

Sigried Caspar  
Andrea Kirchmann  
Bettina Seibold  
Sylvia Stieler

[Schriftenreihe der Landesstiftung Baden-Württemberg]

# „Beruf U N D Familie“ - wie gestalten wir das U N D ?



*Ein Leitfaden für Praktiker und Praktikerinnen aus Unternehmen und Kommunen*



LANDESSTIFTUNG  
*Baden - Württemberg*

Wir stiften Zukunft

## Impressum

“Beruf UND Familie” - wie gestalten wir das UND?

Herausgeberin:

Landesstiftung Baden-Württemberg gGmbH  
Richard-Wagner-Straße 51, 70184 Stuttgart  
Internet: [www.landesstiftung-bw.de](http://www.landesstiftung-bw.de)

Verantwortlich: Dr. Andreas Weber

Verfasserinnen:

Dr. Sigried Caspar, Andrea Kirchmann  
Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW)  
Ob dem Himmelreich 1, 72074 Tübingen  
Telefon: +49 (0) 70 71 / 98 96 – 0  
Telefax: +49 (0) 70 71 / 98 96 – 99  
E-Mail: [iaw@iaw.edu](mailto:iaw@iaw.edu)  
Internet: [www.iaw.edu](http://www.iaw.edu)

Bettina Seibold, Sylvia Stieler  
IMU - Institut für Medienforschung und Urbanistik  
Hasenbergstr. 49, 70176 Stuttgart  
Telefon: +49 (0) 7 11 / 23 70 5 – 0  
Telefax: +49 (0) 7 11 / 23 70 5 – 11  
E-Mail: [imu-stuttgart@imu-institut.de](mailto:imu-stuttgart@imu-institut.de)  
Internet: [www.imu-institut.de](http://www.imu-institut.de)

Konzeption und Gestaltung: BPPA, Stuttgart  
Druck: Druckerei Mack, Schönaich

© Juli 2005, Stuttgart/Tübingen  
Schriftenreihe der Landesstiftung Baden-Württemberg; 12

ISSN 1610-4269

Die Produktion der Broschüre wurde unterstützt durch  
einen Beitrag der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH



**Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart**

## Vorwort der Landesstiftung

Die demographische Entwicklung in Deutschland, der Rückgang der Geburtenrate, die Überalterung der Gesellschaft, die Infragestellung und Änderung der Familienstrukturen, der technologische Wandel und insbesondere die damit verbundenen Fragen nach der Organisation und Bewertung von Familienarbeit und Berufarbeit haben die Landesstiftung veranlasst, ein Programm zur Familienforschung aufzulegen, das einige der Gründe für diese Entwicklungen aufzeigen soll, mit dem Ziel, Handlungsoptionen zu erkennen, um Möglichkeiten der Einwirkungen auf Schieflagen aufzuzeigen. Nun ist die „Familie“ ein klassisches Untersuchungsthema der Sozialwissenschaften, fast von dem Zeitpunkt an, dass man von diesen als Wissenschaften spricht. Sowohl theoretisch als auch empirisch ist dieser Forschungsgegenstand gut behandelt. Trotz allem sah die Landesstiftung einen Bedarf: nämlich den, aktuelle Forschungsergebnisse in die Praxis zu vermitteln und für die Praxis aufzuarbeiten.

Aus der wissenschaftlichen Analyse der sozialen Institution Familie gewinnt die so verstandene Familienforschung grundlegende Informationen für die Entscheidungsfindung der sozialpolitischen Praxis. Die Herausarbeitung der Einwirkungsmöglichkeiten soll möglichst praxisnah und konkret geschehen, damit die Umsetzung auch machbar ist. Damit können dann zwar nicht die „großen Faktoren“ – geringe Geburtenrate, Überalterung u.a. – unmittelbar beeinflusst werden, aber es können Wege beschritten werden, die unsere Gesellschaft – auch und gerade in Baden-Württemberg – als zukunftsfähige Gesellschaft lebenswert und attraktiv machen: für künftige Eltern, für Arbeitnehmer oder auch Unternehmer, die sich deshalb hier ansiedeln wollen.

Der hier vorgelegte „Leitfaden“ ist ein konkretes Ergebnis aus einem der geförderten Forschungsprojekte. Er will vorwiegend für Arbeitnehmer und Arbeitgeber in Unternehmen und Kommunen Praxishilfen und Material an die Hand geben, mit denen das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf konstruktiv diskutiert werden kann und, dort wo es notwendig und möglich ist, Verbesserungen in Gang gesetzt werden können. Er geht aus dem Projekt „Analyse der Wirkungsweise und der Komplementarität von individuellen und betrieblichen Ansätzen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familienarbeit und Erwerbstätigkeit“, geleitet von Dr. Sigfried Caspar, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) in Tübingen unter Mitarbeit von Andrea Kirchmann (IAW) sowie Bettina Seibold und Sylvia Stieler, Institut für Medienforschung und Urbanistik (IMU) in Stuttgart hervor. In diesem Projekt wird das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ unter dem Aspekt des betrieblichen Alltags, der Arbeitsorganisation und ihrer Gestaltungsmöglichkeiten im Gemeinwesen betrachtet. Wir möchten den Autorinnen für die praxisnahe Umsetzung eines Forschungsprojektes an dieser Stelle sehr herzlich danken.

Die weiteren Projekte im Programm „Familienforschung“ bearbeiten die Fragestellung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus anderen Blickwinkeln auf. Deshalb dürfen wir als Gesamtergebnis eine breite Bearbeitung dieses wichtigen Themas nach verschiedenen methodischen Ansätzen erwarten.

Erkenntnisse der Forschung in die „Gesellschaft“, in das öffentliche Leben und die öffentliche Diskussion zu tragen: Das ist das Ziel dieser Publikation. Das Thema „Familie“ ist – nicht nur durch den demographischen Prozess, sondern auch durch die Herausforderungen, die der technologische Wandel, die Veränderungen der Mobilität und die gesellschaftlichen Wandlungsprozesse stellen – ein zentrales Thema, an dem sich zeigen wird, ob wir diese Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft meistern können oder nicht.

Wir hoffen und wir wünschen uns, dass dieses erste Ergebnis des Forschungsprogramms als Leitfaden gute Dienste in der Praxis leisten kann. Die Unterstützung der Produktion dieser Broschüre durch die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH ist für uns auch ein Signal, dass der Praxistransfer gelingen kann. Die Autorinnen sagen in der Einleitung zu Recht: „... dem Zusammenwirken von betrieblicher und kommunaler Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf [kommt] eine zentrale Rolle zu. Eine solche Zusammenarbeit birgt beträchtliche Chancen für alle Beteiligten“.

Darauf setzen wir.

Stuttgart, im Juli 2005

Prof. Dr. Claus Eiselstein  
Geschäftsführer  
Landesstiftung  
Baden-Württemberg

Dr. Andreas Weber  
Programmverantwortlicher

## **Inhalt**

Verzeichnis der Checklisten	6
Verzeichnis der Fragenkataloge	6
Verzeichnis der Tabellen	7
Verzeichnis der Abbildungen	7
1. Einleitung	9
2. Betriebliche Handlungsmöglichkeiten	13
2.1 Rahmenbedingungen	15
2.2 Maßnahmensystematik	19
2.3 Ablauf der Umsetzung	20
2.4 Umsetzungsstrategien für Betriebsräte	39
3. Kommunale Handlungsmöglichkeiten	43
3.1 Kinderbetreuung in Baden-Württemberg	46
3.2 Die institutionellen Regelungen	48
3.3 Immaterielle Aspekte der Betreuung	52
3.4 Bausteine einer kommunalen Strategie zu besserer Vereinbarkeit	55
4. Materialsammlung	67
Weiterführende Literatur	69
Ansprechpartner	72
Linkliste	73

## **Verzeichnis der Checklisten**

Checkliste 1:	<b>Bildung einer Arbeitsgruppe</b>	21
Checkliste 2:	<b>Bestandsaufnahme – bisherige Maßnahmen und Potenziale</b>	23
Checkliste 3:	<b>Bestandsaufnahme – Beschäftigtenbefragung</b>	24
Checkliste 4:	<b>Ablauf einer Gruppenbesprechung</b>	25
Checkliste 5:	<b>Maßnahmenplanung</b>	32
Checkliste 6:	<b>Überprüfung Maßnahmenplanung und –erprobung</b>	34
Checkliste 7:	<b>Inhalt Betriebsvereinbarung</b>	35
Checkliste 8:	<b>Werbung</b>	37

## **Verzeichnis der Fragenkataloge**

Fragenkatalog 1	<b>an Beschäftigte</b>	26
Fragenkatalog 2	<b>für Projektgruppe: Bestandsaufnahme Familienfreundlichkeit – Ausgangslage</b>	27
Fragenkatalog 3	<b>für Projektgruppe: Bestandsaufnahme Familienfreundlichkeit – Arbeitszeit</b>	28
Fragenkatalog 4	<b>für Projektgruppe: Bestandsaufnahme Familienfreundlichkeit – Arbeitsort</b>	29
Fragenkatalog 5	<b>für Projektgruppe: Bestandsaufnahme Familienfreundlichkeit – Arbeitsorganisation</b>	29
Fragenkatalog 6	<b>für Projektgruppe: Bestandsaufnahme Familienfreundlichkeit – Personalentwicklung</b>	30
Fragenkatalog 7	<b>für Projektgruppe: Bestandsaufnahme Familienfreundlichkeit – Service für Familien</b>	31

## Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	<b>Kinderbetreuung in Baden-Württemberg 2004</b>	46
Tabelle 2:	<b>Argumente für und gegen den Ausbau von institutioneller Kinderbetreuung</b>	53
Tabelle 3:	<b>Kinderbetreuung als Dienstleistung der Kommune</b>	57
Tabelle 4:	<b>Dynamische Bedarfsplanung</b>	59
Tabelle 5:	<b>Angebotsanpassung</b>	61
Tabelle 6:	<b>Verbesserung der Finanzierung</b>	63
Tabelle 7:	<b>Qualität des Trägers</b>	65

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	<b>Stärken und Schwächen großer und kleiner Unternehmen bei der Förderung der Vereinbarkeit</b>	16
Abbildung 2:	<b>Die drei Säulen der Personalpolitik</b>	17
Abbildung 3:	<b>Vereinbarkeit als Problem von Ort, Zeit und Geld</b>	19
Abbildung 4:	<b>Arbeitsschritte der betrieblichen Umsetzung</b>	22
Abbildung 5:	<b>Aufgaben der Arbeitsgruppe</b>	36
Abbildung 6:	<b>Regelförderung für Einrichtungen zur Betreuung von Kindern</b>	49
Abbildung 7:	<b>Verlässliche Grundschule/Kernzeitenbetreuung</b>	51
Abbildung 8:	<b>Verbindliche Ganztagschule</b>	51
Abbildung 9:	<b>Kleinkindbetreuung</b>	52





## 1. Einleitung

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine Aufgabe sowohl für Familien als auch für Gemeinwesen und Unternehmen. Sie ist eine Aufgabe, die alle angeht. Niedrige Geburtenziffern und Lohn- bzw. Karrierebremsen bei Müttern, die sich langfristig auch auf die Rentenansprüche von Frauen auswirken, sind Anzeichen dafür, dass der Alltag vieler Menschen von einer Unvereinbarkeit von Berufs- und Familienleben geprägt ist. In den letzten Jahren entstand eine Vielzahl von Projekten und Initiativen mit dem Ziel, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Fraglich ist derzeit vor allem, wie dies flächendeckend erreicht werden kann.

Vereinbarkeit wird dabei in der Regel als Problem von erwerbstätigen Frauen wahrgenommen. Männliche Arbeits- und Lebensmuster werden meist nicht hinterfragt, im Gegenteil: Der Druck auf Erwerbstätige und deren Arbeitsbelastung, -umfang und Arbeitsintensität scheint sich momentan noch zu erhöhen. Auf der betrieblichen Ebene muss eine familienbewusste Personalpolitik deshalb Frauen und Männer betreffen, wenn sie nicht wirkungslos bleiben soll. In der Erwerbswelt sollte eine stärkere Verpflichtung von Vätern gegenüber ihren Familien berücksichtigt werden, die über die rein ökonomische Versorgung hinausgeht. Darüber hinaus ist es im Hinblick auf Regeneration und Motivation von Beschäftigten sinnvoll und wirkt längerfristig gegen Ausfälle im Unternehmen, die beispielsweise durch Burn-Out-Syndrom entstehen.

Zunehmend bedeutender wird die Pflege von (älteren) Angehörigen, die zu großen Teilen in der Familie geleistet wird, und deshalb ebenfalls eine bessere Vereinbarkeit erfordert.

Neben der betrieblichen Ebene spielen sozialpolitische und individuelle Rahmenbedingungen eine bedeutende Rolle. Allerdings sind betriebliche Logik und Handlungsspielräume einerseits und kommunale oder andere Betreuungsangebote und deren Handlungslogik andererseits sehr unterschiedlich. Insofern ist das Wissen über die Handlungsmöglichkeiten der jeweils „anderen“ Seite mindestens so interessant wie die Verbesserung eigener Handlungsoptionen. Daher kommt dem Zusammenwirken von betrieblicher und kommunaler Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine zentrale Rolle zu. Die Potenziale einer solchen Zusammenarbeit bergen beträchtliche Chancen für alle beteiligten Akteure.

Für ein Engagement, Familie und Berufstätigkeit besser miteinander vereinbaren zu können sprechen verschiedene Gründe: volks- und betriebswirtschaftliche, soziale und nicht zuletzt persönliche.

**Volkswirtschaftlich** bleibt die Ausbildung von Eltern ungenutzt, wenn diese wegen ihrer Kinder die Erwerbstätigkeit unterbrechen oder gar ganz aufgeben. Außerdem könnte eine stärkere Beschäftigung von Frauen in Zukunft einen Arbeitskräfterrückgang aufgrund des demographischen Wandels ausgleichen.

**Betriebswirtschaftlich** ist es ebenfalls wichtig, ausgebildetes Personal im Unternehmen zu halten. Zugleich können Motivationsreserven erschlossen werden (Frauen und Männer, die wegen der Familie auch mal fehlen dürfen, lassen auch mal die Familie alleine, wenn es bei der Arbeit brennt!).

**Sozial** zeigen sinkende Kinderzahlen, dass zur Zeit Familie und berufliche Karriere eher als unvereinbar gesehen werden und gegen eine Familiengründung sprechen. Aber eine Gesellschaft braucht Kinder, daher muss die Vereinbarkeit beider Lebensbereiche erleichtert werden.

**Persönliche Gründe** ergeben sich zum einen daraus, dass die Sozialversicherung in Deutschland auf eigener Erwerbstätigkeit beruht und sich vor allem Frauen immer stärker eigenständig absichern müssen. Außerdem schließt die bisherige „Arbeitsteilung“ zwischen den Geschlechtern Väter aus dem Lebensbereich Familie weitgehend aus.

Probleme, die aus einer Unvereinbarkeit von Familien- und Berufsleben resultieren, sind einer breiten Öffentlichkeit klar. Schwierig dagegen scheint die praktische Umsetzung. Daher will dieser Leitfaden:

- Im 2. Kapitel **Unternehmen** einen prozess- und konsensorientierten Umsetzungsvorschlag mit Ideen zeigen, wie möglichst ohne lange Recherchen Mittel und Wege gefunden werden können, um zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf beizutragen. Zusätzlich werden Handlungsmöglichkeiten für die betriebliche Interessenvertretung aufgezeigt.

Zielsetzung  
des  
Leitfadens

Prinzipiell ist der Leitfaden für alle Unternehmensbereiche gedacht. Er soll einen breiten Informationsstand aufbauen, vor dessen Hintergrund die geeigneten Instrumente für das eigene Unternehmen ausgewählt werden können. Basis dieses Kapitels waren 10 Fallstudien in für ihre Familienfreundlichkeit bekannten Betrieben Baden-Württembergs. Aufgrund der betrieblichen Erfahrungen in den Fallstudien schlagen wir in den Checklisten bestimmte Projektthemen und Vorgehensweisen vor. Sie dienen als Leitlinien, die allerdings nicht zwingend 1:1 abgearbeitet werden müssen. Im betrieblichen Alltag wird es immer wieder Abweichungen davon geben, da dieser in der Regel nicht so idealtypisch verläuft wie in den Tabellen. Die Themen und Fragen in den Checklisten und Fragebögen sollen eine **Reflexionshilfe** sein, die selbstverständlich um eigene Punkte ergänzt oder um einige reduziert werden können.

- Im 3. Kapitel **Kommunen** mit ihren Aufgaben und rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Kinderbetreuung darstellen, um Ansatzpunkte für eine Verbesserung aufzudecken. Gerade für betriebliche Akteure ist dieses Wissen hilfreich, um gemeinsam Verbesserungen erreichen zu können. Außerdem wird das bestehende Betreuungsangebot aus der Sicht erwerbstätiger Eltern bewertet. Dabei stehen organisatorische und institutionelle Aspekte im Vordergrund, weil hier zunächst Handlungsbedarf besteht. Auf die Qualität von Kinderbetreuung wird hier weniger eingegangen.
- Im 4. Kapitel weiterführendes **Material** für Interessierte anbieten.

## Der Gleichstellungswarner

Immer wieder taucht im Text der „Gleichstellungswarner“ auf. Er signalisiert, dass Familienfreundlichkeit speziell an dieser Stelle die Chancengleichheit behindern kann.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hängt an der Frage, wie viel Zeit und Verantwortung in beiden Bereichen übernommen werden kann. Oft wird dieses Ausbalancieren dadurch gelöst, dass eine zeitlich eingeschränkte Erwerbstätigkeit mit geringerer Verantwortung als Ergänzung der Hauptverantwortung für die Familie angeboten wird. Diese Lösung nutzen bislang vor allem Frauen, was jedoch zu bekannten Problemen wie beispielsweise ihrer Benachteiligung im Erwerbsleben und daraus resultierender Altersarmut führt. Maßnahmen dieser Art sind zwar vordergründig familienfreundlich, führen aber nicht zu einer Gleichstellung der Geschlechter, zu gleicher Teilhabe an Erwerbsarbeit und Familienarbeit. Als Hinweis zur Sensibilisierung für diesen Zusammenhang steht in diesem Leitfaden der „Gleichstellungswarner“ am Rand.







## 2. Kapitel Betriebliche Handlungsmöglichkeiten



## 2. Betriebliche Handlungsmöglichkeiten

In Unternehmen sind zahlreiche Maßnahmen möglich, Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern. Sie sind unterschiedlich weitreichend, kostenintensiv und für Unternehmen und Kommunen je nach den spezifischen Rahmenbedingungen völlig, teilweise oder gar nicht geeignet. Für Unternehmen stellt sich deshalb häufig die Frage, welches die geeigneten Maßnahmen für den eigenen Betrieb sind. Erfahrungen in familienfreundlichen Betrieben zeigen, dass vor allem eine systematische Herangehensweise zu erfolgreichen Maßnahmen und einer kontinuierlichen Verbesserung der Vereinbarkeit führt. Deshalb steht in diesem Leitfaden eine systematische Vorgehensweise im Vordergrund, bei der die jeweilige Ausgangslage im Betrieb, die Einpassung von Maßnahmen in betriebliche Erfordernisse, der Branchenhintergrund und die Bedürfnisse von Beschäftigten berücksichtigt werden. Das fördert Kreativität und die Nutzung eigener Gestaltungsmöglichkeiten.

