass die Teilzeitquote dennoch 10 vH beträgt liegt daran, dass eine beträchtliche Anzahl von männlichen Schichtarbeitern aus dem Technikbereich ihre Arbeitszeit um 4 vH gekürzt hat. Dies geht auf eine befristete Verkürzung der allgemeinen Arbeitszeit zurück, die vor einigen Jahren mit dem Ziel der Beschäftigungssicherung praktiziert worden war. Diese brachte den Beschäftigten zehn zusätzliche freie

Arbeitstage, die nicht bezahlt wurden. Die Beschäftigten lernten schnell, den Gewinn an Zeitwohlstand zu schätzen. Als im Betrieb wieder zu den alten Arbeitszeiten übergegangen wurde, wollten viele Mitarbeiter die kürzeren Arbeitszeiten beibehalten. Seit 2004 gilt deshalb folgende Regelung im Betrieb: Alle, die die Kürzung der Arbeitszeit um 10 Arbeitstage pro Jahr fortsetzen wollen, können dies auf Antrag jeweils für ein Jahr tun. 2004 entschieden sich 150 Beschäftigte für diese Variante, für 2005 lagen bereits 320 Anträge vor.

Welche Wirkungen diese Arbeitszeitverkürzung in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat, ist weder bekannt noch wird diese Frage thematisiert.

4.2.5 Zusammenfassung

Die Etablierung familienfreundlicher Maßnahmen wird in diesem Betrieb »von oben« versucht, per top-down-Ansatz. Es fehlt jedoch bisher an einer soliden Bedarfsanalyse. Man hat sozusagen die Therapie vor der Diagnose, was Probleme aufwerfen muss.

Positiv hervorzuheben sind die Unterstützungsmaßnahmen zur Kinderbetreuung. Obwohl diese derzeit nur wenige Beschäftigte erreichen, sind sie aber für die Nutzer/innen eine wichtige Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Trotz des erklärten Willens von Geschäftsführung und Betriebsrat ist die Reichweite des guten Vorhabens bisher sehr begrenzt. Dies hat mehrere Gründe:

Die Beschäftigten sind überwiegend männliche Allein- oder zumindest Hauptverdiener. Für sie stellt sich die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht, da sie in ihren Familien eine geschlechtsspezifische Arbeitsteilung praktizieren, die ihnen eine weitgehende Verfügbarkeit für die Anforderungen im Betrieb sichert. Anders als in vielen anderen Betrieben, sind es folglich nicht die Beschäftigten, die nach Lösungen für ihre individuellen Vereinbarkeitsprobleme suchen und deshalb an die betrieblichen Akteure herantreten, sondern das Thema soll »von oben« in den Betrieb getragen werden.

Die Akteure im Betrieb, die diese Idee propagieren, haben selbst kein Leitbild von Familienfreundlichkeit³ und wissen nur sehr wenig über die konkreten Probleme und Bedarfe der Beschäftigten im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Aktivitäten orientieren deshalb lediglich auf vermutete Bedarfe und sind nicht zuletzt deshalb nicht immer erfolgreich.

Die Personalabteilung lehnt es explizit ab, sich im Rahmen der Orientierung auf Familienfreundlichkeit mit der besonderen Situation der im Betrieb beschäftigten

Mütter (und Väter) zu befassen. Als Begründung wird angeführt, Familienfreundlichkeit dürfe nicht auf eine spezifische Gruppe oder eine besondere Lebensphase eingeengt werden. Diese Haltung führt aber dazu, dass letztlich niemand ansprochen wird. Wenn Familienfreundlichkeit »immer« und »für alle« praktiziert und »Teil der Unternehmenskultur« werden soll, dabei aber nicht gleichzeitig für verschiedene Beschäftigtengruppen und unterschiedliche Lebenssituationen konkret gefasst wird, muss sie zwangsläufig inhaltsleer bleiben.

Die Personalabteilung lehnt es strikt ab, angestrebte und praktizierte familienfreundliche Maßnahmen und Verfahren als Regelungen schriftlich zu fixieren. Das Argument lautet, es sei viel wichtiger, Familienfreundlichkeit zu leben, als Ideen darüber aufzuschreiben. Es wird behauptet, im Betrieb würden alle vorstellbaren familienfreundlichen Maßnahmen praktiziert und immer Lösungen gefunden und es bedürfe deshalb keiner schriftlichen Vereinbarung. Diese Einschätzung wurde schon während der wenigen Interviews, die das Forscherinnenteam im Betrieb führte, widerlegt, was sich u. a. in unterschiedlichen Sichtweisen und Wertungen der Akteure zeigte. Ohne klare Regelungen und darauf basierenden Ansprüchen der Beschäftigten und Pflichten der Vorgesetzten ist eine nachhaltige Veränderung des Umgangs mit dem Thema höchst unwahrscheinlich.

Verantwortlich für die Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen sind überwiegend solche Personen, die selbst keine Kinder haben und die Problematik deshalb nicht aus der eigenen Praxis kennen.

Der Betrieb ist dem Typ 1 zuzuordnen. Zwar hat sich der Metallbetrieb zum Ziel gesetzt, ein familienfreundlicher Betrieb zu werden, er nimmt aber die konkreten Probleme, die Beschäftigte bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben, nicht wirklich in den Blick. Weil besondere Lebenssituationen der Beschäftigten oder besondere Lebensphasen nicht privilegiert behandelt werden sollen, findet der Betrieb kaum einen Ansatzpunkt für konkretes familienfreundliches Handeln. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bleibt vorerst Privatsache der Beschäftigten.

- 3 Einer der Interviewten wusste als Beleg seiner persönlichen Haltung zur Vereinbarkeit lediglich zu berichten, dass er es trotz widriger Bedingungen geschafft hat, 21 Jahre lang jeweils am Geburtstag seines Sohnes frei zu haben.

4.3 MITTELSTÄNDISCHE BANK – FAMILIENFREUNDLICHKEIT IM VERBORGENEN

4.3.1 Angaben zum Betrieb

Ein mittelständisches Unternehmen der Finanzwirtschaft betreibt eine Vielzahl von Filialen und Beratungscentern an 150 Standorten in und im Umkreis einer Ballungsregion. Es beschäftigt insgesamt 2.800 Mitarbeiter/innen, darunter ca. 400 Außendarfliche. 700 Mitarbeiter/innen sind in den Filialen tätig. Eine Restrukturierungsphase mit einem sozialverträglichen Personalabbau und befristetem Verzicht auf Tariferhöhungen war gerade abgeschlossen, es gibt derzeit eine Beschäftigungsgarantie bis 2008, dennoch ist die Sorge um die Sicherheit der Arbeitsplätze groß.

Der Frauenanteil im Unternehmen beträgt mehr als 60 vH und ist damit deutlich höher als in anderen Betrieben der Branche, in denen – anders als in dem untersuchten Unternehmen – der Frauenanteil im Zuge des Personalabbaus zurückging und meist nur noch reichlich 50 vH beträgt. Der überwiegende Teil der Frauen ist im Vertrieb beschäftigt. Unter den Filialleiter/inne/n sind 45 vH Frauen, auf Abteilungsleiterebene 30 vH, auf der zweiten Führungsebene noch 10 vH, im Vorstand gibt es nur Männer.

Der Betrieb ist tarifgebunden. Die tarifliche wöchentliche Arbeitszeit beträgt 39 Stunden. Der Teilzeitanteil schwankt je nach Bereich zwischen 10 vH und 85 vH und hat sich in den letzten Jahren erhöht. Der Umfang der Teilzeitarbeit beträgt bei den meisten Nutzerinnen 50 vH der Regilarbeitszeit.

4.3.2 Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist im Unternehmen kein explizites Thema, es gibt keine Betriebsvereinbarungen dazu, und es werden auch keine speziellen familienfreundlichen Maßnahmen angeboten. Dennoch gibt es im Betrieb sehr gute Möglichkeiten für die Beschäftigten, Anforderungen aus Familie und Beruf miteinander zu verbinden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Personalleiterin und Betriebsrat diesbezüglich klare Ziele haben und diese mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln umsetzen.

Der Betriebsrat setzt sich für eine mitarbeiter/innen/freundliche Politik des Unternehmens ein und sammelt dazu Informationen über Bedarfe und Wünsche der

Beschäftigten im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie . Die Personalleiterin verfolgt ebenfalls ein Konzept, in dem die persönliche Situation der Mitarbeiter/innen und deren Zeitbedarfe bei der Arbeits- und Einsatzplanung und der Personalentwicklung berücksichtigt werden, zusätzlich engagiert sie sich – allerdings fast ausschließlich informell – für die Förderung der Frauen. Ein offener Umgang mit den Themen Familienfreundlichkeit und Frauenförderung würde nach Auffassung der Personalleiterin derzeit nicht zu besseren praktischen Resultaten führen. Eher sei zu befürchten, dass die damit verbundenen Maßnahmen diskreditiert würden. Sie sei erfolgreicher, indem sie durch geschickte Personalpolitik und informelle Netzwerkbildung die ihr zur Verfügung stehenden Spielräume ausnutzt. So werden frauen- und familienspezifische Belange indirekt gefördert, ohne explizit als solche benannt zu werden.

In der Praxis wirken sich die mitarbeiterfreundlichen Arbeitszeitregelungen nach Einschätzung der Beschäftigtenvertreter positiv auf die Familienfreundlichkeit des Unternehmens aus.

4.3.3 Regelungen und Vereinbarungen

Die *Betriebsvereinbarung über die Arbeitszeiten/gleitende Arbeitszeit* aus dem Jahr 2000 regelt, dass die Mitarbeiter/innen innerhalb eines gegebenen Zeitrahmens von montags bis freitags von 7.00 Uhr bis 20.30 Uhr in ihrer Arbeitsgruppe selbst über Arbeitsbeginn und -ende entscheiden. Bedingung ist, dass die Funktionsfähigkeit der organisatorischen Einheiten gewährleistet ist. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, die jeweils notwendige Anzahl der Mitarbeiter/innen während der Öffnungszeiten einer Filiale festzulegen. Innerhalb der Arbeitsgruppe planen dann die Mitarbeiter/innen eigenverantwortlich ihre jeweiligen konkreten Arbeitszeiten. Der Planungsvorlauf beträgt vier Wochen. Bei der eigenverantwortlichen Planung der Arbeitszeiten sind die sozialen Belange einzelner Arbeitnehmer (z. B. Kinderbetreuung, Pflegeverantwortung, Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen usw.) zu berücksichtigen. Schwangere, Alleinerziehende und Mitarbeiter/innen mit Pflegeverantwortung sind nicht verpflichtet, Arbeitszeiten nach 19 Uhr (Mo-Do) bzw. 17 Uhr (Fr) wahrzunehmen. Kurzfristig ausfallende Mitarbeiter/innen können durch Springer/innen aus dem regionalen Springer/innen/pool ersetzt werden. Nur wenn die Mitarbeiter/innen keine einvernehmliche Planung der konkreten Arbeitszeiten zustande bringen, entscheiden die jeweiligen Vorgesetzten. Vor deren endgültiger Entscheidung ist der Betriebsrat zu hören.

Die Arbeitszeit wird mit Hilfe eines Zeiterfassungssystems dokumentiert und über Gleitzeitkonten gesteuert. Zeitweise auftauchende Guthaben – u. a. durch Mehrarbeit – sollen zeitnah in Freizeit ausgeglichen werden.

Eine *Betriebsvereinbarung zur Samstagsarbeit* legt fest, dass samstags maximal 6 vH der Arbeitnehmer/innen tätig sein dürfen. Samstagsarbeit ist grundsätzlich freiwillig.

Der vereinbarte *Sozialplan* aus dem Jahr 2003 enthielt verschiedene Maßnahmen zur sozialverträglichen Personalanpassung, darunter u. a. auch kollektive Arbeitszeitverkürzungen, Teilzeitvereinbarungen und vorübergehende Freistellungen. In diesem Rahmen erfolgte bei Verpflichtung zu mindestens 60-monatiger Teilzeitarbeit ein Teillohnausgleich für einen Zeitraum von 12 Monaten. Bei freien, neu oder wieder zu besetzenden Stellen haben diese Mitarbeiter/innen bei entsprechenden Qualifikationsvoraussetzungen einen Besetzungsvorrang. Außerdem können Mitarbeiter/innen eine Freistellung bis zu 5 Jahren in Anspruch nehmen. Im Falle der Inanspruchnahme von Elternzeit ist eine erweiterte Freistellung von 8 Jahren möglich. Bei Wiedereintritt haben die Mitarbeiter/innen Anspruch auf einen mit ihrem zum Zeitpunkt der Beurlaubung gleichwertigen bzw. gleichwertig-zu-mutbaren Arbeitsplatz. Darüber hinaus haben sie das Recht auf Freistellung (Sabbatical) im Rahmen einer Beschäftigungszeit von 60 Monaten für die Dauer von bis zu 12 Monaten, wobei hierfür eine Vereinbarung über das Ansparen der Bezüge für die Freistellungsphase erforderlich ist.

4.3.4 Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen

Familienfreundliche Arbeitszeiten

Die langen Öffnungszeiten der Bank stellen für Familien mit Kindern kein größeres Problem dar, da der Arbeitszeitrahmen für Eltern enger gesteckt ist als für das Personal ohne Kinder. Die Betriebsvereinbarung wird so ausgelegt, dass Eltern ihre Arbeitszeit bevorzugt entsprechend den Öffnungszeiten der Kindereinrichtungen legen können. Diese Regelung funktioniert im Allgemeinen gut. Schwierigkeiten können dann auftreten, wenn in einem Team der Anteil der Erziehungsverantwortung Tragenden so hoch ist, dass die Übernahme der Dienste am Spätnachmittag und am Abend schwierig wird. Tritt solch ein Fall auf, versucht man durch Umsetzungen günstigere personelle Zusammensetzungen der Teams zu erwirken. Letztlich ist das Klima in den einzelnen Filialen entscheidend für den reibungslosen

Personaleinsatz. Im Konfliktfall wird der Betriebsrat zur Vermittlung angerufen, was jedoch nicht häufig vorkommt.

Teilzeit ist in diesem Bankinstitut das zentrale Instrument, mit dem Mütter Erwerbsarbeit und Familie in Einklang bringen. Sie wird teilweise aber nur temporär genutzt. Die Rückkehr in Vollzeit ist grundsätzlich möglich und aus arbeitsorganisatorischen Gründen auch erwünscht. Teilzeit ist vor allem im Vertrieb stark verbreitet, auf den höheren Hierarchieebenen ist sie selten. In den letzten Jahren ist die Teilzeitquote kontinuierlich angestiegen, da man auf entsprechende Wünsche der Mitarbeiter/innen eingegangen ist und der Wechsel von Vollzeit zur Teilzeit im Kontext der Personalanpassungen sogar gefördert wurde. Die zunehmende Nachfrage nach Teilzeit ist aber inzwischen zu einem Problem für den Betrieb geworden. Nach Ansicht der Personalleiterin ist vor allem in den Filialen ein weiterer Anstieg der Teilzeitkräfte arbeitsorganisatorisch nicht mehr umsetzbar.

Jede Filiale verfügt über festgesetzte Mitarbeiter/innen/kapazitäten. Es liegt in der Verantwortung der Filialleiter/innen, wie viele Teilzeitkräfte sie innerhalb der vorgegebenen Kapazität akzeptieren. Aus diesem Grund ist der Teilzeitanteil von Filiale zu Filiale unterschiedlich. Wenn Mitarbeiter/innen ihren Teilzeitwunsch in ihrer Wunschfiliale nicht realisieren können, gibt es die Möglichkeit, die Filiale zu wechseln. Da fast die Hälfte der Filialen von Frauen geleitet werden, die teilweise selbst Mütter sind, ist das Verständnis für familienbedingt kürzere Arbeitszeiten sehr groß, und Lösungen werden in der Regel schnell gefunden.

Die größte Schwierigkeit für die Bank besteht jedoch darin, dass Teilzeit überwiegend als Halbtagsarbeit nur am Vormittag gewünscht wird, wo die Kundenströme eher weniger dicht sind. Die Vollzeitkräfte müssen deshalb verstärkt in den arbeitsintensiveren Nachmittags- und Abendstunden beschäftigt werden. In der Praxis kommt es in dieser Frage mitunter zu Auseinandersetzungen. Im Team oder durch Eingreifen der Filialleiter/innen werden dann Lösungen gefunden, gegebenenfalls durch Personalaustausch mit anderen Einheiten.

Im Geschäftskundenbereich, der unter Entlohnungs- und Karriereperspektiven der attraktivere Bereich ist, ist die Teilzeitquote deutlich niedriger und beträgt nur ca. 12 vH, auch ist der Frauenanteil kleiner als im Privatkundengeschäft. Die Geschäftskunden erwarten, dass der/die Bankberater/in sie in ihrer Firma aufsucht, wenn das tägliche Hauptgeschäft in der eigenen Firma erledigt ist. Kundenbesuche finden daher eher am Nachmittag oder am Abend statt, wenn Teilzeitkräfte, die Kinder zu versorgen haben, in der Regel nicht mehr zur Verfügung stehen. Bestimmte Karrierewege sind für Teilzeitbeschäftigte folglich schwerer zu gehen. Auch Wei-

terbildung ist für Teilzeitbeschäftigte schwerer zu organisieren, da die meisten Qualifizierungsangebote Ganztagsangebote sind.

Elternzeit und Rückkehr

Jährlich gibt es ca. 70 bis 80 Geburten bei Beschäftigten der Bank. Da die Bank für jedes neugeborene Kind eine Prämie von 250 € bezahlt, ist die Anzahl der Geburten bekannt. Die in Elternzeit befindlichen Beschäftigten erhalten regelmäßig die Mitarbeiterzeitschriften und Rundschreiben und bleiben so über die Situation im Betrieb informiert. Es wird erwartet, dass die rückkehrinteressierten Mütter sich von selbst bei der Personalabteilung melden, um sich über freie Stellen zu informieren, die auch im Intranet ausgewiesen werden. Ein institutionalisiertes Verfahren zur Erleichterung der Wiedereingliederung besteht im Betrieb nicht. Insgesamt ist die Rückkehrquote nach der Elternzeit sehr hoch. Fast alle Mitarbeiter/innen kommen nach der Elternzeit, vor allem im Anschluss an die Geburt des ersten Kindes, in den Betrieb zurück. Dabei überwiegen die Wünsche nach Teilzeitbeschäftigung. Je nach Bereich sind bei der Wiedereingliederung jedoch unterschiedliche Probleme zu lösen.

Eine Rückkehr in den Vertriebsbereich gelingt meist leicht, weil dies ein flexibler Arbeitsbereich mit hoher Fluktuation ist. Die Erfahrung zeigt, dass im Durchschnitt immer fünf bis sechs Stellen in verschiedenen Filialen zu besetzen sind. Allerdings werden nicht immer Teilzeitstellen angeboten und auch der Standort der freien Stellen kann sich für die Rückkehrerinnen als ungünstig erweisen.

Die Wiedereingliederung ist um so schwieriger, je höher die Mitarbeiter/innen in der Hierarchie angesiedelt sind und je höher die Bezahlung ist. In diesen Fällen ist es mitunter nicht möglich, auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz zurückzukehren. Dies kommt vor allem dann vor, wenn es sich um Arbeitsplätze von Spezialist/inn/en handelt, denn diese werden in der Regel sehr schnell wieder besetzt, wenn ein/e Mitarbeiter/in zeitweilig ausscheidet.

Sofern sich die jeweiligen Rückkehr- und Arbeitszeitwünsche nicht unmittelbar realisieren lassen, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten: Die/der betroffene Mitarbeiter/in kann vorübergehend in einem anderen Bereich oder an einem anderen Arbeitsort eingesetzt werden, wenn die Qualifikation dies zulässt. Eine andere Lösung des Problems besteht in der Verschiebung der Rückkehr, bis eine akzeptable Lösung gefunden wird. In Fällen von Spezialqualifikationen werden auch Tätigkeiten innerhalb der Bank angeboten, die nicht den zuvor ausgeübten entsprechen.

Tabuthema Chancengleichheit

Obwohl Chancengleichheit in der Bank ein Tabuthema ist, hat sich in der Praxis viel bewegt. Was auf den ersten Blick ein Paradoxon zu sein scheint, hat doch eine Logik: Der ausschließlich aus Männern bestehende Vorstand der Bank ist in Bezug auf Genderfragen eher konservativ eingestellt. Die meisten haben zwei bis drei Kinder, aber kein einziger Mann im Vorstand hat eine erwerbstätige Ehefrau. Auch auf der zweiten Führungsebene gibt es überwiegend Männer, deren Ehefrauen – wenn überhaupt – in Teilzeit beschäftigt sind. Frauenförderung und Chancengleichheit sind für die Führungsgremien der Bank keine Themen. Die Sprachregelung lautet, es werden »die Besten« gefördert, wobei es keine Rolle spielt, ob es sich um eine Frau oder einen Mann handelt. Auf der Vorstandsebene hat es immer Personen gegeben, die junge Frauen in ihre Pläne miteinbezogen haben. Aber über den Erfolg darf nicht unter dem Etikett der Chancengleichheit oder gar der Frauenförderung gesprochen werden.

»Tun ohne darüber zu reden«, heißt die Maxime, wenn frauenspezifische Belange in der Bank voran gebracht werden sollen. Die engagierte Personalleiterin verfolgt ihr Ziel, Frauen in höhere Positionen zu bringen, indem sie, unter Einhaltung der ungeschriebenen Regel, das Thema Gleichstellung nicht beim Namen zu nennen, die ihr zur Verfügung stehenden Spielräume nutzt. Sie organisiert informelle Frauennetzwerkstrukturen innerhalb der Bank und versucht, die Tabuisierung des Themas über indirekte Wege langsam aufzubrechen. Da sie in vielen Punkten das Einverständnis des Vorstands hat, kann sie Gleichstellungsfragen mitunter ganz selbstverständlich einbringen. Doch dies geschieht eher indirekt, indem ein »objektiver« Handlungsbedarf mit Argumenten begründet wird, die unmittelbar nichts mit Chancengleichheit zu tun haben. Nach Auffassung der Personalleiterin würde es den Frauen sogar schaden, wenn man die vielen praktischen Schritte explizit in den Kontext der Chancengleichheit stellen würde, da dies in den Augen der Führungsgremien etwas Disqualifizierendes hat.

In der Praxis hat sich viel bewegt. Verglichen mit anderen Unternehmen der Branche steht die Bank mit relativ hohen Anteilen von Frauen an den Führungskräften – insbesondere auf der mittleren Ebene – gut da. Diese Daten werden aber von der Bank weder intern noch extern kommuniziert.

In den höheren Hierarchieebenen der Bank allerdings ist es für Frauen sehr schwer bis unmöglich, Beruf und Kinder zu vereinbaren. Erst auf der zweiten Führungsebene gibt es überhaupt Frauen. Diese haben jedoch keine Kinder, sonst hätten sie diesen Karriereschritt wahrscheinlich gar nicht machen können. Lange und vor allem nicht planbare Arbeitszeiten sind hier das Normale, da obere Führungs-

tätigkeiten unhinterfragt von der männlichen Norm der weitgehend unbegrenzten Verfügbarkeit geprägt sind. Bisher wird dieses Problem jedoch in keiner Weise thematisiert.

Ausblick: Dienstleistungen und Gesundheitsmanagement

Familienfreundliche Maßnahmen sollen in Zukunft – wenn auch nicht unter dieser Bezeichnung – ausgeweitet werden. Die Personalleitung strebt an, den Beschäftigten des Unternehmens die Vermittlung von Dienstleistungen durch einen Familienservice anzubieten. Die Angebote sollen auf zwei Felder ausgerichtet sein, die bisher vom Unternehmen nicht unterstützt werden: Kinderbetreuung und Altenpflege. Ziel ist die Vermittlung von Lösungen, die auf die konkreten Lebenssituationen der einzelnen Mitarbeiter/innen zugeschnitten sind. Dabei soll das Unternehmen die Kosten der Vermittlung tragen, während die Betreuungskosten selbst durch die Beschäftigten zu übernehmen sind. Der Betriebsrat steht einem solchen Angebot der Bank positiv gegenüber. Wann eine Umsetzung dieses Ziels in Angriff genommen werden kann, ist allerdings offen.

Führungs- und Nachwuchskräfte bearbeiten zurzeit im Rahmen eines Projekts das Thema Gesundheit und Führung. Drei Arbeitsgruppen haben sich gebildet, die sich in diesem Zusammenhang mit den Themen Work-Life Balance, Burn-out und Suchtproblematik befasst haben. Die Ideen, die in diesen Arbeitsgruppen entwickelt wurden, werden in ein größeres Thema Gesundheitsmanagement integriert.

4.3.5 Zusammenfassung

In dieser Bank wird eine familien- und frauenfreundliche Kultur in der Praxis gelebt, aber nicht als solche thematisiert. Im Zentrum stehen familienfreundliche Arbeitszeitregelungen und Rücksichtnahme auf die besondere Situation von Beschäftigten mit Sorgeverantwortung. Das wichtigste Instrument zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist Teilzeitarbeit, die von vielen Müttern gewünscht wird – überwiegend in Form der Halbtagsarbeit am Vormittag. Eine betriebliche Kinderbetreuung ist aus mehreren Gründen kein Thema in der Bank: Erstens ist das öffentliche Angebot an Kinderbetreuung relativ gut, zweitens sind die Arbeitsplätze regional breit gestreut, drittens haben die Beschäftigten teilweise lange Wege bis zum Arbeitsort zurückzulegen.

Das Entgegenkommen der Bank bei der Realisierung von Teilzeitwünschen hat in den letzten Jahren zu einem stetigen Anstieg der Teilzeitquote geführt. Inzwischen erscheint eine weitere Steigerung der Teilzeitquote allerdings organisatorisch

nicht mehr umsetzbar, da Servicezeiten auch am Spätnachmittag und am Abend abgedeckt werden müssen. Man hofft, dass Eltern mit dem zunehmenden Alter der Kinder ihre Arbeitszeit wieder aufstocken und in Vollzeit oder zumindest in vollzeitnahe Teilzeit übergehen, um auch künftig den Eltern kleiner Kinder ihre Teilzeitwünsche erfüllen zu können.

Es gibt erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Bereichen in der Bank: Im Privatkundenbereich gelingt die Umsetzung familienfreundlicher Arbeitszeiten für Mütter durch die Vielzahl von Filialen, den ganztägigen Arbeitszeitrahmen und gemischte Gruppen relativ leicht. Demgegenüber ist es im Geschäftskundenbereich mit den Arbeitszeiten am späten Nachmittag und am Abend und durch den Einsatz bei wechselnden Kunden vor Ort für Mütter sehr schwierig oder gar unmöglich, dies mit der Kinderbetreuung in Übereinstimmung zu bringen. Im attraktiveren Geschäftskundenbereich sind deshalb deutlich weniger Frauen und weniger Teilzeitkräfte beschäftigt. Noch schwieriger ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Führungskräfte, insbesondere auf den höheren Hierarchiestufen, wo Arbeitszeiten sowohl extrem lang als auch schwer kalkulierbar sind.

Ein hoher Frauenanteil in mittleren Führungspositionen ist in der Bank ein fördernder Faktor für familienfreundliche Arbeitsbedingungen auf den unteren Ebenen. In den Führungsetagen sind die Arbeitsbedingungen jedoch stark von männlichen Normen geprägt – die besondere Lebenssituation der männlichen Vorgesetzten wird zum selbstverständlichen Maßstab für alle genommen.

In der in den Führungsebenen konservativ geprägten Unternehmenskultur kann das Frauen- und Familienthema nicht offen kommuniziert werden. Familienfreundlichkeit entsteht in vieler Hinsicht aus dem pragmatischen Handeln der Akteure, ohne dass sie gezielt programmatisch verfolgt würde. Basis ist jedoch eine insgesamt mitarbeiter/innenfreundliche und -orientierte Betriebspolitik. Durch das Engagement von einzelnen Personen wie der Personalleiterin wird auch die Verbindung zur Frauenförderung hergestellt, Chancengleichheit wird indirekt gefördert, ohne dabei die beim Vorstand ungeliebten Signalworte ins Spiel zu bringen.

Der Betrieb kann insgesamt dem Typ 2 zugeordnet werden, hat jedoch auch Elemente des Typs 3. Charakteristisch ist die kompensatorische Praxis der Rücksichtnahme auf Teilzeitwünsche bei Inkaufnahme von damit verbundenen Karrierehemmnissen. Allerdings erfolgt durch informelle Netzwerke auch die Schaffung von Strukturen der Frauenförderung. Die Personalleiterin versucht, strukturelle Probleme langsam und vorsichtig – und immer mit dem Argument allgemeiner und objektiver Anforderungen – in die betriebliche Diskussion einzubringen.

4.4 ELEKTRONIKENTWICKLER – FAMILIENFREUNDLICHKEIT ALS KOMPENSATION

4.4.1 Angaben zum Betrieb

Der Betrieb ist ein zu Beginn der 90er Jahre gegründetes mittelständisches Unternehmen in den neuen Bundesländern. Das Geschäftsfeld sind Dienstleistungen zur Entwicklung und Fertigung innovativer Elektronik und Software. Zurzeit werden 80 Mitarbeiter/innen beschäftigt, darunter ein Viertel Frauen. Der überwiegende Teil der Beschäftigten hat einen Hochschulabschluss. Seit seiner Gründung im Jahr 1992 konnte der Betrieb seinen Umsatz kontinuierlich steigern und die Zahl der Beschäftigten stetig erhöhen. Der Betrieb bietet Praktika für Studierende an, die häufig nach Abschluss des Studiums in den Betrieb übernommen werden. Dies ist ein Grund dafür, dass die Belegschaft relativ jung ist – 40 vH der Beschäftigten sind unter 30 Jahre alt.

Während in der Buchhaltung und im Sekretariat ausschließlich Frauen beschäftigt sind und im Produktionsbereich ca. 40 vH der Beschäftigten weiblich sind, ist der Frauenanteil im Kernbereich des Betriebes – der Entwicklung – mit 10 vH sehr niedrig. Teilzeit spielt eine sehr geringe Rolle (3 vH), betrifft ausschließlich einzelne weibliche Hochqualifizierte und wird von diesen nur phasenweise – vorübergehend nach einer frühen Rückkehr aus der Elternzeit – praktiziert. Bereits seit Jahren nutzt die Firma erfolgreich alternierende Teleheimarbeit.

Der Betrieb ist nicht tarifgebunden, die Gehälter der Beschäftigten sind deutlich niedriger als in anderen Betrieben der gleichen Branche in der Region. Die Arbeitszeit wird einzervertraglich geregelt. Einen Betriebsrat gibt es erst seit wenigen Jahren. Sein Einfluss und seine Aktivitäten sind jedoch begrenzt. Der Betrieb wird von zwei Geschäftsführern geleitet, die alle Entscheidungen treffen und auch für die Beschäftigten die ersten Ansprechpartner sind.

Das Unternehmen wurde vor einigen Jahren im Bundeswettbewerb »Familienfreundlicher Betrieb« ausgezeichnet und hat sich erneut in einem landesweiten Wettbewerb »Zukunft Familie« beworben. Der Geschäftsführer ist persönlich sehr engagiert im Rahmen des »Bündnisses für Familie«, das vom Bundesfamilienministerium ins Leben gerufen wurde. Frauenförderung ist im Betrieb hingegen bisher kein Thema.

4.4.2 Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien

Im Betrieb herrscht ein familienfreundliches Klima, das von der Geschäftsleitung bewusst gefördert wird. Diese Orientierung auf familienfreundliche Arbeitsbedingungen hat mehrere Facetten:

Familienfreundlichkeit und gute Arbeitsbedingungen werden von der Geschäftsleitung nach eigenen Aussagen als Kompensation für das relativ niedrige Gehaltsniveau angesehen und in diesem Kontext strategisch – und bisher auch recht erfolgreich – zur Mitarbeiterbindung eingesetzt. Das damit verbundene positive Image wird auch bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte genutzt.

Das familienfreundliche Klima steht in engem Zusammenhang mit den betriebswirtschaftlichen Zielen des Unternehmens. Bei vielen der praktizierten Maßnahmen – so die Aussage der Geschäftsführung – ist die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie lediglich ein angenehmer »Nebeneffekt« ihrer primär betriebswirtschaftlich motivierten Einführung. Allerdings kommt hinzu: Die Geschäftsführung reagiert unter der Voraussetzung einer betriebswirtschaftlich sinnvollen Arbeitsorganisation immer positiv auf individuelle Wünsche und Bedarfe von Beschäftigten. Sie lehnt aber eine Fixierung familienfreundlicher Maßnahmen in Betriebsvereinbarungen ab. Die Beschäftigten erfahren so die gelebte Praxis nicht als selbstverständlichen und verbrieften Anspruch, sondern immer auch als ein persönliches Entgegenkommen der Geschäftsführung.

Frauen- und familienfreundliche Einstellungen sind gleichzeitig sowohl für die Geschäftsführung als auch für die meisten Mitarbeiter/innen eine aus DDR-Zeiten bekannte gelebte Selbstverständlichkeit. Das für Westdeutschland typische Modell des männlichen Familiennählers und der (wenn überhaupt) in Teilzeit erwerbstätigen Ehefrau ist in Ostdeutschland auch 15 Jahre nach der Wende nicht akzeptiert. Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist damit eine selbstverständliche, täglich zu meisternde Herausforderung für Ostfrauen. Die Geschäftsführung weist explizit darauf hin, dass sie in Bezug auf familienfreundliches Agieren viele Dinge bereits in der DDR gelernt hat.

4.4.3 Regelungen und Vereinbarungen

Es gibt keine speziellen Betriebsvereinbarungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Im Jahr 2004 sind zwei Betriebsvereinbarungen abgeschlossen worden, die u. a. auch zur familienfreundlichen Organisation der Arbeit genutzt werden (können).

nen). Sie beziehen sich auf die Gestaltung der Arbeitszeit und die Einrichtung von Telearbeitsplätzen außerhalb der Betriebsstätte.

Die Betriebsvereinbarung »*Gestaltung der Arbeitszeit*« hat zum Ziel, flexibel auf die branchentypisch schwankende Auftragslage und den damit verbundenen unregelmäßigen Arbeitsanfall zu reagieren und gleichzeitig (als Nebeneffekt in »normalen« Zeiten) die Anpassung der Arbeitszeit an Mitarbeiter/innen/interessen vornehmen zu können.

Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit wird zwischen der Firma und den Beschäftigten jeweils einzelvertraglich vereinbart. Die Arbeitszeit wird so gestaltet, dass die Ansprechbarkeit der Firma für Kunden zu üblichen Arbeitszeiten gewährleistet ist, im Bereich Technik muss ein Bereitschaftsdienst auch an Samstagen und Sonn- und Feiertagen erreichbar sein. Vereinbart ist eine Gleitzeit mit einer kurzen Kernarbeitszeit, die für die meisten Bereiche zwischen 10 und 14 Uhr liegt. Familiенfreundlich wirkt sich die Regelung aus, dass Besprechungen zwischen 8 und 17 Uhr – also innerhalb der Öffnungszeiten der Kindertagesstätten – stattfinden sollen.

Die Zeiterfassung findet auf einem Arbeitszeitkonto statt. Der Rahmen für die Schwankungen des Arbeitszeitkontos ist mit +/- 250 Stunden sehr hoch. Das Konto kann zur Anpassung der Arbeitszeit an individuelle und familiäre Bedarfe genutzt werden, wobei die Entnahme aus dem Zeitkonto im Voraus und unter Berücksichtigung betrieblicher Belange mit dem Vorgesetzten abgestimmt werden muss.

In einer *Betriebsvereinbarung über außerbetriebliche Arbeitsstätten und ihre Nutzung im Rahmen alternierender Telearbeit* ist festgelegt, dass die Teilnahme an alternierender Telearbeit für fest angestellte Mitarbeiter/innen mit dafür geeigneten Arbeitsaufgaben auf freiwilliger Basis vorgesehen ist. Die Teleheimarbeit bringt Mitarbeiter/innen, die in größerer Entfernung zur Firma wohnen oder die erhöhten familiären Verpflichtungen unterliegen – zum Beispiel im Fall der Betreuung kleiner Kinder – zusätzlichen Planungsspielraum und Zeitersparnis. Die vom Betrieb am Teleheimaarbeitsplatz zur Verfügung gestellte Technik kann auch privat genutzt werden. Der Umfang der privaten Nutzung sowie auch die zur privaten Nutzung berechtigten Personen werden im Telearbeitsvertrag vereinbart. Bei der Terminierung von Besprechungen im Betrieb müssen die Interessen der Telearbeiter/innen angemessen berücksichtigt werden.

