

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin

-Masterarbeit-

Kind und Karriere

-

**Wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im öffentlichen
Dienst gelingen kann**

eingereicht bei:

Erstleser: Herrn Ass. jur. Frank Spilling
Zweitleser: Herrn Prof. Dr. Jürgen Holdenrieder

von:

Beate Hübsch
Schlachthofstraße 12
37308 Heilbad Heiligenstadt

Matr.-Nr. 08122029

Heilbad Heiligenstadt, 31.01.2013

Danke.

Besonderer Dank gilt in erster Linie meinem Mann, der sich liebevoll um unseren Sohn gekümmert hat, während ich zur Präsenzzeit in Berlin war, und gerade in den letzten Wochen viel Verständnis hatte, damit ich die nötige Zeit in die Erstellung der Masterarbeit stecken konnte.

Auch Ihnen, Herr Spilling und Herr Prof. Dr. Holdenrieder, gilt mein Dank, da Sie mich während des Erstellungsprozesses unterstützt haben.

Ebenso möchte ich mich bei meinem Arbeitgeber, der Stadtverwaltung Erfurt, für die Freistellungen zu den Präsenzphasen bedanken.

Nicht vergessen möchte ich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Paritätischen Bundesakademie. Sie zeigen, wie Familienfreundlichkeit gelebt wird, und hatten jederzeit ein offenes Ohr für die Sorgen und Nöte einer jungen Mutter und die nötige Flexibilität, bei Problemen Abhilfe schaffen zu können. Danke.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | 5 |
| 1. Einleitung | 6 |
| 2. Rahmenbedingungen | 8 |
| 2.1 Begriffsdefinitionen..... | 8 |
| 2.2 Statistische Grundlagen zur Erwerbstätigkeit von Müttern und Vätern | 9 |
| 3. Welchen Nutzen haben familienfreundliche Maßnahmen?..... | 12 |
| 3.1 Leitungsebene..... | 12 |
| 3.2 Personalbereich | 15 |
| 3.3 Führungskräfte | 16 |
| 3.4 Mitarbeiter | 17 |
| 4. Wie können familienfreundliche Maßnahmen umgesetzt werden?..... | 19 |
| 4.1 Kulturveränderung..... | 19 |
| 4.2 Die Rolle der Leitung..... | 21 |
| 4.3 Die Führungskräfte..... | 23 |
| 4.4 Die Rolle der Mitarbeiter..... | 25 |
| 5. Welche Lösungsmöglichkeit bieten flexible Arbeitsformen?..... | 27 |
| 5.1 Definition Flexible Arbeitszeitmodelle..... | 27 |
| 5.2 Rechtliche Bestimmungen..... | 28 |
| 5.2.1 Gleichberechtigungsgesetz..... | 28 |
| 5.2.2 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz..... | 28 |
| 5.2.3 Teilzeit- und Befristungsgesetz | 29 |
| 5.2.4 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst | 30 |
| 5.3 Ausgewählte Modelle der Arbeitsflexibilisierung | 31 |
| 5.3.1 Auszeiten vom Beruf – BEEG und Sabbatical..... | 31 |
| 5.3.2 Flexible Arbeitszeit – Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeits- und Gleitzeit | 33 |
| 5.3.3 Alternative Arbeitsformen – Job-Sharing, Telearbeit, Teilzeit und Baukasten . | 35 |
| 5.4 Führung in alternativen Arbeitsformen | 40 |
| 6. Kommunalverwaltung als familienfreundlicher Arbeitgeber | 42 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 6.1 | Zertifizierungsmöglichkeiten..... | 42 |
| 6.1.1 | Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ | 42 |
| 6.1.2 | Siegel „Familienfreundliche Arbeitgeber“ | 45 |
| 6.2 | Landkreis Göttingen | 46 |
| 6.2.1 | Dienstvereinbarung zur Einrichtung von Telearbeitsplätzen 1999..... | 47 |
| 6.2.2 | Gleichstellungsbericht 2007-2009..... | 49 |
| 6.2.3 | Gleichstellungsplan 2012..... | 51 |
| 7. | Fazit und Zusammenfassung | 54 |
| | Literaturverzeichnis | 56 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Kosten eines Personalwiederbeschaffungsprozesses..... | 14 |
| Abbildung 2: Ebenen der Organisationskultur | 19 |
| Abbildung 3: Das magische Dreieck..... | 20 |
| Abbildung 4: Formen der Telearbeit..... | 37 |

1. Einleitung

Der achte Familienbericht aus dem Jahr 2012 beschreibt, dass sich berufstätige Eltern und deren Kinder in Deutschland vor allem eines wünschen: Zeit. Erwerbstätige Mütter und Väter befinden sich in dem Zwiespalt zwischen Job und Familie. Insbesondere dann, wenn sich die Partner entscheiden, weiterhin berufstätig zu sein oder aufgrund der finanziellen Situation beide Partner gezwungen sind zu arbeiten, beginnt für viele Familien ein Spagat, dem sie kaum gerecht werden können (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (a) (Hrsg.), S. XI-XIII).

Auch aus den persönlichen Erfahrungen heraus habe ich mich für dieses Thema und dessen Aufarbeitung entschieden. Nach der einjährigen Elternzeit nach der Geburt meines Kindes trat ich mit dem Wunsch der Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit und des Home-Offices an meinen Arbeitgeber heran und wurde mit Schwierigkeiten konfrontiert, mit denen ich in dieser Form nicht gerechnet hatte – denn noch nicht überall ist im öffentlichen Dienst die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine Selbstverständlichkeit. Aber es gibt auch positive Beispiele, wie die Auszeichnung von Kommunen hinsichtlich ihrer Familienfreundlichkeit in verschiedenen Programmen.

Aus diesem Grund wird sich die nachfolgende Master-Thesis mit der Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im öffentlichen Dienst auseinandersetzen.

Die zentralen Fragen lauten:

Welchen Nutzen haben überhaupt Maßnahmen einer familienfreundlichen Personalpolitik?

Welchen Beitrag können moderne Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf leisten?

Zunächst sollen einige Begriffe für diese Arbeit definiert und beleuchtet werden. Ebenso wird aufgezeigt, welche Rahmenbedingungen einer möglichen Vereinbarkeit von Kind und Karriere zugrunde liegen. Dazu sollen statistische Grundlagen zur Erwerbsarbeit von Müttern und Vätern in Deutschland herangezogen werden.

Anschließend soll überprüft werden, ob und wenn ja, welchen Nutzen alle Akteure von einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben. Es soll dabei die

Leitungsebene ebenso betrachtet werden wie die Sicht des Personalbereichs, der Führungskräfte und der Mitarbeiter selbst.

Der Kulturveränderungsprozess soll angeschnitten werden, um aufzuzeigen, wie überhaupt familienfreundliche Maßnahmen umgesetzt werden können. Unterschiedliche Herangehensweisen der Beteiligten sollen dabei aufgegriffen werden.

Mögliche Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle als Lösungsmöglichkeit werden vorgestellt und analysiert. Rechtliche Bestimmungen sowie ausgewählte Modelle der Arbeitsflexibilisierung werden vorgestellt und auf ihre Bedeutung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hin untersucht.

Den Abschluss wird ein Praxisteil bilden, welcher zwei Zertifizierungsprogramme beinhaltet. Der Landkreis Göttingen wird als Beispiel herangezogen und im historischen Verlauf die Bestrebungen zur verbesserten Familienfreundlichkeit aufgezeigt. Dabei steht im Vordergrund, wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Praxis tatsächlich gelingen kann.

Zusammenfassung und Fazit schließen diese Arbeit ab.

2. Rahmenbedingungen

2.1 Begriffsdefinitionen

Um den Rahmen dieser Arbeit abstecken zu können, ist es notwendig, die zentralen Begriffe zu definieren.

Die in der Überschrift enthaltenen Schlagwörter werden im Folgenden beschrieben. Der Begriff des Kindes ist in der Literatur keinesfalls eindeutig definiert. Eine Annäherung ist durch verschiedene Fachgebiete möglich. In dieser Arbeit soll der rechtliche Begriff des „Kindes“ herangezogen werden. Im Sozialgesetzbuch (SGB) VIII wird in § 7 bestimmt, dass „Kind [ist], wer noch nicht 14 Jahre alt ist [...]“. Unterstützt wird diese Altersgrenze auch durch § 19 Strafgesetzbuch. Für diese Masterarbeit wird der Begriff des Kindes auf das Lebensalter zwischen Geburt und 14 Jahren eingegrenzt.

„Als Karriere bezeichnet man eine typische Abfolge von Stellen, die Angestellte während des Arbeitslebens annehmen. Karrieremuster können als Teil der beruflichen Entwicklung im Voraus geplant sein, unter Umständen einschließlich Berufspausen und Laufbahnwechsel. Karrieremuster können auch allgemeiner als Trends verstanden werden, die sich in der beruflichen Entwicklung bestimmter Gruppen der Erwerbsbevölkerung abzeichnen, zum Beispiel der typischerweise durch Familienpause und Wiedereinstieg geprägte Werdegang von Frauen“ (Schulze 2012). Im Duden hingegen wird davon ausgegangen, dass Karriere ein „erfolgreicher Aufstieg im Beruf“ (Duden (a) (Hrsg.) 2012) ist. Bergmann hingegen sieht Karriere als „ein[...] Prozess [...], in dem eine sequentielle Abfolge von beruflichen Positionen bzw. Arbeitsplätzen stattfindet, die ein Arbeitnehmer im Laufe seines Lebens einnimmt“ (Bergmann 2000, S. 83). Diese Definition von Karriere ist in dieser Arbeit gemeint. Dies schließt eine mögliche „Aufwärtsbewegung“ im Laufe der beruflichen Entwicklung natürlich nicht aus.

Für die Familie soll mit kleineren Einschränkungen die Erklärung des Mikrozensus gelten. „Die Familie im statistischen Sinn umfasst im Mikrozensus alle Eltern-Kind-Gemeinschaften, das heißt Ehepaare, nichteheliche und gleichgeschlechtliche Lebensgemeinschaften sowie allein erziehende Mütter und Väter mit ledigen Kindern im Haushalt. Einbezogen sind in diesen Familienbegriff - neben leiblichen

Kindern - auch Stief-, Pflege- und Adoptivkinder ohne Altersbegrenzung. Damit besteht eine statistische Familie immer aus zwei Generationen (Zwei-Generationen-Regel) [...]“ (Statistisches Bundesamt (Hrsg.) 2012). Wie bereits erläutert gilt für diese Arbeit die Einschränkung, dass nur Familien mit Kindern bis 14 Jahren gemeint sind. Ebenso werden die besonderen Problemlagen von Alleinerziehenden in der vorliegenden Arbeit nicht extra beleuchtet.

Der Beruf ist eine „dauerhaft angelegte, i.d.R. eine Ausbildung voraussetzende Betätigung, die Arbeitskraft sowie Arbeitszeit überwiegend in Anspruch nimmt“ (Gabler Verlag 2000).

„Der öffentliche Dienst umfasst alle diejenigen Personen, die zum Bund, zu einem Land, einem Landkreis oder einer Kommune in einem entsprechenden Beschäftigungsverhältnis stehen. Gleichgestellt sind die Personen, die für eine öffentlich-rechtliche Körperschaft, Anstalt oder Stiftung arbeiten“ (Becker 2012). In dieser Arbeit wird der Personenkreis jedoch schwerpunktmäßig auf tariflich beschäftigte Personen der Kommune eingeschränkt.

2.2 Statistische Grundlagen zur Erwerbstätigkeit von Müttern und Vätern

Bei dem vorliegenden Thema könnte schnell die Frage nach der tatsächlichen Wichtigkeit entstehen. Sind Mütter und Väter tatsächlich erwerbstätig? In welchem Umfang? Hängt dies von der Kinderzahl oder vom Alter des Kindes ab? All diese Fragen werden für Frauen im Dossier „Ausgeübte Erwerbstätigkeit von Müttern“ (vgl. Bundesministerium für Familie, Soziales, Frauen und Jugend (b) (Hrsg.)) beantwortet.

Hier zeigen sich folgende Ergebnisse:

Die Anzahl der erwerbstätigen Mütter mit minderjährigen Kindern ist gestiegen. 2010 arbeiteten 64,5 % aller Mütter. Haben diese Kinder über 12 Jahren, zeigt sich kein Unterschied in der Erwerbstätigkeit gegenüber kinderlosen Frauen (vgl. Bundesministerium für Familie, Soziales, Frauen und Jugend (b) (Hrsg.), S. 11). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Gruppe der Mütter für Arbeitgeber eine große Bezugsgruppe ihrer Beschäftigten ist.

Seit 2006 steigt allgemein das Erwerbsvolumen von Müttern, seit 2007 ist besonders die Erwerbstätigkeit bei Müttern mit ein- und zweijährigen Kindern gestiegen. Beachtlich ist insbesondere, dass diese Mütter vermehrt im vollzeitnahen (über 32 Wochenstunden) oder mittleren Teilzeitumfang (15-32 Wochenstunden) in den Beruf zurückkehren (vgl. Bundesministerium für Familie, Soziales, Frauen und Jugend (b) (Hrsg.), S. 12). Hier zeigt sich ein scheinbar erster wichtiger Ansatzpunkt für die Vereinbarkeit: Teilzeitbeschäftigung. „Von einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch [...] familienbewusstere Arbeitsbedingungen ist daher vor allem eine Ausweitung der Arbeitszeiten von Müttern und noch mehr ein Anstieg der Erwerbstätigenquote der Mütter zu erwarten“ (Bundesministerium für Familie, Soziales, Frauen und Jugend (b) (Hrsg.), S. 77).

Die Erwerbstätigkeit von Müttern im ersten Lebensjahr des Kindes ist hingegen um fünf Prozentpunkte auf 12 % im Jahr 2007 gesunken. Eine gesetzliche Grundlage scheint hier die Einführung des Elterngeldes nach dem Bundeselterngeld- und Erziehungszeitgesetz zu sein (vgl. Bundesministerium für Familie, Soziales, Frauen und Jugend (b) (Hrsg.), S. 12).

Auffällig ist ebenso, dass je „niedriger der Bildungsabschluss [ist], desto verbreiteter sind geringfügige Beschäftigungsverhältnisse“ (Bundesministerium für Familie, Soziales, Frauen und Jugend (b) (Hrsg.), S. 12). Das wiederum bedeutet, dass Mütter mit höherer Qualifikation in höherem Stundenumfang arbeiten und somit eine wichtige Gruppe für den Erhalt von Fachkräften für Arbeitgeber sein können. Denn mehr als die Hälfte der Mütter mit hohem Bildungsabschluss kehren bereits nach dem ersten Lebensjahr des Kindes zurück in den Beruf (Bundesministerium für Familie, Soziales, Frauen und Jugend (b) (Hrsg.), S. 38).

Besonders für die Arbeitgeber in den neuen Bundesländern muss die Gruppe der erwerbstätigen Mütter in den Fokus rücken, denn „[n]ahezu unabhängig von anderen Einflussfaktoren nehmen Mütter in Ostdeutschland früher nach der Geburt ihrer Kinder eine Erwerbstätigkeit auf und arbeiten vor allem in deutlich höheren Stundenumfängen als Mütter in Westdeutschland“ (Bundesministerium für Familie, Soziales, Frauen und Jugend (b) (Hrsg.), S. 78).