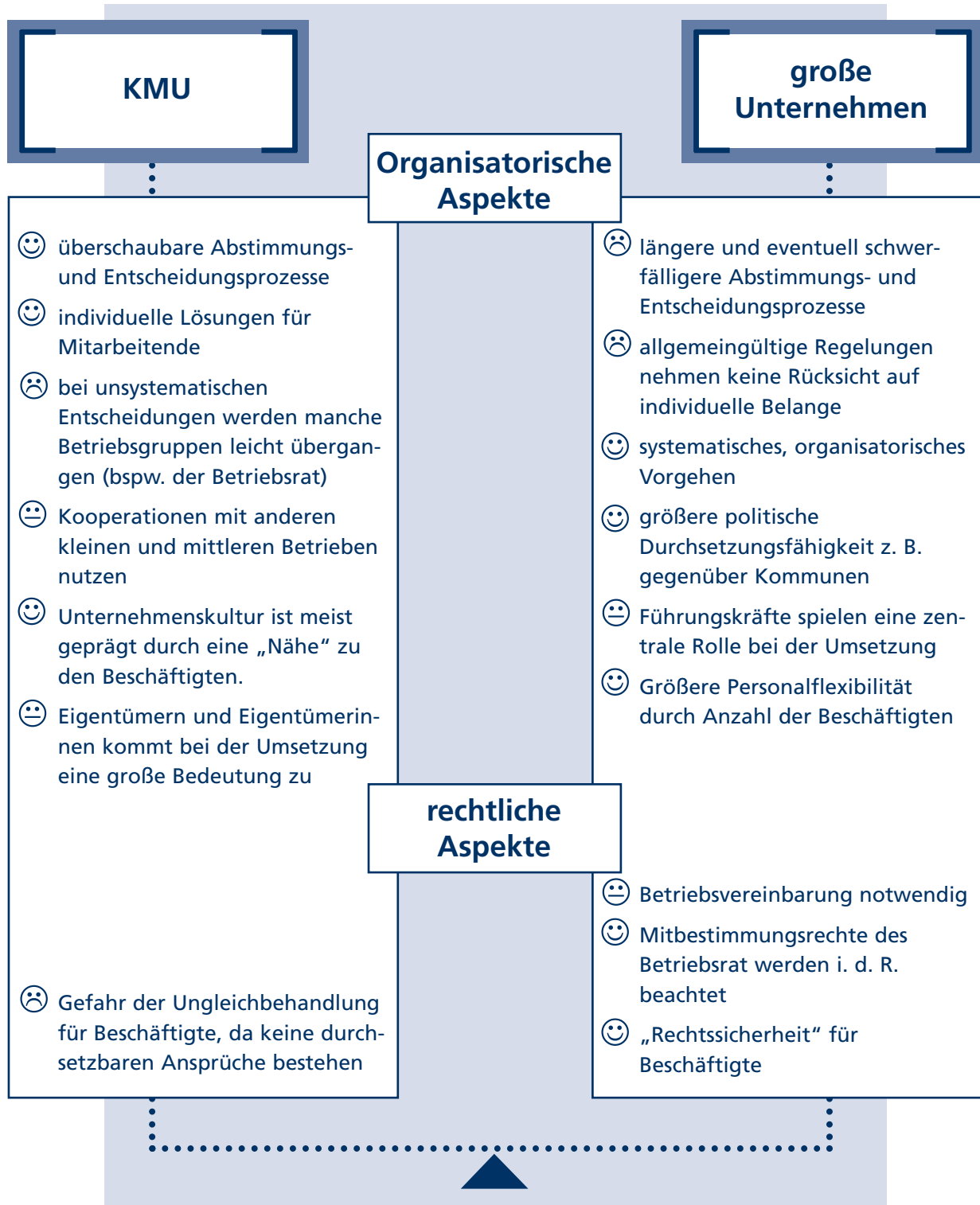
Einen Überblick über die zahlreichen Einzelmaßnahmen bieten mittlerweile einige Leitfäden, Checklisten und Handlungshilfen, die auch deren jeweilige Vor- und Nachteile darstellen. Die Auswahl geeigneter Maßnahmen für den eigenen Betrieb kann mit Hilfe der in vorliegendem Leitfaden vorgeschlagenen Arbeitsweise erfolgen. Hinweise zu weiteren Leitfäden, Maßnahmen, Literatur und Kontaktadressen stehen im Kapitel 4 des Leitfadens.

Dieser Leitfaden soll als Hilfestellung dienen, um eine erfolgreiche und effektive Umsetzung einer Personalpolitik zu erleichtern, die eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördert. Dabei bietet sich die hier vorgeschlagene Vorgehensweise gleichwohl für kleine wie für große Unternehmen an, weil die praktische Handhabung durch die vorgeschlagenen Instrumente erleichtert und Verbindlichkeit hergestellt wird. Auch für öffentliche Behörden und Einrichtungen bietet sich dieses Vorgehen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. zur nachhaltig Umsetzung von Gender Mainstreaming an. Dabei ist jedoch zu beachten, dass für die öffentliche Verwaltung einige Besonderheiten gelten wie z. B. das Landesgleichberechtigungsgesetz oder die Mitbestimmungsrechte des Personalrates.

### 2.1 Rahmenbedingungen

Stark vereinfacht dargestellt finden sich in Betrieben zwei unterschiedliche Vorgehensweisen, um Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern: eher informelle, individuelle oder eher formelle, allgemeingültige Regelungen und Maßnahmen. Tendenziell besteht dabei ein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße, die erste Form findet sich mehr in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und die zweite in großen. Beide Vorgehensweisen haben ihre jeweiligen Vor- und Nachteile, die im folgenden Schaubild zugespitzt dargestellt werden. Betriebliche Akteure und Akteurinnen müssen in ihrem Vorgehen die jeweiligen Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Möglichkeiten abwägen und der jeweiligen Unternehmenskultur anpassen.

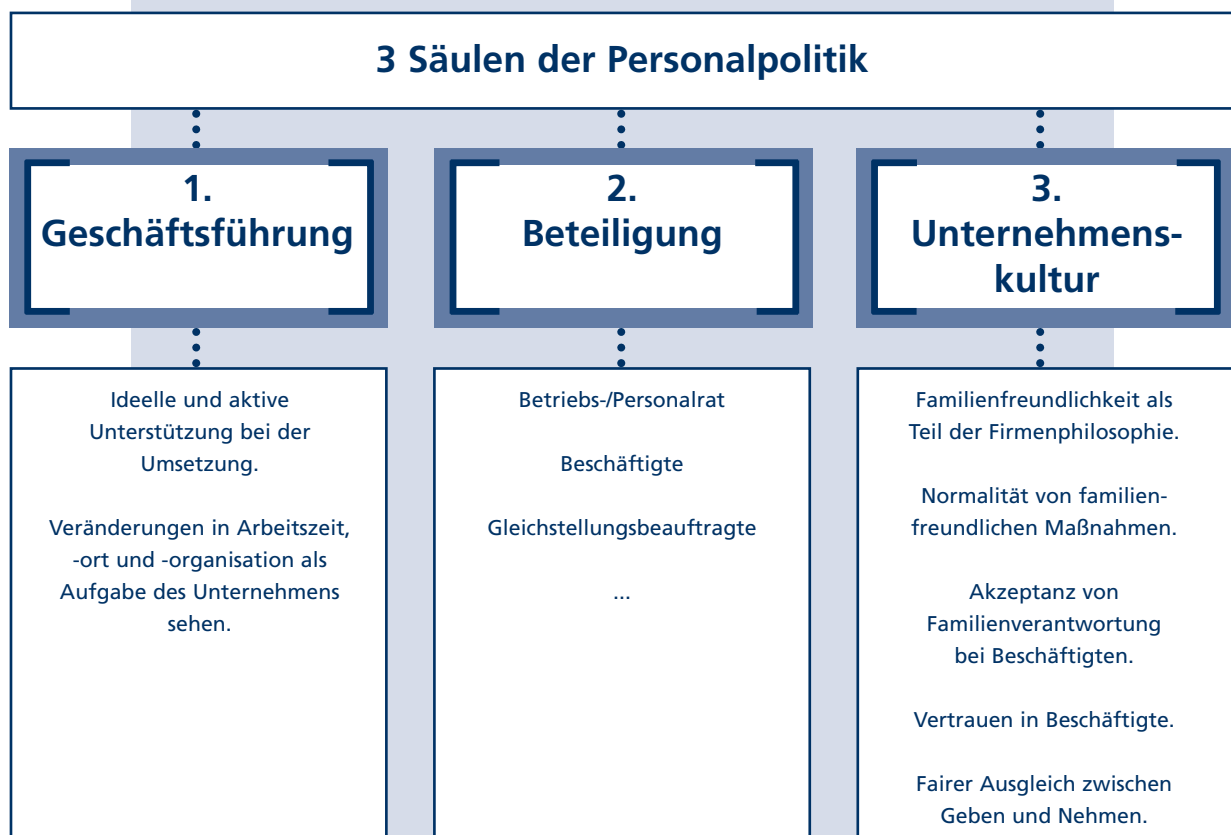
Abbildung 1: Stärken und Schwächen großer und kleiner Unternehmen bei der Förderung der Vereinbarkeit



Beim Vergleich dieser beiden Vorgehensweisen zeigt sich, dass eine zur besseren Vereinbarkeit beitragende Personalpolitik eine umfassende Verankerung im Betrieb braucht. Sie geht über das Angebot einzelner Maßnahmen hinaus und ruht auf drei Säulen: dem Rückhalt in der Unternehmensleitung bzw. Geschäftsführung, der Beteiligung der Beschäftigten und einer Unternehmenskultur, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt.



Abbildung 2: Die drei Säulen der Personalpolitik



1. Eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit ist der **Rückhalt in der Unternehmensleitung** und der Stellenwert, den das Thema innerhalb des Betriebes einnimmt. Die Unternehmensleitung muss hinter der Einführung und Umsetzung stehen und diese entweder aktiv betreiben oder eindeutig unterstützen.



**Tipp: Es bietet sich an, die klare Zustimmung der Geschäftsführung zu besserer Vereinbarkeit in schriftlicher Form zu dokumentieren.**



Dieser Rückhalt der Unternehmensleitung kann in schriftlichen Informationen gegenüber Führungskräften und Beschäftigten dargestellt werden, oder beispielsweise durch entsprechende Darstellungen bei Betriebsversammlungen. Wichtig ist dabei auch, das betriebliche Vorgehen (z. B. Zuständigkeiten, Angebote, Maßnahmen) transparent zu machen.

Bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden unterschiedliche miteinander verbundene Handlungsfelder angesprochen. Es muss im Unternehmen klar sein, dass die **Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort sowie der Arbeitsorganisation in der Verantwortung des Unternehmens liegen**. In diesen Bereichen sind viele Erleichterungen für Beschäftigte ohne großen finanziellen Aufwand umsetzbar.

2. Eine erfolgreiche Umsetzung ist von der Beteiligung der Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretung abhängig.

Die Beteiligung der Beschäftigten ist notwendig, um passgenaue und dadurch erfolgreiche Maßnahmen im Betrieb zu erreichen. Sie sind bei diesem Thema die Experten und Expertinnen, weil sie sowohl Arbeitsabläufe und Arbeitsgestaltung als auch ihre persönlichen Bedürfnisse einbringen können. Häufig haben sie bereits konkrete Vorstellungen, wie etwas verbessert werden kann. Außerdem setzt die Beteiligung der Beschäftigten ein positives Signal: Sie werden mit ihren Erfahrungen und Vorstellungen ernst genommen und als Person geschätzt. Dadurch erleben sie häufig einen Motivationsschub, der sich auch positiv für das Unternehmen auswirkt.

Der Einbezug der betrieblichen Interessensvertretung erleichtert vielfach den Zugang zu Beschäftigten und kann helfen eventuelles Misstrauen gegenüber Personalabteilungen abzubauen. Häufig werden Veränderungen von Beschäftigten zuerst als beängstigend erfahren, besonders wenn die betriebliche Vergangenheit von Restrukturierungen geprägt ist. Hier kann die betriebliche Interessensvertretung vermittelnd wirken und frühzeitig auf Befürchtungen reagieren. Eine Zusammenarbeit aller betrieblicher Akteure und Akteurinnen von Anfang an verhindert Widerstände und Blockaden.

Die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit gehört sogar ausdrücklich zu den Aufgaben von Betriebsräten (§ 80 Abs. 1, Ziffer 2b BetrVG). Außerdem haben Betriebs- und Personalräte in vielen Bereichen Mitbestimmungsrechte, die bei Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit zu beachten sind.

### 3. Unternehmenskultur:

Die dritte Säule ist eine Unternehmenskultur, die die Verantwortung der Beschäftigten für ihre Familien akzeptiert und unterstützt. Wird ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert, können sie sich motivierter und engagierter in ihrem Erwerbsleben einbringen. Zentrales Element einer solchen Unternehmenskultur ist das **Vertrauen der Geschäftsführung in die Kompetenz und Motivation der Beschäftigten** und deren Fähigkeit die Passung zwischen Erwerbs- und Familienzeit für beide Seiten befriedigend zu gestalten. Das heißt auch, dass Beschäftigte diese Angebote mit einem guten Gefühl in Anspruch nehmen können.



**Tipp: Regelungen, die einen Anspruch bzw. die Legitimität bestimmter Angebote festlegen, wirken entlastend auf Eltern. Beschäftigte wissen dadurch, dass es ihr Recht ist und sie kein schlechtes Gewissen haben müssen. Dies erleichtert die Vereinbarkeit und damit letztlich den Einsatz für das Unternehmen.**

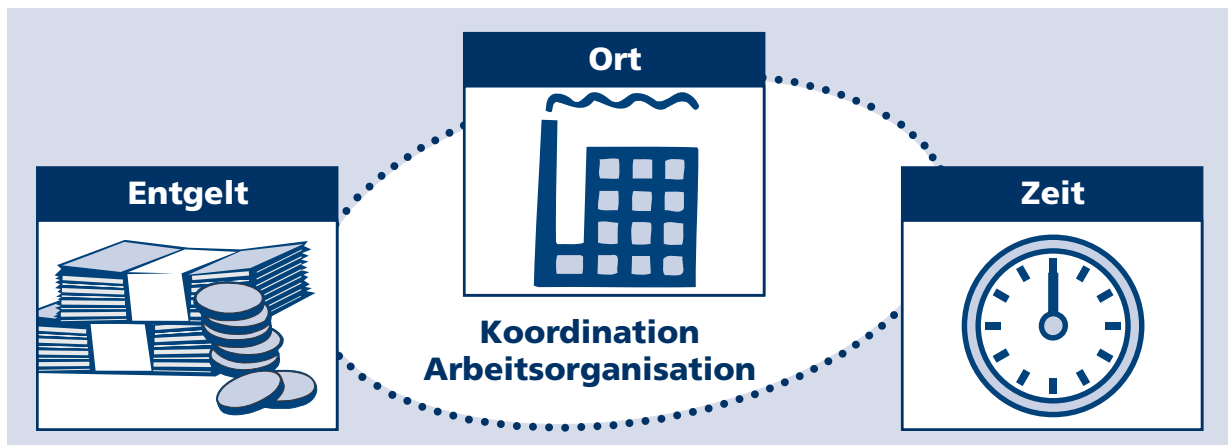
Ebenfalls Teil der Unternehmenskultur muss eine **mittelfristige Personalplanung** und eine mittelfristige Beschäftigungsperspektive für Beschäftigte sein.

## 2.2 Maßnahmensystematik

Im Einzelnen sind zahlreiche Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf möglich: Vom Angebot flexibler Arbeitszeitregelungen über den Einkaufsservice bis hin zur Einrichtung einer betrieblichen Kindertagesstätte. Am Anfang steht jedoch die Frage, in welchen Bereichen im Betrieb Verbesserungsbedarf besteht. Bei der Suche danach hilft das folgende Schema:

Alle Verbesserungsmöglichkeiten (sowie alle Schwierigkeiten) lassen sich auf drei grundlegende Bereiche und deren Zusammenhang zurückführen: Zeit, Ort, Entgelt und Arbeitsorganisation als Koordination dazwischen.

Abbildung 3: Vereinbarkeit als Problem von Ort, Zeit und Geld



Hier kann die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten beginnen, aus denen sich dann automatisch betrieblich sinnvolle Maßnahmen ergeben. Beispielhafte Fragen sind:

**Zeit:** Wie liegt die tägliche Arbeitszeit, gibt es dazu passende Betreuungsangebote? Wenn nicht – sind betriebliche Änderungen (z. B. Einführung von Gleitzeit, andere Arbeitszeitregelungen) möglich oder können Betreuungsangebote angepasst werden? Kann ggf. die Arbeitsdauer verändert werden (Teilzeitangebote)?



**Ort:** Haben Beschäftigte Schwierigkeiten, Arbeits- und Betreuungsort mit einander zu verbinden? Ist das Angebot von Telearbeit möglich? Können in Betriebsnähe Kindergartenplätze bevorzugt an Beschäftigte vergeben werden?

**Entgelt:** Führt die Übernahme von familiären Verpflichtungen durch die Beschäftigten zu finanziellen Nachteilen? Wird beispielsweise die vorherige Betriebszugehörigkeit nach der Elternzeit bei zusätzlichen betrieblichen Leistungen, die nicht gesetzlich vorgegeben sind, anerkannt?



Alle drei Bereiche sind über die Arbeitsorganisation miteinander verbunden. Schwierige Rahmenbedingungen in einem Bereich können möglicherweise durch Verbesserungen in einem anderen Bereich ausgeglichen werden.

## 2.3 Ablauf einer Umsetzung

Eine dauerhafte betriebliche Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann nicht mit einzelnen Maßnahmen erreicht werden, sondern erfordert ein längerfristiges und systematisches Herangehen. Dieses Vorgehen ist jedoch sinnvoll, um die **Nachhaltigkeit der eingebrachten Ressourcen** (Freistellung u. a.) zu garantieren. Gute Vorsätze und Maßnahmen bleiben oft wirkungslos, wenn beispielsweise Vorgesetzte die Beschäftigten nicht bei der Umsetzung unterstützen. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen ist es sinnvoll, bei knappen Ressourcen eine Umsetzung wohlorganisiert und in Form eines betrieblichen Projektes anzugehen.

Folgende Umsetzungsschritte und Themenbereich werden im Folgenden ausführlich dargestellt:

- Bildung einer Arbeitsgruppe und Festlegung ihrer Aufgaben,
- Arbeitsschritte,
  - Bestandsaufnahme (Beschäftigtenbefragung, Gruppengespräche),
  - Maßnahmenplanung und -erprobung,
  - Auswertung der Probephase,
  - Formen der Verstetigung,
- Querschnittsaufgaben (Werbung, Sensibilisierung von Führungskräften, Konfliktregelungen).

### Umsetzungsschritte

Die Einführung von Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit ist ein Vorhaben, bei dem als erste Laufzeit etwa mit 2 bis 3 Jahren gerechnet werden sollte. Vor einer Weiterarbeit wäre dann ein erstes Fazit über die erreichten Ergebnisse zu ziehen. Dabei können Maßnahmen auch erst in einzelnen Abteilungen erprobt werden, bevor sie für den ganzen Betrieb eingeführt werden.

**längerfristig  
angelegtes  
Vorhaben**

Zur Klärung der betrieblichen Zuständigkeit bietet sich als erster Schritt die Zusammenstellung einer Arbeitsgruppe und die Festlegung ihrer Aufgaben an. Als Einstieg empfiehlt sich eine Arbeitstagung dieser Gruppe zur Zielsetzung und Festlegung einer Strategie, die zu einer detaillierten Arbeits- und Zeitplanung konkretisiert wird.

## 1. Bildung einer Arbeitsgruppe

- An dieser Gruppe müssen Beschäftigte, Personalabteilung und wenn vorhanden Betriebs-/Personalrat beteiligt werden. Gleichstellungsbeauftragte oder ähnliche innerbetriebliche Stellen sollten – sofern vorhanden – ebenfalls vertreten sein.

Gut ist eine Größe von fünf bis sieben Personen. Die Personen sollten, wenn möglich, aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen kommen, damit das Thema breit ins Unternehmen hineingetragen werden kann.

- In der Projektgruppe sollen Frauen und Männer mitarbeiten.



**Achtung: Der Gruppe sollten keine „Alibi-Frauen“ bzw. „Alibi-Männer“ angehören, sondern nur aktiv mitarbeitende Personen.**



- Idealerweise ist eine Person aus der Geschäftsleitung oder mit direktem Zugang zu dieser Mitglied in der Arbeitsgruppe oder ist wenigstens für sie zuständig und vertritt ihre Interessen im Unternehmen. Mit anderen Worten: Sehr hilfreich ist ein „Pate“ auf der obersten Ebene.

- Budget und Kompetenzrahmen müssen geklärt werden.

Checkliste 1:			✓
Bildung einer Arbeitsgruppe			
Arbeitsschritte	Wer kümmert sich darum?	Zeitraum	vorhanden / erledigt
Verantwortlichkeit auf Ebene der Unternehmensleitung Person benennen („Pate“)			
Gruppen-Mitglieder			
- Betriebs- bzw. Personalrat			
- Personalabteilung			
- Beschäftigte aus verschiedenen Abteilungen			
Projektleitung und Arbeitsweise absprechen			
Laufzeit und – wenn möglich – Arbeitsfelder bestimmen			
Kompetenzen mit Unternehmensleitung klären			
Budget mit Unternehmensleitung klären			

## 2. Aufgaben der Arbeitsgruppe

Nachdem in einem ersten Schritt die grundsätzlichen Kompetenzen der Arbeitsgruppe geklärt wurden, sollte eine Verständigung über deren Aufgaben erfolgen. Zu Beginn der Projektphase empfehlen sich deshalb häufigere Arbeitstreffen. Dabei ist es wichtig, dass die Termine innerhalb der (Kern-)Arbeitszeiten der Projektgruppenmitglieder liegen. Zu den grundlegenden Aufgaben der Projektgruppe gehört:

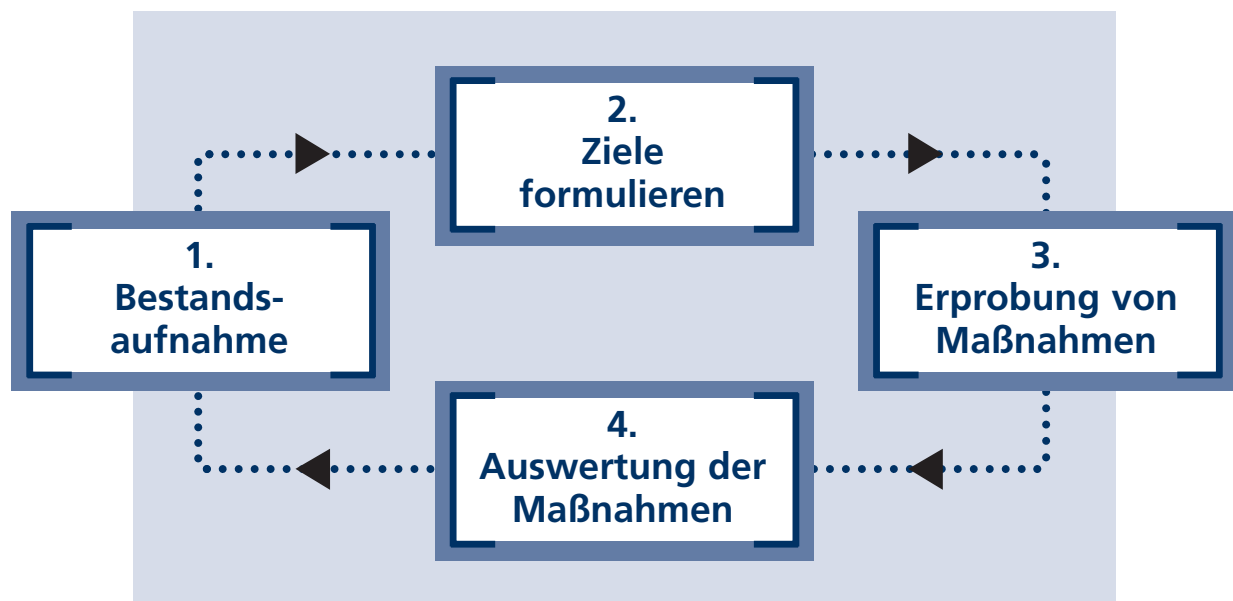
- die Verantwortung für den Prozess,
- dessen Steuerung (Steuerkreis),
- die Betreuung und Anleitung von weiteren Arbeitsgruppen
- sowie die Gewährleistung von Regelmäßigkeit und Kontinuität in den Arbeitsgruppen.

