Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Erfolgsfaktor Familie

Familienbewusste Arbeitszeiten

Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis

Inhaltsverzeichnis

Dialogkreise als Foren praxis- und lösungsorientierter Diskussion 4
I. Familienbewusste Arbeitszeitkultur 6
II. Familienbewusste Schichtarbeit 9
III. Wiedereinstieg nach der Elternzeit 12
IV. Führung in alternativen Arbeitszeitmodellen 15
V. Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation 18
VI. Familienbewusste Arbeitszeiten als Erfolgsfaktor bei der Personalgewinnung 21
Fazit 23
Danksagung 25

Titel: BMFSFJ

Dialogkreise als Foren praxis- und lösungsorientierter Diskussion

Viele Unternehmen beschäftigen sich bereits seit Jahren mit der Frage, wie Arbeitszeitmodelle so ausgestaltet werden können, dass sie betrieblichen und familiären Anforderungen gleichermaßen gerecht werden. Das Bundesfamilienministerium hat in so genannten Dialogkreisen mit Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen praxisnahe Lösungsansätze für die Umsetzung familienbewusster Arbeitszeiten im betrieblichen Alltag diskutiert. Die Dialogkreise fanden im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ statt, mit dem sich das Bundesfamilienministerium gemeinsam mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft – der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) – und dem Deutschen Gewerkschaftsbund für eine familienfreundliche Arbeitswelt einsetzt. Im Zentrum der Dialogkreise standen folgende Schwerpunktthemen:

- **Familienbewusste Arbeitszeitkultur** bildet die Voraussetzung für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Um diese Kultur erfolgreich zu verwirklichen, bedarf es in vielen Unternehmen eines Mentalitätswandels, der den Beschäftigten mehr Zeitsouveränität ermöglicht.

- **Schichtarbeit** gilt als nur sehr bedingt mit familiären Bedürfnissen vereinbar. Aber auch hier ist mehr Flexibilität möglich, ohne dass Abläufe und Produktivität leiden.

- **Wiedereinstieg** nach der Elternzeit gelingt schneller und besser mit flexiblen Arbeitszeiten.

- **Führung in alternativen Arbeitszeitmodellen:** Führungsverantwortung ist häufig mit einem erheblichen zeitlichen Einsatz verbunden. Aber auch sie lässt sich familienkompatibel organisieren.

Bild: BMFSFJ

- **Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle:** Jede Erwerbsbiografie ist durch familiär bedingte Einschnitte gekennzeichnet, die temporär eine andere Balance aus Arbeits- und Familienzeit erfordern.

Nicht alles funktioniert überall – unterschiedliche Branchen und Tätigkeitsfelder erfordern unterschiedliche Lösungsansätze. Während mobiles Arbeiten als wichtiger Hebel für mehr Flexibilität im Bürojob gilt, schaffen im schichtarbeitenden Produktionsbetrieb so genannte Wunschdienstpläne Möglichkeiten, Familien- und Arbeitszeiten kompatibel zu gestalten. Besondere Aufmerksamkeit lag auf der Frage, wie familienbewusste Arbeitszeitmodelle gerade auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen noch erfolgreicher umgesetzt werden können. Zwar besteht gerade hier viel Raum für individuelle Lösungen, allerdings wird das Thema mitunter zu wenig systematisch angegangen. Gleichzeitig werden bestehende Instrumente und Spielräume häufig zu wenig genutzt.

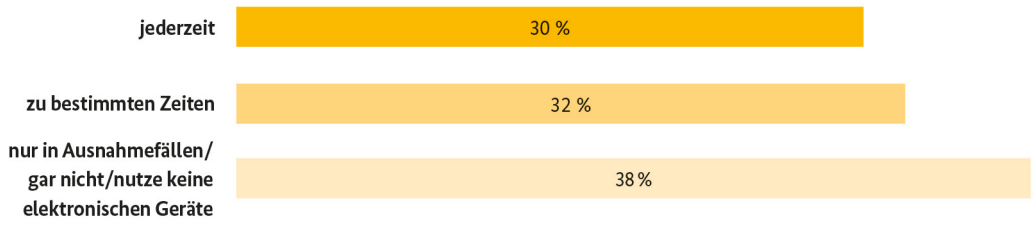
In den folgenden Kapiteln finden sich die wesentlichen Ergebnisse der Dialogkreise wieder, das heißt die Einschätzungen der beteiligten Personalverantwortlichen mit Blick auf die Ausgangslage, die Herausforderungen sowie Lösungsideen, die sich in der Praxis bereits bewährt haben. Im Nachgang zu den Dialogkreisen wurden die Thesen mit erfahrenen Personalvermittlerinnen und -vermittlern gespiegelt – dieser Einblick an der Schnittstelle von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern sowie potenziellen Beschäftigten zeigt, welche wichtige Rolle familienbewusste Arbeitszeiten für die Mitarbeitergewinnung spielen.

I.

Familienbewusste Arbeitszeitkultur

Familienfreundliche Arbeitsbedingungen hängen jenseits aller Regelwerke und praktischer Unterstützungsangebote vor allem vom Umgang mit Zeit im betrieblichen Alltag ab. Auf dem Papier gibt es viele gute Ansätze, allerdings besteht nicht selten eine Diskrepanz zwischen dem Regelwerk und der tatsächlichen Arbeitszeitkultur. Flexibilität ist in besonderem Maße abhängig von der Arbeitsorganisation, beispielsweise von Öffnungs- und Besprechungszeiten. Aber auch davon, ob Anwesenheit und ständige Erreichbarkeit vor allem in verantwortlichen Positionen als unabdingbare Kriterien für eine besonders erfolgreiche Aufgabenwahrnehmung gelten.

„Sind Sie außerhalb Ihrer regulären Arbeitszeit für Kollegen, Vorgesetzte oder Kunden per Handy oder E-Mail erreichbar?“



Quelle: BITKOM: Arbeiten in der digitalen Welt, 2013

Direkt zu diesem Thema befragt, befürwortet fast jedes neunte Unternehmen zwar eine noch stärkere Ausrichtung der Beurteilungen an den Ergebnissen. Gleichzeitig räumen aber knapp die Hälfte der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ein, dass Beschäftigte, die häufig länger als ihre vereinbarte Arbeitszeit am Arbeitsplatz verbringen, in der Regel besser beurteilt werden.[1] Vor diesem Hintergrund ist es wenig verwunderlich, dass individuelle (Teil-)Zeitarrangements noch immer mit einem Negativimage behaftet und damit karrierehinderlich sind.

Bild: BMFSFJ

1 Quelle: Repräsentativbefragung unter deutschen Arbeitgebern, GfK Nürnberg im Auftrag des BMFSFJ, 2011

Eine familienbewusste Arbeitszeitkultur bedeutet im Wesentlichen Folgendes:

- Die Beschäftigten erfahren Wertschätzung durch unterstützende Arbeitsbedingungen, in denen Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort selbstverständlich ist.
- Die Unternehmensleitung fordert und fördert eine Ergebnis- anstelle einer Präsenzkultur. Möglich ist dies durch Führen über Ziele. Führungskräfte agieren als Vorbilder und Unterstützende für den effizienten und bewussten Umgang mit Zeit und „leisten“ sich auch selbst flexible Arbeitszeit und Homeoffice-Tage.
- Beschäftigte werden zu Eigenverantwortung, aber auch zu Selbstdisziplin im Umgang mit ihrer Arbeitszeit ermuntert – viele Überstunden werden nicht honoriert, sondern kritisch hinterfragt.
- Besprechungseffizienz ist ein erklärtes Unternehmensprinzip, zum Beispiel durch verpflichtende Agenden, Protokolle und verbindliche (Rede-)Zeiten.
- Zeitkultur wird nicht als statisch begriffen, sondern immer wieder hinterfragt, um wechselnde betriebliche und familiäre Anforderungen in Einklang zu bringen.