Interessant ist allerdings, dass Väter häufiger erwerbstätig sind als Männer ohne Kinder (vgl. Keller, Haustein 2012, S. 31). „Bei den Vätern ist die Beteiligung am

Erwerbsleben weitestgehend unabhängig vom Heranwachsen der Kinder. Die Erwerbstätigkeitsquote der Väter lag im Jahr 2010 – je nach Alter des jüngsten Kindes – zwischen 83 % und 85 %. (Keller, Haustein 2012, S. 33)

Dies lässt folgende Thesen zu:

1. Elternschaft wirkt sich nahezu immer auf die Erwerbstätigkeit aus. In den meisten Fällen wirkt sich die notwendige Vereinbarkeit von Familie und Beruf immer noch auf die Erwerbstätigkeit der Frau aus.
2. Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf müssen - für Mütter und Väter - an den Themen „Familienfreundlichkeit als Grundhaltung der Arbeitgeber“ und „Flexible Zeitmodelle/Arbeitsformen“ ansetzen.

3. Welchen Nutzen haben familienfreundliche Maßnahmen?

3.1 Leitungsebene

„Familienfreundlichkeit ist ein strategischer Wettbewerbsfaktor zur Gewinnung, Motivation und Bindung von Beschäftigten.“ (Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 13). Der Nutzen familienfreundlicher Arbeitsbedingungen wurde bereits in mehreren Studien nachgewiesen. Wie sieht es aber mit den hard-skills aus? Nicht nur für Unternehmen der freien Wirtschaft, sondern auch für Kommunen ist die finanzielle Lage enorm wichtig, um agieren zu können. Fraglich ist also, welchen betriebswirtschaftlichen Nutzen die Einführung oder Umsetzung von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen bietet.

Die Kennzahlenbetrachtung als Teil des Controllings könnte folgende Bezugsgrößen definieren:

- Wie verändert sich der Krankenstand nach Einführung der Maßnahmen? (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 13)
- Steigern sich die Umsatzzahlen?
- Wie schnell kehren Mütter und Väter nach der Geburt ihres Kindes in den Beruf zurück?

Diese Betrachtung stößt allerdings an ihre Grenzen. So könnte der verringerte Krankenstand auch auf ein betriebliches Gesundheitsmanagement zurückzuführen sein oder Mütter und Väter kehrten schnell wieder, aus Angst ihren Arbeitsplatz zu verlieren (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 13).

Allerdings bescheinigen 86 % der Führungskräfte eine positive Wirkung der Familienfreundlichkeit auf den Unternehmenserfolg (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 13).

Insbesondere die Motivation der Mitarbeiter sahen die Führungskräfte gestärkt, ebenso sanken die Fehlzeiten (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 13). Die Krankentage sanken laut einer Studie

der Universität Münster und der Steinbeis-Hochschule Berlin um 2,4 Tage pro Jahr (vgl. Deutscher Industrie und Handelskammertag et. al. (Hrsg.) 2010, S. 29).

„Darüber hinaus wird durch die vermittelte Wertschätzung das Risiko der dauerhaft teuren inneren Kündigung gemindert. Ferner wird auch – vor allem im Geschäft mit dem Endverbraucher – eine positive Auswirkung auf den Produktverkauf gesehen. Familienfreundlichkeit wirkt positiv auf das Image (75,4 %) und somit auf den Erfolg des gesamten Unternehmens (Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 13). Natürlich lassen sich solche Ergebnisse nicht eins zu eins auf kommunale Arbeitgeber übertragen. Aber Wertschätzung der Mitarbeiter ist auch im öffentlichen Dienst ein wichtiges Thema, da das relativ starre Gehaltsgefüge kaum materielle Wertschätzung zulässt. Dass zufriedener Mitarbeiter auch ein positiveres Außenbild haben, kommt vielleicht nicht dem Produktverkauf – aber den Bürgern zugute. Kommunale Arbeitgeber feilen an ihrem Image durch Corporate Design Maßnahmen oder mit Slogans wie „Wir sind für Sie da“ (Landeshauptstadt Erfurt 2012 (Hrsg.)). Insofern lassen sich die in der Wirtschaft beobachteten positiven Effekte durchaus auf den öffentlichen Dienst runterbrechen.

Die Zukunftssicherung durch qualifizierte Fach- und Führungskräfte zählt ebenso zu den positiven Effekten einer gelebten Familienfreundlichkeit. Zum einen kostet die Rekrutierung neuer Fachkräfte schlichtweg viel Geld, zum anderen sind oftmals keine geeigneten Bewerber am Markt verfügbar (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 15). Die nachstehende Tabelle verdeutlicht die Kosten der Personalwiederbeschaffungsmaßnahme:

| Wiederbeschaffungskosten einer Stelle | Untere Einkommensklasse (in €) | Mittlere Einkommensklasse (in €) | Obere Einkommensklasse (in €) |
|---|---------------------------------------|---|--------------------------------------|
| Kosten der unbesetzten Stelle (€/Monat) | 900 | 1.600 | 2.700 |
| Kosten der unbesetzten Stelle x Wiederbesetzungsdauer | 900 | 3.600 | 10.800 |
| Anwerbungskosten | 1.800 | 5.500 | 10.500 |
| Auswahlkosten | 1.200 | 2.400 | 3.900 |
| Einstellungskosten | 800 | 1.300 | 1.900 |
| Aus- und Fortbildungskosten | 800 | 1.800 | 3.700 |
| Einarbeitungskosten | 2.800 | 6.000 | 7.600 |
| Minderleistungen bei Einarbeitung | 1.200 | 2.600 | 4.800 |
| Summe Wiederbeschaffungskosten | 9.500 | 23.200 | 43.200 |
| Durchschnittliche Wiederbesetzungsdauer in Monaten | 1,0 | 2,3 | 4,0 |

Abbildung 1: Kosten eines Personalwiederbeschaffungsprozesses; eigene Darstellung (vgl.: Deutscher Industrie und Handelskammertag et. al. (Hrsg.) 2010, S. 29)

Diese exemplarische Übersicht verdeutlicht den finanziellen Verlust bei Neueinstellungen von Mitarbeitern. Die Höhe der Aufwendungen unterscheidet sich natürlich bzgl. der Qualifikationsanforderungen an die Stelle, der Attraktivität des Arbeitgebers oder auch der aktuellen Situation auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Deutscher Industrie und Handelskammertag et. al. (Hrsg.) 2010, S. 29).

Die Bindung von Mitarbeitern hat aber noch weitere strategische Dimensionen, die über die bloßen Zahlen hinausgehen. Die demografische Entwicklung führt zu einer „Überalterung“ der Beschäftigten. Es wird zu einer Verschiebung am Arbeitsmarkt kommen, wodurch sich der Markt weg von einem Nachfragemarkt zu einem Anbietermarkt entwickelt. Die Attraktivität eines Arbeitgebers wird somit zum Erfolgsfaktor (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 16). Insbesondere die noch vorhandenen Ressourcen der beruf-

tätigen Mütter (mögliche Aufstockung des Stundenumfangs, früherer Wiedereinstieg nach der Elternzeit) müssen hier ins Auge gefasst werden. Denn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist schon heute eines der wichtigsten Entscheidungskriterien für die Wahl eines Arbeitgebers. „79 Prozent [der Befragten] halten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber nur 49 Prozent ein hohes Einkommen für ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Wahl eines zukünftigen Arbeitgebers“ (Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 7).

3.2 Personalbereich

Für den Personalbereich ergeben sich spezielle Aspekte mit betriebswirtschaftlicher Bedeutung. Hierfür wird an dieser Stelle jedoch angenommen, dass dem Personalbereich nicht nur eine verwaltende Aufgabe zukommt. Insofern trifft dieser Aspekt sicher nicht auf alle Arbeitgeber zu, insbesondere nicht auf kleinere Kommunen (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 41).

Für größere Kommunen und deren Personalbereich stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Sind die benötigten Mitarbeiter in der richtigen Anzahl vorhanden?
- Haben sie die geeignete Qualifikation?
- Sind sie zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort?
- Wie werden sie möglichst kostengünstig bereitgestellt? (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 41)

„Diese Aufgabenstellung zieht eine betriebswirtschaftliche Betrachtung nach sich. Was nämlich macht der Personalbereich, wenn die benötigte Anzahl und die unternehmensintern nachgefragte Qualität der Belegschaft zum Beispiel aufgrund demografischer Entwicklungen nicht mehr gewährleistet ist?“ (Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 41)

Lässt man diese Frage auf sich wirken, kann man nur zu dem Schluss kommen, dass es notwendig ist, die knappe Ressource Arbeitskraft an den Arbeitgeber zu binden bzw. die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zu erhöhen (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 41).

An dieser Stelle möchte ich noch einmal auf die Kennzahlenbetrachtung zurückkommen. Bei aller Kritik ist sie doch eine wichtige betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise zur Überprüfung von Maßnahmen und deren Erfolg. Mögliche Kennzahlen für den Personalbereich sind:

- „Durchschnittliche Dauer genommener Elternzeit pro Kind/Mitarbeiter
- Frauen mit Kind(ern) in Führungsposition
- Inanspruchnahme von Leistungen: Notfallbetreuung, betrieblich unterstützte Kinderbetreuung, Teilzeit, flexible Arbeitszeit, Telearbeit
- Anteil Bewerber mit Kindern, bezogen auf die Gesamtzahl der Bewerber
- Kündigungen während und nach der Elternzeit
- Kündigung während und nach der Elternzeit multipliziert mit den Besetzungskosten“ (Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 42).

Die Rekrutierung, Motivation und Bindung von Mitarbeitern muss weiter an Bedeutung gewinnen. Gelebte Familienfreundlichkeit wird zum „Muss“, denn nur mit Mitarbeiterorientierung kann die zuvor beschriebene Aufgabe des Personalbereichs weiter erfüllt werden (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 43).

Ein weiterer wichtiger Punkt sind die Stellenausschreibungen, die durch den Personalbereich bearbeitet werden. Hier sollte bereits an Familienfreundlichkeit gedacht werden. „Unter welchen Bedingungen ist eine Besetzung in Teilzeit denkbar, und wie können gegebenenfalls die Voraussetzungen für Telearbeit geschaffen werden?“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (c) (Hrsg.) 2012, S. 26)

3.3 Führungskräfte

Die zuvor geschilderten betriebswirtschaftlichen Effekte der Leitungsebene allgemein lassen sich natürlich auch auf Führungskräfte übertragen.

Die Führungskraft hat aber in dem ihr zugewiesenen Bereich für die Erfüllung der Aufgaben zu sorgen. Bei zunehmender Arbeitsverdichtung ist allerdings das Delegieren von Aufgaben zum vordergründigen Thema geworden. Jeder einzelne Mitarbeiter muss also mehr Verantwortung übernehmen. Eine Honorierung in mone-

tärer Form ist in den meisten Fällen bei knapper Finanzlage der Kommunen nicht möglich. Aber auch Gestaltungsspielräume können das innerlich geführte Konto eines Arbeitnehmers ausgleichen. Wenn also zumindest zeitweise das Familienleben in den Vordergrund rücken kann, so wird der Mitarbeiter zu einer anderen Zeit dem Beruf absolute Priorität einräumen. Unbestritten ist, dass dieser Weg nicht mit allen Beschäftigten möglich ist, da Freiräume möglicherweise ausgenutzt werden (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 78).

Führungskräfte müssen zukünftig also darauf achten, die richtigen Mitarbeiter auszuwählen. Hierfür ist es notwendig, dass sie in ihrem Bereich dafür sorgen, dass die Arbeitsbedingungen so attraktiv sind, dass die Vorteile für eine Beschäftigung in ihrem Bereich überwiegen (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 78).

In der Studie der Hessischen Arbeitgeberverbände zeigte sich auch, dass sich 43,1 % der Führungskräfte teilweise oder uneingeschränkt überfordert fühlen. Die 56,9 % der Führungskräfte, die nicht überfordert waren, führten dies auf ihre kompetenten Mitarbeiter zurück. „Wer in einer verantwortlichen Position dauerhaft bestehen möchte, sollte die Bedeutung der Kompetenz und Zufriedenheit der Mitarbeiter also nicht unterschätzen“. (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 78)

3.4 Mitarbeiter

Worin liegt nun der Nutzen gelebter Familienfreundlichkeit für die Mitarbeiter? Durch die ständige Zerreißprobe zwischen Job und Familie geraten Mütter und Väter schnell in ein Gedankenkarussell, in dem Lösungen gesucht werden. Unzufriedenheit kann eine Folge sein. Dies wirkt sich im privaten Bereich ebenso aus, wie an der Arbeit. Gesundheitliche Schäden sind nicht auszuschließen. Wird Familienfreundlichkeit gelebt und der Mitarbeiter findet eine individuelle Lösung, so kehrt Ruhe in das Privatleben ein. Aber auch im Job steigt die Leistungsfähigkeit und der nächste Karriereschritt ist möglich. Eine wesentliche Schlüsselqualifikation wird aber gerade in Zukunft die Sozialkompetenz sein. Auch wenn verschiedene Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf vom Arbeitgeber vorgehalten werden, so muss es doch immer individuelle Lösungen geben. Diese müssen

überlegt, verhandelt und umgesetzt werden. Der Nutzen für die Mitarbeiter liegt also auf der Hand – er zeigt aber auch, dass sich Beschäftigte keinesfalls darauf ausruhen dürfen. Sie müssen die eigenen Wertvorstellungen klar definieren, denn dann ist der Grundstein für den persönlichen Erfolg und Zufriedenheit gelegt (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 99-101).

4. Wie können familienfreundliche Maßnahmen umgesetzt werden?

Um sich im nächsten Kapitel mit der Wirkung von speziellen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf auseinandersetzen zu können, ist es notwendig zu beschreiben, wie der „Boden vorbereitet“ werden muss, um „pflanzen“ und ernten zu können – sprich: Was muss zunächst geschehen, um die Durchführung von familienfreundlichen Maßnahmen zu ermöglichen. Was müssen die einzelnen Akteure tun?

4.1 Kulturveränderung

Was ist eine Organisationskultur? Anwander beschreibt es als das, „[w]as Organisationen zusammen hält und bewegt“ (Anwander 2012). Kultur kann auch als das Ergebnis eines Lernprozesses einer Gruppe definiert werden. „Ziel der Lernprozesse ist die erfolgreiche Anpassung an externe Einflüsse und die Vereinigung der Gruppe zu einer Ganzheit. Was funktioniert, wird als richtig angenommen und an neue Mitglieder vermittelt (vgl. Anwander 2012).