## 3. Arbeitsschritte

Idealtypisch besteht die Arbeit der Projektgruppe bei der Umsetzung aus mindestens vier Schritten. Sie beginnt mit einer Bestandsaufnahme, fährt fort mit einer Zielformulierung und der Erprobung von Maßnahmen und endet mit einer Überprüfung, ob mit den angebotenen Maßnahmen und Veränderungen die beabsichtigten Ziele erreicht wurden. Die Erfahrungen bei der Auswertung fließen dann in die nächste Programmerstellung bzw. Maßnahmenplanung mit ein, so dass eine Art Kreislauf oder Spirale entsteht. Diese Abfolge kann in der Praxis nicht immer streng eingehalten werden: Stellt sich während einzelner Arbeitsschritte oder Maßnahmen heraus, dass diese beispielsweise nicht ausreichend auf die Belange einzelner Beschäftigtengruppen abgestimmt sind, muss das Instrument noch vor dem geplanten Ende angepasst werden.



Abbildung 4: Arbeitsschritte der betrieblichen Umsetzung



• **Bestandsaufnahme**

Viele Unternehmen verfügen bereits über Ansätze, die – z. T. mit anderer Intention eingeführt – gute Möglichkeiten für eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bieten. In diesen Fällen gilt es herauszufinden was bereits gemacht wird und wo weitere Potenziale liegen. Wichtig ist dabei, dass die bisherige Praxis im Hinblick auf die neue Zielsetzung (Verbesserung der Vereinbarkeit) bewertet und auf ausbaufähige Handlungsansätze hin hinterfragt wird. Außerdem bietet eine **Bestandsaufnahme** einen Eindruck über den Ist-Zustand im Unternehmen und bildet damit die Basis für Zielsetzungen und Überprüfung der Ergebnisse.

**Vorhandene Informationen nutzen**

Checkliste 2:			✓
Bestandsaufnahme – bisherige Maßnahmen und Potenziale			
	vorhanden/ Bemerkung	wer prüft und stellt Verfahren vor?	bis wann?
Innerbetriebliche Verfahren/Maßnahmen, die für eine Bestandsaufnahme herangezogen werden können (z. B. personalpolitische Instrumente...)			
Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit			
Bewertung bereits vorhandener Maßnahmen			≠
Vorhandene Ansätze, die ausgebaut werden können			
Vorhandene Konzepte zum Thema des Betriebs-/ Personalrat oder in der Personalabteilung			

Neben den betrieblichen Voraussetzungen und Möglichkeiten muss die Ausgangslage der Beschäftigten ermittelt werden. Dabei geht es neben deren Einschätzungen zu ihrer beruflichen Situation auch um die familiären und kommunalen Bedingungen.

Checkliste 3:		✓
Bestandsaufnahme – Beschäftigtenbefragung		
	Methode/ erfasst	Termin
Beurteilung ihrer aktuellen Arbeits- und Familiensituation durch Beschäftigte		
Problembereiche in den Augen der Beschäftigten		
Konflikte zwischen Familie und Arbeitszeit		
Arbeitszeitregelungen, die die Vereinbarkeit erleichtern können		
Arbeitsort und Ort der Kinderbetreuung		
Entgelt, finanzieller Aufwand für Kinderbetreuung		
Möglichkeiten/Potenziale aus Sicht der Beschäftigten		
Wünschenswerte Maßnahmen/Unterstützung von Unternehmensseite		
Wünschenswerte Maßnahmen/Unterstützung von Seiten der Kommunen		

Es bieten sich verschiedene Instrumente zur Bestandsaufnahme an. Im Hinblick auf die betrieblichen Erfahrungen empfehlen sich Gruppenbesprechungen mit Beschäftigten oder Fragebogenaktionen.



**Achtung:** Bei Beschäftigtenbefragungen muss bedacht werden, dass z. B. bei der Abfrage eines Bedarfs an Kinderbetreuungsplätzen Beschäftigte in der Regel ihre Arrangements bereits getroffen haben, d. h. sie antworten in Befragungen immer aufgrund ihrer aktuellen Situation. Ihre Antworten würden anders ausfallen, wenn es andere Entscheidungsgrundlagen – in diesem Beispiel eine Kinderkrippe – gäbe. Ein vorhandenes Angebot wird daher erst nach einiger Zeit zu weiterer Nachfrage führen.

- Bestandsaufnahme und Bedarfsermittlung durch Beschäftigte in **Workshops oder Gruppenbesprechungen**: Die Gruppenbesprechungen können bis zu einem Tag dauern oder auf 4 Blöcke zu je 2 Stunden aufgeteilt werden. Diese Methode bietet den Vorteil, dass in der Gruppe gemeinsame Ideen und Anregungen entwickelt werden und für die anschließende Umsetzung motiviert werden kann. Außerdem wird der direkte Bezug zu den Arbeitsbereichen und Tätigkeiten hergestellt.



**Checkliste 4:****Ablauf einer Gruppenbesprechung**

Ziel: Eine bestimmte Gruppe von Beschäftigten soll ihre Familien- und Berufssituation überdenken und Alternativen für eine bessere Vereinbarkeit entwickeln

Zielgruppe: Alle Beschäftigten in einer Abteilung oder Arbeitsgruppe. Es sollten nicht mehr als 5-15 Personen an der Gruppenbesprechung teilnehmen

Aufwand: Ca. 4 x 2 Stunden oder 1 Tag

Material: Flip-Chart, Filzstifte, eine große Pinwand, Packpapier

Moderation: Person aus dem Betriebs-/Personalrat oder gruppenexterne Vertrauensperson

Vorgehen:

1. Bewertung der bisherigen Situation
2. Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen
3. Ermitteln vorhandener/fehlender betrieblicher Rahmenbedingungen
4. Feinplanung für Einführung der Maßnahmen

- **Fragebogenaktionen** eignen sich eher für eine Bedarfsermittlung bei konkreten Maßnahmen, da sie meist Antworten vorgeben und nicht zur Kreativität anregen (Beispiel: Bedarf an Belegplätzen in einem Kindergarten). Grundsätzliche Anforderungen an eine Befragung sind:
  - Information der Beschäftigten über Ziel und Zweck der Fragebogenaktion. Dies kann in einem Ankündigungsschreiben oder bei Abteilungsversammlungen o. ä. geschehen.
  - Die Antwort muss anonym sein.
  - Eine Teilnahme erfolgt freiwillig.
  - Es muss darauf geachtet werden, dass alle Kollegen und Kolleginnen den Fragebogen lesen bzw. verstehen können. Dies ist in Unternehmensbereichen mit Beschäftigten wichtig, die nur über geringe deutsche Sprachkenntnisse verfügen.
  - Die Befragung sollte möglichst während der Arbeitszeit durchgeführt werden.



**Achtung: Befragungen sollten nur durchgeführt werden, wenn die ernsthafte Absicht besteht, Maßnahmen einzuführen. Arbeitsmotivation und Betriebsklima werden deutlich gestört, wenn auf eine Bedarfserhebung o. ä. keine Umsetzung erfolgt.**

Fragenkatalog 1		?
an Beschäftigte		≠
<b>Beurteilen Sie Ihre aktuelle Arbeits- und Familiensituation:</b>		
Anzahl und Alter Ihrer Kinder?	Sind Sie allein erziehend?	
Ist Ihre Partnerin bzw. Ihr Partner berufstätig, wenn ja in welchem Umfang?		
Gibt es andere Personen, die Sie betreuen?		
Welche Betreuungsangebote bestehen für diese Kinder bzw. Personen?		
Gibt es Situationen im Betrieb, die Sie als belastend für Ihr Familienleben empfinden?		
Können Sie am Arbeitsplatz die familiären Bedürfnisse ansprechen?		
Herrscht in Ihrer Abteilung oder Ihrem Arbeitsbereich Unzufriedenheit über die Möglichkeiten Familie und Beruf zu vereinbaren?		
Können Sie bei Personalgesprächen auf das Thema Beruf und Familie eingehen?		
Glauben Sie, dass Ihr direkter Vorgesetzter für das Thema Vereinbarkeit offen ist?		
Haben Sie konkrete Ideen wie sich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrer Abteilung oder Ihrem Arbeitsbereich verbessern lassen könnte?		
Wissen Sie, welche Möglichkeiten es im Unternehmen zur besseren Vereinbarkeit gibt?		
Haben Sie Vorschläge für das Unternehmen zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie?		
<b>Beurteilen Sie die Situation in der Kommune:</b>		
Sind Sie mit den Betreuungsmöglichkeiten vor Ort im Hinblick auf Ihre Berufstätigkeit zufrieden oder gibt es Schwierigkeiten?		
Welche Angebote von Seiten der Kommune würden Sie sich wünschen, um Familie und Beruf besser miteinander vereinbaren zu können?		
Wo könnte sich das Unternehmen für eine Verbesserung öffentlicher Angebote einsetzen?		



**Tipp:** Häufig hat es mehr Gewicht, wenn sich Geschäftsleitungen bei Kommunen und deren Einrichtungen für Veränderungen beispielsweise von Betreuungszeiten in Kindertageseinrichtungen einsetzen, als wenn einzelne Eltern dies tun. An dieser Stelle wäre es sinnvoll, wenn sich das Unternehmen alleine oder in Kooperation mit anderen zur Vermittlung einschaltet.

Die folgenden 6 Fragenkataloge sind als Grundlage für die Bestandsaufnahme durch die Arbeitsgruppe gedacht. Sie können in abgewandelter Form aber auch für die Befragung von Beschäftigten benutzt werden. Die Erfassung der Ausgangslage ist besonders wichtig, da auf ihr aufbauend Maßnahmen entwickelt bzw. eingeführt sowie Ziele formuliert werden sollen. Besonders im Hinblick auf eine Bewertung und Überprüfung der Maßnahmen sind konkrete Zahlen hilfreich.

Fragenkatalog 2 für Projektgruppe:	?
Bestandsaufnahme Familienfreundlichkeit – Ausgangslage	≠
Anzahl und Anteil der beschäftigten Frauen und Männer im Unternehmen insgesamt?	
Anzahl und Anteil der beschäftigten Frauen und Männer auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen?	
Anzahl von Eltern (getrennt nach Frauen und Männern)?	
Anteil der Beschäftigten in Elternzeit oder Familienphase getrennt nach Frauen und Männern?	
Dauer der Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten?	
Alter der Beschäftigten?	
Teilnahme der Beschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen, beruflicher Entwicklung und Förderung?	

Ein Teil der Daten kann ohne großen Aufwand aus der Personalbuchhaltung ermittelt werden. Kinder werden dort jedoch nur erfasst, wenn sie auf der Steuerkarte eingetragen sind. Hier kann ein Bedarf für Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit zunächst nur durch Gespräche mit Beschäftigten und Vorgesetzten geschätzt werden.

Entsprechend der Maßnahmensystematik um die Koordination und Organisation von Zeit, Ort und Geld werden die Bereiche Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsorganisation mit Personalentwicklung systematisch einer Beurteilung unterzogen. Die Fragen in den folgenden Tabellen sind zugleich **Anforderungen an Maßnahmen** für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Sie können als Leitlinien bei der Umsetzung dienen.

**Anforderungen  
an Maßnahmen**

Fragenkatalog 3 für Projektgruppe:	?
Bestandsaufnahme Familienfreundlichkeit – Arbeitszeit	≠
<b>Achtung: Es sollte nach Abteilungen und Hierarchieebenen unterschieden werden.</b>	
Gibt es verschiedene individuell wählbare Arbeitszeitregelungen?	
Inwieweit können Beschäftigte ihre Arbeitszeiten selbständig flexibel einteilen?	
Können Beschäftigte nach familiärer Situation zwischen unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen wechseln? Wie schnell ist ein Wechsel möglich?	
Können Arbeitszeiten im Team abgesprochen werden?	
Sind kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit möglich, wenn bspw. ein Kind erkrankt?	
Werden Besprechungen während der Kernarbeitszeiten abgehalten?	
Vollzeit-/Teilzeitquote, besonders: gibt es Väter in Teilzeit?	
Sind Wechsel von Voll- auf Teilzeit und umgekehrt aus familiären Gründen möglich?	
Wie verlässlich sind die vorgegebenen Arbeitszeiten?	



**Achtung: Bei der Arbeitszeit ist von der Projektgruppe ein besonders genauer Blick gefragt. Nicht jedes innovative Arbeitszeitmodell bietet den Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit. Ob Arbeitszeitmodelle tatsächlich eine höhere Flexibilität und individuelle Möglichkeiten schaffen, hängt von den Ausgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten ab. Im Spannungsfeld zwischen möglichst ausgedehnten Betriebszeiten und dem Wunsch nach Verkürzung individueller Arbeitszeiten ist Kreativität und Flexibilität bei allen Beteiligten nötig.**



**Achtung: Personen mit Kindern benötigen nicht immer flexible Arbeitszeiten, sondern auch verlässliche Arbeitszeiten, insbesondere verlässliche Schlusszeiten. Schließt beispielsweise der Kindergarten um 16 Uhr, dann müssen Eltern den Betrieb rechtzeitig verlassen können, um das Kind abzuholen.**

<b>Fragenkatalog 4 für Projektgruppe:</b>		<b>?</b>
<b>Bestandsaufnahme Familienfreundlichkeit – Arbeitsort</b>		<b>≠</b>
Gibt es Telearbeitsplätze?		
Besteht die Möglichkeit, Arbeit von zu Hause aus zu erledigen?		
Wie nahe liegen Arbeitsort und Kinderbetreuungseinrichtungen beieinander?		
Gibt es im Unternehmen weitere alternative Arbeitsmöglichkeiten wie z. B. Satellitenbüros o. ä.?		

<b>Fragenkatalog 5 für Projektgruppe:</b>		<b>?</b>
<b>Bestandsaufnahme Familienfreundlichkeit – Arbeitsorganisation</b>		<b>≠</b>
Gibt es Führungspositionen, die in Teilzeit ausgeübt werden?		
Wie findet Führung statt? Ist Leitung im Team möglich?		
Sind Vertretungen oder Job Rotation möglich?		
Gibt es Förderprogramme, die auf Teilzeitbeschäftigte ausgedehnt werden können?		
Gibt es Wiedereinstiegsprogramme?		
Verfügen Sie über Kontakthalteprogramme zu Personen in Elternzeit?		
Besteht die Möglichkeit zu Teilzeittätigkeit oder Vertretungseinsätzen während der Elternzeit?		
Können Beschäftigte in Elternzeit an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen?		
Findet eine Überprüfung von Arbeitsabläufen und Arbeitsteilung im Hinblick auf eine bessere Vereinbarkeit statt?		
Können Kompetenz und Aufgaben auf mehrere Personen verteilt werden?		
Wie kann Verhalten, das eine bessere Vereinbarkeit ermöglicht, in die Beurteilung von Führungskräften einbezogen werden?		

Fragenkatalog 6 für Projektgruppe:	?
Bestandsaufnahme Familienfreundlichkeit – Personalentwicklung	≠
Werden Teilzeitbeschäftigte in Förderprogramme aufgenommen? Besteht die Möglichkeit mit Teilzeitarbeitsverhältnissen trotzdem aufzusteigen?	
Gibt es Führungskräfte in Teilzeit?	
Gibt es spezielle Maßnahmen zur Frauenförderung?	
Werden Führungskräfte zum Thema geschult?	
Finden Fortbildungen (besonders von Eltern) während der üblichen Arbeitszeiten statt?	
Wird eine Kinderbetreuung für außerhalb von üblichen Arbeitszeiten liegende Fortbildungen angeboten?	
Gibt es Väter in Elternzeit?	
Werden Angebote (z. B. zur Telearbeit) allen Mitarbeitenden bekannt gemacht und ermöglicht?	
Besteht eine Betriebsvereinbarung zu den jeweiligen Angeboten?	
Werden familiäre Rahmenbedingungen bei der Gestaltung von Weiterbildungen beachtet?	
Wie transparent ist das interne und externe Weiterbildungsangebot?	
Gibt es regelmäßige Personalentwicklungs- und Fördergespräche für Mitarbeiterinnen, in denen das Thema Familie und Beruf eine Rolle spielt (spielen kann)?	
Gibt es auch für Teilzeitbeschäftigte Weiterbildungsangebote?	
Werden geeignete Mitarbeiterinnen durch Vorgesetzte auf Weiterbildungsangebote angesprochen und zur Teilnahme motiviert?	

Die Regelungsbereiche aus den Fragekatalogen 2 bis 6 sind Aufgabe des Unternehmens und zum Teil durch gesetzliche Regelungen als Anspruch von Beschäftigten gesichert. Dem gegenüber sind die Angebote aus dem Bereich „Service für Familien“ eher optional zu verstehen. D. h. es ist positiv in diesem Bereich aktiv zu sein und solche Maßnahmen anzubieten, weil sie vielen Beschäftigten indirekt ihre Berufstätigkeit erleichtern.

## Fragenkatalog 7 für Projektgruppe:



## Bestandsaufnahme Familienfreundlichkeit – Service für Familien

Gibt es überbetriebliche Kooperationen zur Kinderbetreuung?

Verfügt das Unternehmen über Belegplätze in einer Betreuungseinrichtung?

Gibt es eine betriebsnahe Kinderbetreuungseinrichtung, die auch für „externe“ Kinder geöffnet ist?

Fördert das Unternehmen Privatinitiativen von Eltern?

Gibt es eine Zusammenarbeit mit einem „Kinderbüro“, das im Auftrag des Unternehmens Kinderbetreuungsmöglichkeit organisiert und vermittelt?

Erhalten Familien besondere Entgeltbestandteile?

Verfügt das Unternehmen über weitere Serviceleistungen wie bspw. Einkaufsservice, die Möglichkeiten Firmeneigentum zum privaten Gebrauch zu entleihen...?

- Ziele formulieren – Maßnahmenplanung

Auf Basis der Bestandsaufnahme gilt es eine möglichst **zielgruppengerechte Maßnahmenplanung** aufzustellen und die jeweiligen Arbeitszusammenhänge zu bedenken. Zielgruppengerecht meint in diesem Zusammenhang die Unterscheidung nach Arbeitsbereichen oder Hierarchiestufen. Besonders in der ersten Probephase ist es wichtig **möglichst konkrete und umsetzbare Ziele** und Maßnahmen zu benennen. Dies bedeutet auch, dass die jeweiligen Ziele ggf. bis auf einzelne Abteilungen und Arbeitsbereiche heruntergebrochen werden sollten.




In erster Linie werden Ideen und Ziele innerhalb der Projektgruppe entwickelt. Es sollte jedoch die Möglichkeit geboten werden, dass andere Personen aus dem Unternehmen weitere Ideen einbringen können.


Erfahrungen in Betrieben zeigen, dass klare Vorgaben zur betrieblichen Vorgehensweise wichtig sind. Durch einheitliche Lösungen wird eine größere Transparenz erreicht auch wenn im kleineren Rahmen informell schnell auf individuelle Bedürfnisse reagiert werden muss. Zu diesen Vorgaben gehören die Klärung und Bekanntmachung von Zuständigkeiten.



**Tipp:** Es bietet sich an zuerst Maßnahmen anzugehen, die sich leicht und weitgehend kostenlos umsetzen lassen, so dass Skeptiker aufgrund positiver Erfahrungen ihre Meinung ändern können. Beispiele können sein: flexible Arbeitszeiten oder Gleitzeit, Besprechungen in der Kernarbeitszeit, gegenseitige Vertretungen von Beschäftigten.

