



HOCHSCHULE LUDWIGSBURG
HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN

Wahlpflichtfach Nr.3 - Gesellschaft im Wandel

Förderung des frühen beruflichen Wiedereinstieges nach der Familien-
gründung – Entwicklung möglicher Strategien eines Arbeitgebers durch
eine familienorientierte Personalpolitik

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des Grades
Diplom - Verwaltungswirtin (FH)

vorgelegt von

Mirela Ahmetovic

Studienjahr 2008/2009

Erstgutachterin: Isabella König-Dreher (Ass. jur.)

Zweitgutachter: Ulrich Nanko (Dr. phil.)



Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	V
Anlagenverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Ziel und Systematik der Arbeit.....	4
2 Familienorientierte Personalpolitik	5
2.1 Effekte einer familienorientierten Personalpolitik	6
2.1.1 Förderung der Berufsrückkehr.....	6
2.1.2 Reduktion der Stressbelastung	9
2.1.3 Steigerung der Motivation.....	10
2.1.4 Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit	10
2.2 Einsparpotentiale	11
3 Empirische Untersuchung	12
3.1 Ziel der Untersuchung	13
3.2 Vorgehensweise und Gruppen der Befragung.....	13
3.2.1 Wirtschaftsstandort Landkreis Ludwigsburg	15
4 Analyse und Bewertung der Befragung.....	17
5 Aufbau einer Strategie.....	21
5.1 Strategiebegriff	21
5.2 Ziele einer Strategie.....	22
5.3 Umfeld- und Unternehmensanalyse	23
5.4 Vision, Mission/Leitbild	24
5.4.1 Auswertung der Frage: Leitbild.....	26
5.5 Festlegung strategischer Ziele.....	27
5.6 Das Controllingsystem.....	28
5.6.1 Kennzahlen- und Frühwarnsysteme.....	29
5.6.2 Balanced Scorecard (BSC)	30
5.6.3 Auswertung der Frage: Zielüberwachung.....	30
6 Umsetzung einer familienorientierten Personalpolitik	32
6.1 I. Phase: Vor der familienbedingten Auszeit	32
6.1.1 Familienfreundliche Unternehmenskultur	33

6.1.2	Informations- und Planungsgespräche.....	34
6.1.3	Auswertung der Frage: Maßnahmen der I.Phase.....	35
6.2	II. Phase: Während der familienbedingten Auszeit.....	37
6.2.1	Qualifikationen erhalten.....	37
6.2.2	Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.....	38
6.2.3	Kontakthaltmöglichkeiten.....	39
6.2.4	Das Rückkehrgespräch.....	41
6.2.5	Auswertung der Frage: Maßnahmen der II.Phase.....	41
6.3	III. Phase: Nach der familienbedingten Auszeit.....	43
6.3.1	Flexibilisierung der Arbeitszeit.....	44
6.3.1.1	Freie Pausenregelung.....	45
6.3.1.2	Gleitzeit, Jahresarbeitszeit.....	46
6.3.1.3	Sonderurlaub.....	48
6.3.1.4	Teilzeitarbeit.....	49
6.3.1.5	Auswertung der Frage: Arbeitszeitgestaltung.....	51
6.3.2	Flexibilisierung der Arbeitsorganisation.....	52
6.3.2.1	Job-Sharing.....	53
6.3.2.2	Teleheimarbeit.....	53
6.3.2.3	Alternierende Telearbeit.....	54
6.3.2.4	Auswertung der Frage: Arbeitsorganisation.....	55
6.3.3	Unterstützung bei der Kinderbetreuung.....	57
6.3.3.1	Regelmäßige Kinderbetreuung.....	58
6.3.3.2	Notfallbetreuung.....	60
6.3.3.3	Kinderbetreuungszuschuss.....	60
6.3.3.4	Auswertung der Frage: Kinderbetreuung.....	61
6.4	Kommunale Handlungsmöglichkeiten.....	62
6.4.1	Lokale Bündnisse.....	64
6.4.2	Auswertung der Fragen: Kommunale Handlungsfelder...	65
7	Zusammenfassung und Fazit.....	67
	Literaturverzeichnis.....	XIV
	Erklärung.....	XVII

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
BEEG	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BPersVG	Bundespersönalvertretungsgesetz
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
EStG	Einkommensteuergesetz
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f/ff	folgende Seite/n
GG	Grundgesetz
ggfs.	gegebenenfalls
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
i.V.m.	in Verbindung mit
Mio.	Million
MuSchG	Mutterschutzgesetz
Nr.	Nummer
S.	Seite; Satz
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
u.a.	unter anderem; und andere
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Inanspruchnahme der Elternzeit.....	8
Abbildung 2: Wirkungsbeziehung höherer Motivation	10
Abbildung 3: Dauer der Elternzeit.....	18
Abbildung 4: Ziele eines familienorientierten Personalmanagements	19
Abbildung 5: Entwicklung von Strategien	20
Abbildung 6: Zielüberwachung	31
Abbildung 7: Maßnahmen während der familienbedingten Auszeit.....	42
Abbildung 8: Familienfreundliche Maßnahmen der Kommunen.....	66
Tabelle 1: Anzahl der Mitarbeiter in den Unternehmen	14
Tabelle 2: Bevölkerungsentwicklung im Landkreis Ludwigsburg.....	16
Tabelle 3: Kooperation mit anderen Arbeitgebern.....	17
Tabelle 4: Leitbild	26
Tabelle 5: Maßnahmen vor der familienbedingten Auszeit.....	36
Tabelle 6: Umsetzung flexibler Arbeitszeitgestaltung.....	51
Tabelle 7: Umsetzung flexibler Arbeitsorganisation.....	56
Tabelle 8: Unterstützung bei der Kinderbetreuung	61

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Anschreiben an die Unternehmen	VII
Anlage 2: Fragebogen an die Unternehmen	VIII
Anlage 3: Anschreiben an die Kommunen.....	IX
Anlage 4: Fragebogen an die Kommunen.....	X
Anlage 5: Internetseite, Institut für Mittelstandsforschung	XI
Anlage 6: Broschüre des Landkreises Ludwigsburg	XII
Anlage 7: Beispiel einer Balanced Scorecard.....	XIII

1 Einleitung

Das Thema Berufsrückkehr nach der Geburt eines Kindes ist aufs Engste verknüpft mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.¹ Für viele Eltern beginnt ein Leben mit anderen Gewohnheiten, Interessen und einem komplett geänderten Zeitrhythmus und Tagesablauf. Dies stellt Eltern häufig vor die Herausforderung einen Ausgleich zwischen beruflichen Anforderungen und dem Wunsch ein harmonisches und erfülltes Familienleben herzustellen. Zwar gewinnt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowohl in der Politik, als auch in der Privatwirtschaft immer mehr an Bedeutung, dennoch haben viele Frauen und Männer den Eindruck, ihr Familienleben nicht nach ihren Vorstellungen gestalten zu können.²

Der demografische Wandel, der in den kommenden Jahrzehnten eine erhebliche Schrumpfung, d.h. einen anhaltenden Bevölkerungsrückgang und eine Alterung der Bevölkerung mit sich bringen wird, ist alarmierend zu bewerten. Die demografische Entwicklung wird als eine Veränderung der Bevölkerungsstruktur im Rahmen eines sich langsam vollziehenden Prozesses, der in seinen Rahmendaten bekannt und vorhersehbar ist, definiert.³ Ausschlaggebend für diese Entwicklung ist die niedrige Geburtenrate in Deutschland. Seit Anfang der 70er Jahre hat sich die Geburtenhäufigkeit von damals durchschnittlich 2,5 Kindern auf weniger als 1,4 Kinder je Frau reduziert. Um die Bevölkerung stabil zu halten, müsste jede Frau mindestens zwei Kinder gebären.⁴

¹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Beruflicher Wiedereinstieg nach der Familiengründung, Berlin 2008a, S.12.

² Vgl. Eichhorst, W./Kaiser, L. C./Thode, E. u.a.: Vereinbarkeit von Familie und Beruf im internationalen Vergleich, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2. A., Gütersloh 2008, S.7 (im Folgenden zitiert als Eichhorst W. u.a.: Vereinbarkeit von Familie und Beruf im internationalen Vergleich, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)).

³ Vgl. Zahn-Elliot, U.: Demografischer Wandel und Erwerbsarbeit, in: Bullinger, H. J. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Stuttgart 2001, S.7ff.

⁴ Vgl. Beiten M.: Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, in: Bröckermann, R. (Hrsg.): Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung, Bd. 6, München u.a., 2005, S.6 (im Folgenden zitiert als Beiten, M.: Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, in: Bröckermann R. (Hrsg.)).

Ein Drittel aller Frauen bleibt derzeit ohne Kinder, bei Frauen mit einem Hochschulabschluss sind es sogar 45 Prozent.⁵ Als wichtigste Ursache für diese dramatische Entwicklung wird immer wieder die unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeführt. Das Statistische Bundesamt prognostiziert in seiner Basisannahme für das Jahr 2050 eine durchschnittliche Lebenserwartung bei Frauen von 88 Jahren und bei Männern von 83,5 Jahren. Dies entspricht derzeit einem Zuwachs von 6,5 Jahren bei Frauen und 7,6 Jahren bei Männern.⁶ In Kombination mit dem geringen Geburtenniveau und der steigenden Lebenserwartung wird im Jahr 2050 etwa ein Drittel der Bevölkerung über 65 Jahre alt sein.⁷ Folglich wird eine immer geringere Zahl an Erwerbstätigen einer stetig steigenden Zahl von nicht Erwerbstätigen gegenüber stehen. Deshalb ist es umso wichtiger, das Erwerbspersonenreservoir durch diejenigen zu verstärken, die bislang nur im unzureichenden Ausmaß am Arbeitsmarkt präsent waren. Dabei handelt es sich vor allem um das Arbeitskräftepotenzial der Frauen, auf das nicht mehr verzichtet werden kann. Während höher qualifizierte Frauen in größerem Ausmaß einer Beschäftigung nachgehen als niedriger qualifizierte Frauen, bringen diese auch weniger Kinder zur Welt als andere. Eine höhere Beschäftigung von Frauen sollte aber nicht zur Folge haben, dass noch weniger Kinder zur Welt gebracht werden. Eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie soll im Gegensatz dazu bewirken, dass neben einer Arbeitstätigkeit größere Möglichkeiten bestehen einen Kinderwunsch zu verwirklichen.⁸

⁵ Vgl. Barthel, A./Franz, W./Halajian, R. u.a.: Jahresmittelstandsbericht 2006. Vertrauen stärken, Reformen wagen, in: Arbeitsgemeinschaft Mittelstand (Hrsg.), Berlin 2006, S.43.

⁶ Vgl. Eisenmenger, M./Pöttsch, O./Sommer, B.: Bevölkerung Deutschlands bis 2050-11.koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, in: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Wiesbaden 2006, S.7 (im Folgenden zitiert als Eisenmenger, M. u.a.: Bevölkerung Deutschlands bis 2050, in: Statistisches Bundesamt (Hrsg.)).

⁷ Vgl. Schmid, J.: Daten, Fakten, Prognosen – Demografische Probleme des 21. Jahrhunderts aus deutscher Sicht, in: Fahrenschon, G./Hildmann, P. W. (Hrsg.): Globalisierung und demografischer Wandel. Fakten und Konsequenzen zweier Megatrends, München 2006, S.31ff.

⁸ Vgl. Eichhorst, W./Thode, E.: Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Benchmarking Deutschland Aktuell, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2.A., Gütersloh 2003, S.14.

Die gesellschaftliche Entwicklung spiegelt wider, dass ein großer Anteil von Frauen erworbene Kompetenzen dauerhaft erhalten möchte.

Das gestiegene Bildungsniveau von Frauen führt dazu, dass immer weniger Paare das Alleinverdiener- oder Zuverdiener-Modell bevorzugen, bei dem der Mann voll erwerbstätig ist und die Frau ihren Beruf nach der Familiengründung einschränkt oder ganz aufgibt.⁹ So wie Mütter immer weniger auf ihre Berufstätigkeit verzichten wollen, zeigt sich auch bei Vätern ein Bewusstseinswandel. Viele Männer wollen nicht nur finanziell für ihre Familie sorgen, sondern aktiv am Familienleben teilnehmen. Insofern wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zum Schlüssel für die Herbeiführung einer verbesserten Balance zwischen Beruf und Familie sowohl für Frauen als auch für Männer.

Auch im Hinblick auf den zunehmenden Fachkräftebedarf wird es für Arbeitgeber immer wichtiger sein, bewährte Mitarbeiter¹⁰ langfristig zu binden. Der Erhalt und die Weiterentwicklung von Wissen und Kompetenzen der Mitarbeiter ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dies gilt vor allem für Mitarbeiter, die nach der Geburt eines Kindes eine Zeit lang aus dem Beruf ausscheiden. Eine der wichtigsten Maßnahmen ist die Förderung des frühen beruflichen Wiedereinstieges nach der Familiengründung, d.h. nach der Geburt eines Kindes. Denn je länger die „Auszeit“¹¹ andauert, desto umfangreicher sind die damit verbundenen Kosten für die Überbrückung, Qualifizierung und eine evtl. Neueinstellung bei völligem Ausscheiden des Mitarbeiters.¹² Auch für die Mitarbeiter ist ein zeitnaher Wiedereinstieg mit Vorteilen verbunden. Denn je länger die Arbeitnehmer aus dem Berufsalltag herausgelöst sind, desto schwieriger wird es für sie, sich wieder in den Beruf hineinzufinden. Vor allem führt das zu großen Verlusten fachlicher Kenntnisse, aber auch zur allgemeinen Entwöhnung vom

⁹ Vgl. Rump, J./Eilers, S./Groh, S.: Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Modeerscheinung oder ökonomische Notwendigkeit?, in: Kremin-Buch, B./Unger, F./Walz, H. (Hrsg.), Sternenfels 2008, S.12.

¹⁰ Der Begriff Mitarbeiter wird hier für Arbeitnehmer sämtlicher Berufszweige verwendet.

¹¹ Der Begriff „Auszeit“ wird hier als zeitlich befristetes Ausscheiden aus dem Beruf, die für die Betreuung des Nachwuchses benötigt wird, verwendet.

¹² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.6.

Rhythmus und den Erfordernissen des Berufsalltages. Im Rahmen einer familienorientierten Personalpolitik ist es deshalb notwendig, die Auszeit und den zeitnahen Wiedereinstieg der Mitarbeiter strategisch zu planen.

Zum Zweck eines ungehinderten Leseflusses wird in dieser Diplomarbeit auf eine Unterscheidung der weiblichen und männlichen Form verzichtet.

Die erhöhte Seitenzahl von 69 Seiten wurde von Frau König-Dreher (Erstgutachterin) zuvor genehmigt.

1.1 Ziel und Systematik der Arbeit

Ziel der Arbeit ist zunächst, die demografische Entwicklung in Deutschland und die daraus resultierenden Auswirkungen im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aufzuzeigen. Eine familienorientierte Personalpolitik kann dieser Situation entgegenwirken. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann wesentlich verbessert und der berufliche Wiedereinstieg nach der Familiengründung gefördert werden. In diesem Zusammenhang werden mögliche Effekte und Einsparpotentiale dargestellt.

Auf Grund einer Erhebung und Bewertung des Familienbewusstseins von Unternehmen sowie von Städten und Gemeinden im Landkreis Ludwigsburg sollen durch die gewonnenen Erkenntnisse Strategien zur Förderung des frühen beruflichen Wiedereinstieges nach der Familiengründung entwickelt werden, die auch von anderen Arbeitgebern angewendet werden können. Es werden die grundlegendsten und wichtigsten Maßnahmen aufgezeigt, wobei noch eine Vielzahl von Maßnahmen denkbar wäre, die aber individuell von den Arbeitgebern entwickelt werden müssten, um eine Passgenauigkeit zu bewirken. Welche Aufgaben die Kommunen in diesem Zusammenhang übernehmen sollten, werden in einem weiteren Kapitel erläutert. Es soll dabei aufgezeigt werden, welche Rahmenbedingungen von den Kommunen geschaffen bzw. verbessert werden müssen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor Ort zu ermöglichen.

2 Familienorientierte Personalpolitik

Arbeitgeber können durch eine familienorientierte Personalpolitik selbst wesentlich zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienaufgaben beitragen. In Anbetracht des zunehmend voranschreitenden demografischen Wandel und den daraus resultierenden Fachkräftemangel, wird es für Arbeitgeber immer wichtiger sein, sich attraktiv auf dem Bewerbermarkt zu positionieren und qualifizierte Mitarbeiter zu halten. Eine familienorientierte Personalpolitik umfasst alle freiwilligen Regelungen, die formell oder informell getroffen werden, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen oder zu fördern. Dabei wird das Ziel verfolgt, dass Konkurrenzverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer um die Ressource Zeit, zu lösen.¹³ Arbeitnehmer reagieren auf die fehlende Vereinbarkeit von Beruf und Familie entweder durch den Verzicht auf Kinder oder durch eine Unterbrechung oder Reduzierung der Erwerbstätigkeit, um für den Nachwuchs zu sorgen. Für den Arbeitgeber entstehen dadurch Kosten, die durch familienfreundliche Personalmaßnahmen verhindert oder zumindest reduziert werden können.¹⁴ Arbeitgeber ist, wer die Arbeitsleistung vom Arbeitnehmer auf Grund des Arbeitsvertrages fordern kann und im Gegenzug die entsprechende Vergütung schuldet. Arbeitgeber können natürliche und juristische Personen, aber auch Personenhandelsgesellschaften sein. Andere Vereinigungen ohne eigene Rechtspersönlichkeit scheiden dagegen als Arbeitgeber aus.¹⁵

So können bspw. Unternehmen aber auch Kommunen als Arbeitgeber eine familienorientierte Personalpolitik betreiben und ihre Mitarbeiter dabei unterstützen Beruf und Familie in Einklang zu bringen.

¹³ Vgl. Juncke, D.: Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik, in: Dilger A./Gerlach I./Schneider H. (Hrsg.): Forschungsstand. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 1/2005, Münster 2005, S.8.

¹⁴ Vgl. Schneider H./Gerlach, I./Juncke, D. u.a.: Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, in: Gerlach I./Schneider, H. (Hrsg.): Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 5, Münster u.a. 2008, S.11f.

¹⁵ Vgl. Zöllner, W./Loritz, K.-G./Hergenröder, C. W.: Arbeitsrecht, 6. A., München 2008, S.486f.

Im Folgenden sollen Effekte einer familienorientierten Personalpolitik sowie mögliche Strategien zur Förderung des frühen beruflichen Wiedereinstieges in Unternehmen vorgestellt werden. Die Strategien können von allen Arbeitgebern angewendet werden, wobei die rechtlichen Rahmenbedingungen beachtet werden müssen. Auf die Sondervorschriften für Beschäftigte des öffentlichen Dienstes wird nicht näher eingegangen.

2.1 Effekte einer familienorientierten Personalpolitik

Die Effekte einer familienorientierten Personalpolitik sollen als Wirkungen familienbewusster Maßnahmen verstanden werden. Die Anzahl der Effekte sind vielfältig und reichen von direkten Wirkungen wie z.B. bei Fehlzeiten bis hin zu indirekten Wirkungen auf der Absatzseite. Viele Maßnahmen kommen oft allen Mitarbeitern zugute und wirken sich dauerhaft positiv aus. Die Einrichtung von Arbeitszeitkonten beschränkt sich bspw. nicht nur auf Eltern mit Betreuungspflichten, sondern bietet auch anderen Mitarbeitern mehr Flexibilität bei der Wahrnehmung privater Belange.¹⁶ Im Folgenden werden die Effekte und Einsparpotentiale familienfreundlicher Maßnahmen dargestellt.

2.1.1 Förderung der Berufsrückkehr

Arbeitnehmer haben nach § 15 Abs. 1 BEEG (Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz) einen Anspruch auf Elternzeit, wenn sie mit dem Kind im gemeinsamen Haushalt leben, ihr Kind selbst betreuen und erziehen und während der Elternzeit nicht mehr als 30 Wochenstunden Teilzeit arbeiten (§ 15 Abs. 4 S.1 BEEG).

Arbeitnehmer ist, wer auf Grund eines privatrechtlichen Vertrages im Dienste eines anderen in persönlicher Abhängigkeit zur Arbeit verpflichtet

¹⁶ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk. Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices, Berlin 2008c, S. 41.

ist.¹⁷ Durch den Arbeitsvertrag verpflichtet sich der Arbeitnehmer zur Leistung der versprochenen Arbeit und der Arbeitgeber zur Gewährung des vereinbarten Arbeitsentgeltes. Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes üben eine Tätigkeit bei juristischen Personen des öffentlichen Rechts, Bund, Länder oder Kommunen (Sparkassen, Landschaftsverbände, Krankenhäuser, Kirchen, Verwaltungen etc.) aus. Im Sinne des § 4 Abs. 1 BPersVG (Bundespersonalvertretungsgesetz) sind Beschäftigte des öffentlichen Dienstes Beamte, Angestellte und Arbeiter einschließlich der zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten sowie Richter mit den Einschränkungen des § 4 Abs. 1 i.V.m. § 1 BPersVG. Beamte haben einen Anspruch auf Elternzeit nach den Verordnungen des Bundes und der Länder.

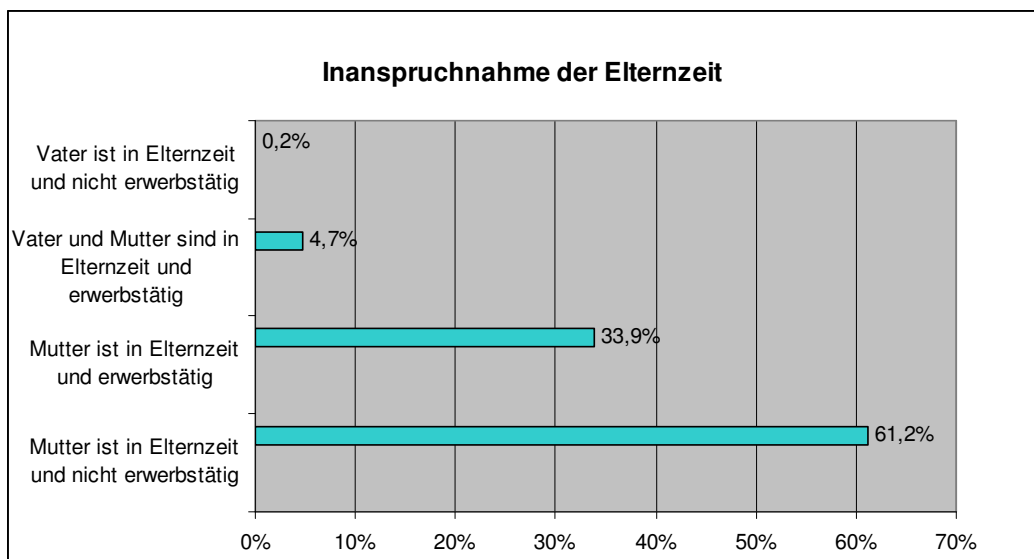
Der Anspruch auf Elternzeit besteht längstens bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres des Kindes (§ 15 Abs. 2 S.1 BEEG). Die Zeit der Mutterschutzfrist nach § 6 Abs. 1 MuSchG (Mutterschutzgesetz) wird auf die zeitliche Begrenzung der Elternzeit angerechnet. Mit Zustimmung der Arbeitgeberseite kann ein Anteil von bis zu zwölf Monaten der Elternzeit auf die Zeit zwischen der Vollendung des dritten und achten Lebensjahres des Kindes übertragen werden (§ 15 Abs. 2 S.4 BEEG). Die Elternzeit kann von beiden Eltern sowohl parallel als auch im Wechsel in Anspruch genommen werden.¹⁸ Beide Partner können demnach zur selben Zeit für dasselbe Kind drei Jahre Elternzeit in Anspruch nehmen. Allerdings können Eltern während der Elternzeit zwischen 15 und 30 Wochenstunden berufstätig sein, wenn der Arbeitgeber regelmäßig mehr als 15 Arbeitnehmer beschäftigt und das Arbeitsverhältnis länger als 6 Monate besteht (§ 15 Abs. 7 BEEG). Durch den Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit während der Elternzeit erhalten Eltern die Chance sich ihrem Kind zu widmen und gleichzeitig den Kontakt zum Beruf aufrechtzuerhalten.

¹⁷ Vgl. Zöllner, W./Loritz, K.-G./Hergenröder, C. W.: Arbeitsrecht, 6.Auflage, München 2008, S.44.

¹⁸ Vgl. Richter, R./Schmidt, B./Klatt, M. u.a.: Die sozialen Rechte der jungen Familie, Hamburg 2007, S.40f.

Nach der Geburt eines Kindes entscheiden sich 85 Prozent der Eltern, hauptsächlich Frauen, Elternzeit in Anspruch zu nehmen. Nur ein Drittel nimmt eine Teilzeitbeschäftigung während der Elternzeit wahr. Diese Möglichkeit, trotz der Verpflichtung sich um den Nachwuchs zu kümmern, sich am Berufsleben zu beteiligen, wird vor allem von qualifizierten Frauen wahrgenommen.¹⁹

Abbildung 1: Inanspruchnahme der Elternzeit



Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): *Mütter und Beruf: Realitäten und Perspektiven*, Berlin 2005, S.5.