4.4.4 Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen

Flexible Arbeitszeiten

Zwei Phasen prägen die Organisation flexibler Arbeitszeiten im Unternehmen. Als vor zehn Jahren Gleitzeit mit einer Schwankungsbreite von +/- 50 Stunden eingeführt wurde, ging es darum, den Mitarbeiter/inne/n etwas Besonderes zu bieten. Hauptziel war die Anpassung der Arbeitszeit an die persönlichen Bedürfnisse der Beschäftigten. Das Unternehmen war damals auf der Suche nach qualifizierten Mitarbeiter/inne/n, konnte aber nicht so hohe Löhne und Gehälter bezahlen wie vergleichbare Firmen. Das Angebot von Gleitzeit zur besseren Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben war als Bonus gedacht und sollte diesen Mangel ausgleichen und das Unternehmen attraktiver machen.

Die zweite Phase begann vor drei Jahren mit einer radikalen Änderung der ursprünglichen Zielsetzung. Seither stehen betriebliche Erfordernisse im Vordergrund der Arbeitszeitorganisation. Gleitzeit dient jetzt vor allem der Anpassung der Arbeitszeit an die Auftragslage. Das Unternehmen hat allerdings die Interessen der Beschäftigten nicht völlig aus dem Blick verloren, denn die Betriebsvereinbarung hält ausdrücklich fest, dass gleichzeitig eine Anpassung der Arbeitszeit an die Mitarbeiter/innen/interessen möglich sein soll. Geschäftsführer und Betriebsrat berichten, dass der aufgrund niedriger Auslastung durch die Vorgesetzten angewiesene Abbau von Stunden auf dem Arbeitszeitkonto bei den Beschäftigten auf wenig Akzeptanz stößt. Demgegenüber scheint Aufbau von Arbeitsstunden eher unproblematisch zu sein.

Nach Aussagen der beiden Geschäftsführer besteht das Ziel in der Einhaltung der 40-Stunden-Woche. Längere Arbeitszeiten werden nach Aussagen der Unternehmensleitung nicht erwartet und der Betriebsrat bestätigt, dass kein Druck in diese Richtung ausgeübt wird. Diese Sichtweise kommt Familien entgegen. In der Praxis kommt es dennoch durchaus zu längeren Arbeitszeiten. Es ist erklärtes Ziel der Geschäftsleitung, dass die Beschäftigten ihre gesamte tatsächlich geleistete Arbeitszeit erfassen – selbst bei Verstößen gegen das Arbeitszeitgesetz.

Über die 40-Stunden-Woche hinausgehende Arbeitszeiten sind vor allem im Bereich der Ingenieurätigkeiten häufiger zu verzeichnen, wo die Mitarbeiter/innen projektbezogen arbeiten und die Arbeitszeit selbst erfassen. Damit die für das Projekt kalkulierte und beim Kunden in Rechnung zu stellende Arbeitszeit nicht überschritten wird, erhalten die Mitarbeiter/innen einen entsprechenden Anreiz: Bei Einhaltung der vorgegebenen Arbeitsstunden erhalten sie als Prämie einen Zuschlag

von 2 Euro pro Arbeitsstunde. Für jede Stunde, die sie länger als vereinbart am Projekt arbeiten, wird ihnen ein Teil dieser Prämie abgezogen. Wie die Beschäftigten mit dieser Regelung umgehen – ob sie z. B. auf die Erfassung von zusätzlich notwendiger Arbeitszeit verzichten, um die Prämie zu erhalten oder nicht – darüber konnten Geschäftsleitung und Betriebsrat keine Auskunft geben. Unklar ist damit auch, ob es einen nicht offen kommunizierten Druck auf die Arbeitszeiten gibt und wie sich dieser auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auswirkt.

Alternierende Teleheimarbeit

Ursprünglich führte der Betrieb zeitweilige Teleheimarbeit ein, um die hohe Anzahl von Überstunden, die im Werk anfielen, zu senken. Hintergrund dafür ist eine Besonderheit der Arbeitsprozesse im Betrieb: Diese erfordern Simulationen und computergestützte Rechnungen, die mehrere Tage dauern können und in bestimmten Zeitabständen kontrolliert werden müssen. Solange diese Simulationen auf Rechnern im Betrieb liefen, ergaben sich entweder sehr lange mit Warten aus gefüllte Arbeitszeiten im Büro oder lediglich zu Kontrollzwecken unternommene zusätzliche Fahrten in den Betrieb. Durch das Einrichten von Teleheimarbeitsplätzen können die langwierigen Rechenprozesse ohne den beschriebenen Aufwand kontrolliert werden. Im Ergebnis sank die hohe Anzahl von Überstunden im Betrieb, was sich betriebswirtschaftlich günstig auswirkt.

In der Praxis hat es sich darüber hinaus ergeben, dass die Beschäftigten – insbesondere dann, wenn sie Kinder bekamen – diese Möglichkeit aus Vereinbarkeitsgründen nutzen wollten. Dies hat sich als sehr sinnvoll für den Betrieb herausgestellt. Beispielsweise hat ein Mitarbeiter zwei Jahre lang von zu Hause aus für die Firma gearbeitet, um seiner Frau nach der Geburt eines Kindes die Weiterbeschäftigung in ihrem Betrieb zu ermöglichen. Eine weibliche Führungskraft arbeitet übergangsweise – solange das zweite Kind noch sehr klein ist – permanent von zu Hause aus und wird danach zur alternierenden Teleheimarbeit übergehen. Sie setzt dabei eine Tagesmutter ein, die das Kind während der Arbeit zu Hause betreut.

Angesichts der insgesamt guten Erfahrungen verfolgt das Unternehmen das Ziel, alle Beschäftigten, die an Rechnern arbeiten, zukünftig mit Teleheimarbeitsplätzen (home office) auszustatten. Gleichzeitig hofft das Unternehmen, mit dieser alternierenden Telearbeit für Mitarbeiter/innen attraktiver zu werden.

Elternzeit und Rückkehr

Elternzeit wurde bisher ausschließlich von Frauen genommen, und bisher kehrten alle Frauen nach der Elternzeit in den Betrieb zurück. In der Regel nehmen sie

Elternzeit nur für ein Jahr in Anspruch und werden noch während der Elternzeit zunächst in Teilzeit wieder auf ihrem alten Arbeitsplatz tätig. Bisher hat es bei der Rückkehr keine Konflikte gegeben, da man versucht, individuelle Lösungen nach den Wünschen der Betroffenen zu finden und dies aufgrund des Wachstums des Betriebs in der Regel gut umsetzbar ist.

Teilzeit spielt im Betrieb fast keine Rolle. In Ostdeutschland hat sich Teilzeit auch nach Herstellung der deutschen Einheit – nicht nur aufgrund der Vollzeittradition, sondern auch wegen der immer noch guten Versorgung mit Kinderbetreuungsangeboten – nicht als ein von Frauen präferierter Weg der Vereinbarkeit durchgesetzt. Sie wird im Betrieb nur von Wenigen, nur in Verbindung mit der Rückkehr aus der Elternzeit und dabei auch nur temporär genutzt. Alle Teilzeitbeschäftigte sind Frauen. Jährlich findet ein Personalgespräch statt, in dem nachgefragt wird, ob die Teilzeitkräfte ihre Arbeitszeit erhöhen wollen. Das Unternehmen ist an Vollzeit interessiert, respektiert aber die Teilzeitwünsche der Beschäftigten.

Prämie für Kinderbetreuungskosten

Kinderbetreuungsplätze sind in der Region ausreichend vorhanden. Die Infrastruktur war zu DDR-Zeiten sehr gut ausgebaut und ist es auch heute noch. Nach Auffassung der Geschäftsführung stellen jedoch die hohen Kosten der Betreuungsplätze ein Problem dar. Da einer der Geschäftsführer selbst fünf Kinder hat und aus eigener Erfahrung weiß, was Kinder »kosten«, hat das Thema im Betrieb einen hohen Stellenwert. Der Betrieb zahlt den Mitarbeiter/inne/n monatlich einen steuerfreien Kindergartenzuschuss in Höhe von 51 Euro. Die Geschäftsleitung bezeichnet es als »fair«, wenn alle 80 Beschäftigten auf diese Weise einen Teil der Kosten für die Kindergartenplätze der Beschäftigten mit kleinen Kindern mittragen und sieht dies als gesellschaftliche Aufgabe aller an. Diese Auffassung wird jedoch nicht von allen Beschäftigten geteilt. Die Beschäftigten diskutieren unter anderem, dass man eher ältere Mitarbeiter/innen beim Übergang in den Ruhestand durch Aufstockung der Vergütung in Altersteilzeit unterstützen sollte. Bei der Entscheidung, Mitarbeiter/innen mit Kindern zu unterstützen, spielt für die Unternehmensleitung eigenen Aussagen zufolge auch die demographische Entwicklung und die Sorge einer künftigen Fachkräfteknappheit eine Rolle.

Preis für Familienfreundlichkeit

Im Unternehmen wird ein Mix aus sozialer Verantwortung und betrieblichen Erfordernissen gelebt, der von der Geschäftsleitung als win-win Situation beschrieben wird. Ende der 90er Jahre kam die Idee auf, sich für einen familienfreundlichen

Preis zu bewerben, nicht zuletzt, um mit der Zertifizierung die Mitarbeiterbindung zu stärken. Allerdings bestand dabei die Befürchtung, dass aktuelle und potentielle Kunden kein Verständnis für eine familienfreundliche Ausrichtung des Unternehmens haben und von der Erteilung von Aufträgen Abstand nehmen könnten. Die Überlegung war, dass Kunden aus Kostengründen andere Betriebe bevorzugen könnten, die leistungsorientiert und weniger sozial ausgerichtet sind, und dass Kunden nicht bereit sein würden, familienfreundliche Maßnahmen des Betriebs indirekt mitzufinanzieren. Diese Befürchtungen haben sich als unbegründet erwiesen.

Heute ist die Geschäftsleitung davon überzeugt, dass der Preis dem Unternehmen eher genützt hat. Einige Kunden haben sogar mit Anerkennung auf die Verleihung des Preises reagiert. Auf das Betriebsklima hat sich die familienorientierte Ausrichtung des Betriebs positiv ausgewirkt. Der Betrieb hat sich inzwischen erneut bei einem Wettbewerb zum familienfreundlichen Betrieb beworben, um den Prozess zu mehr Familienfreundlichkeit im Unternehmen fortzusetzen und weiter zu verbessern. Durch diese Bewerbung sollen die Bemühungen, die mit der ersten Preisverleihung einsetzen, auf ihren Erfolg und die externe Anerkennung getestet werden.

Gleichstellung

Frauenförderung und Gleichstellung sind im Unternehmen kein Thema. Weder Geschäftsführung noch Betriebsrat sehen darin eine Notwendigkeit. Grundsätzlich zähle die Leistung, die ein/e Mitarbeiter/in einbringt – unabhängig vom Geschlecht. In der Praxis wird es weiblichen Führungskräften ermöglicht, ihre Position im Unternehmen weiterhin auszuüben, wenn sie Kinder bekommen. Dies gilt auch dann, wenn sie zunächst in Teilzeit arbeiten und dem Unternehmen nur noch halbtags zur Verfügung stehen oder ganz oder teilweise von zu Hause aus arbeiten. So gilt es als selbstverständlich, dass eine Chefingenieurin mit zwei kleinen Kindern zurzeit dem Betrieb nur halbtags zur Verfügung steht. Dass der Frauenanteil im Entwicklungsbereich mit 10 vH sehr niedrig ist, während Buchhaltung und Sekretariate ausschließlich mit Frauen besetzt sind, wird im Betrieb nicht als Hinweis auf mögliche bestehende strukturelle Probleme in Bezug auf die Karriereentwicklung von Frauen wahrgenommen. Kriterium der Bewertung und Anlass zum Tätigwerden sind ausschließlich artikulierte Wünsche der Frauen im Betrieb, und hier gibt es immer eine positive Reaktion der Geschäftsführung.

Dies zeigt sich deutlich im Bereich der Weiterbildung, die im Betrieb aufgrund der schnellen technologischen Veränderungen in der Branche eine wichtige Rolle spielt. Grundsätzlich wird jede Eigeninitiative zur Weiterbildung gefördert, wobei aber niemand dazu gezwungen wird. Dies gilt sowohl für weibliche als auch für

männliche Beschäftigte. Die Geschäftsführung erwartet und bestätigt, dass die weiblichen Beschäftigten ihre Karrierewünsche genauso äußern wie Männer. Viele Frauen kommen von selbst auf die Betriebsleitung zu und fragen nach Möglichkeiten zu Weiterbildung und beruflichem Aufstieg. Umgekehrt fragt der Personalleiter aber auch alle – Frauen wie Männer – gezielt nach ihren Karrierevorstellungen.

4.4.5 Zusammenfassung

Die Familienfreundlichkeit des Unternehmens ergibt sich primär daraus, dass der Erfolg der Firma wesentlich vom Können und von der Motivation der Mitarbeiter/innen abhängt. Aus diesem Grund liegt der Schwerpunkt der Personalführung und der Personalarbeit in der Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen, die die Mitarbeiter/innen in die Lage versetzen, private Verpflichtungen und die Aufgaben der Firma weitestgehend konfliktfrei nebeneinander zu erfüllen.

Für den Betrieb strategiebildend sind die beiden Geschäftsführer, die im Betrieb ihre Ideen umsetzen – sowohl im technischen Bereich als auch im Bereich der Personalentwicklung. Der Betriebsrat spielt eine nachrangige Rolle und hat das Leben im Betrieb bisher kaum geprägt. Beide Geschäftsführer haben Familie – einer der beiden sogar fünf Kinder – und beide haben erwerbstätige Ehefrauen. Aus diesem Grund sind sie mit den Anforderungen und Schwierigkeiten, Beruf und Familie in Einklang miteinander zu bringen, bestens vertraut und entwickeln Verständnis und Entgegenkommen für Beschäftigte mit Kindern.

Gleichzeitig steht für die beiden Geschäftsführer der betriebswirtschaftliche Erfolg der Firma im Mittelpunkt des Interesses. Ein Grund für die gute Platzierung am Markt dürften die niedrigen Arbeitskosten sein. Der Betrieb ist nicht tarifgebunden und zahlt Entgelte, die weit unterhalb des Niveaus der Bezahlung in anderen Betrieben der gleichen Branche liegen. Dies wird klar als Nachteil für die Attraktivität des Betriebes für die derzeitigen und künftigen Mitarbeiter gesehen. In diesem Kontext versucht die Geschäftsführung andere für Mitarbeiter attraktive Elemente zu entwickeln, wozu u. a. das gute Betriebsklima und die familienfreundliche Ausrichtung gehören. Familienfreundlichkeit ist somit strategisch auch als Kompensation für die aus Wettbewerbsgründen für erforderlich gehaltene untertarifliche Bezahlung etabliert worden. Diese Einschätzung wird auch dadurch erhärtet, dass es im Betrieb zunächst Befürchtungen gab, dass die Kunden eine familienfreundliche Ausrichtung des Betriebes als kostensteigernden Faktor sehen und durch Hinwendung zu Mitbewerbern sanktionieren würden.

Die familienfreundliche Orientierung ist in diesem Betrieb folglich eine Mischung aus programmatischer Überzeugung, dass die Verbesserung der Arbeitsbedingungen an sich wichtig ist, und betriebswirtschaftlicher Nutzung des Themas. Dabei spielt die soziale Prägung durch die Erfahrungen in der DDR immer noch eine große Rolle. So ist es eine Selbstverständlichkeit, dass Frauen am Erwerbsleben teilhaben und überwiegend Vollzeit arbeiten, denn Familie und Erwerbsarbeit gehörten in der DDR selbstverständlich zu einem erfüllten weiblichen Lebensentwurf. Deshalb führt auch die Erfüllung des Kinderwunsches nicht dazu, dass Frauen länger aus dem Beruf aussteigen oder längerfristig in Teilzeit arbeiten, wie dies in den alten Bundesländern häufig der Fall ist. Kinderbetreuungseinrichtungen genießen eine hohe Akzeptanz und Eltern sehen Vorteile in einer professionellen Betreuung auch ihrer kleinen Kinder »außer Haus«. Zudem ist die Betreuungssituation gut, so dass die Tendenz besteht, dass Frauen schon während der Elternzeit wieder in das Unternehmen zurückkehren. Die im Verhältnis zu DDR-Zeiten hohen Betreuungskosten werden durch die Zahlung eines Kinderbetreuungszuschusses gemildert. Beide Geschäftsführer sagen, dass sie im Rahmen ihrer Managementtätigkeit im Wesentlichen das fortsetzen, was sie schon zu DDR-Zeiten im Betrieb gelernt hatten.

Fördernde Faktoren für das Gelingen von Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind die wirtschaftliche Situation des Betriebes, die Art der Tätigkeit, die Betriebsgröße und der geringe Frauenanteil im Unternehmen. In einem wachsenden Betrieb können Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten leichter umgesetzt werden. Da Entwicklungsarbeit in hohem Maße unabhängig vom Arbeitsort erfolgen kann und in der Regel keine ständige Interaktion mit den Kolleg/inn/en erfordert, gibt es gute Möglichkeiten für die vereinbarkeitsfreundliche individuelle Arbeitszeitregelung und die Arbeit zu Hause. Die Geschäftsleitung kennt aufgrund der geringen Betriebsgröße jede/n Beschäftigte/n persönlich und ist über die jeweilige konkrete familiäre Situation informiert, auch die Kolleg/innen untereinander wissen um vorhandene Vereinbarkeitserfordernisse. Vor diesem Hintergrund ist es leichter, Verständnis für ggf. notwendige Sonderregelungen aufzubringen. Gleichwohl gibt es unter den Mitarbeiter/inne/n Konkurrenzen um knappe Mittel, wie man an der Debatte Kinderbetreuungszuschüsse vs. Zuschüsse für Beschäftigte in Altersteilzeit sieht.

Ob die familienfreundliche Praxis durch das stärkere Eindringen von Markterfordernissen in den Betrieb (vgl. kapazitätsorientierte Arbeitszeiten, Fixpreise und Fixzeiten für kundenspezifische Projekte, Prämierung der Vermeidung von Arbeitszeitausweitung usw.) oder durch die bereits jetzt langen üblichen Arbeitszeiten beeinträchtigt wird, war im Rahmen der Fallstudie nicht zu klären.

Da die familienfreundliche Praxis bisher ausschließlich auf persönlichen Absprachen und nicht auf in Betriebsvereinbarungen fixierten Regelungen basierte, ist sie prinzipiell jederzeit rücknehmbar. Sie gilt als »Bonus« und nicht als Anspruch. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten und insbesondere in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit, wo ein Arbeitsplatz an sich einen hohen Wert hat, könnten der Leistungsdruck steigen, die Ansprüche der Beschäftigten sinken und die Vereinbarkeitsmöglichkeiten somit unter Druck geraten.

Der Betrieb ist in unsere Typologie schwer einzuordnen, er stellt in vieler Hinsicht eine Mischform dar: Mit dem Typ 1 hat er die Nutzung des Themas für betriebswirtschaftliche Ziele gemeinsam, ebenso wie die Vermeidung von Vereinbarungen und die Orientierung auf Einzelfalllösungen. Allerdings unterscheidet er sich vom Typ 1 durch die aus der DDR-Erfahrung stammende selbstverständliche Orientierung auf Vollzeitarbeit von Frauen und Müttern und hat ansatzweise Ähnlichkeiten mit dem Typ 3.

4.5 SOZIALER DIENSTLEISTER – BLOCKIERTE FAMILIENFREUNDLICHKEIT

4.5.1 Angaben zum Betrieb

Ein mittelständischer Betrieb in ländlicher Umgebung in Niedersachsen ist in der Förderung und Betreuung von Behinderten tätig und beschäftigt fast 400 Mitarbeiter an 13 Standorten. Der Betrieb gehört zum Geltungsbereich des Bundesangestelltentarifs für kommunale Arbeitgeber mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 38,5 Stunden. Die Teilzeitquote im Betrieb liegt bei 65 vH.

Der Betrieb ist in vier Fachbereiche unterteilt: Frühförderung, Kindertagesstätten, Wohnen und Werkstätten. Mit knapp 200 Beschäftigten (darunter 100 in Vollzeit), die rund 600 Werkstatt-Arbeitsplätze für Behinderte betreuen, stellen die Werkstätten den größten Bereich dar. Die anderen Fachbereiche umfassen zwischen 25 und 35 Vollzeitstellen und eine größere Zahl von Teilzeitbeschäftigten. Zudem gibt es etwa 100 bis 120 Beschäftigte in Minijobs. Diese Anzahl steigt weiter an, da insbesondere im Werkstättenbereich ein steigendes Arbeitsvolumen durch weitere 400-Euro-Jobs aufgefangen wird.

Der Frauenanteil beträgt etwa 55 vH. Frauen sind auch in Führungspositionen vertreten. So sind zwei von vier Fachbereichsleitungen mit Frauen besetzt. Der hohe Anteil von Teilzeit und geringfügiger Beschäftigung spiegelt die Wirksamkeit tradi-

tioneller Familienleitbilder wider, die in der ländlich geprägten Region noch vorherrschen. Mit Teilzeit oder geringfügiger Arbeit erwirtschaften Frauen einen Zuverdienst zum Haushaltseinkommen.

Der Betrieb expandiert seit Jahren. In nächster Zeit sollen noch einmal 30 bis 60 Beschäftigte eingestellt werden. Da der Betrieb in der Gegend einen guten Ruf genießt und zu den zehn besten Arbeitgebern der Region gehört, findet er leicht passendes Personal. Die Gehälter sind jedoch verhältnismäßig niedrig, da die Beschäftigten tendenziell tariflich niedriger eingestuft sind, als ihre Qualifikation es zulassen würde.

4.5.2 Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien

Es gab in diesem Betrieb schon in den 80er Jahren erste Versuche, familienfreundliche Maßnahmen zu etablieren. Allerdings waren dies einzelne Regelungen, die keine breite Wirkung entfalteten, und daraus ist keine umfassende Strategie geworden. Erste Vereinbarungen (s. u.) wurden 1986 abgeschlossen und damit lange, bevor das Thema ins Zentrum der öffentlichen Diskussion geraten ist. Nach zwei erfolglosen Versuchen von Beschäftigten und Betriebsrätern, die Einrichtung eines Betriebskindergartens durchzusetzen, ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie betriebsintern allerdings kein Thema mehr.

Der Geschäftsführer, der die an ihn herangetragene Idee des Betriebskindergartens klar ablehnte – auch wenn dies nicht offen nach außen kommuniziert worden ist – ist der Überzeugung, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie letztlich Privatsache jeder und jedes Einzelnen ist und den Betrieb kein Geld kosten darf. Aus diesem Grund lehnt er es grundsätzlich ab, Regelungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Betriebsvereinbarungen festzuschreiben. Auch die bereits bestehenden Betriebsvereinbarungen werden nicht systematisch bekannt gemacht, so dass viele Anspruchsberechtigte keinen Gebrauch davon machen (können).

Unterhalb der Schwelle von schriftlichen Vereinbarungen scheint in dem Betrieb jedoch einiges möglich zu sein. Die Geschäftsführung ist eigenen Aussagen zufolge bemüht, eine mitarbeiterfreundliche Personalpolitik zu betreiben. Dazu gehören ggf. auch individuelle Lösungen, die die Vereinbarkeit erleichtern. Diese werden jedoch ausschließlich als Einzelfälle behandelt, die nicht auf andere Betriebsbereiche oder Personen übertragbar sind. Dadurch werden persönliche Abhängigkeiten und Ungleichheiten innerhalb der Belegschaft geschaffen.

Überwiegend sind die in diesem Betrieb beschäftigten Frauen auf private Lösungen der Vereinbarkeitsprobleme angewiesen. So arbeiten viele Mütter nach der Geburt von Kindern aufgrund begrenzter Betreuungsmöglichkeiten für ihre Kinder in (sehr) kurzer Teilzeit. Ein Teil der Frauen kehrt gar nicht wieder in den Betrieb zurück.

Die derzeitige Geschäftsführung war nicht in der Lage, die Frage zu beantworten, wie die im Betrieb beschäftigten Eltern es schaffen, gleichzeitig die beruflichen Anforderungen und die Verantwortung für die Familie zu meistern. Diese Frage wird ganz offensichtlich aus personalpolitischer Sicht für nachrangig gehalten. Der Betriebsrat hat zwar eine andere Sicht auf die Dinge und wünschte sich – nicht nur im Feld der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – eine andere Geschäftspolitik der Betriebsleitung, er ist aber selbst nur begrenzt handlungsfähig und hat offensichtlich auch keine Partner, mit denen zusammen er das Thema im Betrieb neu platzieren könnte.

4.5.3 Regelungen und Vereinbarungen

Eine Betriebsvereinbarung von 1986 gewährt allen *Alleinerziehenden* monatlich einen halben freien Arbeitstag, der in allen Einrichtungen und der Verwaltung an einem Freitag genommen wird, im Wohnheimbereich im Anschluss an einen arbeitsfreien Vormittag, so dass ein ganzer arbeitsfreier Tag entsteht. Teilzeitbeschäftigte mit einer Beschäftigungszeit bis zu 21 Stunden wöchentlich und Nachtbereitschaften sind von dieser Regelung ausgeschlossen. Nach der Einschätzung des Betriebsrats sind es derzeit etwa 20 Beschäftigte, die von dieser Betriebsvereinbarung Gebrauch machen (können).

Eine weitere Betriebsvereinbarung »*Geburtstage von Mitarbeitern*« bestimmt, dass alle Beschäftigten an ihrem Geburtstag, der auf einen Arbeitstag fällt, eine Dienstbefreiung nach dem Mittagessen erhalten. Diese Vereinbarung wurde 1986 geschlossen, als die Personaldecke noch größer war. Heute kann diese Regelung nicht mehr in jedem Fall realisiert werden.

Eine Betriebsvereinbarung zum Thema »*Arbeitsbefreiung*« aus dem Jahr 1997 gewährt den Beschäftigten Arbeitsbefreiungen: bei der Niederkunft der Ehefrau oder der Lebensgefährtin zwei Arbeitstage, beim Tod des Ehegatten oder Lebensgefährten, eines Kindes oder Elternteils vier Arbeitstage und bei schwerer Erkrankung eines Angehörigen im Haushalt ebenfalls bis zu vier Arbeitstage. Diese Regelungen sind großzügiger als die tariflich vereinbarten.

4.5.4 Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen

Kinderbetreuung

Zu Beginn der 90er Jahre gab es erstmals eine Initiative von Beschäftigten, einen Betriebskindergarten einzurichten. Sieben Kinder sollten untergebracht werden. Der Vorstoß scheiterte damals daran, dass keine Einigung über den Standort eines Betriebskindergartens erzielt werden konnte, weil sowohl die Wohn- als auch die Arbeitsorte der betroffenen Beschäftigten weit auseinander lagen. 1999 wurde die Frage nach der Errichtung eines Betriebskindergartens vom Betriebsrat erneut aufgeworfen. Anlass dafür war die persönliche Betroffenheit von einigen Betriebsrättinnen, die einen Kindergartenplatz für ihre eigenen Kinder suchten. Von anderen Personen der Belegschaft wurden hingegen keine weiteren Plätze nachgefragt, so dass die als notwendig erachtete Anzahl von 10 Kindern nicht erreicht wurde und das Projekt offiziell an ungenügender Nachfrage scheiterte. Die Geschäftsführung unterstützte zwar die Idee eines Betriebskindergartens verbal, war aber nicht bereit, sich finanziell dafür zu engagieren. Die vordergründig wohlwollende Prüfung der Initiative durch die Geschäftsleitung hatte das Ziel, die betroffenen Beschäftigten an den Betrieb zu binden, gleichwohl war man jedoch klar gegen die Einrichtung eines Betriebskindergartens. Die Betriebsleitung vertritt bis heute den Standpunkt, dass sie allen Mitarbeiter/inne/n gegenüber Verpflichtungen hat und nicht einzelne Eltern bevorzugen kann.

Im Betrieb interessiert man sich nicht wirklich für die Lösung von Kinderbetreuungsproblemen. Dabei bestünde durchaus Handlungsbedarf. Die Öffnungszeiten der kommunalen Kindergärten sind nicht kompatibel mit den Arbeitszeiten im Betreuungsbereich des Betriebes. Dort, wo feste Arbeitszeiten in Vollzeit vorgegeben sind, reichen die normalen Öffnungszeiten der Kindergärten in keinem Fall aus, so dass auf eine zusätzliche Betreuung kleiner Kinder zurückgegriffen werden muss. Viele Kinder werden ganz oder teilweise im familiären Umfeld betreut, da in der ländlich geprägten Region immer noch traditionelle Familienleitbilder vorherrschen. Der Betrieb hat keine Kontakte zu den kommunalen Trägern der Kindergärten und macht die begrenzten Öffnungszeiten auch nicht zum Thema einer Diskussion in der Region.

Die Geschäftsleitung setzt letztlich auf individuelle Lösungen im Einzelfall – z.B. wenn gute Mitarbeiter/innen im Betrieb gehalten werden sollen. So wird es einer Mitarbeiterin, die einen Kindergarten leitet, entgegen den sonst üblichen Verfahren ermöglicht, ihr eigenes Kind dorthin mitzubringen. Auch Teilzeitlösungen in Be-

reichen, in denen sie eigentlich nicht vorgesehen sind, wird im Einzelfall zugestimmt. Im Regelfall werden Teilzeitwünsche in den Werkstätten und im Betreuungsbereich jedoch aus betriebswirtschaftlichen Gründen abgelehnt, da die Übergabe der Aufgaben bei der Ablösung zwischen zwei Teilzeitkräften zu aufwändig sei. Andererseits können sich viele Beschäftigte Teilzeitarbeitsplätze aus finanziellen Gründen auch gar nicht leisten.

Im Ergebnis sind Mitarbeiter/innen mit Vereinbarkeitsproblemen – sofern sie sie nicht individuell und/oder unter Einbeziehung von Familienangehörigen und Nachbarn lösen können – ausschließlich vom Wohlwollen der Vorgesetzten und ihrem Willen abhängig, eine individuelle Lösung als Ausnahmefall zu organisieren.

Auch die Ferienbetreuung von Kindern ist aus Sicht des Betriebs eindeutig ein privates Problem, das zu Hause und nicht vom Betrieb gelöst werden muss.

Arbeits- und Urlaubszeiten

Die Arbeitsabläufe in den Geschäftsbereichen sind sehr unterschiedlich und wirken sich dementsprechend auf die Gestaltung der Arbeitszeiten aus. Die Arbeitszeit der Teilzeitbeschäftigten variiert zwischen zwei Stunden und 38 Stunden pro Woche. In vielen Bereichen ist aufgrund der kurzen Öffnungszeiten der Einrichtungen (31,5 Stunden) Vollzeitarbeit nicht möglich. In der Frühförderung gibt es viele Teilzeitstellen, weil hier die Arbeitszeit sehr flexibel gehandhabt werden kann. Im Gegensatz dazu findet man im Werkstättenbereich kaum Teilzeitstellen vor und die Arbeitszeiten sind fest vereinbart und nicht flexibel gestaltbar. Die Arbeitszeiten ergeben sich aus der Arbeitsorganisation, die als mehr oder weniger unveränderbar angesehen wird. Familienfreundliche Arbeitszeitregelungen sind im Betrieb kein Thema.

Der Betriebsrat startete 2001 einen von der Belegschaft nicht unterstützten Versuch, Arbeitszeitkonten einzurichten, um für die Beschäftigten flexiblere Arbeitszeiten zu ermöglichen und die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben durch die Einführung von Gleitzeit zu erleichtern. Die Geschäftsleitung hat dies mit der Begründung zurückgewiesen, dass wichtigere Probleme zur Lösung anstünden. Inoffiziell gibt es jedoch Zeitkonten, die von der Leitung in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten geführt wurden. Dies sind bislang allerdings Einzelfälle und die entsprechende Praxis ist nicht transparent.

Im Sommer wird der Betrieb während der Schulferien für drei Wochen geschlossen, so dass alle Beschäftigten während dieser Zeit einen Teil ihres Urlaubs nehmen müssen. Bei vielen Beschäftigten sei zwar der Wunsch da, die Lage des Urlaubs flexibel zu gestalten, aber aus betriebswirtschaftlichen Gründen sei dies nicht

möglich, da auf diese Weise der Einsatz von Vertretungen während des Jahres eingespart würde.

Elternzeit

Während der Elternzeit werden die nicht besetzten Arbeitsplätze normalerweise mit befristet Beschäftigten besetzt, bis die Mütter (oder Väter) in den Betrieb zurückkehren. Für Beschäftigte in Leitungspositionen ist die Inanspruchnahme der Elternzeit jedoch schwieriger, da diese Stellen nicht für sie freigehalten werden können. Deshalb kommen Mitarbeiter/innen in Führungspositionen in der Regel schnell wieder in den Betrieb zurück. Insgesamt nimmt die Zahl derer, die schon während der Elternzeit zeitweise wieder arbeiten, ständig zu. Bei den Müttern beobachtet die Geschäftsführung ein Umdenken: Erwerbsarbeit wird nach der Geburt von Kindern häufiger als früher wieder aufgenommen.

Es werden drei Gründe dafür genannt, dass Mütter nach der Elternzeit nicht in den Betrieb zurückkehren: Erstens, sie haben mehrere Kinder, deren Versorgung bei Berufstätigkeit der Mutter nicht möglich ist. Zweitens, zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie können sie nicht auf den Familienverband zurückgreifen, der zur Koordination notwendig ist. Drittens, eine Rückkehr in den Beruf ist nur möglich, wenn das Ende der täglichen Arbeitszeit planbar ist. Der Fakt, dass Mütter aus Gründen schwerer Vereinbarkeit nicht in den Betrieb zurückkehren, wird in keiner Weise problematisiert. Man geht davon aus, dass die traditionellen Rollenmuster in der Familie noch gut funktionieren. Offensichtlich werden (inzwischen) auch seitens der Beschäftigten keine Kritiken am aktuellen Zustand und keine Wünsche zur Verbesserung der Vereinbarkeit mehr artikuliert.

4.5.5 Zusammenfassung

Dieser Betrieb ist ein Beispiel dafür, dass Versuche von Beschäftigten und Betriebsrat, systematisch familienfreundlichere Arbeitsbedingungen zu schaffen, von der Geschäftsleitung blockiert werden. Er ist eindeutig dem Typ 1 zuzuordnen, denn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird nahezu ausschließlich als privates Problem der Beschäftigten angesehen. Familienfreundliche Maßnahmen werden – wenn überhaupt – nur in Einzelfällen gewährt. Diese Einzelfallregelungen sind im Betrieb nicht transparent und schaffen persönliche Abhängigkeiten und Ungleichheiten innerhalb der Belegschaft. Inzwischen artikulieren die Beschäftigten kaum noch Unterstützungsbedarfe, und auch der Betriebsrat steht dem Thema relativ hilflos gegenüber.

Wenn auch das Verhalten der Geschäftsleitung der letztlich entscheidende Grund dafür ist, dass Familienfreundlichkeit in dem Betrieb keinen Platz hat, sind für die Situation im Betrieb darüber hinaus mehrere Faktoren ausschlaggebend:

Ungünstig dürfte sich der Fakt auswirken, dass die Belegschaft auf 13 Standorte verteilt ist und in den unterschiedlichsten Arbeitszeitformen – von Vollzeit über vollzeitnahe Teilzeit bis zu Minijobs, von fixen Arbeitszeiten über Schichtarbeit bis zu Bereitschaftsdiensten – arbeitet. Dies erschwert zum einen die Verständigung über existierende Problemlagen, zum anderen aber auch das Finden passender Lösungen für die breite Vielfalt an Unterstützungs- und Regelungsbedarfen.

Ein flexibler Personaleinsatz ist in diesem Betrieb nicht so einfach umsetzbar. Hier spielen die sozialen und persönlichen Kontakte der Beschäftigten zu den zu betreuenden Personen eine wichtige Rolle, die Qualität der Betreuung wird u. a. durch die Bereitstellung stetiger Ansprechpartner gewährleistet. Auch eine Präsenz vor Ort ist zwingend erforderlich. Einer starken Flexibilität des Personaleinsatzes sind deshalb deutlich engere Grenzen gesetzt, als es in einem Produktionsbetrieb oder gar in einem Entwicklungsbetrieb der Fall ist.