HERAUSFORDERUNGEN

Veränderungen der (Zeit-)Kultur in Unternehmen sind in der Regel komplexe und langwierige Prozesse, bei denen an vielen Stellschrauben gedreht werden muss. Sie umfassen nicht nur die Haltung in den Köpfen, sondern häufig auch die Steuerungssysteme eines Unternehmens – und können damit nur „von ganz oben“ initiiert werden. Solche Prozesse brauchen Zeit und sind selten mit konkreten und messbaren „Quick wins“ verbunden.

Dabei stellt sich auch die grundsätzliche Frage, welcher Grad an Standardisierung überhaupt möglich ist. Denn: Familienbewusste Arbeitszeiten empfindet jeder anders, und auch in den Unternehmen sind sehr unterschiedliche Zeitanforderungen zu berücksichtigen. So ist Verfügbarkeit zu Randzeiten in internationalen Arbeitskontexten mitunter unumgänglich, ebenso wie bei produktionsbedingten Abläufen, Schichtmodellen und „Rund-um-die-Uhr“-Laufzeiten. Allgemeingültige „Blaupausen“ helfen dabei oftmals nicht weiter.

Als Hindernis erweisen sich häufig betriebliche Steuerungsmechanismen, die die Kopfzahl der Beschäftigten zur Kalkulationsgrundlage haben und damit Teilzeitbeschäftigung „bestrafen“. Denn wenn Unternehmensvorgaben vorsehen, dass Ziele mit einer bestimmten Anzahl an Beschäftigten erreicht werden müssen, und einige Beschäftigte in Teilzeit arbeiten, so muss die daraus resultierende Mehrarbeit im Team aufgefangen werden. Führungskräfte befinden sich dabei in einer Sandwich-Position, den Zielvorgaben der Unternehmensleitung und den familiären Bedarfen der Beschäftigten gerecht werden zu müssen.

LÖSUNGSANSÄTZE

Völlig unabhängig von der Unternehmensgröße gibt es zahlreiche Beispiele, die zeigen, wie eine zeitbewusste Kultur aktiv gefördert werden kann. Allen gemeinsam ist, dass mit einfachen Regelungen eine große Wirkung im Hinblick auf die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber meistens auch im Hinblick auf eine größere Effizienz erzielt wird. Dabei spielen drei Dinge eine wichtige Rolle:

Es gibt ein verbindliches Regelwerk, das einen effizienten und familienbewussten Umgang mit Zeit fördert

- Zur Erreichbarkeit: E-Mails und Telefonate müssen am Wochenende oder Feiertagen nicht beantwortet werden – ausgenommen bei Bereitschaftsdiensten.
- Zur Besprechungskultur: Terminierung nur innerhalb der geregelten Betreuungszeiten, das heißt, zum Beispiel nicht nach 18 Uhr oder auch an Brückentagen; Durchführung nur mit Agenda und Protokoll, sodass sich auch Abwesende informieren können.

Die betrieblichen Steuerungssysteme unterstützen familienbewusstes Agieren und vermeiden Fehlanreize

- Die Personalsteuerung erfolgt über Budgets, nicht über die Anzahl der Köpfe – damit wirken sich Voll- und Teilzeitstellen nicht mehr unterschiedlich auf das Ergebnis aus.
- Mitmachen lohnt: Die Leistungsbeurteilung der Führungskräfte enthält Kriterien, die familienorientiertes Führen honorieren.

Gezielte Kommunikation ebnet den Weg für mehr Akzeptanz

- In Stellenausschreibungen werden Beschäftigte mit besonderen Arbeitszeitanforderungen zur Bewerbung ermuntert – oftmals geht dann in der Praxis mehr als gedacht.
- „Es geht“: Führungskräfte mit alternativen Arbeitszeitmodellen oder Homeoffice-Tagen werden als Vorbilder und „Mutmacher“ in den internen Medien kommuniziert.

„Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Personalpolitik. Wir haben unser Angebot in den letzten Jahren kontinuierlich erweitert – angepasst an die lokalen Bedürfnisse unserer vier Standorte in Deutschland. Unsere familienfreundlichen Arbeitszeitmodelle bieten viele Möglichkeiten, um familiäre und betriebliche Bedürfnisse in Einklang zu bringen. Es freut mich besonders, dass diese Angebote sowohl von Vorgesetzten als auch von Mitarbeitern positiv aufgenommen werden.“

Dr. Thomas Ehm, Geschäftsführer Personal und Arbeitsdirektor von Airbus in Deutschland

Bild: Airbus Operations GmbH

II.

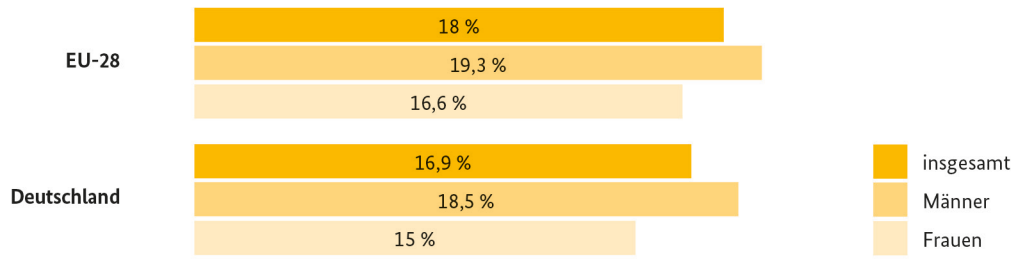
Familienbewusste Schichtarbeit

Beinahe jeder sechste Beschäftigte in Deutschland arbeitet in Schichtarbeit – 18 Prozent der berufstätigen Männer und 15 Prozent der Frauen. Schichtarbeitsplätze finden sich vor allem im produzierenden Gewerbe mit kapitalintensiver Fertigung, zum Beispiel der Automobilindustrie oder auch in Dienstleistungsunternehmen mit langen Öffnungs- beziehungsweise Servicezeiten.

Schichtarbeit ist nicht grundsätzlich unvereinbar mit familiären Aufgaben, dies zeigt auch der hohe Frauenanteil in typischen Schichtbranchen wie Gastronomie oder Krankenpflege. Schichtarbeit stellt aber besondere Vereinbarkeitsanforderungen, vor allem wenn gegen die „innere Uhr“ Nachtarbeit geleistet wird.

Neben gesundheitlichen Auswirkungen kann es unter Umständen zu Beeinträchtigungen des sozialen und familiären Lebens kommen, zum Beispiel durch verschiedene Lebensrhythmen, fehlende gemeinsame Tageszeit mit Kindern oder die Schwierigkeit, Betreuungsverpflichtungen zu übernehmen. Es gibt nicht das eine familienbewusste Schichtmodell, denn die individuellen Anforderungen können je nach Lebenssituation sehr unterschiedlich sein.