Das Alter und die Anzahl der Kinder beeinflussen den Zeitpunkt der Berufsrückkehr erheblich. Denn je mehr und jünger die Kinder sind, desto später ist der Zeitpunkt des Wiedereinstieges von Eltern. Mit dem Heranwachsen des jüngsten Kindes nimmt die Erwerbstätigkeit zu. Die höchste Erwerbstätigenquote erreichten Mütter mit 15- bis 17-jährigen Kindern.²⁰ Sogar 40 Prozent der vor der Geburt des Kindes erwerbstätigen Frauen

¹⁹ Vgl. Breiholz H, Duschek, K.-J./Hansch, E. u.a.: *Leben und Arbeiten in Deutschland – Ergebnisse des Mikrozensus 2004*, in: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Wiesbaden 2005, S.35.

²⁰ Vgl. ebenda.

kehren nach drei Jahren Elternzeit nicht wieder an ihren Arbeitsplatz zurück.²¹ Dem Arbeitgeber entsteht durch diese familienbedingte Fluktuation ein hoher Aufwand für die Wiederbeschaffung des Personals oder die Überbrückung der Elternzeitphase. Zudem steigen die Kosten der Wiedereingliederung von Berufsrückkehrern mit der Dauer der Abwesenheit erheblich an. Je länger die Auszeit des Erwerbstätigen ist, desto aufwändiger sind die Maßnahmen für die Einarbeitung und Schulung des Mitarbeiters.

Durch eine familienorientierte Personalpolitik können familienfreundliche Maßnahmen einen zeitnahen Wiedereinstieg fördern und somit den Verlust betriebsspezifischen Know-hows erfahrener Mitarbeiter vermeiden.²²

2.1.2 Reduktion der Stressbelastung

Mitarbeiter mit Kindern im betreuungsintensiven Alter sind durch die Anforderungen im Beruf und in der Familie einer Doppelbelastung ausgesetzt. Diese Fülle an Aufgaben kann ab einem gewissen Ausmaß zu Stresssymptomen führen und Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit haben. Eine mangelnde physische oder psychische Regeneration kann zu einer höheren Krankheitsanfälligkeit führen und sich in erhöhten Fehlzeiten niederschlagen.²³ Für den Arbeitgeber können dadurch hohe Vertretungs- und Rekrutierungskosten entstehen. Durch Maßnahmen gegen stressbezogene Vereinbarkeitskonflikte können Stressquellen reduziert und die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters gefördert werden. Das Ausmaß eines stressbezogenen Konfliktes kann durch die Unterstützung des Vorgesetzten stark beeinflusst werden. Eine familienorientierte Personalpolitik soll damit erreichen, dass Mitarbeiter den Anforderungen im familiären und im beruflichen Bereich nachkommen können ohne sich schnell überfordert zu fühlen.

²¹ Vgl. Cornelißen, W. (Hrsg): Gender-Datenreport. 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland, München 2005, S.289f.

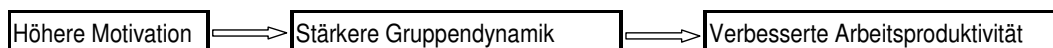
²² Vgl. Lange, U.: Erfolgsfaktor Beruf und Familienmanagement, Hamburg 2006, S.63.

²³ Vgl. König, H.: Familienbewusste Personalpolitik in Unternehmen. Personalwirtschaft, Bd. 18, Hamburg 2008, S.57f.

2.1.3 Steigerung der Motivation

Motivation ist die Summe der Beweggründe, die die Handlung eines Menschen beeinflusst.²⁴ Eine familienbewusste Personalpolitik könnte als Entgegenkommen des Arbeitgebers verstanden werden und eine positive Verhaltensänderung des Mitarbeiters bewirken. Familienfreundliche Maßnahmen könnten somit als Anreiz gesehen werden, die sich in einer gesteigerten Motivation, Arbeitsproduktivität und Zufriedenheit des Mitarbeiters ausdrücken können.²⁵ Messen kinderlose Mitarbeiter familienfreundlichen Maßnahmen allein auf Grund deren Existenz einen Wert bei, so ist auch bei Ihnen eine höhere Arbeitszufriedenheit und eine gesteigerte Motivation möglich.

Abbildung 2: Wirkungsbeziehung höherer Motivation



Quelle: Eigene Darstellung

Bedingt durch die erhöhte Motivation und Arbeitszufriedenheit, die familienfreundliche Maßnahmen mit sich bringen, steigt die Arbeitsproduktivität unweigerlich an. Signalisiert der Arbeitgeber seine Wertschätzung des betreffenden Mitarbeiters, trotz seiner Familienpflichten, so resultiert das in einer höheren Konzentration auf die Arbeit und der Bereitschaft über das geforderte Maß hinaus Leistungen zu erbringen.

2.1.4 Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit

Die genannten Effekte bewirken alle, jede für sich eine Steigerung der Effizienz und der Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitgebers. Eine familienfreundliche Unternehmenskultur kann durchaus dazu beitragen, sich von

²⁴ Vgl. Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3. A., Heidelberg 2006, S.6.

²⁵ König, H.: Familienbewusste Personalpolitik in Unternehmen. Personalwirtschaft, Bd. 18, Hamburg 2008, S.66.

der Konkurrenz zu differenzieren und einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Wie bereits oben erläutert beschränken sich familienfreundliche Maßnahmen nicht nur auf Eltern mit Familienpflichten, sondern auch auf andere Mitarbeiter. So kann die Attraktivität des Arbeitgebers durch eine familienorientierte Personalpolitik gesteigert werden und dazu beitragen, neue potenzielle Mitarbeiter zu gewinnen.²⁶

2.2 Einsparpotentiale

Für einen Arbeitgeber entstehen durch die Fluktuation und die Dauer bis zum Wiedereinstieg erhebliche Kosten, die durch familienfreundliche Maßnahmen vermieden bzw. gesenkt werden können.²⁷ Ein längerfristiges Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit führt in aller Regel zu einer Dequalifikation der Mitarbeiter. Sie verlieren nicht nur ihre Routine, auch ihr Wissen ist nicht mehr auf dem aktuellsten Stand. Die Arbeitsanforderungen ändern sich auf Grund der wirtschaftlichen Entwicklungen oft grundlegend. Daraus folgt, dass Berufsrückkehrer wieder eingearbeitet werden müssen und Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen benötigen. Je kürzer also die Auszeit ist, umso stärker können die Wiedereingliederungskosten gesenkt werden. Erheblich reduziert werden die Kosten also durch eine frühe Rückkehr aus der Elternzeit oder auch durch Teilzeitarbeit sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bereits während der Elternzeit.²⁸

Kehren Mitarbeiter nach der Elternzeit nicht wieder an ihren Arbeitsplatz zurück, so entsteht für das Unternehmen ein erheblicher Aufwand für die Wiederbeschaffungskosten des Personals. Die Kosten für die Anwerbung, Auswahl, Einstellung sowie für die Aus- und Fortbildung, Einarbeitung und evtl. Minderleistung der Ersatzkraft können durch die Umsetzung einer familienorientierten Personalpolitik verhindert werden.

²⁶ Vgl. Lange, U.: Erfolgsfaktor Beruf & Familienmanagement, Hamburg 2006, S.63f.

²⁷ Vgl. Beiten, M.: Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, in: Bröckermann R. (Hrsg.), S.84.

²⁸ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, Berlin 2008d, S.15f.

3 Empirische Untersuchung

Daten stellen die Grundlage einer empirischen Untersuchung dar. Unter dem Begriff der Datenerhebung wird die systematische und gezielte Aktivität zur Beschaffung von Informationen verstanden.²⁹ Dabei unterscheidet man zwischen Primär- und Sekundärdaten. Primärdaten erfordern die Beschaffung, Aufbereitung und Erschließung neuen Datenmaterials während bei Sekundärdaten auf bereits bestehende Daten, die schon zu anderen Forschungszwecken erhoben wurden, zurückgegriffen wird.³⁰ Bei der Erhebung von Daten gibt es unterschiedliche Formen. Die wichtigste Form der Datenerhebung stellt die Befragung dar. Hierbei kann zwischen der schriftlichen, mündlichen und der Internet-Befragung unterschieden werden.³¹ Häufig, wie auch in dieser Untersuchung, wird die schriftliche Form der Erhebung gewählt. Die Vorteile der schriftlichen Befragung liegen vor allem darin, dass sie zeitlich wie räumlich einfacher zu handhaben und oft auch kostengünstiger durchführbar sind. Die Fragebögen, die das Instrument für die standardisierte Befragung darstellen, werden den ausgewählten Befragten mit einer zeitlichen Frist für die Beantwortung zugeschickt oder mitgegeben.³² Ist der Fragebogen standardisierbar, so kann meistens in kürzerer Zeit eine größere Zahl von Befragten erreicht werden. Standardisierbar ist ein Fragebogen dann, wenn die Anzahl der Fragen, die Fragenformulierung sowie die Reihenfolge der Fragen festgelegt werden können.³³

Zudem kann der Fragende den Befragten bei der Beantwortung des Fragebogens nicht beeinflussen und fällt somit als mögliche Fehlerquelle weg. Allerdings ist das Risiko bei einer schriftlichen Befragung besonders

²⁹ Vgl. Hammann, P./Erichson, B.: Marktforschung, 4. A., Stuttgart 2000, S.81.

³⁰ Vgl. Hammann, P./Erichson, B.: Marktforschung, 4. A., Stuttgart 2000, S.75.

³¹ Vgl. Albers, S./Klapper, D./Konradt, U. u.a. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden 2006, S.57.

³² Vgl. Albers, S./Klapper, D./Konradt, U. u.a. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden 2006, S.57f.

³³ Vgl. ebenda.

hoch, eine niedrige Rücklaufquote zu erhalten.³⁴ Die Befragung in dieser Arbeit sollte 186 Unternehmen und 36 Städte und Gemeinden im Landkreis Ludwigsburg erreichen, sodass eine schriftliche Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens sinnvoll erschien.

3.1 Ziel der Untersuchung

Das Ziel dieser Untersuchung war es, im Rahmen einer Analyse von mehreren Unternehmen, Städten und Gemeinden zu prüfen, ob überhaupt und in welchem Umfang familienfreundliche Maßnahmen umgesetzt werden. Es sollte festgestellt werden, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht, um anhand der Ergebnisse Strategien zur Förderung des frühen beruflichen Wiedereinstieges entwickeln zu können. Ein weiteres Ziel der Analyse war es, die Rolle der Kommune im Rahmen der betrieblichen Personalpolitik zu erfassen. Dabei sollte untersucht werden, welche Maßnahmen von den Kommunen ergriffen werden, um Familien vor Ort eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. Die Analyse beschränkt sich dabei auf familienfreundliche Maßnahmen, die einen zeitnahen Wiedereinstieg fördern. Betrachtet werden ausschließlich auf Eltern mit kleinen Kindern bezogene Maßnahmen.

3.2 Vorgehensweise und Gruppen der Befragung

Nachdem die Fragebögen³⁵ aufgestellt waren, wurden diese Mitte Dezember 2008, zusammen mit dem jeweiligen Begleitschreiben³⁶ an 186 Unternehmen sowie an alle 39 Städte und Gemeinden im Landkreis Ludwigsburg verschickt. Da nicht alle Unternehmen im Landkreis Ludwigsburg befragt werden konnten, wurden auf Grund einer Stichprobe Unternehmen sämtlicher Größen aus dem Firmenregister ausgesucht.

³⁴ Vgl. Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. A., Berlin 2008, S.147.

³⁵ Vgl. Anhang: Anlage 2 und 4.

³⁶ Vgl. Anhang: Anlage 1 und 3.

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn klassifiziert die Unternehmen nach Klein-, Mittel- und Großunternehmen. Kleinunternehmen beschäftigen bis zu neun Mitarbeiter und erzielen einen Jahresumsatz von maximal einer Mio. Euro. Mittlere Unternehmen haben zehn bis 499 Mitarbeiter, bei einem jährlichen Umsatz von einer bis unter 50 Mio. Euro. Als Großunternehmen werden Unternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von mindestens 50 Mio. Euro bezeichnet.³⁷ Die Betriebsgrößen der befragten Unternehmen reichen von kleinen Betrieben mit unter zehn bis hin zu Großunternehmen mit über 499 Arbeitnehmern.

Tabelle 1: Anzahl der Mitarbeiter in den Unternehmen

Anzahl der Mitarbeiter	Nennungen	Prozent
1 bis 9	5	7
10 bis 499	63	84
>499	7	9
Insgesamt	75	100

Quelle: Eigene Darstellung

Am stärksten waren die mittleren Unternehmen mit zehn bis 499 Mitarbeitern (84 Prozent) an der Umfrage beteiligt.

Zuvor wurden möglichst viele Arbeitgeber telefonisch über die Befragung informiert, um eine hohe Rücklaufquote zu erhalten. Zur Beantwortung der Fragen hatten die Arbeitgeber vierzehn Tage Zeit. Von den 186 angeschriebenen Unternehmen schickten 75 Unternehmen den Fragebogen zurück. Da sämtliche Betriebsgrößen vertreten waren, konnte eine hohe Aussagekraft erreicht werden. Drei Unternehmen teilten mit, dass sie auf Grund der wirtschaftlich schwierigen Situation ihr Unternehmen schließen müssen und die Beantwortung des Fragebogens daher nicht repräsentativ wäre. Insgesamt konnte ein Rücklauf von 40,3 Prozent erreicht werden.

³⁷ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung, <http://www.ifm-bonn.de/>, abgerufen am 20.02.2009. Siehe Anhang: Anlage 5.

Von den 39 befragten Kommunalverwaltungen im Landkreis Ludwigsburg schickten 22 Kommunen den Fragebogen zurück. Das ergibt eine Rücklaufquote von 56,4 Prozent.

3.2.1 Wirtschaftsstandort Landkreis Ludwigsburg

Der Landkreis Ludwigsburg umfasst große Teile des Neckarbeckens nördlich von Stuttgart. Er gehört als nordwestlicher Nachbar der Landeshauptstadt Stuttgart mit ca. 516.000 Einwohnern zu den am dichtesten besiedelten Gebieten des Landes Baden-Württemberg. Im Zuge der Kreisreform kamen größere Gebietsteile der ehemaligen Landkreise Leonberg und Vaihingen an der Enz sowie einzelne Gemeinden aus dem ehemaligen Landkreis Backnang und dem Landkreis Heilbronn hinzu. Er besteht aus 39 Städten und Gemeinden, davon 6 Große Kreisstädte.³⁸ Auffällig sind die bedeutenden Industrie- und Gewerbeansiedlungen, die dessen wirtschaftliche Stärke begründen und attraktive Arbeitsplätze bieten. Die Verfügbarkeit von gewerblichen Bauflächen und Wohnflächen, die ausgewogene Wirtschaftsstruktur, die Vielzahl qualifizierter Mitarbeiter, das Netz des öffentlichen Personennahverkehrs und die kulturelle und sportliche Infrastruktur gehören zu den Standortfaktoren, die für den Landkreis Ludwigsburg als Wirtschaftsraum von zentraler Bedeutung sind.³⁹

Zusammen mit der Region Stuttgart zählt der Landkreis Ludwigsburg zu den erfolgreichsten Wirtschaftsstandorten Deutschlands. Der Landkreis Ludwigsburg ist heute stark industrialisiert und vor allem durch Gewerbe- und Industriebetriebe geprägt. Seit einigen Jahren jedoch gewinnt der Dienstleistungssektor immer mehr an Bedeutung. Insgesamt zeichnet sich der Landkreis Ludwigsburg durch eine von Industrie, Gewerbe, Handwerk,

³⁸ Vgl. Landratsamt Ludwigsburg (Hrsg.): Broschüre - Die Gesichter des Landkreises, S.3. Siehe Anhang: Anlage 6.

³⁹ Vgl. Landratsamt Ludwigsburg (Hrsg.): Broschüre – Die Gesichter des Landkreises, S 16f. Siehe Anhang: Anlage 6.

Landwirtschaft und dem Dienstleistungssektor vielseitig gestalteter Wirtschaftsstruktur aus.⁴⁰

Aber auch im Landkreis Ludwigsburg wird die demografische Entwicklung deutlich zu spüren sein. In folgender Abbildung soll aufgezeigt werden, wie sich die Bevölkerungsstruktur bis zum Jahre 2020 verändern wird.

Tabelle 2: Bevölkerungsentwicklung im Landkreis Ludwigsburg

Jahr	insgesamt	davon in der Altersgruppe von ... bis unter ... Jahren					
		unter 15	15 - 18	18 - 25	25 - 40	40 - 65	65 u.ä.
2009	516.931	77.623	17.482	41.078	96.185	185.423	99.140
2015	518.213	71.751	16.731	40.526	93.176	191.007	105.022
2020	516.745	69.319	15.126	38.455	93.820	188.874	111.151

Quelle: Statistisches Landesamt Baden Württemberg, Struktur- und Regionaldatenbank, Tabelle Fläche und Bevölkerung – Bevölkerungsvorausberechnung bis 2025, Stuttgart 2009.

Es ist zu erkennen, dass die Bevölkerungsgruppe der 65ig-Jährigen und Älteren den stärksten Anstieg haben wird. Im Jahre 2020 soll diese Personengruppe um 12.011 Einwohner nach der Bevölkerungsvorausberechnung des statistischen Landesamtes ansteigen. Gleichzeitig bedeutet dieser Anstieg, dass die Zahl der potenziellen Arbeitskräfte sinken wird. Diesem absehbaren Fachkräftebedarf kann vor allem durch eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie entgegengewirkt werden. Der Nutzen besteht dabei vor allem in der langfristigen Bindung wertvoller Mitarbeiter sowie in der höheren Attraktivität des Arbeitgebers auf dem regionalen Arbeitsmarkt. Somit kann das Erwerbspersonenreservoir verstärkt und vor allem das Arbeitskräftepotential der Frauen besser genutzt werden.

Mit der Befragung sollte festgestellt werden, welche Maßnahmen von Arbeitgebern im Landkreis Ludwigsburg ergriffen werden, um den beruflichen Wiedereinstieg nach der Geburt eines Kindes zu fördern.

⁴⁰ Vgl. Landratsamt Ludwigsburg (Hrsg.): Broschüre – Die Gesichter des Landkreises, S.18f. Siehe Anhang: Anlage 6.

4 Analyse und Bewertung der Befragung

Als erstes wurden die Arbeitgeber befragt, ob Sie das Ziel verfolgen ihren Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Dabei gaben 81 Prozent der Unternehmen sowie 100 Prozent der Kommunen an, das Ziel zu verfolgen. Familienfreundlichkeit ist zu einem wichtigen wirtschaftlichen Thema für Unternehmen, aber auch für Kommunalverwaltungen geworden. Arbeitgeber haben erkannt, dass der Erfolg des Unternehmens in der heutigen Wirtschaft mehr denn je von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern abhängt und familienfreundliche Maßnahmen genau an diesem Punkt auf das Unternehmen wirken.

Des Weiteren wurde untersucht, ob die Arbeitgeber bereit wären mit anderen Arbeitgebern zu kooperieren, um den frühen beruflichen Wiedereinstieg ihrer Mitarbeiter zu fördern. Wie aus Tabelle drei zu erkennen ist, hat sich fast mehr als die Hälfte der Befragten über eine Kooperation keine Gedanken gemacht. Wichtig ist aber vor allem, dass Arbeitgeber sich gegenseitig unterstützen. Dies wäre bspw. bei der Kinderbetreuung denkbar. Eine Zusammenarbeit hätte den Vorteil, dass organisatorische und kostenintensive Maßnahmen reduziert werden könnten.

Tabelle 3: Kooperation mit anderen Arbeitgebern

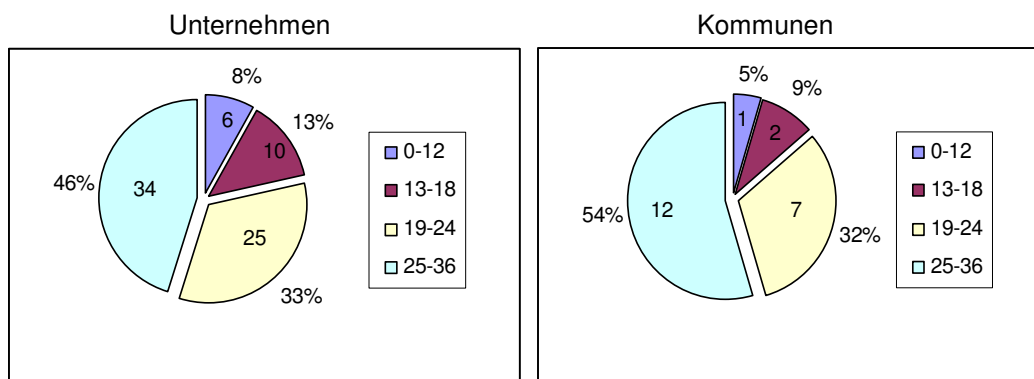
Antwortmöglichkeiten	Unternehmen		Kommunen	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
ja	16	21	8	36
nein	21	28	3	14
darüber haben wir uns noch keine Gedanken gemacht	38	51	11	50
Insgesamt	75	100	22	100

Quelle: Eigene Darstellung

Mit der folgenden Frage sollte ermittelt werden, wie viel Elternzeit im Durchschnitt genommen wird. Wie bereits oben erläutert, haben Eltern die in einem Arbeitsverhältnis stehen, einen Anspruch auf Elternzeit.

Die Elternzeit kann in jedem Arbeitsverhältnis genommen werden, so auch bei befristeten Verträgen, bei Teilzeitarbeitsverträgen und bei geringfügigen Beschäftigungen.⁴¹ Nach § 15 Abs. 2 S.1 BEEG haben Mütter und Väter einen Anspruch auf Elternzeit bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres des Kindes. Abbildung drei lässt erkennen, dass ein größerer Teil der Arbeitnehmer 25-36 Monate Elternzeit in Anspruch nimmt. 34 Unternehmen (46%) und 12 Kommunen (54%) gaben an, dass die Elternzeit zum größten Teil vollständig in Anspruch genommen wird.

Abbildung 3: Dauer der Elternzeit



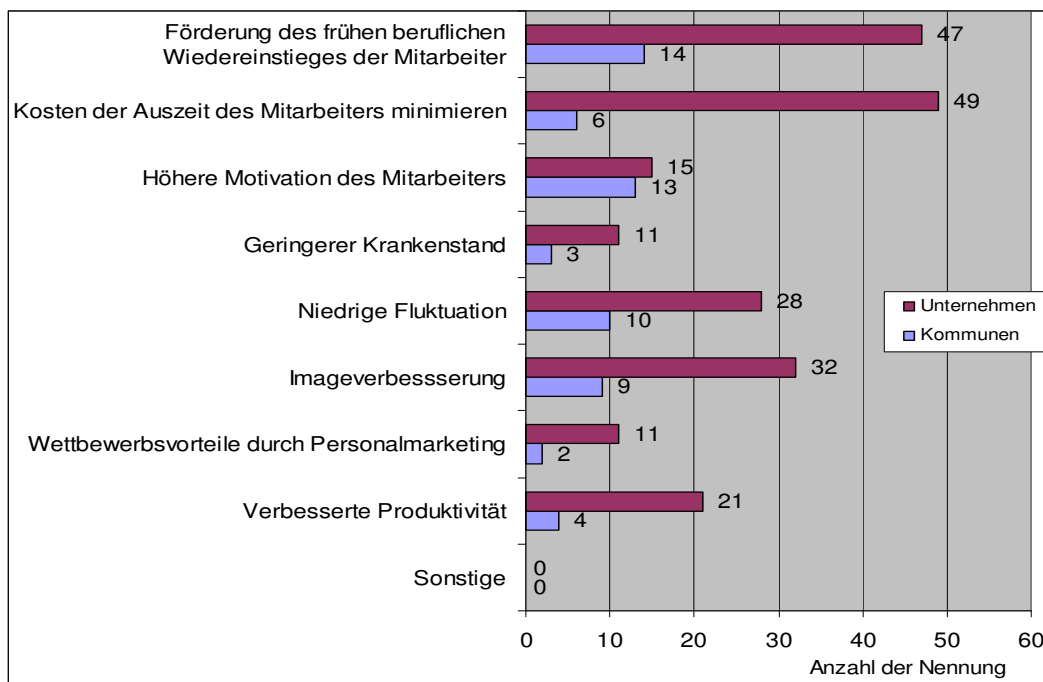
Quelle: Eigenen Darstellung

Lediglich sechs Unternehmen und eine Kommune führten auf, dass 0-12 Monate Elternzeit genommen wird. Nach der Geburt eines Kindes rückt das Thema Berufstätigkeit völlig in den Hintergrund. Viele Eltern, vor allem Frauen haben den Wunsch, möglichst lange die konstante Bezugsperson für ihr Kind zu sein, das Aufwachsen mitzuerleben und die Bedürfnisse des Kindes selbst zu erfüllen. Doch je länger eine Erwerbsunterbrechung dauert, desto größer ist der Verlust an Einkommens- und Karrierechancen und desto kleiner ist die Wahrscheinlichkeit der Rückkehr in den Beruf. Folglich verlieren Arbeitgeber qualifizierte Mitarbeiter, deren Verlust mit hohen Kosten verbunden ist. Es ist deshalb umso wichtiger, den beruflichen Wiedereinstieg möglichst frühzeitig und strategisch zu planen.