Schließlich spielt auch die traditionelle Lebensweise im ländlichen Raum eine Rolle, wo die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung häufig noch praktiziert wird und die Familie oder Nachbarn zumindest zum Teil Betreuungsaufgaben mit übernehmen. Allerdings scheint die Bedeutung dieses Faktors abzunehmen. Frauen wollen zunehmend auch nach der Geburt von Kindern erwerbstätig bleiben, traditionelle Familienstrukturen erodieren, und auch der ökonomische Zwang zur Erhöhung des »Zuverdienstes« von Frauen wird größer.

Andererseits gibt es auch günstige Bedingungen für die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen. Der Betrieb erwirtschaftet gute Gewinne und baut weiter Beschäftigung auf. Beides kann den Spielraum für die Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen erweitern.

4.6 PAPIERHERSTELLER – FAMILIENFREUNDLICHKEIT ALS KONTINUIERLICHER PROZESS

4.6.1 Angaben zum Betrieb

Ein familiengeführtes mittleres Unternehmen der Papiererzeugung beschäftigt am Stammsitz 1.000 Mitarbeiter/innen. Seit Beginn der 90er Jahre entwickelte es sich zu einem Global Player mit mehreren Standorten und Verkaufsbüros weltweit und

gehört heute bei bestimmten Produkten zu den Weltmarktführern. Am Standort befinden sich neben der Produktion auch die Zentralbereiche Forschung, Entwicklung, Marketing und Vertrieb. Der Betrieb ist tarifgebunden.

Der Anteil der Angestellten beträgt 43 vH. Fast ein Fünftel der Mitarbeiter am Standort arbeitet in Forschung und Entwicklung. Der Frauenanteil beträgt 15 vH. Die Mehrzahl der Frauen sind Angestellte, im gewerblichen Bereich sind nur einzelne Frauen beschäftigt. Die Teilzeitquote bei den Angestellten beträgt 6 vH. In der Produktion arbeiten derzeit mehr als 70 männliche Beschäftigte in vollzeitnaher Teilzeit.

In der Produktion wird vollkontinuierlich in Schichten gearbeitet, im Angestelltenbereich gibt es Vertrauensarbeitszeit. Der Betrieb bildet über den eigenen Bedarf hinaus aus, vor allem im Beruf des Papiermachers. Rund 90 vH der Auszubildenden sind Männer. Das Unternehmen bemüht sich jedoch auch gezielt darum, Frauen für die Ausbildung in typischen Männerberufen zu gewinnen.

4.6.2 Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien

Die familienfreundliche Orientierung ist eng verbunden mit der langen sozialen Tradition des familiengeführten Unternehmens, das schon in den 50er Jahren ein Kinderheim und einen Betriebskindergarten unterhielt. Betriebsrat und Personalabteilung sind sich einig darin, dass familienfreundliche Maßnahmen im Interesse der Beschäftigten wichtig für den Betrieb sind und arbeiten in diesem Themenfeld sehr kooperativ zusammen.

Die soziale Begründung familienfreundlicher Betriebspolitik wird inzwischen ergänzt durch eine starke Orientierung auf Mitarbeiterbindung, weil ein künftiger Fachkräftemangel infolge der demographischen Entwicklung befürchtet wird. Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter/innen versucht das Unternehmen, seine Attraktivität auch durch familienfreundliche Arbeitsbedingungen noch zu steigern.

Ein dritter begründender Faktor ist die im Betrieb praktizierte Frauenförderung. Sie geht auf die Überzeugung zurück, dass gemischte Gruppen bessere Leistungen erbringen. Das Unternehmen arbeitet daran, den Frauenanteil an den Beschäftigten langfristig zu steigern und die Attraktivität des Unternehmens insbesondere auch für Frauen zu erhöhen, die es in den für den Betrieb relevanten Berufen zunehmend gibt.

Das unmittelbar praktische familienfreundliche Engagement in diesem Betrieb geht ursprünglich darauf zurück, dass Frauen mit kleinen Kindern an den Betriebs-

rat herangetreten waren und Bedarfe im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geäußert hatten – insbesondere den Wunsch nach Teilzeitarbeit und nach betrieblicher Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Es ist also ganz praktisch und von unten entstanden, dann aber in die langfristigen Überlegungen und Planungen von Personalwesen und Betriebsrat aufgenommen und seither von ihnen kontinuierlich verfolgt und vervollkommen worden. Im Hinblick auf manche Regelungen (z. B. Teilzeit) waren die betrieblichen Regelungen den gesetzlichen voraus.

4.6.3 Regelungen und Vereinbarungen

1993 wurde die erste *Betriebsvereinbarung zum Thema Familie, Beruf, Teilzeit* nach fast vier Jahren Verhandlung unterzeichnet. Widerstände in der Betriebsleitung konnten durch die Unterstützung der Unternehmerfamilie schließlich überwunden werden. Das Ziel dieser Betriebsvereinbarung war es, die Bedingungen für weibliche Beschäftigte mit Familienpflichten zu verbessern. Darin wurde vereinbart, dass Geschäftsleitung und Betriebsrat über die Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen beraten. Teilzeitarbeit wird ermöglicht, wenn Mitarbeiter/innen Kinder erziehen oder kranke Angehörige pflegen. Für diese Fälle war das Rückkehrrecht auf einen Vollzeitarbeitsplatz verankert. Nach einer Auflösung des Arbeitsverhältnisses im Anschluss an den gesetzlichen Erziehungsurlaub bot das Unternehmen eine bevorzugte Wiedereinstellungsmöglichkeit für die Dauer von zwei Jahren. Ebenso erhielten Mitarbeiter/innen nach Auflösung des Arbeitsverhältnisses zur Pflege schwerkranker Angehöriger eine Wiedereinstellungszusage für die Dauer von drei Jahren, in Einzelfällen bis zu fünf Jahren.

1995 wurde eine neue und weiter gehende *Betriebsvereinbarung zur Frauen- und Familienförderung* abgeschlossen. Sie ergänzte die schon bestehende Betriebsvereinbarung durch das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern als Unternehmensgrundsatz. Nunmehr ging es darum, in den betrieblichen Strukturen selbst Veränderungen herbeizuführen, um die traditionelle Benachteiligung von Frauen zu überwinden. So wurde die gleiche Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen der Personalentwicklungsplanung in die Betriebsvereinbarung aufgenommen und der Schwerpunkt der Gleichbehandlung von Frauen und Männern auf den Bereich der Aus- und Weiterbildung gelegt. Zusätzlich zu den schon existierenden Regelungen wurde der Anspruch auf maximal zehn Belegplätze in der städtischen Kindertagesstätte aufgenommen.

Zur Umsetzung dieser Betriebsvereinbarung wurde ein *Paritätischer Ausschuss* gegründet, der aus drei Unternehmensvertretern und drei Mitgliedern des Betriebsrats besteht. Er hat die Aufgabe, Mitarbeiter/innen und Geschäftsleitung umfassend und regelmäßig über Inhalte und Ziele sowie zu realisierende Maßnahmen der Betriebsvereinbarung zu informieren. Dieses Gremium trägt die Verantwortung für die Ausgestaltung und Umsetzung der familienfreundlichen Maßnahmen. Alle konkreten Probleme, die an die Personalabteilung und an den Betriebsrat herangetragen werden, spricht dieser Kreis an und sucht gemeinsam nach Lösungen.

1998 wurde eine Betriebsvereinbarung für ein *Pilotprojekt Frauen und Schichtarbeit* erfolgreich abgeschlossen. Ziel war die Erhöhung des Frauenanteils im gewerblichen Bereich. Alle Schichtarbeitsplätze sollten für Frauen zugänglich gemacht werden, um sie in den gewerblich-technischen Bereich zu integrieren und ihnen den Zugang zu qualifizierteren Tätigkeiten zu öffnen. Dieses Projekt betraf insbesondere den Einsatz von Frauen in der Produktion.

Zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat wurde 2004 eine *Regelungsabrede zum sozialen Umgang im Betrieb* vereinbart, die einen Verhaltenskodex enthält und den Umgang mit Konflikten in diesem Bereich regelt. Ansprechpartner in Konfliktfällen ist ein Arbeitskreis, der paritätisch von Personalabteilung und Betriebsrat besetzt wird. Er wird auf Kosten des Unternehmens im erforderlichen Maße qualifiziert, um im Bedarfsfall eine Konfliktanalyse durchführen zu können.

4.6.4 Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen

Vertrauensarbeitszeit

Die Vertrauensarbeitszeit wirkt sich auf das Leben der Mitarbeiter/innen im Angestelltenbereich familienfreundlich aus, obwohl dies nicht das ursprüngliche Ziel ihrer Einführung war. Nach Einschätzung der Betriebsparteien funktioniert die eigenverantwortliche Steuerung der Arbeitszeit gut und geht nicht nur nicht zu Lasten der Zeitinteressen der Beschäftigten, sondern wird eigenverantwortlich zur Anpassung an die Zeitbedarfe der Familie genutzt. Es gibt allerdings auch – nach Aussagen von Betriebsrat und Personalverantwortlichem jedoch nur einzelne – Fälle, wo Vertrauensarbeit zu starker und dauerhafter Verlängerung der Arbeitszeit führt. Allerdings sei im Betrieb ein Bewusstsein darüber vorhanden, dass Vertrauensarbeitszeit zu einer verlängerten Arbeitszeit führen kann und dies vermieden werden soll. Die Kollegen und Kolleginnen achten darauf und machen sich gegenseitig darauf aufmerksam, wenn die Arbeitszeit »aus dem Ruder« zu geraten droht.

Teilzeitarbeit

Teilzeitarbeit ist im Betrieb ein wichtiges Instrument für die Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie wurde ursprünglich angeboten, um möglichst viele Frauen zu motivieren, nach der Elternzeit in den Betrieb zurückzukehren. Teilzeitkräfte sollen ausdrücklich die gleichen Chancen auf Weiterbildung haben wie Vollzeitkräfte und werden in die Personalentwicklungspläne eingeschlossen. Spezielle Weiterbildungsangebote für Teilzeitkräfte existieren jedoch nicht. Es gibt zwei Gruppen von Teilzeitbeschäftigten:

1. Teilzeitarbeit bei weiblichen Angestellten

Weibliche Angestellte nutzen Teilzeit, um Erwerbstätigkeit und Sorgearbeit besser miteinander verbinden zu können. Ein Teilzeitarbeitsplatz wird häufig von Frauen mit Kindern gewünscht. Nach anfänglichen Widerständen seitens der Betriebsleitung wurde Teilzeitarbeit zu Beginn der 90er Jahre – lange vor Verabschiedung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes – verstärkt angeboten. Die meisten Frauen in Teilzeit arbeiten ca. 20 Stunden pro Woche, aber je nach Bedarf wird eine Bandbreite wöchentlicher Arbeitsstunden von 8 bis 35 genehmigt.

In der Regel kann den Teilzeitwünschen der Mitarbeiter/innen entsprochen werden, weil die Personalabteilung intensiv nach jeweils passenden Arbeitszeitarrangements sucht. Die individuelle Aushandlung von Teilzeit funktioniert unter anderem auch deshalb so reibungslos, weil die Anzahl der Teilzeit nachfragenden Frauen im Betrieb – aufgrund des insgesamt niedrigen Frauenanteils – relativ gering ist. Bei der Umsetzung von Teilzeit wird eine Art Jobsharing angestrebt, bei dem ein Arbeitsplatz von zwei Mitarbeiter/inne/n besetzt wird. Dies wird als Vorteil wahrgenommen, weil bei Fehlzeiten oder Urlaub nicht die gesamte Arbeit liegen bleibt. Allerdings wird nicht erwartet, dass die jeweils anwesende Mitarbeiterin in solchen Fällen die Aufgaben der fehlenden Kollegin mit erledigt.

Obwohl zahlenmäßig gering, erreicht Teilzeitarbeit eine hohe Akzeptanz im Unternehmen. Anders als in vielen anderen Unternehmen gibt es hier auch eine größere Anzahl von Führungskräften in Teilzeit – in der Mehrzahl Frauen, aber in Einzelfällen auch Männer. Allerdings liegt die wöchentliche Arbeitszeit der teilzeitbeschäftigten Führungskräfte mit ca. 30 Stunden eher im Bereich kurzer Vollzeit.

2. Teilzeit bei männlichen Schichtarbeitern in der Produktion

Eine Besonderheit ist die hohe Anzahl von derzeit mehr als 70 männlichen Schichtarbeitern in Teilzeit. Diese Praxis geht auf Erfahrungen mit einer befristeten

kollektiven Reduzierung der Arbeitszeit zur Beschäftigungssicherung vor ca. fünf Jahren zurück, in deren Rahmen die wöchentlichen Arbeitszeiten zeitweilig von 38 auf 35 Stunden pro Woche herabgesetzt wurden. Die Schichtarbeiter haben die kürzere Arbeitszeit als Verbesserung empfunden und wollten auf diesen Zeitwohlstand auch dann nicht verzichten, als die Arbeitszeit nach Verbesserung der wirtschaftlichen Situation wieder auf 38 Stunden herauf gesetzt wurde. Das Unternehmen konnte die Rückführung auf die zuvor geltende Vollzeit nur mit Schwierigkeiten durchsetzen. Nach dem Inkrafttreten des Teilzeit- und Befristungsgesetzes im Jahr 2000 musste der Betrieb die Arbeitszeitreduzierungswünsche der männlichen Schichtarbeiter jedoch berücksichtigen. Im Ergebnis stieg die Anzahl der Teilzeitbeschäftigte im Schichtbetrieb 2002 sprunghaft an und ist seitdem weiter gewachsen.

Die Gründe der Schichtarbeiter für ihren Wunsch nach kürzeren Wochenarbeitszeiten sind vielfältig. Die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein explizit genannter Grund für diese Entscheidung. Teilzeit vereinfacht das Familienleben, weil mehr Zeit zu Hause verbracht werden kann. Die kürzere Schichtarbeitszeit wird von einigen Beschäftigten aber auch gewünscht, um ihren Partnerinnen die Erhöhung ihrer Arbeitszeit zu ermöglichen und so einen besseren Ausgleich zwischen Erwerbs- und Familienleben für beide Partner zu finden. Ein weiterer Grund ist die Verringerung der gesundheitlichen Belastungen, die Schichtarbeit verursacht. Hinzu kommt, dass unter den bisherigen Bedingungen die tarifliche Arbeitszeit nur durch das Einbringen von Zusatzschichten erreicht worden ist. Diese Zusatzschichten, die von den Beschäftigten als besonders belastend empfunden werden, können nach der Arbeitszeitreduzierung wegfallen.

Diese Arbeitszeitverkürzung um etwa drei Stunden pro Woche je Beschäftigtem hatte positive Beschäftigungseffekte. Durch die Einführung dieser Teilzeitvariante konnten im Schichtbetrieb zwölf zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden. Viele Schichtarbeiter sind stolz darauf, mit ihrer Stundenreduzierung dazu beigetragen zu haben.

Rückkehr aus der Elternzeit und Wiedereinstellung

Elternzeit wird auch in diesem Unternehmen fast ausschließlich von Frauen genommen. Die Rückkehrwünsche der Mitarbeiter/innen in Elternzeit werden vom Betrieb ermittelt. Erfahrungsgemäß melden sich die Rückkehrerinnen von selbst. Geschieht dies nicht, werden sie von der Personalabteilung angeschrieben. Alle zwei Jahre lädt der Betrieb die Frauen in Elternzeit ein, um ihnen Informationen über die betriebliche Entwicklung zu geben.

Ein sehr hoher Prozentsatz der Frauen kehrt nach der Elternzeit wieder in den Betrieb zurück. Entscheidend für diese Erfolgsquote ist, dass der Betrieb versucht, den individuellen Wünschen der Beschäftigten beim Wiedereinstieg Rechnung zu tragen, und eine Vielfalt von individuellen Regelungen zulässt. So kommen z. B. Mütter zunächst nur für einen Tag pro Woche in den Betrieb, um sich und die Familie an die neue Situation zu gewöhnen, und steigern dann ihre Arbeitszeit nach Wunsch auf zwei oder mehr Tage. Eine Mutter arbeitet im Wechsel je eine Woche vormittags und eine Woche nachmittags, um ihr Kind dann betreuen zu können, wenn ihr Mann (in der jeweils entgegengesetzten Schicht) arbeitet. Auf diese Weise braucht die Familie vorerst keine zusätzliche Betreuung für ihr einjähriges Kind.

Wenn ein Teilzeitwunsch nicht sofort erfüllt werden kann besteht die Möglichkeit, die Regelung der bevorzugten Wiedereinstellung zu nutzen und abzuwarten, bis ein geeigneter Arbeitsplatz gefunden wird. Die geltende Betriebsvereinbarung gewährt einen bevorzugten Wiedereinstieg nach der Auflösung des Arbeitsvertrags nach der Elternzeit oder wegen der Pflege kranker Angehöriger. Davon muss jedoch nur selten Gebrauch gemacht werden, da für die Mehrzahl der Rückkehrerinnen unmittelbar nach Ablauf der Elternzeit ein geeigneter Arbeitsplatz gefunden wird.

Betriebliche Kinderbetreuung

Das kommunale Angebot an Kinderbetreuungsplätzen in der Region ist für den Bedarf der Beschäftigten nicht ausreichend und in vieler Hinsicht auch nicht passend. So gibt es wenige Angebote für Kinder im Krippen- und Grundschulalter, wenig Ganztagsbetreuung und keine Nachmittagsgruppen, und die Öffnungszeiten der Kindereinrichtungen sind häufig nicht mit den Arbeitszeiten der Eltern kompatibel. Viele Eltern müssen auf die Unterstützung von Familienangehörigen zurückgreifen, um die Betreuung ihrer Kinder zu sichern. Wer nicht auf die Familie zurückgreifen kann, steht vor einem Problem.

Der Betrieb versucht, hier durch eigene Angebote unterstützend zu wirken. Seit 1995 bietet er seinen Beschäftigten, die außerhalb der Stadt wohnen, zehn Belegplätze für Kinder zwischen drei und sechs Jahren in einem Kindergarten in der Nähe des Werks an. Die Betreuungsangebote erstrecken sich auf eine Vormittagsgruppe von 7 bis 12 Uhr, eine erweiterte Vormittagsgruppe von 7 bis 14 Uhr und eine Ganztagsgruppe von 7 bis 17 Uhr. Damit können derzeit alle Nachfragen nach Kindergartenbetreuung gedeckt werden. Im letzten Jahr wurden sieben von den zehn Belegplätzen tatsächlich in Anspruch genommen. Die Firma übernimmt den nicht durch den Elternanteil gedeckten Anteil der Kosten für die von den Beschäftigten genutzten Belegplätze des Kindergartens. Ein Antrag des Betriebsrats, zusätzlich

einen Firmenzuschuss zum Elternanteil zu zahlen, wurde abgelehnt. Die Eltern, die diesen Kindergarten nutzen, sind mit der Betreuung ihrer Kinder sehr zufrieden.

Das Interesse des Betriebes am Thema Kinderbetreuung spiegelt sich auch darin wider, dass jedes Jahr Bedarfsanalysen zu Kindergartenplätzen unter den Beschäftigten angefertigt werden. Dabei wurde festgestellt, dass erhebliche Lücken in der Betreuung von Kindern im Krippenalter, von Kindergartenkindern am Nachmittag und von Schülern nach dem Schulunterricht und während der Ferien bestehen. Der Betriebsrat hat dieses Problem aufgegriffen und arbeitet derzeit an einer Lösung. Seit zwei Jahren wird mit mehreren anderen Firmen am Ort ein Projekt vorbereitet, das die Gründung einer Betriebskindertagesstätte beinhaltet, in der Kinder vom Babyalter bis zum 12. Lebensjahr betreut werden und darüber hinaus eine Ferienbetreuung und eine so genannte »Randstundenbetreuung« angeboten werden.

Gleichstellung

Eine Betriebsvereinbarung von 1995 verankerte das Thema der Gleichstellung der Geschlechter systematisch im Betrieb und institutionalisierte es durch die Gründung der Paritätischen Kommission. Das bereits vorher im Betrieb beachtete Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie erfuhr mit der Ergänzung durch die Frauenförderung eine festere Verankerung.

Der Schwerpunkt der Gleichbehandlung von Frauen und Männern liegt im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Seither gab es auf diesem Gebiet Fortschritte. Es ist selbstverständlich, dass auch teilzeitbeschäftigte Frauen an den Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen. Das Pilotprojekt »Frauen in Schicht« ist erfolgreich abgeschlossen worden. Im gewerblichen Bereich stieg die Anzahl der weiblichen Auszubildenden. Allerdings ist es bisher noch nicht gelungen, eine Meisterin auszubilden. Alle Töchter von Beschäftigten zwischen 12 und 15 Jahren werden jedes Jahr angeschrieben und zum Girl's Day in den Betrieb eingeladen, um sie für eine Ausbildung im Betrieb zu interessieren. Von den ca. 100 Mädchen nehmen etwa 20 bis 30 diese Einladung an.

Die Frauenförderung hat auch dazu geführt, dass in der Personalabteilung inzwischen viele Frauen beschäftigt sind, die von sich aus darauf achten, dass weibliche Mitarbeiterinnen die gleichen Qualifizierungschancen erhalten wie ihre männlichen Kollegen. Für Frauen ist es allerdings in diesem Betrieb immer noch schwer, in leitende Positionen aufzusteigen. Sie streben wesentlich seltener in die oberen Hierarchieebenen, wollen sich eher nicht Machtkämpfen aussetzen und sind offensichtlich weniger als Männer bereit, der Erwerbsarbeit einen derart dominierenden Platz in ihrem Leben einzuräumen.

4.6.5 Zusammenfassung

Familienfreundlichkeit ist in diesem Betrieb in vieler Hinsicht gelebte Praxis. Ausschlaggebend dafür sind mehrere Faktoren:

Im Unternehmen wirkt eine lange Tradition der sozialen Verantwortung, der sich der Arbeitgeber bis heute verpflichtet fühlt. Aus diesem Grund werden individuelle Bedarfe der Beschäftigten ernst genommen und zu berücksichtigen versucht. Regelmäßige Bedarfsanalysen hinsichtlich der Kinderbetreuung und das aktive Ansprechen der Mitarbeiterinnen in Elternzeit in Bezug auf ihre Rückkehrpläne belegen das ernsthafte Interesse des Betriebs an den Wünschen der Mitarbeiter/innen.

Eine ausschlaggebende Rolle spielt der Betriebsrat, der in vieler Hinsicht Initiator und Motor für familienfreundliche Veränderungen (Teilzeit, Kinderbetreuung) war und ist – sei es durch eigene Initiative, sei es durch Reaktion auf von den Beschäftigten an ihn herangetragene Wünsche und Vorschläge. Da das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Personalabteilung trotz teilweise unterschiedlicher Sichtweisen im Einzelnen und gelegentlicher Konflikte insgesamt sehr gut ist, kann der Betriebsrat durch sein Engagement vieles bewirken.

Familienfreundlichkeit und Gleichstellung sind in Betriebsvereinbarungen als Ziele festgeschrieben und mit konkreten Maßnahmen unterlegt. Die Betriebsvereinbarungen werden im Betrieb bekannt gemacht, so dass jede/r Beschäftigte über die Regelungen informiert ist und sie nutzen kann. Mit dem Paritätischen Ausschuss gibt es ein Gremium, das Mitarbeiter/innen und Geschäftsleitung umfassend und regelmäßig über Inhalte und Ziele sowie Umsetzung der Betriebsvereinbarungen informiert.

Eine gezielte Frauenförderung im Unternehmen unterstützt die familienfreundlichen Maßnahmen. Es wird darauf geachtet, dass teilzeitbeschäftigte Frauen den Vollzeitbeschäftigten auch im Hinblick auf Qualifizierung und Karriere gleichgestellt sind. Durch Frauenförderung soll der Anteil der Mitarbeiterinnen auf allen Hierarchieebenen erhöht werden. Die mehrheitlich weiblich besetzte Personalabteilung – selbst ein Ergebnis der Frauenförderung – betreibt eine vorausschauende Personalplanung unter Beachtung der individuellen Bedarfe und Wünsche der Frauen und Sorgeverantwortung tragenden Mitarbeiter/innen. Der relativ kleine Frauenanteil in dem von Männern dominierten Betrieb ist sicher ein begünstigender Faktor für die Umsetzung individueller Arbeitszeitwünsche von Müttern.

Nicht zuletzt: Die Arbeitszeitkultur im Unternehmen ist durch kürzere Arbeitszeiten und die Wertschätzung von Zeitwohlstand geprägt. In der Produktion arbeitet eine wachsende Zahl männlicher Schichtarbeiter auf eigenen Wunsch im voll-

zeitnahen Teilzeitbereich, unter den Angestellten achtet man darauf, die Arbeitszeiten nach der Einführung der Vertrauensarbeitszeit zu begrenzen und hilft sich gegenseitig dabei.

Dieser Betrieb weist Merkmale der *Typen 2 und 3* auf, ohne einem von beiden eindeutig zugeordnet werden zu können. Charakteristisch ist die Verbindung von familienfreundlichen Maßnahmen und Frauenförderung, von gelebter Fürsorgepflicht für die Beschäftigten und dem Anspruch, mehr Gleichstellung der Geschlechter im Betrieb herzustellen. Zwar steht die Teilzeitarbeit derzeit noch im Zentrum der familienfreundlichen Maßnahmen, sie spielt aber eine andere Rolle als in vielen anderen Betrieben: Zum einen gibt es ein Rückkehrrecht in Vollzeit und die gleichberechtigte Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen, zum anderen wird sie nicht nur von Müttern, sondern in größerem Umfang auch von Männern praktiziert.

In diesem Betrieb sind die realisierten Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit überwiegend von den Beschäftigten selbst eingefordert worden. Dies mag der Grund dafür sein, dass im Zentrum ganz praktische Alltagsprobleme stehen, die zwar nicht im Verborgenen, aber doch ohne große Imagekampagne gelöst werden. So sind familienfreundliche und gesundheitsverträglichere Arbeitszeiten von den Beschäftigten in der Produktion eingefordert und letztlich auch durchgesetzt worden. Dabei ging es nicht um Leitbilder und Programme, sondern schlicht um die Verteidigung oder Verbesserung der eigenen Arbeitsbedingungen und Lebensqualität.

Eine familienfreundliche Betriebspolitik – dies lernt man aus diesem betrieblichen Beispiel – erreicht man durch die Orientierung an den konkreten praktischen Bedürfnissen der Beschäftigten. Allerdings bedarf es eines Betriebsklimas, das deren Artikulierung erlaubt, einer Offenheit der Betriebsparteien für neue Wege und der Bereitschaft, sich für die zu findenden Lösungen gegebenenfalls auch in langwierige und konfliktbeladene Verhandlungen zu begeben.

4.7 BETRIEB DER FAHRZEUGINDUSTRIE – FAMILIENFREUNDLICHKEIT ALS FRAUENFÖRDERUNG

4.7.1 Angaben zum Betrieb

Ein Großunternehmen der Fahrzeugherstellung beschäftigt mehrere 10.000 Mitarbeiter/innen an einem seiner Produktionsstandorte. Der Frauenanteil beträgt insgesamt 17 vH, im Produktionsbereich liegt er mit 15 vH über dem Durchschnitt der

Branche, im Angestelltenbereich beträgt er 22 vH. Der Betrieb bildet aus und erreicht bei den Auszubildenden sowohl im gewerblich-technischen als auch im kaufmännischen Bereich einen deutlich höheren Frauenanteil. Unter den Führungskräften ist der Anteil weiblicher Beschäftigter mit 5 vH immer noch sehr niedrig.

Der Betrieb ist tarifgebunden. Aufgrund von Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung in der Vergangenheit ist die wöchentliche Arbeitszeit niedriger als in anderen tarifgebundenen Betrieben der gleichen Branche. Das Entgeltniveau ist überdurchschnittlich.

Die Teilzeitquote ist sehr niedrig. Sie beträgt insgesamt 3,5 vH, ist bei den männlichen Beschäftigten, die die übergroße Mehrheit der Belegschaft stellen, marginal und bei den weiblichen Beschäftigten mit 18 vH ebenfalls vergleichsweise niedrig.

4.7.2 Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist im Unternehmen seit Ende der 80er Jahre ein Ziel, das im Rahmen einer umfassenden Politik der Frauenförderung strategisch entwickelt und durch eine wachsende Zahl konkreter Maßnahmen praktisch unterstützt wird. Obwohl der Betrieb zu einer Branche gehört, die klar männerdominiert ist, ist es gelungen, den Frauenanteil – auch und vor allem in der Produktion – zu steigern und ein frauen- und familienfreundliches Klima zu schaffen. Heute ist die Orientierung an einer familienfreundlichen Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen eine im Betrieb weitgehend akzeptierte Selbstverständlichkeit. Die Frauenförderung wird nicht in Frage gestellt und stand auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten nie zur Disposition. Nach Einschätzung der im Betrieb engagierten Betriebsrätiinnen ist heute die Vereinbarkeit von »Job und Kindern« leicht, die Vereinbarkeit von »Karriere und Kindern« allerdings immer noch schwer.

Die Geschichte der betrieblichen Frauenförderung begann Ende der 80er Jahre. Das Engagement von Betriebsrätiinnen und Vertrauensfrauen für die Gleichstellung der weiblichen Beschäftigten in der Produktion, die Berücksichtigung von Fraueninteressen im Betrieb und die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf fand zu dieser Zeit erstmals eine breite Unterstützung durch den damaligen Betriebsratsvorsitzenden und einen Personalvorstand, der dem Thema offen gegenüberstand. Durch deren Unterstützung konnte das Ziel der Frauenförderung im Betrieb institutionell verankert werden.

Familienfreundlichkeit wird in diesem männerdominierten Betrieb bis heute tendenziell unter Frauenförderung gefasst und ist auch Sache der Frauen. Zwar kön-

nen männliche Beschäftigte selbstverständlich bei Bedarf auf die gleichen familienfreundlichen Regelungen zurückgreifen, Männer sind aber in diesem Feld der Betriebspolitik eher keine Akteure und werden auch nicht einbezogen, wenn sie als Partner von im Betrieb beschäftigten Frauen eigentlich »mit betroffen« sind. Die Betriebskultur ist weiterhin ganz klar männlich dominiert. Die Institutionalisierung der Mitbestimmung und die Schaffung eines eigenen Bereichs zur Frauenförderung im Personalwesen erlaubt es jedoch, die Frauen- und Familienthemen bis in jede einzelne Abteilung und Gruppe zu bringen. Vor allem weil die Führungskräfte entsprechend geschult werden und es ein innerbetriebliches Berichtswesen zum Thema gibt, sind die familienfreundlichen Regelungen im Betrieb bekannt und werden auch umgesetzt.

Schwerpunkte familienfreundlicher Betriebspolitik sind derzeit Arbeitszeitregelungen, Rückkehr- und Karriereförderung für Frauen, nachdem die Frage der betrieblichen Unterstützung bei der Kinderbetreuung bereits vor Jahren in Kooperation mit der Kommune erfolgreich gelöst werden konnte.

4.7.3 Regelungen und Vereinbarungen

Das Unternehmen hat die Frauenförderung als ein strategisches Hauptziel in seiner Personalpolitik verankert. Vor 16 Jahren wurden die *Grundsätze zur Frauenförderung* verabschiedet mit dem Ziel, den Frauenanteil qualitativ, quantitativ und strukturell in allen Tätigkeiten und auf allen Ebenen zu erhöhen. Dieses Ziel soll durch eine qualitative Personalentwicklungsplanung unterstützt und durch jährliche Planungsgrößen konkretisiert werden. Ein institutionalisierter Bereich Frauenförderung ist zuständig für die Entwicklung der Konzepte zur Information und Beratung von Frauen und Führungskräften im Unternehmen und für die Bewertung der Umsetzung der Frauenfördermaßnahmen. Eine Kommission zur Frauenförderung unter Beteiligung des Betriebsrates fördert und berät alle Aktivitäten zur Frauenförderung.

1990 wurde eine Betriebsvereinbarung zur *Wiedereinstellungszusage* verabschiedet, die Mitarbeiter/inne/n die Möglichkeit bot, zur Betreuung und Erziehung ihrer Kinder und zur Pflege von Kindern oder Angehörigen bis zu einer Dauer von 5 Jahren mit einer Wiedereinstellungszusage aus dem Unternehmen auszuscheiden – unter dem Vorbehalt, dass die wirtschaftliche Situation Wiedereinstellungen zulässt. Inzwischen ist der Zeitraum auf bis zu 8 Jahre ausgedehnt worden und die Wiedereinstellungszusage kann ohne Angabe von Gründen beantragt werden. Ziel ist es, den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, sich »ihren privaten Angele-

genheiten, Aufgaben oder Interessen widmen (zu) können, ohne einer ständigen Doppelbelastung ausgesetzt zu sein» (Betriebsvereinbarung). Die Wiedereinstellung erfolgt auf einem vergleichbaren und gleichwertigen Arbeitsplatz. Zum Qualifikationserhalt können kurzfristige Vertretungen übernommen und betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen genutzt werden.

Im Jahr 2000 wurde eine Betriebsvereinbarung zur *Umsetzung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG)* abgeschlossen, in der das Ziel formuliert ist, durch Teilzeitförderung einen Beitrag zur familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung zu leisten. Gleichzeitig wird Teilzeit als ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bezeichnet. Sie biete die »Chance, Veränderungen der persönlichen Lebensplanung der Mitarbeiter/innen und betriebliche Erfordernisse in Einklang zu bringen«. Grundsätzlich sind Mitarbeiter/innen in Teilzeit vergleichbaren Mitarbeiter/innen in Vollzeit in allen Rechten und Pflichten gleichgestellt. Die wöchentliche Arbeitszeit muss mindestens durchschnittlich 15 Stunden betragen.

Seit 1995 findet eine gezielte *Rückkehrförderung* von Beschäftigten statt, die nach der Elternzeit ihre Beschäftigung wieder aufnehmen wollen. Die Abteilung Frauenförderung bietet dazu eine Serie von Workshops zum Thema Familienmanagement und Beruf an, die das Ziel verfolgen, Qualifikationen zu erhalten, zum Wiedereinstieg zu motivieren, Netzwerke mit anderen Eltern zu bilden und herkömmliche Verhaltensweisen und Strukturen zu überwinden.

Im Kontext der genannten Regelungen wurde im Betrieb ein spezielles *Schichtmodell für Alleinerziehende* entwickelt.

4.7.4 Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen

Ausgewählte Ergebnisse der Frauenförderung

Die Frauenförderung, die im Unternehmen seit 15 Jahren vorangetrieben wird, ist weitgehend erfolgreich und hat das Unternehmensklima nachhaltig verändert. Atmosphärisch sind die Förderung von Frauen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Auftretende Konflikte sind eher die Ausnahme und können in der Regel unter Einbeziehung der Betriebsparteien im Interesse der Beschäftigten gelöst werden.

Die Frauenförderung konnte sich zu einem starken und wirksamen Bereich im Unternehmen entwickeln, weil sie in das Personalwesen eingegliedert ist und auf eine institutionelle Struktur zurückgreifen kann. Sie stützt sich auf eine umfassende und regelmäßige Bestandsaufnahme von geschlechtsspezifischen Daten, die je-

derzeit abgerufen werden können. Das Konzept der Frauenförderung beruht auf einem Bausteinprogramm, das themen- und zielgruppenorientiert ist.

Ein zentraler Baustein ist die Förderung von *Frauen in Fertigungsberufen*. Während noch in den 80er Jahren in etlichen Fertigungsbereichen ausschließlich Männer arbeiteten, sind Frauen heute in allen Bereichen der Produktion vertreten und stellen dort einen stetig wachsenden Anteil der Beschäftigten. Dies wurde vor allem durch die gezielte Steigerung des Anteils weiblicher Auszubildender in den Fertigungsberufen erreicht. Die Aktivistinnen, die dieses Ziel voran brachten, wissen zu berichten, dass dies kein einfacher Prozess war. So mussten ärztliche Gutachten gegen die behauptete Gesundheitsschädlichkeit mancher gut bezahlter und bisher ausschließlich Männern vorbehaltener Fertigungstätigkeit bestellt werden. Inzwischen gibt es eine Reihe von Meisterinnen, die eine hohe Akzeptanz bei ihren männlichen Kollegen genießen. Quantitativ gibt es hier jedoch noch Nachholbedarf, nicht alle entsprechend qualifizierten Frauen trauen sich die Tätigkeit als Meisterin zu. Nach Aussagen einer Betriebsrätin scheuen sie sich davor, sich den damit verbundenen Konflikten auszusetzen, die sehr viel härter sind als auf vergleichbarer Ebene im Angestelltenbereich.

Das Unternehmen unterstützt die *Karriereentwicklung von Frauen*. Ein von der Frauenförderung in Gang gesetztes Umdenken verbunden mit einem Generationswechsel haben bewirkt, dass es Frauen in vielen Bereichen bis in die Positionen des mittleren Managements geschafft haben. Dennoch liegt der Anteil der Frauen im Bereich der außertariflich Angestellten und in der zweiten Führungsebene bei nur 6 vH, im Topmanagement erreicht er gar nur 1 vH. Das Unternehmen hat schon seit Mitte der 90er Jahre ein Mentoring-Programm für Frauen aufgelegt mit dem mittelfristigen Ziel, den Frauenanteil in Fach- und Führungspositionen signifikant zu erhöhen. Dabei sollen weibliche Potentiale erkannt und sichtbar gemacht und die Kommunikation zwischen Hierarchien, Generationen und Geschlechtern verbessert werden. Es dient gleichzeitig der gezielten Förderung und Weiterqualifizierung weiblicher Nachwuchskräfte und der Sensibilisierung von Führungskräften, um bestehende Barrieren für Frauen zu erkennen. Die meist männlichen Mentoren werden in Gender-Trainings geschult.

Dass die Karriereförderung bisher weniger erfolgreich verlief als die Frauenförderung in der Fertigung hat mehrere Gründe. Erstens legt der Betriebsrat den Fokus der Frauenförderung eindeutig auf die Produktion. Zweitens gibt es trotz verbaler Unterstützung der Frauenförderung durch die Männer im Management immer noch keinerlei konkrete und verbindliche Zielsetzung zur Erhöhung des Frauenanteils in den oberen Hierarchiestufen. Der Bereich Frauenförderung kann zwar Konzepte

entwickeln und diese Prozesse unterstützen, hat aber keinen Hebel, sie auch durchzusetzen.

Familienfreundliche Arbeitszeiten

Ein großer Vorteil für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist die aufgrund von Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung *reduzierte Wochenarbeitszeit* der Vollzeitbeschäftigen. Außerdem bilden *flexible Arbeitszeitformen*, die im Unternehmen aus betriebswirtschaftlichen Gründen eingeführt wurden, günstige Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Im Unternehmen werden zahlreiche Varianten in den Arbeitszeit- und Schichtmodellen praktiziert, so dass mit etwas Mühe immer passende Lösungen für die individuellen Arbeitszeitbedarfe der Beschäftigten mit Familienpflichten gefunden werden können. Die konkrete Umsetzung hängt jedoch immer auch von den Vorgesetzten ab. Diese verfügen über alle notwendigen Informationen und werden dazu angehalten, die Wünsche der Beschäftigten nach Möglichkeit zu berücksichtigen. Tritt ein Konflikt zwischen einem Vorgesetzten und einer Mitarbeiterin zum Thema Vereinbarkeit auf, sind Personalabteilung und Betriebsrat die Ansprechpartner. Vor dem Hintergrund des insgesamt familienfreundlichen Klimas und der modellhaften Erarbeitung einer Vielzahl von Arbeitszeitmodellen, die den Vorgesetzten in Form von Leitfäden vorliegen, sind Konflikte jedoch äußerst selten.

Während im tariflichen Angestelltenbereich *Gleitzeit* vereinbart ist, sind die Arbeitszeiten im Produktionsbereich durch die *Schichten* klar definiert. Für Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen werden jeweils für sie passende Schichtinteilungen vereinbart. Teilzeitarbeit in der Produktion wird vor allem durch eine Reduzierung der Schichten umgesetzt.

Ein innovatives und einzigartig familienfreundliches Element der Arbeitszeitorganisation ist ein spezielles *Schichtmodell für Alleinerziehende*, das bereits Anfang der 80er Jahre auf Initiative des Betriebsrats eingeführt wurde. Ausschlaggebend dafür war die Überlegung, dass Alleinerziehende sowohl aus Gründen der Kinderbetreuung eine günstige und variationsfreie Lage der Arbeitszeit benötigen als auch als Alleinverdiener/in einen für die Familie existenzsichernden Lohn, der in Teilzeitbeschäftigung schwerlich zu erzielen ist. Im Rahmen dieses Schichtmodells wird ein Vollzeitarbeitsplatz für die Alleinerziehenden mit regelmäßiger täglicher Arbeitszeit in der Tagesmitte kombiniert mit je einer vor- und nachgelagerten Schicht in Teilzeit. Diese beiden Schichten müssen von zwei Teilzeitbeschäftigten übernommen werden, die den Einsatz zu eher ungünstigen Zeiten – früh am Morgen und spät am Abend – akzeptieren. Das Schichtmodell mit der privilegierten Arbeits-

zeitlage für Alleinerziehende ist nicht unumstritten, und es war offensichtlich nicht einfach, es bis heute zu verteidigen. Dies hat zwei Gründe: Zum einen ist es nicht immer einfach, die Besetzung der ungünstigen angrenzenden Teilzeitschichten zu sichern; zum anderen gab es vereinzelt Fälle des Missbrauchs, als nicht wirklich alleinerziehende Mitarbeiter/innen das privilegierte Modell für sich beanspruchten.

Heute besteht eine große Bereitschaft im Unternehmen, *Teilzeitarbeit* zu akzeptieren und zu fördern. Vor Inkrafttreten des Gesetzes über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG) war Teilzeit im Unternehmen nur eine Randerscheinung. Das Gesetz hat bewirkt, dass die Teilzeitquote auf insgesamt 3,5 vH anstieg. Seit sie allen Beschäftigten offen steht, wird sie hauptsächlich von Frauen in der Produktion und von Sekretärinnen im Angestelltenbereich – überwiegend nach der Rückkehr aus der Elternzeit – genutzt. Junge Mütter wollen nach einer Eingewöhnungsphase in Teilzeit ihre Arbeitszeit häufig wieder verlängern. Dies stellt für das Unternehmen kein Problem dar. Bei der Betriebsgröße und dem insgesamt sehr niedrigen Anteil von Teilzeit finden sich immer ausreichend Möglichkeiten, um den Wünschen der Beschäftigten nach einer Aufstockung der Arbeitszeit zu entsprechen. Der Betriebsrat wertet es als Erfolg, dass bislang noch kein einziger Fall vor Gericht geklärt werden musste.

Ein Problem ist mitunter die *Lage der Teilzeit*. Die meisten Teilzeitkräfte haben kleinere Kinder zu versorgen und wollen nur vormittags arbeiten, weil zu diesem Zeitpunkt die Kinderbetreuung einfacher zu organisieren ist. Demgegenüber finden sich nur wenige Teilzeitbeschäftigte bereit, ihre Arbeitszeit auf nachmittags oder abends zu legen. Mitunter gelingt es, andere Teilzeitmodelle zu organisieren, z. B. 2 bis 3 ganze Arbeitstage pro Woche, was der Organisation der Kinderbetreuung ebenfalls entgegen kommen kann. Eine ungünstige Situation für die Umsetzung familienfreundlicher Teilzeit ergibt sich dann, wenn Frauen nicht auf die einmal vereinbarte Teilzeit-Arbeitszeit am Vormittag verzichten wollen, obwohl ihre Kinder schon groß und selbstständig sind. Damit verbauen sie unter Umständen Müttern mit kleinen Kindern die Chance auf eine familienfreundliche Teilzeit, wie sie sie selbst einmal benötigt hatten.

Viele Frauen entscheiden sich dafür, auch *während der Elternzeit* zu arbeiten. Motive dafür sind der Erhalt der Qualifikationen oder der Wunsch bzw. die Notwendigkeit, Geld zu verdienen. Teilweise unterbreiten auch die Vorgesetzten den Mitarbeiterinnen, die in Elternzeit gehen, entsprechende Angebote.

Rückkehrförderung und Wiedereinstellungszusage

Bis vor einigen Jahren war es nicht unüblich, dass Mitarbeiterinnen nach Ablauf der Elternzeit ihre Beschäftigung im Betrieb durch Aufhebungsverträge beendeten und dafür Abfindungen erhielten. Heute kommt dies nur noch in Ausnahmefällen vor, nahezu alle Frauen kehren wieder in den Betrieb zurück. Für die Frauen hat angesichts der angespannten Arbeitsmarktsituation der Reiz des (Abfindungs-) Geldes nachgelassen, die Erhaltung des Arbeitsplatzes ist wichtiger geworden. Wollen Frauen auch nach Ablauf der gesetzlichen Elternzeit ihr Kind selbst betreuen, nutzen sie eher die großzügige Wiedereinstellungszusage und lassen ihren Arbeitsvertrag zwischenzeitlich ruhen.

Für den Betrieb geht es einerseits um die Weiterbeschäftigung der qualifizierten Arbeitskräfte auch nach der Elternzeit, andererseits müssen aber auch immer wieder Überkapazitäten abgebaut werden, woraus sich ein betriebliches Interesse an reduzierten Arbeitszeiten (Teilzeit) und zeitweiligen Ausstiegen, aber auch an Aufhebungsverträgen ergibt. Unter diesen Bedingungen kämpft die Frauenförderung regelrecht darum, dass die Frauen nach der Elternzeit in den Betrieb zurückkehren und den relativ sicheren Arbeitsplatz im Betrieb nicht aufgeben. Dies wird durch die Unternehmensleitung unterstützt. Anders als in anderen Betrieben präferiert man nicht die Möglichkeit, Frauen durch attraktive Abfindungsangebote zur Aufhebung des Arbeitsvertrages zu bringen, sondern unterstützt vielmehr deren Rückkehr durch spezielle Angebote. Mit Unterstützung des Betriebs werden bei Vereinbarkeitsproblemen in den meisten Fällen Lösungen gefunden, die eine Rückkehr ermöglichen. So werden im Rahmen der flexiblen Arbeitszeitmodelle passende individuelle Arbeitszeiten vereinbart, die auch die Notwendigkeit der Kinderbetreuung berücksichtigen.

Die in der Wiedereinstellungszusage vereinbarten langen Fristen für eine mögliche Unterbrechung der Erwerbstätigkeit werden allerdings von einigen Aktivistinnen der Frauenförderung durchaus kritisch gesehen. Je länger die Tätigkeit unterbrochen wird, umso schwieriger gestaltet sich die Rückkehr – sowohl für den Betrieb als auch für die betroffenen Mütter.⁴

Seminare zur Rückkehrförderung aus Elternzeit

Seit 1995 wird ein Rückkehrprogramm für Eltern organisiert, das das Ziel verfolgt, den Wiedereinstieg nach der Elternzeit zu erleichtern. Die Abteilung Frauen-

4 Die Wiedereinstellungszusage betrifft nicht nur Rückkehrer/innen aus der Elternzeit, sondern umfasst außerdem andere Tatbestände wie z. B. Qualifizierung. Diese Regelung wird derzeit vor allem von jungen Männern genutzt, die nach einem mehrjährigen Studium in den Betrieb zurückkehren.

förderung organisiert ein Seminarprogramm, das eigens zusammen mit einer externen Seminarleiterin für das Unternehmen entwickelt wurde. Mit diesem Programm werden Frauen einige Monate vor Auslaufen der Elternzeit angesprochen und das Ziel verfolgt, den Frauenanteil im Unternehmen zu wahren und Frauen zu fördern, indem ihnen gezeigt wird, dass und wie Familie und Beruf koordiniert werden können. Das Seminar schließt sieben Termine innerhalb von sieben Wochen ein. Die Kinder der Teilnehmer/innen werden in dieser Zeit von einer Erzieherin vor Ort betreut. Jedes Jahr finden vier Seminare mit durchschnittlich 12 Teilnehmer/inne/n (bisher nur zwei Väter) statt.

Das Konzept des Seminars sieht vor Lösungen zu finden, um die eigenen berechtigten Interessen mit denen des Betriebs in Einklang zu bringen und diese umzusetzen. Die Teilnehmer/innen erhalten umfassende Informationen über Arbeitszeitmodelle und Teilzeitmöglichkeiten, Informationen zur Kinderbetreuung, eine persönliche Betreuung bei der individuellen Lösung von Vereinbarkeitsproblemen und ein Training in Fragen der Organisation von Beruf und Familie. Gleichzeitig dienen die Seminare der Bildung eines Netzwerks zu anderen Müttern und Vätern. Die Seminarleiterin stellt rechtliche und betriebliche Informationen zur Verfügung, die für konkrete Entscheidungen benötigt werden. Anschließend arbeitet sie mit den Teilnehmer/inne/n heraus, welche Arbeitszeitmodelle am besten für ihre individuellen Lebenslagen geeignet wären. Dabei werden auch die Interessen des Betriebs in den Blick genommen und die Frauen befähigt, ihre Arbeitszeitpräferenzen so mit der Personalabteilung zu verhandeln, dass auch die Machbarkeit und eventuelle Vorteile des eigenen Wunsches für den Betrieb aufgezeigt werden können. Gleichzeitig werden ihnen auch Alternativen in der Kinderbetreuung vorgestellt, damit Arbeitszeiten, die nicht durch übliche Kinderbetreuungseinrichtungen abgedeckt werden, in Erwägung gezogen werden können.

Im Seminar wird ein Prozess in Gang gesetzt, der den Frauen Klarheit über die eigenen Wünsche und Bedürfnisse und über ihre Lebensentwürfe verschaffen soll, um Familie und Berufsleben längerfristig planen zu können. Sie sollen lernen, ihre eigenen Bedürfnisse in den verschiedenen Lebensbereichen zu verwirklichen. Ein weiteres Lernziel ist der Umgang mit Konflikten im Betrieb und die Gestaltung des Wiedereinstiegs mit Vorgesetzten. Die Erfahrung aus diesen Seminaren hat gezeigt, dass Schwierigkeiten häufig ihren Ursprung auch in der Wahrnehmung der Rückkehrerinnen und ihrem Auftreten haben und nicht primär in der Ablehnung der Vorgesetzten liegen. Häufig müssen Frauen erst eigene Barrieren und Vorstellungen über die Rollenverteilungen in der Familie überwinden, um die Möglichkeiten zu sehen, die sie nutzen können. Zum Programm gehören deshalb auch Lerneinhei-

ten über persönliches Zeitmanagement und Arbeitsorganisation. Die Frauen werden angeregt, ihren Tagesablauf und ihre Haushaltsorganisation so zu gestalten, dass sie die Wichtigkeit verschiedener Tätigkeiten besser berücksichtigen, bestimmte Aufgaben delegieren und die partnerschaftliche Aufteilung von Familienpflichten organisieren.

Die Seminarleiterin sieht es als Vorteil, dass die Teilnehmerinnen sowohl aus der Produktion als auch aus dem Angestelltenbereich kommen, obwohl die Vereinbarkeitsprobleme sehr unterschiedlich sind. Das Kennenlernen anderer Lebensbedingungen bereichere den Erfahrungshorizont und relativiere die Einschätzung der eigenen Situation. Gleichzeitig diene es der besseren Kommunikation verschiedener Unternehmensbereiche.

Vereinbarkeit als Frauensache

Obwohl die für die Frauenförderung zuständigen Akteure im Betrieb darauf verweisen, dass Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch und für beide Partner in einer Familie hergestellt werden muss, sind die familienfreundlichen Angebote im Unternehmen im wesentlichen so konzipiert, dass sie Müttern eine Erwerbstätigkeit ermöglichen, ohne die dazugehörigen Väter in die Strategien zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf einzubeziehen. Dies ist so, obwohl viele der Väter ebenfalls im Unternehmen beschäftigt sind. So werden Väter in der Regel nicht in den Prozess der Suche nach passenden Arbeitszeitmodellen für ihre aus der Elternzeit zurückkehrenden Partnerinnen eingebunden. Meistens nimmt die Frau die Gesprächstermine mit der Personalabteilung und den Vorgesetzten allein wahr und die Arbeitszeiten ihres Partners werden lediglich als gegebene Rahmenbedingung für ihre Arbeitszeitplanung berücksichtigt. Gründe für die geringe Beteiligung der Väter sind ein traditionelles Rollenverständnis und ungünstige Rahmenbedingungen im Job und im sozialen Umfeld. Männer fühlen sich für Vereinbarkeitsfragen häufig immer noch nicht zuständig und fürchten einen Karriereknick oder auch nur, von Kollegen schief angesehen zu werden, wenn sie sich stärker um familiäre Belange kümmern. Der Versuch eines Väterprojekts ist u. a. aus diesen Gründen gescheitert. Frauen scheuen sich oft vor den Auseinandersetzungen mit ihren Männern um die gerechte Verteilung von Hausarbeit und stellen eigene Interessen eher zurück.

Allerdings scheint es zwischen Arbeiterinnen und weiblichen tariflichen Angestellten typische Unterschiede im Verhalten gegenüber ihren Partnern zu geben. Für Frauen in der Produktion ist es schwieriger, Erwerbsarbeit und Erziehungspflichten in Einklang zu bringen, weil sie Schichtarbeit verrichten und dadurch über viel geringere Zeitpuffer verfügen. Ihnen gelingt es aber häufiger, die Erziehungs-

und Hausarbeit mit ihren Partnern zu teilen. Da die Familie in der Regel auf den Lohn der Frau angewiesen ist, haben Frauen ihren Männern gegenüber eine relativ starke Position bei den Verhandlungen über die häusliche Arbeitsteilung.

In Angestelltenhaushalten können die Frauen in der Regel ihre Aufgaben flexibler gestalten und die Vereinbarung von Familie und Beruf ist tendenziell leichter herzustellen. Dennoch erweist es sich für Frauen aus dem Angestelltenbereich häufig als schwieriger, ein Gleichgewicht zwischen ihrer Rolle als Erwerbstätige und Mutter zu finden. Sie sind eher als die Arbeiterinnen einem traditionellen Mutterbild verhaftet, haben ein schlechtes Gewissen, wenn sie ihre kleinen Kinder von anderen Personen betreuen lassen und wollen es ihren Partnern nicht zumuten, sich um Kinder und Haushalt zu kümmern.

Kinderbetreuung

Kinderbetreuung im städtischen Umfeld stellt für Mütter, die ihre Arbeit im Unternehmen wieder aufnehmen wollen, kein Problem dar. Die Region ist sehr gut mit Kinderbetreuungseinrichtungen für alle Altersgruppen ausgestattet. Der Betrieb hatte vor Jahren durch eine »Anschubfinanzierung« erwirkt, dass die städtischen Kindergärten, die damals nur halbtags geöffnet hatten, längere Öffnungszeiten anboten. Durch die infolge dessen eingetretene hohe Auslastung der Ganztagsplätze in den Kindereinrichtungen war ein weiteres Sponsoring des Unternehmens nicht mehr nötig. Derzeit stehen am Standort des Betriebes ausreichend ganztägige Krippen-, Kindergarten- und Hortplätze zur Verfügung. Auch auswärtige Eltern aus den umliegenden Landkreisen, die zur Arbeit in die Stadt pendeln, können diese Einrichtungen nutzen.

In den umliegenden Gemeinden ist die Kinderbetreuung hingegen weniger günstig, da sie sich nicht an den Bedarfen der Nutzer/innen orientiert. Viele Kindergärten decken nur stark eingeschränkte Öffnungszeiten ab oder sind überhaupt nur halbtags geöffnet. Hier könnte sich das Unternehmen mehr engagieren, denn 51 vH der Beschäftigten sind Pendler/innen. Die Errichtung von Betriebskindergärten ist unter diesen Bedingungen keine optimale Lösung. Die Idee einer Rund-um-Betreuung für Kinder von Schichtarbeiter/inne/n im Betrieb ist nach dem negativen Votum einer Bedarfsbefragung ad acta gelegt worden.

4.7.5 Zusammenfassung

Der Betrieb hat eine lange Tradition erfolgreicher Frauenförderung, in deren Rahmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie inzwischen einen prominenten Platz

hat und erfolgreich praktiziert wird. Nach Aussagen von Personalwesen, Betriebsrat und Frauenförderung gibt es im Betrieb kein (artikuliertes) Vereinbarkeitsproblem, das nicht gelöst würde.

Familienfreundlichkeit ist dabei in doppelter Hinsicht ein Frauenthema. Zum einen geht es explizit und programmatisch um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie *für* Frauen, zum anderen ist klar, dass dies vor allem *durch* die Frauen in Betriebsrat und im Bereich des institutionalisierten Systems der Frauenförderung durchgesetzt werden muss. Die Durchsetzung der Familienfreundlichkeit »von unten« – durch die betroffenen Frauen in der Produktion selbst – ist sicher eine der wichtigsten Erklärungen für den Erfolg, der dabei erzielt wurde. Die Nachhaltigkeit, mit der das Thema unabhängig von der jeweiligen wirtschaftlichen Situation des Betriebes weiterverfolgt wird, hängt unter anderem damit zusammen, dass die Initiatorinnen der Frauenförderung heute auf verantwortlichen Stellen im Betriebsrat und im Personalwesen sind und die eingeführten Programme verteidigen und weiter entwickeln.

Ein entscheidender Grund für die bisher erzielten Erfolge liegt aber auch darin, dass die Frauen für ihre Ziele und Vorhaben jeweils die Unterstützung von einflussreichen Männern in den Führungsetagen (Vorstand) des Unternehmens gewinnen oder zumindest deren wohlwollende Begleitung erwirken konnten. Die Frauenförderung selbst hat nur beratende und unterstützende Funktion, nicht jedoch die für die Umsetzung eigener Ziele notwendige Prosesseignerkompetenz, d. h. die Gestaltung dieser Bedingungen liegt nicht in ihrer Hand. Dies wird von den Akteurinnen als ein klares Defizit benannt, das die Umsetzung der gleichstellungs-politischen und familienfreundlichen Ziele teilweise erheblich erschwert oder zumindest verzögert.

Trotz des sichtbaren kulturellen Wandels, der sich in einer stetig steigenden Frauen- und Müttererwerbstätigkeit und einer selbstverständlichen Berücksichtigung spezifisch weiblicher Lebenslagen zeigt, ist die Betriebskultur weiterhin männlich dominiert. Männer sind die Entscheider und bestimmen nach wie vor die Zeit- und Leistungsnormen im Betrieb vor dem Hintergrund einer männlichen »Normalbiographie«. Dies ist der Grund dafür, dass es für Frauen und insbesondere für Mütter sehr schwer ist, in die Bereiche vorzudringen, wo Vereinbarkeit nicht durch Teilzeitarbeit hergestellt werden kann, sondern (über-)lange Arbeitszeiten erwartet werden und als Indikatoren für besonderes Engagement karrierefördernd wirken. Sofern Frauen heute im Betrieb Karriere machen, haben sie entweder keine Kinder oder finden individuelle Lösungen jenseits des Betriebs.

Dennoch ist dieser Betrieb eindeutig dem Typ 3 zuzuordnen: Programmatisches Ziel ist es, Leitbilder zu verändern und die Gleichstellung der Geschlechter zu erreichen. Betriebswirtschaftliche Überlegungen spielen bei der Konzipierung der familienfreundlichen Politik keine sichtbare Rolle. Auch Imagepflege wird mit dem Thema eher nicht betrieben, obwohl der Betrieb durchaus Gewichtiges aufzuweisen hat. Eine mögliche Erklärung ist, dass es in diesem Betrieb nicht das Personalwesen ist, das das Thema vorantreibt, sondern ein Teil des Personalwesens – der für Frauen zuständige Bereich. Das Thema ist zwar im Betrieb akzeptiert, andererseits aber auch kein dominierendes – weder inhaltlich noch betriebswirtschaftlich. Es ordnet sich vielmehr ein in eine Betriebs- und Personalpolitik, die auf sozialpartnerschaftlichen Ausgleich gerichtet ist. Vermutlich ist aus diesem Grund – anders als in anderen Betrieben – eine »Instrumentalisierung« des Themas weder möglich noch nötig.

Der Fakt, dass Familienfreundlichkeit in diesem Betrieb »Frauensache« ist und damit eng an der Nutzerinnenperspektive ansetzt, führt zu sehr bedarfsnahen Lösungen. So wird Teilzeit zwar ermöglicht, gleichzeitig aber nicht als Ideallösung angesehen. Das Problem des mitunter unzureichenden Entgelts in Teilzeit wurde in Bezug auf die Alleinerziehenden aufgegriffen und in einem besonderen familienfreundlichen Schichtmodell umgesetzt. In den Rückkehrer/innen/seminaren wird die ganze Palette der praktischen Fragen behandelt, mit denen Mütter bei Wiederaufnahme der Erwerbstätigkeit konfrontiert sind.

Deutlich wird jedoch auch, dass bei großzügigen Regelungen ein nicht intendierter Gebrauch und sogar Missbrauch nicht ausgeschlossen sind. Dies führt immer dann zu Problemen, wenn es um aufwändige Lösungen geht, wie z. B. beim Schichtmodell für Alleinerziehende oder bei der Dauervormittagsschicht, wo jeweils andere Beschäftigte die tendenziell weniger attraktiven Rand- und Gegenschichten übernehmen müssen. Hier wird deutlich, dass es nicht nur um die Maßnahmen an sich geht, sondern auch darum, dass die damit verbundene Philosophie der Unterstützung von Beschäftigten mit Sorgeverantwortung von allen mitgetragen und verantwortlich damit umgegangen wird.

Trotz der insgesamt erfolgreichen familienfreundlichen Politik im Unternehmen sehen die Verantwortlichen auch weiter bestehende Grenzen: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch für die (weiblichen) Fach- und Führungskräfte herzustellen, erfordert es – so die Auffassung der zuständigen Frau im zentralen Personalwesen – die Unternehmenskultur zu verändern. Erst wenn Frauen *und* Männer ihre Lebensentwürfe ändern und *beide* neben der Erwerbsarbeit auch andere Bereiche im Leben – sei es Familie, Hobby oder Ehrenamt – für gleichermaßen wichtig halten,

kann die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung in Betrieb und Gesellschaft überwunden werden. Dies ist jedoch ein langwieriger Prozess. Insbesondere in den oberen Führungsetagen des Unternehmens bleibt diesbezüglich noch eine Menge zu tun.

4.8 MARKENARTIKELHERSTELLER – FAMILIENFREUNDLICHKEIT ALS SIGNAL NACH AUßen

4.8.1 Angaben zum Betrieb

Ein großer, international agierender Markenartikelhersteller beschäftigt mehr als 2.000 Mitarbeiter/innen – ausschließlich Angestellte – am untersuchten Standort, die in den Unternehmensbereichen Vertrieb, Marketing, Design, Entwicklung, Human Resources und Finanzen arbeiten.

Die Belegschaft ist jung und international zusammengesetzt. Das Durchschnittsalter liegt bei knapp über 30 Jahren. Der Frauenanteil beträgt 52 vH, die Teilzeitquote ist mit 15 vH eher gering. Zwischen 60 vH und 80 vH der Belegschaft sind zur Erledigung ihrer Aufgaben weltweit vernetzt, so dass die Lage der Arbeitszeiten die Sicherstellung der Kommunikation über die Zeitzonen hinweg berücksichtigen muss.

Der Betrieb ist tarifgebunden, hat einen Betriebsrat und ist als »Familienfreundlicher Betrieb« auditiert.

4.8.2 Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien

Auf den ersten Blick spielt Familienfreundlichkeit in diesem Betrieb eine prominente Rolle: Das Thema ist präsent, es gibt Betriebsvereinbarungen, eine Fülle von Informationsmaterial und sogar eine eigens dafür eingestellte Work-Life-Balance-Spezialistin, deren Aufgabe ausschließlich in der Kommunikation und Organisation des Vereinbarkeitsthemas und der entsprechenden Umsetzungsmaßnahmen liegt. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eines von sechs Unterthemen des in den letzten Jahren im Unternehmen implementierten Konzepts von *Work-Life Balance (WLB)*, das die Unternehmenskultur in starkem Maße prägt.

Das Konzept passt zu der jungen, freizeitorientierten und sportbegeisterten Belegschaft und wird über entsprechende Bilder aus dem Bereich des Sports (das olympische Dorf, die Mannschaft, Fitness, Fairness etc.) transportiert. Durch die Integra-

tion in das WL-B-Konzept ist das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie weniger stark als in anderen Betrieben auf die Zielgruppe der Mütter (bzw. Väter) kleiner Kinder oder Personen mit Pflegeverantwortung orientiert, sondern umfasst Beruf und Privatleben im weitesten Sinne – so auch Weiterbildung, Freizeitaktivitäten, Reisen, Gesundheit, Freunde usw. Die anderen fünf Themen im Rahmen des WL-B-Konzepts sind: Arbeitszeit, Personalentwicklung, Telearbeit, Führungskompetenz und Information/ Kommunikation (Intranet).

Der Anstoß, im Unternehmen etwas in Richtung familienfreundlicher Maßnahmen zu bewegen, kam ursprünglich vom *Betriebsrat*. Eine engagierte Betriebsrätin setzte sich seit Jahren für die Belange von Frauen und Müttern im Betrieb ein, beriet Mitarbeiter/innen – damals völlig unabhängig von der Personalabteilung – über die Möglichkeiten von Teilzeit, Elternzeit und Rückkehrmöglichkeiten und versorgte betroffene Beschäftigte mit Informationen. Der Betriebsrat war es auch, der die Personalabteilung des Unternehmens davon überzeugte, am Audit Beruf und Familie teilzunehmen. Mit Beginn dieses Prozesses ist das Thema weitgehend in die Hände der *Personalabteilung* übergegangen, die sich bis dahin für das Thema wenig interessiert hatte, es nun aber nach dem Motto »Tu Gutes und rede darüber« sehr stark für die Außendarstellung des Betriebes nutzt. Der Betriebsrat teilt nach wie vor die Ziele des Konzepts, begleitet die Umsetzung aber durchaus auch kritisch.

Das Unternehmen hat durch interne Umfragen unter den Beschäftigten sechs Handlungsfelder identifiziert, in denen Handlungsbedarf in Richtung einer verbesserten Work-Life Balance besteht. Für die zentralen Themen des Work-Life Balance – Konzeptes wurden jeweils Arbeitsgruppen gegründet, in denen interessierte und engagierte Mitarbeiter/innen tätig sind und neben ihrer Arbeit die Konzepte erarbeiten, die Themen im Betrieb verbreiten und Maßnahmen dazu organisieren. Aus diesen Arbeitsgruppen kamen der Vorschlag zur Betriebsvereinbarung »Alternierende Telearbeit«, Vorschläge zur familienbewussten Personalentwicklung und zu einem familienbewussten Führungsverhalten, die Intranet-Seite zu Work-Life Balance wurde entwickelt und ein Service für Familien ins Leben gerufen, der Kinderbetreuung während der Schulferienzeiten anbietet. Durch diese ehrenamtliche Arbeit der Beschäftigten werden die Ideen mit Leben erfüllt und weiter verbreitet.

Hinter der Motivation der Personalabteilung, das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie voranzubringen, steht neben der Imagepflege auch das Ziel, gut qualifizierte Mitarbeiter/innen im Unternehmen halten zu können. Die Belegschaft ist überwiegend im Familiengründungsalter, die Hälfte der Beschäftigten ist weiblich, der Standort in ländlicher Gegend für junge und karriereorientierte Mitarbeiter/innen nicht sehr attraktiv. Angesichts der viel diskutierten demographischen Si-

tuation wird seitens der Personalabteilung befürchtet, dass in ein paar Jahren eine Fachkräfteknappheit auftreten könnte. Vorbeugend soll in die Mitarbeiter/innen-bindung investiert werden. Die Mitarbeiter/innen sollen nach Auffassung des Managements dabei nicht primär durch finanzielle Anreize, sondern eher durch die Kultur im Unternehmen erreicht werden. Die Personalleitung stellt zwar keine Kosten-Nutzen-Rechnung auf, ist aber davon überzeugt, dass sich die angebotenen Maßnahmen letztlich rechnen, also aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoll sind. Der Hauptanteil der Angebote erstreckt sich auf Freizeitaktivitäten des Unternehmens, die gleichzeitig das Herz der Unternehmenskultur ausmachen und die eigenen Produkte in den Vordergrund rücken.

Die programmatische Orientierung, Beschäftigte bei der Verbindung von Erwerbsarbeit und Sorgeverpflichtungen zu unterstützen, ist tendenziell nachrangig gegenüber der betriebswirtschaftlichen Begründung und der mit dem Thema verbundenen Imagekampagne. Spezielle unterstützende Maßnahmen richten sich eher an die Leistungsträger/innen bzw. müssen häufig mangels konkreter und verbindlicher Vereinbarungen durch die Betroffenen im wahrsten Sinne des Wortes erkämpft werden. Ein erheblicher Teil der Mütter kann nach der Geburt von Kindern trotz Rückkehrwunsch nicht in den Betrieb zurückkehren, weil für sie kein den neuen Lebensumständen entsprechender Arbeitsplatz gefunden werden kann.

Frauenförderung und Chancengleichheit sind im Betrieb kein Thema. Die spezielle Förderung von Frauen zur Kompensation von strukturellen Nachteilen widerspricht der Unternehmenslogik, die davon ausgeht, dass die Gleichheit aller Beschäftigten dann erreicht ist, wenn alle gleich behandelt werden.

4.8.3 Regelungen und Vereinbarungen

Im Bereich der sechs Unterthemen des Konzepts von Work-Life Balance sind zwei Betriebsvereinbarungen abgeschlossen worden, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie betreffen (können):

Ziel der Betriebsvereinbarung zur *Vertrauensarbeitszeit* von 1999 ist es, eine vernünftige Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu erreichen. Das Motto heißt »effektiv statt exzessiv« zu arbeiten. Die vertragliche Arbeitszeit beträgt 39 Stunden pro Woche. Jede/r Beschäftigte führt eigenverantwortlich ein Zeitkonto mit einem Gleitzeitrahmen von +/- 39 Stunden, das am Ende des Quartals den Vorgesetzten vorgelegt werden muss. Ausdrücklich soll zwischen Arbeitszeit und (nicht produktiver) Anwesenheitszeit unterschieden werden. Sollte der Gleitzeitrahmen nicht ausreichen oder eine generelle Arbeitsüberlastung vorliegen, kann zwischen Mitar-

beiter/in und den jeweiligen Vorgesetzten gegebenenfalls ein zusätzliches Arbeitszeitbudget (Extra-time) bis zu insgesamt 90 Stunden vereinbart werden, das innerhalb der darauf folgenden 12 Monate ausgeglichen werden muss.

Ziel der Betriebsvereinbarung zur *alternierenden Telearbeit* von 2004 ist es, durch die zeitliche und räumliche Flexibilität der Arbeitsorganisation die Kundenorientierung und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern, aber auch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und individueller Lebensführung zu ermöglichen. Voraussetzung ist, dass die Betroffenen bereits mindestens ein Jahr ununterbrochen im Betrieb tätig waren und mindestens 50 vH der Arbeitszeit einer Vollzeitkraft ausüben. Es besteht kein Rechtsanspruch auf die Zuweisung eines alternierenden Telearbeitsplatzes. Über die Teilnahme an der Telearbeit entscheidet die zuständige Führungskraft unter Einbeziehung der Personalabteilung und des Betriebsrats. Konkurrieren mehrere Beschäftigte um einen Telearbeitsplatz, sind bei gleicher Qualifikation und Eignung vorrangig diejenigen zu berücksichtigen, deren persönliche Situation (z. B. Pflege und/ oder Betreuung naher Angehöriger, eigene Beschwernde) einer besonderen Unterstützung bedarf. Die jeweilige Führungskraft kann in Abstimmung mit dem/der jeweiligen Mitarbeiter/in einen zeitlich befristeten Ausschluss von der Möglichkeit zur Ausübung der Telearbeit anordnen, wenn aus dringenden arbeitstechnischen Gründen eine ständige Präsenz im Unternehmen erforderlich ist.

4.8.4 Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen

Flexible Arbeitszeiten

Obwohl es das Ziel der Betriebsvereinbarung Vertrauensarbeitszeit ist, eine vernünftige Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu erreichen, existieren keine Vereinbarkeitsregelungen in Zusammenhang mit Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, auf die sich die Beschäftigten berufen könnten⁵. Familienfreundliche Arbeitszeiten

- 5 Der Titel der Betriebsvereinbarung »Vertrauensarbeitszeit« ist in gewisser Weise missverständlich. Faktisch handelt es sich im Wesentlichen um Gleitzeitregelungen, wobei die eigenverantwortlich vorzunehmende Zeiterfassung am Quartalsende den Vorgesetzten schriftlich vorgelegt werden muss. Arbeits-, Pausen- und Abwesenheitszeiten sind mit den Vorgesetzten und im Team abzustimmen. Die Autonomie der Beschäftigten bei der Arbeitszeitgestaltung ist folglich begrenzt. Für die Vertrauensarbeitszeit typische Merkmale sind vor allem die ausdrücklich erwünschte Entkopplung von Arbeits- und Anwesenheitszeiten (heißt: Nicht jede im Betrieb verbrachte Stunde gilt als Arbeitszeit. So heißt es in der Betriebsvereinbarung: »Wägen Sie hierbei bitte jeweils ab, welcher Anteil Ihrer Anwesenheitszeit tatsächlich Arbeitszeit im Sinne der an Sie gestellten Anforderungen ist.«) und – damit verbunden – die Ergebnisorientierung bei der Steuerung (nach Betriebsvereinbarung: »Entscheidend ist hierbei nicht Anwesenheit, sondern Ergebnis.«).

müssen die Mitarbeiter/innen selbst erkämpfen und mit den jeweiligen Vorgesetzten vereinbaren. Eine besondere Berücksichtigung der Zeitbedarfe von Mitarbeiter/inne/n mit Familien wird sogar ausdrücklich als Verstoß gegen die Gleichbehandlung der Beschäftigten abgelehnt. Geschäftsleitung und Personalabteilung wollen vermeiden, dass einklagbare Ansprüche entstehen.

Praktisch kommt es jedoch häufig zu informellen Absprachen zwischen einzelnen Mitarbeiter/inne/n und ihren Vorgesetzten, wenn die familiäre Situation dies erfordert. Entscheidend ist dabei immer die Meinung der Vorgesetzten. Obwohl über die Hälfte der Beschäftigten Frauen sind, sind die Vorgesetzten mehrheitlich Männer. Hat der/ die Vorgesetzte eine Entscheidung gefällt, so ist diese bindend. Es gibt im Unternehmen keine Handhabe für die Durchsetzung familienfreundlicher Arbeitszeiten und die Vorgesetzten sind nicht angehalten, die Arbeit so zu organisieren, dass Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten berücksichtigt werden. Die einzige Möglichkeit, die den Beschäftigten bei einer Ablehnung ihres Arbeitszeitwunsches bleibt, ist die Suche nach einer anderen Stelle im Unternehmen bei einer anderen Führungskraft, die vielleicht eher geneigt ist oder eher die Möglichkeit hat, den individuellen Wünschen zu entsprechen.

Ein weiteres Problem besteht in den ständig steigenden Arbeitsanforderungen, die es vor allem Führungskräften immer weniger erlauben, ihr Privatleben vor dem Zugriff der Firma zu schützen. Regelmäßig lange Arbeitszeiten, die die vereinbarten Zeiten übersteigen, sind in der Praxis üblich und können in Führungspositionen nicht durch Freizeit ausgeglichen werden. Die Regelung in der Betriebsvereinbarung zur Vertrauensarbeitszeit, wonach bei Arbeitsüberlastung der Beschäftigten ein Kapazitätsausgleich (Aufgabenreduzierung) durch die Vorgesetzten erfolgen soll, wird in der Praxis nicht immer umgesetzt. Das Unternehmen erwartet vielmehr, dass alle Mitarbeiter/innen in Spitzenzeiten eine hohe Bereitschaft zum flexiblen Einsatz zugunsten des Unternehmens zeigen. Diese Problematik findet im Konzept der Work-Life Balance keinen Niederschlag und wird vom Betriebsrat durchaus kritisch gesehen.

Teilzeitarbeit wird fast nur in niedrig qualifizierten Jobs und von Frauen ausgeübt, die als Verkäuferinnen im Firmenoutlet vor Ort tätig sind. Die Personalleitung vertritt die Ansicht, dass sich die qualifizierten Arbeitsfelder im Angestelltenbereich überwiegend nicht für Teilzeit eignen, überlässt die Entscheidung aber den zuständigen Vorgesetzten. Beschäftigten, die einen Teilzeitwunsch haben, wird nahe gelegt, sich in Eigeninitiative mit anderen Beschäftigten zusammen zu tun, die ebenfalls in Teilzeit arbeiten wollen. Sie sollen die Teilung der Arbeit selbst organisieren und sich als Team gemeinsam um die Besetzung eines Vollzeitarbeitsplatzes be-

mühen. Die Vorgesetzten entscheiden dann nur noch, ob die Teilung der Arbeit so funktionieren könnte oder nicht. Die Partner eines solchen Job-Sharings werden zur wechselseitigen Vertretung – z. B. im Krankheitsfall – verpflichtet. Die Anzahl der Beschäftigten, denen es auf diese Weise gelingt, Teilzeit in Absprache mit anderen Beschäftigten selbst zu organisieren, ist sehr gering.

Hinsichtlich der Teilzeit vertritt der Betriebsrat eine andere Meinung als die Personalabteilung. Es ist das erklärte Ziel des Betriebsrats, in Zukunft auch qualifizierte Jobs in Teilzeit zur Verfügung zu stellen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für höher Qualifizierte zu erleichtern. Der Betriebsrat fordert eine Erweiterung des teilbaren Stellenpools und beklagt insbesondere, dass die offene Stellenliste des Unternehmens, die ständig ca. 100 offene Positionen enthält, teilbare Stellen nur im Verkäufer/innen- und Sekretär/innenbereich ausweist.

2003 wurde eine *Mitarbeiterbefragung* zum *Handlungsfeld Arbeitszeit* durchgeführt, in deren Ergebnis zwar durchgehend eine grundsätzliche Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Vertrauensarbeitszeit (97 vH) festgestellt, aber auch einige Arbeitszeitprobleme benannt wurden. So gaben 62 vH der Befragten an, dass sie ihre bevorzugte Arbeitszeitform bisher nicht realisieren konnten. Auf die Frage, ob die persönliche Situation der Beschäftigten bei der Ausgestaltung der Arbeitszeit angemessen berücksichtigt wird, antworteten 30 vH der Befragten mit ja, 6 vH mit nein, und 54 vH hatten noch nicht nachgefragt.

Gründe, warum die persönliche Situation bei der Arbeitszeitgestaltung nicht berücksichtigt wird, sind den Befragungsergebnissen zufolge ein hohes Arbeitspensum und das Unverständnis seitens der Kollegen. Als Gründe dafür, dass bisher kein Versuch unternommen wurde, nach bevorzugten Arbeitszeiten zu fragen, werden genannt: man möchte/ kann nicht auf das Vollzeitgehalt verzichten, man befürchtet berufliche Nachteile, die Wünsche sind mit der Tätigkeit nicht vereinbar, die Vorgesetzten sind dagegen. Zur Teilzeitarbeit wird angemerkt, dass Teilzeitarbeit zu Mehrbelastung der Kollegen führe und ein hohes Arbeitspensum Teilzeitarbeit unmöglich mache. 13 vH der Befragten sind mit dem Zeiterfassungsformular nicht zufrieden, u. a. weil es nicht der Wahrheit entspricht und manipuliert wird.

Aus den dargestellten Erfahrungen folgt, dass das Ziel der Betriebsvereinbarung, eine vernünftige Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu erreichen, für einen Teil der Beschäftigten bisher nicht erreicht werden konnte. Es gibt allerdings auch kaum Instrumente, die die Herstellung dieser Balance erleichtern könnten.

Elternzeit und Rückkehr

Obwohl das Unternehmen viele junge Leute beschäftigt, die sich von ihrem Alter her in der Familiengründungsphase befinden, werden nach Einschätzung der Personalabteilung verhältnismäßig wenig Kinder geboren.

Von den Müttern in Elternzeit wollen ungefähr 50 vH aus Gründen, die nicht bekannt sind (weil sie nicht erfragt werden), nicht wieder in den Betrieb zurückkehren. Von den rückkehrinteressierten Eltern können nur 60 vH nach der Elternzeit wieder eine Beschäftigung erhalten. Für die restlichen 40 vH können keine passenden Jobs gefunden werden. Sie verlassen das Unternehmen mit einem Auflösungsvertrag. Wiedereinstellungsgarantien gibt es nicht. Die Unterlagen verbleiben allerdings im Unternehmen und können zu einer bevorzugten Einstellung bei einer erneuten Bewerbung führen.

Eine praktische Unterstützung der Personalabteilung für Rückkehrerinnen besteht in der Organisation von Treffen, bei denen rückkehrwillige Mütter sich gegenseitig kennenlernen und im Idealfall Jobsharing-Partnerinnen finden können. Außerdem wird den Müttern nahe gelegt, während der Elternzeit ihre Arbeitskraft als Aushilfe auf Abruf zur Verfügung zu stellen und damit ihr Interesse an der Aufrechterhaltung des Kontakts zum Unternehmen zu signalisieren.

Im Management des Unternehmens gibt es nur ganz wenige Frauen, die Kinder haben. Diese Frauen sind aber nach der gesetzlichen Frist von 8 Wochen nach der Geburt wieder an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt, weil die Arbeitsplätze im Management nur für diese Zeitspanne frei gehalten werden. In den genannten Fällen wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch einen Tausch der traditionellen Rollen in der Familie hergestellt: Anstelle der Mütter sind hier die Väter nicht erwerbstätig und kümmern sich als »Hausmann« um die Kinder.

Kinderbetreuung

Die betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung ist das Handlungsfeld des Work-Life Balance Programms, das bisher sehr erfolgreich umgesetzt wird. Der zuständige Arbeitskreis hat durch eine Umfrage im Unternehmen die Bedarfe der Mitarbeiter/innen erhoben, Ideen entwickelt und verschiedene Angebote auf den Weg gebracht.

Das Unternehmen ist in einer Region beheimatet, in der traditionelle Familienstrukturen überwiegen und Kinderbetreuung häufig noch innerhalb der (Groß-) Familie abgedeckt werden kann. Auch nachbarschaftliche Hilfe ist üblich. Beschäftigte machen davon zumindest teilweise Gebrauch, da öffentliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten allein die Arbeitszeiten der Beschäftigten nicht abdecken kön-

nen. Die *Kindergärten* schließen schon um 16:00 Uhr, je nach Arbeitsbereich benötigen Vollzeitkräfte jedoch Betreuungszeiten bis 19:00 Uhr. Der Arbeitskreis setzt sich derzeit für eine Verlängerung der Öffnungszeiten der Kindergärten ein.

Ein Problem war die Unterbringung von Kindern bis zu 3 Jahren. Der Plan, eine betriebseigene *Kinderkrippe* zu gründen, wurde aufgrund der hohen Kosten verworfen. Eine Ganztagsbetreuung wäre für viele Beschäftigte zu teuer gewesen und die Gewährung betrieblicher Zuschüsse war unsicher. Deshalb nahm der zuständige Arbeitskreis Verhandlungen mit der Stadt auf, die infolge dessen mehrere Kinderkrippen einrichtete, die auch von den Mitarbeiter/inne/n des Betriebes genutzt werden. Außerdem steht ein Kontingent von zwölf Krippenplätzen für solche Beschäftigte des Unternehmens zur Verfügung, die nicht im Stadtgebiet wohnen und aus diesem Grunde kein Anrecht auf die Krippenplätze am Standort haben. Für diese Plätze zahlt das Unternehmen Zuschüsse an die Stadt.

Auf große Nachfrage stößt die betrieblich organisierte dreiwöchige Sommerferienbetreuung für Mitarbeiterkinder. Sie wird in Kooperation mit der Stadt organisiert, die die Räume zur Verfügung stellt. Die Gruppen werden von Fachkräften betreut. Zwei Studentinnen wurden gewonnen, die im Rahmen ihres Studiums mit den Erzieherinnen ein pädagogisches Konzept erarbeiteten. Im ersten Jahr haben 20 Kinder zwischen 4 und 9 Jahren teilgenommen. Für das Folgejahr gibt es schon zahlreiche Anmeldungen. Für ältere Kinder wird ein Abenteuerprogramm mit Zeltlager und sportlichen Aktivitäten in der Nähe des Unternehmensgeländes angeboten.

Die Mitarbeiter/innen des Arbeitskreises haben die insgesamt sehr zeitaufwändige Organisation der Ferienbetreuung freiwillig übernommen und dies außerhalb der eigenen Arbeitszeit geleistet. Die Finanzierung der Ferienbetreuung liegt bei den Eltern und beim Unternehmen, das einen Zuschuss gewährt.

Work-Life Balance – Intranet-Seite

Die Intranetseite ist Teil der Informations- und Kommunikationsstrategie des Unternehmens, die den Begriff und das Programm der Work-Life Balance im Unternehmen bekannt machen soll. Es ist eine aufwändig gestaltete Seite, die die Nutzer/innen interaktiv anspricht. Die Nutzer/innen lernen, was Work-Life Balance bedeutet und welche Programme im Unternehmen dem Ziel der besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben dienen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein kleiner Teilbereich des Gesamtauftritts.

Die Intranetseite dient gleichzeitig auch der internen Kommunikation und der Information der Belegschaft über die aktuellen betrieblichen Angebote. Die Realis-

sierung der Seite wurde von einem Arbeitskreis in zusätzlicher freiwilliger Arbeit mit viel Engagement erstellt. Bisher steht die Nutzung durch die Beschäftigten jedoch noch aus.

4.8.5 Zusammenfassung

Dieser Betrieb ist ein Beispiel dafür, wie die ursprüngliche Idee zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einen anderen Kontext (Work-Life Balance) gestellt, dabei inhaltlich geschwächt und in vieler Hinsicht sogar für andere Zwecke genutzt wurde. Ausschlaggebend dafür scheinen zwei Dinge gewesen zu sein: Erstens die in den letzten Jahren breit propagierten Belege über die wirtschaftliche Nützlichkeit familienfreundlicher Maßnahmen⁶ und zweitens der Anreiz, durch erfolgreiche Beteiligung an Auditierungen ein positives Image in der Öffentlichkeit und bei den Mitarbeiter/inne/n zu gewinnen.

Das Work-Life Balance – Konzept richtet sich nicht primär an Beschäftigte mit Sorgeverantwortung, sondern an die freizeitinteressierte junge Belegschaft insgesamt. Es dient in hohem Maße der Imagebildung und soll gleichzeitig die im Unternehmen produzierten Produkte bekannt machen. Das Ziel, Vereinbarkeitsbedürfnissen der Beschäftigten Rechnung zu tragen, ist demgegenüber nachrangig und bezieht sich eher auf die »Leistungsträger/innen« im Betrieb. Gleichstellungs- politik und Frauenförderung sind kein Thema, eher geht es darum, praktische Erleichterungen für Mütter zu ermöglichen, wo es mit geringem Aufwand möglich ist, z. B. durch Zustimmung zu selbst organisierter Teilzeitarbeit. Aus den genannten Gründen wird dieser Betrieb eher dem Typ 1 zugeordnet, wobei partiell auch Merkmale des Typs 2 zutreffen: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist nicht explizites betriebspolitisches Ziel, sondern eher eine Kann-Bestimmung. Es sind in hohem Maße die Beschäftigten selbst, die sich um die Vereinbarkeitsmöglichkeiten kümmern müssen, z. B. durch Überzeugen eines Vorgesetzten oder die eigenverantwortliche Teilung von Arbeitsplätzen bei klarer Übernahme der Verantwortung für die wechselseitige Vertretung im Fall von Krankheit o. ä. Der Betrieb lässt individuell gefundene Vereinbarkeitslösungen zu, stellt sich jedoch nicht die Aufgabe, diese aktiv herbeizuführen und gewährt den Beschäftigten keinerlei Anspruchsrechte darauf.

6 Die Work-Life-Balance-Spezialistin hatte sich vor ihrer Rückkehr in den Betrieb im Rahmen ihres betriebswirtschaftlichen Studiums mit den Fragen von WLB befasst und dazu eine Abschlussarbeit geschrieben.

Gleichwohl hinterlässt die starke Propagierung des Themas Spuren, die einer familienfreundlichen Orientierung förderlich sind. Durch die Einbeziehung von ehrenamtlich arbeitenden Beschäftigten in die Ausgestaltung des Konzepts, die dies mit hohem Engagement zu ihrer Aufgabe machen und stolz auf die erreichten Erfolge sind, erlangt das Thema eine Breitenwirkung in der Belegschaft, die künftig eher noch zunehmen dürfte. Es ist offen, ob daraus längerfristig möglicherweise auch ein veränderter Umgang der Vorgesetzten mit Rückkehrerinnen aus der Elternzeit resultieren könnte.

Weil die Orientierung auf Familienfreundlichkeit derzeit überwiegend nicht programmatischer Natur ist und nicht vorrangig an Bedürfnisse der Beschäftigten mit Sorgeverantwortung anknüpft, sind die Vereinbarungsmöglichkeiten von Beruf und Familie im Betrieb trotz einer breiten Propagierung von Work-Life Balance Konzepten in vieler Hinsicht nicht besser als in anderen Betrieben. Außer im Bereich der Kinderbetreuung, wo in Zusammenarbeit mit der Kommune Krippenplätze und Ferienbetreuung angeboten werden, die gern genutzt werden, gibt es keine systematische Unterstützung für Beschäftigte mit Sorgeverantwortung.

Die breit kommunizierte Forderung nach einer Balance zwischen Arbeit und Privatleben wird im wichtigsten Bereich – der Arbeitszeitorganisation – mit keinerlei verbindlichen Festlegungen unterstellt. Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist im Unternehmen ein privates Problem. Es herrscht die Ansicht vor, dass die Mütter eine »Bringschuld« haben, Arbeitszeitmodelle, die von der Vollzeit abweichen, selbstständig zu organisieren. Viel hängt von den individuellen Entscheidungen der Führungskräfte ab, die jedoch keinerlei Verpflichtung unterliegen, Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten nach Maßgabe betrieblicher Möglichkeiten zu berücksichtigen. Im Bereich der Vollzeit existierende überlange Arbeitszeiten im Zusammenhang mit der Vertrauensarbeitszeit bei ergebnisorientierter Steuerung werden nicht einmal in den Kontext von Work-Life Balance oder Vereinbarkeit gestellt. Beschäftigte in Elternzeit erhalten keine Unterstützung bei der Rückkehr, stattdessen wird ihnen empfohlen, sich während der Elternzeit als Aushilfe bereit zu halten, um ihr Interesse am Betrieb und ihre Einsatzbereitschaft zu demonstrieren. Die niedrigen Rückkehrquoten und der relativ hohe Anteil von Aufhebungsverträgen nach der Elternzeit sind ein Beleg für die Schwierigkeiten, Erwerbsarbeit mit Elternschaft zu vereinbaren.

Mit dem Verweis auf die notwendige Gleichbehandlung der Beschäftigten schließt die Personalleitung die systematische Berücksichtigung von familiären Belangen ausdrücklich aus. Hier gibt es eine Kontroverse zwischen Personalmanagement und der Verantwortlichen für das Work-Life-Balance-Konzept einerseits und

dem Betriebsrat andererseits. Die ursprünglich verfolgten Ideen des Betriebsrats, Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Mütter (und Väter) durch Rückkehrförderung und Teilzeitangebote zu erleichtern, haben keinen Eingang in das Work-Life-Balance-Konzept gefunden. Die Erwartungen, die der Betriebsrat mit dem Prozess der Zertifizierung zum familienfreundlichen Betrieb hatte, haben sich in wesentlichen Fragen nicht erfüllt. Aus seiner Sicht ist die Vereinbarkeit von Beruf und Sorgearbeit nach wie vor sehr schwierig – sowohl für Eltern im Besonderen als auch für Beschäftigte im Allgemeinen.

4.9 GROSSBANK – FAMILIENFREUNDLICHKEIT – WIE WEITER?

4.9.1 Angaben zum Betrieb

Ein international agierendes Finanzunternehmen beschäftigt 4.000 Mitarbeiter/innen. Nach einer Phase der Restrukturierung und einem umfangreichen sozialverträglichen Personalabbau hat sich seine wirtschaftliche Situation stabilisiert. Der Betrieb ist tarifgebunden.

Der Frauenanteil beträgt etwas mehr als 50 vH und ist damit niedriger als in Banken mit Schalter- und Massenkundengeschäft. Der Frauenanteil ist in den letzten Jahren auf allen Hierarchieebenen kontinuierlich gestiegen. Er liegt bei den außertariflich Angestellten bei 22 vH und in den Führungsebenen bei 12 vH. Die Teilzeitquote beträgt 12 vH.

In der Personalabteilung wurde die Stelle einer Beauftragten für Chancengleichheit und Diversity geschaffen und ein Arbeitskreis Chancengleichheit eingesetzt. Das Unternehmen bewirbt sich gerade um das Prädikat »Familienfreundlicher Betrieb«.

4.9.2 Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist seit langem ein Thema im Betrieb und heute eingebettet in ein umfassendes Diversity-Konzept, das in fünf unterschiedliche Bereiche untergliedert ist. Diese Bereiche sind Chancengleichheit, Work-Life Balance, Fairness am Arbeitsplatz, Generationenfrage und Interkulturelles Management. Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind dem Bereich

Work-Life Balance zugeordnet. Konkrete Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben werden aber auch als Beitrag zur Verwirklichung der Chancengleichheit angesehen und sind aus diesem Grund gleichzeitig ein Bestandteil des Gleichstellungsplans des Unternehmens.

Die Themen Familie und Beruf und Chancengleichheit gehen auf eine lange Tradition im Unternehmen zurück. Schon in den 90er Jahren gewannen engagierte Frauen die Unterstützung des damaligen Vorstandsvorsitzenden für das Thema Frauенförderung. Diese Initiative wurde auf allen Ebenen der Bank unterstützt, und verschiedene Maßnahmen wurden eingeführt. In dieser Zeit entstand die Idee, einen Betriebskindergarten einzurichten, und die erste Betriebsvereinbarung zu Beruf und Familie wurde 1991 unterzeichnet. Darin wurde schon damals das Recht auf befristete Teilzeitbeschäftigung verankert.

Rund 10 Jahre später wurde eine Frauenbeauftragte bestellt. In diesem Kontext wurde in der Folgezeit ein umfassender Frauenförderplan aufgelegt, der vom Vorstandsvorsitzenden unterstützt wurde. Schwerpunkte waren die Nachwuchskräfteförderung durch ein Mentoring Programm, das bis heute sehr erfolgreich läuft, die Einrichtung eines Frauennetzwerkes und die Förderung von Frauen in Führungspositionen. Integraler Bestandteil der Frauenförderung war die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die in diesem Themenfeld praktizierte Betriebspolitik ist seit mehreren Jahren stark durch eine gleichstellungspolitisch sehr engagierte verantwortliche Frau im Personalmanagement geprägt und voran getrieben worden.

Im Zuge diverser Veränderungsprozesse im Unternehmen wurden auch die für Frauenförderung zuständigen Strukturen verändert und dabei in Richtung des oben beschriebenen Diversity-Konzepts ausgeweitet. Inhaltlich und personell besteht jedoch seit Jahren Kontinuität in diesem Themenfeld, und auch die Unterstützung des Vorstands in Fragen der Chancengleichheits- und Frauenförderpolitik ist weiterhin gegeben.

4.9.3 Regelungen und Vereinbarungen

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gilt im Unternehmen als ein wesentlicher Beitrag zur Erreichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern. Formuliertes Ziel der Personalpolitik ist die Einbeziehung der familiären Lebensbedürfnisse der Mitarbeiter/innen, um die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt zu erhöhen. Eine *Betriebsvereinbarung Beruf & Familie*, die 2002 abgeschlossen wurde, konkretisiert die gesetzlichen Bestimmungen des Bundeserziehungsgeld-

gesetzes und des Teilzeit- und Befristungsgesetzes und enthält weitergehende Regelungen. Sie umfasst die Möglichkeiten der Beurlaubung und der Teilzeitarbeit.

Zusätzlich zu den gesetzlichen Bestimmungen über die Elternzeit haben die Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, im Rahmen der tariflichen Familienzeit ein weiteres halbes Jahr der *Beurlaubung* im direkten Anschluss an die Elternzeit in Anspruch zu nehmen. Während der Beurlaubung werden die Mitarbeiter/innen über bestehende Fortbildungsmöglichkeiten informiert. Einmal pro Jahr werden die beurlaubten Mitarbeiter/innen über Neuerungen in der Bank, dem Geschäftsbereich und am jeweiligen Arbeitsplatz unterrichtet. Bei Urlaubs- und Krankheitsvertretungen sowie Aus hilfstätigkeiten werden beurlaubte Mitarbeiter/innen bevorzugt berücksichtigt.

Teilzeit wird ausdrücklich als Instrument zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeboten und ist grundsätzlich auf jedem Arbeitsplatz möglich. Die Betriebsvereinbarung hält fest, dass die Reduzierung der Arbeitszeit weder das berufliche Fortkommen beeinträchtigen noch nachteilige Auswirkungen auf die Beurteilungen haben darf.

Zur Vorbereitung der Rückkehr aus der Elternzeit finden sechs Monate vor Ablauf der Beurlaubung *Beratungsgespräche* zwischen der Mitarbeiterin und dem zuständigen Personalbetreuer statt. Grundsätzlich werden die Mitarbeiter/innen nach ihrer Rückkehr in ihrem bisherigen Geschäftsbereich auf einem in Vergütung, Einsatzort und individueller Arbeitszeit gleichwertigen Arbeitsplatz eingesetzt. Wenn dies nicht möglich ist, wird ein anderer adäquater Einsatzort und –platz angeboten.

Wünschen Mitarbeiter/innen eine *befristete Teilzeitbeschäftigung* nach der Elternzeit, müssen sie sich zunächst nur für die Dauer von zwei Jahren festlegen. Eine Änderung der festgelegten unbefristeten Teilzeitvereinbarung ist nach einer Frist von zwei Jahren und mit Zustimmung des Arbeitgebers möglich. Mitarbeiter/innen, die vor der Elternzeit eine Vollzeitbeschäftigung ausübten, haben grundsätzlich einen Anspruch auf die Rückkehr auf einen qualitativ gleichwertigen Vollzeitarbeitsplatz. Teilzeitbeschäftigte, die auf einen Vollzeitarbeitsplatz wechseln möchten, haben bei gleicher persönlicher und fachlicher Eignung Vorrang gegenüber Neueinstellungen.

Das Unternehmen gewährt einen *Kinderbetreuungszuschuss* in Höhe von 600 € jährlich für jedes nicht schulpflichtige Kind bis zur Vollendung des 6. Lebensjahres.

4.9.4 Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen

Im Unternehmen gibt es eine lange Tradition von Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die das Betriebsklima prägt. Diese Maßnah-

men wurden von Anfang an eingebettet in einen Frauenförderplan und sind auch heute integraler Bestandteil des Gleichstellungsplans der Bank.

Elternzeit und Rückkehr

Die Bedingungen der Rückkehr ins Unternehmen nach der Elternzeit sind gut geregelt. Die Bank garantiert die gesetzlich vorgeschriebene Rückkehr auf einen qualitativ gleichwertigen Arbeitsplatz. Zwar werden die Stellen, die durch Elternzeit frei werden, in der Regel neu besetzt, weil es schwierig wäre, sie durch befristet Beschäftigte oder durch Zeitarbeitnehmer/innen zu besetzen. Die Rückkehreinnen werden aus diesem Grund häufig zunächst »über Bedarf« wieder eingestellt.

Die für Chancengleichheit und Diversity zuständige Mitarbeiterin der Personalabteilung setzt sich sehr dafür ein, dass die Frauen nach der Elternzeit die Rückkehr ins Unternehmen auch realisieren und den sicheren Arbeitsplatz in der Bank nicht leichtfertig aufgeben. Dennoch kehren nur etwa 40 vH der Frauen nach der Elternzeit in das Unternehmen zurück. Neben persönlichen sind auch betriebliche Gründe dafür ausschlaggebend. Die Hauptschwierigkeit liegt in der Aufrechterhaltung der Qualifikation während der Elternzeit. Die Ausschöpfung der gesetzlich garantierten drei Jahre Elternzeit kann sich für die Wiedereingliederung als schwierig erweisen, wenn die Beschäftigten sich nicht bemüht haben, den Kontakt zum Unternehmen zu halten, sich fortzubilden und möglichst vertretungsweise im alten Bereich zu arbeiten, um die eigenen Qualifikationen zu erhalten. Mütter mit zwei oder mehreren Kindern, die für einen noch längeren Zeitraum aussteigen, haben kaum Chancen, den beruflichen Anschluss wieder zu finden.

Dies ist der Grund dafür, dass Vorgesetzte ungern Mütter einstellen, die für eine längere Zeit aus dem Beruf ausgestiegen waren. Sie machen – aus Sicht der Vorgesetzten – im Personalgespräch durch ihr Verhalten und ihre Gesprächsführung häufig klar, dass sie kein Interesse an der Wiedereingliederung haben. Alternativ kann eine Auflösung des Arbeitsvertrags verbunden mit einer attraktiven Abfindung angeboten werden. In dieser Situation müssen rückkehrwillige Frauen auf ihrem Anspruch bestehen und dafür kämpfen. Dabei werden sie vom Betriebsrat und der für Chancengleichheit zuständigen Mitarbeiterin im Personalbereich unterstützt. Nach Einschätzung des Betriebsrats unterschreibt dennoch ein größerer Teil der eigentlich rückkehrinteressierten Frauen einen Aufhebungsvertrag.

Die meisten Frauen schöpfen die gesetzlich garantierten drei Jahre Elternzeit aus. Höher qualifizierte Frauen allerdings kehren schneller zurück und haben meist keine Probleme bei der Wiedereingliederung.

Teilzeit

Die Förderung von Teilzeit ist als Ziel im Frauenförderplan verankert. Jeder Teilzeitwunsch wird erfüllt. Aufgrund der Betriebsgröße ist die Realisierung von Teilzeitwünschen relativ leicht. Gar kein Problem gibt es bei der Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen auf der Ebene der Sachbearbeitung. Schwieriger ist die Umsetzung hingegen in qualifizierten Bereichen, wo Teilzeit allerdings auch seltener gewünscht wird. Hochqualifizierte arbeiten nur sehr selten in Teilzeit. Im Bereich der Projektfinanzierung und der Kundenbetreuung kommt Teilzeitarbeit kaum vor und auch Teilzeitstellen im Außendienst und im Ausland sind äußerst selten.

Die schon in der ursprünglichen Betriebsvereinbarung enthaltene Befristung der Teilzeitarbeit auf zunächst zwei Jahre wurde auch in die neue Betriebsvereinbarung zur Umsetzung des Teilzeit- und Befristungsgesetzes übernommen. Diese Regelung zielt darauf, den Beschäftigten die Option zu erhalten, ihren Arbeitszeitwunsch sich ändernden Situationen anzupassen und gegebenenfalls in Vollzeit zurückzukehren. Vorhandene Wünsche nach einem Wechsel von Teilzeit in Vollzeit werden normalerweise realisiert.

Das Unternehmen hat eine Mindeststundenzahl von 15 Wochenstunden für Teilzeitbeschäftigte festgelegt, obwohl das Teilzeit- und Befristungsgesetz keine Beschränkung nach unten vorsieht. Die Begründung dafür liegt im Bestreben der Bank, auch für Teilzeitangestellte sinnvolle und qualifizierte Arbeit anzubieten und dafür zu sorgen, dass Qualifikationen erhalten bleiben. Dafür ist nach Einschätzung beider Betriebsparteien eine Mindestarbeitszeit von zwei Tagen pro Woche erforderlich.

Kinderbetreuung

Zur Unterstützung der Mitarbeiter/innen bei der Kinderbetreuung stellt die Bank 25 Plätze in einer konfessionellen Kindertagesstätte in der Nähe der Bank zur Verfügung. Das Angebot erstreckt sich auf Kinder ab einem Alter von 3 Jahren und umfasst vier Gruppen und einen Hort für Schulkinder. In den letzten Jahren ist dieses Kontingent stets ausgeschöpft worden.

Die Nutzer/innen sind mit dem Konzept sehr zufrieden. Vorteile gegenüber städtischen Angeboten sind die Aufnahme von Kindern nach dem Datum des Geburtstags und nicht nach Kindergartenjahr, längere Öffnungszeiten von 7:15 Uhr bis 16:15 Uhr, eine gute Kantine und eine sehr gute Ausstattung, die das Niveau städtischer Einrichtungen bei weitem übertrifft. Besonders hervorgehoben wird die Möglichkeit, dass die Kinder beim Wechsel in die Schule weiterhin nachmittags im Hort betreut werden können. Eltern und Kinder fühlen sich sehr wohl, und die Öffnungszeiten sind für die Nutzerinnen ausreichend, die vorhersehbare Arbeitszeiten

bis 16.00 Uhr haben oder in Teilzeit arbeiten. Das Angebot der Einrichtung, täglich eine Stunde länger zu öffnen, konnte nach einer Nutzer/innen/befragung mangels Bedarfs ausgeschlagen werden.

In der Personalabteilung der Bank gibt es eine Ansprechpartnerin für die Belegplätze der Kindertagesstätte, an die interessierte Eltern sich wenden können. Die Bank übernimmt die Kosten, die sonst die Stadt tragen würde. Die Eltern bezahlen den üblichen Kindertagesstättenpreis. Sie erhalten, wie alle Beschäftigten, vom Unternehmen einen Betreuungskostenzuschuss von 600 € jährlich pro Kind, der gegen einen Kostennachweis erstattet wird.

Die Personalleitung äußert allerdings Zweifel an der Notwendigkeit dieser Belegplätze, da das Angebot an öffentlicher Kinderbetreuung am Standort gut ist und weil mit dieser Maßnahme gerade nicht jene Frauen erreicht werden, die man strategisch an das Unternehmen binden will, und der betriebswirtschaftliche Nutzen dieser Maßnahme daher fraglich sei. Die Nutzer/innen der Kindertagesstätte weisen eher solche Qualifikationen auf, die auf dem externen Arbeitsmarkt leicht gefunden werden können. Dennoch wurde der Vertrag über die Belegplätze mit dem Träger der Einrichtung vor einem Jahr verlängert. Der Betriebsrat hatte sich eindeutig für die Beibehaltung der Belegplätze ausgesprochen.

Beratungsangebot eines Familienservice

Für Mitarbeiter/innen, die eine Ganztagsbetreuung brauchen oder individuelle Betreuungszeiten abdecken müssen, die in öffentlichen Einrichtungen nicht angeboten werden, stellt das Unternehmen kostenlos die Dienste eines Familienservice zur Verfügung. Dieses Unternehmen bietet die Beratung und Vermittlung im Bereich der Kinderbetreuung und der Pflege an. Die Kosten für die Beratung und Vermittlung übernimmt die Bank. Die Eltern werden Vertragspartner der Betreuungsperson oder –einrichtung und bezahlen die Kosten der Betreuung direkt.

Die Bank hat einen Rahmenvertrag unterzeichnet, der es Mitarbeiter/inne/n erlaubt, die Beratung in Anspruch zu nehmen, ohne dass die Identität der Beschäftigten dem Unternehmen bekannt wird. So können die Beschäftigten sich unabhängig von der Personalabteilung an den Familienservice wenden. Pro Jahr werden ca. 90 Anfragen von Beschäftigten des Unternehmens an den Familienservice gestellt. Das Unternehmen organisiert einmal jährlich eine Informationsveranstaltung in der Kantine, um auf die Angebote des Familienservice aufmerksam zu machen.

An der Spitze der nachgefragten Angebote des Familienservice steht die Notfallbetreuung, die erst seit einem Jahr im Programm ist. Der Familienservice unterhält eine private Kindertagesstätte, die auch nachts geöffnet hat und Kinder in Not-

fällen kurzfristig betreut. Dieses Angebot wird auch häufig von Vätern genutzt, z. B. bei Krankheit der Ehefrau, die selbst nicht im Unternehmen arbeitet. Die Notfallbetreuung wird von den Nutzer/inne/n sehr geschätzt, da unvorhergesehene Ereignisse Eltern oft vor kaum lösbar Betreuungsprobleme stellen. Dieses Angebot wird als große Erleichterung empfunden.

An zweiter Stelle steht die Vermittlung von privater Kinderbetreuung in Form von Tagesmüttern und Kinderfrauen. Der Familienservice schlägt geeignete Personen aus seinem Pool vor oder schaltet Anzeigen und trifft eine Vorauswahl. Vor allem Eltern, die eine Betreuung für ihr erstes Kind suchen, schätzen diese Leistung, weil sie selbst noch keine Erfahrung mit Tagesmüttern oder Kinderfrauen haben und sich gern auf Spezialisten verlassen. Außerdem stellt dieses Vorgehen wesentlich weniger Aufwand für die Eltern dar. Einige kritische Stimmen vermerken jedoch, dass die ausgewählten Personen nicht den Vorstellungen entsprachen.