Anteil der Beschäftigten in Schichtarbeit an allen Beschäftigten 2013



Quelle: Eurostat, 2013.

Bild: BMFSFJ

HERAUSFORDERUNGEN

Bei der Konzeption von Schichtmodellen sind viele branchenspezifische und betriebliche Anforderungen zu berücksichtigen. Dabei gilt es zuallererst, Maschinenlaufzeiten oder Servicezeiten optimal abdecken zu können. Dies ist in vielen Bereichen gut zu planen und Einsatzzeiten können Beschäftigten Monate im Voraus kommuniziert werden. Dies gilt auch, wenn zum Beispiel in einem Telefonservicecenter das Arbeitsaufkommen im Tagesverlauf regelmäßig schwankt.

Bei weniger planbarem, auch kurzfristig schwankendem Arbeitsaufkommen wie zum Beispiel im Logistikbereich können Einsatzzeiten manchmal auch mit einer Vorlaufzeit von nur 24 Stunden angekündigt werden. Dazu kommt, dass auch die berechnete Personalstärke aufgrund von kurzfristigen (Krankheits-)Ausfällen schwankt. Ohne ein gutes Fehlzeiten- und Ausfallmanagement – zum Beispiel über Reserven oder Zeitarbeit – führt dies zu Anrufen bei Beschäftigten in der Freizeit, die dann kurzfristig einspringen müssen. Dies hat natürlich Auswirkungen auf familiäre Arrangements.

Auf der anderen Seite stehen Fragen, die unabhängig von familiären Bedürfnissen wie Betreuungszeiten zu berücksichtigen sind: Wer nimmt die „ungeliebten“ Zeiten, zum Beispiel am Wochenende? Dies kann und soll nicht immer die Beschäftigen ohne Kinder treffen. In Zeiten alternder Belegschaften stellt sich die Frage, ob Zwölf-Stunden-Schichten aufrechterhalten werden können. Schließlich kommen ganz persönliche Vorlieben hinzu: So gibt es in jeder Belegschaft die „Geldoptimierer“, die – häufig bis an die Grenze der gesundheitlichen Belastbarkeit – die möglichst gut bezahlten Schichten zu ungünstigen Zeiten bevorzugen, aber auch die „Zeitoptimierer“, denen Gewohnheit wichtiger ist als Flexibilität.

> „Familienbewusste und individuelle Arbeitszeiten im Schichtdienst sind für uns kein Tabu. Wir realisieren passgenaue Einzellösungen in Voll- und Teilzeit. Flexible Arbeitszeitinstrumente wie Arbeitszeitkonten, Jokertage, Wunschdienstplanung und flexible Anfangs- und Endzeiten sind Bestandteile unseres gelebten betrieblichen Alltags.“

Birgit Becker, Fachreferentin Arbeitszeitgestaltung bei der Fraport AG

Bild: Fraport AG

LÖSUNGSANSÄTZE

Bei einer familienbewussteren Schichtgestaltung wird es zukünftig vor allem darum gehen, mehr Zeitsouveränität für Beschäftigte zu schaffen. Gestaltungshebel liegen dabei in der Ablauforganisation des Betriebs, aber auch in der Ausgestaltung der Schichtmodelle an sich. Gemäß den Erfahrungen der Dialogkreisteilnehmerinnen und -teilnehmer können Betriebe die Parameter für die Schichtplanung in Richtung einer besseren Vereinbarkeit beeinflussen – insbesondere durch folgende Maßnahmen:

- Qualifizierung der Beschäftigten für breitere Einsatzmöglichkeiten in anderen Schichtplänen oder außerhalb des Schichtmodells.
- Soweit technisch möglich, mehr Tages- statt Nacht- und Wochenendbetrieb.
- Modernisierung des Personaleinsatzplanungs-Instrumentariums durch die Nutzung von IT-Tools, die mehr individuelle und dezentrale Planungen ermöglichen.
- Einsatz von Zeitarbeitskräften im Ausfallmanagement, um Abrufe von Beschäftigten in der Freizeit zu reduzieren.
- Jahresarbeitszeitkonto („Flexkonto“) für mehr Arbeitszeitsouveränität – auch und gerade bei unvorhersehbaren Ereignissen.
- Flexibilität bezüglich der Anfangs- und Endzeiten, zum Beispiel kleine Gleitphasen von 15 Minuten zur Abstimmung auf Fahr- oder Betreuungszeiten.
- Mehr Mitspracherecht der Beschäftigten bei der Planung, zum Beispiel durch so genannte Wunschdienstpläne.
- Temporäre Dienstpläne für besondere Lebenslagen, zum Beispiel Dauertageschichten.
- Teilzeit durch Freischichten oder verkürzte Schichten, zum Beispiel geteilte Schichten.
- Tauschbörse zum Schichttausch mit Kolleginnen und Kollegen.

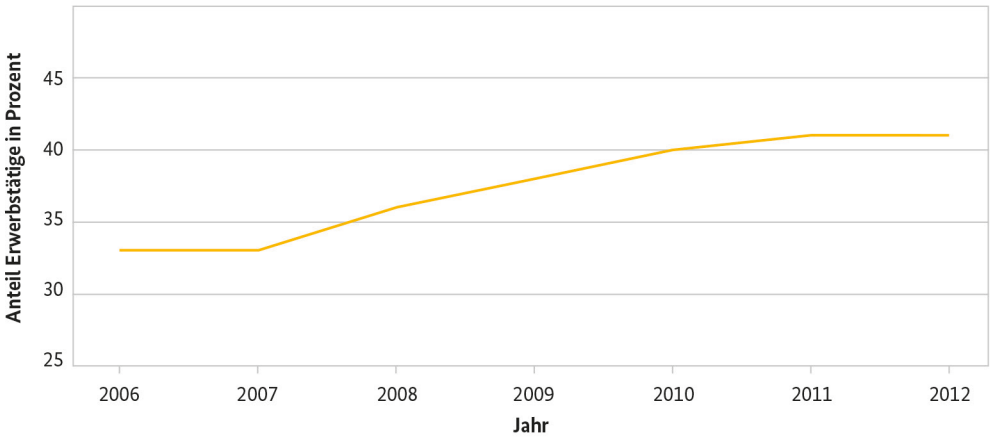
III.

Wiedereinstieg nach der Elternzeit

Vor dem Hintergrund des steigenden Fachkräftebedarfs wird es für Unternehmen immer wichtiger, ihre erfahrenen Fachkräfte langfristig zu binden und sich so deren Wissen und Kontakte zu erhalten. Dies gilt insbesondere für Beschäftigte – und zwar auch zunehmend für Männer –, die nach der Geburt eines Kindes oder für die Pflege eines nahen Angehörigen eine Zeit lang aus dem Beruf ausscheiden.