⁴¹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.52.

Darüber hinaus wurden die Arbeitgeber nach den Zielen, die sie nachhaltig durch ein familienorientiertes Personalmanagement erreichen wollen, befragt. Diese Erkundung wurde mit einer geschlossenen Befragung durchgeführt. Es wurden sechs Antwortmöglichkeiten vorgegeben, wobei eine Mehrfachnennung möglich war. Zudem wurde ein Feld für sonstige Nennungen offeriert.

Abbildung 4: Ziele eines familienorientierten Personalmanagements



Quelle: Eigene Darstellung

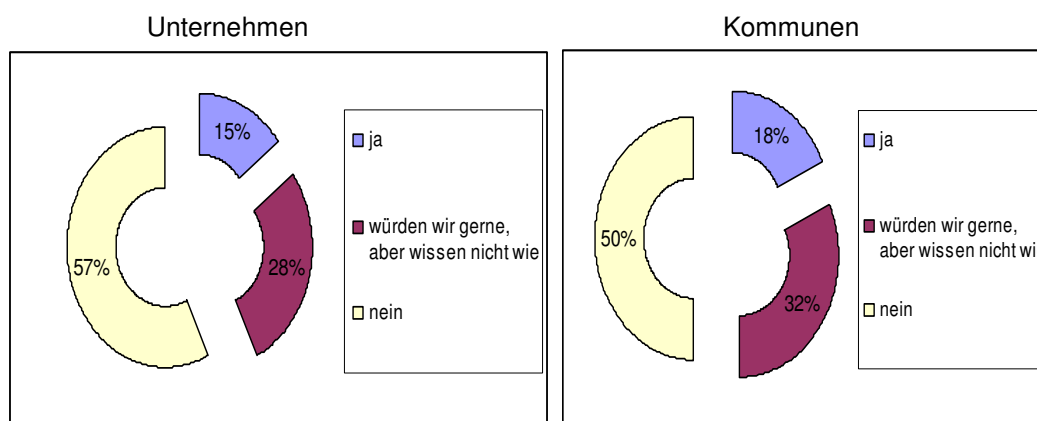
Mit 49 Nennungen der Unternehmen wurde das Ziel, die Kosten der Auszeit zu minimieren am häufigsten genannt. Gefolgt von dem Ziel den frühen beruflichen Wiedereinstieg mit 47 Nennung zu fördern. Auch die Imageverbesserung mit 32 und eine niedrige Fluktuation mit 28 Nennungen sollen mit einem familienorientierten Personalmanagement nachhaltig erreicht werden. Individuelle Antworten unter Sonstiges wurden nicht abgegeben. Insgesamt wurden 214 Angaben gemacht.

Auch die Kommunen wollen durch ein familienorientiertes Personalmanagement vor allem den frühen beruflichen Wiedereinstieg fördern (14 Nennungen).

Ein weiteres häufig genanntes Ziel ist die höhere Motivation der Mitarbeiter mit 13 Nennungen. Unter anderem sollen aber auch die Kosten der Auszeit und das Image verbessert werden. Unter „Sonstiges“ wurden keine Angaben gemacht. Die Gesamtzahl der Nennungen beträgt 61.

Um genauer zu erforschen, ob ein zeitnaher beruflicher Wiedereinstieg der Mitarbeiter strategisch verfolgt wird, wurden die Arbeitgeber dahingehend befragt.

Abbildung 5: Entwicklung von Strategien



Quelle: Eigene Darstellung

57 Prozent der Unternehmen und 50 Prozent der Kommunen wenden keine Strategien an, um die Rückkehr ihrer Mitarbeiter nach der Familiengründung zu beschleunigen. Dabei würden 28 Prozent der Unternehmen und 32 Prozent der Kommunen Strategien entwickeln und bei der Umsetzung einer familienorientierten Personalpolitik anwenden, ihnen aber das notwendige Wissen dazu fehlt. Im folgenden Kapitel sollen deshalb auf Grundlage der Befragungsergebnisse, die zuvor ausgewertet wurden und bei den entsprechenden Themenkomplexen aufgezeigt werden, der Aufbau einer Strategie erläutert und mögliche Strategien zur Förderung eines frühen beruflichen Wiedereinstieges dargestellt werden. Die daraus resultierende Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist allerdings kein kurzfristiges Ziel, sondern vielmehr eine Daueraufgabe, die Zeit und Ressourcen

kostet, jedoch mittel- bis langfristig gesehen eine Investition in die Zukunft darstellt. Es ist deshalb vor allem eine strategische Herangehensweise notwendig, um eine kontinuierliche Verbesserung der Vereinbarkeit herbeizuführen.

5 Aufbau einer Strategie

In Unternehmen und bei anderen Arbeitgebern sind zahlreiche Maßnahmen möglich, Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Sie sind unterschiedlich weitreichend, kostenintensiv und für Unternehmen und Kommunen je nach den spezifischen Rahmenbedingungen unterschiedlich geeignet. Für Arbeitgeber stellt sich deshalb häufig die Frage, welches die geeigneten Maßnahmen für das eigene Unternehmen sind. Eine strategische Herangehensweise soll dabei helfen, die jeweilige Ausgangslage im Unternehmen, die Einpassung von familienfreundlichen Maßnahmen in betriebliche Erfordernisse und die Bedürfnisse von Mitarbeitern zu berücksichtigen.

Der Strategieprozess kann durch mehrere Schritte gegliedert werden. Je nach Komplexitätsgrad des Unternehmens unterscheiden sich Strategieprozesse hinsichtlich ihrer Aufwändigkeit.

5.1 Strategiebegriff

Es ist festzustellen, dass sich der Strategiebegriff einer genauen wissenschaftlichen Definition bisher entzogen hat. Der Begriff „Strategie“ kann aber etymologisch aus dem Griechischen hergeleitet werden. So steht das griechische Wort „strategós“ für den Heerführer und setzt sich aus den Worten „stratos“ (das Heer) und „agein“ (führen) zusammen.⁴²

⁴² Vgl. Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T.: Strategisches Controlling, 4. A., Stuttgart 2007, S.1.

Ursprünglich entstammt der Strategiebegriff also dem militärischen Bereich und steht in enger Verbindung mit dem obersten militärischen Entscheidungsträger, dessen Aufgabe es war, seine Truppe im Kampf zu führen.⁴³

Erst Anfang der 40er Jahre des 20. Jahrhunderts hat der Strategiebegriff seinen Einzug in die Managementlehre gefunden. Er ist dabei von der militärischen Ebene auf die betriebswirtschaftliche Ebene transferiert worden. Da sich, wie bereits oben erwähnt, keine endgültig richtige Definition finden lässt, soll auf der betriebswirtschaftlichen Ebene die Strategie als Weg zur Umsetzung eines Unternehmenszieles verstanden werden.⁴⁴

5.2 Ziele einer Strategie

Eine Strategie soll die grobe Ausrichtung festlegen, um langfristig in einer Abfolge von Schritten das Ziel zu erreichen. Sie setzt sich aus einem Bündel einzelner Maßnahmen zusammen. Durch die Zerlegung in einzelne Maßnahmen können diese mit Hilfe von Kennzahlen kontrolliert und gesteuert werden. Bei der Entwicklung von Strategien sollte zunächst eine Übereinstimmung darüber erzielt werden, was als Anspruch hinter der Strategie steht und woran und in welcher Zeitdimension Erfolg gemessen werden soll.⁴⁵ Mit der Umsetzung von Strategien kann sich eine Organisation Erfolgspotentiale schaffen, welche ihr Überleben langfristig sichern.

Die Entwicklung von Strategien sollte Kernaufgabe der Geschäftsleitung sein. Diese Aufgabe kann aber auch auf den Personalbereich delegiert werden. Allerdings sollte die Initiierung eines Strategieprozesses durch die Geschäftsleitung erfolgen.

⁴³ Vgl. Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T.: Strategisches Controlling, 4. A., Stuttgart 2007, S.1.

⁴⁴ Vgl. Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T.: Strategisches Controlling, 4. A., Stuttgart 2007, S. 1f.

⁴⁵ Vgl. Hungenberg, H./Meffert, J. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Management, Wiesbaden 2003, S. 18f.

5.3 Umfeld- und Unternehmensanalyse

Ein Strategieentwicklungsprozess wird zunächst mit einer Analyse des externen und internen Umfeldes begonnen. Damit können notwendige Informationen zur Entwicklung von Strategien gesammelt werden.

Zunächst wird mit Hilfe der Umfeldanalyse, das externe Umfeld, in dem das Unternehmen eingebettet ist, betrachtet. Dabei werden relevante Informationen zusammen getragen und anschließend bei der Strategieformulierung berücksichtigt. Diese Berücksichtigung kann entweder durch eine Anpassung der Organisation an das Umfeld oder durch Beeinflussung des Umfeldes durch die Organisation selbst erfolgen.⁴⁶ Im externen Umfeld werden von außen nach innen, d.h. vom globalen bis zum lokalen Umfeld, systematisch vorhandene Daten zusammengetragen. Die zu betrachtenden Felder sind u.a. der Markt, die Wirtschaft, die Technologie, die Politik und die Gesellschaft.

Gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung erlangt die Frage nach der Gewinnung und langfristigen Bindung qualifizierter Mitarbeiter einen hohen Stellenwert. So ist bspw. zu prüfen, ob ein ausreichendes Maß an Potentialträgern für die Organisation vorhanden ist.

Bei der Analyse des internen Umfeldes soll durch das Aufdecken von Stärken und Schwächen des Unternehmens eine möglichst objektive Einschätzung der Unternehmenssituation vorgenommen werden. Auf Grund der Menge an Einzelinformationen ist ähnlich zur Umfeldanalyse eine Strukturierung der Informationen notwendig. Dabei bieten sich Checklisten mit Fragen, Kurzworkshops, Interviews sowie Befragungen der Mitarbeiter an, die dabei helfen können, den Ist-Zustand des Unternehmens besser ermitteln zu können.⁴⁷

Nach Abschluss der Umfeld- und Unternehmensanalyse werden die gesammelten Informationen ausgewertet und beurteilt.

⁴⁶ Vgl. Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T.: Strategisches Controlling, 4. A., Stuttgart 2007, S.54f.

⁴⁷ Vgl. Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T.: Strategisches Controlling, 4. A., Stuttgart 2007, S.64f.

Es sind dabei die im Risiko-Chancen-Katalog der Umfeldanalyse gewonnenen Daten mit dem Stärken-Schwächen-Profil der Unternehmensanalyse zu vergleichen.⁴⁸ Es werden alle Parameter in ein SWOT-Diagramm eingetragen und bewertet. SWOT steht für „Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats“ (Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren). Ergeben sich aus dem Vergleich positive Entwicklungsmöglichkeiten oder Gefahren für das Unternehmen, so sind Strategien zu entwickeln, die diese ausnutzen oder beseitigen können.⁴⁹

Sind bspw. Defizite in der Kinderbetreuung oder in der Arbeitszeitregelung festgestellt, die Auswirkungen auf die Dauer der in Anspruch genommenen Elternzeit der Mitarbeiter haben oder sogar den Verlust qualifizierter Mitarbeiter herbeiführen, sind zielgerichtete Maßnahmen zu entwickeln, die einen frühen beruflichen Wiedereinstieg nach der Familiengründung fördern.

5.4 Vision, Mission/Leitbild

Es muss nun die Entwicklungsrichtung eines Unternehmens festgelegt werden. Dazu dienen die Vision und die Mission/Leitbild als Instrumente zur Gestaltung der Organisationspolitik.⁵⁰ Sie geben die Orientierung an, sind sinnstiftend, motivierend und handlungsleitend. Sie fungieren also als normative Bezugspunkte für die Entwicklung und Auswahl von Strategien. Allerdings können sich auch Änderungen der Zielformulierung auf Grund der Ergebnisse einer Situationsanalyse ergeben.

Eine Vision ist eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee. Sie soll einerseits herausfordernd und motivierend, aber auch realistisch und machbar sein. Sie gibt die grundsätzliche Richtung der angestrebten Unternehmensentwicklung vor. Mit der Vision hat eine Organisation eine richtungweisende,

⁴⁸ Vgl. Wagner, R.: Strategie und Managementwerkzeuge, Stuttgart 2007, S.37f.

⁴⁹ Vgl. Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T.: Strategisches Controlling, 4. A., Stuttgart 2007, S.74.

⁵⁰ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C.: Strategisches Management – wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. A., Stuttgart 2005, S.235ff.

normative Vorstellung eines zentralen Zieles und richtet ihre Handlungen konsequent auf dieses Ziel aus.⁵¹ Da Visionen auch durch die bewusste Verarbeitung zukunftsbezogener Informationen entwickelt werden können, weisen sie eine gewisse Ähnlichkeit zu Szenarien (Zukunftsbilder) auf. Allerdings sollen Visionen im Gegensatz zu Szenarien einen Anspruch formulieren, an dem sich die Mitarbeiter eines Unternehmens orientieren können und somit von höherer Verbindlichkeit sind.⁵² Einer Vision werden meistens drei Funktionen zugewiesen. Zum einen soll die Vision ein Zukunftsbild des Unternehmens beschreiben, das dieses einzigartig und unverwechselbar macht (Identitätsfunktion) und zum anderen soll sie dazu führen, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen besser identifizieren können (Identifikationsfunktion). Des Weiteren hat sie die Aufgabe, Mitarbeiter dahingehend zu motivieren, dass das angestrebte Zukunftsbild als gemeinsames Ziel verfolgt wird (Mobilisierungsfunktion).⁵³

Eine Vision sollte schriftlich fixiert werden und jedem Mitarbeiter zugänglich sein. Denkbar wäre eine Veröffentlichung bspw. auf Plakaten, auf Druckschriften oder im Internet und/oder im Intranet.

Eine mögliche Vision zu Förderung eines zeitnahen Wiedereinstieges könnte folgendermaßen lauten:

„Wir wollen bis zum Jahr 2011 ein familienfreundliches Unternehmen sein und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern. Unseren Mitarbeitern soll es möglich sein, frühzeitig nach der Geburt eines Kindes in den Beruf wiedereinzusteigen und eine Balance zwischen Beruf und Familie herstellen zu können.“

Im Gegensatz zur Vision kann sich die Mission explizit auch auf die Gegenwart beziehen. Sie beschreibt u.a. den Organisationszweck, die Ziele und zentralen Werte des Unternehmens, handlungsleitende Maxime, konkrete Verhaltensstandards und Strategien. Damit ist der Rahmen vorgegeben, in dem sich das Unternehmen betätigen soll.

⁵¹ Vgl. Hungenberg, H: Strategisches Management in Unternehmen, 3. A., Wiesbaden 2004, S.26.

⁵² Vgl. Hungenberg, H.: Strategisches Management in Unternehmen, 3. A., Wiesbaden 2004, S.26f.

⁵³ Vgl. ebenda.

Wird eine Mission schriftlich fixiert und umfassender formuliert, spricht man von einem Leitbild (Mission Statement).⁵⁴ Demnach befassen sich Leitbilder mit den langfristigen Zielen und den gültigen Prinzipien, Spielregeln und Normen einer Organisation.⁵⁵ Die in einem Leitbild zusammengefassten Richtlinien bilden für das Unternehmen und seine Mitarbeiter einen Orientierungsrahmen, der eingehalten werden sollte. Allerdings stellt ein Leitbild keine Anspruchgrundlage dar, welches daher nicht einklagbar ist.⁵⁶ Ein Leitbild soll in knappen, prägnanten Formulierungen die zentralen richtungweisenden Ziele und Grundsätze für die Tätigkeit des Unternehmens aufstellen.

5.4.1 Auswertung der Frage: Leitbild

Mit folgender Frage sollte herausgefunden werden, ob die Arbeitgeber ein Leitbild für ihre Organisation entwickelt haben:

„Haben Sie ein Leitbild bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie?“

Tabelle 4: Leitbild

Antwortmöglichkeiten	Unternehmen		Kommunen	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
ja	20	27	7	32
nein	55	73	15	68
Insgesamt	75	100	22	100

Quelle: Eigene Darstellung

Dabei gaben 73 Prozent der befragten Unternehmen an, kein Leitbild bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie entwickelt zu haben. Allerdings würden davon 18 Prozent Strategien entwickeln, um die Rückkehr der Mitarbeiter nach der Familiengründung zu beschleunigen, ihnen aber dazu das notwendige Know-how fehlt.

⁵⁴ Vgl. Wagner, R.: Strategie und Managementwerkzeuge, Stuttgart 2007, S.51.

⁵⁵ Vgl. Graf, P./Spengler, M.: Leitbild- und Konzeptentwicklung, 5. A., Augsburg 2008, S.47.

⁵⁶ Vgl. ebenda.

68 Prozent der befragten Kommunen haben ebenfalls kein Leitbild entwickelt, um ihre Ziele und zentralen Werte schriftlich festzulegen. 21 Prozent davon würden aber gerne Strategien anwenden.

Der Einsatz von Strategien zur Förderung des frühen beruflichen Wiedereinstieges erfordert zunächst die Entwicklung eines Leitbildes. Langfristige Ziele, Werte und Normen werden in einem Leitbild festgelegt, wodurch ein Orientierungsrahmen gebildet werden kann. Danach können Strategien entsprechend ausgerichtet werden.

5.5 Festlegung strategischer Ziele

Die Festlegung der strategischen Ziele ist von besonderer Wichtigkeit, da erst dann Klarheit darüber verschafft werden kann, was mit dem Handeln einer Organisation eigentlich erreicht werden soll. Ein strategisches Ziel kann als ein angestrebter, zukünftiger Zustand, der nach Inhalt, Zeit und Ausmaß genau bestimmt ist, definiert werden. Sie beziehen sich auf die gesamte Organisation, wobei nicht jeder Teil der Organisation betroffen sein muss.⁵⁷ Bei der Zielfindung sind die bisherigen Erkenntnisse aus der Umfeld- und Unternehmensanalyse, Vision und Mission/Leitbild einzubeziehen. Die Ziele sind dadurch charakterisiert, dass sie schriftlich fixiert, messbar, terminiert, herausfordernd aber auch realistisch und machbar sind. Der Zeithorizont erstreckt sich meistens über fünf bis zehn Jahre, sodass strategische Ziele auch mittelfristige Ziele genannt werden. Die Festlegung strategischer Ziele ist Aufgabe der Organisationsleitung, wobei Anregungen aus der Belegschaft möglich sind.⁵⁸

Zur Förderung eines frühen beruflichen Wiedereinstieges sind u.a. eine familienorientierte Unternehmenskultur, die Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes, die Unterstützung bei der Kinderbetreuung und ein Familienservice als strategische Ziele denkbar.

⁵⁷ Vgl. Graf, P./Spengler, M.: Leitbild- und Konzeptentwicklung, 5. A., Augsburg 2008, S.44.

⁵⁸ Vgl. Wagner, R.: Strategie und Managementwerkzeuge, Stuttgart 2007, S. 53.

In einem weiteren Schritt werden die strategischen Ziele mit Leben erfüllt. Zur Umsetzung der Ziele werden die erforderlichen Maßnahmen entwickelt und in Maßnahmenplänen erfasst. Hierbei kann das notwendige Personal eingeplant, sowie Budget- und Liquiditätspläne aufgestellt werden. Von besonderer Bedeutung ist allerdings der Terminplan, der festlegen kann, bis wann ein Ziel erreicht und die Maßnahmen umgesetzt sein sollen. Der zeitliche Rahmen bietet die Möglichkeit den Grad der Strategieumsetzung messen zu können und ist somit als Kontrollfunktion notwendig.

5.6 Das Controllingssystem

Der Begriff Controlling kann aus dem englischen Wort „to control“ oder aus dem französischen Wort „contrerôle“ abgeleitet werden. „Control“ bedeutet ein Steuern und Lenken des Unternehmens und ist nicht nur als Kontrolle zu verstehen. „Contrerôle“ ist als notwendiger, unterstützender Gegenpart zur Unternehmensführung zu verstehen.⁵⁹ Das Controlling stellt eine Hilfsfunktion des Managements dar und ist somit Teil des Führungsprozesses. Zum einen soll das Controlling die Informationsgewinnung, -verarbeitung und -aufbereitung umfassen und zum anderen die vom Unternehmen definierten Ziele sicherstellen und kontrollieren.⁶⁰

Für die Erfolgsüberwachung der strategischen Arbeit ist daher ein Controlling-System sinnvoll. Allerdings sollte zwischen strategischem und operativen Controlling unterschieden werden.

Das strategische Controlling soll aufzeigen, ob sich das Unternehmen noch auf dem richtigen Weg befindet. Es soll sicherstellen, dass die Strategien umgesetzt werden bzw. prüfen, ob die entwickelten Strategien noch relevant sind und ggfs. einzelne Ziele und Strategien an die Erfordernisse

⁵⁹ Vgl. Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T.: Strategisches Controlling, 4. A., Stuttgart 2007, S.3.

⁶⁰ Vgl. Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T.: Strategisches Controlling, 4. A., Stuttgart 2007, S.4.

anpassen. Externe Chancen und Risiken sollen erkannt und mit Stärken und Schwächen des Unternehmens abgeglichen werden.⁶¹

Das operative Controlling beschäftigt sich hauptsächlich damit, wie die strategischen Ziele erreicht werden können. Die zuvor entwickelten Strategien werden in geeignete Maßnahmenpakete zerlegt und auf ihre Liquidität, Rentabilität und Wirtschaftlichkeit geprüft.⁶² Dadurch wird es möglich, die Umsetzung der Strategien zu kontrollieren und zu bewerten.

5.6.1 Kennzahlen- und Frühwarnsysteme

Strategische Ziele können von qualitativem oder quantitativem Charakter sein. Besonders bei qualitativen Zielen ist es wichtig Indikatoren zu bestimmen, um den Erfolg messen zu können. Die Motivationssteigerung von Mitarbeitern als strategisches Ziel kann bspw. nicht direkt gemessen werden. In einem solchen Fall werden Indikatoren festgelegt, die das Ziel annäherungsweise erfassen sollen. Diese Indikatoren werden anschließend in konkrete Kennzahlen übersetzt und können dadurch bewertet werden. Kennzahlen sollen verständlich, eindeutig und überschaubar sein. Für jedes strategische Ziel soll mindestens eine Kennzahl definiert werden. Der periodische Soll-Ist-Vergleich zwischen Zielwerten und aktuellen Messwerten zeigen den Führungskräften den Grad der Strategieumsetzung an.⁶³

Frühwarnsysteme sollen dazu dienen, Probleme, Krisen, Konflikte und Risiken bereits bei ihrer Entstehung zu erkennen, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Sie bieten somit die Möglichkeit einer verbesserten Steuerung des Unternehmens, welche sich in einer erfolgreicherer Umsetzung unternehmerischer Ziele niederschlägt. Sie können dabei in Form einer Liste mit Kennzahlen aufgebaut werden. Hierbei sind Warngrenzen zu definieren.⁶⁴

⁶¹ Vgl. Wagner, R.: Strategie und Managementwerkzeuge, Stuttgart 2007, S.218.

⁶² Vgl. ebenda.

⁶³ Vgl. Wagner, R.: Strategie und Managementwerkzeuge, Stuttgart 2007, S.219.

⁶⁴ Vgl. Wagner, R.: Strategie und Managementwerkzeuge, Stuttgart 2007, S.223.

5.6.2 Balanced Scorecard (BSC)

BSC ist ein Führungs- und Controllinginstrument, welches die Ausrichtung der Organisation auf ihre Vision und ihre strategischen Ziele steuert. Sie kann als Konzept zur Umsetzung von Strategien verstanden werden und soll als umfassendes Managementsystem den gesamten strategischen Prozess in seiner Struktur planen, flexibel steuern und kontrollieren.⁶⁵

Wesentliche Bestandteile der BSC bilden die Vision und das Leitbild.