Das nachfolgende Schaubild zeigt die Ebenen der Organisationskultur in Anlehnung an Anwander:

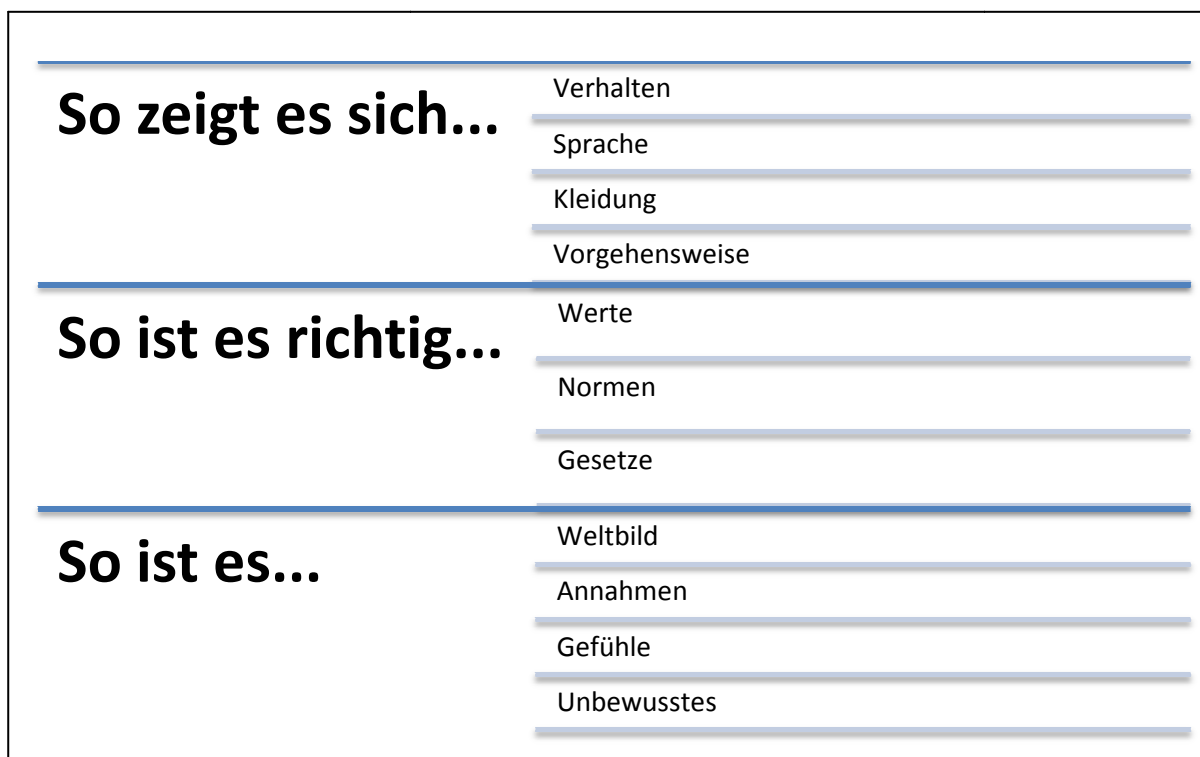


Abbildung 2: Ebenen der Organisationskultur; eigene Darstellung (vgl. Anwander 2012)

Dieses Bild verdeutlicht die Auffassung, dass Kultur aus drei Ebenen besteht. In der ersten Ebene sind die Dinge verankert, die zutiefst geglaubt werden. In der zweiten Ebene sind die Werte und Normen einer Gruppe enthalten. In der dritten Ebene ist dann das Sichtbare zu verorten. Daraus kann man schlussfolgern, dass das, was sich in gleichem Verhalten äußert, keinesfalls auf gleichen Annahmen oder Normen beruht (vgl. Anwander 2012).

Wozu brauchen wir nun Kultur? Die Organisation als soziales Konstrukt soll durch die Organisationskultur stabilisiert und erfolgreicher gemacht werden (vgl. Anwander 2012). „Deshalb muss sie für alle bedeutenden Interessengruppen überzeugende Vorteile bieten.“ (Anwander 2012) Hier setzt die gelebte Familienfreundlichkeit von Unternehmen oder Kommunen an: Familienfreundlichkeit als Unternehmenskultur kann eine Organisation stabilisieren und erfolgreicher machen (vgl. Kapitel 3). Deshalb ist es wichtig, ein Umdenken zu bewirken, damit sich Organisationen zu familienfreundlichen Organisationen verändern.

Um den Zusammenhang zwischen Kultur, Struktur (Aufbau- und Ablauforganisation) und Strategie zu verdeutlichen, bietet sich das Konzept des magischen Dreiecks an.

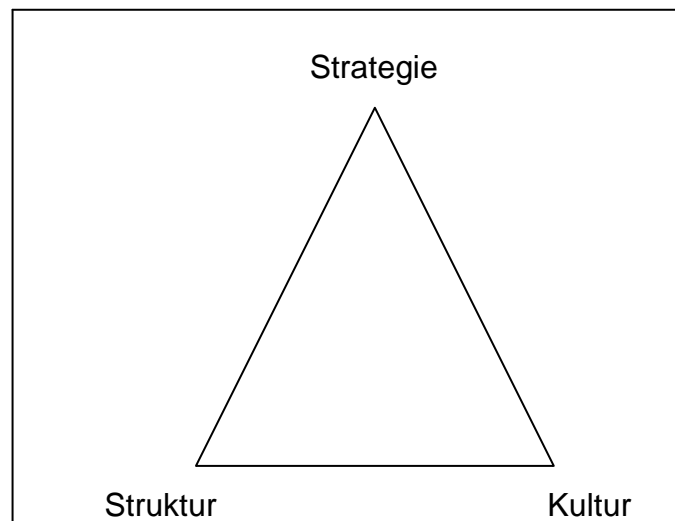


Abbildung 3: Das magische Dreieck; eigene Darstellung (vgl. Krems 2010)

Ein Erfolgsfaktor einer effizienten Verwaltung ist die Organisation im gestalterischen Sinne. Ebenso bestimmen Struktur und Kultur den Erfolg. Alle drei Bereiche

bedingen sich gegenseitig. Dies bedeutet, dass auch Familienfreundlichkeit nicht aufdiktiert werden kann. Auch Maßnahmen allein verändern eine Verwaltung noch nicht zum familienfreundlichen Arbeitgeber. Und das bloße Festschreiben in einem Leitbild verankert Familienfreundlichkeit als Neuausrichtung nicht. Es ist also notwendig, an verschiedenen Bereichen anzusetzen. Dies soll im Folgenden getan werden, indem aus unterschiedlichen Perspektiven mögliche Ansatzpunkte zur Gestaltung von Familienfreundlichkeit erläutert werden. Denn Kultur beeinflusst sowohl die Strategie einer Verwaltung als auch die Struktur.

4.2 Die Rolle der Leitung

Insbesondere die Leitung muss vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des damit bevorstehenden Fachkräftemangels im Sinne einer Zukunftsfähigkeit die Etablierung familienfreundlicher Unternehmenskultur forcieren (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 25).

Eine Initiierung von Veränderungsprozessen kann effektiver sein, wenn sie nach dem top-down-Prinzip durchgeführt wird. Deshalb ist es wichtig aufzuzeigen, welche Möglichkeiten die Leitung hat, um einen solchen Prozess einzuleiten und nachhaltig zu unterstützen (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 25).

Zunächst sollte eine Standortbestimmung und Positionierung überprüft werden. Wo stehen wir? Wie stehen wir im Vergleich zu anderen da? In der Wirtschaft bzw. in Produktionsbetrieben kann hier auch auf klare Fakten und Zahlen zurückgegriffen werden. In einem Betrieb, der auf Wissen angewiesen ist, sieht diese Betrachtung ein wenig anders aus, denn wichtigste Ressource ist der Mitarbeiter. Zu dieser Art der Dienstleistungsunternehmen kann auch die öffentliche Kommunalverwaltung, die sich in den vergangenen Jahren immer mehr zu einem bürgerorientierten Dienstleister entwickelt hat, gezählt werden (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 26). „[E]rfolgsrelevante Leistungen können nur erbracht werden, wenn ein Betrieb über die hierfür notwendigen Ressourcen verfügt. Zu diesen Ressourcen gehören vor allem qualifizierte Mitarbeiter, ohne die ein Unternehmen [und auch Verwaltungen (Anm. d. Autors)]

auf Dauer nicht erfolgreich [...] agieren kann.“ (Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 26)

Die Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände fasst dies wie folgt zusammen: „Die Ergebnisse der vorliegenden Studie legen nahe, dass eine familienfreundliche Unternehmenskultur zu einem nachhaltigen Umgang mit knappen menschlichen Ressourcen beitragen kann.“ (Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 27)

Es muss sich die Frage gestellt werden, wie „akut“ das Problem der Familienfreundlichkeit bzw. des drohenden Fachkräftemangels ist (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 26-27). Die öffentliche Verwaltung spürt derzeit diesen Druck sicher noch nicht so groß wie Bereiche der freien Wirtschaft. Aber im Sinne einer vorausschauenden Planung und eines fundierten Personalmarketings muss sich auch der öffentliche Dienst der Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf öffnen. Dass dies bereits in unterschiedlicher Weise getan wird, werde ich in Kapitel 6 aufgreifen.

Nachfolgend ein komprimierter Plan für das Initiieren von familienfreundlichen Maßnahmen. Er hat Beispielcharakter und dient der Verdeutlichung, erhebt aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit:

1. Konkretisierung der Ziele

Bevor die eigentliche Umsetzung stattfinden kann, müssen die eigentlichen Ziele konkretisiert werden:

- „Was genau soll erreicht werden?
- Woran können Sie erkennen, dass das Ziel erreicht wurde?
- Mit welchen Handlungsschritten ist das Ziel erreichbar?
- Ist das Ziel realistisch?
- Wann sollen Zwischen- und Endziele erreicht sein?“ (Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 28)

Der Kosten-Nutzen-Effekt sollte noch einmal kritisch betrachtet werden. Es geht um die Festlegung einer groben Richtung, Details können später festgelegt werden.

2. Erteilung eines Auftrages

Wenn die Entscheidung für die Initiierung von familienfreundlichen Maßnahmen gefallen ist, kann die Umsetzung durch eine Projektgruppe oder anderen Personen durchgeführt werden, denen die Prozessverantwortung übertragen wird.

3. Vorschläge zur Umsetzung

- Einbeziehung der Führungskräfte
- Einbeziehung der Personaler
- Einbeziehung der Mitarbeiter

4. Begleitende Kommunikation

Durch gezielte Kommunikationsprozesse kann der Veränderungsprozess unterstützt werden. Informationen können vermittelt und dazu genutzt werden, Familienfreundlichkeit transparent darzustellen und die Position der Leitung zu verdeutlichen.

5. Projektverlauf mit abschließender Maßnahmenverkündung

Insgesamt kann die Initiierung von familienfreundlichen Maßnahmen in einem Projekt nach den gültigen Regeln der Projektarbeit ablaufen. Zum Abschluss werden Maßnahmen und Ergebnisse für alle Akteure verkündet (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.) 2007, S. 36-39).

4.3 Die Führungskräfte

Ein Kulturveränderungsprozess hin zu einer gelebten Familienfreundlichkeit kann maßgeblich von Führungskräften unterstützt werden.

Führungskräfte haben im Rahmen eines solchen Prozesses die Aufgabe, sich mit dem eigenen Bereich zu beschäftigen und zu hinterfragen, wo dieser gerade steht. Auch eine Auseinandersetzung mit kommenden Aufgaben und den vorhandenen Ressourcen verschafft Klarheit, welche Bedeutung einer Familienfreundlichkeit zukommt (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.), S. 85). „Verfüg[t] [die] Führungskraft über ausreichende personelle Kapazität, um das Arbeitsaufkommen zu bewältigen? Wie steht es um die Verfügbarkeit

und Qualifikation Ihrer Mitarbeiter? Funktioniert das Zusammenspiel im Team?“ (Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.), S. 85-86)

Betrachtet eine Führungskraft das Team als wichtige oder vielleicht wichtigste Ressource für den eigenen Bereich, so muss sie Möglichkeiten finden, diese zu erhalten oder zu fördern. In der Studie der Hessischen Arbeitgeberverbände zeigte sich, dass nahezu alle (97%) der befragten Führungskräfte Familienfreundlichkeit als eine Form der Motivation und Bindung von Mitarbeitern sah (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.), S. 85-87).

Zunächst sollte auch hier der eigene Standpunkt analysiert werden. Mögliche Fragen für die eigene Positionierung können sein:

- „Was bedeutet Familienfreundlichkeit für Sie?
- Sind Sie persönlich von einem Vereinbarkeitskonflikt betroffen? Haben Sie selbst einen Bedarf an familienfreundlichen Maßnahmen?
- Mit welchen Anforderungen sehen Sie sich konfrontiert? Ergibt sich hieraus ein Konflikt?
- Wenn ja, wie gehen Sie mit diesem Konflikt um? Welche Prioritäten setzen Sie?
- Welche Werte beeinflussen Ihr Verhalten im beruflichen Umfeld, z.B. Ihr Führungsverhalten? In welcher Hierarchie stehen diese Werte für Sie?“ (Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.), S. 88)

Als nächstes sollten Ziele und Handlungsfelder festgelegt werden. Bei der Formulierung von Zielen kann die S.M.A.R.T. – Regel hilfreich sein. Ziele sollten demnach:

- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **A**nspruchsvoll
- **R**ealistisch
- **T**erminiert

sein. Kosten, Zeit und Energie sollten im Auge behalten werden (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.), S. 87-89).

Die Arbeitsbelastung vieler Führungskräfte führt leider dazu, dass die Kommunikation mit den Mitarbeitern zu kurz kommt. Für die Etablierung familienfreundlicher Maßnahmen ist es aber unerlässlich, Zeit mit den Mitarbeitern zu verbringen, mit ihnen zu reden und sich aktiv mit den Bedürfnissen auseinanderzusetzen (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.), S. 91-92).

Eine Möglichkeit zur Umsetzung kann die Integration in Mitarbeitergespräche sein. Der Umgang mit dem Thema Familienfreundlichkeit würde so zu einem generellen Punkt. „[Außerdem] erfahren Sie viel über die persönliche Situation Ihrer Mitarbeiter und erhalten somit ein umfassendes Gesamtbild der tatsächlichen Bedürfnisse. Zudem signalisieren Sie dadurch Aufgeschlossenheit für das Thema sowie wertschätzendes Interesse an Ihren Mitarbeitern.“ (Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.), S. 93) Dieses Zitat zeigt, wie wichtig der persönliche Kontakt zu den Mitarbeitern ist. Natürlich sind diese Gespräche zeitintensiv und nicht alle Mitarbeiter werden ein Interesse daran haben. Aber eine Führungskraft hat immer auch eine Coachingfunktion inne. „Denn langfristig profitiert sie vor allen Dingen von denjenigen Mitarbeitern, die wissen, was sie im Leben erreichen wollen und wo sie ihre beruflichen Schwerpunkte setzen möchten und können.“ (Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.), S. 93)

4.4 Die Rolle der Mitarbeiter

Mitarbeiter haben auch selbst die Möglichkeit, einen Kulturveränderungsprozess voran zu bringen. Den eigenen Bereich bzw. das eigene Team familienorientiert auszurichten, ist ein wichtiger Ansatzpunkt (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.), S. 105).

„Als primäre Zielgruppe von Familienfreundlichkeit und wesentlicher Erfolgsfaktor des Unternehmens sollten Sie familienfreundliche Maßnahmen aktiv einfordern und so eine Nachfrage erzeugen. Nur wenn die Beschäftigten ihre Bedürfnisse und Interessen deutlich machen, können ihre Führungskräfte diese wahrnehmen und sich für sie einsetzen.“ (Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.), S. 105-106)

Eine Auseinandersetzung mit dem Thema kann also auch bottom-up initiiert werden. Dafür müssen die Mitarbeiter den Mut aufbringen, ihre eigenen Bedürfnisse zu formulieren und einen Aushandlungsprozess eingehen. Veränderungen können im Kleinen beginnen und den sprichwörtlichen Stein ins Rollen bringen (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.), S. 106).