Es rechnet sich für Unternehmen finanziell, die Potenziale erfahrener Beschäftigter mit Kindern zu nutzen. Denn jede längere Auszeit und jedes Ausscheiden ist für das Unternehmen mit Kosten für Überbrückung, Qualifizierung oder Neueinstellung verbunden. Die Kosten steigen umso mehr, je länger die Auszeit dauert. Ein zeitnaher Wiedereinstieg ist die betriebswirtschaftlich deutlich bessere Lösung für das Unternehmen. Die Erfahrung zeigt: Je besser die

Entwicklung der Erwerbstätigenquoten (ausgeübte Erwerbstätigkeit) von Müttern mit jüngstem Kind zwischen einem und zwei Jahren, Deutschland, 2006–2012



Quelle: Dossier Müttererwerbstätigkeit, BMFSFJ, 2014

Bild: BMFSFJ

Auszeit und der Wiedereinstieg gemeinsam geplant werden, desto früher kehren die Beschäftigten aus der Elternzeit zurück. Gleichzeitig stärken familienbedingte Auszeiten nicht selten die sozialen Kompetenzen und Qualifikationen. Es liegt daher im Interesse der Unternehmen, Beschäftigte bei ihrer Auszeit und ihrer Rückkehr in den Beruf zu begleiten.

Inzwischen sind vier von zehn Müttern zwei Jahre nach der Geburt wieder erwerbstätig. Sie steigen vermehrt in vollzeitnahem oder mittlerem Teilzeitumfang wieder in den Beruf ein. Jedoch wären viele Mütter gerne früher wieder arbeiten gegangen.[2] Positiv auf den Wiedereinstieg wirkt sich der Kontakt zum Arbeitgeber während der Elternzeit aus: Die Rückkehrquote zum Arbeitgeber ist deutlich höher, wenn während der Elternzeit Kontakt gehalten wurde.[3] Erfolgsfaktoren für eine schnelle und vollzeitnahe Rückkehr sind nach übereinstimmender Wahrnehmung der Beteiligten flexible Arbeitszeiten und passgenaue, unterstützende Angebote für die Kinderbetreuung.

HERAUSFORDERUNGEN

Der Zeitpunkt und das Arbeitszeitvolumen beim Wiedereinstieg sind nicht immer deckungsgleich mit den betrieblichen Flexibilitätsanforderungen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen müssen bei der Suche nach maßgeschneiderten Arbeitszeiten auf ihre Kapazitätsplanung achten. Dabei stellt sich sehr oft die Frage, wie Arbeitszeitreduzierungen kompensiert werden können – quantitativ, aber auch qualitativ in Bezug auf die passenden Fachkompetenzen. Bei einer Vielfalt von unterschiedlichen Teilzeitquoten stoßen aber auch Großunternehmen schnell an ihre Grenzen, wenn „Stellenreste“ mit 20 oder 35 Prozent der Arbeitszeit zu besetzen sind, für die es in der Regel keine geeigneten Bewerberinnen und Bewerber gibt.

Für Beschäftigte spielen der Verdienstausfall und das Zeitmanagement eine zentrale Rolle. So ist es besonders für Alleinerziehende schwierig, den familiären und beruflichen Anforderungen gerecht zu werden. Das gilt vor allem, wenn keine flexible Kinderbetreuung vorhanden ist. In diesem Fall müssen Kompromisse gefunden oder betriebliche Unterstützungsangebote entwickelt werden. Eine hin und wieder anzutreffende Anspruchshaltung „Ich kann nur von acht bis zwölf Uhr arbeiten“, unabhängig vom Alter der Kinder, kann solche Absprachen jedoch erschweren oder gar unmöglich machen.

> „Wir haben eine Betriebsvereinbarung für den Standort München abgeschlossen, die in Deutschland einmalig ist: Wer innerhalb der ersten zwölf Monate nach der Geburt des Kindes mit mindestens 21 Stunden wieder einsteigt, hat Anspruch auf seinen konkreten Arbeitsplatz. Dies gibt beiden Seiten Planungssicherheit. Seit Inkrafttreten der Regelung ist erkennbar, dass kurze Elternzeiten deutlich zunehmen – im Jahr 2013 von 53 auf 71 Prozent.“
>
> Tanja Steidle, Head of Staffing & Employee Support bei der Munich RE

Bild: Munich RE

2 Quelle: Dossier Müttererwerbstätigkeit, BMFSFJ, 2014
3 Quelle: Elternumfrage 2013, Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“, 2013

LÖSUNGSANSÄTZE

Ein gelungener Wiedereinstieg hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie gegenseitiger Flexibilität, die Planbarkeit und Verlässlichkeit für beide Seiten ermöglicht. Aus der Sicht der Dialogkreisteilnehmerinnen und -teilnehmer kann dies durch folgende Maßnahmen gefördert werden:

- Schaffung von Anreizsystemen: zum Beispiel als „Wiedereinstiegsbudget“ in Form eines Bonus für die Abteilung, wenn der Wiedereinstieg binnen zwölf Monaten erfolgt.
- Begleitung und Gespräche zur Sensibilisierung beider Seiten: Es ist ein „Geben und Nehmen“.
- Förderung der Inanspruchnahme haushaltsnaher Dienstleistungen, zum Beispiel durch die Vermittlung von Haushaltshilfen.

Verlässliche Rahmenbedingungen für Familienpausen werden in besonderem Maße durch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen geschaffen, welche unter bestimmten Bedingungen eine Rückkehr an den früheren Arbeitsplatz garantieren – so zum Beispiel, wenn der Wiedereinstieg innerhalb von zwölf Monaten mit mindestens 21 Stunden erfolgt. Ergänzende Maßnahmen beziehen sich passgenau auf die drei Phasen der Familienzeit:

Vor der Familienphase Erwartungen abgleichen: Individuelle Planung und Verbindlichkeit im Sinne eines „Kontrakts“. Zu den relevanten Fragestellungen zählen: Welche Möglichkeiten der Arbeits(zeit-)organisationsgestaltung gibt es im Unternehmen? Wie gelingt eine gute Übergabe an die Vertretung, und wie soll Kontakt gehalten werden?

In der Familienphase die Qualifikation aufrechterhalten und den Kontakt nicht abreißen lassen: Beschäftigte in Elternzeit können zum Beispiel als Urlaubs- und Krankheitsvertretungen eingesetzt werden. Dadurch bleiben sie in den Arbeitsthemen und -prozessen. Der Kontakt kann zudem über den kontinuierlichen Zugang zu Unternehmensinformationen gehalten werden. Ein Patenprogramm mit Mentorinnen und Mentoren kann den Wiedereinstieg vorbereiten und begleiten.

Vor dem Wiedereinstieg Planungssicherheit schaffen: Drei bis sechs Monate vor dem geplanten Wiedereinstieg sollte ein Gespräch zur Klärung der Kinderbetreuung beziehungsweise organisatorischer Fragen im Betrieb geführt werden. In diesem Rahmen sollte auch über den Bedarf an einer Auffrischung notwendiger Kenntnisse gesprochen werden, zum Beispiel durch eine Hospitanz in einem neuen Bereich.

IV.