Sie stehen im Zentrum der BSC, aus denen sich dann Perspektiven ableiten lassen. Die BSC unterscheidet vier verschiedene Perspektiven, wobei die Perspektiven bei Bedarf auch angepasst werden können:

- Prozesse, Strukturen
- Finanzen
- Mitarbeiter, Wissen
- Kunden, Bürger
- Ggfs. Öffentlicher Auftrag

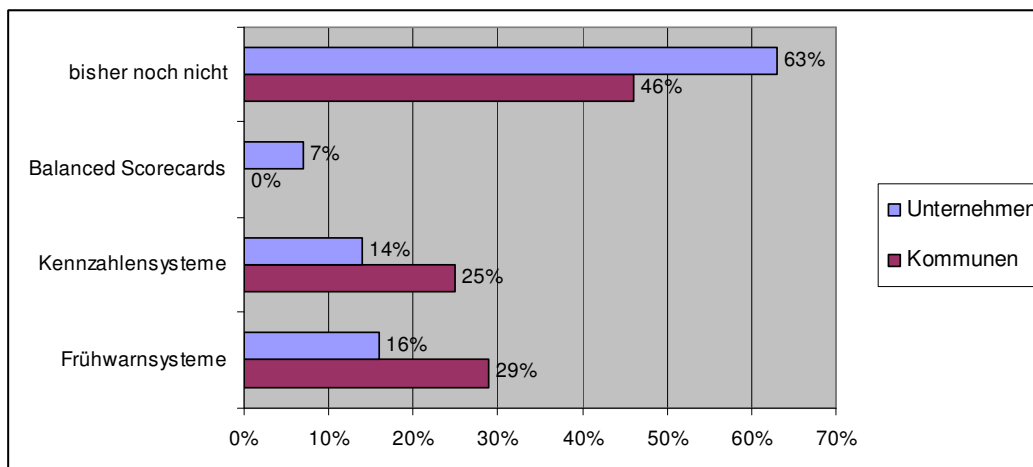
Die Perspektiven sind als übergeordnete Ziele zu verstehen, aus denen sich dann strategische Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen ableiten lassen, die in einem Ursache–Wirkungszusammenhang zum übergeordneten Ziel stehen.⁶⁶ Um die BSC übersichtlich und umsetzbar zu gestalten, sollten pro Perspektive maximal fünf strategische Ziele abgeleitet werden. Eine mögliche Balanced Scorecard zur Förderung des frühen beruflichen Wiedereinstieges ist im Anhang: Anlage 7 zu finden.

5.6.3 Auswertung der Frage: Zielüberwachung

Um untersuchen zu können, wie die befragten Arbeitgeber den Erfolg ihrer Ziele überwachen, wurde eine geschlossene Frage mit drei Antwortmöglichkeiten gestellt, wobei Mehrfachantworten möglich waren. Unter „Sontiges“ konnten die Arbeitgeber weitere Maßnahmen hinzufügen.

⁶⁵ Vgl. Kiunke, S.: Strategische Unternehmensplanung und Balanced Scorecard, München u.a. 2005, S.143f.

⁶⁶ Vgl. Kiunke, S.: Strategische Unternehmensplanung und Balanced Scorecard, München u.a. 2005, S.144f.

Abbildung 6: Zielüberwachung

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt wurden 81 Antworten von 75 befragten Unternehmen abgegeben. Dabei haben 63 Prozent (51 Nennungen) angegeben, dass sie den Erfolg ihrer Ziele bisher noch nicht überwachen. Am häufigsten wurden mit 16 Prozent (13 Nennungen) die Frühwarnsysteme genannt, die wiederum dicht gefolgt von den Kennzahlensystemen mit 14 Prozent (11 Nennungen) sind. Die restlichen 7 Prozent (6 Nennungen) verwenden Balanced Scorecards.

Bei den Kommunen ist das Ergebnis sehr ähnlich ausgefallen. Insgesamt wurden 24 Antworten abgegeben. Die meisten Kommunen mit 46 Prozent (11 Nennungen) wenden keine Instrumente an, ihre Ziele zu messen. Die Überwachung der Zielerreichung mittels Balanced Scorecards wird von keiner der befragten Kommunen praktiziert. Unter Sonstiges wurden sowohl von den Unternehmen als auch den Kommunen keine Angaben gemacht.

Allerdings ist die Erfolgsüberwachung von Zielen notwendig, um sicherzustellen, dass der angestrebte Zustand auch wirklich erreicht wird. Ist dieser nicht erreicht, können Handlungsalternativen entwickelt werden, die an die Erfordernisse anzupassen sind. Zusammenfassend besteht bei der Zielüberwachung noch ein erheblicher Handlungsbedarf.

6 Umsetzung einer familienorientierten Personalpolitik

Nachdem ein Arbeitgeber die Vision, ein familienfreundliches Unternehmen sein zu wollen, aufgestellt hat und sein übergeordnetes Ziel die Förderung des frühen beruflichen Wiedereinstieges nach der Familiengründung ist, müssen Maßnahmen ergriffen werden, die darauf abzielen, die Vereinbarkeitsproblematik von Beruf und Familie zu lösen oder zu mildern.

Im folgenden Kapitel werden mögliche strategische Ziele und relevante Maßnahmen zur Umsetzung einer familienorientierten Personalpolitik vorgestellt. Wichtig dabei ist, dass sich der Prozess des beruflichen Wiedereinstieges in drei Phasen gliedern lässt, die jeweils von besonderen Bedürfnissen der Arbeitgeber und Mitarbeiter gekennzeichnet sind.⁶⁷

6.1 I. Phase: Vor der familienbedingten Auszeit

Die Geburt eines Kindes und der Übergang in die Elternzeit stellen berufstätige Eltern und Arbeitgeber vor Herausforderungen. Für Arbeitgeber ist eine familienbedingte Auszeit seiner Mitarbeiter mit einer Ungewissheit verbunden. Die in Anspruch genommene Elternzeit muss überbrückt und die Arbeit möglichst reibungslos fortgesetzt werden. Um qualifizierte und eingelernte Mitarbeiter nicht zu verlieren, muss schon vorab die Kontakthaltbarkeit geklärt werden. Vor der Geburt eines Kindes haben auch Eltern ein hohes Informations- und Beratungsbedürfnis. Vor allem die Auswirkungen einer familienbedingten Auszeit sowie Möglichkeiten beruflicher Entwicklungen während und nach der Elternzeit beschäftigen werdende Eltern. Gehen Arbeitgeber bereits in dieser Phase auf den Informations- und Beratungsbedarf ihrer Mitarbeiter ein, kann eine langfristige

⁶⁷ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.8.

Mitarbeiterbindung und eine Basis für die eigene Planung geschaffen werden.⁶⁸ Der Grundstein für einen erfolgreichen Wiedereinstieg muss bereits gelegt werden, bevor der Mitarbeiter in Elternzeit geht.

6.1.1 Familienfreundliche Unternehmenskultur

Bereits vor familienbedingten Auszeiten der Mitarbeiter muss eine familienfreundliche Unternehmenskultur integriert werden. Eine Unternehmenskultur kann als Gesamtheit aller relevanten Werte und Normen des Unternehmens definiert werden.⁶⁹ Sie hat zum Ziel, das Unternehmen so zu formen, dass sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren können.⁷⁰ Sie soll die Verantwortung der Mitarbeiter für ihre Familien akzeptieren und unterstützen. Zentrales Element einer solchen Unternehmenskultur ist das Vertrauen der Geschäftsführung in die Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter als auch das Wissen der Mitarbeiter, dass familiäre Belange ohne Nachteile im Unternehmen geäußert werden können. Der Rückhalt in der Unternehmensleitung ist einer der wichtigsten Voraussetzungen, damit familienfreundliche Maßnahmen überhaupt wirken und in Anspruch genommen werden. Eine gelebte familienbewusste Führungsphilosophie beinhaltet, dass Unternehmens- und Personalleiter sich für die Belange der werdenden oder berufstätigen Eltern interessieren und einsetzen.⁷¹ Wenn Führungsverantwortliche Verständnis für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zeigen, fühlen sich die Mitarbeiter in ihrer ganzen Person angenommen. Es ist besonders wichtig, dass Führungsverantwortliche selbst die Vereinbarkeit vorleben oder ein entsprechendes Leitbild für das Unternehmen erstellen. Kennzeichnend für eine familienbewusste Unternehmenskultur ist also die Berücksichtigung und Akzeptanz der familiären Verpflichtungen sowohl von Führungsverantwortlichen als auch

⁶⁸ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.10.

⁶⁹ Vgl. Beiten, M.: Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, in: Bröckermann R. (Hrsg.), S.54.

⁷⁰ Vgl. Jung, H: Personalwirtschaft, 8. A., München u.a. 2008, S.24.

⁷¹ Caspar, S./Kirchmann, A./Seibold, B. u.a.: Kinder, Konflikt, Karriereknick, in: Institut für Angewandte Wirtschaftsförderung (Hrsg.), Stuttgart u.a. 2005, S.96f.

von dem Kollegenkreis.⁷² Viele familienfreundliche Maßnahmen setzen von Kollegen neben Verständnis und Rücksicht gegenseitige Absprachen voraus. Damit eine solche Atmosphäre systematisch gefördert wird, haben sich vor allem Teamgespräche als besonders geeignet heraus gestellt. Mitarbeiter können sich über fachliche und private Themen austauschen, Arbeitspläne erstellen und Arbeitseinsätze miteinander absprechen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die „Väterförderung“. Während die Erwerbsorientierung der Frauen zunimmt, wächst, wenn auch längst nicht in gleichem Maße, die Familienorientierung der Männer und damit die Bereitschaft eines Engagements bei der Betreuung und Erziehung der Kinder. Das führt dazu, dass mit den Vätern ein wesentlich größerer Arbeitnehmerkreis als bislang mit den Problemen der Balance von Berufs- und Familienleben konfrontiert wird. Allerdings stoßen Väter noch immer häufig auf Unverständnis bei Kollegen und Führungsverantwortlichen, wenn sie sich stärker um ihre Kinder kümmern wollen. Sie äußern daher ihre Bedürfnisse und Wünsche viel zurückhaltender als Mütter. Bleiben aber die Bedürfnisse und Konflikte der Männer bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unberücksichtigt, leiden ihre Motivation, ihr Engagement, ihre Zufriedenheit und damit die Qualität ihrer Arbeit darunter. Eine familienbewusste Unternehmenskultur sollte deshalb sowohl Väter als auch Mütter mit familiären Verpflichtungen unterstützen.⁷³

6.1.2 Informations- und Planungsgespräche

Durch die Information, Beratung und gemeinsame Planung soll das strategische Ziel einer Erwartungs- und Planungssicherheit für die Mitarbeiter und das Unternehmen geschaffen werden. Damit die berufliche Entwicklung mit der Geburt eines Kindes nicht völlig aus den Augen verloren wird, sollte möglichst frühzeitig ein Informations- und Planungsgespräch stattfinden.

⁷² Vgl. Lange, U.: Erfolgsfaktor Beruf & Familienmanagement, Hamburg 2006, S.58.

⁷³ Vgl. Lange, U.: Erfolgsfaktor Beruf & Familienmanagement, Hamburg 2006, S.58f.

Arbeitgeber können durch Informationen über rechtliche und betriebliche Rahmenbedingungen werdende Eltern wesentlich unterstützen. Dabei sollen Mitarbeiter über den Mutterschutz, die Elternzeit, das Elterngeld, über mögliche Arbeitsmodelle während und nach der Elternzeit und die Kinderbetreuung informiert werden.⁷⁴ Wichtig dabei ist, dass auf die individuellen Bedürfnisse und Vorstellungen der Mitarbeiter eingegangen wird.

Die Entwicklung von ersten Vorstellungen über die Dauer der Elternzeit ist für beide Seiten vorteilhaft. Das Unternehmen kann sich rechtzeitig um eine geeignete Vertretungslösung bemühen und die Mitarbeiter können sich bereits vor der Elternzeit ein Bild von den infrage kommenden Wiedereinstiegsmöglichkeiten machen.

Die rechtlichen Regelungen und Fristen der Elternzeit bilden dabei den Rahmen für eine erste Grobplanung. Wer Elternzeit beanspruchen will, muss diesen Wunsch spätestens sieben Wochen vor Beginn der Elternzeit dem Arbeitgeber mitteilen. Dabei soll gleichzeitig angegeben werden, für welche Zeiten innerhalb von zwei Jahren Elternzeit in Anspruch genommen wird (§ 16 Abs. 1 S.1 BEEG).

Damit eine Planungssicherheit geschaffen werden kann, empfiehlt sich ein weiteres Planungsgespräch innerhalb der ersten sechs Monate nach der Geburt des Kindes zu führen.⁷⁵

6.1.3 Auswertung der Frage: Maßnahmen der I.Phase

Bereits vor Beginn der familienbedingten Auszeit müssen Maßnahmen ergriffen werden, die einen möglichst zeitnahen Wiedereinstieg des Mitarbeiters bewirken. Informations- und Planungsgespräche können dabei helfen, die Auszeit möglichst genau zu kalkulieren und Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden Unternehmen und Kommunen des Landkreises

⁷⁴ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.10f.

⁷⁵ Vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher berufliche Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.15f.

Ludwigsburg befragt, welche Maßnahmen ergriffen werden, um den Wiedereinstieg vor der familienbedingten Auszeit zu planen. Dabei wurden drei Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Zudem waren Mehrfachantworten möglich. Unter „Sonstiges“ wurden keine weiteren Angaben gemacht.

Tabelle 5: Maßnahmen vor der familienbedingten Auszeit

Antwortmöglichkeiten	Unternehmen		Kommunen	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Angebot eines Informationsgespräches über rechtliche und betriebliche Rahmenbedingungen	22	28	10	36
Entwicklung von ersten Vorstellungen über die Dauer der Elternzeit	14	18	16	57
bisher auf keine	43	54	2	7
Insgesamt	79	100	28	100

Quelle: Eigene Darstellung

28 Prozent der Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern ein Informationsgespräch über rechtliche und betriebliche Rahmenbedingungen an. 18 Prozent der Unternehmen entwickeln bereits vor der familienbedingten Auszeit des Mitarbeiters, Vorstellungen über die Dauer der Elternzeit. Erstaunlich viele Unternehmen (54 Prozent) ergreifen keine Maßnahmen. Es entsteht dadurch Ungewissheit auf beiden Seiten. Für das Unternehmen sind die Überbrückungskosten nur schwer abschätzbar und der Mitarbeiter könnte durch eine längere Auszeit wichtige Entwicklungen verpassen und den Anschluss zum Unternehmen verlieren.

Ein Großteil der befragten Kommunen hingegen ergreift Maßnahmen vor der familienbedingten Auszeit ihrer Mitarbeiter. 57 Prozent der Kommunen entwickeln bereits vor der Auszeit ihrer Mitarbeiter erste Vorstellungen über die Dauer der Elternzeit. Dieses Ergebnis ist positiv zu bewerten, denn von der frühzeitigen Planung der beruflichen Auszeit und eines frühen Wiedereinstieges profitieren beide Seiten.

In einem solchen Gespräch sollte es bereits zu konkreten Überlegungen für einen Wiedereinstieg kommen.

6.2 II. Phase: Während der familienbedingten Auszeit

Die strategischen Ziele während der familienbedingten Auszeit bestehen darin die Qualifikation des Mitarbeiters zu erhalten, in Kontakt zu bleiben und den Wiedereinstieg gut vorzubereiten. Durch den fortschreitenden Fachkräftemangel müssen sich Arbeitgeber verstärkt um die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter bemühen. Einmal erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten reichen heute in der Regel nicht mehr für ein ganzes Berufsleben aus. Qualifikationen müssen durch „lebenslanges Lernen“ erhalten und erweitert werden.⁷⁶ Arbeitgeber müssen sich frühzeitig und stetig um die Erhaltung und Förderung des vorhandenen Mitarbeiterpotenzials kümmern. Während der familienbedingten Auszeit kommt es also auf den Erhalt der Qualifikation und auf den guten Kontakt zwischen Unternehmen und Mitarbeiter an. Nur so ist sicherzustellen, dass Mitarbeiter den Bezug zum Unternehmen nicht verlieren und ein erfolgreicher Wiedereinstieg möglich ist.⁷⁷

6.2.1 Qualifikationen erhalten

Die Qualifikation der Mitarbeiter kann auch während der Elternzeit gefördert werden. Denkbar wären bspw. Urlaubs- und Krankheitsvertretungen, die Mitarbeit in befristeten Projekten bzw. die Teilzeitarbeit während der Elternzeit.⁷⁸

Die Elternzeit muss nicht zwangsläufig den vollkommenen Ausstieg aus dem Beruf bedeuten. Werden Mitarbeitern zeitlich befristete Tätigkeiten angeboten, benötigen Unternehmen keine teuren Wiedereingliederungsmaßnahmen nach der Elternzeit. Zeitlich befristete Einsätze sind grundsätzlich während der gesamten Elternzeit möglich. Die Teilzeitarbeit während der Elternzeit ergibt sich aus den Regelungen des § 15 IV-VII BEEG.

⁷⁶ Vgl. Assig, D./Beck, A.: Frauen revolutionieren die Arbeitswelt, München 1996, S.91.

⁷⁷ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.19.

⁷⁸ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.21.

Danach muss der Arbeitgeber mehr als 15 Arbeitnehmer beschäftigen und das Arbeitsverhältnis ohne Unterberechnung länger als sechs Monate bestehen. Die regelmäßige Arbeitszeit soll zwischen 15 und 30 Wochenstunden für mindestens zwei Monate verringert werden, soweit dem Anspruch keine betrieblichen Gründe entgegenstehen und sieben Wochen vor Beginn der Tätigkeit schriftlich mitgeteilt wurde. Allerdings ist die Teilzeitarbeit während der Elternzeit der Elterngeldstelle zu melden. Das erzielte Einkommen aus einer befristeten Erwerbstätigkeit ist der Elterngeldstelle umgehend mitzuteilen, sofern die Erwerbstätigkeit nicht vorab geplant und angezeigt wurde.

Das Elterngeld für die Monate ohne Erwerbstätigkeit und für die Monate mit Teilzeitbeschäftigung wird dann gesondert berechnet. Nach § 2 Abs. 3 BEEG erhält der Mitarbeiter für die Monate der Teilzeittätigkeit 67 Prozent der Differenz zwischen dem maßgeblichen durchschnittlichen Einkommen vor der Geburt und dem maßgeblichen durchschnittlichen Einkommen in den Monaten des Elterngeldbezuges bei gleichzeitiger Teilzeittätigkeit.

Eine Teilzeitarbeit während der Elternzeit verhindert die Entwöhnung vom Berufsalltag und fördert das Wissen der Mitarbeiter. Zudem wird die Kommunikation zu Kollegen und Vorgesetzten aufrecht erhalten, sodass sich Mitarbeiter schnell wieder sehr eingebunden fühlen.⁷⁹

6.2.2 Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen

Das Angebot zur Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen während der Elternzeit lohnt sich für den Arbeitgeber. Die Eltern bleiben mit den Inhalten der Tätigkeit vertraut, werden auf den neusten Stand gebracht und müssen beim Wiedereinstieg nicht nachgeschult werden.⁸⁰ Um einen möglichst schnellen Wiedereinstiegsprozess zu garantieren, sind also Maßnahmen zur Anpassung der Kenntnisse und Fähigkeiten an die

⁷⁹ Vgl. Beiten, M.: Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, in: Bröckermann R. (Hrsg.), S.34f.

⁸⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.23f.

veränderten beruflichen Anforderungen sinnvoll. Dabei sind interne Weiterbildungsmaßnahmen denkbar, soweit ein betriebliches Schulungsangebot vorhanden ist. Es könnte auch ein Kollege, der Fachkenntnisse über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen besitzt, dem Mitarbeiter in Elternzeit für Fragen zur Verfügung stehen. Spezielle Veränderungen und aktuelle Abläufe könnten individuell erklärt werden, sodass ein früher beruflicher Wiedereinstieg gefördert wird und die Eingewöhnungsphase nach der Elternzeit weniger zeitaufwändig wäre. Weiterbildungsmaßnahmen, die vom Unternehmen selbst organisiert und durchgeführt werden können, verursachen geringe Zusatzkosten. Für Unternehmen, die nicht über die Ressourcen für ein eigenes Weiterbildungsprogramm verfügen, kann sich die Nutzung externer Dienstleister anbieten.⁸¹ Eine genaue Abstimmung bei Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, besonders unter Berücksichtigung von Familienaufgaben, ist für Mitarbeiter in Elternzeit sehr wichtig. Daraus ergeben sich dann Ort, Dauer und Termin einer Maßnahme. Eine genaue Absprache, die die persönlichen Umstände der Mitarbeiter berücksichtigt, verhindert die Überforderung der Mitarbeiter. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die für Mitarbeiter mit Familienpflichten nicht zu bewältigen sind, sind oft ineffektiv und kosten unnötig Zeit und Geld.

6.2.3 Kontakthaltmöglichkeiten

Der Enge Kontakt zwischen Unternehmen und Mitarbeitern in Elternzeit ist ein wesentlicher Baustein für einen frühzeitigen Wiedereinstieg ins Berufsleben. Er verhindert das Entstehen einer großen Distanz zwischen Berufs- und Familienleben und ermöglicht einen kontinuierlichen Informationsaustausch. Der Aufbau einer funktionierenden Kommunikation zwischen dem Unternehmen und Mitarbeitern in Elternzeit ist eine wichtige Voraussetzung für eine familienorientierte Personalpolitik.⁸² Eine gezielte Begleitung

⁸¹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Familienbewusste Personalpolitik, Berlin 2008e, S.22.

⁸² Vgl. Beiten, M: Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, in: Bröckermann R. (Hrsg.), S.46f.

während der Familienphase und beim Wiedereinstieg ist nur durch einen regelmäßigen Kontakt und einer Beratung möglich. Der Kontakt muss von beiden Seiten gepflegt werden. Allerdings ist ein aktives Zugehen des Unternehmens auf die Mitarbeiter hilfreich.⁸³

Es gibt verschiedene Wege Mitarbeiter in Elternzeit über aktuelle Entwicklungen aus dem Unternehmen zu informieren und damit in Kontakt zu bleiben. Hierbei ist zum einen das Mentoring zu nennen. Dem Mitarbeiter in Elternzeit wird dabei ein erfahrener Kollege als Mentor zur Seite gestellt. Als zuständige Kontaktperson informieren sie über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen, haben ein offenes Ohr für alle Belange, die eine gute Balance von Familie und Arbeitswelt betreffen und vertreten die Interessen des Mitarbeiters.⁸⁴

Ein weiterer guter Weg, um den Informationsfluss zu sichern, sind interne Informationsmedien. Je nach Größe des Unternehmens, könnte dies die Betriebszeitung sein, die die Mitarbeiter weiter beziehen können, das Intranet, zu dem die Mitarbeiter auch von zu Hause aus einen Zugang erhalten, oder Newsletter, die die wichtigsten betrieblichen Neuigkeiten zusammenfassen.⁸⁵ Das Intranet wirkt dabei wie ein virtuelles schwarzes Brett, das allerdings eine aufwändigere Installation erfordert. Es soll für den Austausch von Informationen genutzt werden. Für alle Informationen, die im Unternehmen allgemein bekannt gemacht werden können, ist es nutzbar. So können bspw. Stellenausschreibungen, Terminankündigungen oder Initiativen des Unternehmens bekannt gemacht werden.

Des Weiteren ist es wichtig, dass Mitarbeiter in Elternzeit an Betriebsfesten oder Betriebsausflügen teilnehmen dürfen. Vor allem das Einbeziehen des Lebenspartners und der Kinder würde zum besseren Verständnis der privaten Belange des Mitarbeiters führen.

Das Unternehmen würde durch das Einbeziehen der Familie nicht nur Interesse am familiären Umfeld des Mitarbeiters signalisieren, sondern auch

⁸³ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Familienbewusste Personalpolitik, Berlin 2008e, S.22.

⁸⁴ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.27.

⁸⁵ Vgl. ebenda.

seine familienfreundliche Orientierung untermauern. Insgesamt sind alle Maßnahmen, die den Kontakt fördern hauptsächlich eine Frage der Organisation, die wenig Geld kosten.⁸⁶

6.2.4 Das Rückkehrgespräch

Ein Rückkehrgespräch ist eine spezielle Form des Mitarbeitergespräches. Es dient dazu, die berufliche Entwicklung mit dem einzelnen Mitarbeiter zu planen und individuelle Lösungen entsprechend der persönlichen Lebenssituation der Mitarbeiter zu entwickeln.⁸⁷

Das Rückkehrgespräch sollte einige Monate vor Ende der Elternzeit stattfinden. Strategische Ziele dieses Gespräches bestehen darin, Wünsche und Rahmenbedingungen für den beruflichen Wiedereinstieg abzugleichen und ein passendes Arbeitsmodell zu entwickeln. Bevor Mitarbeiter nach der Elternzeit an ihre alte Stelle zurück kommen, müssen in einem Rückkehrgespräch die genauen Bedingungen erörtert werden. Dazu gehören insbesondere, den Arbeitsumfang, die Arbeitstage und weitere Qualifikationen festzulegen.⁸⁸ Im Rückkehrgespräch können die Erwartungen des Mitarbeiters und die des Unternehmens abgeklärt werden. Es empfiehlt sich, Rückkehrgespräche kurz vor dem tatsächlichen Wiedereinstieg zu wiederholen und verbindliche Absprachen zu führen.