Ein weiteres Angebot betrifft die Vermittlung von Babysittern und Au-pair-Mädchen, die besonders geschätzt werden, wenn flexible Betreuungszeiten abgedeckt werden müssen. Seit Anfang 2005 wurde die Vermittlung von Betreuungspersonal für pflegebedürftige Familienmitglieder ins Programm aufgenommen. Diese Leistung wurde bisher nur vereinzelt nachgefragt, da sie im Unternehmen noch nicht ausreichend bekannt ist.

Der Nutzer/innen/kreis des Familienservices setzt sich tendenziell eher aus leitenden Angestellten und AT-Kräften zusammen. Dies liegt zum einen an den relativ hohen Preisen, die die Eltern für die vermittelten Betreuungsdienstleistungen bezahlen müssen. Zum anderen werden private Betreuungsangebote von diesem Personenkreis deshalb nachgefragt, weil hier der Bedarf an individuellen und flexiblen Betreuungszeiten hoch ist und durch öffentliche Einrichtungen mit fixen Öffnungszeiten nicht abgedeckt werden kann.

Dieser Service entspricht dem Ziel des Unternehmens, die Mitarbeiter/innen zu befähigen, ihre Vereinbarkeitsprobleme unter Nutzung vorhandener Dienstleistungsangebote individuell zu lösen.

Karriereförderung

Die Bank hat eine lange Tradition der Frauenförderung, die das Betriebsklima bis heute nachhaltig prägt. Die Einbettung des Ziels der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in das strategische Konzept der Frauenförderung ist mit einem hohen Anspruch verbunden. Es geht nicht nur darum Frauen dabei zu unterstützen, auch in der Familienphase erwerbstätig sein zu können. Ziel ist vielmehr auch die Vereinbarkeit von Familie und Karriere, also die Schaffung von familienfreundlichen

Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten bis hinein in die Führungsetagen des Unternehmens.

Zur Unterstützung der Karriere von Frauen wurden in der Bank eine Reihe unterschiedlicher Instrumente etabliert. So findet seit der Verabschiedung des ersten Frauenförderplans regelmäßig ein *Mentoring-Programm* für Frauen statt, das sehr erfolgreich ist. Frauen lernen hier u. a., sich in männlich geprägten Strukturen zu behaupten und eigene Netzwerke aufzubauen. Tatsächlich ist es gelungen, den Frauenanteil unter den Führungskräften systematisch zu erhöhen.

Anscheinend gibt es jedoch Grenzen der Karriereförderung für Frauen. Trotz Steigerung des Frauenanteils auf der unteren und mittleren Führungsebene, trotz der Etablierung zweier Frauennetzwerke und des engagierten Wirkens der Beauftragten für Chancengleichheit erreichen Frauen nicht die obersten Stufen der Führungshierarchie. Dies liegt nicht an mangelndem Ehrgeiz und schon gar nicht an mangelnder Qualifikation, sondern – neben den etablierten Machtstrukturen – vor allem an den für Frauen extrem unattraktiven Arbeitsbedingungen im Top-Management. Ab einer bestimmten Stufe in der Führungshierarchie lassen die Arbeitsbedingungen die Vereinbarkeit von Karriere und Familie bzw. privatem Leben eigentlich nicht mehr zu. Frauen, die ihre Work-Life Balance gefunden haben, setzen diese offensichtlich nicht gern wieder aufs Spiel – auch nicht wegen eines weiteren Karriereschrittes.

4.9.5 Zusammenfassung

Bei diesem Betrieb handelt es sich um ein klassisches Beispiel für den Typ 3: Das Thema Beruf und Familie ist in diesem Betrieb fest in die Tradition der Frauenförderung und Chancengleichheitspolitik eingebettet. Es geht nicht um Kompensation vorhandener Doppelbelastung und nicht um Teilzeit, sondern um Veränderung der innerbetrieblichen Strukturen und die Förderung von Frauen mit dem Ziel, Vollzeitarbeit, Karriere und Familie bzw. Privatleben vereinbaren zu können. Der Kern der Familienfreundlichkeit im Unternehmen besteht aus Maßnahmen, die sich primär an Frauen richten – nicht weil Vereinbarkeit für Männer kein Thema ist, sondern weil ein Wandel nach Überzeugung der im Betrieb engagierten Verantwortlichen nur über diesen Weg erreichbar ist. Frauenförderung wird deshalb nicht als Ungleichbehandlung der Mitarbeiter, sondern als notwendige Kompensation struktureller Benachteiligungen angesehen.

Die Angebote zur Kinderbetreuung, zur Teilzeitarbeit und die Regelungen zur Rückkehr nach der Elternzeit werden von den Nutzer/inne/n überwiegend sehr positiv bewertet. Familienbedingte Wünsche nach Übergang in Teilzeit oder Rückkehr in Vollzeit werden ohne Probleme berücksichtigt. In der Bank ist viel bereits erreicht worden, worum in anderen Betrieben noch gekämpft wird.

Dennoch oder vielleicht gerade deshalb werden in dem Unternehmen Probleme deutlich, für die es derzeit noch keine Lösungsansätze gibt. Dort, wo Vereinbarkeit nicht mehr auf üblichem Wege – z. B. über die Bereitstellung eines Kindergartenplatzes, eines home office oder einer Teilzeitbeschäftigung – hergestellt werden kann, sondern die Veränderung der Arbeitsorganisation und –verteilung erfordert, greifen traditionelle Instrumente nicht mehr. So liegt nach Auffassung des Betriebsrats eine Ursache dafür, dass Vorgesetzte nur sehr ungern Rückkehrrinnen aus Elternzeit einstellen, darin, dass der Leistungsdruck enorm gestiegen ist. Ziel- und ergebnisorientiert arbeitende Teams wollen leistungsstarke und motivierte Kolleg/inn/en, die im Zweifel nicht auf die Uhr schauen, wenn zur Erreichung des Ziels noch gearbeitet werden muss. Dies um so mehr, wenn – wie in der Bank – ein Bonussystem existiert, über das Leistung und Erfolg belohnt werden. Sorgeverantwortung lässt sich jedoch schlecht mit nahezu grenzenloser Verfügbarkeit im Betrieb vereinbaren. In dem Maße, wie Leistungs- und Zeitdruck im Betrieb steigen, wird es für Eltern und Pflegende schwieriger, passende Arbeitsplätze und ein entsprechendes Verständnis bei den Kollegen in den Teams zu finden.

Das begrenzte Interesse der hoch qualifizierten Frauen, bis in die obersten Führungspositionen aufzusteigen, kann als ein Signal für die Verteidigung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie interpretiert werden. Die Ausrichtung traditioneller Gleichstellungsstrategien stoßen hier offensichtlich an Grenzen. Hier kann es nämlich nicht mehr (nur) darum gehen, mit den Männern gleichzuziehen, sondern es wird deutlich: Es geht um die Infragestellung traditioneller Leistungsnormen schlechthin. Auf den oberen Hierarchieebenen haben Frauen derzeit de facto nur die Wahl zwischen Nachahmung der einseitigen (traditionell männlichen) Orientierung auf Erwerbsarbeit und Aufgabe des Vereinbarkeitswunsches oder Verzicht auf weitere Karriereschritte. Auf der obersten Hierarchieebene wird jedoch nur am deutlichsten sichtbar, was allgemein gilt: Für eine Gestaltung von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen für Männer und Frauen ist es notwendig, traditionelle Leistungsnormen zu hinterfragen, Arbeitszeiten und Arbeitsintensität zu begrenzen und Erwerbsarbeit als einen wichtigen, jedoch keineswegs den einzigen Bereich des Lebens zu verstehen. Das Beispiel dieses Betriebes verdeutlicht – ähnlich auch das Beispiel des Betriebs der Fahrzeugindustrie – die Grenzen betrieblicher Maßnahmen zur Vereinbarkeit.

4.10 MESSGERÄTEBAUER – FAMILIENFREUNDLICHKEIT ALS INSTRUMENT DER UNTERNEHMERISCHEN ALLEIN-HERRSCHAFT

4.10.1 Angaben zum Betrieb

Es handelt sich um ein Familienunternehmen mit 75 Beschäftigten, das Messgeräte entwickelt, produziert und weltweit vertreibt. Die Firma wird von der Inhaberin geführt, die selbst zwei kleine Kinder hat. Als Geschäftsführerin ist sie persönlich für die Personalpolitik der Firma zuständig und setzt eigenen Aussagen zufolge den Akzent auf eine nach Alter, Geschlecht und Nationalität gemischte Personalstruktur. Der Frauenanteil beträgt ungefähr 30 vH. Forschung, Entwicklung und Produktion sind eher Männerdomänen, während im Vertrieb der Frauenanteil höher ist. Drei von sieben Abteilungsleiter/inne/n sind weiblich. Das Qualifikationsniveau ist insgesamt überdurchschnittlich hoch.

Der Betrieb ist nicht tarifgebunden und es gibt auch keinen Betriebsrat. Die Arbeitsverträge werden individuell mit der Firmeninhaberin ausgehandelt; es gibt im Betrieb keinerlei Transparenz hinsichtlich der einzeln vereinbarten Arbeits- und Entlohnungsbedingungen. Die wöchentliche Arbeitszeit beträgt 40 Stunden. Nachdem die Firma vor einigen Jahren einen wirtschaftlichen Einbruch zu verzeichnen hatte, der nur mit einem Personalabbau überwunden werden konnte, wurden Gehaltsbestandteile gestrichen und die Arbeitszeiten verlängert. Das Gehaltsniveau ist, bezogen auf die Branche, unterdurchschnittlich. Teilzeit spielt fast keine Rolle im Betrieb. Insgesamt sind nur zwei Frauen in Teilzeit tätig, die aber in beiden Fällen nicht familienbedingt ist. Die Mitarbeiter/innen haben nur ein mäßiges Interesse an Teilzeitarbeit, weil sie einerseits hoch qualifiziert und stark erwerbsorientiert sind und andererseits sich Teilzeit finanziell auch nicht leisten können⁷. Auch die Geschäftsführung orientiert auf Vollzeitbeschäftigung, sie hält Teilzeitarbeitsplätze für teurer und damit für wirtschaftlich unrentabel. Die Firma beschäftigt auch einige Pauschalkräfte in geringfügiger Beschäftigung, von denen aber nur eine Mutter ist. Leiharbeitnehmer/innen kommen nur in Ausnahmefällen zum Einsatz. Zurzeit werden drei junge Männer ausgebildet.

7 Ein Teil der Mitarbeiter/innen kommt aus Ostdeutschland, wo Teilzeit traditionell weniger ein Mittel der Vereinbarkeit war und auch aufgrund hoher Arbeitslosigkeit und relativ niedrigerer Entgelte Vollzeitarbeit präferiert wird.

4.10.2 Stellenwert des Themas im Betrieb: Konzepte und Strategien

Familienfreundliche Maßnahmen sind in diesem Betrieb nicht neu. Schon seit Jahren können Beschäftigte bei Bedarf auf einzelne Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie zurückgreifen, ohne dass dies weiter kommuniziert worden wäre. Neu ist aber, dass Familienfreundlichkeit im Kontext der Initiativen und Kampagnen des Familienministeriums als das bevorzugte Thema zur Imagepflege der Firma entdeckt worden ist⁸. Die familienfreundliche Orientierung in der Firma geht auf drei Begründungskontexte zurück:

1. Es gibt ein Bewusstsein dafür, dass die Verbindung von Beruf und Kindererziehung Anforderungen an die Alltagsorganisation stellt. Die Inhaberin ist selbst Mutter von zwei kleinen Kindern und betont, dass sie die Vereinbarkeitsprobleme aus eigener Erfahrung kennt und schon aus diesem Grund Verständnis für Familien hat. Sie selbst und ihr Partner sind beide vollzeiterwerbstätig. Daher ist sie motiviert, Mitarbeiter/inne/n mit Kindern unterstützende Maßnahmen zu gewähren. Gleichzeitig wird aber auch die Überzeugung vertreten, dass Mitarbeiter/innen letztlich selbst dafür verantwortlich sind, Vereinbarkeitsmöglichkeiten für sich zu schaffen. Angesichts der im großstädtischen Umfeld ausreichend zur Verfügung stehenden Kinderbetreuungsplätze sei dies ohne weiteres möglich. Da sie selbst es gut schafft, ihre Geschäftsführerinnenfunktion mit ihren familiären Verpflichtungen unter einen Hut zu bringen, erwartet sie dies auch von ihren Mitarbeiter/inne/n.
 2. Der Betrieb setzt die positive Wahrnehmung familienfreundlicher Maßnahmen in der Öffentlichkeit gezielt zur Imagepflege ein. Damit soll auch kompensiert werden, dass die Arbeitszeit länger und die Entlohnungsbedingungen in der Firma schlechter sind als in vergleichbaren Betrieben der Branche. Familienfreundliche Maßnahmen gelten als kostengünstige Möglichkeit, die Attraktivität des Unternehmens für die Mitarbeiter/innen zu heben.
 3. Familienfreundliche Maßnahmen werden gezielt als individuell gewährter »Bonus« für Mitarbeiter/innen eingesetzt, die man im Betrieb halten will. Dies ist Bestandteil der Einzelarbeitsverträge und aus diesem Grund im Betrieb nicht bekannt. So werden beispielsweise an manche (überwiegend durchaus gut verdienende) Beschäftigte Zuschüsse zur Kinderbetreuung gezahlt, um das relativ
- ⁸ Die Firmeninhaberin legt großen Wert darauf, als familienfreundliches Unternehmen anerkannt zu werden und damit die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf den Betrieb zu lenken.

niedrige Gehaltsniveau aufzubessern und gleichzeitig eine unbefristete und schwer rücknehmbare Gehaltserhöhung zu vermeiden. Beschäftigte, die man ohne weiteres durch andere vom regionalen Arbeitsmarkt ersetzen könnte, erhalten solche Boni nicht.

Seitens der Geschäftsführung gibt es eine grundsätzliche Erwartung an die Beschäftigten, dass diese Vollzeitarbeit und Kindererziehung unter Nutzung der öffentlichen Angebote selbst unter einen Hut bringen. Hier wirkt sich die eigene Lebenssituation der Geschäftsführerin »erfahrungsbildend« aus. Wo der Betrieb »kostenneutral« unterstützend wirken kann, wird dies gern gemacht, weil es ein Bewusstsein für diese Fragen gibt. Damit gibt sich der Betrieb das familienfreundliche Image. Darüber hinaus gibt es individuell gewährte familienfreundliche Maßnahmen, über die in der Öffentlichkeit nicht gesprochen wird, weil sie als ein jederzeit rücknehmbares strategisches Instrument zur Besserstellung ausgewählter Beschäftigter eingesetzt werden.

4.10.3 Regelungen und Vereinbarungen

Im Unternehmen gibt es keinen Betriebsrat und deshalb auch keine Betriebsvereinbarungen. Alle Regelungen werden von der Geschäftsführerin individuell mit den Mitarbeiter/inne/n vereinbart. Dadurch gibt es keinerlei Anspruch auf bestimmte Leistungen. Diese erscheinen vielmehr als besondere Belohnung und fördern ihrerseits die Vereinzelung der Beschäftigten in ihrem Verhältnis zum Betrieb. Da die Gewährung von familienfreundlichen Maßnahmen für die Mitarbeiter/innen nicht transparent ist, ist ihre willkürliche Gewährung auch kein Thema im Betrieb. Für die Beschäftigten kommt es darauf an, das persönliche Wohlwollen der Firmeninhaberin zu gewinnen und in den einzelvertraglichen Verhandlungen Geschick und Nachdruck an den Tag zu legen.

4.10.4 Praktische Erfahrungen mit familienfreundlichen Maßnahmen

Arbeitszeit

Die regelmäßige Anwesenheit der Mitarbeiter/innen im Betrieb ist produktionstechnisch erforderlich, Vereinbarungsmöglichkeiten durch flexible Arbeitsorte (Teleheimarbeit) sind deshalb nicht nutzbar. Aus diesem Grund ist die Arbeitszeitorganisation im Betrieb der Bereich mit dem wichtigsten Einfluss auf die Vereinbarungsmöglichkeiten.

Im Betrieb gilt seit längerem wieder die 40-Stunden-Woche, die durch Gleitzeit und familienfreundliche Kernzeiten von 9.00 bis 15.00 Uhr auch für Beschäftigte mit Erziehungsverantwortung erfüllbar sein soll. Auch im Schichtsystem ist ein gewisser Gleitzeitrahmen möglich. Beschäftigte mit Familienpflichten können den Beginn bzw. das Ende ihrer Arbeitszeit so legen, dass sie ihre Kinder in die Kinderbetreuungseinrichtung bringen bzw. von dort abholen können. Zeitversetzte Arbeitszeiten mit dem/ der Partner/in sind möglich, weitgehend aber auch nötig, um bei längerem Arbeitsweg zu gewährleisten, dass die Kinder innerhalb der Öffnungszeiten in die Kindereinrichtungen gebracht und von dort abgeholt werden können. In besonderen Fällen können Beschäftigte nach Absprache ihren Arbeitsplatz auch während der Arbeitszeit verlassen, um sich um familiäre Belange zu kümmern. Das Betriebsklima ermöglicht familienfreundliche »Spezialbehandlungen«, und auch die Vorgesetzten zeigen Verständnis für die Erfordernisse von Beschäftigten mit Familienpflichten.

In den produzierenden Bereichen wird die Arbeitszeit durch Stechkarten erfasst. Im Angestelltenbereich wird von den Abteilungsleitern eine Excel-Tabelle geführt, in der die Arbeitszeit verzeichnet wird. Über die vertragliche Arbeitszeit hinaus gehende Arbeitsstunden werden in der Regel in Freizeit ausgeglichen, nur wenige Beschäftigte lassen sich ihre Überstunden ausbezahlen. Bisher ist bei der Entnahme von Zeit vom Arbeitszeitkonto noch kein Problem bekannt geworden. Bei den Abteilungsleiter/inne/n sind Überstunden mit dem Gehalt abgegolten.

Die Kontrolle und Steuerung der Arbeitszeit erfolgt über Arbeitszeitkonten. Die Arbeitszeit auf dem Konto darf zwischen 20 Plus- und 16 Minusstunden schwanken, bei Überschreitung dieser Grenzen sollen die Vorgesetzten steuernd eingreifen.

Zusammenfassend kann man sagen: Verlässliche Arbeitszeiten, auf die der oder die Einzelne in bestimmten Grenzen Einfluss nehmen kann, wirken sich positiv auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus. Eventuell notwendige Samstagsarbeit erfolgt ausschließlich auf freiwilliger Basis. Obwohl die Geschäftsführerin eigentlich ein anderes Modell der Arbeitszeitsteuerung favorisiert – nämlich die Vertrauensarbeitszeit – wird im Betrieb jede Arbeitsstunde dokumentiert und (bis auf den Bereich der Leiter/innen) gegebenenfalls auch ausgeglichen. Begrenzung und Planbarkeit der Arbeitszeiten sowie die durch die Erfassung gegebene Transparenz sind zweifellos günstige Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Basisentgelt und variable Entgeltbestandteile

Zur Überwindung der wirtschaftlichen Schwierigkeiten hat die Firma vor einigen Jahren nicht nur Entlassungen vorgenommen, sondern auch alle »Zusatz«-Kos-

ten eliminiert. Die Gehaltsstruktur wurde so verändert, dass das Grundgehalt gering gehalten wurde, aber gleichzeitig variable Bestandteile in Form von ergebnis-abhängigen Prämien geschaffen wurden. Das Ziel besteht darin, durch einen höheren Anteil variabler Entgeltbestandteile im Fall von erneut auftretenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten in der Lage zu sein, allein durch die Reduzierung der variablen Gehaltsbestandteile Kostenreduktionen vornehmen und Entlassungen vermeiden zu können.

Als weiteren Ausgleich für das relativ niedrige Gehaltsniveau gibt es eine arbeitgeberfinanzierte Altersvorsorge für Mitarbeiter/innen mit mindestens dreijähriger Betriebszugehörigkeit⁹. Außerdem nutzt der Betrieb vom Gesetzgeber geschaffene Möglichkeiten abgabenfreier Zusatzzahlungen an die Belegschaft. Die Firma bezahlt für alle Kinder von Mitarbeiter/innen ein »Begrüßungsgeld« von 315 Euro bei der Geburt. Auch bei Hochzeiten wird ein Geldgeschenk gewährt. Kritik an dieser Maßnahme von Seiten kinderloser oder unverheirateter Mitarbeiter/innen ist im Betrieb nicht bekannt. Auch Erholungsbeihilfen werden gern gewährt, da sie pauschal versteuert werden. Nach Aussagen der Inhaberin kann so mit relativ geringem finanziellen Aufwand durch die Firma etwas für die Mitarbeiter/innen/bin dung getan werden. Sie wünschte sich noch mehr Möglichkeiten für die Zahlung steuerfreier oder steuerreduzierter Zuschüsse.

Kinderbetreuung

Die Geschäftsführerin geht davon aus, dass Eltern vor Ort eine gute Versorgung mit Tagesmüttern und Kinderbetreuungseinrichtungen vorfinden und deshalb eine ausreichende Betreuung auch bei einer Vollzeiterwerbstätigkeit organisiert werden kann. Falls dennoch Unterstützungsbedarf vorhanden ist, so muss er individuell geäußert werden, indem die Geschäftsführung oder – z. B. bei Arbeitszeitfragen – die/ der Vorgesetzte direkt angesprochen werden. Die Geschäftsführerin hat die Gründung eines Betriebskindergartens erwogen, kam aber zu dem Schluss, dass die Nachfrage bei der geringen Betriebsgröße zu niedrig gewesen wäre und sich deshalb der Aufwand nicht lohnte. Auch eine Bereitstellung von Belegplätzen in existierenden Kinderbetreuungseinrichtungen kam nicht zustande, weil die Wünsche der Mitarbeiter/innen zu heterogen waren. Die Belegschaft wohnt teilweise weit entfernt vom Firmenstandort und bevorzugt eine wohnortnahe Betreuung. In Einzelfällen ist die Geschäftsführerin persönlich bei der Vermittlung von Plätzen behilflich.

9 Bei Einführung hatte die Belegschaft ein Jahr lang auf eine Gehaltserhöhung verzichtet, um mit dem eingesparten Geld die Einlage in die Pensionskasse zu finanzieren.

Tagesmütter und Ganztagskinderbetreuung kosten viel Geld. Deshalb bietet die Geschäftsführerin ausgewählten Mitarbeiter/inne/n Zuschüsse für die Kinderbetreuung an. In den Genuss dieses Vorteils kommen aber nur solche Mitarbeiter/innen, die an den Betrieb gebunden werden sollen. Dies sind vor allem hoch qualifizierte Arbeitskräfte und Beschäftigte mit Spezialkenntnissen, deren Abwanderung zu anderen Betrieben, die teilweise deutlich höhere Entgelte zahlen, verhindert werden soll. Solche Regelungen werden immer individuell ausgehandelt, sie sind im Betrieb nicht bekannt und werden auch bei der Außendarstellung als familienfreundlicher Betrieb nicht angeführt. Die gewährten Zuschüsse zur Kinderbetreuung werden direkt an die Einrichtung überwiesen, weil auf diese Weise Abgaben gespart werden können. Die Zuschüsse zur Kinderbetreuung haben ihren Ursprung weniger im Bestreben des Betriebs, Familien zu fördern. Sie werden vielmehr als betriebswirtschaftliches Instrument eingesetzt, um die Attraktivität des Unternehmens für einzelne, eher gut verdienende Beschäftigte zu steigern. Diese Spezialisten sind dabei häufig Männer, die mit ihrem Gehalt ihre Familie (hauptsächlich) ernähren.

Elternzeit

Elternzeit wird nur selten in Anspruch genommen, da verhältnismäßig wenige Kinder in den Familien der Belegschaft geboren werden und der größte Kinderzuwachs in den Familien von männlichen Mitarbeitern zu verzeichnen ist, deren Frauen sich um den Nachwuchs kümmern. Wenn Elternzeit genommen wird, werden die gesetzlich garantierten drei Jahre nur selten ausgeschöpft. Dies wird einerseits darauf zurückgeführt, dass höher qualifizierte Frauen ihre Erwerbstätigkeit nicht so lange unterbrechen wollen, um den Anschluss nicht zu verlieren. Andererseits werden auch betriebswirtschaftliche Gründe geltend gemacht, denn lange Ausfallzeiten seien im Betrieb schwer zu überbrücken. Auch Väter haben schon Elternzeit genommen, wenn beide Partner berufstätig sind. Ein Softwarespezialist hat sich 3 Monate lang um sein Kind gekümmert. Während dieser Zeit mussten Kollegen seine Arbeit zusätzlich übernehmen. Dies wurde in der Belegschaft aber nicht als Problem thematisiert.

Nach Aussagen der Inhaberin geht der Trend dahin, dass die im Betrieb beschäftigten Väter mehr Familienarbeit übernehmen, wenn beide Partner erwerbstätig sind, um eine gerechtere Verteilung der Aufgaben zu erreichen. Die Unterstützung einer partnerschaftlichen Arbeitsteilung innerhalb der Familie wird aber nicht als betriebliche Aufgabe gesehen. Sie sei ausschließlich Privatsache.

Weitere Maßnahmen

Wenn Mitarbeiter/innen fehlen, weil sie ihre kranken Kinder betreuen müssen, bezahlt der Betrieb das Gehalt weiter. In der Statistik wird dies als Sonderurlaub vermerkt. Dies bedeutet, dass der Betrieb auf die Möglichkeit verzichtet, für diese Fehlzeiten der Beschäftigten – wie gesetzlich möglich – Krankengeld bei der Krankenkasse zu beantragen. Für den Betrieb hat dieses Verfahren den Vorteil, dass der hohe bürokratische Aufwand, der damit verbunden ist, vermieden wird. Der Betrieb kann sich dies leisten, weil die Fehlzeiten aufgrund der Betreuung kranker Kinder sehr gering sind¹⁰.

4.10.5 Zusammenfassung

Das familienfreundliche Engagement in diesem Betrieb muss ambivalent beurteilt werden:

Einerseits scheint es ein Betriebsklima zu geben, in dem in bestimmtem Ausmaß Rücksicht auf außerbetriebliche Anforderungen genommen wird. Es wird nach Wegen gesucht, um Arbeitszeiten so zu gestalten, dass sie mit Kinderbetreuungsaufgaben kompatibel sind. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird nicht als »Sondersituation« bestimmter Mitarbeiter/innen sondern als allgemeine Alltagsanforderung für alle – Männer und Frauen gleichermaßen – verstanden. Dies ist ein wichtiger Grund dafür, dass es in diesem Betrieb um die Vereinbarkeit von *Vollzeitarbeit* und Familienleben geht und Teilzeitarbeit anders als in den meisten anderen Betrieben keine Rolle spielt.

Da in diesem Betrieb keine Beschäftigteninterviews durchgeführt wurden, kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob das Leitbild kurzer Elternzeit und durchgehender Vollzeitarbeit von den Mitarbeiter/inne/n geteilt wird und ob sie überhaupt die Chance hätten, bei abweichenden Wünschen, z. B. nach Teilzeit oder längerer Elternzeit, diese zu realisieren. Die Inhaberin setzt mit ihrer Art, Erwerbstätigkeit und Kindererziehung zu verbinden, zweifellos Maßstäbe und erbringt täglich den Beweis, »dass es geht«. Sie hat ihre Arbeit nach der Geburt ihrer Kinder nur kurz unterbrochen und nutzt eine Ganztagsbetreuung ihrer Kinder von 9 Stunden täglich. Teilzeitarbeit wird von ihr abgelehnt, da diese für den Betrieb zu teuer sei. Es ist zumindest nicht auszuschließen, dass die Erwartungshaltung der Geschäftsführung

10 Nach Aussagen der Geschäftsführerin werden die gesetzlich garantierten zehn bezahlten Arbeitstage bei Krankheit eines Kindes von den betroffenen Mitarbeiter/innen in der Regel nicht ausgeschöpft.

in dieser Hinsicht die Inanspruchnahme von Elternzeit und die Nachfrage nach abweichenden Arbeitszeitformen (negativ) beeinflusst.

Während einerseits die oben genannten Bedingungen tendenziell vereinbarkeitsfördernd wirken, wurde andererseits jedoch sehr deutlich, dass viele der familienfreundlichen Maßnahmen strategisch als Kompensation für die in Bezug auf Entgelt und Arbeitszeit eher ungünstigen Arbeitsbedingungen eingesetzt und für die Imagebildung nach außen genutzt werden. Familienfreundliche Maßnahmen können jedoch eine fehlende Tarifbindung sowie ungenügende betriebliche Mitbestimmung nicht ersetzen und ein niedriges Gehaltsniveau nicht kompensieren. Dies wird z. B. auch daran deutlich, dass ausgewählte Mitarbeiter/innen finanzielle Zuschüsse bekommen, um so die Gehaltsdifferenz zu anderen Betrieben der Branche zu reduzieren. Der strategische und gleichzeitig selektive Einsatz solcher Zuschüsse hat wenig mit der Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu tun. Vielmehr geht es letztlich um eine Strategie der Vermeidung allgemeiner Anspruchsrechte für alle Beschäftigten auf ein in dieser Branche übliches Entgelt. Lediglich dann, wenn befürchtet werden muss, dass für den Betrieb wichtige Beschäftigte sich aufgrund der niedrigeren Bezahlung nach einem anderen Arbeitsplatz umsehen könnten, werden individuell vereinbarte »familienfreundliche« Zuschüsse zur Kinderbetreuung gezahlt.

Die familienfreundlichen Maßnahmen in dieser Firma sind primär betriebswirtschaftlich ausgerichtet und den unternehmerischen Zielen klar untergeordnet. Entscheidend ist: »Der Laden muss laufen.« Mit diesem Ziel wurden vor einigen Jahren Entgelte reduziert, die Arbeitszeit verlängert und der Urlaub gekürzt. Alle Arbeitnehmer/innen/freundlichen Maßnahmen dienen als Instrumente, Defizite in den genannten Bereichen zumindest teilweise zu kompensieren und die Mitarbeiter/innen auf andere Weise an den Betrieb zu binden. Die Devise lautet: Es sollen möglichst große Wirkungen mit möglichst wenig Geld erzielt werden. Tatsächlich ist für viele Beschäftigte das gute Betriebsklima sehr wichtig und das Entgeltniveau zumindest nicht der allein entscheidende Punkt. Ein programmatisches Verständnis von Familienfreundlichkeit ist der betriebswirtschaftlichen Orientierung eindeutig nachgeordnet. Die Inhaberin betont ausdrücklich, dass es nicht Aufgabe des Betriebes sein kann, sich verstärkt mit den Problemen von Mitarbeiter/inne/n zu befassen, denn letztlich sei die Herstellung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Privatsache. Die familienfreundlichen Zuschüsse sind absichtsvoll so konzipiert, dass sie im Bedarfsfall jederzeit rücknehmbar sind. Sie gelten nicht als normale Leistung, sondern ausdrücklich als Zusatzleistung und sollen als beson-

dere Zuwendung des Betriebs gegenüber den Beschäftigten interpretiert werden. Vorrangig aus betriebswirtschaftlichen Gründen wird Teilzeitarbeit abgelehnt.

Die Inhaberin würde die betriebswirtschaftliche Orientierung im Unternehmen gern weiter stärken. So ist sie z. B. Anhängerin des Konzepts der Vertrauensarbeitszeit und würde gern die präzise Dokumentierung der Arbeitszeit abschaffen. Außerdem würde sie gern Extrazahlungen an jene Beschäftigte leisten, die im Laufe eines Jahres keinerlei Fehltage aufgrund von Krankheit haben. Beide Ideen sind jedoch bislang in der Firma nicht mehrheitsfähig und mit Rücksicht auf das Betriebsklima deshalb nicht umgesetzt worden.

Eine spezielle Frauenförderung wird abgelehnt, weil dies einer Bevorzugung eines Teils der Belegschaft gleich käme und ungerecht und unfair den männlichen Mitarbeitern gegenüber sei. Strukturelle Benachteiligungen von Frauen werden negiert, obgleich sehr klar gesehen wird, dass männliche und weibliche Beschäftigte im Betrieb durchaus unterschiedlich mit Fürsorgearbeit belastet sind. Die Tatsache, dass Frauen auch Führungspositionen auf Abteilungsleiterebene einnehmen, wird als Beweis dafür angeführt, dass im Betrieb alle die gleichen Chancen haben.

Dieser Betrieb ist tendenziell dem Typ 1 zuzuordnen: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird grundsätzlich als Privatsache der Beschäftigten angesehen, einzelne familienfreundliche Maßnahmen werden ohne allgemeine Vereinbarungen und nur für ausgewählte Personengruppen und als »Zusatzleistung« für die Beschäftigten gewährt. Diese Praxis soll als betriebliches Entgegenkommen wahrgenommen werden. Familienfreundlichkeit ist betriebswirtschaftlichen Zielen untergeordnet und wird überwiegend für Belohnungszwecke genutzt. Die starke Verbreitung der Vollzeitarbeit auch unter den Frauen geht einerseits auf die Wünsche der (häufig ostdeutschen) Beschäftigten zurück, andererseits wären Teilzeitwünsche auch schwer durchsetzbar, da die Inhaberin Teilzeitarbeit aus Kostengründen ablehnt.

5 ZUSAMMENFASSUNG: ERFAHRUNGEN MIT FAMILIEN- FREUNDLICHEN MASSNAH- MEN IN DEN BETRIEBEN

Das folgende Kapitel fasst die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung zusammen. Der Erkenntniswert dieser Studie liegt darin, dass in einer Reihe sehr unterschiedlicher Betriebe das Herangehen an die Konzipierung familienfreundlicher Maßnahmen und deren Umsetzung aus der Sicht unterschiedlicher Akteure in Fallstudien untersucht worden sind. So umfasst das Sample der untersuchten Unternehmen sowohl Großbetriebe als auch mittelständische und Kleinbetriebe in unterschiedlichen Branchen und Regionen – erfolgreiche und weniger erfolgreiche Betriebe, Betriebe mit explizit formulierter familienfreundlicher Ausrichtung und solche, in denen die Maßnahmen einfach nur praktiziert werden. Durch diese Vielfalt geben unsere Ergebnisse einen interessanten Einblick in die betriebliche Praxis, ohne dabei jedoch den Anspruch auf Repräsentativität erheben zu können.

5.1 VOM ANREIZ DER ZERTIFIZIERUNGEN

Ein interessantes und unerwartetes Ergebnis der Untersuchung besteht darin, dass die auditierten Betriebe in unserem Sample keineswegs diejenigen waren, die besonders erfolgreich bei der Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen sind. Unter den untersuchten Betrieben sind vielmehr jene die erfolgreicheren, die sich bereits lange vor der Etablierung der bekannten Wettbewerbe und Audits um die Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gekümmert hatten, in diesem Feld eine beschäftigtenorientierte Betriebspolitik praktizieren und sich derzeit aber nicht um Titel und Preise bewerben.

Auditierungen können – dies zeigt das Beispiel des Metallbetriebs – Anstöße geben, sich dem Thema zuzuwenden. Sie können auch – wie beim Markenartikelhersteller – zur festen Etablierung des Themas im Betrieb führen. Beide Beispiele zeigen jedoch, dass das Interesse an öffentlicher Präsentation der familienfreundlichen Betriebspolitik allein noch keine Gewähr dafür ist, dass tatsächlich nutzer/innenfreundliche Angebote geschaffen werden. In einem Teil der erfolgreich auditierten Betriebe konnten wir feststellen, dass zwar viel »Politik« und Öffentlichkeits-

arbeit mit dem Thema betrieben wurde, aber wenig praktische Unterstützung für Beschäftigte mit Sorgeverantwortung erfolgte¹¹. Diese Phänomene lassen sich erst auf den zweiten Blick erkennen; sie sind zu einem großen Teil auch der aktuellen Arbeitsmarktsituation geschuldet, in der Betriebe genügend Menschen ohne »störende Sorgeverantwortung« als potenzielle Beschäftigte finden bzw. Beschäftigte aus Sorge, den Arbeitsplatz zu verlieren, eher nach individuellen Lösungen suchen.