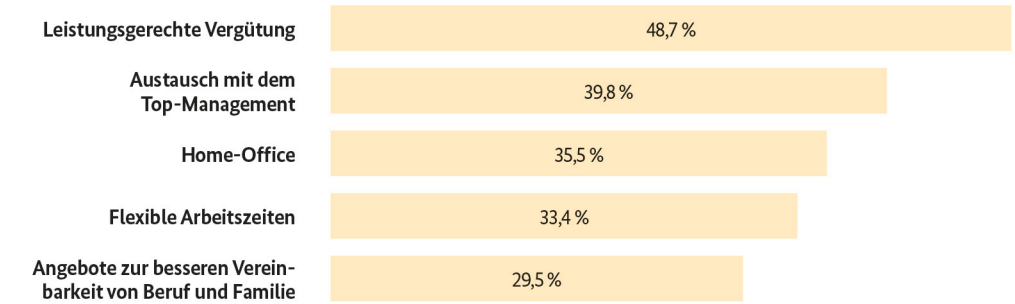
Führung in alternativen Arbeitszeitmodellen

Führungsverantwortung ist häufig mit einem erheblichen zeitlichen Einsatz verbunden. Führungskräfte arbeiten häufig mehr, als sie es sich wünschen – Frauen sechs Stunden pro Woche, Männer sieben Stunden.[4] Die Übernahme einer Funktion mit starren Arbeitszeiten und ständiger Verfügbarkeit wird deshalb zunehmend für Frauen und Männer mit familiären Aufgaben unattraktiv.

Flexiblere Arbeitszeiten zählen für Führungskräfte zu den wichtigsten Angeboten. Bei einer Umfrage unter rund 1.200 Managerinnen und Managern sagte rund ein Drittel der Befragten, dass das Angebot an flexiblen Arbeitszeiten für Führungskräfte im eigenen Unternehmen ausgebaut werden sollte. Rund 30 Prozent wünschten sich mehr Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.[5]

Teilzeit ist unter Führungskräften in Deutschland aber noch immer ein wenig verbreitetes Modell: Unter Männern ist sie mit 1,2 Prozent Teilzeitführungskräften praktisch nicht vorhanden, und auch weibliche Führungskräfte arbeiten mit nur 14,6 Prozent weit unterproportional in Teilzeit.[6]

Welche Angebote/Arbeitsbedingungen für Führungskräfte sollten in Ihrem Unternehmen stärker ausgebaut werden?



Quelle: Odgers Berndtson, Manager-Barometer 2013, 2013

4 Quelle: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Führungskräfte-Monitor 2012
5 Quelle: Odgers Berndtson, Manager-Barometer 2013, 2013
6 Quelle: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit, 2013

Bild: BMFSFJ

HERAUSFORDERUNGEN

Es gibt eine Reihe von Gründen, die Führungskräfte hindern, ihre Teilzeitwünsche zu äußern, und Arbeitgeber davon abhalten, Teilzeitmodelle für Führungskräfte einzuführen:

- Tradiertes Rollenverständnis von Führung: Immer noch wird von vielen Führungskräften Engagement und Leistungsbereitschaft mit hoher zeitlicher Präsenz gleichgesetzt. Karriere wird „erst nach 17 Uhr gemacht". Eine Führungskraft muss als Vorbild beim zeitlichen Einsatz vorangehen.

- Angst vor Macht- und Statusverlust sowie Karrierestillstand: Führungskräfte fürchten, Teilzeitarbeit könnte als Zeichen ihrer Entbehrlichkeit und Ersetzbarkeit im Betrieb gesehen werden. Auch befürchten viele Führungskräfte, bei Verkürzung der Arbeitszeit Einfluss an ihren Stellvertreter zu verlieren. Es gibt einen „Point of no return": Wenn die bisherigen Aufgaben umorganisiert beziehungsweise endgültig delegiert sind, ist eine erneute Aufstockung in der Regel nicht möglich.

- Anspruch auf Erreichbarkeit: Vorgesetzte müssen für Beschäftigte oder Kundinnen und Kunden immer erreichbar sein. Dabei wird vergessen, dass auch Vollzeitkräfte aufgrund von Dienstreisen, Meetings und anderen Verpflichtungen häufig nicht am Arbeitsplatz sind beziehungsweise solche Abwesenheiten als „legitim" angesehen werden.

- Letztlich ist es eine Frage der eigenen Haltung: Kann ich familienbewusste Modelle nicht nur bei Beschäftigten zulassen, sondern auch selbst leben? Schaffe ich es, bei reduzierter Arbeitszeit auch wirklich weniger zu arbeiten, anstatt nur weniger Gehalt bei gleichem Pensum zu bekommen?

„Wir beschäftigen Eltern auch nach der Elternzeit in Führungspositionen. Führen in reduzierter Vollzeit funktioniert nur, wenn es alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Team akzeptieren. Ganz wichtig ist, dass bei allen Beteiligten die Bereitschaft vorhanden ist, Abstimmungsprozesse so zu organisieren, dass die Führungsaufgaben nicht mit den Abwesenheitszeiten kollidieren."

Uwe Keller, Leiter der Abteilung Personal der HUK COBURG Versicherungsgruppe

Bild: HUK-Coburg Versicherungsgruppe

LÖSUNGSANSÄTZE

Kultur und Kommunikation: Von der obersten Führungsebene muss signalisiert werden, dass lange Anwesenheitszeiten nicht länger mit Engagement gleichgesetzt und mit Karrierechancen belohnt werden. Es werden kulturverändernde Richtlinien beziehungsweise Dienstanweisungen erlassen, die zum Beispiel regeln, dass Besprechungen nur in der Zeit von 9 bis 17 Uhr stattfinden und E-Mails sowie Anrufe am Wochenende oder an Feiertagen nicht beantwortet werden müssen. Wichtig ist aber vor allem, dass Führungskräfte selbst als Multiplikatoren dahinterstehen und flexible Arbeitszeit und Teilzeitarbeit vorleben.

Führung „auf Abstand" verstehen und leben: Um in zeitlicher und räumlicher Unabhängigkeit zu führen, muss stärker auf verlässliche gemeinsame Vereinbarungen geachtet werden; Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche spielen dabei eine wichtige Rolle. Auch die alltägliche Kommunikation muss aktiv gesteuert werden, gegebenenfalls auch mit technischen Hilfen wie Videokonferenzen. Damit Vertrauen und Rücksichtnahme wachsen können, werden Teilzeitführungskräfte und „teilzeitgeführte" Teams durch Coaching-Angebote unterstützt.

Den bestehenden Arbeitszeitrahmen kreativ nutzen und innovative Arbeitszeitmodelle fördern: Auch in Führungsfunktionen gut zu realisierende „vollzeitnahe" Teilzeit – Drei- bis Vier-Tage-Woche – wird in immer mehr Unternehmen praktiziert. Dies geht einher mit einer verbindlichen Delegation von Teilaufgaben auf Vertretungen, die damit auch in ihrer Rolle gestärkt werden. Gute Erfahrungen werden auch mit der so genannten verblockten Teilzeit gemacht, also dem Wechsel von Vollzeit im Unternehmen und Freistellung. In kleinen Unternehmen wird dies in der Regel über verlässliche Arbeitszeiten ohne Überstunden und mit flexiblen Absprachen realisiert. Geteilte Führungspositionen sind eher in größeren Unternehmen anzutreffen – dort werden sie durch eine Tandembörse unterstützt, die bei der Suche nach Partnerinnen und Partnern hilft.