Maßnahmen können anhand folgender Checkliste geplant werden:

<b>Checkliste 5:</b>			
<b>Maßnahmenplanung</b>			
	wer?	bis wann?	erledigt
Genaue Aufgabenstellung klären:			
Auswahl der Maßnahme			
Festlegung der Kriterien, anhand derer die Auswahl der Abteilung/des Arbeitsbereichs erfolgt			
Auswahl der Abteilung oder des Arbeitsbereichs, in dem eine Maßnahme zuerst erprobt wird			
Betroffene Frauen und Männer			
Bestimmung eines konkreten Ergebnisses, das durch die Maßnahmen erreicht werden soll			
Klärung und Information der Arbeitsgruppenmitglieder, was mit dem genannten Ziel/Ergebnis gemeint ist			
Anforderungen an die Ergebnisse:			
Information der betroffenen Vorgesetzten			
Verständigung darüber welche Beschäftigtengruppe mit der Maßnahme erreicht werden soll			
Möglichkeit für Beschäftigte außerhalb der Projektgruppe eigene Ideen einzubringen bzw. Möglichkeit dies während der Probephase zu tun			
Direkte Information der Beschäftigten durch Gespräche (nicht nur über E-Mail oder Aushang)			
Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Durchführung und ggf. damit verbundener Veränderungen für alle			
Möglichkeit auf Ängste/Befürchtungen der betroffenen Beschäftigten zu reagieren			
Bei der Maßnahmenplanung Beschäftigungsperspektiven der einzelnen Frauen und Männer in den verschiedenen Bereichen aufzeigen			
Auswahl besondere Hilfsmittel/Methoden, die benötigt werden, um die Maßnahmen umzusetzen			
Erstellung eines realistischen Zeitplans, der Schwierigkeiten, Zeitknappheiten u. a. einplant			
Benennung einer Person aus der Arbeitsgruppe, die für die Durchführung verantwortlich ist und sich um Mitarbeitende für Unteraufgaben kümmert			
Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben, die bei der Umsetzung berührt werden			
Ansprache von Personen im Unternehmen, mit denen in diesem Zusammenhang zusammengearbeitet oder mit denen Regelungen getroffen werden müssen			
Berechnung/Schätzung der Mehrkosten für das Unternehmen, die über den Aufwand für Freistellung der beteiligten Personen bei Erprobung und Einführung von Maßnahmen hinausgehen			
Berechnung/Schätzung von Einsparungen			



**Tipp:** In der „Prognos-Studie“ (vgl. Kapitel 4) werden Beispielrechnungen zu Einsparpotenzialen ausführlich dargestellt.



- **Erprobung von Maßnahmen**

### **Beispielhafte Maßnahmen:**

Infomaterial für Beschäftigte:

- in dem Folgen von Teilzeitbeschäftigung dargestellt werden, wie z. B. die Auswirkungen auf Entgelt, (betriebliche) Altersvorsorge etc. bei einer 60 %-Stelle;
- zur konkreten Vorgehensweise beim Wunsch nach einer Teilzeitstelle (Beispielsweise mit Tipps für Beschäftigte, dass sie sich ein Konzept für Maßnahmen überlegen und es mit den direkten Kollegen und Kolleginnen absprechen, bevor sie sich an Vorgesetzte wenden.

Thema Vereinbarkeit in das Mitarbeitendengespräch aufnehmen.

Checkliste für Führungskräfte, was zu beachten ist, wenn eine Person in Elternzeit geht und wie diese Beschäftigten gezielt gefördert werden können und sollen.

Workshops zur Berufs- und Lebensplanung von jungen Frauen als Teil der Ausbildung sowie für Jungfacharbeiterinnen nach dem Berufseinstieg, die durch Workshops mit Meisterinnen und Meistern bzw. Führungskräften ergänzt werden.

Thema Vereinbarkeit auch mit jungen Männern während der Ausbildung diskutieren.

Männer und Frauen als Ansprechpersonen benennen, damit einerseits das Thema aus der „Frauen-Ecke“ rauskommt und andererseits durch die Vorbildfunktion dieser Ansprechpersonen verbreitet wird.

Vor dem Mutterschutz bzw. der Erziehungszeit Vertretungseinsätze mit Personen während der Elternzeit absprechen.

Prinzipiell müssen die angebotenen Maßnahmen allen Beschäftigten offen stehen und nicht nur einzelnen Gruppen. Aber bei der ersten Umsetzung ist es wichtig, sich auf bestimmte Bereiche und einzelne Maßnahmen zu konzentrieren. Nach der Bewährung in der Pilotphase soll das Angebot ausgedehnt werden. Zudem lohnt sich dann eine Einführung von Maßnahmen in bisher dafür scheinbar ungeeigneten Bereichen. Die Erfahrungen zeigen, dass vieles nicht unmöglich, sondern nur ungewohnt ist.

Im Mittelpunkt der Erprobungsphase muss eine realistische Einschätzung des Erreichbaren stehen, d. h. für die Pilotphase gilt:

- eher langen Zeitrahmen vorgeben,
- Zeit für Korrekturen und Veränderungen einplanen,
- Konzentration auf einzelne Bereiche,
- nicht alles auf einmal machen wollen,
- nicht glauben, dass sofort Berge versetzt werden können.



**Tipp: Es bietet sich an, während der Pilotphase einen Erfahrungsaustausch der von den neuen Maßnahmen betroffenen Personen zu ermöglichen. Dadurch kann zum einen auf persönliche Irritationen und Probleme eingegangen und gegengesteuert werden und zum anderen lassen sich allgemeinere Ergebnisse noch in der Erprobungsphase einbringen und umsetzen.**

- **Auswertung der Maßnahmen – Überprüfung der Ergebnisse**

Zum Abschluss der Probephase muss überprüft werden, ob die einzelnen Maßnahmen und das gesamte Projekt die beabsichtigten Ziele erreichen konnten. Dabei darf der Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen nicht auf das Kriterium „Geld“ eingeschränkt werden. Für Beschäftigte und Unternehmen ist eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen ebenso wichtig. Ergebnisse können jedoch nur kontrolliert werden, wenn zuvor auf Grundlage der Bestandsaufnahme Ziele festgelegt wurden.

Checkliste 6:	✓
Überprüfung Maßnahmenplanung und -erprobung	≠
Zielabweichungen	
Problemfelder	
Konkrete Hemmnisse bei der Umsetzung	
Betroffenheit bestimmter Gruppen von Beschäftigten	
Überprüfung bisheriger Problemlösungen	
Ggf. Erarbeitung/Auswahl flankierender Maßnahmen	
Hilfsmittel und Alternativen	
Überprüfung der Vorbereitung der Entscheidungen/Maßnahmen	
Informationspolitik	

- **Formen der Verstetigung entwickeln**

Bei der Einführung von Maßnahmen hat es sich in den befragten Unternehmen als sinnvoll herausgestellt, dies in Form von „Projekten“ zu machen. Häufig sind in Betrieben bei Beschäftigten und betrieblichen Interessenvertretungen jedoch **Vorbehalte gegenüber „Projekten“** zu beobachten, die teilweise darin begründet liegen, dass sie nicht ausreichend strukturiert waren, nicht über eine Verstetigung nachgedacht wurde und Erfolge anschließend im Sand verliefen. Deshalb muss möglichst frühzeitig eine Verstetigung der Projekte geplant werden. Nur so können die Ergebnisse der Maßnahmen/Instrumente dauerhaft gesichert werden. D. h. um die Nachhaltigkeit der Instrumente zu sichern, muss eine **dauerhafte Übernahme in den betrieblichen Alltag** erfolgen.

Daher ist es Aufgabe der Projektgruppe zu prüfen, wie die erprobten Maßnahmen langfristig organisiert werden können. Es bietet sich an, Regelungen einzuführen, die den zeitlichen Abstand und die Zuständigkeit für die Fortführung der Maßnahmen festlegen. Mögliche Formen sind:

- Integration in andere betriebliche Instrumente wie z. B. die Aus- und Weiterbildung,
- Verankerung des Themas als eigenständiger Grundsatz der Unternehmensstrategie,
- Einrichtung einer „Stabsstelle“ oder festen Projektgruppe für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie möglichst nahe an der Geschäftsführung, die zukünftig die notwendigen Routinen steuert,
- Verabredung über einen „Vereinbarkeitsreport“, in dessen Rahmen die Projektgruppe 1x jährlich über Ergebnisse berichtet,
- ein „Vereinbarkeitsreport“ als fester Bestandteil der jährlichen Berichterstattung durch die Geschäftsleitung,
- eine Betriebsvereinbarung.



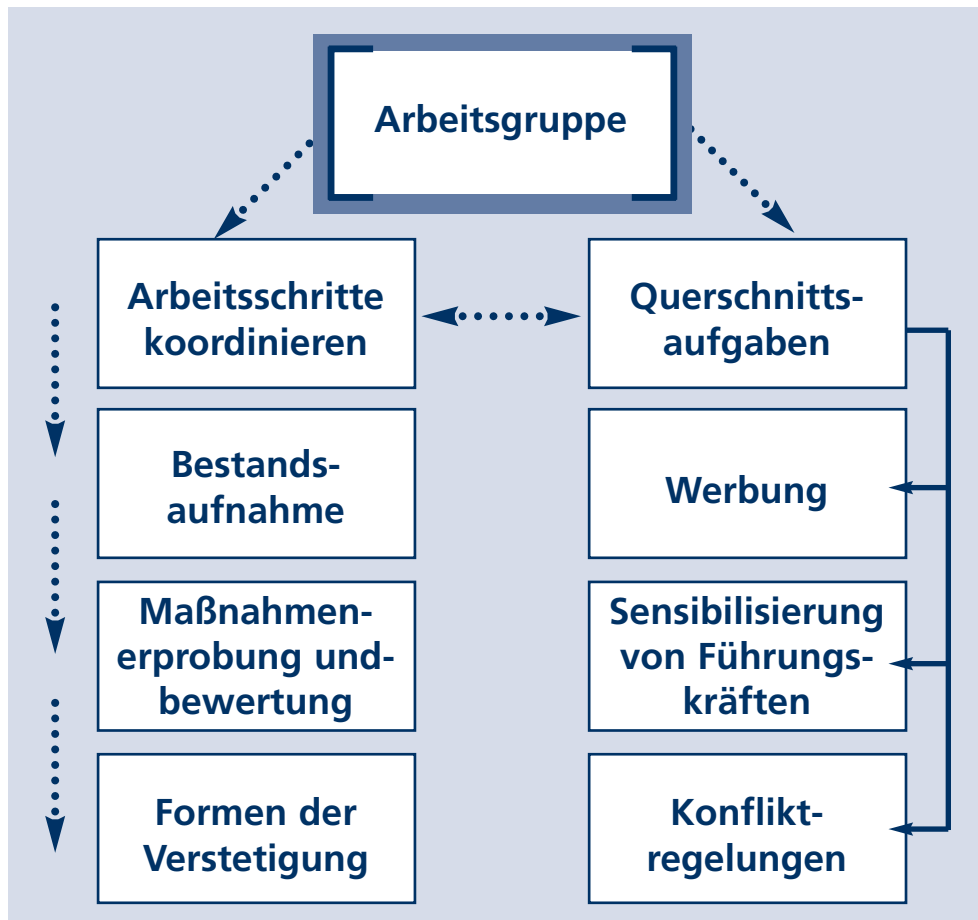
**Tipp:** In einer Betriebsvereinbarung sollte mit der Geschäftsleitung eine exemplarische Herangehensweise vereinbart werden. Dies kann beispielsweise Testphasen umfassen, in denen bestimmte betriebliche Vorgehensweisen erprobt werden. Die Erfahrungen können dann durch die Geschäftsleitung und Betriebs-/Personalrat – unter Einbeziehung der Projektgruppe und Beschäftigten – ausgewertet werden. Wenn sie sich als sinnvoll erweisen, sollen die Maßnahmen zukünftig für alle Beschäftigten umgesetzt werden.

Checkliste 7:	✓
Inhalt Betriebsvereinbarung	≠
Präambel muss Zielsetzung „bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ enthalten	
Unterabschnitte legen Methoden fest, durch die eine bessere Vereinbarkeit erreicht werden kann	
Messkriterien festlegen, wie eine bessere Vereinbarkeit gemessen werden kann (bspw.: gesteigener Anteil von Männern in Elternzeit auf x %)	
Spezifizierung des Gegenstandes z. B. Telearbeit oder Teilzeit	
Anspruchsberechtigte einer Betriebsvereinbarung sind grundsätzlich alle Beschäftigten	
Anspruchsgrundlage festlegen: neben leiblichen und adoptierten Kinder z. B. auch Pflegekinder oder Kinder in nichtehelichen Lebensgemeinschaften sowie andere pflegebedürftige Angehörige	
Verfahren	
Ankündigungsfristen	
Berücksichtigung/Umgang mit Sozialleistungen	
Qualifizierungsangebote	
Personalausgleich durch Einstellungen...	
Einkommensausgleich	
Einspruchsrechte der betrieblichen Interessenvertretung, wenn z. B. Teilzeitwunsch abgelehnt wird	
Verfahren zur Konfliktregelung mit rundem Tisch und Schlichtungsverfahren einschließen	
Ablehnungen (z. B. von Teilzeitanträgen) nur schriftlich möglich	
Gründe für mögliche Ablehnung vorher definieren	

## 4. Querschnittsaufgaben

Verschiedene Aktivitäten müssen kontinuierlich die Einführung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf begleiten. Wichtig ist, dass sie von allen beteiligten Projektgruppenmitgliedern in allen Bereichen des Unternehmens umgesetzt werden.

Abbildung 5: Aufgaben der Arbeitsgruppe



- **Offensive Verbreitung des Themas im Unternehmen**

Von Anfang an muss für das Thema auf allen Hierarchiestufen geworben werden. Zu Beginn bieten sich großangelegte Informationsveranstaltungen, Betriebs- oder Abteilungsversammlungen an, um über die Einführung der Maßnahmen zu informieren. Dabei können die üblichen Informationswege wie Intranet, Betriebszeitungen u. ä. genutzt werden. Im weiteren Verlauf der Einführung müssen weitere Werbeaktivitäten erfolgen.

Es darf nicht unterschätzt werden, wie wichtig die rechtzeitige Information aller Personen im Unternehmen ist. Von Seiten der Mitarbeitenden kann es Widerstände geben, wenn es um Veränderungen geht. Es muss für die Beschäftigten klar sein, was für einen Nutzen sie bspw. von der Einführung von Jahresarbeitszeitkonten haben. Eine klare Informationspolitik und der Einbezug von Beschäftigten kann einen enormen Motivationsschub für das Unternehmen auslösen.

Der Zugang zu Informationen ist eine grundsätzliche Anforderung an die Einführung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit. Grundsätzlich sollten alle Beschäftigten Zugang zu den Maßnahmen haben und die Informationen nicht nur bei den Vorgesetzten oder dem Personal- bzw. Betriebsrat vorhanden sein. Bei Angeboten über das Intranet wäre zu erwarten, dass alle Beschäftigten Zugang dazu haben. Es ist Aufgabe des Unternehmens die Informationen Beschäftigten zugänglich zu machen und dabei vertraute Formen der Ansprache zu nutzen.



**Tipp: Es ist besser gezielt Informationen zu einem Thema z. B. über E-Mail zu verbreiten, als allgemeine Aushänge zu machen. Für Beschäftigte im gewerblichen Bereich, die häufig keinen Intranetzugang haben, kann ein PC-Arbeitsplatz in der Abteilung eingerichtet werden, der den Zugang zum Intranet ermöglicht.**

Häufig gibt es bereits gute Beispiele oder es werden gute Erfahrungen während der Erprobungsphase gemacht. Sie sind in anderen Bereichen des Unternehmens jedoch nicht bekannt. Mit der Verbreitung dieser Erfahrungen kann Befürchtungen von skeptischen Beschäftigten oder Führungskräften entgegengewirkt werden.

Checkliste 8:	✓
<b>Werbung</b>	
Werbemedien:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkszeitungen</li> <li>• Betriebliche Aushänge</li> <li>• Betriebs-/Abteilungsversammlungen</li> <li>• Intranet</li> </ul>	
Garantie, dass alle Beschäftigten die Informationen erhalten	
Übersicht über die angebotenen Maßnahmen veröffentlichen	
Gute Beispiele aus dem Unternehmen bekannt machen	
Schriftliche Werbung durch Informationsbriefe an alle Führungskräfte, betriebliche Interessenvertretung und Beschäftigte	
Persönliche Gespräche auf allen Hierarchiestufen	
Konzept ins Intranet einstellen und bei passenden Anlässen immer wieder ansprechen	



**Tipp: Es sind keine Hochglanz-Broschüren notwendig!**

### • **Sensibilisierung von Führungskräften**

Führungskräfte spielen im betrieblichen Alltag eine Schlüsselrolle. Deshalb ist es besonders wichtig sie einzubeziehen, wenn es darum geht, Themen erfolgreich zu transportieren und umzusetzen und Blockaden zu vermeiden. Führungskräfte sollten von Anfang an in die Umsetzung der familienfreundlichen Maßnahmen einbezogen und für das Thema sensibilisiert werden. Dies sollte über die üblichen Informationsformen (Team- und Abteilungsleitungsversammlungen, Infobriefe u. a.) hinausgehen.



- Zu Beginn bietet sich eine Befragung der Führungskräfte an. Dabei kann in einem kurzen schriftlichen Fragebogen auf die Meinungen zur Wichtigkeit von familienfreundlichen Maßnahmen, Zufriedenheit mit der bisherigen Situation, Vorschläge zur Verbesserung eingegangen werden.
- Es muss von der Unternehmensleitung deutlich gemacht werden, dass es Aufgabe der Führungskräfte ist, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern.
- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie muss eigenständiges Thema in Führungskräftebildungen und „Karriereförderungsgruppen“ sein.
- Workshops zur Sensibilisierung von Führungskräften über die Auseinandersetzung mit den eigenen Erwartungen an Führung, Führungskräfte, Umgang miteinander, Erwartungen aneinander, möglichst mit externer Moderation.
- Positive Erfahrungen schaffen, indem beispielsweise Teilzeittätigkeiten durch Praktika oder Vertretungseinsätze erprobt werden können.
- Erfahrungsaustausch zum Thema Vereinbarkeit in Führungskräfteversammlungen einführen.

### • **Konfliktregelungen**

Grundsätzlich haben Beschäftigte immer die Möglichkeit sich beim Betriebsrat zu melden und Fragen bzw. Probleme zu diskutieren. Dennoch ist es sinnvoll sich auf ein bestimmtes Vorgehen zu einigen und Kriterien für einen Konfliktfall und dessen Bewältigung festzulegen:

- Der Betriebsrat muss informiert werden, wenn Beschwerden oder Schwierigkeiten in einzelnen Abteilungen auftreten, weil im Betriebsrat eher ein Überblick besteht, ob es sich um ein einmaliges Problem oder ein häufiger auftretendes Phänomen handelt.
- Eine Regelungsabrede vereinbaren, wie im Konfliktfall verfahren werden soll. Es können nicht alle Aspekte von vornherein inhaltlich festgelegt werden, aber mit einer Regelungsabrede kann garantiert werden, dass es nicht von einzelnen Vorgesetzten abhängt, ob Maßnahmen genutzt werden können.

Grundsätzlich müssen die Zuständigkeiten von Beginn an festgelegt sein, d. h. Ansprechpersonen und Informationen über den Verfahrensablauf, falls es zu Schwierigkeiten kommen sollte, müssen Vorgesetzten und Beschäftigten bekannt gemacht werden.

Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie brauchen einerseits verlässliche Rahmenbedingungen und verbindliche Ansprüche, gleichzeitig jedoch auch Flexibilität und Kreativität. Klare Regeln und Rahmenbedingungen entlasten die Beschäftigten und Vorgesetzten, weil zum einen kein Rechtfertigungszwang entsteht und zum anderen Ungerechtigkeiten in der Behandlung einzelner Beschäftigter und damit verbundene Konflikte verhindert werden.

Es ist sinnvoll möglichst schriftliche Verfahren festzulegen, die Antragstellungen und Zusagen bzw. Ablehnungen durch direkte Vorgesetzte regeln und diese auch in einer Betriebsvereinbarung oder Regelungsabrede festzulegen. Dadurch soll verhindert werden, dass willkürlich oder nach Sympathie Zusagen gemacht werden und Beschäftigte sich nicht ungerecht behandelt fühlen.

## 2.4 Umsetzungsstrategien für Betriebsräte

Nach § 80 Abs. 2a BetrVG ist die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern in allen betrieblichen Bereichen zu fördern. Je nach Situation im Unternehmen kann dieses Thema allerdings mehr oder weniger offensiv angegangen werden:

- Ist insgesamt eine Diskussion über das Thema und die Unterstützung der Geschäftsführung möglich, dann sollte – wie bereits vorgeschlagen – eine Projektgruppe gebildet werden, die sich um die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kümmert.
- Falls dieser Weg wenig erfolgversprechend erscheint (weil beispielsweise Vorgesetzte oder die Geschäftsführung dieses Thema nicht unterstützen), geben die betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungs-, Beratungs- und Informationsrechte zahlreiche Handlungsmöglichkeiten vor, mit denen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden kann. Diese Rechte bieten zugleich Anlässe für Betriebsratsgremien, sich mit dem Thema Vereinbarkeit auseinander zu setzen und andere Umsetzungsmöglichkeiten zu entwickeln.