6.2.5 Auswertung der Frage: Maßnahmen der II.Phase

Ein früher beruflicher Wiedereinstieg kann durch verschiedene Maßnahmen während der Elternzeit vorbereitet und geplant werden. Wichtig dabei ist, die Mitarbeiter über unternehmerische Entwicklungen zu informieren und auf die Bedürfnisse und Vorstellungen beruflicher Entwicklungen

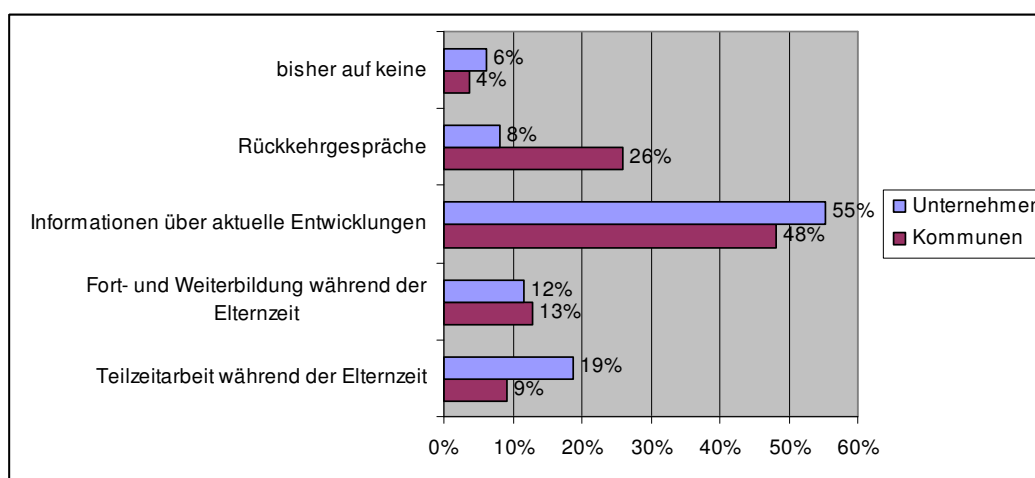
⁸⁶ Vgl. DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag u.a. (Hrsg.): Familienorientierte Personalpolitik, Berlin 2007, S.22.

⁸⁷ Vgl. DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag u.a. (Hrsg.): Familienorientierte Personalpolitik, Berlin 2007, S.20.

⁸⁸ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.29.

einzuweisen. Die bewusste Kontaktpflege während der Elternzeit ist ein hilfreiches Mittel, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und Planungssicherheit zu schaffen. In einer Stichprobenanalyse wurden 186 Unternehmen sowie 36 Städte und Gemeinden des Landkreises Ludwigsburg befragt. Dabei wurde untersucht, auf welche Maßnahmen Arbeitgeber zurückgreifen, um den Wiedereinstieg während der Elternzeit zu fördern.

Abbildung 7: Maßnahmen während der familienbedingten Auszeit



Quelle: Eigene Darstellung

Es wurden fünf Antwortmöglichkeiten vorgegeben, wobei die Arbeitgeber mehrere Maßnahmen ankreuzen konnten, soweit diese zutreffend waren. Unter „Sonstiges“ konnten weitere Maßnahmen angegeben werden, wobei von den Unternehmen, als auch von den Kommunen keine Angaben gemacht wurden. Besonders hervorzuheben ist das hohe Engagement der Unternehmen mit 55 Prozent und der Kommunen mit 48 Prozent ihre Mitarbeiter während der Elternzeit über aktuelle Entwicklungen zu informieren. Vor allem diese Maßnahme signalisiert Mitarbeitern, dass sie weiterhin einen Platz im Unternehmen haben. Dadurch werden Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden und motiviert, so bald wie möglich wieder in den Beruf zurück zukehren. Erstaunlich wenig Unternehmen (8 Prozent) führen Rückkehrgespräche, die allerdings notwendig sind, um einen

frühen Wiedereinstieg vorzubereiten und zu planen. Im Bereich der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen während der Elternzeit besteht noch ein großer Handlungsbedarf sowohl bei den Unternehmen mit 12 Prozent, als auch bei den Kommunen mit 13 Prozent.

Insbesondere ist eine Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter an den technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel notwendig, um einen guten Stamm an Fachkräften erhalten zu können.

Desto länger die Auszeit ohne Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen besteht, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter den Anschluss verlieren und nicht mehr in ihren Beruf zurückkehren oder hohe Kosten für die Wiedereingliederung des Mitarbeiters entstehen. Insgesamt ergreifen die meisten Arbeitgeber Maßnahmen während der Elternzeit, um den frühen Wiedereinstieg ihrer Mitarbeiter zu fördern und Planungssicherheit zu schaffen.

6.3 III. Phase: Nach der familienbedingten Auszeit

Nach der familienbedingten Auszeit soll ein möglichst reibungsloser Wiedereinstieg ermöglicht werden. Die Herausforderung besteht vor allem darin, möglichst frühzeitig ein geeignetes Arbeitsmodell zu finden. Der Mitarbeiter soll durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes, als auch durch die Unterstützung bei der Kinderbetreuung schnell in die Arbeitsabläufe integriert werden.

Dabei müssen die Bedürfnisse des Mitarbeiters mit den beruflichen Anforderungen abgeglichen werden. Je besser dieser Kompromiss gelingt, umso früher und motivierter kehren Mitarbeiter nach der familienbedingten Auszeit an den Arbeitsplatz zurück.⁸⁹ Ziel ist es, dem Mitarbeiter die Balance zwischen Berufs- und Familienleben zu ermöglichen, einen frühen beruflichen Wiedereinstieg zu bewirken und damit die Kosten für eine Neueinstellung, Überbrückung und Qualifizierung zu senken.

⁸⁹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.9.

6.3.1 Flexibilisierung der Arbeitszeit

Im Rahmen einer familienorientierten Personalpolitik stellt die Arbeitszeitflexibilisierung eines der wichtigsten Instrumente dar.

Flexible Arbeitszeitmodelle bieten Arbeitnehmern die Chance, Berufs- und Familienleben besser vereinbaren zu können.⁹⁰ In einer Studie des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), die in Kooperation mit dem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut in der Hans-Böckler-Stiftung und dem Deutschen Gewerkschaftsbund erstellt wurde⁹¹, gab die Mehrheit der Mütter und Väter an, dass sie gerne weniger arbeiten würden, um ihren Familienpflichten nachkommen zu können und den größten Handlungsbedarf bei den familienfreundlichen Arbeitszeiten sehen. Das Ziel der Arbeitszeitflexibilisierung ist es, die starren und fixierten, zeitlichen Strukturen aufzulösen und an ihrer Stelle eine anpassungsfähige Arbeitszeitgestaltung nach den individuellen Wünschen des Arbeitnehmers zu ermöglichen.⁹² Hierbei ist besonders wichtig, dass die Arbeitszeit auf individueller Ebene ausgehandelt wird, sodass auf die Bedürfnisse und Vorstellungen des einzelnen Mitarbeiters eingegangen werden kann. Werden flexible Arbeitszeitmodelle kollektiv, also für alle Mitarbeiter eines Unternehmens festgelegt, ohne diese einzubeziehen oder ihnen eine Wahl zu geben, ob sie flexible Arbeitszeiten oder die Standardarbeitszeit vorziehen, könnte dies zur Unzufriedenheit des Mitarbeiters führen und eine geringere Arbeitsproduktivität bewirken.⁹³

Eine erhöhte Zeitsouveränität soll aber dazu führen die Arbeitszufriedenheit unter den Mitarbeitern zu erhöhen, die Fehlzeiten und Stresspotenziale zu verringern.

⁹⁰ Vgl. König, H: Familienbewusste Personalpolitik in Unternehmen, Hamburg 2008, S.55f.

⁹¹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb, Berlin 2008f, S.13f.

⁹² Vgl. Olfert, K. (Hrsg.): Kompakt-Training. Personalwirtschaft, 4. A., Ludwigshafen 2004, S.103.

⁹³ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Familienorientierte Arbeitszeitmuster – Neue Wege zu Wachstum und Beschäftigung, Berlin 2005, S.24f.

In der Praxis existiert eine Fülle von Arbeitszeitmodellen. Eine grobe Einteilung lässt sich durch die Art der Arbeitserfassung vornehmen. Zum einen kann die Arbeitszeit an sich, meistens durch Arbeitszeiterfassungssysteme (Arbeitszeitkonten), dokumentiert werden. Häufig sind Arbeitszeiterfassungssysteme computergestützt und können unterschiedliche Arbeitszeiten schnell aufzeichnen.⁹⁴ Die systematische Erfassung der Arbeitszeiten ist nicht nur ein Kontrollinstrument für den Arbeitgeber, sondern kann auch in Verbindung mit Tätigkeiten oder Arbeitsbereichen einzelne Betriebsabläufe effektiver gestalten lassen. Wichtig dabei ist, dass die Arbeitszeiterfassungssysteme einfach zu handhaben sind und eine gute Auswertung bzgl. Zeit-, Personal-, und Kostenaufwand möglich ist.⁹⁵ Zum anderen besteht aber auch die Möglichkeit, dass nicht die Zeit sondern die Leistung bzw. das Ergebnis der Arbeit erfasst wird. Somit kann statt einer Zeitkontrollkultur eine Vertrauenskultur aufgebaut werden, die insgesamt zu einer effizienten Arbeitsorganisation beiträgt. Eine höhere Selbstverantwortung führt i.d.R. dazu, dass die Bindung ans Unternehmen gestärkt wird. Insgesamt sind flexible Arbeitszeiten, die die Koordination von Beruf und Familie ermöglichen, ein entscheidendes Wettbewerbsvorteil, um qualifizierte Fachkräfte mit Kindern einen frühen Wiedereinstieg zu ermöglichen oder für sich zu gewinnen.⁹⁶ Aus der Vielzahl der Möglichkeiten für Arbeitszeitflexibilisierungsmaßnahmen werden in dieser Arbeit ausgewählte Modelle vorgestellt.

6.3.1.1 Freie Pausenregelung

Unvorhergesehene Termine und Verpflichtungen sind vor allem bei Eltern mit kleinen Kindern festzustellen. Eine freie Pausenregelung könnte dabei

⁹⁴ Vgl. Bröckermann, R.: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 4. A., Stuttgart 2007, S.185.

⁹⁵ Vgl. Beiten, M: Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, in: Bröckermann R. (Hrsg.), S.29f.

⁹⁶ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.32.

helfen, den Verpflichtungen schnell nachkommen zu können, ohne dabei größere Freistellungen durchführen zu müssen.⁹⁷ Wichtig dabei ist, dass der zeitliche Rahmen bzw. die Höchstdauer der Pausen festgelegt wird. Zeitlich limitierte Pausen sind in allen Arbeitsbereichen sinnvoll, in denen eine bestimmte Tagesleistung erbracht wird. Dadurch kann gesichert werden, dass trotz Pausen das Tagespensum geschafft werden kann. Des Weiteren sollten genaue Absprachen über die Rahmenbedingungen der freien Pausenregelung zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmer, als auch unter den Kollegen getroffen werden. Nur so kann gesichert werden, dass die Abteilung immer erreichbar ist. Freie Pausenregelungen können die Arbeitszeit wirkungsvoll flexibilisieren und Mitarbeiter dabei unterstützen einem unvorhergesehenen Termin wie z.B. einem Arztbesuch des Kindes nachzukommen.⁹⁸

6.3.1.2 Gleitzeit, Jahresarbeitszeit

Mit der Einführung von Gleitzeit begann die Karriere variabler Arbeitszeiten auf Basis von Arbeitszeitkonten. Die Gleitzeit ist damit gewissermaßen die Urform des Arbeitszeitkontos und ist im Laufe der Zeit um zahlreiche neue Varianten ergänzt worden, die den ursprünglich eng fixierten Spielraum für variable Arbeitszeitgestaltung enorm erweitert haben.⁹⁹

Grundsätzlich bieten Gleitzeitmodelle Arbeitnehmern die Möglichkeit den Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit unter Berücksichtigung der Kernarbeitszeit frei wählen zu können, wobei die Dauer der täglichen Arbeitszeit festliegt. Die formale Regelung der Gleitzeit beinhaltet oftmals eine Kernarbeitszeit, um sicherzustellen, dass die Anwesenheit aller Mitarbeiter zu bestimmten Zeiten gewährleistet ist (z.B. 9.00-15.30Uhr).¹⁰⁰

⁹⁷ Vgl. DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag u.a. (Hrsg.): Familienorientierte Personalpolitik, Berlin 2007, S.8.

⁹⁸ Vgl. ebenda.

⁹⁹ Vgl. Olfert, K. (Hrsg.): Kompakt-Training. Personalwirtschaft, 4. A., Ludwigshafen 2004, S.104.

¹⁰⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.32.

Eine weitere Variante der Gleitzeit ist die variable Arbeitszeit. Hierbei wird keine Kernarbeitszeit festgelegt. Die Verteilung der Arbeitszeit wird jedem Mitarbeiter selbst überlassen, wobei die vereinbarte Wochenarbeitszeit eingehalten werden muss.¹⁰¹

Diese Gleitzeitregelung erfordert allerdings ein hohes Maß an Organisation und Koordination im Team. Die individuellen Arbeitszeiten müssen immer wieder mit Kollegen und Vorgesetzten abgesprochen werden, sodass Arbeitsabläufe nicht unterbrochen werden müssen. Wichtig dabei ist, dass ein möglichst großes Zeitfenster angeboten wird (z.B. 6.00-20.00Uhr). Nur dann ergibt sich für berufstätige Eltern ein hohes Maß an Flexibilität.¹⁰² Dabei wirkt das Unternehmen durch längere Ansprechzeiten dienstleistungsorientiert ohne dabei den Personalbestand vergrößern zu müssen. Kritisch zu sehen sind allerdings die täglichen, zeitintensiven Absprachen, die gehalten werden müssen, um Unstimmigkeiten zu vermeiden und offizielle Ansprechzeiten einzuhalten.

Eine weitere Grundvariante der Gleitzeit stellen Jahresarbeitszeitkonten dar. Mit der Jahresarbeitszeit können Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum, also nicht nur über einen Monat, Plus- und Minusstunden ansammeln. Es wird lediglich der Bemessungszeitraum von einem Jahr für die geschuldete Arbeitszeit festgelegt. Am Ende des Zeitraumes muss eine bestimmte, durchschnittliche Wochenarbeitszeit erreicht sein, wobei das Arbeitsentgelt monatlich gleich bleibt und die Verteilung der Arbeitszeit dem Arbeitnehmer weitgehend selbst überlassen ist. Die Arbeitszeit kann so an die Familienpflichten des Mitarbeiters angepasst werden.¹⁰³ Muss ein Mitarbeiter sein Kind auf Grund fehlender Betreuungsmöglichkeiten selbst betreuen, können Minusstunden angesammelt und zu einem späteren Zeitpunkt ausgeglichen werden. Hat der Mitarbeiter durch saisonale

¹⁰¹ Vgl. Olfert, K. (Hrsg.): Kompakt-Training. Personalwirtschaft, 4. A., Ludwigshafen 2004, S.104.

¹⁰² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.32.

¹⁰³ Vgl. Olfert, K. (Hrsg.): Kompakt-Training. Personalwirtschaft, 4. A., Ludwigshafen 2004, S.186.

Schwankungen oder durch das Fehlen von Kollegen Mehrarbeit zu leisten, können Überstunden gesammelt und anschließend abgebaut werden. Der Ausgleich von Plus- und Minusstunden sollte allerdings innerhalb eines Jahres möglich sein und mit dem Arbeitgeber abgestimmt werden. Für die angesammelten Stunden sollten keine Überstundenzuschläge gewährt werden. Dies würde eine höhere Flexibilität des Mitarbeiters und damit eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie verhindern.¹⁰⁴

6.3.1.3 Sonderurlaub

Sonderurlaub kann als Freistellung in dringenden Fällen gewährt werden. Dieser Urlaub ist unentgeltlich und schließt damit den Missbrauch weitgehend aus. Einen gesetzlichen Anspruch haben Mitarbeiter nicht. Der Arbeitgeber ist grundsätzlich nicht verpflichtet Sonderurlaub zu gewähren. Ein Anspruch besteht nur, wenn dieser im Arbeitsvertrag oder Tarifvertrag geregelt ist. Dem Arbeitgeber obliegt es aber nach § 616 BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) dem vorübergehend verhinderten Arbeitnehmer Sonderurlaub unter fortlaufender Zahlung der Vergütung zu gewähren. Beim unbezahlten Sonderurlaub sollen in dringenden Fällen kurzfristig einige Tage Urlaub erlaubt werden. Kurzzeitig führt dies zwar zu Mehrarbeit für die verbliebenen Kollegen, die aber durch ein gutes Betriebsklima wieder ausgeglichen werden kann.¹⁰⁵ Sonderurlaub ist nicht als Freizeit zu verstehen, sondern als Freistellung in dringenden Fällen. Damit kann die Maßnahme nicht nur auf Eltern mit Kindern angewendet werden, sondern auch auf alle anderen Mitarbeiter, die bspw. ihre Eltern pflegen müssen. So kann ausgeschlossen werden, dass unbezahlter Sonderurlaub bei Kollegen auf Unverständnis stößt.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Vgl. DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag u.a. (Hrsg.): Familienorientierte Personalpolitik, Berlin 2007, S.11.

¹⁰⁵ Vgl. Beiten, M: Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, in: Prof. Dr. Bröckermann R. (Hrsg.), S.39.

¹⁰⁶ Vgl. DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag u.a. (Hrsg.): Familienorientierte Personalpolitik, Berlin 2007, S.10.

6.3.1.4 Teilzeitarbeit

Das Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG) bietet Arbeitnehmern einen Anspruch auf Abschluss eines Teilzeitarbeitsvertrages unter bestimmten Voraussetzungen. Aus § 8 TzBfG ergibt sich, dass für den Anspruch einer Teilzeitbeschäftigung der derzeitige Arbeitsvertrag länger als sechs Monate besteht und der Arbeitnehmer die Verringerung und den genauen Umfang seiner Arbeitszeit, sowie die Verteilung der Stunden spätestens drei Monate vor Beginn der Teilzeit beantragen muss. Darüber hinaus müssen nach § 8 Abs. 7 TzBfG im Unternehmen selbst i.d.R. 15 Arbeitnehmer beschäftigt sein, wobei die Anzahl der Personen in Berufsausbildung nicht eingerechnet werden. Der Antrag des Arbeitnehmers kann allerdings abgelehnt werden, sofern diesem betriebliche Gründe, wie das Entstehen unverhältnismäßiger Kosten, entgegenstehen. Die Teilzeitregelungen gehen von einem partnerschaftlichen Verständnis der arbeitsrechtlichen Beziehungen aus.¹⁰⁷

Die Teilzeitbeschäftigung ist die Alternative zur Beschäftigung in Vollzeit und damit hinsichtlich flexibler Arbeitszeitmodelle sehr bedeutsam.

Dem Grundsatz nach ist die Teilzeitbeschäftigung noch keine flexible Arbeitszeitform, sondern sieht zunächst die Verkürzung der normalen Tarifarbeitszeit vor, d.h. die Wochen- bzw. Monatsarbeitszeit wird um einen bestimmten Prozentanteil des Vollbeschäftigungsverhältnisses reduziert. Diese Verkürzung meint jedoch nicht die tarifliche Regel einer generellen Arbeitszeitverkürzung, sondern die einzelvertragliche Regelung individueller Arbeitszeitbudgets, wobei dem Umfang der Verkürzung sowie dem Grad an Flexibilität keine Grenzen gesetzt sind.¹⁰⁸

Aus diesem Grund lässt sich eine Vielzahl von Teilzeitmodellen unterscheiden, die vom klassischen Halbtagsjob bis hin zu geringfügigen Beschäftigungen reichen.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Teilzeit – Alles was Recht ist, Bonn 2008, S.1f.

¹⁰⁸ Vgl. ebenda.

¹⁰⁹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.33.

Weiterhin kann die Teilzeitarbeit mit nahezu allen anderen Arbeitszeitmodellen kombiniert werden.

Das klassische Teilzeitmodell sieht eine reduzierte tägliche Arbeitszeit vor. Dabei arbeitet der Mitarbeiter jeden Tag mit einem reduzierten Umfang der Arbeitszeit. Das Spektrum der Arbeitszeit reicht von wenigen Stunden am Tag bis hin zu einer Arbeitszeit knapp unterhalb der Vollzeitbeschäftigung. Wichtig dabei ist, dass geeignete Arbeitszeiten sowohl für den Mitarbeiter, als auch für das Unternehmen gefunden werden. Durch die festgelegte regelmäßige Arbeitszeit kann Planungssicherheit für beide Seiten geschaffen werden.¹¹⁰

Ein weiteres Modell stellt das variable Teilzeitmodell dar. Die reduzierte Arbeitszeit wird auf zwei bis fünf Tage in der Woche verteilt. Dabei kann an einigen Tagen in Vollzeit gearbeitet werden und dafür an anderen Tagen in geringerem Umfang. Die tägliche, wöchentliche oder monatliche Stundenzahl kann dabei variieren. Besonders geeignet ist dieses Modell wenn mit saisonalen Schwankungen im Unternehmen zu rechnen ist oder die Betreuungsmöglichkeiten für das Kind schwanken können.¹¹¹

Der frühe berufliche Wiedereinstieg nach der Geburt wird allerdings besonders durch die abgestufte Teilzeit gefördert. Dabei wird die Stundenzahl in zwei oder drei Stufen langsam aufgestockt. Die Mitarbeiter erhalten damit die Möglichkeit, sich nach der Elternzeit langsam an die beruflichen Anforderungen zu gewöhnen. Damit soll die Überforderung des Mitarbeiters, familiären und beruflichen Verpflichtungen nicht nachkommen zu können, vermieden werden. In einer ersten Phase arbeitet der Mitarbeiter nur wenige Stunden in der Woche, sodass genügend Zeit für die Organisation der Kinderbetreuung bleibt. Hat sich der Mitarbeiter an die veränderten Tagesabläufe gewöhnt, so kann in weiteren Phasen der Umfang der Arbeitszeit erhöht werden.¹¹²

¹¹⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.36.

¹¹¹ Vgl. ebenda.

¹¹² Vgl. Beiten, M: Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, in: Bröckermann R. (Hrsg.), S.33f.

Grundsätzlich eignen sich alle Teilzeitmodelle den Wiedereinstieg nach der Familiengründung zu fördern. Sie können mit den Öffnungszeiten externer Kinderbetreuungseinrichtungen abgestimmt werden und ermöglichen einen sanften Einstieg in den Berufsalltag.

6.3.1.5 Auswertung der Frage: Arbeitszeitgestaltung

In einigen Betrieben herrschen hinsichtlich der Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle noch Bedenken. Die Befürchtung, dass Betriebszeiten nicht abgedeckt werden, ist groß. Allerdings können Unternehmen durch die Flexibilisierung der Arbeitszeit profitieren. Zum einen wird dem Mitarbeiter mehr Flexibilität geboten, die wiederum zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt und zum anderen kann das Unternehmen durch verlängerte Ansprechzeiten ein positives Image erzeugen und durch die familienfreundliche Unternehmenskultur potentielle Fachkräfte mit Kindern gewinnen. Die Befragung der Unternehmen und Kommunen hat hinsichtlich der Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle Folgendes ergeben:

Tabelle 6: Umsetzung flexibler Arbeitszeitgestaltung

Welche Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung setzen Sie um?

Antwortmöglichkeiten	Unternehmen		Kommunen	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
freie Pausenregelung	16	9	18	21
Gleitzeit	22	13	26	31
Jahresarbeitszeit	47	28	5	6
Sonderurlaub	18	11	6	7
Teilzeitarbeit	66	39	29	35
bisher noch keine	0	0	0	0
Sonstige	0	0	0	0
Insgesamt	169	100	84	100

Quelle: Eigene Darstellung

Die befragten Arbeitgeber sollten die Arbeitszeitmodelle ankreuzen, die in ihrem Unternehmen umgesetzt werden. Es konnte festgestellt werden, dass in Unternehmen vor allem die Jahresarbeitszeit möglich ist.

Dabei können Arbeitnehmer sowohl Plus- als auch Minusstunden sammeln und zu einem spätern Zeitpunkt wieder ausgleichen. Der Mitarbeiter kann damit kurzfristigen Betreuungsdefiziten oder unvorhergesehenen Verpflichtungen nachkommen. Das Unternehmen profitiert auch davon, indem es sich an saisonale Schwankungen anpassen kann. Die Kommunen hingegen bieten ihren Mitarbeitern vor allem die Möglichkeit einer freien Pausenregelung (21 Prozent) und die Gleitzeit (31 Prozent) an. Dabei können die Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Kernarbeitszeit, die Pause, den Beginn und das Ende ihrer Arbeitszeit selbst festlegen. Das am häufigsten umgesetzte Arbeitszeitmodell ist die Teilzeitarbeit. Sowohl die Unternehmen mit 39 Prozent, als auch die Kommunen mit 35 Prozent setzen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Teilzeitmodelle um. Auch wenn die Einführung von Teilzeitmodellen zunächst einen höheren Organisationsaufwand bedeutet, zeigen sich doch gewichtige Vorteile für den Arbeitgeber. Das betrifft vor allem Aspekte der erhöhte Arbeitszufriedenheit und Arbeitseffizienz der Mitarbeiter, als auch die größere Flexibilität der Arbeitsabläufe. Die Teilzeitarbeit ist ein wichtiges Instrument den Wiedereinstieg von Mitarbeitern zu unterstützen.