„Auch Kandidaten für Führungspositionen legen Wert auf familiengerechte Arbeitsbedingungen, gerade wenn beide Partner sich für ein gemeinschaftliches Modell entschieden haben. Wir fragen deshalb bei Führungspositionen von vorneherein nach, ob sich der Mandant auch Kandidaten vorstellen kann, die Teilzeit arbeiten. Das ist zwar noch nicht überall, aber in zunehmend mehr Fällen denkbar."

Regina Köhler, Managerin bei der ODGERS BERNDTSON Unternehmensberatung GmbH

Bild: ODGERS BERNDTSON Unternehmensberatung GmbH

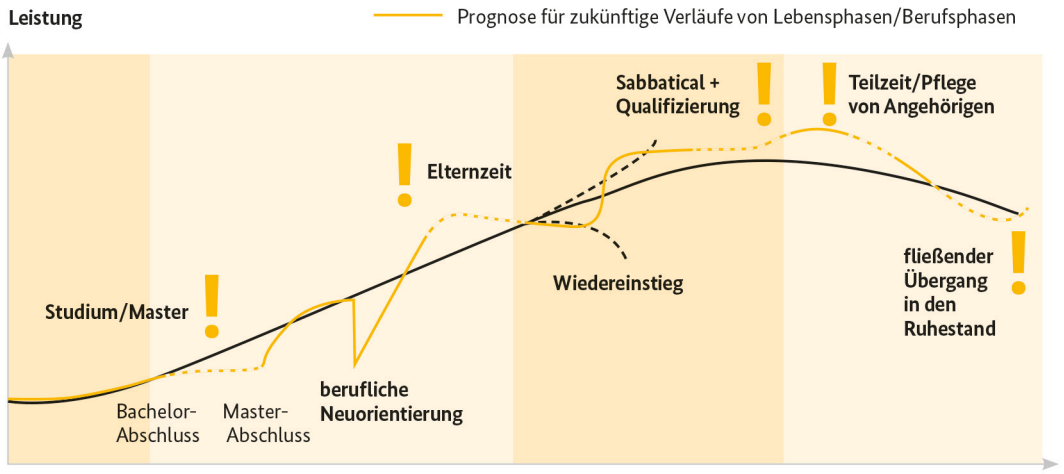
V.

Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation

Im Laufe des Erwerbslebens verändert sich der Zeitbedarf eines Menschen immer wieder. Berufseinsteigerinnen und -einsteiger haben andere Bedürfnisse als Eltern von kleinen Kindern, und Eltern von Schulkindern haben andere Bedürfnisse als Beschäftigte, die Angehörige pflegen. Längst sind Erwerbsbiografien nicht mehr linear, sondern verlaufen in verschiedenen Phasen, mit Unterbrechungen und Brüchen aufgrund von Familienzeiten, beruflicher Umorientierung und Qualifikation. In allen Berufen wird die kontinuierliche Weiterbildung immer wichtiger. Diese setzt jedoch voraus, dass es Zeit dafür gibt.

Gleichzeitig ist absehbar, dass sich angesichts des demografischen Wandels und dem damit verbundenen steigenden Fachkräftebedarf das Erwerbsleben verlängert. Deshalb sollte es mehr Maßnah-

Veränderte Lebensverläufe ermöglichen



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Bild: BMFSFJ

men geben, die ältere Beschäftigte dabei unterstützen, lange gesund zu bleiben und einen gleitenden Ausstieg aus dem Beruf zu gestalten. Eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitorganisation hat diese Aspekte im Blick. Sie gewährleistet, dass die Arbeitszeit passend zum sich ändernden Zeitbedarf gestaltet werden kann und dass es Zeiträume für familienbedingte Auszeiten, für Weiterbildung und Erholung gibt. Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation ist ein roter Faden für alle Personalentwicklungsstrategien.

HERAUSFORDERUNGEN

In Zusammenhang mit lebensphasenorientierter Arbeitsorganisation geht es für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber darum, bei der Personalentwicklung Lebens- und Karrierephasen zu betrachten anstatt starrer Alterskohorten. Bestehende Einzelbausteine zu den Themen Familie, Gesundheit und Qualifikation müssen vernetzt werden. Die Unternehmenskultur sollte so gestaltet werden, dass auf eine Bandbreite von Bedürfnissen reagiert und den Herausforderungen begegnet werden kann:

- Oft fehlen in Unternehmen bislang gelebte Vorbilder, die zeigen, wie eine lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation ausgestaltet sein kann.
- Karrieren orientieren sich häufig an linearen Erwerbsverläufen: Erwerbsunterbrechungen bergen die Gefahr eines Karriereknicks.
- Immer mehr Menschen – insbesondere ältere Beschäftigte – stehen vor der Herausforderung, pflegebedürftige Angehörige zu versorgen, und sind oftmals gesundheitlich besonders belastet.
- Insbesondere bei gering qualifizierten Beschäftigten scheitern Phasen der Weiterbildung oder der Unterstützung der Familie oft an finanziellen Voraussetzungen.
- Beschäftigte und Unternehmen haben vielfach unterschiedliche Vorstellungen von Flexibilität. Dies müssen lebensphasenorientierte Angebote ausbalancieren.
- Arbeitszeitkonten kommen nicht zwangsläufig allen zugute – verschiedene Modelle bedürfen der Erläuterung und müssen so ausgestaltet sein, dass unterschiedliche Zielgruppen davon profitieren.

„Spätestens wenn man im Betrieb den ersten Burnout-Fall hat, wird klar, wie wichtig es ist, die Bedürfnisse und Belastungen im ganzen Lebenslauf zu sehen. Gerade die hoch motivierten Mitarbeiter, die alles auf einmal machen wollen, trifft es häufig, und die will ich nicht verlieren. Arbeitszeitkonten sind für mich daher eine unternehmerische Frage. Und es ist eine Aufgabe des Arbeitgebers, Mitarbeiter dazu anzuregen, diese zu nutzen.“

Norbert Schalm, Geschäftsführer der H. Schalm GmbH

Bild: Ingo Heine

LÖSUNGSANSÄTZE

Lebensphasenorientierte Personalpolitik macht Angebote über den gesamten Lebensverlauf der Beschäftigten. In vielen Unternehmen spielen dabei Arbeitszeitkonten eine wichtige Rolle. Vor allem für einen gleitenden Eintritt in den Ruhestand, aber auch für familienbedingte Auszeiten oder eine temporäre Reduzierung der Arbeitszeit können sie genutzt werden.

Nach Einschätzung der teilnehmenden Unternehmen in den Dialogkreisen werden Lebensarbeitszeitkonten zukünftig eine wichtigere Rolle einnehmen, sie bedürfen aber auch der Begleitung und Erklärung. Flexible Arbeitszeitmodelle stehen somit auch bei der Lebensphasenorientierung im Mittelpunkt. Über bestehende Modelle hinaus können Ideen entwickelt und gute Ansätze aufgegriffen werden. Unternehmen sollten dabei Experimente und Pilotphasen wagen:

- Fokusgruppen in der Belegschaft bilden, zum Beispiel zum Thema Pflege von Angehörigen, um einen Einblick in den Bedarf zu bekommen.
- Wertkonten für Familienzeiten – kombiniert mit Darlehen –, um Bedarfs- und Notlagen abzufedern.
- Jahresarbeitszeitkonten für flexible Gestaltung der beruflichen und privaten Aufgaben.
- Flexible Teilzeitmodelle anbieten, um Zeitdruck zu vermeiden: zum Beispiel die temporäre Reduzierung der Arbeitszeit ohne Begründungspflicht.
- Lebenslange Weiterbildung: insbesondere Angebote für ältere und gering qualifizierte Beschäftigte machen.
- Gesundheitsmanagement und altersgerechte Unterstützung am Arbeitsplatz.
- Lebensphasenorientierte Serviceangebote, zum Beispiel Beratungen oder Schulungen.
- Generationenübergreifende Teams, um verschiedene Bedarfslagen abzubilden und auszubalancieren.