### **Betriebsverfassungsrechtliche Handlungsmöglichkeiten:**

#### **Informationsrechte:**

- § 80 Abs. 2 BetrVG – allgemeines Informationsrecht zur Durchführung der Betriebsratsaufgaben  
Bei Daten zur Beschäftigung sollte darauf geachtet werden, dass diese soweit wie möglich nach Frauen und Männern unterscheiden. Das gilt insbesondere bei Daten zur Entlohnung, zur Personalplanung und zur betrieblichen Weiterbildung.

- § 92 BetrVG – Personalplanung  
Die Personalplanung hat den größten Einfluss auf die Beschäftigung von Frauen und Männern und damit auch den größten Einfluss auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Gerade hier ist bei Auskünften des Arbeitgebers und der Diskussion von Maßnahmen immer wieder darauf zu achten, wie die Arbeitsbedingungen für Personen mit familiären Verpflichtungen sind.
- § 106 BetrVG – Informationsrechte des Wirtschaftsausschusses  
Bei Veränderungen für Beschäftigte nach der Betroffenheit von Männern, Frauen und vielleicht auch von Eltern fragen.



### **Beratungs- und Mitwirkungsrechte:**

- § 75 Abs. 1 BetrVG – Überwachungspflicht des Betriebsrats (und des Arbeitgebers), dass eine unterschiedliche Behandlung von Personen unter anderem wegen ihres Geschlechts unterbleibt

### **Mitbestimmungsrechte:**

- § 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 BetrVG – Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit ..., vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit  
Gerade die Arbeitszeit ist eine wichtige Stellgröße für eine leichtere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Eltern empfinden es bereits als große Erleichterung, wenn sie etwas Flexibilität bei Beginn und Ende haben. Außerdem sollten möglichst verschiedene Formen der Teilzeitarbeit angeboten werden, zwischen denen leicht gewechselt werden kann. Wichtig ist bei Arbeitszeitregelungen, dass Beschäftigte selbst Einfluss nehmen können und dass die Flexibilisierung nicht ausschließlich an betrieblichen Belangen ausgerichtet ist.
- § 87 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG – Aufstellung der Urlaubsgrundsätze  
Die Ferienbetreuung von Kindern ist für viele Eltern schwierig. Neben der Bevorzugung von Eltern mit Kindern bei der Urlaubsvergabe ist denkbar, als Unternehmen auf die Träger der Kinderbetreuung zuzugehen und dort die Verringerung von Schließzeiten zu fordern. Eine weitere Maßnahme wäre beispielsweise, die gemeinsame Organisation einer Ferienbetreuung von Eltern im Betrieb zu fördern (Bereitstellung eines Raumes, Anregung des Zusammenschlusses).
- § 87 Abs. 1 Nr. 8 BetrVG – Form, Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen  
Ein Betriebskindergarten wäre hier das Optimum, das aber insbesondere für kleine und mittlere Betriebe schwer umsetzbar ist. Aber daneben gibt es zahlreiche weitere Möglichkeiten, die leicht verwirklicht werden können: Kantinenessen auch für Kinder, kurzfristige Mitnahme des Kindes an den Arbeitsplatz, Einkaufs- oder Lieferservice von örtlichen Händlern.
- § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG – Fragen der betrieblichen Lohngestaltung  
Die Verringerung der Erwerbstätigkeit zugunsten der Familienarbeit (außer-





halb der Erziehungszeit) führt immer zu Entgelteinbußen. Besondere Härten wie z. B. das Ende der Betriebszugehörigkeit bei Unterbrechung der Arbeit oder der Ausschluss von betrieblicher Weiterbildung können vermieden werden.

- § 96 Abs. 1 BetrVG – Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs auf Verlangen des Betriebsrats  
Der Betriebsrat hat hier ein Vorschlagsrecht, d. h. er kann eine getrennte Ermittlung des Berufsbildungsbedarfs für Frauen und Männer einbringen. Das gilt insbesondere für Abteilungen, in denen viele Frauen arbeiten.
- § 96 Abs. 2 BetrVG - Berücksichtigung der Belange von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Familienpflichten bei der Teilnahme an betrieblichen oder außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung  
Lage und Dauer von Qualifizierungen können so gewählt werden, dass ihre Teilnahme nicht von Familienpflichten behindert wird. Das gilt beispielsweise für Teilzeitbeschäftigte, die Schwierigkeiten bei der Teilnahme an Tagesseminaren haben. Hier wäre zu prüfen, inwieweit Seminarzeiten und -orte möglichst wenig Aufwand für die Teilnehmenden mit sich bringen.
- § 97 Abs. 2 BetrVG – Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei Qualifizierungsmaßnahmen nach einer Änderung der Tätigkeiten und daraus folgendem Qualifizierungsbedarf
- § 98 Abs. 1 BetrVG – Mitbestimmungsrecht bei Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung  
Bei der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer können Beschäftigte in Elternzeit oder Teilzeit vorgeschlagen werden. Außerdem sollten Schulungen zur Mitarbeiterführung auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ggf. betriebliche Vereinbarungen dazu oder betriebliche Maßnahmen enthalten.
- § 99 BetrVG – Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen
- § 102 BetrVG – Mitbestimmung bei Kündigungen
- § 111 BetrVG – Betriebsänderungen  
Elternschaft wird bei der Erstellung von Sozialplänen berücksichtigt. Hierbei sollte auch immer die Chancengleichheit beachtet werden.







### 3. Kapitel Kommunale Handlungsmöglichkeiten



### 3. Kommunale Handlungsmöglichkeiten

Für Unternehmen ist die Sorge um die Betreuung der Kinder ihrer Beschäftigten eine durchweg freiwillige Leistung. Dem gegenüber wird von Kommunen erwartet, dass sie entweder selbst – oder vertreten durch freie Träger – Kinderbetreuung anbieten. Seit 1996 hat jedes Kind vom vollendeten dritten Lebensjahr bis zum Schuleintritt Anspruch auf den Besuch eines Kindergartens.<sup>1</sup> Entsprechend ist im kommunalen Bereich die Regelungsdichte wesentlich höher und es gibt mehr Erfahrung im Umgang mit diesem Thema als bei den Unternehmen.

Ziel dieser Ausführungen ist, einem weiteren Kreis die Mechanismen und institutionellen Gegebenheiten in der Kinderbetreuung als einem zentralen Hilfsmittel zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu vermitteln. Das erleichtert es Außenstehenden, die richtigen Anlaufstellen zu identifizieren und dient dem Überblick. Schließlich gibt es auch innerhalb einer Kommune verschiedene Akteure mit jeweils unterschiedlicher Perspektive und unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten. So kann ein Mitglied des Gemeinderats an anderen Stellen intervenieren, als die Beschäftigten der Verwaltung – und innerhalb der Verwaltung hat in der Regel die Kämmerei andere Prioritäten wie das Jugend- oder Sozialamt. Damit verknüpft sich die Absicht, die bestehenden Betreuungsangebote aus der Sicht erwerbstätiger Eltern zu betrachten.

Entsprechend der Zielsetzung konzentrieren wir uns auf die organisatorischen und institutionellen Aspekte, die entscheidend dafür sind, ob Eltern Beruf und Kinder miteinander vereinbaren können. Andere Elemente, die für die Qualität der Arbeit von Betreuungseinrichtungen von zentraler Bedeutung sind, treten dabei in den Hintergrund. Das gilt zum Beispiel für die Anforderungen an das pädagogische Konzept von Betreuungseinrichtungen, die qualifikatorischen Anforderungen an das Personal, die Vorstellungen über die geeigneten Gruppengrößen für verschiedene Gruppentypen sowie die räumlichen Anforderungen. In der Praxis ist es natürlich erforderlich, diese verschiedenen Komponenten aufeinander abzustimmen.

---

<sup>1</sup> Vgl. SGB VIII, § 24, Satz 1.

### 3.1 Kinderbetreuung in Baden-Württemberg

Im Jahr 2004 gab es in Baden-Württemberg insgesamt 429.448 Plätze in der institutionellen Kindertagesbetreuung. Rund 95 % dieser Plätze bestanden in Kindergärten, die Kinder im Alter von drei Jahren bis zum Schuleintritt betreuen. Für Kinder im Krippenalter (unter drei Jahren) und im Hortalter (Schulkinder – 6,5 bis 14 Jahre) standen nur relativ wenige Plätze zur Verfügung. 11.422 Kinder wurden von Tagesmüttern betreut.<sup>2</sup>

**Tabelle 1:**



#### Kinderbetreuung in Baden-Württemberg 2004

	Bis zu 3 Jahren (Krippenkinder)	Von 3 bis 6,5 Jahren (Kindergartenkinder)	6,5 bis 14 Jahren (Hortkinder)
Anzahl der Kinder *	297.965	382.478	890.687
Verfügbare Plätze, davon:	16.360**	408.901	15.609
- in Einrichtungen	10.649	406.160 <sup>+</sup>	12.639 <sup>++</sup>
- bei Tagesmüttern	5.711	2.741	2.970
Plätze für 100 Kinder	5,5	106,9	1,8

\* Landesinterne Bevölkerungsvorausrechnung, Basis 31. Dezember 2001, Variante 1

\*\* Plätze für Kleinkinder in Krippen und altersgemischten Gruppen.

+ Auf der Grundlage der Jugendhilfestatistiken 1998 und 2002 tendenziell ermittelte Zahl, das nächste Erhebungsjahr ist 2006.

++ In Horten an der Schule oder anderen Horten betreute Kinder; keine Auskunftspflicht, deshalb mehr Plätze möglich.

Quelle: Drucksache 13/3770 des Landtags von Baden-Württemberg, Berechnungen des IAW.

Ein wichtiger Indikator zur Einschätzung der Kindertagesbetreuung ist die so genannte „Platz-Kind-Relation“.<sup>3</sup> Diese Verhältniszahl gibt an, für wie viele Kinder einer Altersgruppe ein Betreuungsangebot vorhanden ist.

Im Jahr 2004 bestand für Kindergartenkinder in Baden-Württemberg eine Platz-Kind-Relation von rund 107 %, also Vollversorgung. Damit wird der gesetzliche Anspruch auf einen Kindergartenplatz in den meisten Gemeinden gut erfüllt. Kleinräumig können dennoch Engpässe oder Überhänge an Plätzen bestehen. 8 bis 10 % dieser Plätze bieten eine Ganztagsbetreuung. Während in Bezug auf die allgemeine Platz-Kind-Relation Baden-Württemberg im Vergleich mit den anderen Bundesländern den höchsten Wert erreicht, besteht noch ein erheblicher Nachholbedarf bei der Versorgung mit Ganztagsplätzen sowie Plätzen mit verlängerten Öffnungszeiten.

Bei den Kindern im Krippenalter spielen Tagesmütter eine wichtige Rolle. Neben den Krippen und den Plätzen für Kleinkinder in altersgemischten Kindergärten decken sie den Betreuungsbedarf ab. In der Kleinkindbetreuung

<sup>2</sup> Vgl. Drucksache 13/3770 des Landtags von Baden-Württemberg; Antwort der Landesregierung auf die große Anfrage der Fraktion der SPD vom 23.11.2004, zur Zukunft der Kinderbetreuung in Baden-Württemberg.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu auch Statistisches Bundesamt (Hrsg.; 2004): Kindertagesbetreuung in Deutschland – Einrichtungen, Plätze, Personal und Kosten 1990 bis 2002, Wiesbaden.

ist derzeit ein rapider Ausbau zu beobachten. Waren es 2002 noch 7.231 institutionelle Plätze, so gab es im Jahr 2004 10.649 Plätze in der institutionellen Betreuung zuzüglich 5.711 Plätzen bei Tagesmüttern. Damit wird eine Versorgungsquote von 5,5 % erreicht. Die Anzahl der Ganztagsplätze in der institutionellen Betreuung dürfte seit 2002 ebenfalls angestiegen sein. Aus Unternehmenssicht ist anzufügen, dass nach einer dreijährigen oder noch längeren Elternzeit die Re-Integration in den Arbeitsablauf wesentlich schwerer fällt als nach kürzerer Zeit. Da institutionelle Kinderbetreuung die Rückkehr in die Erwerbstätigkeit maßgeblich erleichtern kann, sind Betreuungsangebote für Kinder unter drei Jahren für Beschäftigte und Unternehmen sehr wichtig.

Für 1,8 % der Schulkinder im Alter von 6,5 bis 14 Jahren war 2004 ein Hortplatz vorhanden. Hortplätze dienen überwiegend der Ganztagsbetreuung (vormittags Schule, nachmittags Hort), so dass nur geringfügige Abweichungen zwischen der allgemeinen Platz-Kind-Relation und der Ganztagsplatz-Kind-Relation auftreten.

Neben dem generellen Mangel an Ganztagsplätzen und dem sehr niedrigen Angebot an Betreuungsplätzen außerhalb des traditionellen Kindergartenalters fallen bei den Krippen und Hortplätzen auch große Unterschiede zwischen städtischen und ländlichen Räumen auf. Während in den Stadtkreisen durchschnittlich für 6,9 % der Kleinkinder Krippenplätze und für 11,2 % der Schüler (unter 12 Jahren) Hortplätze verfügbar sind, liegen die vergleichbaren Werte in den Landkreisen bei 1,4 % und 2,1 %.<sup>4</sup> Das stellt die Mütter und Väter, die auf dem Land leben und Beruf und Familie miteinander vereinbaren müssen, ohne auf weitere Familienangehörige zurückgreifen zu können, vor kaum lösbare Aufgaben.



#### **Probleme beim Angebot an Betreuungsplätzen**

1. In der Kleinkind- und in der Schulkindbetreuung gibt es erhebliche Versorgungsengpässe.
2. In der Betreuung im Kindergartenalter sind die Betreuungsangebote zum Teil nicht geeignet, um eine Erwerbstätigkeit zu erleichtern/zufördern. Es gibt einen erheblichen Mangel an Ganztagsplätzen.



#### **Handlungsmöglichkeiten der Kommune**

1. Überprüfung, ob die Betreuungsangebote so erwerbsfreundlich wie möglich sind.
2. Erstellen und Realisieren eines Konzepts zum schrittweisen Ausbau der Versorgung.

<sup>4</sup> Angaben für 2002 (Neuere Daten sind nicht regional gegliedert vorhanden). Spitzenreiter in der Betreuung sind die kreisfreien Städte Heidelberg, Stuttgart, Freiburg und mit gewissem Abstand Mannheim. In diesen Städten gibt es für rund 10 % der Kinder im Krippenalter Betreuungsplätze und bei den Schulkindern unter 12 Jahren finden ca. 13 % einen Hortplatz. Schlusslichter bilden die Landkreise Freudenstadt, Alb-Donau-Kreis und Tuttlingen. In diesen Kreisen gibt es für ca. 500 Kinder unter 3 Jahren einen Krippenplatz und für 1000 Schulkinder (unter 12 Jahren) 7 Hortplätze. Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg.

## 3.2 Die institutionellen Regelungen

Für die **Jugendpflege**, zu der die **Kindergärten** und **Tageseinrichtungen** zur Betreuung von Kindern (einschließlich Schülern) gehören, ist das Sozialministerium Baden-Württemberg zuständig. Mit der letzten Novellierung des Kindergartengesetzes (März 2003, zum 1. Januar 2004 in Kraft getreten) wurde die Finanzierung der Einrichtungen in die Zuständigkeit der Kommunen gelegt. Die Mittel, die das Land bislang dafür zur Verfügung gestellt hatte, wurden auf den kommunalen Finanzausgleich übertragen, der an die Gemeinden ausbezahlt wird.

In den Gemeinden ist es das Sozial- bzw. Jugendamt, das den freien Trägern als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Die Aufsicht über die von der Kommune selbst betriebenen Kindergärten erfolgt auch durch dieses Amt. Mit der Bezeichnung Freie Träger werden in den Sozialgesetzbüchern alle gemeinnützigen Träger von Sozial-, Jugend- oder anderen Hilfemaßnahmen belegt, die im Auftrag des öffentlichen Trägers (Sozialamt, Jugendamt) diese Leistung anbieten. In der Kinderbetreuung sind vor allem die Kirchen als freie Träger engagiert. So werden die Kinderbetreuungseinrichtungen in Baden-Württemberg mehrheitlich (52 %) von kirchlichen Trägern betrieben. 43 % der Einrichtungen sind in kommunaler und 5 % in freigemeinnütziger Trägerschaft.<sup>5</sup>

Die Gemeinden erstellen, unter Beteiligung der freien Träger vor Ort, eine Bedarfsplanung. In dieser Bedarfsplanung werden nur die Kinder mit Wohnsitz in der Gemeinde berücksichtigt. Daran ausgerichtet werden Zuschüsse an die Einrichtungen gewährt. Dieses Verfahren ist im neuen Gesetz explizit vorgesehen. Gemeinsame Planungsrunden von Kommune und freien Trägern sind auf Grundlage des Sozialgesetzbuches schon länger ein fester Bestandteil der Jugendhilfeplanung, zu der auch die Bedarfsplanung für die Kinderbetreuung gehört.

Die Gemeinden müssen die Zuschüsse für die Kinderbetreuung an den Betreuungsformen (Alter der Kinder, ggf. Behinderung) und an den Betreuungszeiten ausrichten. Das heißt, der Förderbetrag für eine Ganztagsbetreuung ist höher als bei der Regelöffnungszeit (vor- und nachmittags jeweils mehrere Stunden) oder bei verlängerter Öffnungszeit (vormittags 6 Stunden am Stück).<sup>6</sup> Die absolute Höhe des Zuschusses beträgt laut Gesetz mindestens 63 % der Betriebsausgaben.<sup>7</sup> Das setzt allerdings voraus, dass das Angebot der kommunalen Bedarfsplanung entspricht und die Einrichtung kein gemeindeübergreifendes Einzugsgebiet<sup>8</sup> hat.



Für die verbleibenden 37 % der Betriebsausgaben kommen verschiedene Finanzierungsquellen in Frage: zunächst leisten die Kommunen in der Regel einen Zuschuss, der deutlich über dem Mindestwert von 63 % liegt. Einen weiteren Kostenanteil übernimmt oft der freie Träger (z. B. einen Teil des Gebäude-

<sup>5</sup> Website des Sozialministeriums.

<sup>6</sup> Vgl. Kindergartengesetz, § 1 und § 8.

<sup>7</sup> Betriebsausgaben, sind alle Ausgaben, die notwendig sind um den laufenden Betrieb der Einrichtung zu gewährleisten. Dazu gehören Personal und Sachmittel sowie die Ausgaben für kleinere (Routine)reparaturen.

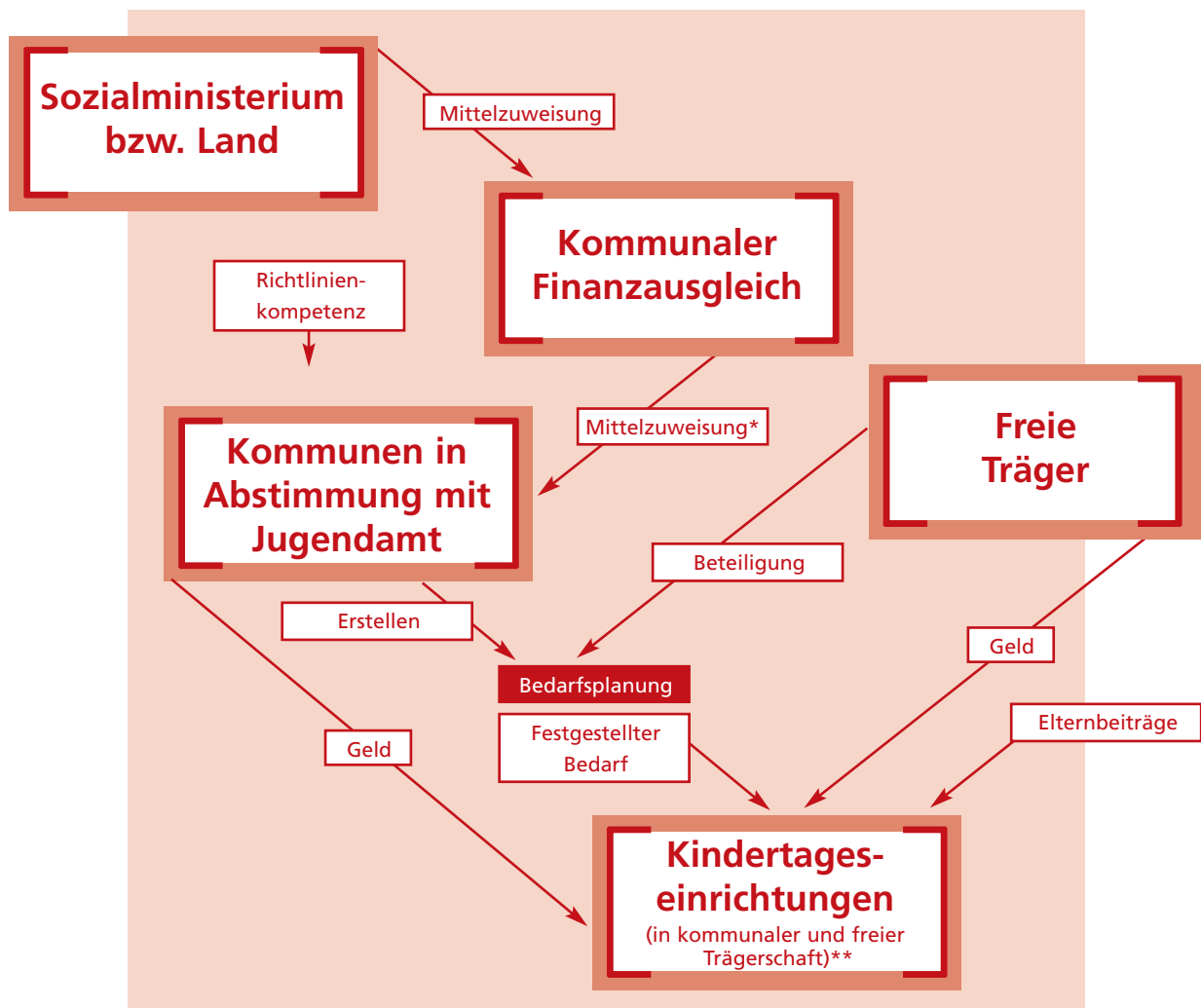
<sup>8</sup> Bei gemeindeübergreifendem Einzugsgebiet halbiert sich die gesetzliche Mindestförderung.



unterhalts). Der verbleibende Rest wird als Elternbeitrag eingefordert. Gemäß dem baden-württembergischen Städtetag wird erwartet, dass die Elternbeiträge ca. 20 % der Betriebsausgaben decken. Der Städtetag hat eine Empfehlung für die Elternbeiträge in Regelkindergärten herausgegeben. Sowohl Kleinkindgruppen als auch Ganztagsangebote sind ausdrücklich von dieser Empfehlung ausgenommen.