6.3.2 Flexibilisierung der Arbeitsorganisation

Strategien zur Förderung eines frühen beruflichen Wiedereinstieges sind nicht nur auf der Ebene der Arbeitszeitflexibilisierung, sondern auch im Bezug auf die Arbeitsorganisation möglich. Dabei sind bspw. an Möglichkeiten für Mitarbeiter, auch von zu Hause aus arbeiten zu können oder auch an Job-Sharing zu denken. Über Art und Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitsorganisation bestimmen neben den Anforderungen und Besonderheiten der Branche und des Marktes auch individuelle Mitarbeiterstrukturen. Es bieten sich vielfältige Modelle an, wobei im Folgenden solche ausgewählt wurden, die besonders familienorientiert sind. Im Vordergrund stehen vor allem Aspekte einer potentiell kürzeren Elternzeit, ein sanfter Wiedereinstieg, geringere Ausfallzeiten bei familiären Betreuungsempässen und eine höhere Produktivität des Mitarbeiters.

6.3.2.1 Job-Sharing

Nach § 13 TzBfG stellt das Job-Sharing eine Unterform der Teilzeitarbeit dar. Dabei teilen sich zwei oder mehrere Mitarbeiter einen Arbeitsplatz. Ein Arbeitnehmer verrichtet seine Arbeit in Abstimmung mit einem zweiten oder dritten Arbeitnehmer innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens. Vorab muss zwischen Arbeitgeber und den Jobsharern geklärt werden, wie die Arbeitszeit und der Inhalt der Arbeit aufgeteilt werden soll. Dabei sollen individuelle Interessen und Zeitanforderungen der Jobsharer in die Aufteilung miteinbezogen werden.¹¹³ Durch die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter auch selbst untereinander bestimmen können, wer für welche Aufgaben zuständig ist, ist das Flexibilisierungspotential recht hoch, welches sich sowohl auf die Effizienz der Arbeit, da sie je nach ihren Fähigkeiten Aufgaben übernehmen können, als auch auf die Motivation positiv auswirkt. Die Kosten für die Umsetzung eines Job-Sharing-Modells können zunächst über den Kosten eines „normalen“ Arbeitsplatzes liegen. Es entstehen neben evtl. Kommunikationsschwierigkeiten auf Grund mehrerer Ansprechpartner, höhere Sozialabgaben und ein erhöhter administrativer Aufwand.¹¹⁴ Diese anfänglichen Nachteile können durch die positiven Effekte eines Job-Sharings ausgeglichen werden. Neben der Senkung der Fehl- und Fluktuationsrate, können vor allem qualifizierte Mitarbeiter in Führungspositionen ihre Tätigkeit fortsetzen und dem Unternehmen erhalten bleiben. Zudem kann die Zusammenarbeit der Jobsharer das Arbeitsklima und damit die Produktivität des Unternehmens insgesamt fördern.

6.3.2.2 Teleheimarbeit

Grundsätzlich werden unter dem Begriff Tlearbeit verschiedene Arbeitsformen zusammengefasst, bei denen Mitarbeiter mindestens einen Teil der Arbeit nicht im Unternehmen selbst erledigen.

¹¹³ Vgl. Jung, H: Personalwirtschaft, 8. A., München u.a. 2008, S.61.

¹¹⁴ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.40.

Damit umfasst die Telearbeit Tätigkeiten, die durch eine Informations- und Kommunikationstechnik unterstützt und räumlich entfernt vom Standort des Arbeitgebers durchgeführt werden.¹¹⁵

Bei der Teleheimarbeit erledigen die Mitarbeiter die gesamte Arbeit von zu Hause aus. Dies setzt allerdings voraus, dass die Tätigkeit auch von zu Hause aus zu bewältigen ist. Die konkrete Eignung ist stark von den branchenspezifischen betrieblichen Abläufen abhängig und im Einzelfall zu prüfen. Ein Arbeitsplatz in den Räumlichkeiten des Unternehmens existiert nicht. Der Kontakt wird durch Kommunikationsgeräte wie Telefon, Fax und E-Mail-Systeme ermöglicht, sodass die Umsetzung des Modells problemlos erfolgen kann. Vereinbarungen über Arbeitsziele und Termine müssen vorab mit dem Arbeitgeber getroffen werden. Die Übersendung der Arbeitsergebnisse erfolgt meistens mit Hilfe elektronischer Datenübermittlung.¹¹⁶ Dieses Arbeitsmodell eignet sich besonders gut den Wiedereinstieg von jungen Eltern zu erleichtern. So kann die Arbeitsleistung voll erbracht und die Versorgung des Kindes trotzdem gewährleistet werden. Der Arbeitgeber hat den Vorteil, dass ihm eine geschätzte Arbeitskraft erhalten bleiben kann und ein Arbeitsplatz im Unternehmen nicht zur Verfügung gestellt werden muss. Allerdings sind bei der Übermittlung von Daten die datenschutzrechtlichen Bestimmungen zu beachten.

6.3.2.3 Alternierende Telearbeit

Im Gegensatz zur Teleheimarbeit findet die alternierende Telearbeit sowohl an einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte (meistens in der eigenen Wohnung) als auch am betrieblichen Arbeitsplatz statt. Der Telearbeiter behält seinen Arbeitsplatz in der Betriebsstätte seines Arbeitgebers, auch

¹¹⁵ Vgl. Weisheit, J.: Alternierende Telearbeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in: Knauth, P. (Hrsg.): Erfolgsfaktor familienbewusste Personalpolitik, Bd. 16, Frankfurt am Main u.a. 2000, S.71ff.

¹¹⁶ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008b, S.41.

wenn Aufgaben teilweise von zu Hause aus erledigt werden.¹¹⁷ Diese Maßnahme erleichtert es Eltern, die Arbeitszeit im Unternehmen auf die notwendigen Zeiten zu reduzieren. So können Betreuungsaufgaben mit beruflichen Aufgaben verknüpft werden.¹¹⁸ Da der Arbeitgeber dem Mitarbeiter einen Arbeitsplatz zur Verfügung stellen muss, können die Kosten für die Einrichtung und Ausstattung des Arbeitsplatzes im Gegensatz zur Teleheimarbeit nicht oder nur in geringem Maße gespart werden.¹¹⁹ Allerdings können sich mehrer Mitarbeiter einen Arbeitsplatz teilen, da nur teilweise am betrieblichen Arbeitsplatz gearbeitet wird und dieser dann ungenutzt wäre. Zudem sind die Mitarbeiter im betrieblichen Ablauf eingebunden und bleiben überdies im persönlichen und direkten Kontakt zu seinem Arbeitgeber und seinen Kollegen. Diese Maßnahme ist sehr familienorientiert zu bewerten. Sie bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, die Zeit für die Erwerbsarbeit und Familienarbeit selbst einzuteilen. Ist die Anwesenheit im Unternehmen erforderlich, kann im Büro gearbeitet werden. Müssen Aufgaben wie bspw. die Vorbereitung einer Teambesprechung nicht im Unternehmen selbst erledigt werden, kann hingegen von zu Hause aus gearbeitet werden. Damit kann Mitarbeitern weiterhin eine Vollzeitarbeit ermöglicht und die Elternzeit potenziell verkürzt werden.

6.3.2.4 Auswertung der Frage: Arbeitsorganisation

Mit der Geburt eines Kindes ändert sich der Zeitplan eines Mitarbeiters. Die mit einem beruflichen Wiedereinstieg verbundene Doppelrolle zwischen Kinderzimmer und Arbeitsplatz stellt Mitarbeiter und Arbeitgeber vor neuen Herausforderungen. Der vorher wohldurchdachte Organisationsplan kann schnell durch unvorhergesehene Verpflichtungen kippen.

¹¹⁷ Vgl. Weisheit, J.: Alternierende Telearbeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in: Knauth, P. (Hrsg.): Erfolgsfaktor familienbewusste Personalpolitik, Bd. 16, Frankfurt am Main u.a. 2000, S.71ff.

¹¹⁸ Vgl. Beiten, M: Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, in: Bröckermann R. (Hrsg.), S.42.

¹¹⁹ Vgl. Weisheit, J.: Alternierende Telearbeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in: Knauth, P. (Hrsg.): Erfolgsfaktor familienbewusste Personalpolitik, Bd. 16, Frankfurt am Main u.a. 2000, S.71ff.

Eine flexible Arbeitsorganisation kann eine evtl. Überforderung der Mitarbeiter vermeiden. In welchen Bereichen noch Handlungsbedarf besteht wurde anhand einer Befragung untersucht. Dabei wurden die Arbeitgeber dahingehend befragt, welche Modelle flexibler Arbeitsorganisation umgesetzt werden.

Tabelle 7: Umsetzung flexibler Arbeitsorganisation

Antwortmöglichkeit	Unternehmen		Kommunen	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Job-Sharing	32	36	17	63
Teleheimarbeit	10	11	2	7
Alternierende Telearbeit	39	44	7	26
bisher noch keine	8	9	1	4
Sonstige	0	0	0	0
Insgesamt	89	100	27	100

Quelle: Eigene Darstellung

Die alternierende Telearbeit wird von den befragten Unternehmen am häufigsten (44 Prozent) umgesetzt. Das Ergebnis ist nicht verwunderlich, da in vielen Branchen einige Aufgaben auch von zu Hause aus erledigt werden können. Allerdings halten sich die Unternehmen beim Angebot der Teleheimarbeit mit 11 Prozent zurück. Die Mitarbeiter erledigen die gesamte Arbeit von zu Hause aus und haben dementsprechend einen geringen Kontakt zum Unternehmen. Auch wenn die Kosten durch eine Teleheimarbeit gespart werden können, ist die Befürchtung groß, dass Aufgaben nicht termingerecht erledigt werden und Missverständnisse entstehen können.

Das am häufigsten angebotene Modell von den Kommunen ist das Job-Sharing (63 Prozent). Mehrere Mitarbeiter teilen sich einen Arbeitsplatz und können sich die Arbeitszeit und den Inhalt der Arbeit aufteilen. Damit ist sichergestellt, dass der Arbeitsplatz voll genutzt wird. Allerdings besteht vor allem bei der alternierenden Telearbeit mit 26 Prozent ein Handlungsbedarf. Können Aufgaben auch von zu Hause aus erledigt werden, ohne gegen gesetzliche Vorschriften zu verstoßen, sollten Mitarbeitern mit

Familienpflichten die Möglichkeit geboten werden. Denn ein beruflicher Wiedereinstieg kann vor allem dann erreicht werden, wenn Eltern genügend Zeit für die Kinderbetreuung haben und die Flexibilität bei Engpässen gegeben ist.

6.3.3 Unterstützung bei der Kinderbetreuung

Die passende Kinderbetreuung ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Eltern überhaupt berufstätig sein können. Grundsätzlich sind die Bereitstellung einer flächendeckenden Kinderbetreuungsinfrastruktur und die Erfüllung des Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz in erster Linie öffentliche Aufgaben.¹²⁰ Angesichts bestehender Defizite, insbesondere bei der Betreuung von unter 3-jährigen Kindern sowie dem überwiegend nicht den zeitlichen Erfordernissen berufstätiger Eltern angepassten Angebot, stellt die fehlende Möglichkeit zur erforderlichen Kinderbetreuung ein wesentliches Hindernis zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit sowohl während als auch nach der Elternzeit dar. Zwar haben sich Bund, Länder und Kommunen auf das gemeinsame Ziel geeinigt, bis zum Jahr 2013 für 35 Prozent der Kinder im Alter von unter drei Jahren einen Betreuungsplatz in einer Kindertageseinrichtung oder der Kindertagespflege zu schaffen¹²¹, so können Unternehmen ergänzend zu öffentlichen Angeboten selbst dazu beitragen, dass ihre Mitarbeiter eine geeignete Betreuung für ihre Kinder bekommen.

Eine betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung schafft Vorteile für beide Seiten. Erwerbstätige Mütter und Väter, die ihre Kinder während der Arbeitszeit gut betreut wissen, arbeiten stressfreier, motivierter und produktiver.¹²² Mitarbeiter, die sich also keine Sorgen um die Betreuung ihrer Kinder machen müssen, fallen seltener aus. Damit sinken die Aufwendungen für die Überbrückung von Ausfallzeiten, Ersatz und

¹²⁰ Vgl. Bouß, I.: Familie und Familienpolitik in Deutschland, Saarbrücken 2006, S.44f.

¹²¹ Vgl. Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.): Betreuung von Kindern unter 3 Jahren: Stand, Ausbau, Perspektiven, Stuttgart 2008, S.3.

¹²² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend u.a. (Hrsg.): Betriebliches Engagement in der Kinderbetreuung, Berlin 2008g, S.7.

Neueinstellung sowie für die Einarbeitung und Qualifizierung neuer Mitarbeiter. Arbeitgeber können dadurch eine schnelle Rückkehr aus der familiären Auszeit fördern und ein deutliches Signal für eine familienfreundliche Unternehmenskultur setzen.

6.3.3.1 Regelmäßige Kinderbetreuung

Der Arbeitgeber sollte zunächst den bestehenden und den zu erwartenden Betreuungsbedarf prüfen. Aus der Bedarfsanalyse wird dann deutlich werden, in welchem Umfang beschäftigte Mütter und Väter der Unterstützung bei der Kinderbetreuung bedürfen. Der Bedarf ist insbesondere von der Zahl der zu betreuenden Kindern und den zur Verfügung stehenden Betreuungsmöglichkeiten in Kindertageseinrichtungen abhängig. Ist der Bedarf hoch, so kann das Unternehmen selbst eine Kindertageseinrichtung betreiben oder hierfür eine neue juristische Person gründen, welche die Kindertageseinrichtung trägt. Grundsätzlich können nicht nur öffentliche, sondern auch privat-gemeinnützige und privat-gewerbliche Anbieter Träger von Kindertageseinrichtungen sein. Unternehmen können entweder allein oder mit anderen Unternehmen und/oder anderen Institutionen (Behörden, Hochschulen etc.) eine gemeinsame Kinderbetreuungsstätte eröffnen.¹²³ Dabei kann sich jedes Unternehmen/Institution je nach Betreuungsbedarf ein Belegungskontingent sichern. Verbundlösungen sind vor allem dann sinnvoll, wenn der Aufwand für eine betriebseigene Kinderbetreuungseinrichtung zu groß ist und die gemeinsame Kindertagesstätte in der Nähe des Betriebsgeländes wäre.¹²⁴ Durch eine eigene oder gemeinsam errichtete Kinderbetreuungseinrichtung kann das Betreuungsangebot passgenau auf die betrieblich erforderlichen Arbeitszeiten zugeschnitten werden und auf evtl. anfallende Mehrarbeitszeiten der Mitarbeiter flexibel reagiert werden. Zudem kann durch eine räumliche

¹²³ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Familienbewusste Personalpolitik, Berlin 2008e, S.18.

¹²⁴ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung, Berlin 2008h, S.12.

Nähe von Betreuungseinrichtung und dem Arbeitsplatz der Aufwand für Bring- und Holzeiten für die Mitarbeiter erheblich verringert werden und dadurch eine zusätzliche Entlastung erreicht werden.

Sind die Kosten und der Aufwand für eine betriebseigene Kinderbetreuung zu hoch, so können Belegplätze in Krippen, Kindergärten oder Horten bei kommunalen oder freien Trägern in bestimmter Anzahl reserviert werden.¹²⁵ Angesichts eines häufig wechselnden Betreuungsbedarfs ist dies eine gute Alternative zur betriebseigenen Einrichtung. Sollten bspw. in einer Phase mit geringem Betreuungsbedarf weniger Plätze als verabredet benötigt werden, kann der Träger diese anderweitig vergeben.¹²⁶ Im Gegenzug beteiligt sich das Unternehmen an der finanziellen Förderung der Tageseinrichtung. Der finanzielle Aufwand liegt jährlich pro Belegplatz bei ca. 2.500 Euro. Davon geht der ortsübliche Betreuungsbeitrag der Eltern ab.¹²⁷ Allerdings können die Aufwendungen für Belegplätze steuermindernd geltend gemacht werden. Diese Maßnahme entlastet Eltern bei der Suche nach geeigneten Betreuungsplätzen und unterstützt gleichzeitig den Weiterbestand von Betreuungseinrichtungen vor Ort.

Unternehmen können Mitarbeiter auch darin unterstützen, die Betreuung ihrer Kinder selbst zu organisieren, etwa im Rahmen einer Elterninitiative oder eines privaten Vereins.¹²⁸ Viele Elterninitiativen übernehmen als Träger der freien Jugendhilfe Verantwortung für den Aufbau und den Betrieb einer neuen Kindertageseinrichtung. Das Unternehmen selbst kann die Elterninitiative durch Geld- und/oder Sachmittel unterstützen und damit mit geringem Aufwand von dieser Maßnahme profitieren. Insgesamt kann berufstätigen Eltern auch durch eine geeignete Beratung und Vermittlung geholfen werden. Die Zusammenarbeit mit Tagespflegepersonen, Tagespflegevereinen und Au-pair-Agenturen kann dabei sehr hilfreich sein.

¹²⁵ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung, Berlin 2008h, S.14.

¹²⁶ Vgl. ebenda.

¹²⁷ Vgl. DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag u.a. (Hrsg.): Familienorientierte Personalpolitik, Berlin 2007, S.28.

¹²⁸ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Familienbewusste Personalpolitik, Berlin 2008e, S.19.

6.3.3.2 Notfallbetreuung

Auch wenn die regelmäßige Betreuung der Kinder gesichert ist, treten im Alltag berufstätiger Eltern häufig Situationen auf, die eine ergänzende Betreuung der Kinder notwendig machen. Unternehmen können für die Betreuung der Kinder Notfall-Einrichtungen anbieten. Diese stellen in Fällen, in denen die regelmäßige Betreuung ausfällt eine kurzfristige und bedarfsgerechte Betreuung zur Verfügung.¹²⁹ Die Kinder werden hierbei von qualifiziertem Fachpersonal betreut. Eine gute Alternative dazu, ist die Möglichkeit, die Kinder zeitweise in das Unternehmen mitzubringen, um kurzfristig entstehende Betreuungslücken zu schließen. Denkbar wären bspw. Spielecken im Unternehmen oder ein Eltern-Kind-Zimmer, sodass Eltern das Kind während der Arbeit für eine überschaubare Zeit selbst beaufsichtigen.

Eine weitere Betreuungslösung für Ausnahmefälle ist die Reservierung von Notfallplätzen in einer bestehenden Kindertageseinrichtung.¹³⁰ Das Unternehmen reserviert eine bestimmte Anzahl von Betreuungstagen im Jahr, die von den Kindern der Mitarbeiter in Notfallsituationen in Anspruch genommen werden können. Der Arbeitgeber stellt damit einen weitgehend ungestörten betrieblichen Ablauf sicher, indem unerwartete Situationen für Mitarbeiter abgedeckt werden.

6.3.3.3 Kinderbetreuungszuschuss

Die Möglichkeit, den Arbeitnehmern einen finanziellen Zuschuss zu den Kinderbetreuungskosten zu zahlen, wird bisher von Arbeitgebern wenig genutzt. Der Zuschuss ist in der Höhe variabel und muss nicht dem gesamten Personal gewährt werden. Der Zuschuss ist unter bestimmten Voraussetzungen für den Arbeitnehmer steuer- und sozialversicherungsfrei. Des Weiteren kann der Arbeitgeber in diesem Fall den Zuschuss als

¹²⁹ Vgl. DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag u.a. (Hrsg.): Familienorientierte Personalpolitik, Berlin 2007, S. 27.

¹³⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Familienbewusste Personalpolitik, Berlin 2008e, S.27f.

Betriebsausgabe steuerlich absetzen und spart somit Sozialversicherungsbeiträge. Der Zuschuss ist steuer- und sozialabgabenfrei, wenn die Voraussetzungen des § 3 Nr. 33 EStG (Einkommensteuergesetz) und des § 1 Arbeitsentgeltverordnung erfüllt sind. Das Kind darf noch nicht schulpflichtig sein und muss in einem Kindergarten oder einer vergleichbaren Einrichtung betreut werden. Der Zuschuss ist ausschließlich für die Kinderbetreuung zweckgebunden und wird zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn gezahlt.¹³¹ Auf diese Weise bieten Arbeitgeber einen Anreiz zur frühen Rückkehr, da Mitarbeiter finanziell entlastet werden.

6.3.3.4 Auswertung der Frage: Kinderbetreuung

Um herauszufinden, ob und in welchem Umfang Mitarbeiter bei der Kinderbetreuung unterstützt werden, wurden auf Grund einer Stichprobenanalyse Arbeitgeber aus dem Landkreis Ludwigsburg ausgewählt und dahingehend befragt.

Tabelle 8: Unterstützung bei der Kinderbetreuung

Wie unterstützen Sie Mitarbeiter bei der Kinderbetreuung?

Antwortmöglichkeiten	Unternehmen		Kommunen	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
eigene Kinderbetreuungseinrichtung	2	2	1	3
Belegplätze in Kinderbetreuungseinrichtungen reservieren	23	29	3	10
Notfallbetreuung	38	48	18	58
Kinderbetreuungszuschuss	6	8	5	16
bisher noch keine	10	13	4	13
Sonstige	0	0	0	0
Insgesamt	79	100	31	100

Quelle: Eigene Darstellung

¹³¹ Vgl. Rump, J. u.a.: Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Sternenfels 2008, S.56.

Die Unterstützung bei der Kinderbetreuung ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den beruflichen Wiedereinstieg nach der Geburt eines Kindes. Sie trägt dazu bei, dass Mitarbeiter ihren beruflichen Aufgaben sorgenfreier nachgehen können und damit nach einer familiären Auszeit schneller in den Beruf zurückkehren.

48 Prozent der Unternehmen und 58 Prozent der Kommunen bieten ihren Mitarbeitern eine Notfallbetreuung an. Damit wird gesichert, dass Mitarbeiter auch in Situationen, in denen die regelmäßige Betreuung ausfällt (z.B. die Tagesmutter wird krank) eine kurzfristige bedarfsgerechte Betreuung zur Verfügung gestellt wird und der Arbeitsablauf nicht unterbrochen werden muss. Allerdings gibt es noch einige Unternehmen (13 Prozent) und Kommunen (13 Prozent) die sich mit der Unterstützung bei der Kinderbetreuung zurück halten. Doch gerade mit der Kinderbetreuung steht und fällt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Es ist deshalb wichtig, sich gemeinsam mit den Mitarbeitern um ein geeignetes Betreuungsangebot zu kümmern, sodass Eltern frühzeitig in den Beruf zurückkehren.

6.4 Kommunale Handlungsmöglichkeiten

Die Kommunale Familienpolitik hat grundsätzlich den Auftrag eine verlässliche und bedarfsgerechte, soziale Infrastruktur vor Ort bereitzustellen und die Situation von Familien in besonderen Lebenslagen in den Bedarfsplanungen angemessen zu berücksichtigen. Die Zuständigkeit der Kommunen für die Erfüllung dieses Auftrages leitet sich aus Art. 28 Abs. 2 des Grundgesetzes (GG) ab, der die verfassungsrechtlich garantierte Allzuständigkeit der Gemeinden, Städte und Kreise für die Daseinsfürsorge beschreibt. Der rechtliche Rahmen kommunaler Familienpolitik ist ferner durch Art. 6 GG abgesteckt, der den Bund, die Länder und die Gemeinden verpflichtet, Familien zu schützen und zu fördern.

Der Kommune kommt im Rahmen einer familienorientierten Personalpolitik eine Doppelrolle zu.

Zum einen ist sie selbst Arbeitgeberin und kann zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für ihre eigenen Mitarbeiter familienfreundliche Maßnahmen umsetzen. Zum anderen übernimmt sie die Rolle eines Koordinators, welche betriebliche Maßnahmen miteinander vernetzt und Rahmenbedingungen für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor Ort schaffen kann.¹³²

Eine nachhaltige Strategie zur Bewältigung des demografischen Wandels ist Familienfreundlichkeit. Kommunen müssen als Standort so attraktiv sein, dass junge Familien vor Ort bleiben und sie sich potentiellen Neubürgern als attraktives Lebensumfeld anbieten. Familienfreundlichkeit ist auch für Unternehmen bei der Auswahl ihres Standortes ein wichtiger Faktor. Firmen siedeln sich insbesondere dort an, wo sie ein unterstützendes Umfeld für ihre Mitarbeiter vorfinden.¹³³ Zudem sehen Unternehmen in einer familienfreundlichen Umgebung größere Chancen junge Fachkräfte anwerben zu können.

Familienfreundlichkeit ist eine Querschnittsaufgabe, die einer konkreten Zuständigkeitsverteilung bedarf. Kommunen sollten ihr Planungshandeln transparent gestalten, Beteiligungsmöglichkeiten für Familien schaffen und regelmäßig über ihr familienfreundliches Handeln Bericht erstatten. Insbesondere sollten Kommunen selbst als familienfreundliche Arbeitgeber agieren. Ein familienfreundlicher Zugang zu behördlichen Dienstleistung ist eine wesentliche Voraussetzung.¹³⁴

¹³² Vgl. Gerlach, I./Juncke, D.: Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Unternehmen und Kommunen als familienpolitische Akteure, in: Schmidt, N. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Familienpolitik, Augsburg 2006, S.210.

¹³³ Vgl. Lipinski H.: Familienfreundliche Kommune: Luxus oder Notwendigkeit in finanziell schwierigen Zeiten?, in: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.): Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 1/2005, Stuttgart 2005, S.15-19.