Beim auditierten Markenartikelhersteller stellte sich beispielsweise heraus, dass nur ein kleiner Teil der Beschäftigten nach der Elternzeit wieder in den Betrieb zurückkehrt und einem großen Teil der rückkehrinteressierten Mütter die Annahme von Aufhebungsverträgen mit Abfindungen nahe gelegt wird. Dieser Fakt ist eher ein Ausweis dafür, dass die Familienfreundlichkeit des Unternehmens noch entwicklungsbedürftig ist, und lässt in Bezug auf die Bewertungskriterien der Auditoren zumindest Fragen offen. Beim Messgerätehersteller, der in der Region auf vielen Veranstaltungen als familienfreundlicher Betrieb vorgestellt wird, bleibt bei den öffentlichen Präsentationen unausgesprochen, dass es sich um einen Betrieb mit untertariflicher Entlohnung, längeren Arbeitszeiten und ohne betriebliche Mitbestimmung handelt. Es stellt sich jedoch die Frage, wie familienfreundlich niedrige/re Entgelte und längere Arbeitszeiten sind und welchen Wert selektiv gewährte Einzelfalllösungen haben, wenn es keinen Anspruch der Beschäftigten darauf gibt, sondern diese stets individuell mit der Inhaberin ausgehandelt werden müssen.

Die Beispiele zeigen, dass in den öffentlichen Diskussionen teilweise eine vorgründige Interpretation von Familienfreundlichkeit verbreitet ist. Zwar ist das Thema an sich inzwischen präsent und positiv besetzt – was ganz sicher als Fortschritt zu bewerten ist. Es bedarf jedoch einer inhaltlichen Präzisierung, wenn Familienfreundlichkeit nicht in oberflächlichen Aktionismus abgleiten, sondern tatsächlich zur Verbesserung der Vereinbarkeitsmöglichkeiten von Frauen und Männern mit Sorgeverantwortung beitragen sollen.

5.2 VIELFALT IN STRATEGIE UND PRAXIS

In den untersuchten Betrieben wird das Thema aus sehr unterschiedlichen Gründen, mit unterschiedlichen Zielen und in sehr unterschiedlicher Weise aufgegriffen.

11 Dies korrespondiert mit dem Befund von Döge und Behnke (2006, S. 31), die von Mitarbeitervertretungen in den Betrieben, die sich am Audit berufsfamilie® beteiligt hatten, teilweise auf eine Diskrepanz zwischen Außendarstellung und betrieblicher Wirklichkeit aufmerksam gemacht worden sind. Als größte Motivation für Unternehmen, sich am genannten Auditierungsprozess zu beteiligen, wurde die damit verbundene positive Außenwirkung benannt (ebenda, S. 30).

Daraus ergeben sich für die Mitarbeiter/innen, die Erwerbs- und Sorgearbeit miteinander vereinbaren, auch unterschiedliche Wirkungen. Die Differenzen betreffen z. B. Zielgruppen und Reichweite der Maßnahmen, unterschiedliche Handlungsfelder sowie die Einbeziehung der unterschiedlichen betrieblichen Akteure in Konzipierung, Umsetzung und Kontrolle entsprechender betrieblicher Vereinbarungen. Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind in hohem Maße – wenn auch nicht immer explizit – Gegenstand von interessengeleiteten Auseinandersetzungen im Betrieb.

Das unterschiedliche Herangehen der Betriebe geht teilweise auf unterschiedliche Leitbilder von Familie und deren Bedarfe zurück (vgl. Abschnitt 3). Es ist häufig durch die Ideen und Ziele von einzelnen engagierten Personen im Betrieb – sei es der Betriebsrat, die Gleichstellungsbeauftragte oder ein/e Personalleiter/in – geprägt, seltener offensichtlich durch die Wünsche und Vorschläge der Beschäftigten selbst. Der Grund dafür mag darin liegen, dass keineswegs in allen Betrieben davon ausgegangen werden kann, dass individuelle Wünsche ernst genommen und aufgegriffen werden. Insbesondere im Kontext mit den in vielen Betrieben existierenden Unsicherheiten in Bezug auf die Sicherheit der Arbeitsplätze und damit verbundenen Existenzängsten werden häufig eher individuelle Lösungen außerhalb des Betriebs gesucht. Aus betrieblicher Sicht gelten Beschäftigte, die aufgrund von Sorgeverantwortung dem Betrieb weniger lange, weniger flexibel und weniger sicher (z. B. wegen unvorhergesehener Krankheit des Kindes) zur Verfügung stehen, in einem Teil der Betriebe mitunter immer noch als weniger engagiert. Gerade in Regionen mit hohem Arbeitsplatzdefizit sind Beschäftigte bereit, hohe Belastungen auf sich zu nehmen, um ihr Engagement und ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen und ihren Arbeitsplatz nicht zu gefährden. Häufig fehlt es den zuständigen betrieblichen Akteuren aber auch an Phantasie, wie der Betrieb im Hinblick auf die jeweiligen Vereinbarungsprobleme unterstützend wirken könnte.

Familienfreundliche Maßnahmen sind häufig als Einzelmaßnahmen konzipiert und bis auf wenige Ausnahmen in unserem Sample (ansatzweise z. B. Großbank) nicht auf ganzheitliche Lösungen zugeschnitten. Sie betreffen teilweise nur bestimmte Beschäftigtengruppen (z. B. Mütter mittlerer Qualifikation) oder einzelne Handlungsfelder (Arbeitszeit, Rückkehrförderung usw.). Erstaunlicherweise werden in anderem Kontext aktuell breit diskutierte Fragen wie der in vielen Bereichen zunehmende Zeitdruck, die »Entgrenzung« der Arbeitszeit, die Zunahme psychosozialer Belastungen, die erhöhten Anforderungen an Flexibilität und Mobilität u. ä. bisher offensichtlich (noch) nicht in den Zusammenhang mit Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gestellt. Die Untersuchung zeigt, dass Familienfreund-

lichkeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer noch Themen sind, die sowohl in der arbeitspolitischen Diskussion als auch in der betrieblichen Praxis eher randständige Bedeutung haben und einen großen Teil der Belegschaften – insbesondere die sogenannten »Leistungsträger« – kaum betreffen.

5.3 ZIELE UND ANLÄSSE FÜR FAMILIENFREUNDLICHE MASSNAHMEN

Familienfreundliche Maßnahmen sind in unterschiedliche Kontexte eingebunden und mit ihnen werden sehr unterschiedliche Ziele verfolgt. Das im Untersuchungssample vorgefundene Spektrum reicht von (fast) rein betriebswirtschaftlich geprägten Intentionen (Beispiel: Elektronikentwickler, Messgerätehersteller) über die Instrumentalisierung des Themas für die Imagebildung und die Außendarstellung des Betriebs (Beispiel: Metallbetrieb und Markenartikelhersteller) bis hin zu stark an den Lebensbedingungen der Beschäftigten und/ oder an der Gleichstellung der Geschlechter orientierten Zielen (Beispiel: Papierhersteller, Betrieb der Fahrzeugindustrie und Großbank). Meist werden mit der familienfreundlichen Politik jedoch gleichzeitig mehrere Ziele verfolgt: Mitarbeiterbindung, Erleichterung der Vereinbarkeit, Erhöhung der Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten, Abbau psychischer Belastungen, bessere Auslastung der Technik usw.

Ein Beispiel für eine stark *betriebswirtschaftlich* geprägte Hinwendung zum Thema¹² ist der Elektronikentwickler. Hier wird aus Gründen der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens am Markt eine Tarifbindung vermieden und ein in der Branche stark unterdurchschnittliches Entgelt gezahlt. Familienfreundliche Maßnahmen sollen hier als kostenlose Kompensation für die wenig attraktiven Verdienstchancen dienen. Die in diesem Betrieb praktizierte Arbeit in home offices spart dem Unternehmen teure Überstundenzuschläge, die sich aus den ansonsten anfallenden Aufwendungen zur Absicherung der technischen Prozesse ergeben würden. In diesem Betrieb hat man nach Aussagen der Geschäftsführung real nur die Arbeit besser und effektiver organisiert und ist gleichzeitig – sozusagen als angenehmes Nebenprodukt – dabei faktisch familienfreundlicher geworden.

In der Regel wird in den Betrieben zwar keine präzise Kosten-Nutzen-Analyse vorgenommen, dennoch schwingen betriebswirtschaftliche Überlegungen immer

12 In einer inzwischen breit bekannten Studie zeigte Prognos (2003) an Hand von Modellrechnungen, dass sich die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen betriebswirtschaftlich grundsätzlich rechnet.

mit, wenn betriebliche Maßnahmen geplant, durchgeführt und bewertet werden. Tendenziell wird in den meisten Betrieben vermutet, dass familienfreundliche Politik eher als eine Investition anzusehen ist, die sich früher oder später amortisiert. Durch die fehlenden Kosten-Nutzen-Analysen allerdings verbleiben auch Unsicherheiten und damit verbunden Überlegungen, einmal praktizierte Maßnahmen ggf. wieder zurückzunehmen. In einigen der untersuchten Betriebe sind familienfreundliche Maßnahmen – überwiegend im Bereich der Kinderbetreuung – letztlich an den damit verbundenen Kosten gescheitert bzw. stehen zur Disposition, weil die darin investierten Mittel als nicht ökonomisch angelegt gelten.

Der Personalleiter der Großbank gibt zu bedenken, dass die vom Betrieb mit finanzierten Kindergartenplätze nur jenen Beschäftigten zu Gute kommen, die der Betrieb jederzeit ohne Schwierigkeiten auf dem regionalen Arbeitsmarkt rekrutieren könnte. Da man mit dieser Maßnahme gerade nicht jene Frauen erreicht, die man strategisch an das Unternehmen binden will, steht der betriebswirtschaftliche Nutzen in Frage. Im untersuchten Metallbetrieb stellt man kritisch fest, dass man durch die betrieblich geförderten Betreuungsplätze eher die gar nicht im Betrieb beschäftigten Ehegattinnen der männlichen Beschäftigten fördert – bisher allerdings ohne daraus eine praktische Schlussfolgerung gezogen zu haben. Beim Elektronikentwickler hat man einige Jahre nach Einführung von familienfreundlichen Arbeitszeiten entdeckt, dass man diese auch betriebswirtschaftlich nutzen kann¹³. Ursprünglich als besonderer Anreiz im Sinne der Arbeitszeitsouveränität für die Beschäftigten eingeführt, wird die Gleitzeit nun zur Kapazitätsanpassung genutzt, weshalb ein Arbeitszeitauf- und –abbau nun sogar kurzfristig durch die Vorgesetzten angewiesen werden kann. Der familienfreundliche Aspekt ist in dem Maße eliminiert worden, wie das betriebswirtschaftliche Interesse an Bedeutung gewann. Auf gleicher Ebene lag die kurzzeitige Sorge, dass das familienfreundliche Engagement bei den Kunden negative Reaktionen im Zusammenhang mit dadurch erwarteten Preissteigerungen hervorrufen würde – die Familienfreundlichkeit also nicht als Investition in Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten, sondern als tendenziell überflüssiges Luxusengagement verstanden werden könnte.

Für viele Betriebe stellen die *Mitarbeiterbindung* und die *Sicherung des künftigen Fachkräftebedarfs* den Ausgangspunkt für die Hinwendung zu familienfreundlichen Maßnahmen dar (z. B. Gerätehersteller). Hintergrund dafür ist die sehr

13 Dieses Beispiel ist sehr interessant, da in den meisten Betrieben das umgekehrte Vorgehen beobachtet werden kann: Erst werden flexible Arbeitszeiten aus betriebswirtschaftlichen Gründen eingeführt, danach werden sie als familienfreundlich deklariert – selbstverständlich teilweise auch so genutzt.

gute Qualifikation der weiblichen Beschäftigten, auf die man künftig nicht verzichten will – auch weil man in sie investiert hatte und ihr Ersatz durch neue Mitarbeiter/innen mit erheblichen Kosten verbunden wäre. Das schnelle Veralten des Wissens und die hohen Kosten für die fachliche Weiterbildung sind der Hintergrund dafür, dass Betriebe zunehmend an einer schnellen Rückkehr der Mütter (bzw. Väter) nach der Elternzeit interessiert sind und es gern sehen, wenn auch während der Elternzeit der Kontakt zum Betrieb gehalten wird. Teilweise werden auch in der Elternzeit Qualifizierungsmaßnahmen angeboten. Häufig gibt es jedoch ein unterschiedlich großes Interesse in Bezug auf Beschäftigtengruppen oder einzelne Personen, was Betriebe dazu veranlasst, bestimmten Mitarbeiter/inne/n privilegierte Angebote zu unterbreiten¹⁴.

Familienfreundlichkeit aus Sorge um die Mitarbeiterbindung gibt es aber auch dann, wenn grundlegende Arbeitsbedingungen wie Entgelt und Arbeitszeit ungünstiger sind als in vergleichbaren Betrieben derselben Branche in der Region. So setzt der Messgerätehersteller familienfreundliche Einzelfalllösungen ein, um für den Betrieb wichtige Mitarbeiter/innen trotz untariflicher Entlohnung und langen Arbeitszeiten im Betrieb zu halten. Das gute Betriebsklima und der persönliche Umgang miteinander werden von den Beschäftigten teilweise tatsächlich höher bewertet als ein mögliches höheres Gehalt in anderen Betrieben der Region.

Für viele Betriebe ist das *positive Image*, das sich mit familienfreundlichen Aktivitäten der Unternehmen verbindet, ein Anreiz, in diesem Feld aktiv zu werden. Durch die positive Besetzung des Themas in der Öffentlichkeit und durch den Anreiz einer Zertifizierung werden anscheinend mehr und mehr auch jene Betriebe (Typ 1) erreicht, für die das Thema in der Vergangenheit keine oder nur eine nachrangige Rolle gespielt hat (Beispiel: Metallbetrieb, Markenartikelhersteller). In beiden Betrieben liegt Familienfreundlichkeit daher auch teilweise in den Händen von Spezialist/innen für Marketing und Kommunikation.

In Betrieben mit einer sozialpartnerschaftlichen Tradition ist häufig eine starke *Mitarbeiter/innensorientierung* die Basis für das familienfreundliche Engagement. Dabei geht es um die Verbesserung der Arbeits- und Vereinbarkeitsbedingungen

14 Dieses Ergebnis deckt sich mit Ergebnissen einer vom BMFSFJ in Auftrag gegebenen Studie zur Elternzeit: »Mitarbeitern, die im Unternehmen gehalten werden sollen, werden zum Teil Lösungen angeboten, die über die in den Neuregelungen vorgesehenen Möglichkeiten hinaus gehen. Anderen Mitarbeitern, die weniger gut ins Unternehmen passen, wird dieses Entgegenkommen versagt oder die Elternzeit als Anlass genommen, sich von dem betreffenden Mitarbeiter zu trennen.« (BMFSFJ 2004, S. 59)

für die Beschäftigten und das Aufgreifen der von ihnen artikulierten Wünsche und Bedarfe. Im Unterschied zu den Motiven der Mitarbeiter/innenbindung steht hier nicht das Betriebsinteresse, sondern das Interesse der Beschäftigten im Mittelpunkt. In diesen Betrieben spielt in der Regel der Betriebsrat eine zentrale Rolle bei der Konzipierung und Umsetzung der familienfreundlichen Politik. In unserem Sample können der Papierhersteller und der Gerätebauer als Beispiele für eine beschäftigtenorientierte Betriebspolitik angeführt werden.

Für Betriebe mit einer Tradition in der *Frauenförderung* und in der *Gleichstellungspolitik* ist die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen tendenziell ein untrennbarer Bestandteil dieser Betriebspolitiken. Maßnahmen und Vereinbarungen zielen hier vor allem auf die Überwindung der strukturellen Benachteiligungen von Frauen, wobei betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarungsmöglichkeiten in der Regel als unverzichtbare Voraussetzung dafür angesehen werden. Wenn Betriebe ohne eine solche Tradition familienfreundliche Maßnahmen einführen, sind diese hingegen nicht zwingend mit einer Thematisierung der strukturellen Benachteiligungen von Frauen verbunden. Bleibt dieser Kontext außerhalb des Blicks, haben die familienfreundlichen Maßnahmen häufig allerdings eine geringere Reichweite als in den Betrieben, die dies explizit thematisieren.

Je nach Motivlage spielen unterschiedliche Akteur/innen in den Betrieben die tragende Rolle beim Vorantreiben des Themas. Während bei der Dominanz betriebswirtschaftlicher Ziele inklusive der Mitarbeiterbindung und bei der Orientierung auf Imagegewinne vor allem die Geschäftsleitungen und Personalabteilungen Initiatoren und Promotoren sind¹⁵, sind es bei den beschäftigten- und gleichstellungsorientierten Betrieben eher die Betriebsräte und Gleichstellungsbeauftragten. Das Beispiel des Markenartikelherstellers zeigt, dass mit dem Übergang des Themas vom Betriebsrat in die Hände der Personalabteilung gleichzeitig ein inhaltlicher Wandel vollzogen worden ist.

15 Döge und Behnke (2006, S. 12) konnten zeigen, dass die Beteiligung am Audit berufundfamilie® überwiegend auf die Initiative der Arbeitgeber und nur in 7 vH der Fälle auf die alleinige Initiative der Betriebs- oder Personalräte zurückging und die größte Motivation für die Unternehmen die positive Außenwirkung darstellte (ebenda, S. 30).

5.4 HANDLUNGSFELDER FAMILIENFREUNDLICHER BETRIEBSPOLITIK

In den Betrieben werden unterschiedliche Handlungsfelder für die familienfreundliche Politik gewählt. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die in den zehn Fallstudien vorgefundene Praxis und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit in Bezug auf denkbare und sinnvolle Handlungsfelder familienfreundlicher Politik.

5.4.1 Datenerfassung und Bedarfsermittlung

Ausgangspunkt für die Konzipierung familienfreundlicher Politik sollte eine präzise Bedarfsermittlung sein. In einem Großteil der untersuchten Betriebe fehlt jedoch eine solide Informationsgrundlage¹⁶. Häufig ist nicht bekannt, wie viele und welche Beschäftigte Erziehungs- oder Pflegeverantwortung haben, wie viele Mitarbeiter/innen sich in Elternzeit befinden, wie viele aus Elternzeit (nicht) zurückgekehrt sind, aus welchen Gründen eine Rückkehr nicht erfolgte usw. Auch Arbeitszeit- und Kinderbetreuungsbedarfe sind selten bekannt.

In unserem Sample sind der Metallbetrieb, der Markenartikelhersteller und der Betrieb der Fahrzeugindustrie Beispiele dafür, dass Betriebe über Mitarbeiterbefragungen versuchen, einen Überblick über die Bedarfssituation im Betrieb zu gewinnen. Jeder dieser Betriebe hat jeweils in Bezug auf spezielle Themen – Arbeitszeiten, Kinderbetreuung, Rückkehrförderung – eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Beim Betrieb der Fahrzeugindustrie gibt es darüber hinaus ein detailliertes Berichtswesen zur Frauenförderung, das für die Planung familienfreundlicher Maßnahmen genutzt wird; ähnliches praktizieren auch die beiden Banken. In keinem der untersuchten Betriebe gibt es jedoch eine regelmäßige und systematische Erhebung der vorhandenen Bedarfe nach betrieblicher Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Entscheidend ist letztlich jedoch der Umgang mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragungen in den Großbetrieben: Wie interpretiert man die Ergebnisse und welche praktischen Konsequenzen werden daraus abgeleitet? Wie relevant ist es für den Betrieb, wenn die Mehrheit der Beschäftigten keine konkreten Unterstützungen wünscht, diese aber für eine Minderheit eine wichtige Voraussetzung für

16 Nach Krell/Ortlieb (2004) werden nur in 24 vH der Unternehmen überhaupt nach Frauen und Männern differenzierte Personalstatistiken geführt. Gleichwohl seien entsprechende Daten in den Betrieben im Grunde vorhanden bzw. leicht zu generieren. Es fehlt offensichtlich häufig das nötige Interesse an entsprechenden Statistiken.

den Verbleib im Betrieb oder auf dem jeweiligen Arbeitsplatz ist? Wie bewertet der Betrieb Bedarfe in Abhängigkeit davon, ob sie von Beschäftigten in Schlüsselpositionen oder von leicht/er ersetzbaren Beschäftigten geäußert werden? Diese Fragen gehen über den Rahmen dieser Untersuchung hinaus, sollten aber in künftigen Forschungsprojekten Aufmerksamkeit finden.

In den kleineren Betrieben, wo man die Mitarbeiter/innen häufig persönlich kennt und über die familiäre Situation gut informiert ist (Beispiel: Elektronikentwickler und Messgerätebauer), ist es einfacher, den Handlungsbedarf zu erfassen. Hier kommt es vor allem darauf an ein Betriebsklima zu schaffen, das gewährleistet, dass bestehende Bedarfe und Wünsche auch offen angesprochen werden.

5.4.2 Arbeitszeit

Ein Schlüsselthema in den Betrieben ist die familienfreundliche Gestaltung der Arbeitszeit. Aus Sicht der Beschäftigten liegt hier der größte Handlungsbedarf, wie eine repräsentative Arbeitnehmer/innen/befragung aus dem Jahr 2003 ergab (Klenner/ Strauß 2004). Das entscheidende Merkmal familienfreundlicher Arbeitszeiten ist, dass die Möglichkeiten der zeitlichen Anordnung und Verteilung der beruflichen und außerberuflichen Tätigkeiten tatsächlich erweitert werden und die Beschäftigten durch Lage und Planbarkeit der Arbeitszeiten neue Handlungsspielräume erhalten (vgl. dazu ausführlicher Rürup/ Gruescu 2005).

Bei der Analyse der Praxis in den zehn Betrieben fällt auf, dass familienfreundliche Arbeitszeiten im Wesentlichen auf drei Wegen gesichert werden: Erstens über das Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen, zweitens über den Weg flexibler Arbeitszeiten durch Gleitzeitregelungen, drittens über besondere Schichtmodelle und die Berücksichtigung besonderer Arbeitszeitwünsche in Schichtplänen. Außerhalb der Diskussion über familienfreundliche Arbeitszeiten verbleiben meist die Arbeitszeiten in Bereichen mit ergebnisorientierter Steuerung¹⁷ oder im Bereich der außertariflichen Beschäftigung sowie die Arbeitszeiten von Führungskräften.

Überwiegend geht es in der Praxis immer noch um die trotz Teilzeit- und Befristungsgesetz keineswegs selbstverständliche Ermöglichung von *Teilzeitarbeit* auf Wunsch von Eltern und Pflegenden. Immer noch können Teilzeitwünsche nur teilweise realisiert werden, und immer noch wirkt sich Teilzeitarbeit – auch dann, wenn sie im Betrieb grundsätzlich akzeptiert wird – karriereschädigend aus. Beim Markartikelhersteller können für einen größeren Teil der rückkehrwilligen Mütter die

17 In diesen Bereichen werden Arbeitszeiten häufig zur abhängigen Größe.

gewünschten Teilzeitarbeitsplätze nicht gefunden werden, so dass Abfindungsregelungen genutzt werden. In den meisten Betrieben wird von den Geschäftsleuten eingeschätzt, dass Teilzeitarbeit tendenziell nur im Bereich niedriger und mittlerer Qualifikation problemlos umsetzbar ist – hier gibt es allerdings auch die meisten Teilzeitwünsche. Für Teilzeitbeschäftigte ist die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen schwieriger, auch weil diese Angebote in der Regel Ganztagsangebote sind. Für Eltern mit relativ niedrigen Einkommen ist Teilzeitarbeit häufig aus finanziellen Gründen keine gute Lösung für ihr Vereinbarkeitsproblem.

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz hat den Umgang mit Teilzeitwünschen in den Betrieben verändert und vor allem für die Beschäftigten berechenbarer gemacht. Beim Papierhersteller haben in Schichtarbeit beschäftigte Männer erst nach Einführung dieses Gesetzes ihren vorher vom Arbeitgeber abschlägig beantworteten Teilzeitwunsch durchsetzen können. Die Praxis zeigt, dass vorhandene Wünsche nach Arbeitszeitverkürzung dennoch keineswegs immer offen artikuliert werden. Gründe dafür sind die Sorge um die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Sorge, dann als weniger engagiert zu gelten, die Unkenntnis der Möglichkeiten im Betrieb oder die Angst vor den mit der Umsetzung verbundenen Diskussionen. Der Betrieb der Fahrzeugindustrie ermutigt rückkehrwillige Mütter zur Äußerung ihrer Wünsche auch durch eine breite Information über die gesetzlichen und betrieblichen Möglichkeiten und konkrete Angebote zur Unterstützung bei den jeweiligen Verhandlungen mit den Vorgesetzten.

In den meisten Betrieben bleibt Teilzeit eine Arbeitszeitform der »Ausnahme«, die von den in Vollzeit arbeitenden Kolleg/inn/en nicht selten auch kritisch gesehen wird (Beispiel: Metallbetrieb). In Betrieben mit hohem Frauen- und Mütteranteil führen umfangreiche Teilzeitwünsche mitunter zu Problemen ihrer organisatorischen Umsetzung, vor allem weil das Gros der Teilzeitwünsche sich aufgrund der Öffnungszeiten von Kindereinrichtungen auf Halbtagsarbeit am Vormittag bezieht (Beispiel: mittelständische Bank). In manchen Betrieben werden die organisatorischen Schwierigkeiten der Umsetzung von Teilzeit auf die Beschäftigten abgewälzt, die im Rahmen von Job-Sharing-Lösungen durch wechselseitige Vertretungen die kontinuierliche Besetzung des gemeinsamen Arbeitsplatzes gewährleisten müssen (Beispiel: Markenartikelhersteller). Generell scheinen die Arbeitsbedingungen der Teilzeitbeschäftigten und die Qualität der Teilzeitarbeit (z. B. Verbindung mit beruflicher Weiterbildung, mit der Einbeziehung in den innerbetrieblichen formellen und informellen Kommunikationsfluss, mit Aufstiegschancen usw.) derzeit noch wenig/er diskutiert zu werden.

Frauen können bei Inanspruchnahme des im Teilzeit- und Befristungsgesetzes verankerten Rechts auf Teilzeit jedoch auch in eine »Teilzeitfalle« geraten. Um zu verhindern, dass Frauen aufgrund der in einer besonderen Lebenssituation gewählten Arbeitszeitform langfristig oder gar dauerhaft von existenzsichernder Vollzeitarbeit ausgeschlossen werden, ist in der Betriebsvereinbarung der Großbank ausdrücklich zunächst eine Befristung der Teilzeit festgeschrieben. In mehreren der hier untersuchten Betriebe werden Aufstockungswünsche von Teilzeit auf Vollzeit erfüllt (Beispiel: Betrieb der Fahrzeugindustrie, beide Banken) oder Mitarbeiter/innen beim jährlichen Personalgespräch sogar gezielt danach gefragt (Elektronikentwickler).

Weniger im Blick ist demgegenüber die *familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung für Vollzeitkräfte* und hier vor allem die der Fach- und Führungskräfte. Im Zuge der zunehmenden Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeitszeiten und des dem zugrunde liegenden Verständnisses einer nahezu unbegrenzten Verfügbarkeit der Mitarbeiter/inne/n für betriebliche Erfordernisse geraten persönliche und familiäre Interessen der Arbeitszeitgestaltung nicht selten aus dem Blick. So verläuft die Trennlinie im Betrieb tendenziell zwischen Mitarbeiter/inne/n, für die spezielle familienfreundliche Arbeitszeiten notwendig sind und die deshalb in Teilzeit arbeiten, und (meist Vollzeit arbeitenden) Mitarbeiter/inne/n, für die ein solcher Anspruch nicht gesehen wird. Je größer der Anteil der ersten Beschäftigtengruppe im Betrieb ist, desto größer sind in der Regel auch die mit der Umsetzung dieser Arbeitszeiten verbundenen Probleme.

Die in den meisten Betrieben als familienfreundlich deklarierten *Gleitzeitregelungen* sind zumindest nicht per se ein Instrument zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Sowohl beim Gerätehersteller als auch beim Elektronikentwickler werden die flexiblen Arbeitszeiten (inzwischen) auch als Instrument zur Kapazitätsanpassung benannt und entsprechend genutzt. Die im rein betrieblichen Interesse genutzten flexiblen Arbeitszeiten sind jedoch das Gegenteil von selbstbestimmter Zeitnutzung und deshalb für die eigenverantwortliche Balancierung zwischen Erwerbs- und Sorgearbeit ungeeignet. Der Papierhersteller hat deshalb hier ausdrücklich Sonderregelungen für Beschäftigte mit Familienverantwortung erlassen, die ein Diktat der betrieblichen Zeitinteressen vermeiden sollen. Aber längst nicht in allen Betrieben gibt es ein Bewusstsein für die Ambivalenz flexibler Arbeitszeitregelungen.

Verschärft wird das Vereinbarkeitsproblem für Vollzeitbeschäftigte derzeit durch einen zunehmenden Zeit- und Leistungsdruck im Zusammenhang mit projektför migem und ergebnisbezogenem Arbeiten. Dies ist durch die Betriebsräte in der

Großbank und beim Markenartikelhersteller klar als Problem benannt worden. Beim Elektronikentwickler erhalten die Beschäftigten im Fall des Nichtüberschreitens der geplanten Zeitbudgets Prämien. Ob dies – wie in vielen anderen Betrieben – Arbeitszeitverlängerungen durch das Ableisten nicht registrierter Stunden zur Folge hat, konnte im Rahmen des Projekts nicht geklärt werden. Da aber entsprechende Anreize gesetzt sind, geraten die Arbeitszeiten unter Druck und die zeitliche Balance in Gefahr. Der Zusammenhang zwischen Ergebnisorientierung und Zeitverwendung ist ein Schlüsselthema für die Arbeitsorganisation der Zukunft, das erhebliche Auswirkungen auf die Vereinbarkeitsmöglichkeiten hat.

In einigen Betrieben wird Vereinbarkeit durch die Wahl bestimmter Schichtmodelle hergestellt (z. B. Betrieb der Fahrzeugindustrie, mittelständische Bank). Personen mit Sorgeverantwortung werden beispielsweise von den Abend- und Nachschichten ausgenommen, oder Eltern werden jeweils für entgegengesetzt liegende Schichten eingeteilt, so dass sich Mutter und Vater abwechselnd um die Kinder kümmern können.

Ausnahmestatus hat das für Vollzeitbeschäftigte entwickelte familienfreundliche Schichtmodell für Alleinerziehende (Betrieb der Fahrzeugindustrie). Dieses Beispiel zeigt zugleich, wie voraussetzungsvoll familienfreundliche Arbeitszeitlösungen häufig sind. Sie können nur funktionieren, wenn es dafür eine breite Akzeptanz im Kreis der Kolleg/inn/en gibt, die ihrerseits das Funktionieren dieses Modells absichern müssen.

Wenn in Betrieben – meist aufgrund von Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung – breite oder gar flächendeckende Erfahrung mit Arbeitszeitverkürzungen knapp unterhalb der Vollzeitschwelle gesammelt worden sind, hat dies häufig Wirkungen auf die Arbeitszeitwünsche der (meist männlichen) Betroffenen, die den einmal gewonnenen Zeitwohlstand und die damit verbundene Entlastung nicht mehr missen wollen. Die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist interessanterweise eines der Argumente, mit denen die kürzeren Arbeitszeiten verteidigt werden (Papierhersteller).

5.4.3 Rückkehrförderung

Einige der Betriebe praktizieren für Mitarbeiter/innen in Elternzeit eine mehr oder weniger systematische Rückkehrförderung. Motive sind entweder eine zielgerichtete Mitarbeiter/innen-bindung, wenn es um den Erhalt gut qualifizierter Fachkräfte für den Betrieb geht, oder eine starke Mitarbeiter/innen/orientierung, wenn den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert und eine eventu-

elle Aufgabe des Arbeitsplatzes durch die Mütter verhindert werden sollen. Ausgehend von diesen Zielen wird die Rückkehrförderung mit der Suche nach passfähigen Arbeitszeiten für die rückkehrenden Mütter bzw. (weitaus seltener) Vätern verbunden. Andererseits herrscht in vielen Betrieben immer noch die Praxis, Müttern nach der Elternzeit Aufhebungsverträge anzubieten, die teilweise mit attraktiven Abfindungen verbunden sind, um sich den Mühen der Gestaltung familienfreundlicher Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen zu entziehen. Mitunter müssen Rückkehrende sehr darum kämpfen, ihre (neuen) Arbeitszeitwünsche auch realisieren und im Betrieb durchsetzen zu können.

Insgesamt scheint das Interesse der Frauen an einer (schnellen) Wiederaufnahme der Erwerbstätigkeit nach der Geburt von Kindern und damit der Bedarf an Unterstützung bei der Rückkehr in den Betrieb zu steigen¹⁸. Dies ist teilweise auf veränderte Lebensentwürfe zurückzuführen, die eine geschlechtstypische Rollenteilung zwischen Männern und Frauen nicht mehr vorsehen. Ein weiterer erklärender Faktor ist aber auch die Arbeitsmarktsituation. Angesichts der hohen Arbeitslosigkeit wird offensichtlich ein Arbeitsplatz heute nicht mehr so leicht aufgegeben wie in der Vergangenheit. Auch hohe Abfindungssummen kompensieren nicht die (relative) Sicherheit, die mit einem Arbeitsplatz in einem wirtschaftlich starken (Groß-)Unternehmen verbunden ist. Zudem gibt es inzwischen eine größere Zahl von Haushalten, in denen die Frau keineswegs nur Zuverdienerin ist. Vor allem gut qualifizierte Frauen verdienen häufig ähnlich viel oder sogar mehr als ihre Partner, sofern diese überhaupt erwerbstätig sind. Einige Betriebe verwiesen allerdings auch darauf, dass insbesondere Stellen von hochqualifizierten Angestellten nicht länger als acht Wochen freigehalten werden und die Mütter nur die Wahl zwischen schneller Rückkehr oder Akzeptanz eines anderen Arbeitsplatzes/ Arbeitsbereichs haben.

Die Rückkehrförderung in den untersuchten Betrieben hat unterschiedliche Formen:

Ein Teil der Betriebe hat Wiedereinstellungszusagen vereinbart, die es Eltern auch nach einer über die gesetzliche Elternzeit hinausgehenden oder aus anderen Gründen gewünschten Erwerbsunterbrechung ermöglichen, in den Betrieb zurückzukehren (Beispiel: Betrieb der Fahrzeugindustrie, Großbank). Diese Programme werden ambivalent beurteilt. Einerseits kann damit eine Rückkehrmöglichkeit

18 Hinsichtlich der Beschäftigung nach der Elternzeit gibt es immer noch große Ost-West-Unterschiede (vgl. Engelbrech 1997). In den neuen Bundesländern brauchen Betriebe tendenziell keine besondere (oder wenn, dann eine andere) Rückkehrförderung. Zum einen sind ostdeutsche Frauen deutlich weniger als westdeutsche geneigt, ihren Arbeitsplatz nach der Geburt von Kindern aufzugeben, zum anderen ist das Angebot an Ganztagskinderbetreuung in Ostdeutschland immer noch relativ gut.

nach längerer Sorgearbeit gesichert werden, andererseits werden damit auch Anreize für eine Verlängerung der Erwerbsunterbrechungen gegeben, die nach den Erfahrungen der betrieblichen Akteure eine Rückkehr eher erschweren.

In anderen Betrieben werden Mitarbeiter/innen in Elternzeit während dieser Zeit mit Informationen versorgt, die das Leben im Betrieb im Allgemeinen sowie Weiterbildungsmöglichkeiten und zu besetzende Stellen im Besonderen betreffen. Eine weitere Möglichkeit ist das gezielte Anschreiben von Beschäftigten in der Elternzeit, um Rückkehrwünsche zu erfassen und ggf. die Rückkehr zu planen.

Der Betrieb der Fahrzeugindustrie führt seit Anfang der 90er Jahre erfolgreich Rückkehrseminare für Eltern durch. Alle Beschäftigten, die sich in Elternzeit befinden, werden ca. sechs Monate vor ihrer Rückkehr ins Unternehmen angeschrieben und von der Abteilung Frauenförderung zu einem Seminar eingeladen. Ein Seminar umschließt sieben Termine. Die Kinder der Teilnehmer/innen werden in dieser Zeit von einer Erzieherin vor Ort betreut. Die Teilnehmer/innen erhalten umfassende Informationen über Arbeitszeitmodelle und Teilzeitmöglichkeiten, Informationen zur Kinderbetreuung, eine persönliche Betreuung bei der individuellen Lösung von Vereinbarkeitsproblemen und ein Training in Fragen der Organisation von Beruf und Familie. Gleichzeitig dienen die Seminare der Bildung eines Netzwerks mit anderen Müttern und Vätern. Die Nutzerinnen sind mit diesen Seminaren sehr zufrieden. Im Ergebnis gibt es nach der Elternzeit so gut wie keine Aufhebungsverträge mehr.

5.4.4 Kinderbetreuung

Aufgrund der in der Regel nicht ausreichenden Kinderbetreuung – insbesondere in Westdeutschland, für Kinder unter drei Jahren, für die Betreuung am Nachmittag und in den Schulferien – engagieren sich einige Betriebe in diesem Bereich – sei es durch Beteiligung an kommunalen Angeboten, sei es durch eigene Einrichtungen oder Förderungen. Eine andere häufig praktizierte Variante ist die Nutzung von Dienstleistungsangeboten zur Vermittlung privater Betreuung.

Die Praxis zeigt, dass betriebliche Angebote zur Kinderbetreuung nicht einfach zu organisieren sind. Zum einen müssen viele Vorschriften eingehalten und Genehmigungen erwirkt werden, was manche Betriebe vor dem Vorhaben zurück-schrecken lässt. Zum anderen stellen sich weitere, ganz praktische Probleme. So gibt es eine starke Präferenz der Beschäftigten für eine wohnortnahe Kinderbetreuung, was bei einer starken regionalen Streuung der Arbeitsplätze (mittelständische Bank, sozialer Dienstleister) oder teilweise weiten Anfahrtswegen der Be-

beschäftigen (Betrieb der Fahrzeugindustrie, Großbank, Markenartikelhersteller) durch den Betrieb nicht umsetzbar ist. Weil die Kinder nicht nur von einer Betreuungsperson in die Tageseinrichtungen gebracht und von dort abgeholt werden, sondern hier auch Partner, Großeltern, Geschwister oder Nachbarn helfen, kann eine enge Bindung an den Betrieb in mancher Hinsicht die Vereinbarkeit sogar erschweren. Eine enge Zusammenarbeit mit den Kommunen erscheint vielen Betrieben deshalb als bessere Variante gegenüber einer betriebseigenen Lösung.

Weil Eltern mit gutem Einkommen tendenziell problemlos auch auf teure private Angebote der Kinderbetreuung zurückgreifen können, wird von ihnen gern auch die über den Betrieb bereit gestellte Vermittlung von Dienstleistungen in Anspruch genommen (z. B. Großbank). Demgegenüber stellt für weniger gut verdienende Eltern mitunter schon der zu tragende Elternbeitrag eine große Belastung dar. Hier haben betriebliche Zuschüsse zu den Betreuungskosten ihre Funktion (z. B. Elektronikentwickler, Großbank).

Auch bei Nutzung von öffentlichen Betreuungsangeboten bleiben meist noch Lücken bestehen, die die Betriebe teilweise zu schließen versuchen. Dies betrifft die Notfallbetreuung (Großbank – über den Familienservice) oder die Ferienbetreuung (Markenartikelhersteller).

5.4.5 Teleheimarbeit

In manchen Betrieben wird für Eltern die Möglichkeit (alternierender) Teleheimarbeit als Mittel zur erleichterten Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeboten. Dies erfordert neben der Klärung von technischen Fragen jedoch Lernprozesse sowohl der darin Beschäftigten als auch der Vorgesetzten und der anderen Kolleg/inn/en im Team.

Die Praxis zeigt, dass alternierende Teleheimarbeit eine gute Ergänzung zu anderen familienfreundlichen Maßnahmen der Arbeitsgestaltung sein kann, wenn für eine entsprechende Einbettung gesorgt ist. Per se kann sie diese Funktion nicht erfüllen. Vor allem ersetzt Teleheimarbeit keineswegs – wie mitunter unterstellt – die fehlende Kinderbetreuung. Eine wichtige Erfolgsbedingung für diese Arbeitsform besteht vielmehr darin, dass die Kinder während der Arbeit zu Hause, in einer Einrichtung oder von einer Tagesmutter betreut werden (Beispiel: Elektronikentwickler).

5.5 ERFOLGSFAKTOREN FÜR EINE FAMILIENFREUNDLICHE PRAXIS

Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich eine Reihe von Erfolgsfaktoren für eine familienfreundliche Praxis in den Betrieben identifizieren lassen. So gelingt eine familienfreundliche Politik vor allem dann, wenn

- engagierte Einzelpersonen das Thema als Impulsgeber voranbringen,
- die Führungskräfte im Betrieb für das Thema gewonnen werden können,
- es verbindliche Vereinbarungen zu familienfreundlichen Maßnahmen gibt und diese allen Beschäftigten im Betrieb bekannt gemacht werden,
- die Beschäftigten ihre konkreten Bedarfe offen artikulieren können und die familienfreundlichen Maßnahmen sich auf eine Bedarfsanalyse stützen,
- die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit der Gleichstellung der Geschlechter und Maßnahmen der Frauenförderung verbunden wird,
- das Ziel der Familienfreundlichkeit in der Belegschaft verinnerlicht ist und ein solidarisches Zusammenwirken der Beschäftigten organisiert wird,
- gleichzeitig eine Änderung der Arbeitsteilung innerhalb der Familie angestoßen wird.

In fast allen Betrieben gingen die Anstöße für eine familienfreundliche Politik zunächst von *engagierten Einzelpersonen* aus, die auch im weiteren Verlauf dafür sorgten, dass Begonnenes fortgesetzt und weiter verbessert wurde. Dies bestätigt die These, dass in Organisationen Themen immer von konkreten Personen abhängig sind, die diese vorantreiben. Diese Personen drücken den Prozessen ihren Stempel auf und sorgen für die jeweils spezifische Ausrichtung. Beim Betrieb der Fahrzeugindustrie sind es aktive Betriebsrättinnen, die den Fokus auf den Bereich der Fertigung legen; in der Großbank kämpft eine ehemalige Gewerkschafterin und Gleichstellungsbeauftragte darum, durch Frauennetzwerke Machtstrukturen im Betrieb zu verändern; in der mittelständischen Bank sorgt eine engagierte Personalleiterin nahezu im Verborgenen dafür, dass das Thema langsam aber sicher in der Praxis verankert wird; im Metallbetrieb will ein Arbeitsdirektor nicht den Anschluss an andere Betriebe verlieren und sucht nach Möglichkeiten, Familienfreundlichkeit inhaltlich zu füllen; beim Elektronikentwickler weiß ein fünffacher Familienvater aus eigener Erfahrung, was Eltern an Rahmenbedingungen und Handlungsspielraum benötigen.

Den *Führungskräften* kommt – wie bei allen Veränderungsprozessen – eine Schlüsselstellung bei der Realisierung familienfreundlicher Maßnahmen im Betrieb zu. Von ihnen hängt es in hohem Maße ab, ob vereinbarte Regelungen von den Be-

beschäftigen tatsächlich genutzt und latent vorhandene Wünsche und Bedarfe auch artikuliert werden¹⁹. Die Erfahrung zeigt, dass Betriebe bei der Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen erfolgreicher sind, wenn sie die Führungskräfte entsprechend schulen, Handlungsleitfäden und modellhaft Lösungen entwickeln und sie verpflichten, im Ablehnungsfall eine transparente Begründung vorzulegen (Beispiel: Betrieb der Fahrzeugindustrie, Gerätehersteller), dann ist die Umsetzung familienfreundlicher Arbeitszeiten nur in Ausnahmefällen ein Problem. Können die Führungskräfte jedoch völlig autonom entscheiden und ohne »Rechenschaftspflicht« Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten ablehnen, ist es für die Beschäftigten häufig schwierig bis unmöglich, ihre Interessen zu artikulieren und durchzusetzen (Beispiel: Markenartikelhersteller).

Familienfreundliche Maßnahmen beruhen nur zum Teil auf zwischen den Betriebsparteien abgeschlossenen *Vereinbarungen*. In einigen Betrieben werden sie ohne entsprechende Betriebsvereinbarungen praktiziert (Beispiel: Elektronikentwickler, Gerätetypenbauer). Wenn auch unter gegebenen Verhältnissen der Unterschied für die Beschäftigten nachrangig sein dürfte, ist langfristig der Weg der Vereinbarung der nachhaltigere. Erstens sind schriftlich vereinbarte Maßnahmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten schwerer rücknehmbar, zweitens hängt die familienfreundliche Praxis in den Betrieben ohne Betriebsvereinbarungen meist am Wirken konkreter Personen und ändert sich, wenn diese wechseln. Dies zeigt schon der stark von den Vorgesetzten geprägte Umgang mit familienfreundlichen Maßnahmen im selben Betrieb – selbst dann, wenn entsprechende Betriebsvereinbarungen bestehen. Ohne schriftliche Vereinbarungen werden familienfreundliche Maßnahmen unter Umständen zum Instrument unternehmerischer Alleinherrschaft (Beispiel: Messgerätebauer), und es werden persönliche Abhängigkeiten und Ungerechtigkeiten im Betrieb geschaffen.

Die Praxis zeigt auch, dass vereinbarte Ziele *materiell unersetzt* sein müssen, um Wirksamkeit zu erlangen. So konnte die Frauenförderung beim Betrieb der Fahrzeugindustrie oder bei der Großbank sich zu einem starken und wirksamen Bereich im Unternehmen entwickeln, weil sie in das Personalwesen eingegliedert ist und auf eine institutionelle Struktur zurückgreifen kann²⁰. Sie stützt sich auf eine um-

- 19 Mehr als die Hälfte der Mitarbeitervertretungen in Betrieben, die sich am Audit berufsfamilie® beteiligen, nennen die Führungskräfte als zentrales Hindernis für die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen (Döge/ Behnke 2006, S. 18).
- 20 Dies ist natürlich vorrangig ein Weg für Großbetriebe. In kleinen und mittleren Betrieben können funktionale Äquivalente darin bestehen, dass sich die Geschäftsführung oder von ihr beauftragte Personen – ggf. in Zusammenarbeit mit Mitarbeitervertretungen – systematisch mit Fragen der Vereinbarkeit befassen.

fassende und regelmäßige Bestandsaufnahme von geschlechtsspezifischen Daten, die jederzeit abgerufen werden können. Allerdings hat auch sie letztlich nur beratende und unterstützende Funktion. Es fehlt die notwendige Prozesseignerkompetenz, die man benötigt, um Vereinbarungen auch aus eigener Kraft durchsetzen zu können. So erfordert z. B. die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen eine entsprechend ausgerichtete Personalentwicklung, die von der Frauenförderung nicht ohne weiteres initiiert und beeinflusst werden kann.

Voraussetzung für eine erfolgreiche familienfreundliche Politik ist das *Vorhandensein und die Artikulation entsprechender Bedarfe* auf Seiten der Beschäftigten (vgl. Klänner 2004). Ohne diese Bedarfe fehlt der Adressat – so wie es auf den ersten Blick im Metallbetrieb oder beim sozialen Dienstleister der Fall ist. Gegebenenfalls kommt es darauf an, latent vorhandenen Bedarfen zur Artikulation zu verhelfen, wie es z. B. im Rahmen der Rückkehrerseminare beim Betrieb der Fahrzeugindustrie versucht wird. Die Praxis zeigt, dass nicht artikulierte Bedarfe verschiedene Ursachen haben können. Es kann an psychologischen Barrieren bei den Frauen liegen, die traditionelle Rollenverteilungen nicht hinterfragen können oder wollen; es kann aber auch an einem Betriebsklima liegen, wo Beschäftigte keine konstruktive Reaktion auf ihre Bedarfsäußerung erwarten.

Überraschend ist, wie wenig in den Betrieben über die tatsächlichen Bedarfe an familienunterstützenden Maßnahmen bekannt ist. Eine präzise Diagnose ist eine notwendige Voraussetzung für eine wirksame Therapie. Hier liegt ein wichtiges Handlungsfeld für die an der Herstellung von Vereinbarkeit interessierten betrieblichen Akteure.

Betriebe, die eine familienfreundliche Praxis mit einer Politik der *Gleichstellung* und/oder *Frauenförderung* verbinden, konzentrieren sich mit dieser Schwerpunktsetzung auf eines der wichtigsten Kernprobleme der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Aufgrund immer noch wirksamer traditioneller Rollenbilder und der faktischen Ungleichverteilung der unbezahlten Sorgearbeit zu Lasten von Frauen kommt es zu einer sogenannten »Doppelbelastung« berufstätiger Mütter und den damit verbundenen strukturellen Benachteiligungen der Frauen im Betrieb. Frauenförderung dient u. a. der (Teil-) Kompensation dieser strukturellen Diskriminierung und schafft damit günstigere Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für diese Frauen. Betriebe, die Frauenförderung eher als eine ungerechtferigte Privilegierung von Frauen ansehen (Beispiel: Metallbetrieb, Markenartikelhersteller), finden mitunter keinen Hebel, um das Thema praktisch anzugehen, da sich für viele (männliche) Beschäftigte die Frage der Vereinbarkeit kaum oder gar nicht stellt.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die *Verankerung des Themas in der gesamten Belegschaft*. Aus vielen Gründen hängt die Praktikabilität von vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen in hohem Maße von der Unterstützung der weniger mit Sorgearbeit beanspruchten Kolleg/inn/en ab. Sie müssen sowohl die familienfreundlichen Arbeitszeiten ihrer Kolleginnen stützen, beispielsweise durch die Übernahme der jeweils entgegengesetzten Schichten (Beispiel: mittelständische Bank, Schichtmodell für Alleinerziehende beim Betrieb der Fahrzeugindustrie), ihre Kolleg/innen im Krankheitsfall der Kinder vertreten und ggf. vereinbare Umverteilungsprozesse (z. B. besondere Zuschüsse für Mitarbeiter/innen mit Kindern) zumindest tolerieren. In der Praxis ist dies ein keineswegs konfliktfreier Prozess.

So erfolgreich Betriebe auch Arbeitsbedingungen familienfreundlich gestalten können – betriebliche Maßnahmen können nicht alle Probleme lösen, die die Balance zwischen Erwerbsarbeit und Leben in der Familie erschweren. Solange die *Arbeitsteilung zu Hause* dem alten Rollenmodell verhaftet bleibt, wird es für Frauen schwierig sein, ihre Erwerbs- und Karrierewünsche im Betrieb zu realisieren. Vereinbarkeit erfordert folglich auch, die Arbeitsteilung zwischen den Partner/inne/n auf den Prüfstand zu stellen. Auch wenn dies letztlich zwischen den Partner/inne/n zu Hause ausgehandelt werden muss, kann dies durchaus ein Thema im Betrieb sein, etwa durch die Verbreitung des Verständnisses, dass auch Männer und Väter ein Vereinbarkeitsproblem haben (dürfen). Interessanterweise hat ein Betriebsrat in einem der hier untersuchten erfolgreichen Betriebe die Ideen für die betriebliche Praxis von seiner in der Frauenbewegung aktiven Ehefrau übernommen. Wenn Männer zu Hause mit selbstbewussten Ansprüchen ihrer Partnerin zur familiären Arbeitsteilung konfrontiert werden, kann sich danach auch im Betrieb einiges ändern.

Neben diesen Erfolgsfaktoren lassen sich mehr oder weniger günstige Rahmenbedingungen benennen: So ist es für Betriebe tendenziell leichter, besondere Arbeitszeitwünsche von Müttern (Vätern) umzusetzen, wenn es unterschiedliche und selbst bestimmt flexible Arbeitszeitformen gibt und der Anteil der Teilzeitbeschäftigen an der Gesamtbelegschaft bzw. in den einzelnen Einheiten relativ niedrig ist, es also genügend Beschäftigte gibt, die die (häufig weniger attraktiven) inversen Arbeits- und Ansprechzeiten übernehmen. Auch das regionale Umfeld – die Infrastruktur, der öffentliche Nahverkehr und das Angebot von Kinderbetreuung – hat einen wesentlichen Einfluss auf die Vereinbarkeitsmöglichkeiten der Beschäftigten und den Handlungsdruck der Betriebe.

5.6 MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN BETRIEBLICHER VEREINBARKEITSFÖRDERUNG

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen zum einen, dass einige Betriebe durchaus erfolgreich familienfreundliche Maßnahmen praktizieren und ihren Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern. Gleichzeitig sind aber auch Grenzen deutlich geworden, auf die in diesem Abschnitt näher eingegangen werden soll.

Die familienfreundliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist keineswegs ein »neutrales« Thema, sondern ein in hohem Maße interessengeleiteter Prozess, auch wenn dies meist nicht offen artikuliert wird. Die Unternehmensführung sucht tendenziell die damit verbundenen betriebswirtschaftlichen Vorteile zu erschließen und nutzt auch den damit erzielbaren Imagegewinn. Die Beschäftigten und deren Interessenvertretung suchen nach Wegen zur Verbesserung der Arbeits- und Vereinbarkeitsbedingungen für Mütter und Väter. Im günstigsten Fall ergibt sich daraus eine win-win-Situation, in der beide Seiten profitieren. Dies ist jedoch keineswegs selbstverständlich.

Es kann für Betriebe unter Umständen auch lohnend sein, die Anpassungsleistungen allein den Beschäftigten mit Kindern zu überlassen. Insbesondere dann, wenn ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte auf dem externen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen und ohne großen Aufwand in den Betrieb integriert werden könnten, gibt es eine Alternative zur Mitarbeiterbindung durch familienfreundliche Maßnahmen bzw. ergibt sich aus Sicht der Betriebe keine Notwendigkeit, solche Maßnahmen zu ergreifen. Mehr noch: Die Ergebnisse zeigen, dass familienfreundliche Maßnahmen auch für andere Zwecke eingesetzt und genutzt werden können. Nicht hinter jeder als »familienfreundlich« etikettierten Maßnahme steckt tatsächlich eine Verbesserung für die Beschäftigten. Mitunter soll die andere Verpackung lediglich dazu dienen, die dahinter stehenden betriebswirtschaftlichen Ziele zu kaschieren (z. B. bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten) oder einen Ausgleich für Verschlechterungen in anderen Bereichen (z. B. Entgelt) anzubieten.

Weil das so ist, werden familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb immer ein umkämpftes Terrain bleiben. Viele Beispiele zeigen, dass sie in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wieder auf den Prüfstand gestellt werden. Aus diesem Grund wäre es interessant zu beobachten, was in den hier untersuchten Betrieben passiert, wenn die Promotor/innen der Idee den Betrieb verlassen haben oder aktuelle Programme der Auditierung nicht fortgesetzt werden.

So notwendig und sinnvoll die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen in den Betrieben auch ist, die Reichweite der betrieblichen Maßnahmen stößt letztlich an Grenzen. Betriebe können gesellschaftliche Rahmenbedingungen nicht verändern, die in Deutschland immer noch stark von einem traditionellen Leitbild des männlichen Familiennährers und der dazuverdienenden Ehefrau geprägt sind und die die Art der Teilung bezahlter und unbezahlter Arbeit zwischen Männern und Frauen in starkem Maße beeinflussen²¹. Betriebe können zwar hier und da kompensatorisch wirken, indem sie z. B. Lücken beim öffentlichen Angebot an Kinderbetreuung schließen, einen Zuschuss zu den Betreuungskosten zahlen, Teilzeitarbeit bieten o. ä.; sie können die gesellschaftlichen etablierten Anreizstrukturen für das modernisierte Alleinernährermodell jedoch nicht außer Kraft setzen. Die starke Verbreitung von Teilzeitarbeit der Frauen und Mütter trägt derzeit eher zur Stabilisierung der geschlechtstypischen Rollenteilung und zum Erhalt der geschlechtsspezifischen Segmentierung auf dem Arbeitsmarkt bei.

Eine ureigenst den Betrieben vorbehaltene Aufgabe wäre es, die Arbeitsorganisation und die Arbeits(zeit)bedingungen familienfreundlich zu gestalten und dabei alle Beschäftigten unabhängig von ihrer Qualifikation und Stellung im Betrieb – gleichwohl in Abhängigkeit von deren konkreten Zeit- und Vereinbarkeitsbedarfen – zu erreichen. Hier sollte der zentrale Punkt der Bewertung der Betriebe liegen, hieran sollten sie sich messen lassen! Dies dürfte allerdings auch die größte und komplizierteste Herausforderung der Zukunft sein.

Davon ist die betriebliche Praxis derzeit weit entfernt. In allen untersuchten Betrieben ist deutlich geworden, dass die konzipierten Vereinbarkeitsmaßnahmen am besten im Bereich der unteren und mittleren Qualifikation greifen. In Bezug auf Fach- und Führungskräfte hingegen herrscht überwiegend eine große Rat- und Hilflosigkeit: Man weiß wenig über die Vereinbarkeitsstrategien dieser Beschäftigten und kennt auch nicht deren diesbezügliche Interessen und Bedarfe. In diesem Beschäftigungssegment ist die Verfügbarkeit für den Betrieb Kriterium und Indikator der Leistungsbereitschaft. Deshalb spricht man kaum über Vereinbarkeitsprobleme, was in den Betrieben zu der Vermutung führt, dass diese Beschäftigten für sich bereits individuelle Lösungen und eine akzeptable Balance gefunden haben. Vor dem Hintergrund der in diesem Bereich häufig (über-)langen Arbeitszeiten, häufi-

21 Dies trifft allerdings nur auf Westdeutschland zu. In der DDR gab es eine Tradition der vollzeitigen Erwerbstätigkeit von Frauen, was sich bis heute auf die Lebensentwürfe der Beschäftigten und die Leitbilder in den Betrieben auswirkt.

ger Dienstreisen und Abendtermine und ergebnisorientierter Steuerung sowie eines hohen Anteils kinderloser Mitarbeiterinnen sind diesbezüglich Zweifel jedoch angebracht.

Maßstab und Ziel familienfreundlicher Arbeitsbedingungen sollte nicht eine irgendwie gemanagte Bewältigung von beidem sein, sondern ein erweitertes Verständnis von Familienfreundlichkeit: »Von familiengerechter Erwerbsarbeit sollte erst gesprochen werden, wenn diese die gleichzeitige Übernahme von Familienaufgaben ohne erheblich erhöhte Belastungsrisiken erlaubt und zugleich persönliche Weiterentwicklung befördert. Es geht also auch darum, berufliche Arbeit so zu gestalten, dass sie es erlaubt und dazu befähigt, in anderen Lebensbereichen eigene Zielstellungen zu verfolgen sowie soziale Verantwortung zu übernehmen – sei es durch Kinder- und Altenbetreuung oder andere Formen unbezahlter Arbeit.« (Resch 2005)

Im Rahmen des hier bearbeiteten Themas besteht weiterer Forschungsbedarf vor allem darin, die Perspektive der Adressat/inn/en familienfreundlicher Politik in Bezug auf die in den Betrieben praktizierten Konzepte und Maßnahmen umfassender und präziser zu erfassen. Im hier vorgestellten Projekt wurde in drei der untersuchten Betriebe zusätzlich zu den Einschätzungen der Betriebsparteien und zuständigen Funktionsbereichen auch die Sicht der Nutzer/innen erfragt. Dabei konnte jeweils ein deutlich differenzierteres Bild über das Funktionieren der Maßnahmen in der Praxis gewonnen werden. Bei künftigen Betriebsfallstudien sollte diese Perspektive deshalb einen prominenteren Stellenwert bekommen.

Ein weiteres Defizit besteht darin, dass (fast) gar nichts darüber bekannt ist, weshalb Mütter mit Erwerbswunsch nach der Elternzeit nicht mehr beim alten Arbeitgeber arbeiten bzw. trotz ihres Rückkehrwunsches nicht dorthin zurückkehren konnten. Interessant wäre auch zu erfahren, welche Wege sie danach gegangen sind und welche Lösungen sie für sich gefunden haben sowie welche Rolle dabei (andere) Betriebe und/ oder öffentliche Unterstützungsstrukturen gespielt haben. Gerade daraus könnte man wichtige Hinweise für notwendige Veränderungen gewinnen.

Besonders interessant wäre es zu untersuchen, wie begonnene Prozesse familienfreundlicher Ausrichtung in den Betrieben fortgeführt und verbessert werden, woran sie ggf. scheitern und welche Rolle dabei die öffentlich geförderten Audits und Zertifizierungen spielen.

Und schließlich zeigt sich aus den Fallstudien, dass ein Bedarf an Differenzierung und Beschreibung von Chancengleichheitskonzepten und Familienfreundlichkeit besteht.

6 LITERATUR

- Beck, Dorothee/ Graef, Anne (2003): ChancenGleich. Handbuch für eine gute betriebliche Praxis, Frankfurt/M.
- Bothfeld, Silke (2005): Vom Erziehungsurlaub zur Elternzeit. Politisches Lernen im Reformprozess, Frankfurt/M.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2004): Bericht über die Auswirkungen der §§ 15 und 16 Bundesziehungsgeldgesetz. Bonn.
- Döge, Peter/ Behnke, Cornelia (2006): Betriebs- und Personalräte als Akteure familienbewusster Personalpolitik. Handlungsmuster von Personalvertretungen in Unternehmen und Organisationen mit dem audit berufundfamilie®, Berlin.
- Engelbrech, Gerhard (1997): Erziehungsurlaub – und was dann? Die Situation von Frauen bei ihrer Rückkehr auf den Arbeitsmarkt. Ein Ost/West-Vergleich. IAB-Kurzbericht Nr. 8.
- Faber, Christel/ Borchers, Uwe (1999): Familie oder Beruf oder Beruf und Familie? München und Mering.
- Gantenberg, Bettina/ Schneider, Brigitte (2003): Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG, Düsseldorf.
- Institut für Demoskopie Allensbach (2005): Einstellungen junger Männer zu Elternzeit, Elterngeld und Familienfreundlichkeit im Betrieb. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Download: http://www.bmfsfj.de/RedaktionMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/allensbach-v_C3_A4ter,property=pdf.pdf.
- Jurczyk, Karin (2005): Work-Life-Balance und geschlechtergerechte Arbeitsteilung. Alte Fragen neu gestellt. In: Seifert, Hartmut (Hg.), Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Frankfurt/M., S. 102-123.
- Jürgens, Kerstin/ Reinecke, Karsten (1998): Zwischen Volks- und Kinderwagen. Auswirkungen der 28,8-Stunden Woche auf die familiäre Lebensführung von Industriearbeitern, Berlin.
- Kastner, Michael (2004): Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?, Kröning.
- Kaufmann, Franz-Xaver et al. (2002): Family Life and Family Policies in Europe, Oxford.
- Klenner, Christina 2004): Gender – Ein Fremdwort für Betriebsräte?, in: WSI-Mitteilungen 5, S. 277-286.

- Klenner, Christina unter Mitarbeit von Susanne Strauß (2004, hrsg. vom BMFSFJ): Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb – was wollen Eltern? Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben. Bonn.
- Klenner, Christina/ Lindecke, Christiane (2003): Gleichstellung von Frauen und Männern in der betrieblichen Interessenvertretung, in: WSI-Mitteilungen Heft 3/2003, S. 177-184.
- Krell, Gertraude/ Ortlieb, Renate (2004): Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. Eine Befragung des Managements von 500 Unternehmen zur Umsetzung der Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit. Im Auftrag des DGB und der Hans-Böckler-Stiftung. DGB, Abteilung Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Nr. 2, Berlin.
- Möller, Iris/ Allmendinger, Jutta (2003): Betriebe könnten noch mehr für die Chancengleichheit tun, IAB-Kurzbericht Nr. 12.
- Prognos AG (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Broschüre des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.
- Resch, Marianne/ Pleiss, Cordula (2005): »Leider haben wir hierzu keine Angebote oder Forschungen und planen sie auch nicht.« Zum Stand der Geschlechterforschung in der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Arbeit 1, S. 44-60.
- Resch, Marianne (2005): »Humane und familiengerechte Arbeitswelt«, Manuskrift
- Rürup, Bert/ Gruescu, Sandra (2005): Familienorientierte Arbeitszeitmuster – Neue Wege zu Wachstum und Beschäftigung. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.

edition der Hans-Böckler-Stiftung
bisher erschienene Reihentitel ab Band 130

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Angela Wroblewski • Andrea Leitner</i> Lernen von den Besten. Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung und Geburtenzahlen im Ländervergleich	13130	3-86593-007-7	15,00
<i>Hartmut Küchle</i> Rüstungsindustrie transatlantisch? Chancen und Risiken für den deutschen Standort	13131	3-86593-008-5	12,00
<i>Klaus Maack</i> Wachstumspol Stettin und Auswirkungen auf die Entwicklung der deutschen-polnischen Grenzregion	13132	3-86593-009-3	18,00
<i>Herbert Baum • Klaus Esser •</i> <i>Judith Kurte • Jutta Schneider</i> Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen	13133	3-86593-010-7	15,00
<i>Anita Pfaff • Gert G. Wagner • Jürgen Wasem</i> Zwischen Kopfpauschale und Bürgerversicherung	13134	3-86593-011-5	24,00
<i>Hartmut Küchle</i> Die Neustrukturierung des deutschen Rüstungsmarktes als industrielpolitische Aufgabe	13135	3-86593-012-3	20,00
<i>Mechthild Kopel • Sandra K. Saeed • Dietrich Englert</i> Gender Mainstreaming	13136	3-86593-013-1	i. Vorb.
<i>Mathias Hein • Gertrud Hovestadt • Johannes Wildt</i> Forschen Lernen	13137	3-86593-014-X	12,00
<i>Oliver Farhauer</i> Humanvermögensorientierung in Grundsicherungssystemen	13138	3-86593-015-8	18,00
<i>Andreas Pentz • Achim Sollanek</i> Cash-Pooling im Konzern	13139	3-86593-016-6	15,00
<i>Volker Eichener • Rolf G. Heinze</i> Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungssektor	13140	3-86593-017-4	29,00
<i>Peter Kalkowski • Otfried Mickler</i> Projektorganisation in der IT- und Medienbranche	13141	3-86593-018-2	28,00
<i>Riza Gürel</i> Betriebsverfassungsgesetz in türkischer Sprache	13142	3-86593-019-9	15,00
<i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i> Externe Rechnungslegung und Bewertung von Humankapital	13143	3-86593-020-4	10,00
<i>Ulrike C. Kannengießer</i> Arbeitsschutz für Frauen	13144	3-86593-021-2	15,00

		Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Carsten Würmann</i> Was heißt hier eigentlich gewerkschaftlich?	13145		3-86593-022-2	12,00
<i>Dorothee Beck (Hrsg.)</i> Zeitarbeit als Betriebsratsaufgabe	13146		3-86593-023-9	15,00
<i>Martin Führ • Andrea Baukrowitz (Hrsg.)</i> Evaluierung regionalwirtschaftlicher Wirkungsanalysen	13147		3-86593-024-7	19,00
<i>Birgit K. Mielke</i> Grundlagen des handelsrechtlichen Jahresabschlusses und Jahresabschlussanalyse	13148		3-86593-025-5	10,00
<i>Thomas Ebert</i> Generationengerechtigkeit in der gesetzlichen Rentenversicherung – Delegitimation des Sozialstaates?	13149		3-86593-026-3	18,00
<i>Marcus Kahmann</i> Mit vereinten Kräften. Ursachen, Verlauf und Konsequenzen der Gewerkschaftszusammenschlüsse von IG BCE und ver.di	13150		3-86593-027-1	10,00
<i>Sibel Vurgun (Hrsg.)</i> Gender und Raum	13152		3-86593-029-8	28,00
<i>Achim Sollanek</i> Bankbilanzen nach deutschem Handelsrecht. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen	13153		3-86593-030-1	12,00
<i>Siegfried Leittretter (Hrsg.)</i> Energieeffizientes Krankenhaus – für Klimaschutz und Kostensenkung	13154		3-86593-031-X	18,00
<i>Klaus Maack • Jesco Kreft • Eckhard Voss</i> Zukunft der Milchwirtschaft	13155		3-86593-032-8	18,00
<i>Susanne König • Mette Rehling</i> Mitarbeitergespräche	13156		3-86593-033-6	12,00
<i>Herbert Klemisch • Philip Potter (Hrsg.)</i> Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens in der Unternehmenspraxis	13157		3-86593-034-4	19,00
<i>Peter Martin</i> Mobile Büroarbeit	13158		3-86593-035-2	12,00
<i>Björn Rohde-Liebenau</i> Whistleblowing	13159		3-86593-036-0	10,00
<i>Jürgen Enders</i> Promovieren als Prozess – Die Förderung von Promovierenden durch die Hans-Böckler-Stiftung	13160		3-86593-037-9	12,00
<i>Thomas Blanke</i> Vorrats-SE ohne Arbeitnehmerbeteiligung	13161		3-86593-038-7	12,00
<i>Oliver Schöller</i> Mobilität im Wettbewerb	13162		3-86593-039-5	12,00

		Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Gertrud Hovestadt • Nicole Keßler • Otto Pompe</i> <i>Peter Stegelmann</i> Internationale Bildungsanbieter auf dem deutschen Markt	13163	3-86593-040-9	12,00	
<i>Marita Körner</i> Flexicurity in atypischen Arbeitsverhältnissen	13164	3-86593-041-7	10,00	
<i>Birgit Soete</i> Biotechnologie in Vergleich – Wo steht Deutschland?	13165	3-86593-044-1	19,00	
<i>Heinz Putzhammer (Hrsg.)</i> Wege zu nachhaltigem Wachstum, Beschäftigung und Stabilität	13166	3-86593-045-X	10,00	
<i>Frank Havighorst</i> Personalkennzahlen	13167	3-86593-046-8	10,00	
<i>Thomas Fritz • Kai Mosebach • Werner Raza</i> <i>Christoph Scherrer</i> GATS-Dienstleistungsliberalisierung	13168	3-86593-047-6	15,00	
<i>Wolfgang Irrek • Stefan Thomas</i> Der EnergieSparFonds für Deutschland	13169	3-86593-048-4	16,00	
<i>Thomas Blanke</i> Erweiterung der Beteiligungsrechte SE-Betriebsrats durch Vereinbarung	13170	3-86593-049-2	10,00	
<i>Reiner Tramp</i> Der Jahresabschluss der Holding. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen	13171	3-86593-050-6	12,00	
<i>Wolfram Bremeyer • Hans Brinckmann • Werner Killian</i> Public Governance kommunaler Unternehmen	13173	978-3-86593-052-1	24,00	
<i>Ingo Kübler</i> Stabsmitarbeiter und Referenten betrieblicher Interessenvertretungen	13174	3-86593-053-0	10,00	
<i>Gertrud Kühlein</i> Einstiegsqualifizierung für Jugendliche (EQJ)	13175	3-86593-054-9	10,00	
<i>Peter Liepmann • Oliver Bonkamp • Britta Martina Gohs</i> Kooperation und Netzwerke in ausgewählten Branchen der Region Ostwestfalen-Lippe	13176	978-3-86593-055-2	29,00	
<i>Henry Schäfer • Oliver Kuhnle</i> Die bilanzielle Behandlung von Zweckgesellschaften und ihre Bedeutung im Rahmen der Corporate Governance	13177	978-3-86593-056-9	15,00	
<i>Daniel Tech</i> Flexicurity und beschäftigtenorientierte Unternehmensstrategien im Betrieb	13178	978-3-86593-057-6	15,00	

Bestellnr.	ISBN 10/13	Preis/€
------------	------------	---------

<i>Juri Hälker • Claudius Vellay (Hg.)</i> Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung 2. erweiterte Auflage	13179	978-3-86593-058-3	19,00
<i>Jürgen Kühling</i> Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat	13181	978-3-86593-060-6	10,00
<i>Ronald Schettkat</i> Lohnspreizung: Mythen und Fakten	13183	978-3-86593-062-0	10,00
<i>Judith Beile • Max Klein • Klaus Maack</i> Zukunft der Fleischwirtschaft	13186	978-3-86593-066-8	15,00
<i>Andreas Ebert • Ernst Kistler • Falko Trischler</i> Ausrangiert - Arbeitsmarktprobleme Älterer in den Regionen	13189	978-3-86593-069-9	25,00
<i>Lionel Fulton (Hg.)</i> The forgotten Resource: Corporate Governance an Employee Board-Level Representation. The Situation in France, the Netherlands, Sweden and the UK.	13190	978-3-86593-070-5	18,00
<i>Elke Ahlers • Fikret Öz • Astrid Ziegler</i> Standortverlagerungen in Deutschland – einige empirische und politische Befunde	13194	978-3-86593-074-3	12,00
<i>Otto Jacobi • Maria Jepsen • Berndt Keller • Manfred Weiss (Hg.)</i> Social Embedding and the Integration of Markets. An Opportunity for Transnational Trade Union Action or an Impossible Task?	13195	978-3-86593-075-0	20,00
<i>Michael Nusser • Birgit Soete • Sven Wydra (Hg.)</i> Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungspotenziale der Biotechnologie in Deutschland	13197	978-3-86593-077-4	30,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe
der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter
Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung.
Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bän-
den können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis
der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-408 00 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14 täglich erscheinenden Infodienst »Böckler Impuls« begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin »Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen« informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 02 11/77 78-225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