Des Weiteren können in den Kommunen Vereinbarungen darüber getroffen werden, ob die Elternbeiträge in den Einrichtungen der freien Träger der Zustimmung oder Abstimmung mit der bürgerlichen Gemeinde bedürfen.<sup>9</sup> Der Städtetag Baden-Württemberg hält eine einheitliche Festsetzung der Elternbeiträge im Stadtgebiet für anstrebenswert.

Abbildung 6: Regelförderung für Einrichtungen zur Betreuung von Kindern



Kommune

\* Die Mittel zum Ausgleich der Kindergartenlasten werden gemäß § 29b Abs. 2 Finanzausgleichsgesetz (FAG) auf die Kommunen aufgeteilt. Der Verteilungsschlüssel berücksichtigt die Höhe der Zuschüsse des Landes im Jahr 2002 und die Zahl der Kinder (0 bis 6-jährige) in den einzelnen Städten und Gemeinden. Derzeit werden 10 % der Gesamtmittel nach der Zahl der Kinder verteilt.

\*\* Hierzu gehören auch die Schülerhorte, sofern sie nicht in die Schule integriert sind.

<sup>9</sup> Rahmenvereinbarung zwischen den Kommunalen Landesverbänden, den Kirchen und den Verbänden der sonstigen freien Träger der Jugendhilfe zur Umsetzung des § 8 Abs. 5 des Kindergartengesetzes für Baden-Württemberg vom 8. April 2003.

Neben dieser Regelfinanzierung können Kindertageseinrichtungen projektbezogen weitere Mittel beantragen. Spezielle Fördermittel sind (z. B.) verfügbar bei den Ministerien/Regierungspräsidien, der Landesstiftung Baden-Württemberg, der Kommune, dem Träger (Kirche) und auch aus Bundesprogrammen. Gegenstand der Förderung können sein: Sprachförderung, Behindertenintegration, hoher Ausländeranteil, veränderte Öffnungszeiten – aber auch die Integration bestimmter Altersgruppen oder Teilnahme an anderen innovativen Projekten (Englisch im Kindergarten, Heranführung an technische Themen, besonderes Engagement in der Elternarbeit usw.).

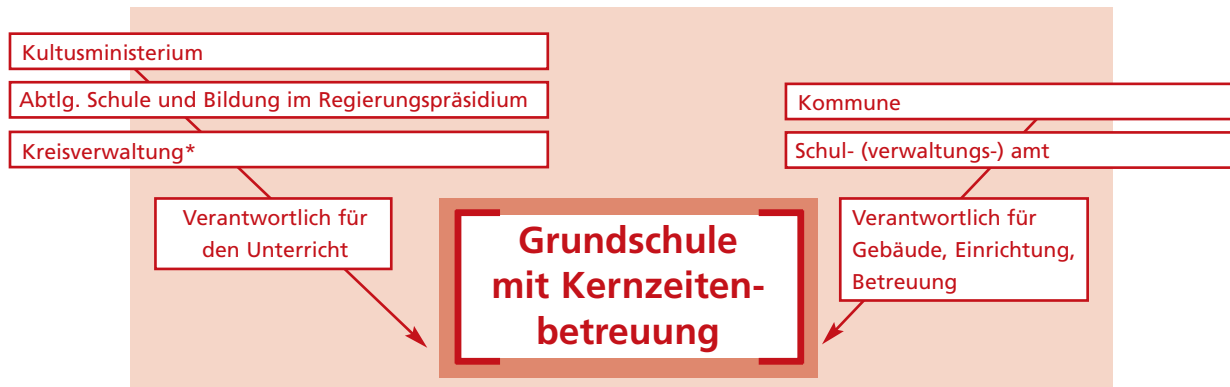
Andere Regelungen gelten in den Schulen. Für die Schülerbetreuung in der Schule gibt es zwei unterschiedliche Modelle:

- Zum einen Schulen, an die ein Betreuungsangebot angeschlossen ist, wie zum Beispiel die **Kernzeitenbetreuung**. In diesem Fall ist die Kommune, vertreten durch das Schul(verwaltungs)amt für die Bereitstellung der Betreuung zuständig. Diese Betreuung an der Schule erfolgt damit in kommunaler Regie und ist – zumindest zunächst – in einem anderen Amt angesiedelt als die Kinderbetreuung in Horten und Kindergärten.
- Anders sieht die Situation in den **Ganztags(grund)schulen** aus. Diese fallen in die Zuständigkeit des Kultusministeriums. Die Aufgaben der früheren Schulämter, die die direkte Vertretung vor Ort wahrnahmen, sind inzwischen an die Kreisverwaltung (d.h. Landratsämter bzw. Stadtverwaltung bei kreisfreien Städten) übertragen worden. Ganztagsgrundschulen sind in Baden-Württemberg noch eine Ausnahme.

Entsprechend dieser unterschiedlichen Regelungen variieren auch die Finanzierungen und der Anteil der Kosten, der von den Eltern getragen wird. Angebote der Kernzeitenbetreuung fördert das Land mit 50 % der Kosten bezogen auf ein wöchentliches Minimalangebot. Die anderen 50 %, sowie Kosten einer Angebotsausweitung sind von der Kommune und den Eltern zu bezahlen. Das Land leistet bei einer solchen Ausweitung bis zu einem gewissen Umfang ebenfalls einen Beitrag, allerdings niedriger als bei der Kernzeitenbetreuung. Die verlässliche Grundschule mit Kernzeitenbetreuung ist derzeit das in Baden-Württemberg vorherrschende Modell im Grundschulbereich. Die Mehrzahl der baden-württembergischen Grundschulen, die aus dem Investitionsprogramm des Bundes „Zukunft Bildung und Betreuung“ beim Ausbau zur Ganztagschule gefördert werden, sind in dieser Gruppe zu finden.

Bei Ganztageschulen kann davon ausgegangen werden, dass Kosten für das Mittagessen grundsätzlich von den Eltern zu bezahlen sind, während verpflichtende Lehr- und Betreuungsangebote vom Schulträger zu finanzieren sind. Bei optionalen Betreuungsangeboten wird in der Regel eine Mischfinanzierung aus Elternbeiträgen, kommunalen und Landeszuschüssen praktiziert.

**Abbildung 7: Verlässliche Grundschule/Kernzeitenbetreuung**



\* In den Landkreisen ist das Landratsamt, in kreisfreien Städten die Stadtverwaltung zuständig.

Für die verbindliche Ganztagschule, die durch ein integriertes pädagogisches Konzept und einen anderen Stellenschlüssel gekennzeichnet ist, wird eine Einheit von Lernen und Betreuung gesehen. Beides fällt in die Zuständigkeit des Kultusministeriums. Derartige verbindliche Ganztagschulen gibt es im Grundschulbereich in Baden-Württemberg nur in Ausnahmefällen.

**Abbildung 8: Verbindliche Ganztagschule**



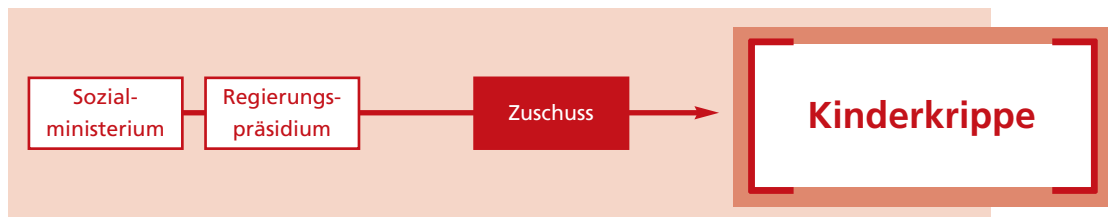
\* In den Landkreisen ist das Landratsamt, in kreisfreien Städten die Stadtverwaltung zuständig.

Als sozusagen vierter Förderweg, spezifisch zur Weiterentwicklung der Kleinkindbetreuung, besteht seit Januar 2003<sup>10</sup> die Möglichkeit, vom Sozialministerium Zuwendungen für die Einrichtung und den Betrieb von Kleinkindbetreuung zu erhalten. Ziel dieses mit jährlich rd. 7 Mio. Euro ausgestatteten Projektes ist der Ausbau von Betreuungsangeboten für Kinder unter 3 Jahren. Das Land gewährt – über entsprechende Zuschussanträge an das zuständige Regierungspräsidium – einen jährlichen Festbetragszuschuss. Der Stichtag für die Antragstellung ist der 15.2. Voraussetzungen für die Bewilligung sind eine entsprechende Betriebserlaubnis, eine Anerkennung als Träger der freien Jugendhilfe sowie die Übereinstimmung mit der Bedarfsplanung der Gemeinde.

Zuwendungsempfänger sind Gemeinden, Zweckverbände sowie öffentliche und freie Träger der Jugendhilfe. Neben der Zuwendung durch das Sozialministerium sind für die Finanzierung dieser Angebote weitere Geldmittel, in der Regel in Form von Elternbeiträgen und kommunaler Förderung erforderlich.

<sup>10</sup> Grundlage: Verwaltungsvorschrift des Sozialministeriums Baden-Württemberg.

Abbildung 9: Kleinkindbetreuung



#### Probleme der institutionellen Regelungen

1. Die grundsätzliche Wohnsitzorientierung der Bedarfsplanung ist problematisch. Sie erschwert es Eltern, Kinder außerhalb der Wohnsitzgemeinde in eine Betreuungseinrichtung zu bringen.
2. Projektbezogene Mittel, die von vielen Kindergärten beantragt werden, haben zum Teil sehr eng definierte Fördertatbestände und führen zu zusätzlichem Verwaltungsaufwand.
3. Mit einer Ausdehnung der Betreuung auf Schulkinder bzw. der Betreuung im Schulalter könnten die etablierten institutionellen Regelungen (Jugendamt kümmert sich um die Betreuung in Horten und Kindergärten, Schul(verwaltungs)amt um die (Kurzzeit)Betreuung in der Grundschule, Landratsamt und Regierungspräsidium um die Bildung) noch kritischer werden, als sie das derzeit sind. – Sowohl Finanzierungs- als auch Zuständigkeitsfragen sind hier zu klären.



#### Handlungsmöglichkeiten der Kommune

1. Durch Gespräche mit anderen Gemeinden und gegebenenfalls Öffentlichkeitsarbeit auf Vereinbarungen mit den Nachbargemeinden drängen, um einen finanziellen Ausgleich für ortsfremde Kinder zu erhalten, bzw. die Bereitschaft signalisieren, entsprechende Zahlungen an Nachbargemeinden zu leisten.
2. Sofern die Kommune eigene Förderprogramme definiert bzw. Einfluss darauf nehmen kann, sind verschiedene Grundsätze zu berücksichtigen:
  - Der Regelbetrieb der Einrichtung sollte ohne projektbezogene Förderung möglich sein.
  - Eher breit angelegte und flexible Förderprogramme sind tendenziell leichter zu vermitteln und besser abzurufen als stark spezialisierte Programme.
  - Insbesondere wenn die projektbezogene Förderung die Grundfinanzierung an zentralen Stellen ergänzt, ist Kontinuität unabdingbar. Kurzfristige Schwenks erschweren ein qualitätsvolles pädagogisches Konzept – das eher langfristig angelegt ist.

### 3.3 Immaterielle Aspekte der Betreuung

Die derzeitige Mittelknappheit der öffentlichen Kassen trägt mit dazu bei, dass die Diskussion um einen Ausbau der Betreuung vor allem unter finanziellen Aspekten geführt wird. Immaterielle Aspekte, wie Werthaltungen und Konventionen spielen aber ebenfalls eine große Rolle und vielfach würde eine Diskussion dieser Werthaltungen die impliziten Prämissen der Finanzdiskussion offen legen. Im Folgenden eine Gegenüberstellung von Argumenten für und gegen den Ausbau der Kinderbetreuung.



Tabelle 2:



### Argumente für und gegen den Ausbau von institutioneller Kinderbetreuung

Status Quo der institutionellen Kinderbetreuung ist ausreichend	Die institutionelle Kinderbetreuung ist stark auszubauen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinder sind extrem wichtig. Deshalb ist es angemessen, dass sich ein Elternteil ausschließlich/im Wesentlichen um die Erziehung kümmert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinder sind zu wichtig, als dass man Eltern vor die Alternative Familie oder Beruf stellen dürfte.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elterliche Betreuung ist besser als institutionelle Betreuung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionelle Kinderbetreuung kann die elterliche Betreuung sinnvoll ergänzen, zum Teil sogar Probleme vermeiden.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn Geld vorhanden ist, sollte man das besser den Eltern geben, damit sie selbst entscheiden können.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Eltern mehr Geld für die Kindererziehung zu geben, verstärkt im Zweifelsfall nur die bestehenden Strukturen: Formal gering qualifizierte Frauen bleiben bei den Kindern und verlieren möglicherweise den Anschluss an die Erwerbstätigkeit (mit allen negativen Folgen für die langfristige soziale Absicherung). Stark berufsorientierte, gut qualifizierte Frauen realisieren eine schnelle Berufsrückkehr.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um die Betreuungsprobleme von Kindern im Krippenalter zu lösen, wurde die dreijährige Elternzeit geschaffen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angesichts sich schnell ändernder Qualifikationsanforderungen sind drei Jahre Elternzeit in manchen Berufen zu lange. Wenn eine Familie mehrere Kinder im Abstand von ca. 2,5 – 3,5 Jahren bekommt, kommen zudem wesentlich längere Abwesenheiten zusammen.</li> <li>• Es gibt auch persönliche Lebensumstände, die eine frühzeitige Rückkehr in die Erwerbstätigkeit als vorteilhaft erscheinen lassen (z. B. allein Erziehend, unsicherer Arbeitsplatz des Partners, bestimmte Lebensplanung etc.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die geschlechtsneutrale Ausformulierung der Elternzeit verhindert den Karriereknick bei Frauen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Steuersystem, bestehende Einkommensunterschiede und tradierte Wertvorstellungen verhindern, dass Frauen und Männer im gleichen Umfang Elternzeit beanspruchen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Ausbau der Kindereinrichtungen kostet Geld, das nicht vorhanden ist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Ausbau der Betreuungseinrichtungen schafft direkt zusätzliche staatliche Einnahmen indem zusätzliches Personal eingestellt wird bzw. Eltern erwerbstätig sein können, was dem Gemeinwesen Steuern und Sozialversicherungsbeiträge bringt.</li> <li>• Ein Verzicht auf den Ausbau kostet langfristig viel Geld indem eine Reihe von sozialen Problemen verstärkt auftreten.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die umfassende institutionelle Betreuung kann ein gefährliches Instrument zur Beeinflussung der Kinder sein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit dem pädagogischen Konzept legen die Betreuungseinrichtungen ihre weltanschaulichen und gesellschaftlichen Einstellungen offen. Es gibt Konzepte, die den Sinn der Kinder für demokratisches und faires Verhalten tendenziell stärken und einen wichtigen Beitrag zur sozialen Integration leisten.</li> <li>• Es gibt Länder, die seit langem demokratisch sind, in denen Ganztagsbetreuung bis hin zu Internaten eine große Tradition hat (z. B. Frankreich, Großbritannien).</li> <li>• Die diskutierten Betreuungsmöglichkeiten sind nicht als Pflicht, sondern als Optionen zu verstehen.</li> </ul>

Angesichts dieser Argumente sind einige Punkte nahezu unbestreitbar:

1. Kinderbetreuung darf nicht identisch sein mit dem „Wegsperrern“ oder „Parken“, bis die Eltern wieder Zeit haben. Die Betreuungseinrichtungen ermöglichen spielerisches und selbstgesteuertes Lernen. Sie sind keine Vor- oder Nachhilfeschulen im Sinne eines Verlängerens der Schule. Wenn im Folgenden von Kinderbetreuung die Rede ist, meinen wir eine Betreuung, die diesen Anforderungen genügt. Wir wissen, dass es in Einzelfällen wichtig sein kann, dass ein Kind „einfach“ und kurzfristig ein paar Stunden aufgehoben ist oder eine Nachhilfe erhält. Beides kann aber keinesfalls die Zielsetzung der regelmäßigen Betreuung sein.
2. Gute Kinderbetreuung erfüllt eine Vielfalt von Aufgaben gleichzeitig: Ermöglicht beiden Eltern die Erwerbstätigkeit, stabilisiert die soziale Situation von Kindern, deren Eltern sich in einer schwierigen Lage befinden (Scheidung, Krankheit etc.), fördert die soziale Integration.
3. Gute Kinderbetreuung kostet Geld, lohnt sich aber.
4. Die Finanzierung der zusätzlichen Ausgaben kann angesichts der sozialen Zielsetzung nur zum Teil durch (einkommensabhängige) erhöhte Elternbeiträge aufgebracht werden. Die öffentliche Hand muss sich zu dieser Aufgabe bekennen.
5. Gute Kinderbetreuung entlastet die Eltern wirksam, ohne ihnen die Verantwortung für die Kinder zu nehmen.



Diese Ausführungen mögen im Zusammenhang mit einem Leitfaden wenig praktisch erscheinen und doch sind es oftmals diese sehr grundsätzlichen, durch Einstellungen geprägten Einwände, die die Einführung eines Ganztagskindergartens, die Verbesserung der Hortsituation für Schüler oder die Ausdehnung der Betreuung für unter 3-jährige über die finanziellen Probleme hinaus erschweren. Ein wichtiger Schritt ist daher sich selbst und möglichst viele andere davon zu überzeugen, dass es keine Alternative zu einer Verbesserung der Betreuungssituation gibt. Sowohl ökonomische als auch pädagogische und soziale Argumente weisen im Grunde genommen in die gleiche Richtung. Vor diesem Hintergrund sollte es einen breiten Konsens zwischen Verwaltung und Gemeinderat, zwischen freien Trägern und öffentlicher Hand, zwischen Eltern und ErzieherInnen geben, dass die Energie vor allem in gute Konzepte und Modelle zur Erweiterung der Betreuungszeiten zu investieren ist.



**Probleme durch vorherrschende Denkhaltungen**

- Fehlende Finanzmittel werden zu schnell als Grund für einen schleppenden Ausbau von Kinderbetreuung akzeptiert.
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist bei der Bereitstellung von Kinderbetreuung von untergeordneter Bedeutung.



#### Handlungsmöglichkeiten der Kommune

1. Diskussionen in den verschiedenen Gremien und Kreisen, um auf die Probleme aufmerksam zu machen.
2. Konkretere Punkte in den nachfolgenden Bausteinen.

### 3.4 Bausteine einer kommunalen Strategie zu besserer Vereinbarkeit

Auf Basis mehrerer Expertengespräche und einer sorgfältigen Analyse der verfügbaren Literatur lassen sich folgende Handlungsfelder auf kommunaler Ebene identifizieren, die von entscheidender Bedeutung für die Vereinbarkeit von Kindern und Berufstätigkeit sind:

1. Serviceorientiertes Denken in der Kinderbetreuung.
2. Eine Bedarfsplanung, die qualitative Elemente der Nachfrageentwicklung möglichst vorwegnimmt.
3. Angebotsanpassung und Finanzierung. Dies gehört so eng zusammen, dass sie als Unterpunkte eines Abschnitts diskutiert werden.
  - a. Angebotsanpassung.
  - b. Finanzierung.
4. Qualität des Trägers.

Viele Kommunen, Träger und Kindergartenleitungen haben in den letzten Jahren enorme Fortschritte in diesen Bereichen erzielt. Trotzdem bleibt manches noch zu tun. Nicht alle Hindernisse für eine bessere Vereinbarkeit können auf kommunaler Ebene beseitigt werden. In einigen Fällen, wie z. B. bei Fragen des Finanzausgleichs zwischen Kommunen sind übergeordnete Gebietskörperschaften gefordert.

#### 1. Kinderbetreuung als Dienstleistung

Dieser Handlungsbereich knüpft an die benannte enge Verbindung institutioneller Kinderbetreuung mit Werthaltungen und Einstellungen an.

Vorbehalte gegenüber institutionalisierter Kinderbetreuung äußern sich in der Regel eher versteckt. So rückt z. B. die Einrichtung von Kindertagesstätten in der Prioritätenliste ins Mittelfeld, was bei finanzieller Knappheit bereits das „Aus“ bedeuten kann.

Positiv formuliert lassen sich folgende Punkte benennen, die mit darüber entscheiden, ob sich berufstätige Eltern mit Kindern in einer Kommune willkommen fühlen:

- Betreuungsangebote und -zeiten, die zentral zusammengestellt sind (z. B. Informationsbroschüren oder Tabellen, Übersichten im Internet),
- Ferienangebote insbesondere für Grundschüler,

- Kurze/keine Wartezeiten für Betreuungsplätze,
- Geeignete Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen.

Es fällt auf, dass die ersten beiden Punkte dieser Liste mit relativ wenig Aufwand (je nach Größe der Kommune) hergestellt werden können. Dagegen werden bei den letzteren beiden Punkten Kompromisse notwendig, da einerseits das Geld begrenzt und andererseits die Eltern vielfach auf bestimmte Öffnungszeiten angewiesen und – um die Wegezeiten in Grenzen zu halten – in der Suche auf ein bestimmtes Gebiet begrenzt sind.

Wichtig ist es, auf die Eltern zuzugehen, Transparenz zu schaffen und das Gespräch zu suchen. Demgegenüber spricht es nicht von Serviceorientierung, wenn die Eltern viel Zeit damit verbringen müssen, sich über die Öffnungszeiten zu informieren, und sich bei allen nur irgendwie erreichbaren Einrichtungen anmelden müssen, um ihr Kind doch erst kurz vor dem dritten Geburtstag in den Kindergarten bringen zu können.

Sicher gibt es weitere Punkte, die für Familien sehr wichtig sind und mit über das Wohlfühlen entscheiden. Dazu gehören zum Beispiel ein guter öffentlicher Personennahverkehr genauso wie das Wohnumfeld. Beides kann ebenfalls dazu beitragen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, kann aber eine Optimierung und den Ausbau der Betreuungsangebote nicht ersetzen.

Die Motive, sich für die Vereinbarkeit einzusetzen, sind durchaus unterschiedlich. Während manche Akteure das aus persönlicher Überzeugung oder der Einsicht in die soziale Verantwortung der Gesellschaft tun, stehen für andere Akteure eher pragmatische Motive im Vordergrund. Das kann die Wiederwahl genauso wie die Ansiedlung neuer Unternehmen sein. Gerade in der Wirtschaft (siehe auch das 2. Kapitel) entdeckt nämlich eine steigende Anzahl von Unternehmen die Vorteile, die es hat, wenn sich die Beschäftigten an einem Ort wohl fühlen und die Kinderbetreuung gut geregelt ist. Die Betreuung gewinnt somit auch als Standortfaktor an Bedeutung.

Eine solche Einstellung, einladend auf Eltern wirken zu wollen, erfordert neben einer entsprechenden Denkweise auch vielfältige Handlungen und Entscheidungen seitens der Kommune, um glaubwürdig zu sein.

- Die Gemeindeparlamente können Grundsatzentscheidungen und konkrete Entscheidungen treffen, aus denen ersichtlich wird, dass Kinderbetreuung einen sehr hohen Stellenwert in der Kommune hat.
- Kinder brauchen von der Geburt bis ca. zum 14. Lebensjahr relativ umfassende Betreuung – nicht nur im Kindergartenalter. Kommune und freie Träger müssen die gesamte Bandbreite des Betreuungsbedarfs abdecken. Dabei geht es allerdings nicht um eine Vollversorgung für alle Altersgruppen, sondern um ein bedarfsdeckendes Angebot.
- Die Gründe für eine institutionelle Betreuung sind vielfältig. Eine Unterscheidung in „gute“ und „schlechte“ Gründe ist nicht angemessen. Es ist



aber möglich, die Eltern entsprechend ihrer Zahlungsfähigkeit an den Kosten der Betreuung zu beteiligen.

- Die Verwaltung kann in Zusammenarbeit mit den freien Trägern Übersichten über die Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen und über Ferienprogramme erstellen. Wo das vorhandene Angebot unzureichend ist, kann das Jugendamt entsprechende Angebote anregen bzw. machen.
- Die Träger könnten in Zusammenarbeit mit der Verwaltung regelmäßig (halbjährlicher oder jährlicher Turnus) auf Stadt- oder Stadtteilebene über die Angebote der Betreuungseinrichtungen informieren (Infobörse mit Annahme von Anmeldungen).
- Die Träger sind gefordert, Modelle für ihre Betriebszeiten zu entwickeln, die den Bedürfnissen berufstätiger Eltern entgegenkommen. In Zusammenarbeit mit den Leitungen der Einrichtungen gilt es, die Elternarbeit so zu gestalten, dass zwischen der Einrichtung und den Eltern keine Rivalität entsteht. Wie im Folgenden noch deutlich wird, gibt es hier einige Initiativen (Qualitätsmanagement, Trägerfortbildungen, Förderung der Elternarbeit).
- Die Wirtschaftsförderung entdeckt das Thema Kinderbetreuung als wichtiges Thema und erkundigt sich bei den Unternehmen nach Bedarf und der Bereitschaft sich bei spezifischen Projekten ggf. in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zu engagieren.

Politische Aussagen zur Bedeutung der Vereinbarkeit sind im kommunalen Zusammenhang so wichtig, weil sehr viele Akteure beteiligt sind. Jeder einzelne der Akteure ist in der Lage, Prozesse zu bremsen. Manche Maßnahmen sind sogar nur denkbar, wenn alle mitziehen.

**Tabelle 3:**



**Kinderbetreuung als Dienstleistung der Kommune**

Ziel	Kommune ist attraktiv für Unternehmen und (qualifizierte) Arbeitskräfte, die Familie und Beruf miteinander vereinbaren wollen.
Bedeutung	Die Vielfalt und die enge Verflechtung der Akteure macht es erforderlich, sich auf gemeinsame Ziele und Vorstellungen zu einigen, um effizient handeln zu können.
Wer?	Gemeinderat, Verwaltung, Träger von Betreuungseinrichtungen und Leitungen der Einrichtungen.
Warum?	Kinderbetreuung als Standortfaktor, soziale Verantwortung, Wiederwahl.
Was?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz des vorhandenen Angebots</li> <li>• Auf die Eltern zugehen</li> <li>• Verbesserung der Angebote (zeitlich und hinsichtlich verschiedener Altersgruppen).</li> </ul>

## 2. Dynamische Bedarfsplanung

Die Motive für eine Bedarfsplanung liegen auf der Hand: es sollen die bestmöglichen Angebote in der richtigen Menge gemacht werden. Sieht man vom Zuzug junger Familien ab, wie er besonders in Neubaugebieten systematisch auftritt, so kann die Anzahl selbst der Dreijährigen in einem bestimmten Viertel schon drei Jahre im Voraus recht genau bestimmt werden. Bei älteren Kindern ist der Planungshorizont entsprechend länger. Insofern sind die Kinderzahlen in bestehenden Wohngebieten für die nächsten Jahre gut vorherzusehen. Schwieriger abzuschätzen ist der Zeitpunkt ab dem Eltern ihre Kinder in Betreuung geben möchten und der Umfang der gewünschten Betreuung in den verschiedenen Altersstufen. Gerade in diesen Bereich stößt eine gute Bedarfsplanung vor, indem sie sowohl die Erfahrungen der Vergangenheit aufnimmt, als auch kleinräumige wirtschaftliche und soziale Entwicklungen und deren Effekte abzuschätzen versucht.

Um diese Aufgabe gut bewältigen zu können, ist sowohl die systematische Auswertung der statistischen Daten – dafür gibt es EDV-Programme, die von den Trägerverbänden entwickelt wurden – erforderlich, als auch Gespräche und Umfragen. Diese können sowohl im Rahmen der üblichen Elternarbeit von Betreuungseinrichtungen (Elternabend im Kindergarten) als auch an markanten Punkten, zum Beispiel bei der standesamtlichen Anmeldung eines Kindes oder in Verbindung mit der Einschulung, durchgeführt werden. Neben der Meinung der Eltern können auch Fachleute hinzugezogen werden, wenn es zum Beispiel um eine Einschätzung von Erwerbsneigung und Arbeitszeiten der Eltern im Einzugsgebiet geht.

Dauerhaft lange Wartelisten, die es in einigen Segmenten der Kinderbetreuung immer noch gibt, zeigen an, dass es offensichtliche Angebotslücken gibt. Das wiederum heißt, dass entweder die Bedarfsplanung oder deren Umsetzung unzureichend ist.

Grundsätzlich gibt es eine Verpflichtung zur Bedarfsplanung auf kommunaler Ebene unter Einbeziehung der freien Träger. Die Bedarfsplanung sollte sich allerdings entsprechend der zuvor formulierten Zielsetzung nicht darauf beschränken, die gesetzlich erforderlichen Mindestanforderungen an das Betreuungsangebot, das sind Halbtagskindergartenplätze (bzw. der Regelkindergarten) und eine verlässliche Halbtags-Grundschule zu erfüllen. Ziel ist eine Ermittlung des Bedarfs sowohl hinsichtlich der Zahl der Plätze (in den verschiedenen Altersgruppen) als auch hinsichtlich des bevorzugten Zeitraums unter der Berücksichtigung der finanziellen Gegebenheiten. Dabei ist der Bedarf keine fixe Größe, sondern entwickelt sich in Zusammenhang mit dem Angebot weiter. So kann ein attraktives und etabliertes Angebot es den Eltern ermöglichen auf institutionelle Kinderbetreuung zurückzugreifen, während sie andernfalls privat organisierte Lösungen entwickeln müssten.

Ökonomische Überlegungen sind ein wichtiger Bestandteil der Bedarfsplanung. Dazu gehört auch die Frage, ob ein Angebot eine anfängliche Durststrecke von ein bis zwei Jahren, während der es noch nicht etabliert und deshalb vielleicht nicht ausgelastet ist, übersteht. Solche Umstellungsphasen sind

erforderlich, zumal der Tagesablauf in Haushalten mit Kindern häufig sehr genau durchgeplant ist, so dass Umstellungen kurzfristig vor allem Probleme bereiten.

Die Bedarfsplanung sollte regionale Besonderheiten berücksichtigen. In manchen Fällen mag es ausreichen, eine Halbtagsbetreuung zu bieten, die allerdings von ca. 10:00 bis 16:00 Uhr geht, weil z. B. der Vater morgens einen späten Arbeitsbeginn hat und so das Kind noch in den Kindergarten bringen kann, während die Mutter früh anfängt, dafür um 15:00 Uhr Feierabend machen und das Kind gegen 16:00 Uhr abholen kann. Solche Präferenzen und Möglichkeiten herauszufinden ist eine Aufgabe der Bedarfsplanung.

Grundsätzlich sollte sich die Bedarfsplanung dezidiert mit den verschiedenen Altersgruppen (unter 3-jährige, 3-6-jährige, Schulkinder bis ca. 14 Jahre) befassen. Unterschiedliche Altersgruppen benötigen unterschiedliche Betreuungsangebote.

Tabelle 4:	
Dynamische Bedarfsplanung	
Ziel	Umsetzung der Serviceorientierung. Antizipation von Trends – nach dem Motto: „Heute die Angebote entwickeln und erproben, die morgen gebraucht werden“.
Bedeutung	Planung ist wichtig um eine gute Kombination von hoher Bedarfsdeckung und guter Qualität zu vertretbaren Kosten zu erreichen.
Wer?	Verwaltung und Träger (Jugendhilfeplanung) und Feinabstimmung in der einzelnen Einrichtung.
Warum?	Die Nachfrage nach Betreuung unterliegt ständigem Wandel. Ursachen sind sowohl demographische Entwicklungen als auch Veränderungen im Alltag.
Was?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Plätze in verschiedenen Altersgruppen und kleinräumige Verortung</li> <li>• Nachgefragte Betreuungszeiten.</li> </ul>

### 3a. Anpassung des Angebots an sich ändernde Nachfrage

Die traditionelle innerfamiliäre Arbeitsteilung – ein Elternteil sorgt sich ausschließlich um Haushalt und Kind(er) und ein Elternteil konzentriert sich auf die Einkommenserzielung – verminderte die Anforderungen an die Flexibilität bei allen Beteiligten. Egal wann der Kindergarten oder die Schule endete, es war jemand zuhause, der für die Betreuung sorgte. Andererseits konnte der andere Elternteil, da er der häuslichen Verpflichtungen weitgehend enthoben war, relativ spontan zusätzliche Verpflichtungen in der Arbeitswelt annehmen. Von dieser einfachen Arbeitsteilung kann heute nicht mehr ausgegangen werden, obwohl sie nach wie vor noch wichtig ist. Der Anteil der Eltern, der sowohl in der Kindererziehung als auch in der Erwerbstätigkeit feste Verpflichtungen eingeht, steigt ständig und damit nehmen auch die Anforderungen an die Vereinbarkeit zu. Der Anspruch, gleichzeitig berufstätig zu sein und Kinder zu erziehen, ist heute nicht mehr auf Randgruppen der Bevölkerung beschränkt, sondern entspricht den Wertvorstellungen einer breiten Mittelschicht.

Dies hat Auswirkungen auf die Nachfrage nach Kinderbetreuung:

1. Es besteht ein generell wachsender Bedarf an Kinderbetreuung. Dies gilt sowohl für das Kindergartenalter als auch für Schüler und Kleinkinder.
2. Die Kernarbeitszeit wird zunehmend zur Kernbetreuungszeit. Das bedeutet den Abschied sowohl von der Regelöffnungszeit als auch von der verlängerten Vormittagsöffnungszeit.
3. Um einer Vollzeit-Erwerbstätigkeit nachzugehen, ohne die allein Erziehende vielfach auf Sozialhilfe angewiesen sind, ist eine durchgängige Betreuungszeit von ca. 10 Stunden erforderlich. (Normalarbeitszeit von 8 Stunden zuzüglich Wegezeiten des Elternteils und eine Mittagspause).
4. Zunehmend gibt es kurzfristige Schwankungen in der Nachfrage. Sobald der Elternteil, der bislang für die Kinderbetreuung zuständig war, eine Arbeit findet, wird – sehr kurzfristig – eine institutionelle Betreuung gesucht. Andererseits ist davon auszugehen, dass die Nachfrage nach Betreuung bei einem Ansteigen der Arbeitslosigkeit (zeitverzögert) sinkt.
5. Die Schulferien als weitgehend betreuungsfreie Zeit stellen Eltern jüngerer Schulkinder vor beträchtliche Probleme.
6. Sonderfälle, wie zum Beispiel kurzfristiger Betreuungsbedarf in den Abendstunden oder die Versorgung erkrankter Kinder werden vor allem in größeren Städten und in den Ballungsräumen wichtige Themen.

Bereits diese Auswirkungen machen deutlich, dass die Reaktion auf diese Entwicklungen zum Teil, wie die Bereitstellung einer echten Ganztagsbetreuung, mit zusätzlichen Kosten verbunden ist. Demgegenüber sind andere Angebotsanpassungen, wie zum Beispiel die Umstellung von einer erweiterten Öffnungszeit (7:00 - 14:00 Uhr) zu einer (Kern-) Öffnungszeit von 9:00 – 16:00 Uhr relativ einfach und mit nur geringem finanziellen Mehraufwand zu erreichen.

Wichtig ist es in all diesen Fällen, das Gespräch mit den Eltern zu führen und so zu erfahren, wo die Eltern besonderen Handlungsbedarf aber auch Potenziale sehen. Gegebenenfalls kann hier auch das Gespräch mit einem Arbeitgeber, in dem der Beginn/das Ende der Kernarbeitszeit um eine halbe Stunde verschoben wird, hilfreich sein. Das kann die Kompatibilität der Arbeitszeit mit den Öffnungszeiten des Kindergartens gravierend verbessern.

Um diesen steigenden Anforderungen an die Betreuung Rechnung zu tragen, sollten sich die Angebote in Zukunft stärker profilieren. Dazu ist es vorteilhaft, wenn die Einrichtungen untereinander in einem Wettbewerb stehen. Das wiederum impliziert eine Bedarfsplanung, die die Angebote zwar koordiniert, aber einen gewissen Angebotsüberhang zulässt. Finanziell bedeutet das, dass die Einrichtungen einen gewissen Zeitraum ohne die Belegung aller Plätze „überleben“ können, gleichwohl aber Anreize bestehen, die freien Plätze durch eine Angebotsanpassung zu füllen.

Besondere Aufmerksamkeit verdient die Betreuung von Schulkindern. Während immerhin für 7-8 % der Kinder im Kindergartenalter eine Ganztagsbetreuung gewährleistet ist, haben im Schulalter bis 14 Jahre nur rund 2% der Kinder einen solchen Platz. Das heißt, zu einem Zeitpunkt, wo die elterliche Erwerbsbeteiligung eigentlich ansteigen könnte, weil das Kind selbständiger wird und sich leichter auf wechselnde Bezugspersonen einstellen kann, gehen die Betreuungsangebote zurück und die Eltern sind gehalten, sich verstärkt für den schulischen Erfolg der Kinder einzusetzen.

Tabelle 5:



### Angebotsanpassung

Ziel	Umsetzung von Bedarfsplanung und Serviceorientierung Impulse für die Bedarfsplanung durch innovative Angebote.
Bedeutung	Konkrete Umsetzung der Bedarfsplanung – optimale Nutzung der vorhandenen Ressourcen.
Wer?	Verwaltung gibt Freiräume, Träger und Leitungen der Einrichtungen entwickeln und setzen um.
Warum?	Vor allem um die Nachfrageänderungen zu erfassen, die sich aus dem sozialen Wandel ergeben.
Was?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuungszeiten und Umfang</li> <li>• Entwicklung von Mechanismen um auf kurzfristige Schwankungen zu reagieren.</li> </ul>

## 3b. Innovative Modelle und Ansätze zur Verbesserung der Finanzsituation

Die Finanzierung der Kinderbetreuung liegt im Wesentlichen in kommunaler Verantwortung. Da die Kommunen überall im Land über Mittelknappheit klagen, stößt der Ausbau der Betreuung hier schnell an finanzielle Grenzen. Dies gilt umso mehr als es grundsätzlich wünschenswert ist, die Kinderbetreuung zu Preisen anzubieten, die ärmere Bevölkerungsgruppen nicht ausschließen.

Jenseits der Finanzierung durch die öffentliche Hand gibt es drei Ansätze zu einer Aufbesserung der Finanzen zu gelangen:

### 1. Intelligente Organisation der Angebote:

Erster Baustein einer wirtschaftlichen Mittelverwendung sind Öffnungszeiten, die sich an den Bedürfnissen der Eltern orientieren. Für die Kommune sind die Kosten weitgehend die gleichen, ob ein Kindergarten von 8:00 bis 14:00 oder von 10:00 bis 16:00 Uhr geöffnet ist. Für die Eltern kann das ein großer Unterschied sein.

In kleineren Gemeinden und in Ortsteilen sind am Nachmittag weder Kindergarten- noch Hortgruppen wirtschaftlich zu betreiben. Eine Zusammenlegung, für die der Kindergarten vielfach die bessere Infrastruktur bietet, kann dazu beitragen, dass die kritische Größe erreicht wird und das Betreuungsangebot langfristig möglich ist.

Die Randzeitenbetreuung (morgens früh, später Nachmittag) wird im länd-

lichen Raum von relativ wenigen Eltern nachgefragt. Für diese wenigen ist das Angebot aber u. U. sehr wichtig. Die Zusammenarbeit verschiedener Kommunen, um ein umfassendes Angebot im nächsten Mittelzentrum zu ermöglichen, kann in solchen Fällen eine sinnvolle Ergänzung zur ansonsten dezentralen Betreuungsstruktur sein.

Derartige Lösungen werden derzeit zum Teil durch die allgemeinen Finanzierungsregelungen und zum Teil durch projektspezifische Fördervorschriften erschwert.

#### **2. Stärkeres finanzielles Engagement der Eltern:**

Eltern sind bereit für Betreuungsangebote, die ihnen die Erwerbstätigkeit wesentlich erleichtern und gut für das Kind sind, zu bezahlen. Diese Zahlungsbereitschaft hängt vom verfügbaren Einkommen und den Kosten alternativer Lösungen ab. Die Alternative zu institutionalisierter Betreuung ist entweder der Verzicht auf Erwerbstätigkeit oder privat organisierte Lösungen (z. B. Tagesmutter oder Au-Pair). Letztere sind sowohl für Eltern als auch gesellschaftlich mit gewissen Problemen behaftet: Sie sind für die Eltern teuer und vielfach ist sowohl die Qualität als auch die Stabilität des Arrangements unsicher. Gesellschaftlich kommt hinzu, dass es sich häufig um nicht sozialversicherungspflichtige Beschäftigung bis hin zur Schwarzarbeit handelt.

Die Träger sollten ermutigt werden, zur Verwirklichung überdurchschnittlich guter Angebote auch die erhöhte Zahlungsbereitschaft der Eltern zu nutzen. Um solche Angebote nicht einem kleinen Kreis vorzubehalten, spricht vieles für Elternbeiträge, die sich an der Zahlungsfähigkeit der Eltern – also am Einkommen – orientieren.

#### **3. Finanzielle Beteiligung von Unternehmen:**

Grundsätzlich kommen für Unternehmen drei Motive für ein finanzielles Engagement in der Kinderbetreuung in Frage:

- a. Um Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Damit verbunden ist ein Interesse an Belegplätzen oder an spezifischen Betriebszeiten der Einrichtung.
- b. Als Werbemaßnahme für den lokalen Markt. So kann es sich für lokale Einzelhändler oder Dienstleister durchaus auszahlen, wenn Eltern wissen, dass die erweiterten Öffnungszeiten des Kinderhortes einer Förderung durch ein bestimmtes Unternehmen zu verdanken sind.
- c. Als Zeichen einer lokalen Verbundenheit und der Verpflichtung gegenüber dem Gemeinwesen. Dabei sind neben Geldzahlungen auch Sachleistungen, wie zum Beispiel die kostengünstige Renovierung oder Hilfe beim Umbau denkbar.

Die Bereitschaft zu einem solchen Engagement kann bei Betrieben durchaus vorhanden sein, es ist allerdings für den Träger sinnvoll, davon auszugehen, dass es besser ist, selbst den ersten Schritt zu tun. Dafür spricht zum Beispiel, dass diese Probleme und Möglichkeiten den Betrieben vielfach nicht im glei-

chen Umfang bekannt sind, wie sie im Kindergarten oder beim Träger bekannt sind, denn welches Unternehmen erfasst systematisch, wie die Beschäftigten die Kinderbetreuung regeln und ob ggf. Probleme hinsichtlich der Öffnungszeiten bestehen?

Die Zusammenarbeit mit Unternehmen kann für einen Träger auch dann interessant sein, wenn er beabsichtigt, außergewöhnliche Betreuungsangebote zu machen. Dies kann sowohl eine Ferienbetreuung als auch die Einrichtung eines „24-Stunden-Services“ sein, der kurzfristig einspringt, wenn – z. B. wegen Krankheit des Kindes – die normalen Betreuungseinrichtungen unzureichend sind, die Eltern aber trotzdem beruflichen Verpflichtungen nachgehen wollen (oder müssen).

Da sowohl die freien Träger als auch die Kommune die lokale Wirtschaftsstruktur sehr gut kennen und die wichtigen Akteure des Wirtschaftsbereichs bekannt sind, dürfte es den Trägervertretern relativ leicht fallen, die passenden Stellen zu identifizieren. Neben der Beobachtung, dass regelmäßig Kinder von Beschäftigten eines Unternehmens in der Einrichtung sind, kann dabei allerdings auch das Fehlen von Kindern der Beschäftigten eines Unternehmens in der Nachbarschaft Anlass für ein Gespräch mit der Personalabteilung sein. Sind vielleicht die Öffnungszeiten der Einrichtung und die Arbeitszeiten des Unternehmens schlecht aufeinander abgestimmt?

**Tabelle 6:**



### Verbesserung der Finanzierung

Ziel	Einwerbung von Finanzmitteln um eine Angebotsverbesserung an kritischen Punkten zu ermöglichen.
Bedeutung	Vielfach Voraussetzung für lokal angepasste Lösungen.
Wer?	Träger der Einrichtungen mit Unterstützung der Leitung und der Kommune.
Warum?	Die Geldmittel, die die öffentlichen Haushalte zur Verfügung stellen, reichen nur für eine Grundversorgung. Notwendige Ergänzungen müssen anders finanziert werden.
Was?	Aufbau von verbindlichen Kontakten zu Unternehmen und stärkere (finanzielle) Einbindung der Eltern.

## 4. Qualität des Trägers

In der Vergangenheit war die Situation in der Kinderbetreuung im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet, dass die Eltern froh waren, einen Kindergartenplatz gefunden zu haben. Erst in jüngster Zeit sind die Träger gezwungen, Konzepte zu entwickeln, um z. B. durch die Erweiterung des Betreuungsangebots (Ausbau zum Hort, Integration von Krippenkindern) frei werdende Kapazitäten nicht stilllegen zu müssen.

Seit Mitte der 90er Jahre zeigen sich eine Reihe von Trends, die die Anforderungen an die Träger drastisch erhöhen:

1. Der „Regelkindergarten“ wird zur Ausnahme. Es gibt kein Öffnungszeitemschema, das man einfach übernehmen kann. Überlegungen zur lokalen Bedarfssituation sind fast unvermeidbar.
2. Die betreuten Kinder sind nicht mehr selbstverständlich im klassischen Kindergartenalter. Vielmehr kann sich die Altersmischung im Zeitablauf durchaus verändern. Das hat inhaltliche, organisatorische und finanzielle Konsequenzen.
3. Die Erzieher und Erzieherinnen müssen sich den wechselnden Anforderungen der Gruppen anpassen und vielfach selbst Familie und Beruf miteinander vereinbaren. Um diese Anforderungen mit dem Wohl der betreuten Kinder zu verbinden, sind qualifizierte und z. T. anspruchsvolle Personaleinsatzpläne erforderlich.
4. Um zusätzliche Finanzmittel zu bekommen, sind Informationen über Förderprogramme zu sammeln, Anträge zu schreiben und zusätzliche Abrechnungs- bzw. Nachweispflichten zu erfüllen.

Für die Mehrzahl der Kindertageseinrichtungen, die sich in kirchlicher Trägerschaft befinden, ist die lokale Kirchengemeinde der Träger. Die Trägervertretung wird im Neben- oder Ehrenamt, in der Regel durch einen Pfarrer oder Gemeindevorstand wahrgenommen. In den Kommunen liegt diese Aufgabe bei einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin des Jugendamtes.

Die kirchlichen und einige kommunale Einrichtungen sind in großen Fachverbänden organisiert, die – auf freiwilliger Basis – ihre Mitglieder beraten und in den obengenannten Fragen unterstützen. Neben der Übernahme einzelner Aufgaben gehören auch Qualifizierungsmaßnahmen für die Träger von Kinderbetreuungseinrichtungen zu den Angeboten der Fachverbände.

#### **Vorteile dieser Struktur sind:**

- Die Trägervertreter kennen das lokale Umfeld der Einrichtung sehr gut und können dies auch für die Gestaltung des Angebots und die Ansprache von Förderern nutzen.
- Der Verband kann die Aufgaben übernehmen, bei denen eine gewisse Zentralisierung Vorteile mit sich bringt.

#### **Nachteile der Struktur sind:**

- Die Trägervertretung ist vielfach eine Nebentätigkeit mit entsprechend knappem Zeitbudget und diese Aufgabe steht bei einer Stellenbesetzung nicht im Vordergrund.
- Durch die Beteiligung zusätzlicher Einrichtungen (Fachberatung) entstehen Schnittstellen, die zu Reibungsverlusten führen können.



Für die Zukunft lässt sich sagen, dass die Ausgestaltung der Trägerrolle noch bedeutsamer werden wird, dass die Trägerschaft einer Einrichtung Zeit und Kompetenz erfordert und dass lokale Lösungen sehr wichtig sein werden. Für diese Anforderungen ist die Struktur mit lokalen Trägern neben räumlich übergreifend agierenden Fachverbänden geeignet. Der Trend zu mehr Zentralisierung könnte in einem solchen Szenario durch eine noch umfassendere Dienstleistungspalette seitens der Fachverbände aufgefangen werden. Andere Modelle laufen darauf hinaus, die Trägerschaft stärker zu bündeln. Weitere Dezentralisierung bietet angesichts der bestehenden Struktur keine Perspektive.

**Tabelle 7:**



**Qualität des Trägers**

Ziel	Erhöhte Aufmerksamkeit für den Träger und seine Aufgabenwahrnehmung.
Bedeutung	Die Qualität des Trägers entscheidet langfristig über die Qualität des Betreuungsangebots.
Wer?	Interessierte Öffentlichkeit: Gemeinderat, Wirtschaft(sförderung), Eltern.
Warum?	Träger entscheidet über Angebotsausweitung, muss Finanzierung sichern etc. Ohne entsprechendes Handeln der Träger ist die Umsetzung der meisten anderen Punkte nicht möglich.
Was?	Einfordern, dass sich der Träger engagiert, seine Aufgabe ernst nimmt und auf dem Laufenden bleibt. Dazu gehört auch das Qualifizierungsangebot anzunehmen.





## 4. Kapitel Materialsammlung



## 4. Materialsammlung

### Weiterführende Literatur

#### Sensibilisierung und Erfahrungen

- Beruf & Familie gGmbH (Hrsg.) (2002): **Kundenbefragung Audit „Beruf & Familie“ – Bereits zertifizierte Unternehmen. Projektbericht zur telefonischen Unternehmensbefragung.** Frankfurt am Main.

Kurze Broschüre über die Erfahrungen von Unternehmen, die am Audit „Beruf & Familie“ teilgenommen haben. Zeigt Vorteile auf, die eine familienfreundliche Personalpolitik bietet.

- BMFSFJ (Hrsg.) (2001): **Familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb. Eine Handreichung für Unternehmensleitungen, Arbeitnehmervertretungen und Beschäftigte.** Berlin.

Ausführliche Broschüre, die für das Thema Vereinbarkeit sensibilisiert und gute Tipps für die dargestellten Maßnahmen gibt. Sie basiert auf einem Forschungsprojekt und den Erfahrungen mit den Bundeswettbewerben „Der familienfreundliche Betrieb“. In der Broschüre werden einzelne Methoden und Instrumente vorgestellt, Vor- und Nachteile dieser diskutiert sowie auf die an einer Umsetzung idealer Weise Beteiligten und Gestaltungsmöglichkeiten hingewiesen.

- BMWi, Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.) (2001): **Wettbewerbsvorteil Familienbewusste Personalpolitik. Leitfaden für mittelständische Unternehmen.** Bonn.

Annäherung an das Thema, Sensibilisierung für die unterschiedlichen Facetten, die betroffen sind. Selbst-Check zum eigenen Erleben.

## Umsetzung

- Beck, Dorothee; Graef, Anne (2003): **ChancenGleich. Handbuch für eine gute betriebliche Praxis.** Frankfurt am Main.

Handbuch für die betriebliche Interessenvertretung, die sich für Gleichstellung von Frauen und Männern im Betrieb einsetzt. Ist für Gleichstellungsbeauftragte oder Personalabteilungen ebenfalls geeignet. Umfangreiche Materialsammlung auf einer CD-ROM mit Musterschreiben, Betriebsvereinbarungen.

- Beruf & Familie gGmbH (Hrsg.) (2003): **Familienbewusste Personalpolitik – Ihr Wettbewerbsvorteil. Das Audit Beruf & Familie.** Wolfratshausen.

Stellt kurz und übersichtlich das Audit Beruf & Familie vor: Ziele, Ablauf, Kontaktadressen.

- BMFSFJ, DIHK und Beruf & Familie gGmbH (Hrsg.) (2004): **Familienorientierte Personalpolitik. Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen.** Berlin.

Überblick über viele verschiedene Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit Hinweisen zu deren rechtlichen Regelungen, Mitbestimmung und kurzen Tipps für die Umsetzung. Betriebsbeispiele und Adressen von Ansprechpersonen.

- BMFSFJ, DIHK (Hrsg.) (2005): **Kosten betrieblicher und betrieblich unterstützter Kinderbetreuung.** Berlin. (sog. Prognos-Studie)

- Sozialministerium Baden-Württemberg (Hrsg.) (2003): **Wirtschaftsstandort Mensch. Familienorientierte Personalpolitik in der Praxis.** Stuttgart.

Die kurze Broschüre stellt ausführlich sieben Unternehmen aus Baden-Württemberg vor, die sich mit den unterschiedlichsten Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit einsetzen. Einem kurzen Unternehmensporträt folgt eine ausführlichere Beschreibung der Maßnahmen. Die Auswahl der vorgestellten Betriebe reicht von KMU bis zu Großbetrieben und zeigt, dass Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit in allen Unternehmensgrößen möglich ist.

## Maßnahmen

- BMA (Hrsg.) (2001): **Teilzeit – alles, was Recht ist. Rechtliche Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber.** Bonn.

Die Broschüre informiert über Neuerungen und rechtlichen Grundlagen zum Thema Teilzeit, die durch die Einführung des „Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Verträge“ zum 1. Januar 2001 entstanden.

Umfassende Informationen zum Arbeitsrecht, zu Fragen des Arbeitsverhältnisses (Überstundenregelungen, Kündigungsschutz, Nebentätigkeiten, Entgeltfortzahlungen...), Rolle der betrieblichen Mitbestimmung sowie zu geringfügiger Beschäftigung.

- BMA, BMWi, BMBF (Hrsg.) (2001): **Telearbeit. Leitfaden für flexibles Arbeiten in der Praxis.** Bonn.

Informiert über unterschiedliche Formen von Telearbeit, klärt Begriffe und technische Begriffe, Praxisbeispiele, Checklisten zu Voraussetzungen und Einführung von Telearbeit, Vorschlag für Einführung, technische Voraussetzungen, arbeitsrechtliche Fragen.

- Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.) (2002): **Betrieblich geförderte Kindertageseinrichtungen. Leitfaden für Unternehmen in Baden-Württemberg.** Stuttgart.

Die Broschüre stellt verschiedene rechtliche und organisatorische Formen betrieblicher Kindertageseinrichtungen vor und bietet ein Ablaufschema zur Errichtung einer solchen Kindertageseinrichtung und eine Beispielrechnung der jährlichen Betriebskosten. Im Anhang findet sich eine umfassende Liste mit den Adressen von betrieblichen Kindertageseinrichtungen in Baden-Württemberg.

## **Ansprechpartner**

### **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend**

Tel.: 0 30 / 2 06 55 - 0  
Servicetelefon: 01 80 1 / 90 70 50  
E-Mail: [info@bmfsfj.bund.de](mailto:info@bmfsfj.bund.de)  
Internet: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

### **DIHK Deutscher Industrie- und Handelskammertag**

Tel.: 0 30 / 2 03 08 - 0  
E-Mail: [dihk@berlin.dihk.de](mailto:dihk@berlin.dihk.de)  
Internet: [www.dihk.de](http://www.dihk.de)  
InfoCenter Hotline: 0 30 / 2 03 08 - 16 19  
Ansprechpartnerin: Dr. Sandra Hartig

### **IHK Region Stuttgart**

Tel.: 07 11 / 20 05 - 0  
E-Mail: [hilde.cost@stuttgart.ihk.de](mailto:hilde.cost@stuttgart.ihk.de)  
Ansprechpartnerin: Hilde Cost

### **Fauth-Herkner & Partner**

Neue Wege für die Arbeitswelt  
Tel.: 0 89 / 74 91 42 - 0  
E-Mail: [Info@Arbeitswelt.de](mailto:Info@Arbeitswelt.de)  
Internet: [www.Arbeitswelt.de](http://www.Arbeitswelt.de)

### **Gemeinnützige Hertie-Stiftung**

Beruf & Familie gGmbH  
Tel.: 0 69 / 66 07 56 - 0  
E-Mail: [info@beruf-und-familie.de](mailto:info@beruf-und-familie.de)  
Internet: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)  
Ansprechpartner: Stefan J. Becker

### **IGM Vorstand**

VB 06 Leiterin Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik  
Ansprechpartnerin: Christiane Wilke  
Tel.: 0 69 / 66 93 - 25 89  
E-Mail: [christiane.wilke@igmetall.de](mailto:christiane.wilke@igmetall.de)

### **Prognos AG**

CH-4010 Basel  
Tel.: +41 (0) 61 / 32 73 - 20 0  
E-Mail: [info@prognos.com](mailto:info@prognos.com)  
Internet: [www.prognos.com](http://www.prognos.com)



## Linkliste

- **Betriebsverfassungsgesetz:**  
<http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/betrvg/inhalt.html>  
(Neufassung Betriebsverfassungsgesetz, September 2001)
- **Personalvertretungsgesetz:**  
<http://www.governet.de/texte/mitbestimmung/8970.html>  
(Bundes-Personalvertretungsgesetz, 2003)  
[http://www.vd-bw.de/spiderlink/2035-1\\_02.b\\_inhalt](http://www.vd-bw.de/spiderlink/2035-1_02.b_inhalt)  
(Personalvertretungsgesetz für das Land Baden-Württemberg)
- **Sozialgesetzbuch III**  
[http://www.bmgs.bund.de/download/gesetze\\_web/sgb03/sgb03xinhalt.htm](http://www.bmgs.bund.de/download/gesetze_web/sgb03/sgb03xinhalt.htm)  
(Arbeitsförderung 1997, Stand 1. April 2005)
- **Richtlinien der EU zu Chancengleichheit**  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/rights\\_de.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/rights_de.html)  
(Gesetzgebung zur Geschlechtergleichstellung)  
<http://www.e-qualitymanagement.de/leitfad/31gleichstell/311initiat/recht4.asp>  
(Chancengleichheit im Gemeinschaftsrecht der EU)
- **Teilzeitgesetz**  
<http://www.kanzlei-doeheimer.de/webdoc41.htm>  
(Teilzeit- und Befristungsgesetz von 2000, zuletzt geändert 2003)
- **Vereinbarung der (Privat-) Wirtschaft zur Chancengleichheit**  
<http://www.gleichberechtigung-goes-online.de/gbo/themen/40.html>  
(Materialien im Bereich Privatwirtschaft - Gleichstellung)
- **Kindergartengesetz**  
<http://www.sm.baden-wuerttemberg.de/sixcms/media.php/1013/kindergartengesetz.pdf>  
(März 2003)
- **Elternzeitgesetz (Teilzeitgesetz)**  
<http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/tzbfgr/>  
(Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge)  
<http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Beruf-und-Karriere/Teilzeit/Rundum-das-Gesetz/hintergrund-und-analysen,did=25962.html>  
(Information zu Teilzeitarbeit)

Im Jahr 2002 hat die Landesstiftung eine Ausschreibung zum Thema „Familienforschung“ veröffentlicht. Damit sollten insbesondere die praxisbezogene Forschung zum Thema „Familie“, sowie die interdisziplinäre Vernetzung der einschlägigen wissenschaftlichen Disziplinen - von der Soziologie über die Volkswirtschaftslehre bis zur praktischen Ethik - angeregt werden. Insgesamt 5 Projekte, die ein breites Themenspektrum abdecken, wurden zur Förderung ausgewählt:

- **Familienpolitik – Erwerbstätigkeit – Fertilität. Ökonomische und soziale Aspekte der Vereinbarkeit von Familie und Beruf**, Dr. M. Beblo, ZEW, Mannheim.
- **Analyse der Wirkungsweise und der Komplementarität von individuellen und betrieblichen Ansätzen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familienarbeit und Erwerbstätigkeit**, Dr. S. Caspar, IAW, Tübingen
- **Familienforschung mit Kindern mit disruptiven Verhaltensstörungen. Eine interdisziplinäre Untersuchung zu Fragen der psychosozialen Kosten und zum Outcome von Hilfen in einer schwierigen Belastungskonstellation**, Prof. Dr. J. M. Fegert, Universitätsklinikum Ulm
- **Familiengründung während des Studiums. Rahmenbedingungen für eine Vereinbarkeit von Ausbildung und Familie.** Eine Panel-Studie in Baden-Württemberg, Prof. Dr. C. Helfferich, Sozialwissenschaftliches Frauenforschungsinstitut der Kontaktstelle praxisorientierte Forschung e.V., Evangelische Fachhochschule Freiburg
- **Familienphasenspezifische Einkommensverteilung und Besteuerung von Familien**, E. Stutzer, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Stuttgart

Eine ausführliche Projektliste ist auf der Homepage der Landesstiftung ([www.landesstiftung-bw.de](http://www.landesstiftung-bw.de)) zu finden.



Die gemeinnützige Landesstiftung Baden-Württemberg ist die einzige bedeutende Stiftung, die in außergewöhnlicher Themenbreite dauerhaft, unparteiisch und ausschließlich in die Zukunft Baden-Württembergs investiert – und damit in die Zukunft seiner Bürgerinnen und Bürger.

LANDESSTIFTUNG  
Baden-Württemberg gGmbH  
Richard-Wagner-Straße 51  
70184 Stuttgart  
Telefon: +49(0)7 11.24 84 76 – 0  
Telefax: +49(0)7 11.24 84 76 – 50  
info@landesstiftung-bw.de  
www.landesstiftung-bw.de



LANDESSTIFTUNG  
*B a d e n - W ü r t t e m b e r g*

Wir stiften Zukunft