¹³⁴ Vgl. Lipinski H.: Familienfreundliche Kommune: Luxus oder Notwendigkeit in finanziell schwierigen Zeiten?, in: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.): Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 1/2005, Stuttgart 2005, S.15-19.

Zentrales Handlungsfeld einer kommunalen Familienpolitik ist die ausreichende Bereitstellung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Nicht nur die bedarfsgerechte Anzahl von Betreuungsplätzen sondern auch die hohe pädagogische Qualität der Einrichtung muss durch Kommunen gesichert werden. Die Kommunen erbringen in diesem Zusammenhang ihren Beitrag entweder selbst oder durch freie Träger.¹³⁵ Dabei müssen Betreuungsangeboten in Notfällen und während der Ferienzeit genauso wie bedarfsgerechten Öffnungszeiten nachgekommen werden.

Ein weiteres Handlungsfeld stellt das familienfreundliche Wohnumfeld dar. Dies spiegelt sich vor allem in familienfreundlichen Preisen für Bauplätze und einer gut ausgebauten Nahversorgung wider. Die bedarfsgerechte Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr sichert Familien Mobilität. Des Weiteren sollten verkehrsberuhigte Spielplätze für Kinder zur Verfügung gestellt werden. Kinder werden durch Spielmöglichkeiten in ihrer Entwicklung gefördert, was dazu beiträgt, dass sich Familien in ihrer Umgebung wohl fühlen und dauerhaft bleiben.

Familien können auch durch entsprechende Anlaufstellen unterstützt werden. Die Anlaufstelle soll Familien eine Hilfestellung bieten und beratend tätig werden. Sie soll die Interessen der Familien mit den Anforderungen der Wirtschaft verknüpfen und damit eine ganzheitliche und unbürokratische Beratung ermöglichen. Viele Eltern begrüßen es, wenn sie auf Bildungs- und Beratungsangebote zurückgreifen können.¹³⁶

6.4.1 Lokale Bündnisse

Mit der Übernahme der Koordinationsfunktion für familienbewusste Maßnahmen von Unternehmen tragen Kommunen zur Lösung der Vereinbarkeitsproblematik bei. Die Koordinierung kann z.B. in Lokalen Bündnissen erfolgen.

¹³⁵ Vgl. Gerlach, I./Juncke, D.: Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Unternehmen und Kommunen als familienpolitische Akteure, in: Schmidt, N. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Familienpolitik, Augsburg 2006, S.209.

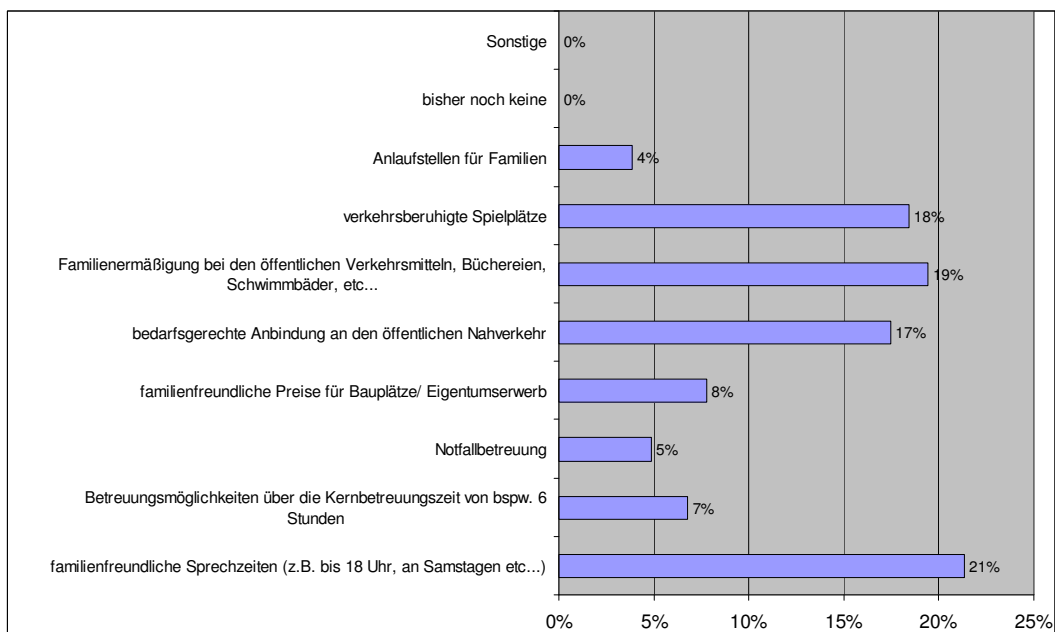
¹³⁶ Vgl. Statistische Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.): Familienfreundliche Kommune. Wege zu mehr Familienfreundlichkeit, Stuttgart 2007, S.1ff.

Die Bündnisse haben zum Ziel, Netzwerke zu schaffen, in denen sich Akteure für Familien engagieren. Dabei sollen konkrete Angebote die Situation von Familien verbessern, wie z.B. im Bereich der Kinderbetreuung und der Balance von Beruf und Familie. In diesem Zusammenhang sollten vor allem der öffentliche Sektor, Bürgerinitiativen und die Kirchen mit der Zielsetzung aktiv sein, die Kinderbetreuung auszubauen. Aber auch lokale Unternehmen sind wichtige Akteure, die für ihre Mitarbeiter Lösungen für die Vereinbarkeitsproblematik erarbeiten können. Bislang sind allerdings lokale Unternehmen in Bündnissen gering vertreten.¹³⁷ Dabei sollten in den Lokalen Bündnissen alle relevanten Akteure mitwirken, um nachhaltig Lösungen einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu finden.

6.4.2 Auswertung der Fragen: Kommunale Handlungsfelder

Kommunale Familienpolitik agiert vor allem im Bereich der nicht monetären Versorgung und der Schaffung, Erhaltung und Verbesserung eines förderlichen Lebensumfeldes für Familien. Familienfreundliche Strukturen und Rahmenbedingungen stellen einen wesentlichen Standortvorteil im Hinblick auf die Ansiedlung von Familien und Unternehmen dar. Anhand einer Befragung wurde untersucht, inwiefern familienfreundliche Strukturen und Rahmenbedingungen im Landkreis Ludwigsburg bereit gestellt werden. Dabei wurden alle 36 Städte und Gemeinden im Landkreis befragt, welche Maßnahmen ergriffen werden, um ortsansässige Familien zu unterstützen.

¹³⁷ Vgl. Gerlach, I./Juncke, D.: Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Unternehmen und Kommunen als familienpolitische Akteure, in: Schmidt, N. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Familienpolitik, Augsburg 2006, S.211.

Abbildung 8: Familienfreundliche Maßnahmen der Kommunen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Datenerhebung wurde in Form einer geschlossenen Frage mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten durchgeführt, wobei Mehrfachantworten möglich waren und unter „Sonstiges“ Maßnahmen hinzugefügt werden konnten. Aus Abbildung acht wird ersichtlich, dass von den 22 Kommunen, die an der Befragung teilgenommen haben, vor allem familienfreundliche Sprechzeiten (21 Prozent), Familienermäßigungen bei der Nutzung öffentlicher Einrichtungen (19 Prozent), verkehrsberuhigte Spielplätze (18 Prozent) und eine bedarfsgerechte Anbindung an den Nahverkehr (17 Prozent) angeboten werden. Der Handlungsbedarf im Bereich Familienfreundlichkeit vor Ort wurde von vielen Kommunen erkannt. Die Kommunen schaffen damit die Voraussetzungen, dass die Gründung einer Familie und die Realisierung von Kinderwünschen mit anderen Optionen, wie z.B. der Erwerbstätigkeit vereinbar sind. Allerdings besteht noch ein zentraler Handlungsbedarf im Bereich der Kinderbetreuung. Die Öffnungszeiten der Kindertageseinrichtungen sind weitgehend nicht an die Arbeitszeiten im Beruf angepasst. Betreuungsmöglichkeiten über die Kernbetreuungszeit von 6 Stunden werden zumeist nicht angeboten (7 Prozent).

Dabei ermöglichen vor allem angepasste Kinderbetreuungsmöglichkeiten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Des Weiteren wurden die Kommunen befragt, ob sie in Lokalen Bündnissen mitwirken. 17 Kommunen gaben an, sich an solchen Netzwerken nicht zu beteiligen. Wie bereits oben erläutert ist allerdings eine Zusammenarbeit im Bereich der Familienförderung besonders sinnvoll, da Maßnahmen effektiver entwickelt und umgesetzt werden können.

7 Zusammenfassung und Fazit

In den kommenden Jahren werden sowohl die Wirtschaft als auch die Gesellschaft mit den Anforderungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie noch stärker konfrontiert werden. Alle gesellschaftlichen Kräfte (Unternehmen, Kommunen, Gewerkschaften, Kirchen, Verbände etc.) müssen sich darauf einstellen, dass Mitarbeiter, die sich für eine Familie mit Kindern entscheiden, auf ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Beruf und Familie besonderen Wert legen werden. Die traditionellen Geschlechterrollen in der Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau werden sich auf Dauer wesentlich ändern. Auch bei Männern nimmt das Bedürfnis zu, je nach Lebensphase die Schwerpunkte in der Gestaltung beruflicher und familiärer Bereiche zu verschieben oder sogar ganz zu ändern. Zudem wird der demografische Wandel verstärkt zu einem Rückgang an qualifizierten Arbeitskräften führen. Im Rahmen einer familienorientierten Personalpolitik sollen die Bedürfnisse der Mitarbeiter erfasst und Maßnahmen entwickelt werden, die eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben und konkurrenzfähig im Wettbewerb um die „besten Köpfe“ zu sein, sind familienfreundliche Arbeitsbedingungen eine wichtige Voraussetzung. Für einen Arbeitgeber ist Familienfreundlichkeit daher von strategischer Bedeutung. Dies gilt insbesondere zur Förderung eines frühen beruflichen Wiedereinstieges nach der Familiengründung. Es rechnet sich für einen Arbeitgeber finanziell, die Potenziale erfahrener und qualifizierter Mitarbeiter mit Kindern zu nutzen.

Denn je länger die Elternzeit dauert, desto höher sind die Wiedereingliederungskosten. Kehren die Mitarbeiter nach der Elternzeit nicht an den Arbeitsplatz zurück, so hat der Arbeitgeber neben einem Qualifikationsverlust erhebliche Kosten für die Einstellung von Ersatzpersonal zu tragen. Arbeitgeber können aber maßgeblich dazu beitragen, den Wiedereinstieg zu fördern und die Qualifikation der Mitarbeiter während der Elternzeit zu erhalten und sich damit erfahrene Fachkräfte dauerhaft sichern.

Die Arbeit sollte eine strategische Vorgehensweise sowie mögliche Maßnahmen zur Förderung eines frühen beruflichen Wiedereinstieges aufzeigen. Dabei wurden familienfreundliche Maßnahmen vorgestellt, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familien verbessern können. Diese müssen allerdings passgenau und umfassend auf die Situation des einzelnen Mitarbeiters zugeschnitten sein. Ebenso wichtig für den Erfolg familienfreundlicher Maßnahmen ist, wie sie gelebt und akzeptiert werden. Den betroffenen Mitarbeitern muss daher stärker signalisiert werden, dass es dem Arbeitgeber wichtig ist, sie als aktives und qualifiziertes Personal zu erhalten und dass gleichzeitig ihre Bedürfnisse nach Zeit für die Familie akzeptiert werden. Der Grundstein für einen erfolgreichen Wiedereinstieg muss bereits gelegt werden, bevor der Mitarbeiter in die Elternzeit geht. Dabei sollen Führungskräfte und Personalverantwortliche in frühzeitigen Gesprächen mit dem Mitarbeiter die verschiedenen Bedürfnisse und Wünsche besprechen. Diese Gespräche sollten auf das Ziel gerichtet sein, den (vollständigen) Ausstieg zu verhindern oder einen möglichst raschen Wiedereinstieg zu planen. Familienfreundliche Strukturen und Prozesse müssen auf Vertrauen zu den Mitarbeitern basieren und ein Höchstmaß an Flexibilität aufweisen.

Um den Erfolg familienfreundlicher Maßnahmen nachhaltig zu sichern, kann das Audit Beruf & Familie als personalpolitisches Controlling-System eingesetzt werden. Es wurde von der Beruf und Familie gGmbH im Jahr 1995 von der gemeinnützigen Hertie-Stiftung ins Leben gerufen und hat die Förderung einer familienfreundlichen Politik in Unternehmen und

Institutionen zum Ziel. Dabei bietet das Audit Beruf & Familie Informationen, Beratung und Umsetzungshilfen zu einer familienfreundlichen Personalpolitik. Neben der Beurteilung von bereits vorhandenen familienfreundlichen Maßnahmen können Schwachstellen analysiert, Handlungsbedarf und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt und damit Veränderungs- und Entwicklungsstrategien eingeleitet werden. Darüber hinaus werden Ziele für eine familienorientierte Personalpolitik definiert. Ob diese erreicht worden sind, lässt sich durch eine Wiederholung des Audits nach zwei bis drei Jahren prüfen. Das Audit Beruf & Familie kann als multifunktionales Instrument zur Bewertung und Förderung einer familienorientierten Personalpolitik in allen Branchen und Betriebsgrößen, in Wirtschaftsunternehmen und im öffentlichen Dienst eingesetzt werden.¹³⁸

Die Balance von Familie und Arbeitswelt ist eine Aufgabe, die nicht nur die Wirtschaft oder die Politik allein betrifft, es bedarf vielmehr einer strategischen Zusammenarbeit all jener gesellschaftlicher Akteure, die Berührungspunkte zur Familie und ihren Mitarbeitern aufweisen. Weder ein privatwirtschaftliches Unternehmen noch eine Kommune kann sich angesichts der mittlerweile spürbaren demografischen Entwicklung erlauben, weiter auf die Ressourcen gut ausgebildeter und qualifizierter Mitarbeiter zu verzichten, für die häufig die Entscheidung für ein Kind gleichzeitig eine Entscheidung gegen die gewünschte Erwerbstätigkeit darstellt. Das Ziel einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie und damit die Förderung eines frühen beruflichen Wiedereinstieges wird leichter erreicht, wenn unternehmerische Maßnahmen und kommunale (staatliche) Regelungen stärker als bisher miteinander verzahnt werden.

¹³⁸ Vgl. König, H.: Familienbewusste Personalpolitik in Unternehmen. Personalwirtschaft, Bd. 18, Hamburg 2008, S.86ff.

Anlage 1: Anschreiben an die Unternehmen

Umfrage zum Diplomarbeitsthema:

**„Förderung des frühen beruflichen Wiedereinstieges nach der Familien-
gründung – Entwicklung möglicher Strategien eines Arbeitgebers durch
eine familienorientierte Personalpolitik“**

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Mirela Ahmetovic. Ich studiere an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg.

Im Zuge des zunehmenden Fachkräftebedarfs wird es immer wichtiger, sich attraktiv auf dem Bewerbermarkt zu positionieren und bewährte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Qualifizierten Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern und sie damit langfristig an das Unternehmen zu binden, wird zunehmend zu einem festen Bestandteil eines nachhaltigen familienbewussten Personalmanagement.

Im Rahmen meiner Diplomarbeit möchte ich den aktuellen Stand des Familienbewusstseins von Unternehmen im Kreis Ludwigsburg erforschen, um **mögliche Strategien zur Förderung des frühen beruflichen Wiedereinstieges nach der Familiengründung** zu entwickeln.

Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie mich durch Ihre Teilnahme unterstützen würden. Die Beantwortung des Fragebogens ist selbstverständlich freiwillig und wird völlig anonym ausgewertet.

Bitte leiten Sie mir den Fragebogen bis spätestens **23. Dezember 2008** entweder per E-Mail : m_ahmetovic@yahoo.de oder

per Post an folgende Adresse: **Mirela Ahmetovic**
Peter-Eichert-Str.1
71634 Ludwigsburg

zurück. Falls ich den Fragebogen persönlich bei Ihnen abholen soll oder Sie etwas mehr Zeit brauchen, geben Sie mir bitte eine kurze Rückmeldung.

Für Ihre Unterstützung danke ich Ihnen sehr herzlich.

Mit freundlichen Grüßen

Mirela Ahmetovic
Peter-Eichert-Str.1
71634 Ludwigsburg
E-Mail: m_ahmetovic@yahoo.de

Anlage: Fragebogen

Anlage 2: Fragebogen an die Unternehmen

Fragebogen

Bitte kreuzen Sie die für Sie passende Antwort an:

1. Verfolgt Ihr Unternehmen das Ziel, den Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
2. Wären Sie bereit mit anderen Arbeitgebern zu kooperieren, um den frühen beruflichen Wiedereinstieg Ihrer Mitarbeiter zu fördern?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> darüber haben wir uns noch keine Gedanken gemacht
3. Wie viele Mitarbeiter sind bei Ihnen beschäftigt?	Mitarbeiter
4. Wie viel Elternzeit wird im Durchschnitt genommen?	Monate
5. Haben Sie Strategien entwickelt, um die Rückkehr Ihrer Mitarbeiter nach der Familiengründung zu beschleunigen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> würden wir gerne, aber wissen nicht wie <input type="checkbox"/> nein
6. Haben Sie ein Leitbild bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
7. Welche Ziele wollen Sie nachhaltig durch ein familienorientiertes Personalmanagement erreichen? (Mehrfachantworten möglich)	<input type="checkbox"/> Förderung des frühen Wiedereinstiegs der Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Kosten der Auszeit des Mitarbeiters minimieren <input type="checkbox"/> Höhere Motivation des Mitarbeiters <input type="checkbox"/> Geringerer Krankenstand <input type="checkbox"/> Niedrige Fluktuation <input type="checkbox"/> Imageverbesserung <input type="checkbox"/> Wettbewerbsvorteile durch Personalmarketing <input type="checkbox"/> Verbesserte Produktivität Sonstige: _____
8. Wie überwachen Sie den Erfolg Ihrer Ziele? (Mehrfachantworten möglich)	<input type="checkbox"/> durch Frühwarnsysteme <input type="checkbox"/> durch Kennzahlensysteme <input type="checkbox"/> Balanced Scorecards <input type="checkbox"/> bisher noch nicht Sonstige: _____

<p>9. Auf welche der folgenden Maßnahmen greifen Sie zurück, um den Wiedereinstieg vor der familienbedingten Auszeit zu planen? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> Angebot eines Informationsgespräches über rechtliche und betriebliche Rahmenbedingungen</p> <p><input type="checkbox"/> Entwicklung von ersten Vorstellungen über die Dauer der Elternzeit</p> <p><input type="checkbox"/> bisher auf keine</p> <p>Sonstige: _____</p>
<p>10. Auf welche der folgenden Maßnahmen greifen Sie zurück, um den Wiedereinstieg während der Elternzeit zu fördern? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> Teilzeit während der Elternzeit</p> <p><input type="checkbox"/> Fort- und Weiterbildung während der Elternzeit</p> <p><input type="checkbox"/> Informationen über aktuelle Entwicklungen</p> <p><input type="checkbox"/> Rückkehrgespräche</p> <p><input type="checkbox"/> bisher auf keine</p> <p>Sonstige: _____</p>
<p>11. Welche Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung setzen Sie um? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> freie Pausenregelungen</p> <p><input type="checkbox"/> Gleitzeit</p> <p><input type="checkbox"/> Jahresarbeitszeit</p> <p><input type="checkbox"/> Sonderurlaub</p> <p><input type="checkbox"/> Teilzeitarbeit</p> <p><input type="checkbox"/> bisher noch keine</p> <p>Sonstige: _____</p>
<p>12. Welche Modelle flexibler Arbeitsorganisation setzen Sie um? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> Job-Sharing</p> <p><input type="checkbox"/> Teleheimarbeit</p> <p><input type="checkbox"/> Alternierende Telearbeit</p> <p><input type="checkbox"/> bisher noch keine</p> <p>Sonstige: _____</p>
<p>13. Wie unterstützen Sie Mitarbeiter bei der Kinderbetreuung? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> eigene Kinderbetreuungseinrichtung</p> <p><input type="checkbox"/> Belegplätze in Kinderbetreuungseinrichtungen reservieren</p> <p><input type="checkbox"/> Notfallbetreuung</p> <p><input type="checkbox"/> Kinderbetreuungszuschuss</p> <p><input type="checkbox"/> bisher noch nicht</p> <p>Sonstige: _____</p>

Viele Dank für die Beantwortung der Fragen. Damit haben Sie mir sehr geholfen.

Bei Rückfragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Bitte leiten Sie mir den Fragebogen bis spätestens **23. Dezember 2008** entweder per E-Mail : m_ahmetovic@yahoo.de oder

per Post an folgende Adresse: **Mirela Ahmetovic**
 Peter-Eichert-Str.1
 71634 Ludwigsburg

zurück. Falls ich den Fragebogen persönlich bei Ihnen abholen soll oder Sie etwas mehr Zeit brauchen, geben Sie mir bitte eine kurze Rückmeldung.

Für Ihre Bemühungen danke ich Ihnen im Voraus.

Bearbeitungshinweis: Falls Sie mir den Fragebogen per E-Mail zurück senden wollen, ist dieser zunächst abzuspeichern und als Anhang wieder mitzuschicken.

Anlage 3: Anschreiben an die Kommunen

Umfrage zum Diplomarbeitsthema:

„Förderung des frühen beruflichen Wiedereinstieges nach der Familiengründung – Entwicklung möglicher Strategien eines Arbeitgebers durch eine familienorientierte Personalpolitik“

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Mirela Ahmetovic. Ich studiere an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg.

Familienfreundlichkeit gilt inzwischen als wichtiger Standortfaktor bei der Werbung um Mitarbeiter, Einwohner, Familien und Unternehmen.

Im Zuge des zunehmenden Fachkräftebedarfs wird es immer wichtiger, sich attraktiv auf dem Bewerbermarkt zu positionieren und bewährte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten. Qualifizierten Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern und sie damit langfristig zu binden, wird zunehmend zu einem festen Bestandteil eines nachhaltigen familienbewussten Personalmanagement.

Dabei hat die Kommune eine Doppelrolle. Zum einen ist sie selbst Arbeitgeberin und zum anderen kann sie Rahmenbedingungen schaffen, um Familien die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern.

Im Rahmen meiner Diplomarbeit möchte ich den aktuellen Stand des Familienbewusstseins von Unternehmen und Kommunen im Kreis Ludwigsburg erforschen, um **mögliche Strategien zur Förderung des frühen beruflichen Wiedereinstieges nach der Familiengründung** zu entwickeln.

Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie mich durch Ihre Teilnahme unterstützen würden. Die Beantwortung des Fragebogens ist selbstverständlich freiwillig und wird völlig anonym ausgewertet.

Bitte leiten Sie mir den Fragebogen bis spätestens **23. Dezember 2008** entweder per E-Mail : m_ahmetovic@yahoo.de oder

per Post an folgende Adresse: **Mirela Ahmetovic**
Peter-Eichert-Str.1
71634 Ludwigsburg

zurück. Falls ich den Fragebogen persönlich bei Ihnen abholen soll oder Sie etwas mehr Zeit brauchen, geben Sie mir bitte eine kurze Rückmeldung.

Für Ihre Unterstützung danke ich Ihnen sehr herzlich.

Mit freundlichen Grüßen

Mirela Ahmetovic

E-Mail: m_ahmetovic@yahoo.de

Anlage: Fragebogen

Anlage 4: Fragebogen an die Kommunen

Fragebogen

Bitte kreuzen Sie die für Sie passende Antwort an:

Dieser Teil richtet sich an die Kommune als Arbeitgeberin

1. Verfolgen Sie das Ziel, den Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
2. Wären Sie bereit mit anderen Arbeitgebern zu kooperieren, um den frühen beruflichen Wiedereinstieg Ihrer Mitarbeiter zu fördern?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> darüber haben wir uns noch keine Gedanken gemacht
3. Wie viel Elternzeit wird im Durchschnitt genommen?	Monate
4. Haben Sie Strategien entwickelt, um die Rückkehr Ihrer Mitarbeiter nach der Familiengründung zu beschleunigen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> würden wir gerne, aber wissen nicht wie <input type="checkbox"/> nein
5. Haben Sie ein Leitbild bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
6. Welche Ziele wollen Sie nachhaltig durch ein familienorientiertes Personalmanagement erreichen? (Mehrfachantworten möglich)	<input type="checkbox"/> Förderung des frühen Wiedereinstieges der Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Kosten der Auszeit des Mitarbeiters minimieren <input type="checkbox"/> Höhere Motivation des Mitarbeiters <input type="checkbox"/> Geringerer Krankenstand <input type="checkbox"/> Niedrige Fluktuation <input type="checkbox"/> Imageverbesserung <input type="checkbox"/> Wettbewerbsvorteile durch Personalmarketing <input type="checkbox"/> Verbesserte Produktivität Sonstige: _____
7. Wie überwachen Sie den Erfolg Ihrer Ziele? (Mehrfachantworten möglich)	<input type="checkbox"/> durch Frühwarnsysteme <input type="checkbox"/> durch Kennzahlensysteme <input type="checkbox"/> Balanced Scorecards <input type="checkbox"/> bisher noch nicht Sonstige: _____

<p>8. Auf welche der folgenden Maßnahmen greifen Sie zurück, um den Wiedereinstieg vor der familienbedingten Auszeit zu planen? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> Angebot eines Informationsgespräches über rechtliche und betriebliche Rahmenbedingungen</p> <p><input type="checkbox"/> Entwicklung von ersten Vorstellungen über die Dauer der Elternzeit</p> <p><input type="checkbox"/> bisher auf keine</p> <p>Sonstige: _____</p>
<p>9. Auf welche der folgenden Maßnahmen greifen Sie zurück, um den Wiedereinstieg während der Elternzeit zu fördern? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> Teilzeitarbeit während der Elternzeit</p> <p><input type="checkbox"/> Fort- und Weiterbildung während der Elternzeit</p> <p><input type="checkbox"/> Informationen über aktuelle Entwicklungen des Unternehmens</p> <p><input type="checkbox"/> Rückkehrgespräche</p> <p><input type="checkbox"/> bisher auf keine</p> <p>Sonstige: _____</p>
<p>10. Welche Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung setzen Sie um? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> freie Pausenregelungen</p> <p><input type="checkbox"/> Gleitzeit</p> <p><input type="checkbox"/> Jahresarbeitszeit</p> <p><input type="checkbox"/> Sonderurlaub</p> <p><input type="checkbox"/> Teilzeitarbeit</p> <p><input type="checkbox"/> bisher noch keine</p> <p>Sonstige: _____</p>
<p>11. Welche Modelle flexibler Arbeitsorganisation setzen Sie um? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> Job-Sharing</p> <p><input type="checkbox"/> Teleheimarbeit</p> <p><input type="checkbox"/> Alternierende Telearbeit</p> <p><input type="checkbox"/> bisher noch keine</p> <p>Sonstige: _____</p>
<p>12. Wie unterstützen Sie Mitarbeiter bei der Kinderbetreuung? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> eigene Kinderbetreuungseinrichtung</p> <p><input type="checkbox"/> Belegplätze in Kinderbetreuungseinrichtungen reservieren</p> <p><input type="checkbox"/> Notfallbetreuung</p> <p><input type="checkbox"/> Kinderbetreuungszuschuss</p> <p><input type="checkbox"/> bisher noch nicht</p> <p>Sonstige: _____</p>

Die folgenden Fragen beziehen sich auf kommunale Handlungsfelder

<p>13. Welche der folgenden Maßnahmen ergreifen Sie, um ortsansässige Familien zu unterstützen? (Mehrfachantworten möglich)</p>	<p><input type="checkbox"/> familienfreundliche Sprechzeiten (z.B. bis 18 Uhr, an Samstagen etc..)</p> <p><input type="checkbox"/> Betreuungsmöglichkeiten über die Kernbetreuungszeit von bspw. 6 Stunden</p> <p><input type="checkbox"/> familienfreundliche Preise für Bauplätze/Eigentumserwerb</p> <p><input type="checkbox"/> bedarfsgerechte Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr</p> <p><input type="checkbox"/> Familienermäßigung bei den öffentlichen Verkehrsmitteln, Büchereien, Schwimmbäder, etc...</p> <p><input type="checkbox"/> verkehrsberuhigte Spielplätze</p> <p><input type="checkbox"/> Anlaufstellen für Familien</p> <p><input type="checkbox"/> bisher noch keine</p> <p>Sonstige: _____</p>
<p>14. Gibt es lokale Bündnisse, in denen Sie mitwirken?</p>	<p><input type="checkbox"/> ja</p> <p><input type="checkbox"/> bisher noch nicht</p>

Viele Dank für die Beantwortung der Fragen. Damit haben Sie mir sehr geholfen.

Bei Rückfragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Bitte leiten Sie mir den Fragebogen bis spätestens **23. Dezember 2008** entweder per E-Mail : m_ahmetovic@yahoo.de oder

per Post an folgende Adresse: **Mirela Ahmetovic**
Peter-Eichert-Str.1
71634 Ludwigsburg

zurück. Falls ich den Fragebogen persönlich bei Ihnen abholen soll oder Sie etwas mehr Zeit brauchen, geben Sie mir bitte eine kurze Rückmeldung.

Für Ihre Bemühungen danke ich Ihnen im Voraus.

Bearbeitungshinweis: Falls Sie mir den Fragebogen per E-Mail zurück senden wollen, ist dieser zunächst abzuspeichern und als Anhang wieder mitzuschicken.

Anlage 5: Internetseite, Institut für Mittelstandsforschung

<http://www.ifm-bonn.de/>

Ausdruck vom: 20.02.2009



Institut für Mittelstandsforschung Bonn

KMU-Definition des IfM Bonn

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn definiert Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten respektive weniger als 1 Million € Jahresumsatz als kleine und solche mit zehn bis 499 Beschäftigten bzw. einem Jahresumsatz von 1 Million € bis unter 50 Millionen € als mittlere Unternehmen. Die Gesamtheit der KMU setzt sich somit aus allen Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten respektive 50 Millionen € Jahresumsatz zusammen.

KMU-Definition des IfM Bonn (seit 01.01.2002)

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz € / Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Million
mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Millionen
Mittelstand (KMU) zusammen	bis 499	bis unter 50 Millionen
groß	500 und mehr	50 Millionen und mehr

© IfM Bonn

Anlage 6: Broschüre des Landkreises Ludwigsburg



LANDKREIS
LUDWIGSBURG



**Die Gesichter
des Landkreises**

Unser Kreis, unser Kreishaus



Im Dienste der Bürger

Unser Landkreis ist quicklebendig. Seine Wurzeln hat er in einer uralten Geschichte, sein Gesicht gaben ihm eine reiche Natur und die bäuerliche Tradition, seine Vitalität zieht er aus dem sprichwörtlichen schwäbischen Fleiß seiner Menschen, dem Unternehmertum mittelständischer Betriebe und renommierter Großfirmen.

Diese Broschüre soll Ihnen Lust machen, sich bei uns umzuschauen und ein Stück Land und Leute im

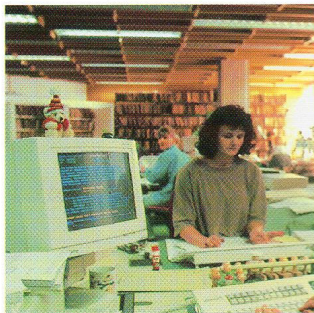
Herzen des alten Württembergs und in einem der wirtschaftsstärksten Räume Deutschlands kennenzulernen. Vielleicht ist sie sogar der erste Wegweiser für Sie in den Landkreis, in dem Sie künftig Ihre Wohnung und vielleicht auch Ihren Arbeitsplatz haben.

Willkommen im Landkreis Ludwigsburg!

Dr. Rainer Haas
Landrat



*Ein architektonisches Schmuckstück:
Das Kreishaus in der Ludwigsburger Hindenburgstraße*



Arbeitsplatz im Kreishaus

Der Kreis Ludwigsburg ist 687 Quadratkilometer groß. Er umfaßt große Teile des Neckarbeckens nördlich von Stuttgart bis zur Schwelle, die durch den Wunnenstein gegen den Landkreis Heilbronn gezogen wird.

Im Nordwesten reicht er bis in den Stromberg, im Nordosten in die Löwensteiner Berge, im Südwesten an den Rand des Heckengäus und den Höhenzug beim Schloß Solitude.

In 39 Gemeinden – darunter fünf Große Kreisstädte – leben mehr als 490 000 Menschen. Verwaltungsorgane des Kreises sind der Landrat und der Kreistag. Kreisstadt mit Sitz der Kreisverwaltung ist Ludwigsburg.

Seit Anfang 1996 leitet Landrat Dr. Rainer Haas das Landratsamt. Er vertritt den Landkreis und ist Vorsitzender des Kreistages und seiner Ausschüsse.

Im Kreishaus und den anderen Dienststellen des Landkreises arbeiten rund 1000 Menschen. Das Landratsamt ist eine große Verwaltung mit einem breiten Aufgabenkatalog, die sich als modernes Dienstleistungszentrum versteht.

Leben im Verdichtungsraum



Leistungsstark: die S-Bahn.

Der Kreis Ludwigsburg ist einer der am dichtesten besiedelten und industrie-reichsten Kreise im Lande. Wohnlandschaft und Arbeitswelt für eine halbe Million Menschen, Drehscheibe des Verkehrs, aber auch Problemzone für

Umwelt- und Landschafts-schützer.

Die Zugehörigkeit zum Ballungsraum um Stuttgart stellt den Landkreis und seine Kommunen vor besondere Herausforderungen. Zum Beispiel bei der Siedlungspolitik. Oder bei der



Gute Krankenhaus-Versorgung: das Klinikum in Ludwigsburg.



Kleeblatt-Altenpflegeheim: Eine Idee setzt sich durch.

*„Der Landkreis fördert das Wohl seiner Einwohner, unterstützt die kreisangehörigen Gemeinden in der Erfüllung ihrer Aufgaben und trägt zu einem gerechten Ausgleich der Lasten bei.“
Paragraph 1 der
Landkreisordnung*

Lösung des Verkehrsproblems. Um den überbordenden Straßenverkehr einzudämmen, wird der Öffentliche Personennahverkehr konsequent gefördert. Sein Rückgrat ist die leistungsstarke S-Bahn, die mit drei Linien den Landkreis erschließt und weite Teile des Kreisgebiets mit der Landeshauptstadt verbindet.

Einen neuen, zukunftsweisenden Weg ist unser Kreis in der Betreuung pflegebedürftiger Menschen gegan-

gen. Mit der Gründung der Kleeblatt-Pflegeheim gGmbH wurde ein Altenpflegeheim-Modell verwirklicht, das mit kleinen, über die Kreisgemeinden verteilten Heimen arbeitet. Das Kleeblatt-Konzept ermöglicht dem alten pflegebedürftigen Menschen eine stationäre Pflege am vertrauten Wohnort und gewährleistet so, daß die gewohnten familiären und sozialen Kontakte erhalten bleiben.

Im Kreis Ludwigsburg

steht den Menschen ein reiches Maß an modernen infrastrukturellen Einrichtungen zur Verfügung. Zum Beispiel die fünf Krankenhäuser in Ludwigsburg, Bietigheim, Marbach und Vaihingen. Die neue „Kliniken Ludwigsburg-Bietigheim gGmbH“, einer der größten Krankenhaus-Zusammenschlüsse in Deutschland, bietet unseren Bürgern gesundheitliche Sicherheit durch ein breites, sinnvoll ineinandergreifendes medizinisches Angebot.



*Berufliches Schulzentrum
Ludwigsburg/Kornwestheim*

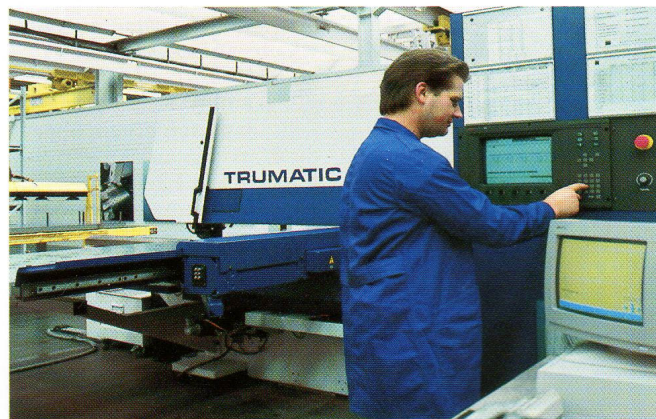
Unsere Arbeitswelt



Schwäbischer Fleiß und Innovationsfreude prägen die zahlreichen mittelständischen Unternehmen. Viel hat sich getan im Computer- und Kommunikationsbereich.



Überlieferte handwerkliche Fertigkeiten prägen die Produkte der Ludwigsburger Porzellanmanufaktur.



Modernste Automatentechnik ist Trumpf bei der Ditzinger Maschinenfabrik Trumpf.

Der Handwerker ist hier zu Haus. Der Spezialist in der Elektro-Industrie. Der Banker und der Versicherungskaufmann, der Software-Schöpfer und der Hochschullehrer, der Filmer und der Drucker, der Gastro- und der Agronom, der Wengerter . . .

Sie alle bestimmen das Gesicht der Wirtschaft im Landkreis.

Bei aller Vielfalt, allem Reichtum an Kontrasten: Es sind fast alles mittelständische Unternehmen, die einen stabilen, kräftigen Wirtschaftskreislauf in unserer Region in Schwung hal-

ten. 168 000 Arbeitsplätze in Wirtschaft und Verwaltung – ein buntes, ausgewogenes Angebot, das gut geeignet ist, wirtschaftliche Turbulenzen abzuwettern.

Schwäbisches Tüftler- und Schaffertum ist im Landkreis daheim. Die Betriebe haben gelernt, sich ihrer



Partner für Unternehmen und Bürger: die Kreissparkasse Ludwigsburg, die Nummer 3 in Deutschland.

Zeit anzupassen. Sie bleiben – durch immer neue Innovationen – am Ball.

Das Rückgrat unserer Wirtschaft bilden die vielen großen und kleinen Zulieferbetriebe für die Automobil-Industrie. Aber auch

die Dienstleister – zunehmend auch im Computer-Bereich – haben starkes Gewicht. Der Einzel- und der Großhandel, das Baugewerbe, das Kredit- und Versicherungsgewerbe, die landwirtschaftlichen und die

Gartenbau-Betriebe sind die gute Grundlage für sichere und attraktive Arbeits- und Ausbildungsplätze. Sie alle sind an einer beeindruckenden Leistung beteiligt: einer Bruttowertschöpfung von beinahe 19 Milliarden Mark.

Die Gesichter des Landkreises

Herausgegeben vom
Landratsamt Ludwigsburg

Hindenburgstraße 40
Telefon (0 71 41) 1 44-0
Postadresse:
Landratsamt
71631 Ludwigsburg

Fotos:
Alfred Drossel,
Kreissparkasse Ludwigsburg,
Landratsamt Ludwigsburg,
Schiller-Nationalmuseum,
Silberburg-Verlag,
Stadt Kornwestheim,
Stadt Markgröningen

Herstellung:
Druck- und Verlagsgesellschaft
Bietigheim mbH

Wir danken der
Wüstenrot-Stiftung
für die Beteiligung
an den Herstellungskosten

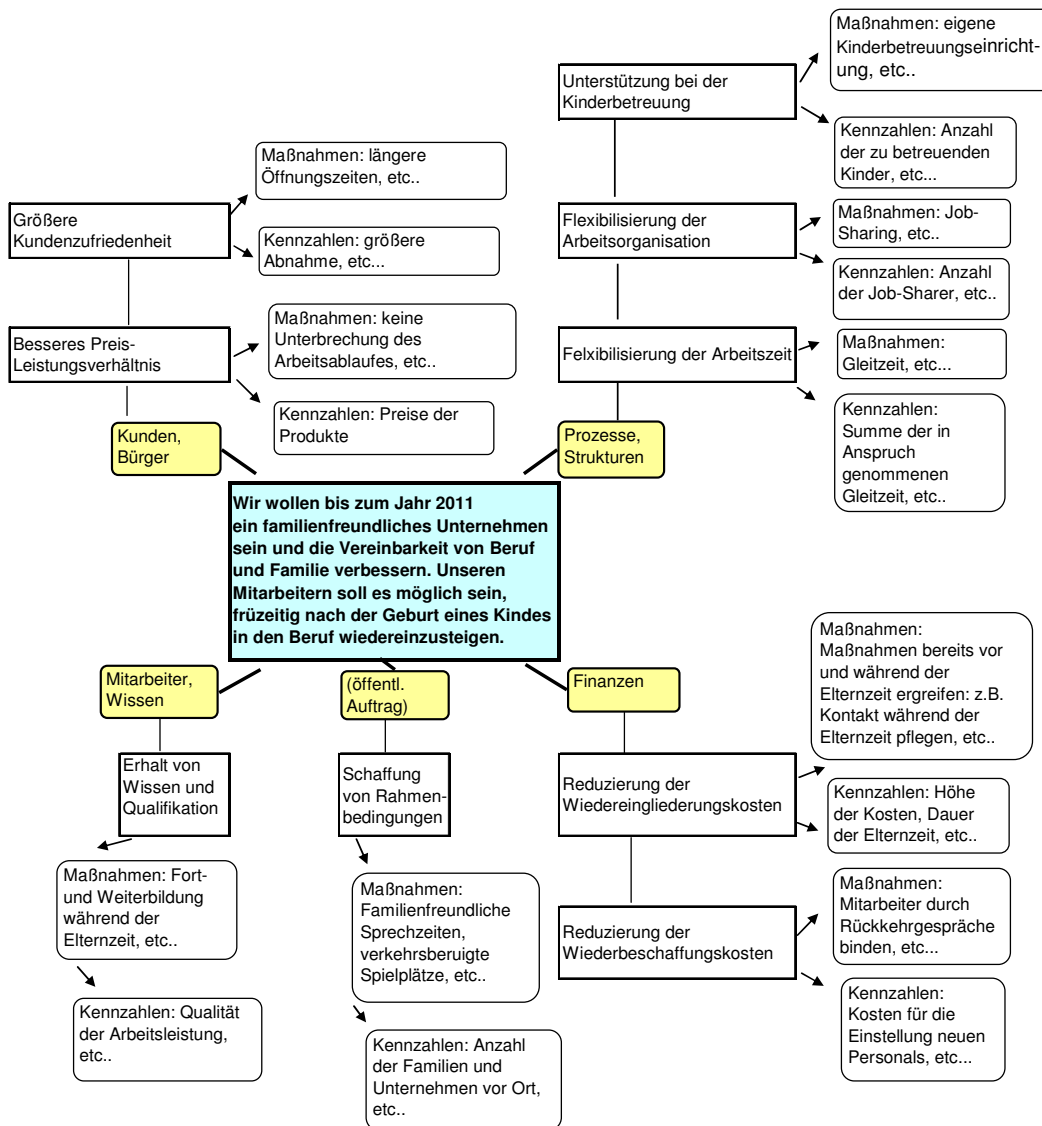


*Uralte Tradition im Kreis:
der Schäferlauf
in Markgröningen*



Anlage 7: Beispiel einer Balanced Scorecard

BSC zum Thema Familienfreundlichkeit



Quelle: Eigene Darstellung

Literaturverzeichnis

- Albers, Sönke/Klapper, Daniel/Konradt, Udo u.a. (Hrsg.):** Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden 2006
- Assig, Dorothea/Beck, Andrea:** Frauen revolutionieren die Arbeitswelt, München 1996
- Atteslander, Peter:** Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. A., Berlin 2008
- Barthel, Alexander/Franz, Wolfgang, Halajian, Rouben u.a.:** Jahresmittelstandsbericht 2006. Vertrauen stärken, Reformen wagen, in: Arbeitsgemeinschaft Mittelstand (Hrsg.), Berlin 2006
- Baum, Heinz-Georg/Coenenberg, Adolf G./Günther, Thomas:** Strategisches Controlling, 4. A., Stuttgart 2007
- Beiten, Maria:** Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, in: Bröckermann, Reiner (Hrsg.): Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung, Bd. 6, München u.a. 2005
- Bouß, Indra:** Familie und Familienpolitik in Deutschland, Saarbrücken 2006
- Breiholz, Holger/Duschek, Klaus-Jürgen/Hansch, Esther u.a.:** Leben und Arbeiten in Deutschland. Ergebnisse der Mikrozensus 2004, in: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Wiesbaden 2005
- Bröckermann, Reiner:** Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 4. A., Stuttgart 2007
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.):** Teilzeit – Alles was Recht ist, Bonn 2008
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.):** Beruflicher Wiedereinstieg nach der Familiengründung, Berlin 2008 (zit. 2008a)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.):** Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern, Berlin 2008 (zit. 2008b)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.):** Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk – Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices, Berlin 2008 (zit. 2008c)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.):** Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, Berlin 2008 (zit. 2008d)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.):** Familienbewusste Personalpolitik, Berlin 2008 (zit. 2008e)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.):** Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb, Berlin 2008 (zit. 2008f)

-
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend u.a. (Hrsg.):** Betriebliches Engagement in der Kinderbetreuung, Berlin 2008 (zit. 2008g)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.):** Unternehmen Kinderbetreuung – Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung, Berlin 2008 (zit. 2008h)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.):** Familienorientierte Zeitmuster – Neue Wege zu Wachstum und Beschäftigung, Berlin 2005
- Caspar, Siegfried/Kirchmann, Andrea/Seibold, Bettina u.a.:** Kinder, Konflikt, Karriereknick, in: Institut für Angewandte Wirtschaftsförderung (Hrsg.), Stuttgart u.a. 2005
- Cornelißen, Waltraud (Hrsg.):** Gender-Datenreport. 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland, München 2005
- DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag u.a. (Hrsg.):** Familienorientierte Personalpolitik, Berlin 2007
- Eichhorst, Werner/Kaiser, Lutz C./Thode, Eric u.a.:** Vereinbarkeit von Familie und Beruf im internationalen Vergleich, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2. A., Gütersloh 2008
- Eichhorst, Werner/Thode, Eric:** Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Benchmarking Deutschland Aktuell, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2. A., Gütersloh 2003
- Eisenmenger, Matthias/Pöttsch, Olga/Sommer, Bettina:** Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, in: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Wiesbaden 2006
- Gerlach, Irene/Juncke, David:** Vereinbarkeit von Beruf und Familie - Unternehmen und Kommunen als familienpolitische Akteure, in: Schmidt, Nora (Hrsg.): Handbuch Kommunale Familienpolitik, Augsburg, 2006
- Graf, Pedro/Spengler, Maria:** Leitbild- und Konzeptentwicklung, 5. A., Augsburg 2008.
- Hammann, Peter/Erichson, Bernd:** Marktforschung, 4. A., Stuttgart 2000
- Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hrsg.):** Motivation und Handeln, 3. A., Heidelberg 2006
- Hungenberg, Harald:** Strategisches Management in Unternehmen, 3. A., Wiesbaden 2004
- Hungenberg, Harald/Meffert, Jürgen (Hrsg.):** Handbuch Strategisches Management, Wiesbaden 2003
- Juncke, David:** Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik, in: Dilger, Alexander/Gerlach, Irene/Schneider, Helmut (Hrsg.): Forschungsstand. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 1/2005, Münster 2005

-
- Jung, Hans:** Personalwirtschaft, 8. A., München u.a. 2008
- Kiunke, Sabine:** Strategische Unternehmensplanung und Balanced Scorecard, München u.a. 2005
- König, Heiko:** Familienbewusste Personalpolitik in Unternehmen. Personalwirtschaft, Bd. 18, Hamburg 2008
- Lange, Ursula:** Erfolgsfaktor Beruf und Familienmanagement, Hamburg 2006
- Lipinski, Heike:** Familienfreundliche Kommune: Luxus oder Notwendigkeit in finanziell schwierigen Zeiten?, in: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.): Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 1/2005, Stuttgart 2005, S. 15-19
- Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.):** Betreuung von Kindern unter 3 Jahren: Stand, Ausbau, Perspektiven, Stuttgart 2008
- Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph:** Strategisches Management – wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. A., Stuttgart 2005.
- Olfert, Klaus (Hrsg.):** Kompakt-Training. Personalwirtschaft, 4. A., Ludwigshafen 2004
- Richter, Ronald/Schmidt, Bettina/Klatt, Michael u.a.:** Die sozialen Rechte der jungen Familie, Hamburg 2007
- Rump, Jutta/Eilers, Silke/Groh, Sibylle:** Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Modeerscheinung oder ökonomische Notwendigkeit?, in: Kremin-Buch, Beate/Unger, Fritz/Walz, Hartmut (Hrsg.), Sternenfels 2008
- Schmidt, Josef:** Daten, Fakten, Prognosen – Demografische Probleme des 21. Jahrhunderts aus deutscher Sicht, in: Fahrenschon, Georg/Hildmann, Philipp W. (Hrsg.): Globalisierung und demografischer Wandel. Fakten und Konsequenzen zweier Megatrends, München 2006
- Schneider, Helmut/Gerlach, Irene/Juncke, David u.a.:** Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, in: Gerlach, Irene/Schneider, Helmut (Hrsg.): Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 5, Münster u.a. 2008
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.):** Familienfreundliche Kommune. Wege zu mehr Familienfreundlichkeit, Stuttgart 2007
- Wagner, Richard:** Strategie und Managementwerkzeuge, Stuttgart 2007
- Weisheit, Jürgen:** Alternierende Telearbeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in: Knauth, Peter (Hrsg.): Erfolgsfaktor familienbewusste Personalpolitik, Bd. 16, Frankfurt am Main u.a. 2000
- Zahn-Elliot, Ursula:** Demografischer Wandel und Erwerbsarbeit, in: Bullinger, Hans Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternierenden Gesellschaft, Stuttgart 2001
- Zöllner, Wolfgang/Loritz, Karl-Georg/Hergenröder, Curt Wolfgang:** Arbeitsrecht, 6. A., München 2008

Erklärung

Erklärung nach § 36 III AProVwgD:

Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Ludwigsburg, den 27.02.2009

Mirela Ahmetovic