„Ich glaube, dass es kein Patentrezept für die Gestaltung von familienfreundlichen Arbeitszeiten gibt. Ein zentraler Ansatzpunkt ist echte Offenheit. Darauf aufbauend müssen Personaler mit den Menschen, die sie in ihrem Unternehmen haben und zukünftig haben wollen, in den Dialog gehen und die für beide Seiten passenden Modelle entwickeln. Nur so wird ein Schuh daraus.“

Michaela Reimann, Senior-Beraterin bei Kienbaum Executive Consultants

Bild: Kienbaum Executive Consultants

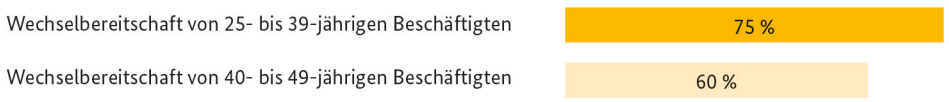
VI.

Familienbewusste Arbeitszeiten als Erfolgsfaktor bei der Personalgewinnung

Die heutige Generation der 25- bis 39-jährigen Deutschen möchte Karriere und Familie unter einen Hut bringen. Weder junge Frauen noch junge Männer möchten sich für das eine oder andere entscheiden müssen. Für 91 Prozent der Beschäftigten mit Kindern ist Familienfreundlichkeit bei der Arbeitgeberwahl wichtiger oder genauso wichtig wie das Gehalt. Rund drei Viertel der Beschäftigten unter 40 Jahren und 60 Prozent der Beschäftigten zwischen 40 und 50 Jahren ziehen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sogar einen Wechsel des Arbeitgebers in Erwägung.[7]

Trotz dieser Erkenntnisse spielt das Thema im Personalmarketing und Bewerbungsprozess immer noch eine untergeordnete Rolle. In Einzelfällen werden die Angebote im Internet vorgestellt, aber im Bewerbungsprozess werden sie zumeist nur auf Nachfrage erläutert. Ein Grund hierfür ist, dass die Bedeutung des Themas als Entscheidungsfaktor für die Bewerberinnen und Bewerber von vielen Unternehmen immer noch unterschätzt wird. Das liegt auch daran, dass Personalverantwortliche nicht berücksichtigen, dass die meisten Bewerberinnen und Bewerber ihre Präferenzen nicht äußern, wenn sie vermuten, dass dies ihre Chancen im Auswahlprozess schmälert.

Wechselbereitschaft der Beschäftigten für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf



Quelle: Personalmarketingstudie 2012, Hrsg. BMFSFJ

Personalvermittlerinnen und -vermittler bestätigen jedoch die hohe Relevanz des Themas Familienfreundlichkeit für die Arbeitgeberentscheidung.

In den meisten Fällen schreiben Unternehmen nur „klassische Vollzeitstellen“ aus, ohne ausreichend zu hinterfragen, welche Möglichkeiten es gibt, die Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Dies gilt insbesondere für Führungspositionen. So berichten Personalvermittlerinnen und -vermittler, dass in der Regel nur auf Nachfrage Kandidatinnen und Kandidaten in Erwägung gezogen werden, die in Teilzeit arbeiten möchten. Ausnahme sind Branchen, in denen schon heute der Fachkräftemangel zu spüren ist. Um die besten Köpfe zu gewinnen, werden hier von vorneherein flexible attraktive Angebote unterbreitet. Dies ist ein Trend, der zukünftig noch weitere Branchen beschäftigen wird.

7 Personalmarketingstudie 2012, Hrsg. BMFSFJ.

TIPPS VON PERSONALEXPERTINNEN UND -EXPERTEN

Um als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Wettbewerb um die besten Köpfe zu punkten, müssen sie attraktive (Arbeitszeit-)Angebote schaffen und diese bekannt machen:

- Bei der Personalplanung und konkreten Vorbereitung von Stellenausschreibungen sollte bereits daran gedacht werden, welche Möglichkeiten der Flexibilisierung es gibt. Die Frage lautet: Unter welchen Bedingungen ist eine Besetzung in Teilzeit denkbar, und wie können gegebenenfalls die Voraussetzungen für Telearbeit geschaffen werden? Bei diesen Überlegungen sollten alle Beschäftigten berücksichtigt werden: Welche Modelle sind für die Mehrheit attraktiv und mit den betrieblichen Anforderungen im jeweiligen Unternehmen vereinbar?

- Potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern sollte es leicht gemacht werden, sich im Vorfeld über die Angebote zu informieren. Arbeitszeitmodelle können zum Beispiel auf der Internetseite des Unternehmens und in Broschüren dargestellt werden. Auch Stellenausschreibungen lassen sich um einen Passus zur Flexibilität der Arbeitszeiten erweitern. So zum Beispiel: „Vertrauensarbeitszeit ist für uns selbstverständlich“.

- Dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollte auch im Bewerbungsgespräch systematisch Raum gegeben werden. So können beispielsweise kurz verschiedene Arbeitszeitmodelle erläutert werden, ohne dass die Bewerberin oder der Bewerber dazu Stellung nehmen muss.

> „Wir sehen seit einigen Jahren, dass das Thema Familie für die Kandidatinnen und Kandidaten wichtiger beziehungsweise vielleicht auch einfach nur offener angesprochen wird. Vor allem jüngere Bewerber unter 35 Jahren zeigen ein verstärktes Interesse an der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Als Folge fragen Kandidatinnen und Kandidaten konkret nach den Arbeitszeiten.“

Dr. Axel von Perfall, Geschäftsführer der Personalberatung ALINGHO

Bild: ALINGHO

Fazit

Nicht nur unter den Dialogkreisteilnehmerinnen und -teilnehmern besteht wenig Zweifel: Arbeitszeitorganisation und Arbeitszeitgestaltung werden sich in deutschen Unternehmen in den nächsten Jahren wesentlich verändern – deutlich mehr als im vergangenen Jahrzehnt. Das Bedürfnis von Männern und Frauen, Beruf und Privatleben zu vereinbaren, wird die Schaffung intelligenter und zukunftsorientierter Arbeitszeitmodelle vorantreiben. Flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle werden dabei zu einem Kernelement eines strategischen Personalmanagements.