5. Welche Lösungsmöglichkeit bieten flexible Arbeitsformen?

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die äußeren Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf im öffentlichen Dienst dargestellt. Nach dem der Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet wurde, wurden auch einige Anregungen zur Umsetzung gegeben. Im Folgenden sollen nun flexible Arbeitsformen als eine mögliche familienfreundliche Maßnahme exemplarisch herausgegriffen und auf ihre Vor- und Nachteile hin untersucht werden.

Dazu werden zunächst die rechtlichen Grundlagen herangezogen, bevor flexible Arbeitszeitmodelle diskutiert werden sollen. Führung in alternativen Arbeitsformen wird ebenso betrachtet.

5.1 Definition Flexible Arbeitszeitmodelle

Um eine gültige Definition von „Flexibler Arbeitszeit“ zu finden, ist es notwendig, den Begriff der Normalarbeitszeit zu beschreiben. „Als Normalarbeitszeit wird eine der Vollbeschäftigung entsprechende Arbeitszeit zwischen 35 und 40 Stunden normaler Wochenarbeitszeit verstanden, die sich auf fünf Tage (Montag bis Freitag) verteilt, tagsüber ausgeübt wird und in ihrer Lage nicht variiert.“ (Müller 1998, S. 186) Alle von dieser Definition abweichende Formen gelten als flexible Arbeitsformen. Darunter zählen auch Überstunden, Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit. Diese tragen aber sicher nur in seltenen Fällen zu einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei. Sie bleiben deshalb in der folgenden Betrachtung außen vor. Egermann (2008) definiert flexible Arbeitszeit wie folgt: „Eine flexible Arbeitszeit ist gekennzeichnet durch ihre offenen Strukturen, d.h. Lage, Dauer, und Verteilung der Arbeitszeit sind variabel. Alle von dem Normalarbeitszeitverhältnis abweichenden Formen stellen für mich flexible Arbeitszeitsysteme dar - auch die Teilzeit, die in ihrer Grundform eine bloße Verkürzung der Arbeitszeit darstellt. Jedoch unter dem Aspekt der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesehen, eröffnet auch sie im Gegensatz zu einer Normalarbeitszeit vielfältige Perspektiven.“ (Egermann 2008, S. 18)

5.2 Rechtliche Bestimmungen

Eine Reihe von Gesetzen umrahmt die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Im Nachfolgenden werden die für diese Arbeit am relevantesten beleuchtet.

5.2.1 Gleichberechtigungsgesetz

Dieses Gesetz bezieht sich vor allem auf Bereiche, für den der Bund zuständig ist. Aber auch auf andere öffentliche Verwaltungen haben sich die folgenden Schwerpunkte ausgedehnt:

- „Förderung von Frauen und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Bundesverwaltung
- Verschärfung des Verbots der Benachteiligung aufgrund des Geschlechts im Berufsleben (Stellenausschreibung, Einstellung, beruflicher Aufstieg)
- Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz
- Berufung von Frauen und Männern in Gremien“ (Egermann 2008, S. 24)

Weiterhin wird ein Rechtsanspruch auf familienbedingte Teilzeit festgeschrieben. Es ist verankert, dass sich Fehlzeiten wegen Kinderbetreuung nicht nachteilig auf den beruflichen Aufstieg auswirken dürfen. Diese positiven Effekte greifen aber nur zum Teil auf kommunale Verwaltungen über. Die vom Gesetzgeber erhoffte Vorbildfunktion blieb aus (vgl. Egermann 2008, S. 25).

5.2.2 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz

Nach § 15 Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) haben Arbeitnehmer Anspruch auf Elternzeit, wenn sie „[...] mit ihrem Kind [...] in einem Haushalt leben und [...] dieses Kind selbst betreuen und erziehen“ (§ 15 BEEG Abs. 1 Satz 1). Ein Anspruch auf Elternzeit besteht bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres des Kindes. Bis zu zwölf Monate können mit Zustimmung des Arbeitgebers bis zur Vollendung des achten Lebensjahres übertragen werden (vgl. § 15 Abs. 2 BEEG). Beide Elternteile können gemeinsam Elternzeit machen, sie kann auch anteilig oder von jedem Elternteil allein genommen werden (vgl. § 15 Abs. 3 BEEG). Während der Elternzeit kann eine Teilzeitbeschäftigung von bis zu 30 Stunden pro Woche ausgeübt werden. Die Verringerung der Arbeitszeit sowie die Ausgestal-

tung sollen schriftlich beantragt werden – eine Ablehnung ist nur in dringenden betrieblichen Gründen durch den Arbeitgeber möglich (vgl. § 15 Abs. 3-5 BEEG).

Zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf trägt weiterhin das Elterngeld bei. Hierbei haben Beschäftigte, die nach § 15 BEEG Elternzeit in Anspruch nehmen und keiner Erwerbstätigkeit nachgehen, bis zu 14 Monate Anrecht auf 65 % ihres durchschnittlichen Jahresnettoverdienstes (vgl. § 1-2 BEEG). Bei Teilzeitarbeit gilt dies für den Teil des Lohnes, der aufgrund der elternzeitbedingten Teilzeit verloren geht. Dieses Gesetz trägt zur Vereinbarkeit wesentlich bei. Familien haben den finanziellen Rahmen, das erste Lebensjahr des Kindes bewusst zu erleben. Auch Väter nehmen diese Möglichkeit wahr. Der Väteranteil hat sich kontinuierlich erhöht. Für 2008 geborene Kinder lag der Anteil noch bei 21%, im Jahr 2010 bei 24,4 % (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (a) (Hrsg.), S. 72).

5.2.3 Teilzeit- und Befristungsgesetz

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) fördert die Teilzeitarbeit. Nach § 6 TzBfG hat „[d]er Arbeitgeber [...] den Arbeitnehmern, auch in leitenden Positionen, Teilzeitarbeit [...] zu ermöglichen“ (§ 6 TzBfG).

Nach § 8 Abs. 1 TzBfG kann ein Arbeitnehmer, dessen Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate bestanden hat, verlangen, dass seine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit verringert wird.

Es muss eine Einigung über die Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit erzielt werden (§ 8 Abs. 3 TzBfG).

Als teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer gilt, „dessen regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers [ist]. [...] Vergleichbar ist ein vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer des Betriebes mit derselben Art des Arbeitsverhältnisses und der gleichen oder einer ähnlichen Tätigkeit“ (§ 2 Abs. 1 TzBfG).

5.2.4 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst

Die vorgenannten rechtlichen Bestimmungen galten nur zum Teil speziell für den öffentlichen Dienst. Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) hingegen enthält eine Reihe von Regelungen, die zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen können. Die regelmäßige Arbeitszeit ist in § 6 TVöD geregelt. Sie beträgt im Tarifgebiet Ost 40 Stunden, im Tarifgebiet West 39 Stunden pro Woche.

„Mit Beschäftigten soll auf Antrag eine geringere als die vertraglich festgelegte Arbeitszeit vereinbart werden, wenn sie [...] mindestens ein Kind unter 18 Jahren [...] tatsächlich betreuen [...] und dringende dienstliche oder betriebliche Belange nicht entgegenstehen.“ (§ 11 Abs. 2 Satz 1 TVöD) Damit steht neben dem TzBfG eine weitere Norm, die einen Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung festschreibt.

Eine weitere Flexibilisierungsmaßnahme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf regelt § 10 TVöD. Durch entsprechende Dienstvereinbarungen können Arbeitszeitkonten eingerichtet werden (vgl. § 10 Abs. 1 TVöD). Insbesondere folgende Regelungen sollen getroffen werden:

„a) Die höchstmögliche Schuld (bis zu 40 Stunden) und das höchstzulässige Zeitguthaben (bis zu einem Vielfachen von 40 Stunden), die innerhalb eines bestimmten Zeitraums anfallen dürfen;

b) nach dem Umfang des beantragten Freizeitausgleichs gestaffelte Fristen für das Abbuchen von Zeitguthaben oder für den Abbau von Zeitschulden durch die/den Beschäftigten;

c) die Berechtigung, das Abbuchen von Zeitguthaben zu bestimmten Zeiten vorzusehen [...]“ (§ 10 Abs. 5 TVöD).

Durch diese Regelung erhalten beschäftigte Mütter und Väter einen gewissen zeitlichen Spielraum, um sich zu bestimmten Zeiten um die Kinder kümmern zu können und zu anderen Zeiten, in denen z.B. die Betreuung sichergestellt ist, ein Zeitguthaben aufzubauen.

Freistellungen mit oder ohne Fortzahlung des Entgeltes sind nach § 28 und 29 TVöD möglich.

Es zeigt sich, dass der TVöD einige Bestimmungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereithält. Dennoch verlassen diese Regelungen kaum den Rahmen der Arbeitszeitreduzierung. Andere Arbeitsformen oder –modelle werden nicht rechtlich eingefordert. Nachfolgend werden ausgewählte Arbeitszeitmodelle vorgestellt.

5.3 Ausgewählte Modelle der Arbeitsflexibilisierung

In der Literatur gibt es unterschiedliche Herangehensweisen an die Gliederung verschiedener Arbeitsflexibilisierungsmaßnahmen. Zum einen unterscheidet Egermann in arbeitnehmerorientierte Modelle (Teilzeit, Job Sharing, Flexible Altersgrenze, Gleitzeit, Telearbeit) und arbeitgeberorientierte Modelle (Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit, Schichtarbeit) sowie neutrale Modelle (Jahresarbeitszeit, Sabbaticals) (vgl. Egermann 2008, S. 39). Kant hingegen unterscheidet nach Veränderung des betrieblichen Arbeitszeitvolumens (z.B. Schichtarbeit, Mehrarbeit, Kurzarbeit), Differenzierung individueller Arbeitszeiten (Teilzeit, Job-Sharing, gleitender Übergang in den Ruhestand) und Variabilisierung eines gegebenen Arbeitszeitvolumens (Arbeitszeitkonten) (vgl. Kant 2005, S. 5).

Im Folgenden wurde eine Einteilung nach „Auszeiten vom Beruf“, „Flexible Arbeitszeit“ und „Alternative Arbeitsformen“ vorgenommen. Es werden hierbei nur Arbeitsmodelle berücksichtigt, die der Vereinbarkeit von Familie und Beruf dienen. Es wird eine Auswahl getroffen, um den Rahmen der Arbeit eng zu halten.

5.3.1 Auszeiten vom Beruf – BEEG und Sabbatical

Wie bereits in Kapitel 5.2.2 dargestellt, bietet das **BEEG** eine Möglichkeit, den Beruf vorübergehend bis zu drei Jahre nach Geburt des Kindes zu unterbrechen. Mit dem Elterngeld (vgl. § 1 ff. BEEG) wurde ein finanzieller (Teil-)Ausgleich des Gehaltes geschaffen. Maximal können beide Partner zusammen 14 Monate in Anspruch nehmen. Im Durchschnitt lag die in Anspruch genommene Bezugsdauer für das Elterngeld bei Frauen bei 11,7 Monaten, bei Vätern bei 3,4 Monaten (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (a), S. 73).

Da bis zu 12 Monate der Elternzeit mit Zustimmung des Arbeitgebers bis zur Vollendung des achten Lebensjahres aufgehoben werden können, bietet dies eine weitere Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Positiv ist, dass nach Einführung des Elterngeldes sich ein Wandel zur Inanspruchnahme des Elterngeldes und somit zur Inanspruchnahme von Elternzeit bei den Vätern abzeichnet und sich somit die Auswirkungen der Elternschaft in Bezug auf die Erwerbstätigkeit der Frau weiter verschieben könnten (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (a), S. 73), vgl. Kapitel 2.2). Weiterhin ist sicher für die Beschäftigten günstig, dass es einen Rechtsanspruch auf die Elternzeit (mit oder ohne Teilzeitbeschäftigung) gibt (vgl. § 15 BEEG). Aus Arbeitgebersicht ist die Elternzeit mit dem verbundenen Elterngeld auch positiv zu sehen, da Mütter seit dessen Einführung schneller in den Beruf zurückkehren, Frauen mit höherem Bildungsabschluss bereits meist nach einem Jahr (vgl. Kapitel 2.2).

Aus Sicht der Beschäftigten könnte es nachteilig sein, dass eine Teilzeitbeschäftigung nur dann während der Elternzeit möglich ist, wenn keine betrieblichen Gründe entgegenstehen (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (a), S. 73). Schwierig aus Sicht der Arbeitgeber ist vermutlich die Möglichkeit der Arbeitnehmer einen Teil der Elternzeit aufzuheben. Hier muss lediglich sieben Wochen vor geplanter Inanspruchnahme der Arbeitgeber informiert werden (vgl. § 16 BEEG). Dies führt zu Planungsunsicherheit und hohen Kosten bei kurzfristiger Neubesetzung der Stelle.

Eine relativ junge Möglichkeit den Job zumindest vorübergehend zu verlassen, ist das sog. **Sabbatical**. „Die im Deutschen auch als Sabbatjahr bezeichnete Regelung ist ein Arbeitszeitmodell, das gerade für junge Eltern interessant ist. Je nach Betriebszugehörigkeit und Vereinbarung kann es ein Jahr der Teilzeit bedeuten oder ein Jahr einer wirklichen Auszeit. Bei letztem kann der Wiedereinstieg beschwerlich ausfallen. Vorteile: Während des Sabbatjahres wird der Lohn je nach Regelung weitergezahlt und auch der Anspruch auf bezahlten Urlaub bleibt bestehen.“ (Arbeitsagentur (Hrsg.) 2012) Das Sabbatjahr kann auch durch Ansparung von Plusstunden oder durch Gehaltsverzicht, einen Freizeitblock von mindestens drei Monaten, höchstens einem Jahr erwirken (vgl. Kompetenzzentrum Work-Life (Hrsg.) 2012).

Positiv ist hier der Aushandlungsprozess zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, der zu gegenseitigem Verständnis führt. Die längere Vorbereitungsphase (Ansparphase) ermöglicht es dem Arbeitgeber, früh eine geeignete Vertretung zu finden oder eine befristete Stelle auszuschreiben. Eine mögliche Phase für Familien wäre hierfür der Schuleintritt von Kindern. Außerdem kann es stressbedingte Krankheiten verhindern, indem frühzeitig eine Auszeit ohne Krankenschein in Anspruch genommen werden kann. Dies kann aber nur bei einer guten Kultur in der Verwaltung geschehen. Und hier ist ein großer Knackpunkt. Es gibt zwar nach § 29 TVöD die Möglichkeit, unbezahlten Sonderurlaub in Anspruch zu nehmen. Es gibt aber keinen gesetzlichen Anspruch auf ein Sabbatjahr bzw. eine Sabbatzeit.

5.3.2 Flexible Arbeitszeit – Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeits- und Gleitzeit

Unter die Flexible Arbeitszeit sollen in dieser Arbeit die Arbeitszeitkonten, die Gleitzeit und die Vertrauensarbeitszeit zählen.

Die Möglichkeit der **Arbeitszeitkonten** im Sinne des TVöD wurde bereits im Kapitel 5.2.4 angesprochen. Hierfür ist durch die Verwaltung eine entsprechende Dienstvereinbarung zu treffen. Somit hat diese Regelung dann einen allgemein gültigen Charakter.

„Arbeitszeitkonten sind die Grundlage zur Anrechnung und Verwaltung der von den Mitarbeitern geleisteten Arbeitsstunden. Wie und wie viele Stunden gesammelt und abgebaut werden können, wird von dem begleitenden Arbeitszeitmodell festgelegt. Es gibt Jahresarbeitszeitkonten, Langzeitarbeitskonten und Lebensarbeitszeitkonten. Bei auf kurze Dauer angelegten Arbeitszeitkonten können Stunden für Sabbaticals oder Kinderpausen nicht angesammelt werden. [...] Grundregel: Je länger die Laufzeit, desto größer die Flexibilität.“ (Arbeitsagentur (Hrsg.) 2012)

Positiv ist hier zu bewerten, dass durch den TVöD eine klare Regelung für Arbeitszeitkonten gibt. Für die Beschäftigten bedeutet dies eine gute Möglichkeit, um die Arbeit mit den familiären Verpflichtungen in Einklang zu bringen. Kritisch ist aus Sicht der Arbeitgeber sicherlich das „Stunden-Hamstern“, welches dem Kern dieses Modells widerspricht (vgl. Kompetenzzentrum Work-Life (Hrsg.) 2012, S. 6).

Die **Vertrauensarbeitszeit** „beinhaltet zunächst den Wegfall der (elektronischen) Zeiterfassung mit dem Ziel, eine Vertrauenskultur mit „unternehmerisch denkenden Mitarbeiter/-innen“ zu entwickeln“ (Kompetenzzentrum Work Life (Hrsg.) 2012, S. 8). Der Beschäftigte soll also seine vertraglich vereinbarte Stundenzahl selbst managen. Abweichungen werden im Team geregelt.

Vorreiter für diese Art der Flexibilisierung der Arbeitszeit sind die USA. Die Firma Netflix schaffte die Urlaubsregelung einfach ganz ab. Die Angestellten können so viel Urlaub nehmen, wie sie wollen und wann sie wollen. Der Unternehmer Netflix geht dabei davon aus, dass Vorschriften oder Regelungen Innovationskiller sind und Menschen dann ihr Bestes geben, wenn sie unbelastet sind. Das Unternehmen wollte somit jungen, hochqualifizierten Menschen ermöglichen Top-Leistungen im Job zu bringen und gleichzeitig eine Familie zu gründen (vgl. Menke 2012).

Diese Art der Arbeitszeit setzt eine hohe Vertrauenskultur voraus. Aus Sicht der Mitarbeiter fördert sie die Eigenverantwortung und Möglichkeiten der kurzfristigen Betreuung für z.B. erkrankte Kinder. Kritisch ist bei diesem Modell sicher anzumerken, dass Vertrauensarbeitszeit nicht die Planung und Steuerung der Arbeitszeit ersetzt (vgl. Kompetenzzentrum Work-Life (Hrsg.) 2012, S. 8). Gerade in der öffentlichen Verwaltung ist es sicher noch ein langer Weg hin zu einer Vertrauenskultur bzgl. der Arbeitszeit. Hier müssen natürlich gerade Ansprech- und Besuchszeiten abgedeckt werden, was den Teams eine größere Bedeutung zukommen lassen würde, um individuelle Arbeitszeitplanung zu ermöglichen.

Die „[e]infache **Gleitzeit**, die Urform aller flexiblen Arbeitszeitmodelle, ermöglicht es dem Arbeitnehmer, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit frei zu wählen. Bei qualifizierter Gleitzeit kann der Mitarbeiter auch über die Dauer der täglichen Arbeitszeit entscheiden. Meistens wird die Gleitzeit um eine Kernarbeitszeit gelegt“ (Arbeitsagentur (Hrsg.) 2012). Über unterschiedliche Kernzeiten der Mitarbeiter lässt sich so auch die Mitarbeiterdichte zu bestimmten Zeiten steuern (vgl. Work-Life (Hrsg.), S. 2).

In Verbindung mit der Gleitzeit steht meist ein Arbeitszeitkonto. Voraussetzung für die Nutzung von Gleitzeit sind Teamstrukturen, denn Flexibilität entsteht nur dann, wenn gegenseitige Absprachen bestehen. Zur Verdeutlichung ein Beispiel: Mitar-

beiterin A und Mitarbeiter B arbeiten in einem Team. Gleitzeit besteht zwischen 7.00 Uhr und 9.00 Uhr und 15.00 Uhr bis 17:00 Uhr, gleichzeitig erwartet der Vorgesetzte immer einen Ansprechpartner im Team. Mitarbeiterin A muss die Tochter um 15.00 Uhr aus dem Kindergarten abholen und möchte deshalb um 7.00 Uhr mit der Arbeit beginnen. Sie spricht dies mit dem Mitarbeiter B. ab. Dieser möchte seine Töchter um 8.00 Uhr zur Schule bringen während am Nachmittag die Großeltern die Kinder abholen können. Er kann deshalb als Ansprechpartner bis 17:00 Uhr vor Ort sein. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass das Modell der Gleitzeit eine funktionierende Teamstruktur voraussetzt und Verantwortung an die Mitarbeiter abgibt.

Die Arbeitszufriedenheit kann durch die Einführung von Gleitzeit steigen. Die Zeitsouveränität steigt somit. Arbeitsspitzen können besser abgefangen werden, da angesammelte Plusstunden bei weniger Arbeitsvolumen abgebaut werden können. Wichtig ist aber, dass genügend Personal vorhanden ist, denn sonst kann die Gleitzeit nicht funktionieren (vgl. Egermann 2008, S. 53-54).

5.3.3 Alternative Arbeitsformen – Job-Sharing, Telearbeit, Teilzeit und Baukasten

Unter den alternativen Arbeitsformen sind die flexiblen Arbeitsmodelle gemeint, die sich in ihrer Organisation von der Normalarbeit unterscheiden. An dieser Stelle sollen daher das Job-Sharing, die Telearbeit und die Teilzeit erläutert und auf Vor- und Nachteile hin untersucht werden.

„Beim **Job-Sharing** betrifft die Aufteilung der Arbeitsstelle sowohl Lage und Dauer der Arbeitszeit als auch die inhaltlichen Aspekte.“ (Egermann 2008, S. 40)

Das Charakteristische am Job-Sharing ist, dass sich zwei oder mehrere Arbeitnehmer als Gemeinschaft einen oder mehrere Arbeitsplätze teilen (vgl. Kompetenzzentrum Work-Life (Hrsg.) 2012, S. 5). „Die Partner können Dauer und Lage ihrer individuellen Arbeitszeiten selbst festlegen. Solange sie sich untereinander einigen, sind innerhalb des für Vollzeitbeschäftigte geltenden Arbeitszeitrahmens alle Möglichkeiten individueller Arbeitszeitverteilung gegeben.“ (Kompetenzzentrum Work-Life (Hrsg.) 2012, S. 5)

Auch § 13 TzBfG sieht eine Arbeitsplatzteilung vor. „Arbeitgeber und Arbeitnehmer können vereinbaren, dass mehrere Arbeitnehmer sich die Arbeitszeit an einem

Arbeitsplatz teilen (Arbeitsplatzteilung). Ist einer dieser Arbeitnehmer an der Arbeitsleistung verhindert, sind die anderen Arbeitnehmer zur Vertretung verpflichtet, wenn sie der Vertretung im Einzelfall zugestimmt haben.“ (§ 15 TzBfG)

Voraussetzung für Job-Sharing ist eine gute Planung und Organisation der Sharing-Partner. Schwierig ist die Vertretungsregelung. Gerade Mütter und Väter mit jungen Kindern haben höhere Ausfallzeiten wegen der Betreuung bei Krankheiten. Bei geteilter Verantwortung müssen klare Absprachen getroffen werden. Positiv ist zu bewerten, dass sich ein großer Handlungsspielraum ergeben kann und dass die individuelle Arbeitszeit von der Betriebszeit entkoppelt wird (vgl. Kompetenzzentrum Work Life (Hrsg.) 2012, S. 5). Allerdings funktioniert dieses System nur mit Partnern, die sich zu 100 % vertrauen und sich die Arbeit aufteilen können. Aus diesem Grund halte ich dieses System für eher schwierig umsetzbar.

Bei der **Telearbeit**, auch Home Office genannt, „[kann] der Mitarbeiter durch die moderne Informationstechnologie teilweise oder ganz zu Hause arbeiten“ (Arbeitsagentur (Hrsg.) 2012). „Unter Telearbeit ist im weitesten Sinn jede Form der Arbeit zu verstehen, die zumindest zeitweise außerhalb des bisherigen Büros verrichtet wird.“ (Börnecke 1998, S. 12) Diese sehr weit gefasste Beschreibung macht bereits deutlich, dass der Begriff der Telearbeit ein sehr weiter ist. Allerdings lassen sich verschiedene Kriterien definieren, wann eine Telearbeit vorliegt:

- Tätigkeit ist auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützt
- Durchführung erfolgt dauerhaft oder nur zeitweise an einem vom Arbeitgeber entfernten Ort
- Arbeitsplatz ist mit dem Arbeitgeber durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden (vgl. Egermann 2008, S. 56).

Die Telearbeit zeigt sich in ganz unterschiedlichen Formen. Sie kann zunächst in individuelle und kollektive Telearbeit unterschieden werden. Der größte Unterschied ist, dass bei der individuellen Telearbeit eine Person für sich allein arbeitet, bei der kollektiven mehrere Telearbeiter zusammen in einem Büro (vgl. Egermann 2008, S. 57).

Die nachfolgende Abbildung dient als Veranschaulichung, wie sich individuelle und kollektive Telearbeit weiterhin unterscheiden können:

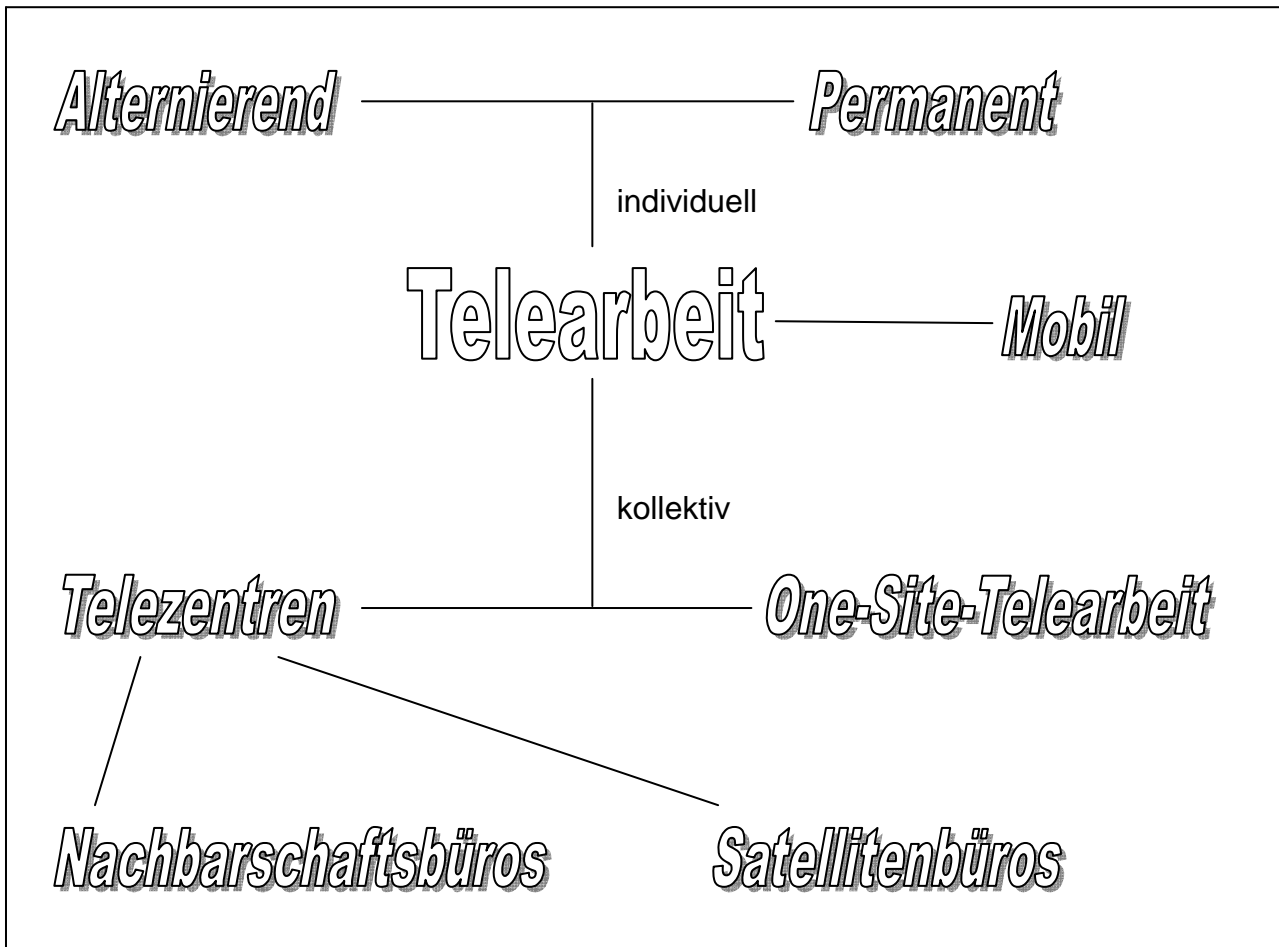


Abbildung 4: Formen der Telearbeit; eigene Darstellung (vgl. Egermann 2008, S. 57)

Die individuelle Telearbeit kann also alternierend, permanent oder auch mobil sein. Bei der permanenten Form der Telearbeit befindet sich der Beschäftigte ständig außerhalb der Betriebsstätte bzw. der Verwaltung. Die Präsenz am Arbeitsplatz findet ausschließlich über Datenfernübertragung (z.B. Videotelefonie) und die Kommunikation über Telefon und Internet statt. Die alternierende Telearbeit beinhaltet die Arbeit im Büro bzw. am Arbeitsplatz ebenso wie die Erledigung von Aufgaben von zu Hause aus. Meist werden mindestens ein bis zwei Tage Anwesenheit im Büro gefordert. Neueste Form ist die mobile Telearbeit. Sie wird mit Hilfe von tragbaren Kommunikationsmitteln verrichtet. Denn durch Laptop, Smartphone oder Tablet-PC sind Mitarbeiter heute auch auf längeren Fahrten zur Arbeit in der Bahn oder im Hotel arbeitsfähig. Diese Form der Telearbeit bietet

sich besonders für Pendler an, um die „verloren“ gegangene Zeit nutzen zu können (vgl. Egermann 2008, S. 56-58).

Die anderen Formen der Telearbeit, also kollektive Telearbeit, können auch mobil sein. Darüber hinaus können alle Formen teilweise oder permanente Abwesenheit von der Arbeitsstätte bedeuten. Die One-Site-Telearbeit bedeutet, dass einzelne oder mehrere Arbeitsplätze direkt zum Kunden ausgelagert werden. Diese Form ist für die Verwaltung zu vernachlässigen. Die Satellitenbüros sind unternehmens-eigene, wohnortnahe Büros und können einen oder mehrere Arbeitsplätze bedeuten. Ähnlich die Nachbarschaftsbüros. Hier arbeiten allerdings mehrere Telearbeiter für verschiedene Arbeitgeber (vgl. Egermann 2008, S. 58-59). Möglicherweise werden diese Formen auch für die öffentliche Verwaltung an Bedeutung gewinnen. Bei Bildung von sog. Großkreisen (z.B. geplanter Zusammenschluss der Landkreise Osterode am Harz, Goslar und Göttingen) könnten Satellitenbüros dafür sorgen, dass übermäßig lange Fahrtwege vermieden werden.

Die Telearbeit ist eine gute Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Selbstverständlich ist sie zunächst mit Kosten verbunden, die aber bei genauerer Betrachtung auf lange Sicht zu einem Gewinn führen – der Mitarbeiter wird gehalten und gleichzeitig sinken die Kosten für einen Arbeitsplatz vor Ort (vgl. Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. et. al. (Hrsg.), S. 43). Besonderheiten wie der Datenschutz müssen natürlich bedacht werden, evtl. ist die permanente Telearbeit nicht in jedem Fall umsetzbar. Es müssen ggf. abschließbare Räume vorhanden sein oder Behälter angeschafft werden (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (d) (Hrsg.), S. 35). Die mobile Telearbeit aber sollte stärker in den Fokus rücken, denn fast jeder Arbeitsplatz bietet die Möglichkeit, Dinge außerhalb des Büros zu erledigen (z.B. Recherche, Schreiben von Dokumenten, Weiterbildung durch Einlesen in neue Gebiete,...). Hier sollten Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam aushandeln, welche Möglichkeiten es im individuellen Fall gibt.

Eine der am weitesten verbreiteten flexibilisierten Arbeitsform ist die Teilzeit. Auch sie kann sich in unterschiedlichen Varianten zeigen. Grundsätzlich ist die Teilzeit bereits im Kapitel 5.2.3 beschrieben worden, da sie eine der wenigen Arbeitsformen ist, die auch gesetzlich verankert ist. Teilzeit kann sich aber in verschiedenen Ausführungen zeigen. Allgemein werden drei Formen unterschieden:

- Teilzeit classic
- Teilzeit classic vario
- Teilzeit jobsharing (vgl. Egermann 2008, S. 43).

Die Teilzeit classic ist das häufigste Modell. Dabei wird die tägliche Arbeitszeit gesenkt. Sie findet aber in einem festen Zeitrahmen statt. Teilzeit classic vario hingegen sieht vor, dass sich die Arbeitszeit auf 2-5 Tage verteilt, „wobei die tägliche, wöchentliche oder monatliche Stundenzahl differieren kann“ (Egermann 2008, S. 43). Es sind also ganze freie Tage möglich oder auch Mehrarbeit bei Arbeitsschwankungen. Im Normalfall muss dieses System mit einem Arbeitszeitkonto verknüpft werden, um „angesparte“ Zeit an anderer Stelle wieder einsetzen zu können. Teilzeit jobsharing ist eher ein anderer Begriff für das bereits beschriebene Job-Sharing, da natürlich beide Partner, die sich einen Arbeitsplatz teilen in Teilzeit arbeiten (vgl. Egermann 2008, S. 41-43).

Weiterhin kann anhand des Stundenumfangs in vollzeitferner und vollzeitnaher Teilzeit unterschieden werden. Eine wöchentliche Arbeitszeit von mindestens 30 Stunden gilt als vollzeitnah (vgl. Arbeitsagentur (Hrsg.) 2012). Teilzeit ist sicher eine sehr gute Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, denn sie schafft zeitliche Souveränität für die Familienaufgaben. Allerdings muss auch hier noch ein Umdenken stattfinden, denn immer noch wird diese Form von Müttern unverhältnismäßig öfter genutzt als von Vätern. Problematisch sind aber die „Reststellen“, die bei einer Besetzung mit einer Teilzeitkraft übrig bleiben. Hier müssen Arbeitgeber flexiblere Lösungen finden, um z.B. „Reststellen“ zu bündeln, um sie zu besetzen. Das dürfte allerdings gerade in der öffentlichen Kommunalverwaltung aufgrund von Stellenplänen oder Besetzungssperren eine große Herausforderung sein. Teilzeitarbeit darf daher nicht bedeuten, dass die Leistung für eine Vollzeitstelle mit verringerter Stundenanzahl geleistet wird (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (e) (Hrsg.) 2011).

Der Baukasten bzw. ein Baukastensystem ist kein eigenständiges Modell. Vielmehr wird auf die Wichtigkeit der Kombination solcher Modelle verwiesen (vgl. Arbeitsagentur (Hrsg.) 2012). Was nutzt eine Teilzeitstelle ohne Gleitzeit, wenn aber die Kinder in den Kindergarten gebracht werden müssen? Was nutzt die Telearbeit, wenn sie zu festen Zeiten stattfinden soll? Flexibilität bedeutet also vor

allem, die Modelle zu kombinieren. So entsteht für Arbeitgeber und Beschäftigte eine win-win-Situation.

5.4 Führung in alternativen Arbeitsformen

Eine ganz eigene Problematik ist die Führung in alternativen Arbeitsformen, die hier zur Vervollständigung mit angesprochen werden soll. „Führungsverantwortung ist häufig mit einem erheblichen zeitlichen Einsatz verbunden. Führungskräfte arbeiten durchschnittlich mehr, als sie sich selbst wünschen [...]“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (c) (Hrsg.), S. 19)

Frauen in Führungspositionen wünschen sich flexiblere Arbeitszeiten. Das BMFSFJ veröffentlichte eine Studie mit 500 Topmanagern und Führungskräften. Dabei zeigte sich, dass insbesondere weibliche Führungskräfte ihren Arbeitgeber an erster Stelle nach flexiblen Arbeitsmodellen aussuchen (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (c) (Hrsg.), S. 19).

Unter Führungskräften ist Teilzeit selten. Bei den weiblichen Führungskräften arbeiten im Osten 9%, im Westen 17% in Teilzeit (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (c) (Hrsg.), S. 19). „[...] Unter Männern ist sie [die Teilzeit; Anmerkung des Autors] mit zwei Prozent Teilzeitführungs Kräften praktisch nicht vorhanden [...]“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (c) (Hrsg.), S. 19)

Verschiedene Gründe hindern Führungskräfte daran, ihre Teilzeitwünsche auch umzusetzen:

- Rollenverständnis von Führung:
Einsatz und Engagement werden immer noch mit hoher zeitlicher Präsenz gleichgesetzt.
- Angst vor Macht- und Statusverlust
Führungskräfte fürchten einen Karrierestillstand. Teilzeitarbeit könnte ihre Entbehrlichkeit oder Ersetzbarkeit offenbaren. Da die delegierten Aufgaben kaum zurück zu holen sind, ist eine erneute Stundenaufstockung nicht möglich.

- Ständige Erreichbarkeit

Die geforderte ständige Erreichbarkeit steht der Teilzeit auch entgegen. Obwohl vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter ebenso bei Meetings oder Dienstreisen nicht am Arbeitsort sind.

- Eigene Haltung

Es ist entscheidend, ob die Führungskraft es schafft wirklich weniger zu arbeiten oder nur weniger Geld bei gleichem Pensum bekommen würde (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (c) (Hrsg.), S. 20).

Lösungsansätze sind wie bereits beschrieben vor allem die Kommunikation und Kultur. Die oberste Führungsetage ist hier in der Pflicht. Sie kann z.B. durch Festlegungen oder Dienstvereinbarungen regeln, dass Besprechungen nur in der Zeit von 9.00 Uhr – 15.00 Uhr stattfinden und keine Mails oder Anrufe außerhalb der Dienstzeit beantwortet werden. Dies muss dann aber auch konsequent gelebt werden. Hierfür ist eine Kulturveränderung unabdingbar. Aber allein durch eine solche Entscheidung erwartet niemand mehr, dass eine Führungskraft ständig ansprechbar sein muss (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (c) (Hrsg.), S. 21).

Eine Möglichkeit, die als gut realisierbar gilt, ist die 3-4 Tage Woche für Führungskräfte (siehe auch Teilzeit classic vario). Denn eine volle Arbeitskraft an vier Tagen gilt als besser kommunizierbar, als jeden Tag bereits am frühen Nachmittag zu gehen (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (c) (Hrsg.), S. 21).

Aber auch Telearbeit kann eine Möglichkeit der Führung in alternativen Arbeitsformen sein. Der technische Aufwand und der Datenschutz sind in gleicher Weise lösbar wie bei Mitarbeitern.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf scheint also für Führungskräfte, insbesondere für männliche, noch ungleich schwerer zu sein, als für Beschäftigte. Dieser Themenkomplex ist aber zu groß, als dass er in dieser Master-Arbeit umfassend beleuchtet werden kann.

6. Kommunalverwaltung als familienfreundlicher Arbeitgeber

In diesem Abschnitt soll nun speziell auf die Kommunalverwaltung als familienfreundlicher Arbeitgeber eingegangen werden, um in der Praxis aufzuzeigen, wie Familienfreundlichkeit umgesetzt werden und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelingen kann.

Da sich die Literaturrecherche als schwierig erwiesen hat und es kaum Statistiken oder Studien speziell für die Kommunalverwaltung gibt, werden zunächst zwei Programme vorgestellt, die die Zertifizierung der Arbeitgeber als Ziel haben. Daran schließt sich die beispielhafte Betrachtung eines kommunalen Arbeitgebers an, der in den vergangenen Jahren sehr viel für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf getan und somit bewiesen hat, dass verschiedene Maßnahmen – auch in der Flexibilisierung der Arbeitsmodelle – umsetzbar sind.

6.1 Zertifizierungsmöglichkeiten

Es gibt mittlerweile eine Reihe von Zertifizierungsprogrammen zum Thema Familienfreundlichkeit für Arbeitgeber, auch für Kommunalverwaltungen. Denn es wurde bereits herausgearbeitet, dass die Wichtigkeit von Familienfreundlichkeit bei Beschäftigten zentral im Vordergrund steht. Um auch zukünftig den „war for talents“ zu gewinnen, ist eine Zertifizierung eine Möglichkeit, um die Kultur nach außen zu tragen. Es werden zwei Modelle nachfolgend vorgestellt.

6.1.1 Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

Durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag wurde die Initiative „Familienbewusste Arbeitszeit“ und das damit verbundene Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ ins Leben gerufen.

„Unsere Gesellschaft ist darauf angewiesen, dass Menschen Verantwortung füreinander übernehmen und zugleich Leistungen im Beruf bringen können.“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (e) (Hrsg.) 2011) Vor diesem Hintergrund soll ein modernes Verstehen von Teilzeit unterstützt und neue Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. So ist ein weiteres Ziel, dass „Arbeitgeber [...] motiviert und dabei unterstützt werden [sollen], mehr Arbeitszeitmodelle

anzubieten, die flexibel und familienfreundlich sind“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (e) (Hrsg.) 2011).

Als Grundlage dient dieser Initiative der Ravensburger Elternsurvey aus dem Jahr 2010. Demnach wünschen sich 96% der Eltern flexiblere Arbeitszeiten. Insbesondere Teilzeitstellen zwischen 30 und 35 Wochenstunden spielen dabei eine große Rolle, also die sogenannte vollzeitnahe Teilzeitbeschäftigung (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (e) (Hrsg.) 2011). Sie ist laut der Initiative „[...]besonders geeignet, Mütter[n] mehr Karrierechancen und Vätern mehr Familienzeit zu ermöglichen“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (e) (Hrsg.) 2011).

Durch die Gründer des Unternehmernetzwerkes „Erfolgsfaktor Familie“ wurden acht Leitsätze formuliert, die als Orientierung für Unternehmen dienen sollen, um eine familienbewusste Unternehmenskultur aufzubauen.

1. Passgenaue Lösungen

Flexible Arbeitszeitmodelle werden als Gleichgewicht zwischen den Anforderungen des Arbeitgebers und den privaten Bedürfnissen gesehen. Beide Seiten sollen individuelle und passgenaue Lösungen finden, damit Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit gesichert werden.

2. Ergebnisse im Mittelpunkt

Nicht die Präsenz, sondern die Produktivität steht im Vordergrund. Ziel ist eine Kultur, die dies unterstützt.

3. Neue Arbeits(zeit)modelle in Führungspositionen

Familienverantwortung und Führungsverantwortung sollen vereinbar sein, deshalb sollen neue Arbeits(zeit)modelle gefördert werden.

4. Mobiles Arbeiten

Offenheit und Unterstützung für mobiles Arbeiten steht im Mittelpunkt, denn viele Aufgaben können an anderen Orten als im Büro erledigt werden.

5. Rücksichtnahme und Unterstützung

In Phasen besonderer familiärer Belastung ist die bestmögliche Rücksichtnahme und Unterstützung das Ziel.

6. Anerkennung und Wertschätzung

Familienbewusste Arbeitszeitgestaltung dient nicht allen Kollegen gleichermaßen. Diejenigen, die ihre Kollegen mit familiären Verpflichtungen unterstützen, verdienen Lob und Anerkennung.

7. Präsenztermine

Feste Präsenztermine und Meetings sollen zu einer Zeit gesicherter Betreuung (vormittags) stattfinden, da verlässliche Kommunikation unersetzbar ist.

8. Freie Zeiten

Wochenenden oder Zeiten, in denen die Beschäftigten nicht erreichbar sind, werden respektiert, da eine nachhaltige Leistungsfähigkeit nur mit den nötigen Regenerationsphasen möglich ist (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (f) (Hrsg.) 2012).

Weiterhin steht eine Auswahl von Praxisbeispielen aus Wirtschaft und Verwaltung zur Verfügung.

Der Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie“ wird jährlich durch eine Expertenjury vergeben. Unternehmen können sich bewerben und werden ggf. ausgezeichnet. Damit kann die Erfolgsgeschichte öffentlich gemacht werden. Davon profitiert das Unternehmen oder die Verwaltung ebenso, wie die Beschäftigten und natürlich potentielle neue Beschäftigte, denn auch die „Personalmarketingstudie 2010“ im Auftrag des BMFSFJ hat ergeben: „90% der Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren mit Kindern ist Familienfreundlichkeit ebenso wichtig oder wichtiger als das Gehalt“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (e) (Hrsg.) 2012).

Kritisch ist anzumerken, dass keine genauen Kriterien benannt werden, nach denen die Jury auswählt. Fraglich ist auch, inwieweit der Arbeitgeber Kommunalverwaltung Interesse an einer Zertifizierung hat. Denn Probleme werden erst dann als ein solches wahrgenommen, wenn sie spürbar werden. So wird der Fachkräftemangel vermutlich erst in ein paar Jahren seine gesamte Auswirkung zeigen. Grundsätzlich könnte eine Zertifizierung aber helfen, die Kulturveränderung anzustoßen und auch langfristig für das interne und externe Personalmarketing ein wichtiger Ansatzpunkt sein.

6.1.2 Siegel „Familienfreundliche Arbeitgeber“

Die Zertifizierung zum „Familienfreundlichen Arbeitgeber“ unterliegt einer Kooperation des BMFSFJ und der Bertelsmann Stiftung. Die Bertelsmann Stiftung arbeitet in der Überzeugung, dass „Wettbewerb und bürgerschaftliches Engagement eine wesentliche Basis für gesellschaftlichen Fortschritt sind“ (Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2012).

Unternehmen sollen daher sensibilisiert werden, eine work-life-balance orientierte Unternehmenskultur aufzubauen und entsprechende Maßnahmen anzubieten (vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2012).

Das Qualitätssiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ umfasst die Prüfung ebenso wie die Bewertung und Auszeichnung familienbewusster Personalpolitik. Teil des Prüfverfahrens sind ein Unternehmerfragebogen, ein Kurzfragebogen für Mitarbeiter und ein Vor-Ort-Termin. Bei dem Termin im Unternehmen bzw. der Verwaltung steht der Austausch mit der Leitung, den Führungskräften und den Mitarbeitern im Vordergrund. Ziel ist es, ein reelles Bild von der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu bekommen (vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2012).

In der Regel dauert die Zertifizierung weniger als ein viertel Jahr.

„In der Unternehmenskultur liegt die Basis für passgenaue und flexible Modelle der Arbeitsgestaltung und geeignete Service- und Unterstützungsangebote. Führung und Kommunikation sind der Schlüssel für viele kleine Lösungen.“ (Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2012) Die Bewertungskriterien orientieren sich also stark an der Unternehmenskultur und der Kommunikation:

- Glaubwürdigkeit der gelebten Familienfreundlichkeit und deren Kommunikation nach innen und außen,
- Engagement der Führungskräfte,
- Flexibilität der Arbeitszeit und des Arbeitsortes,
- Service- und Unterstützungsangebote, z.B. Kinderbetreuungsangebote,
- Familienfreundlichkeit als Faktor der Personalentwicklung (vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2012).

Während des Prüfprozesses übernimmt die Initiative folgende Aufgaben:

- Ausgabe eines Handbuches mit Beschreibung des Verfahrens und der Fragebögen
- Beratung
- Datenerhebung
- Auswertung und Zwischenbericht
- Präsentation und Diskussion der Ergebnisse
- Ergebnisberichterstellung
- bei positiver Auswertung: Verleihung des „Qualitätssiegels: Familienfreundlicher Arbeitgeber“ für 2 Jahre (vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2012).

In der Vergangenheit wurde dieses Prüfverfahren größtenteils in den Münsterlandkreisen angeboten, seit diesem Jahr erfolgt aber eine weitere Ausdehnung. Die Zertifizierung ist kostenpflichtig – je nach Größe des Unternehmens bzw. der Verwaltung werden die Preise angepasst (vgl. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2012).

Für die Kommunalverwaltungen wird es in Zeiten knapper Haushaltslage schwierig sein, Geld für eine Zertifizierung aufbringen zu können, wenn gleich der Nutzen für alle greifbar wäre. Dieses Prüfverfahren ist noch nicht deutschlandweit verfügbar, baut sich aber stetig aus. Das lässt darauf schließen, dass der Bedarf in Wirtschaft und Verwaltung wächst. Das Verfahren läuft nach genauen Kriterien und ist mit einem Termin vor Ort verbunden, um ein möglichst reelles Bild von der tatsächlichen Familienfreundlichkeit zu bekommen, was es zu einem transparenten System macht.

6.2 Landkreis Göttingen

Der niedersächsische Landkreis Göttingen liegt im Dreiländereck Niedersachsen, Hessen und Thüringen. Die Kommunalverwaltung beschäftigt ca. 1.000 Mitarbeiter, viele davon sind Pendler aus den angrenzenden Bundesländern. Bereits auf der Homepage wirbt der Landkreis mit einer familienfreundlichen Personalpolitik, die er bereits seit Mitte der 90er Jahre betreibt.

Im Folgenden werden die Dienstvereinbarung zur Einrichtung von Telearbeitsplätzen von 1999, der Gleichstellungsbericht von 2007-2009 und der aktuelle Gleichstellungsplan aus dem Jahr 2012 vorgestellt. Es soll eine Entwicklung aufgezeigt

und vor allem die Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitsformen betrachtet werden.

6.2.1 Dienstvereinbarung zur Einrichtung von Telearbeitsplätzen 1999

Bereits 1999 wurde die „Dienstvereinbarung über die Einrichtung ausserbetrieblicher Arbeitsstätten im häuslichen Bereich“ durch den damaligen Landrat und die Vorsitzende des Personalrats unterzeichnet. Demnach soll die Telearbeit „[...] ein Angebot für Frauen und Männer dar[stellen], dass es insbesondere erlauben soll, Familie und Beruf besser miteinander vereinbaren zu können und die freie Entfaltung der Persönlichkeit zu fördern“ (Landkreis Göttingen (a) (Hrsg.) 1999, S. 1).

Ziel war eine Flexibilisierung der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitregelung durch „home-office“ auf freiwilliger Basis. Insbesondere für Mütter und Väter sollte dadurch der Wiedereinstieg ins Berufsleben nach dem Erziehungsurlaub (jetzt: Elternzeit) oder auch Langzeiturlaub erleichtert werden. Auch der Wegfall des regelmäßigen Pendelns war hier Ausgangspunkt, zum einen aus dem Blickwinkel der Zeiterparnis und zum anderen aus Sicht der Entlastung der Umwelt bei Wegfall des Fahrtweges (vgl. Landkreis Göttingen (a) (Hrsg.) 1999, S. 1).

Nach der Dienstvereinbarung ist die Teilnahme am „home-office“ freiwillig und ein Rechtsanspruch besteht nicht. Grundlage für die Genehmigung sind die verfügbaren Haushaltsmittel, der Stellenplan sowie die individuelle Stellen- bzw. Dienstpostenbeschreibung. Weiterhin muss die Tätigkeit für die Ausgliederung in den häuslichen Bereich geeignet sein, d.h. die Aufgaben müssen eigenverantwortlich und eigenständig durchführbar sein (vgl. Landkreis Göttingen (a) (Hrsg.) 1999, S. 1).

„Dem Personalrat sind die Bewilligungen/Ablehnungen der Anträge auf „home-office“ zur Zustimmung vorzulegen.“ (Landkreis Göttingen (a) (Hrsg.) 1999, S. 1)

Die Gegebenheiten für die mögliche Arbeitsstätte werden ebenfalls geregelt. Kriterien sind:

- Arbeitsstätte muss in der Wohnung oder in einem nahegelegenen Raum sein und
- er muss für den dauernden Aufenthalt geeignet sein (vgl. Landkreis Göttingen (a) (Hrsg.) 1999, S. 2).

Eine Arbeitsplatzanalyse soll vor Beginn stattfinden. Hier werden auch der Gesundheitsschutz und dem Datenschutz Rechnung getragen. Diese Feststellungen werden durch eine Kommission mit Vertretern aus verschiedenen Bereichen der Verwaltung getroffen. Auf Wunsch des Beschäftigten wird auch der Betriebsarzt oder die Gleichstellungsbeauftragte mit einbezogen (vgl. Landkreis Göttingen (a) (Hrsg.) 1999, S. 2).

Publikumsverkehr ist gem. Artikel 13 Grundgesetz untersagt. Die notwendigen Arbeitsmittel, insbesondere technische Ausstattungen werden durch den Landkreis Göttingen bereitgestellt (vgl. Landkreis Göttingen (a) (Hrsg.) 1999, S. 2).

Die Arbeitszeit soll mindestens zu einem Viertel in der betrieblichen Arbeitsstätte erbracht werden. Außerdem soll der Beschäftigte in den hausinternen Verteiler aufgenommen werden, damit er an Informationen angeschlossen ist. Die Arbeitszeit soll durch handschriftliche Eintragungen auf der Zeiterfassungskarte erfasst werden. Außerdem ist auf Verlangen des Fachamtes ein Arbeitstagebuch zu führen. Auch im Bereich der Telearbeit können Zeitguthaben aufgebaut werden, da die Arbeitszeit mit der übrigen Präsenzarbeitszeit addiert wird (vgl. vgl. Landkreis Göttingen (a) (Hrsg.) 1999, S. 3).

Weiterhin wird die Erstattung von Aufwendungen geregelt. Angemessene und notwendige Aufwendungen werden vom Landkreis erstattet (z.B. Kosten für dienstliche Telefonate). Nicht erstattet werden hingegen Kosten für ein Telefon oder dessen Anschluss sowie Miet- und Mietnebenkosten. Fahrtkosten von und zur Betriebsstätte werden auch nicht ersetzt (vgl. Landkreis Göttingen (a) (Hrsg.) 1999, S. 3).

Auch dem Datenschutz wird ein Abschnitt gewidmet. „Die für den Landkreis und seine Beschäftigten geltenden Vorschriften und Regelungen über Datenschutz und Datensicherheit sowie zum Einsatz und Betrieb von Informations- und Kommunikationssystemen sind für die häusliche Arbeitsstätte zu beachten.“ (Landkreis Göttingen (a) (Hrsg.) 1999, S. 3) Die gültigen Datenschutzvorschriften müssen eingehalten und technische und organisatorische Maßnahmen zur Datensicherheit getroffen werden. Sie sollen aber in jedem Einzelfall festgelegt werden (vgl. Landkreis Göttingen (a) (Hrsg.) 1999, S. 3).

Diese Dienstvereinbarung regelt sehr detailliert die Voraussetzungen für Telearbeit. Wie sich die Telearbeit und andere Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und des –ortes entwickelt haben, soll durch die Betrachtung des Gleichstellungsberichtes und des aktuellen Gleichstellungsplans analysiert werden.

6.2.2 Gleichstellungsbericht 2007-2009

Nach § 4a Abs. 8 der Niedersächsischen Landkreisordnung (jetzt: Niedersächsisches Kommunalverfassungsgesetz) ist durch den Landrat und die Gleichstellungsbeauftragte ein Bericht über Maßnahmen der Gleichstellung zu erstellen. Damit verbunden ist das Thema Familie und somit auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (vgl. Landkreis Göttingen (b) (Hrsg.) 2010). Es werden verschiedene Bereiche aufgegriffen. An dieser Stelle soll der Punkt der Personalentwicklung im Vordergrund stehen. Es soll aufgezeigt werden, welche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf getroffen wurden, insbesondere welche Formen der Arbeitsflexibilisierung entstanden sind und wie diese genutzt werden.

Im Jahr 2009 arbeiteten ca. 600 Frauen beim Landkreis Göttingen und ca. 380 Männer. Die Zahl der Frauen hat sich von 2007-2009 um ca. 60 Beschäftigte erhöht (vgl. Landkreis Göttingen (b) (Hrsg.) 2010).

Die Teilzeitbeschäftigung ist auch beim Landkreis Göttingen eine erwünschte und gewählte Arbeitsform zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Allerdings ist auch hier der Anteil der Frauen mit Teilzeitbeschäftigung unverhältnismäßig höher als bei Männern. Im Jahr 2009 machten vollzeitbeschäftigte Männer 32,44% der Beschäftigten aus, teilzeitbeschäftigte Männer hingegen nur 5,28%. Interessant ist, dass mehr Frauen Teilzeit (26,1%) als Vollzeit (36,2%) gearbeitet haben (vgl. Landkreis Göttingen (b) (Hrsg.) 2010). Damit wird zwar deutlich, dass auch hier die Frauen (Mütter) diejenigen sind, die die Wochenarbeitsstunden reduzieren, um die Vereinbarkeit zu realisieren. Es zeigt aber auch, dass Teilzeit angenommen und von vielen Frauen genutzt wird. Somit scheint diese Art der Arbeitsflexibilisierung ein unverzichtbares Mittel zu sein.

Auch die Anzahl von Frauen in Führungspositionen und die Nutzung von Teilzeit in Führungspositionen wurde evaluiert. Im Jahr 2007 waren 17 Frauen in Führungspositionen tätig, davon jedoch niemand in Teilzeit. Bereits ein Jahr später

waren es 20 Frauen in Führungspositionen und zwei in Teilzeit. Es handelte sich hier um zwei Mütter, die sich eine Sachgebietsleiterstelle teilten (Job-Sharing). Auch 2009 ist eine Steigerung zu erkennen. Von 23 Frauen in leitender Tätigkeit waren vier in Teilzeit beschäftigt (vgl. Landkreis Göttingen (b) (Hrsg.) 2010). Es lässt sich damit schlussfolgern, dass auch hier die Problematik Führen in alternativen Arbeitsformen bemerkbar macht, der Landkreis es aber schafft die Defizite zu erkennen und zu beheben. Es spiegelt sich also das in vorherigen Kapiteln beschriebene theoretische Bild wieder.

Die bereits erläuterte Dienstvereinbarung zur Telearbeit wurde auch auf die Wirksamkeit hin überprüft. Das sog. „home-office“ wurde in den Jahren 2007-2009 nur bedingt genutzt. Lediglich 6 der Beschäftigten nahmen diese Möglichkeit der Arbeitsflexibilisierung in Anspruch. Der Gleichstellungsbericht weist darauf hin, dass zu wenig Information über dieses Arbeitsmodell erfolgt sei und deshalb mit einem Anstieg bei intensiverer Werbung (auch in Stellenausschreibungen) gerechnet wird (vgl. Landkreis Göttingen (b) (Hrsg.) 2010). Es zeigt sich, dass „home-office“ wenig genutzt wurde. Gründe können natürlich das Nichtwissen der Beschäftigten sein, ebenso aber auch die relativ starren Kriterien der Dienstvereinbarung. Die einzige Form ist die alternierende Telearbeit. Hier könnten modernere Formen wie die mobile Telearbeit in den Vordergrund rücken.

Die Gleichstellungsbeauftragte führte im Berichtszeitraum eine Befragung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch. Daraufhin wurde eine Arbeitsgruppe gegründet, die sich mit dieser spezifischen Problematik auseinandersetzt und die bestehenden Maßnahmen Müttern und Vätern erläutern und vermitteln möchte, ein besonderer Schwerpunkt soll auf der Telearbeit und der Nutzung der Elternzeit und Teilzeit durch Väter liegen (vgl. Landkreis Göttingen (b) (Hrsg.) 2010).

Dass diese Herangehensweise Beispielcharakter hat, wurde auch 2009 durch die Sonderwürdigung im Rahmen des Wettbewerbs „Der familienfreundliche Betrieb in der Region Südniedersachsen“ verdeutlicht. Die Auszeichnung wurde für die Beschäftigtenbefragung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und dessen Maßnahmenkatalog verliehen. Besonders hervorgehoben wurden die Bemühungen zur Besetzung von Führungspositionen in Teilzeit (Job-Sharing oder vollzeitnahe Teilzeit) (vgl. Landkreis Göttingen (b) (Hrsg.) 2010).

6.2.3 Gleichstellungsplan 2012

Der Gleichstellungsplan für den Zeitraum 2012-2014 ist eine Weiterführung des Gleichstellungsberichts aus den Vorjahren und greift explizit die verschiedenen Handlungsfelder auf und überprüft sie auf ihre Umsetzung.

In Bezug auf die Flexibilisierung von Arbeitszeiten wurde 2008 eine Neufassung der Dienstvereinbarung erwirkt. Der Arbeitszeitrahmen liegt damit zwischen 6:30 Uhr und 19:30 Uhr. Freizeit kann individuell genommen werden, solange eine Absicherung der Ansprech- und Besuchszeiten gewährleistet ist (vgl. Landkreis Göttingen (c) (Hrsg.) 2012, S. 14). Damit wird eine hohe Flexibilität erreicht, die durch die Zeitsouveränität der Vereinbarkeit von Familie und Beruf dient. Diese Regelung setzt aber auch ein gutes Teamklima voraus, in dem solche Absprachen möglich sind.

Darüber hinaus ist es möglich, einzelne oder mehrere Tage frei zu nehmen und somit das Arbeitszeitkonto auszugleichen bzw. „Minusstunden“ zu erzeugen (vgl. Landkreis Göttingen (c) (Hrsg.) 2012, S. 14). Dies schafft Freiraum für die Betreuung von Kindern, denn gerade schulpflichtige Kinder haben in den Ferien wenige Betreuungsmöglichkeiten außerhalb des Elternhauses.

Als weitere Fortschritte und Weiterentwicklungswünsche werden folgende Punkte benannt:

- Individuelle Arbeitszeitwünsche
z.B. 4-Tage-Woche, variable Tagesarbeitszeit, Arbeiten außerhalb der Besuchszeiten
- Sensibilisierung von Führungskräften für das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Besetzungsstärke
z.B. an „Brückentagen“ Besetzungsstärke auf das Notwendigste reduzieren, um vielen Eltern die Möglichkeit zu geben, Urlaub zu nehmen bzw. das Arbeitszeitkonto zu nutzen (vgl. Landkreis Göttingen (c) (Hrsg.) 2012, S.15).

Diese Regelungen sind sehr praxisnah und zeigen einen großen Willen der Verwaltung zur Unterstützung von Mitarbeitern mit Betreuungsverpflichtungen.

Die Dienstvereinbarung zur Telearbeit wird weiter als Instrument der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesehen. Die Mitarbeiter wurden mehrmals im internen Mitteilungsblatt auf die Attraktivität dieses Arbeitsmodells hingewiesen. Es soll weiterhin für die Inanspruchnahme geworben werden. Insbesondere die Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter ermutigen, „home-office“ in Anspruch zu nehmen und ihre Unterstützung signalisieren (vgl. Landkreis Göttingen (c) (Hrsg.) 2012, S. 15).

Die Teilzeitbeschäftigung ist weiterhin die am weitesten verbreitete Arbeitsform im Rahmen der Vereinbarkeit. Die Stundenanzahl hat sich jedoch erhöht, sodass ein Großteil der Teilzeitbeschäftigten zwischen 20-35 Wochenstunden arbeitet (vgl. Landkreis Göttingen (c) (Hrsg.) 2012, S. 16). Weitere Planungsschritte sind:

- „Ermutigendes Betriebsklima für Teilzeitarbeit und Arbeitszeitreduzierung bei Männern und Frauen als Führungsleitbild entwickeln bzw. ausbauen
- Flexibilität und Kreativität bei der Arbeitsorganisation, um bei Stellenbesetzungen Bewerbungen von Teilzeitbeschäftigten, die sich mit einem Stundenkontingent zwischen 20 und 35 Wochenstunden einbringen, besser berücksichtigen zu können
- Personeller Ausgleich bei der Besetzung von Vollzeitstellen mit Teilzeitvarianten“ (Landkreis Göttingen (c) (Hrsg.) 2012, S. 16)

Vor allem der letzte Punkt greift ein wichtiges Thema und Problem bei Teilzeitbeschäftigungen auf. Die „Reststellenanteile“ werden meist nicht besetzt, sodass entweder eine volle Arbeitsbelastung auf einer Teilzeitstelle liegt oder die Kollegen den Überhang abfangen. Hier ist die Zusicherung eines personellen Ausgleichs ein wichtiges Signal für Führungskräfte und Teilzeitbeschäftigte gleichermaßen.

Die Auszeiten vom Beruf werden in der Regel auch beim Landkreis Göttingen von weiblichen Beschäftigten genutzt. Zwar nehmen Väter kürzere Auszeiten im Rahmen der Elternzeit (Vätermonate), sie nutzen aber kaum eine längere Freistellungsphase. Ziel der Kreisverwaltung ist ein offenes Klima und eine positive Haltung von Führungskräften gegenüber Männern in Elternzeit. Eine individuelle Begleitung während und nach der Elternzeit, auch in Form von Weiterbildungen, wird angestrebt. Weiterhin plant die Verwaltung die Herausgabe einer Broschüre „Bei uns haben Kinder Platz – Arbeitszeitmodelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Kreisverwaltung Göttingen“, in der gezielt männliche Beschäftigte,

auch Führungskräfte, mit alternativen Arbeitsformen portraitiert werden sollen (vgl. Landkreis Göttingen (c) (Hrsg.) 2012, S. 17). Der Landkreis hat die Schwachstellen erkannt und ermutigt gezielt Männer mit Kindern, alternative Arbeitsformen zu nutzen, um somit möglicherweise auch die wöchentliche Arbeitszeit von Müttern erhöhen zu können.

7. Fazit und Zusammenfassung

Die vorliegende Master-Thesis hat sich mit der Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im öffentlichen Dienst auseinandergesetzt. Hierzu wurden zentrale Begriffe für diese Arbeit definiert und erläutert. Es wurden statistische Grundlagen zur Erwerbsarbeit von Müttern und Vätern in Deutschland herangezogen, um die Relevanz dieses Themas zu unterstützen.

Der Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen wurde aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und festgestellt, dass für alle Akteure die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein Gewinn sein kann.

Welchen Beitrag flexible Arbeitsformen leisten können, wurde ebenfalls beleuchtet. Mögliche Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle wurden auf ihre positiven und negativen Effekte hin überprüft.

Zwei Zertifizierungsmöglichkeiten wurden kritisch betrachtet. Der Praxisteil hat abschließend aufgezeigt, dass das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereits im öffentlichen Dienst, insbesondere in der Kommunalverwaltung, angekommen ist und wie durch das Zusammenspiel von Kulturveränderung und Flexibilisierungsmaßnahmen Kind und Karriere zu händeln sind.

Der Schwerpunkt dieser Thesis lag auf der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im öffentlichen Dienst, vor allem der Kommunalverwaltung. Die Literatur bietet ein breites Feld an Informationen zu verschiedenen Maßnahmen der Familienfreundlichkeit von Unternehmen in der freien Wirtschaft. Eigenständige Untersuchungsergebnisse für die öffentliche Verwaltung sind rar. Aus diesem Grund wurde mit statistischen Grundlagen aus der Wirtschaft gearbeitet, die sich aber im Praxisteil als übertragbar herausstellten.

Die beiden Ausgangsfragen konnten im Laufe der Thesis beantwortet werden. Der Nutzen von familienfreundlichen Maßnahmen, wie die Flexibilisierung der Arbeitsformen, kann sowohl betriebswirtschaftlich gemessen, als auch durch verschiedene Studien belegt werden. Flexible Arbeitsformen haben einen entscheidenden Einfluss auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ohne sie sind Kind und Karriere kaum in Einklang zu bringen. In dieser Arbeit wurde daher eine Auswahl der vorgestellten Modelle getroffen, die in der Literatur als besonders günstig beschrieben werden.

Der demografische Wandel ist eine, wenn nicht die große Herausforderung für die Kommunen, insbesondere für die Kommune als Arbeitgeber. Bereits heute zeigt sich in einigen Bereichen ein Fach- und Führungskräftemangel, der sich im Laufe der nächsten Jahre drastisch verstärken wird. Der Kampf um gut ausgebildetes Personal wird den öffentlichen Dienst treffen. Nur wenn es Kommunen gelingt, als Arbeitgeber attraktiv zu sein, werden sie sich behaupten können. Und attraktiv ist, wie mehrere Studien belegen, der Arbeitgeber, der es ermöglicht, Familie und Beruf in Einklang zu bringen. Hierzu kann eine Zertifizierung ein geeignetes Mittel sein.

Die Kultur in den Verwaltungen muss sich zu einer familienfreundlichen wandeln. Der Arbeitgeber Kommune muss seinem Personal wieder vermitteln können, wie wichtig es ist. Ohne eine Kulturveränderung werden alle Maßnahmen wie die Flexibilisierung der Arbeitszeit ins Leere laufen.

Die Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen erfordert neben einer familienfreundlichen Organisationskultur auch die nötigen Rahmenbedingungen. Dazu zählen vor allem flexiblere Arbeitsformen und ein ausgefeiltes Personalmarketing. Der Landkreis Göttingen hat dies bereits erkannt und beweist durch viele Maßnahmen, dass eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf im öffentlichen Dienst gelingen kann. Ausbaufähig ist der Bereich der Telearbeit, der auch in dem mobilen Sektor angeboten werden könnte.

Die Bearbeitung dieses Themas hat gezeigt, dass die Bedeutung familienfreundlicher Maßnahmen noch nicht überall angekommen ist, aber eine Zunahme der Aktualität zeigt sich unter anderem durch die Zertifizierungsmöglichkeiten. Wichtig ist, dass neben familienfreundlichen Prozessen und Strukturen individuelle Lösungen den Vorrang haben und verschiedene Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf kombiniert werden müssen.

Kind und Karriere sind kein Widerspruch. Es ist eine Frage des Wollens.

Literaturverzeichnis

Anwander, Armin: Organisationskultur

<http://www.iltis.de>

Stand: 09.12.2012, 20:39 Uhr

Arbeitsagentur (Hrsg.): Arbeitszeitmodelle

http://www.arbeitsagentur.de/nn_30446/Navigation/Zentral/Veroeffentlichungen/Themenheftedurchstarten/Familie&Beruf/Arbeitszeitmodelle/Arbeitszeitmodelle-Nav.html

Stand: 25.09.2012, 15:35 Uhr

Becker, Christian (Hrsg.): Öffentlicher Dienst

<http://www.rechtswörterbuch.de/recht/o/oeffentlicher-dienst/4>

Stand: 06.12.2012, 12:34 Uhr

Bergmann, Bärbel et. al.: Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Waxmann Verlag. Münster, New York 2000

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Menschen bewegen. Zukunft gestalten.

<http://www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/ueberuns/bertelsmannstiftung.de>

Stand: 20.01.2012, 21:48 Uhr

Börnecke, Dirk: Handbuch Telearbeit: Leitfaden für Mitarbeiter, Führungskräfte und Personalkräfte; mit Checklisten und Mustervereinbarungen. Publicis MCD. Erlangen, München 1998

Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (a) (Hrsg.): Zeit für Familie. Familienpolitik als Chance einer nachhaltigen Familienpolitik. Achter Familienbericht. Drucksache 17/9000. Berlin 2012

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (b) (Hrsg.): Ausgeübte Erwerbstätigkeit von Müttern. Erwerbstätigkeit, Erwerbsumfang und Erwerbsvolumen 2010. Dossier. 2. Auflage. Berlin 2012

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (c) (Hrsg.): Familienbewusste Arbeitszeiten. Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmerpraxis. 2. Auflage. Berlin 2012

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (d) (Hrsg.): Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen. Berlin 2008

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (e) (Hrsg.): Initiative Familienbewusste Arbeitszeiten. Zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Flyer. Berlin 2011

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (f) (Hrsg.): Leit-
sätze zur flexiblen und familienbewussten Arbeitszeitgestaltung
[http://erfolgsmotor-familie.de/data/downloads/webseiten/
120601_Leits%C3%A4tze%20zur%20Arbeitszeitgestaltung.pdf](http://erfolgsmotor-familie.de/data/downloads/webseiten/120601_Leits%C3%A4tze%20zur%20Arbeitszeitgestaltung.pdf)
Stand: 27.12.2012, 19:43 Uhr

Duden (a) (Hrsg.): Karriere
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Karriere#Bedeutung1>
Stand: 06.12.2012, 14:38 Uhr

Duden (b) (Hrsg.): Beruf
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Beruf#Bedeutung1>
Stand: 06.12.2012, 13:34 Uhr

Egermann, Ina: Möglichkeiten und Grenzen für die Vereinbarkeit von Familie und
Beruf. VDM Verlag. Saarbrücken 2008

Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Beruf:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/58393/beruf-v7.html>
Stand: 04.12.2012, 13:23 Uhr

Gleichberechtigungsgesetz

Kant, Judith: Arbeitszeit und Arbeitszeitmodelle – Formen und Probleme der internen
Flexibilisierung. GRIN Verlag. München 2005

Keller, Matthias; **Haustein**, Thomas: Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ergebnis-
se des Mikrozensus 2010. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Mikrozensus 2010.
Wiesbaden 2012

Kompetenzzentrum Work-Life (Hrsg.): Übersicht Arbeitszeitmodelle
<http://www.eff-portal.de>
Stand 25.09.2012, 13:35 Uhr

Krems, Dr. Burkhardt: Magisches Dreieck der Organisation. Beitrag im Online-
Verwaltungslexikon olev.de.
http://www.olev.de/m/mag_dreieck_org.html
Stand: 12.12.2012, 19:56 Uhr

Landeshauptstadt Erfurt (Hrsg.): Beratungsstelle für Geschwulstkranke, chronisch
Kranke und ältere Bürger im Amt für Soziales und Gesundheit
<http://www.erfurt.de/imperia/md/content/veroeffentlichungen/gesundheit/geschwulstkranke.pdf>
Stand: 20.01.2012, 20:42 Uhr

Landkreis Göttingen (a) (Hrsg.): Dienstvereinbarung über die Einrichtung ausser-
betrieblicher Arbeitsstätten im häuslichen Bereich. Göttingen 1999

Landkreis Göttingen (b) (Hrsg.): Gleichstellungsbericht 2007-2009. Göttingen 2010

Landkreis Göttingen (c) (Hrsg.): Gleichstellungsplan für den Zeitraum 2012 bis
2014. Göttingen 2012

Menke, Birger: Neue Arbeitszeitmodelle. Urlaub ohne Ende.

<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/neue-arbeitszeitmodelle-urlaub-ohne-ende-a-71197.html>

Stand: 25.09.2012, 16:06 Uhr

Müller, Klaus: Diesseits und jenseits der Normalarbeitszeit. Arbeitszeit als Thema der Forschungsförderung durch das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW. In: Klenner, Christian; Seifert, Hartmut (Hrsg.): Zeitkonten – Arbeit à la carte? Vsa Verlag. Hamburg 1998

Schulze, Andre (a): Sind Kinder Karrierekiller?

<http://www.onpulson.de/themen/5001/sind-kinder-karrierekiller/>

Stand: 06.12.2012, 13:43 Uhr

Schulze, Andre (b): Karriere

<http://www.onpulson.de/lexikon/2452/karriere/>

Stand: 06.12.2012, 13:40 Uhr

Sozialgesetzbuch (SGB) VIII

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Familie

[http://www.gbe-](http://www.gbe-bund.de/gbe10/abrechnung.prc_abr_test_logon?p_uid=gastg&p_aid=&p_knoten=FID&p_sprache=D&p_suchstring=2089::Ehepaare,%20Ehepaar)

[bund.de/gbe10/abrechnung.prc_abr_test_logon?p_uid=gastg&p_aid=&p_knoten=FID&p_sprache=D&p_suchstring=2089::Ehepaare,%20Ehepaar](http://www.gbe-bund.de/gbe10/abrechnung.prc_abr_test_logon?p_uid=gastg&p_aid=&p_knoten=FID&p_sprache=D&p_suchstring=2089::Ehepaare,%20Ehepaar)

Stand: 02.11.2012, 7:34 Uhr

Strafgesetzbuch

Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD)

Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)

Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände et. al. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit. Nutzen, Strategie, Umsetzung. Leitfäden für Unternehmer, Personaler, Führungskräfte und Mitarbeiter. Frankfurter Allgemeine Buch Verlag. Frankfurt am Main 2007

ERKLÄRUNG

„Ich versichere, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Heilbad Heiligenstadt, 21.01.2012

Beate Hübsch