Flexible und familienbewusste Arbeitszeitgestaltung bedeutet schon heute nicht mehr „nur" spezielle Maßnahmen für Frauen – und künftig wird das noch weniger der Fall sein. Stattdessen ist sie das Herzstück eines modernen Verständnisses einer betrieblichen Zeitpolitik, die sich an Frauen wie Männer gleichermaßen wendet. Und das ist gerade auch für die Betriebe wichtig, die attraktiv für den qualifizierten Fachkräftenachwuchs sein wollen und müssen. Denn die kommende Fachkräftegeneration wird noch sehr viel höhere Anforderungen an zeitliche und räumliche Flexibilität stellen.

Eine solche moderne Arbeitszeitpolitik wird in vielen Betrieben aber erst einmal Veränderungen erfordern. Die Diskussion im Rahmen der Dialogkreise hat hierfür insbesondere folgende fünf Ansatzpunkte aufgezeigt:

Arbeitszeit als strategische Ressource begreifen

Arbeitszeitgestaltung ist der Schlüssel für mehr Flexibilität. Erhöhter Wettbewerbsdruck steigert auch den Bedarf an flexiblen Arbeits(zeit)arrangements, um sich einer unregelmäßigen Produktnachfrage und Auftragslage anpassen zu können. Während ein Wachstumskurs in vielen Unternehmen zu faktischen Arbeitszeitverlängerungen geführt hat, geht es im Abschwung um die temporäre Reduzierung von Kapazitäten. Auf mittlere Sicht wird aber vor allem der demografische Wandel eine neue „Zeitnot" hervorrufen: Immer weniger Fachkräfte müssen bei wieder anziehender Konjunktur immer mehr arbeiten – und sie wollen und können ihre Arbeitsbedingungen im Hinblick auf eine gelungene Balance von Berufs- und Privatleben verhandeln.

Nutzen, was geht

Individuelle Arbeitszeitlösungen sind eine Antwort auf individuelle Bedarfe. Starre Arbeitszeitmodelle gehören bereits heute in den meisten Unternehmen der Vergangenheit an. Und der Trend zu maßgeschneiderten Individuallösungen wird anhalten. Deshalb tun große, kleine und mittelständische Unternehmen gut daran, schon heute gemeinsam mit ihren Beschäftigten individuelle Arbeitszeitmodelle auszuarbeiten und das gegebene arbeitszeitrechtliche Instrumentarium zu nutzen. Hierbei gilt es, für beide Seiten verlässliche Arrangements zu schließen.

Experimentierfreudig bleiben und „Fehlertoleranz“ zeigen

Mobiles Arbeiten, Führung in Teilzeit, Wunscharbeitspläne, Jobsharing, Teilzeitschichten – manches davon klingt für viele Betriebe noch exotisch und schwer vorstellbar. Nicht jedes Modell passt zu jedem Unternehmen, nicht jeder Wunsch kann erfüllt werden. So manches Modell wird in der Praxis zu nicht voraussehbaren Schwierigkeiten führen und muss nachträglich angepasst werden. Dennoch lohnt es sich für alle Unternehmen, offen für neue Arbeitszeitideen zu sein und auszuprobieren, was im Betriebsalltag umsetzbar ist. Denn nur so wird es gelingen, attraktiv für qualifizierte Fachkräfte zu sein und das Unternehmen an die Anforderungen einer Arbeitswelt der Zukunft anzupassen.

Nehmen und Geben

Betriebliche Flexibilitätsanforderungen und individuelle Bedürfnisse sind oftmals nicht deckungsgleich. Daher gilt es, Flexibilitätsspielräume zu verhandeln und Lösungen zu finden, die für beide Seiten verträglich und verlässlich sind. Dies setzt vor allem den guten Willen beider Seiten voraus sowie eine langfristige Balance von Arbeitgeber- und Beschäftigteninteressen. Dies gelingt in einer Kultur, in der gegenseitiges Geben und Nehmen gelebt und erfahren wird. Und: Es erfordert Spielregeln, in deren Rahmen eine entsprechende Aushandlung erfolgt. In aller Regel sind diese in tariflichen Bestimmungen angelegt und können auf betrieblicher Ebene konkretisiert werden. Wichtig dabei ist: Die Berücksichtigung der Lebensumstände von Einzelnen darf im Interesse eines guten Klimas nicht zur dauerhaften Belastung der Kolleginnen und Kollegen führen, die keine Familie haben.

Führungsverantwortung mit Familienverantwortung vereinbaren

Geprägt und langfristig getragen wird die Unternehmenskultur insbesondere von Führungskräften. Sie beeinflussen maßgeblich, ob es eine gelebte Akzeptanz gegenüber flexiblen und familienbewussten Arbeitszeitmodellen gibt oder eben nicht. Daher ist und bleibt die Gewinnung von Führungskräften für das Thema flexible und familienbewusste Arbeitszeiten die entscheidende Herausforderung. Dabei gilt, dass sich insbesondere diejenigen dafür gewinnen lassen, die auch selbst Nutzen aus flexiblen Arbeitszeiten ziehen und Führungsverantwortung mit Familienverantwortung vereinbaren können. Daher darf der Anspruch auf flexible(re) Arbeitszeiten auch für Führungskräfte kein Tabu sein.

Danksagung

Wir danken ganz herzlich allen Personalverantwortlichen, die im Rahmen der Dialogkreise mit dem BMFSFJ in den Dialog getreten sind. Sie haben uns viele spannende Einblicke in den Betriebsalltag gewährt und uns dadurch bei der politischen Weiterentwicklung der Themen sehr unterstützt. Im Einzelnen danken wir:

ALINGHO
BASF SE
Fraport AG
Commerzbank AG
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH und Co. KG
Comet Computer GmbH
Commerzbank AG
Dorint Hotel Charlottenhof Halle
HASBRO Deutschland GmbH
BASF SE
ING Diba
Diakonische Dienste Hannover gGmbH
Microsoft Deutschland GmbH
SCA Hygiene Products GmbH
Medizinische Hochschule Hannover
Odgers Berndtson Unternehmensberatung GmbH
Bombardier Transportation GmbH
Astrium GmbH
Linde AG
Deutsche Telekom AG
AOK Hessen
Südwestdeutsche Salzwerke AG
Zurich Gruppe Deutschland
Kraft Foods
IBM Deutschland GmbH
Fraport AG
Fresenius SE und Co. KGaA
üstra Hannoversche Straßenbahn AG
Berliner Stadtreinigungsbetriebe AöR
Kienbaum Executive Consultants GmbH
Airbus Deutschland GmbH
H. Schalm GmbH
B. Braun Melsungen AG
Steinbeis Hochschule Berlin
Grünenthal GmbH
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG
ConSol* Consulting & Solutions Software GmbH
Vodafone D2 GmbH
HUK-COBURG Versicherungsgruppe

Notizen

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:
Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11018 Berlin
www.bmfsfj.de

Zertifikat seit 2003
audit berufundfamilie

Bezugsstelle:
Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock
Tel.: 030 182722721
Fax: 030 18102722721
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 030 20179130
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
Fax: 030 18555-4400
E-Mail: info@bmfsfjservice.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115 *
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

Artikelnummer: 2BR78
Stand: Juli 2014, 3. Auflage
Konzeption, Gestaltung: ergo Kommunikation, Berlin
Redaktion: Roland Berger Strategy Consultants, Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“,
ergo Kommunikation, Berlin
Druck: Bonifatius GmbH, Paderborn

* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung. Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen u. a.. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.115.de.

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION