

# Studie

## **Familie und Arbeitswelt**

Rahmenbedingungen und Unternehmensstrategien  
in Großbritannien, Frankreich und Dänemark

Alexander Wegener

Inge Lippert

Berlin, 30. Juli 2004

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
1.1	Hintergrund	4
1.2	Ziele und Fragestellungen der Studie	5
1.3	Methodische Vorgehensweise	6
1.4	Aufbau der Studie	7
<b>2</b>	<b>Großbritannien: „Das Work-Life-Balance“-Konzept</b>	<b>8</b>
2.1	Die Strategie der Regierung – Die „Work-Life-Balance“-Kampagne	8
2.2	Die gesetzlichen Rahmenbedingungen	9
2.3	Angebote zur Kinderbetreuung	13
2.4	Umsetzung in Zusammenarbeit mit den Unternehmen	14
2.5	Großbritannien: Neue Ansätze, aber keine Abkehr von der nicht-interventionistischen Familienpolitik	14
	<b><i>Fallbeispiele</i></b>	
	Listawood Ltd.	15
	Happy Ltd.	23
	Penguin Group	31
	Royal Bank of Scotland	38
2.6	Zusammenfassung: Aktive Entwicklung der Work-Life Balance durch die Unternehmen	49
<b>3</b>	<b>Frankreich: Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit</b>	<b>51</b>
3.1	Die Strategie der Regierung	51
3.2	Die gesetzlichen Rahmenbedingungen	52
3.3	Angebote zur Kinderbetreuung	55
3.4	Umsetzung der Familienpolitik	56
3.5	Frankreich: Musterbeispiel einer erfolgreichen Familienpolitik?	56
	<b><i>Fallbeispiele</i></b>	
	AXA Groupe	57
	Carrefour France	63
	Total	69

smart	76
3.6 Zusammenfassung: Französische Unternehmen setzen auf ergänzende Leistungen der Balance von Familie und Arbeitswelt	83
<b>4 Dänemark: Gleichstellung von Männern und Frauen</b>	<b>85</b>
4.1 Die Strategie der Regierung: Förderung der Kinderbetreuung	85
4.2 Die gesetzlichen Rahmenbedingungen	85
4.3 Angebote zur Kinderbetreuung	87
4.4 Umsetzung der Familienpolitik	88
4.5 Dänemark: Land mit der niedrigsten Armutsquote in Europa	89
<b><i>Fallbeispiele</i></b>	
Unimerco Group A/S	89
Rambøll Management	96
TDC	102
4.6 Zusammenfassung: In Dänemark ist die Chancengleichheit Bezugspunkt der Unternehmensstrategien	109
<b>5 Ergebnisse der Studie</b>	<b>111</b>
5.1 Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeiten	111
5.2 Angebote zur Kinderbetreuung	112
5.3 Spezifische Angebote für Familien	114
5.4 Unternehmensorganisation und Kommunikation	116
5.5 Arbeitsorganisation	117
5.6 Personalpolitik/Personalentwicklung	118
5.7 Betriebliche Bedingungen und Ansatzpunkte für eine gute Balance von Familie und Arbeitswelt	120
5.8 Schlussbemerkungen und Ausblick	121
<b>6 Literatur</b>	<b>123</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Hintergrund

Eine der großen Herausforderungen in der Europäischen Union ist der demographische Wandel und die damit verbundenen Auswirkungen auf die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung. Als Folge der kontinuierlichen Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung wird für viele europäische Staaten das Bild einer Abwärtsspirale aus fehlenden Fachkräften, nachlassender Innovationsfähigkeit und schwindender ökonomischer Basis gezeichnet (vgl. u.a. European Commission 2001).

Auch in Deutschland rückt die Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels immer mehr ins Zentrum des politischen Handelns (Bertelsmann Stiftung 2002; Bertelsmann Stiftung 2003). Prognosen gehen davon aus, dass sich ohne substanzielle Änderung der Geburtenrate oder kompensatorische Zuwanderung das Erwerbspersonenpotenzial zwischen 2000 und 2040 um rund ein Fünftel reduzieren wird (BMBF 2001). Das neue Zuwanderungsgesetz vom 1. Juli 2004 soll dieser Entwicklung u.a. Rechnung tragen. Darüber hinaus konzentrieren sich die politischen Bemühungen aber vor allem auf die Überwindung der ungünstigen Verknüpfung von niedriger Geburtenrate und geringer Frauenerwerbsarbeit.

Ein Ansatz in diese Richtung ist eine nachhaltige Familienpolitik, die im Kern auf die bessere Balance von Familie und Arbeitswelt zielt (BMFSFJ 2003a). Dieser Ansatz knüpft an die Erfahrungen aus anderen Ländern an, dass eine hohe Erwerbsbeteiligung von Frauen mit hohen Geburtenraten einhergehen kann. Die Erfolge, die vor allem in skandinavischen Ländern erzielt wurden, machen deutlich, dass eine gute Balance von Familie und Arbeitswelt sich positiv auf die Geburtenrate auswirkt (Rürup/Gruescu 2004).

Die Herausforderungen einer nachhaltigen Familienpolitik richten sich an alle gesellschaftlichen Akteure, insbesondere auch an die Unternehmen. Es geht darum, die Beschäftigung von Eltern – Männern und Frauen mit Kindern – zu fördern und Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Balance von Familie und Arbeitswelt erleichtern. Da von einem zunehmenden Anteil pflegebedürftiger älterer Menschen ausgegangen werden muss, sind Maßnahmen auch für diejenigen Arbeitnehmer wichtig, die für die Pflege ihrer älteren Familienmitglieder verantwortlich sind.

Familienpolitische Maßnahmen sind dabei nicht nur sozialpolitisch ausgerichtet. Neuere Studien belegen vielmehr, dass Unternehmen durch eine familienfreundliche Personalpolitik auch Wettbewerbsvorteile und Kosteneinsparungen erzielen können. So belegt eine Studie der Prognos AG, dass die Kosten für Familienfreundlichkeit in Unternehmen deutlich geringer ausfallen als Kosten, die für Neubesetzung, Wiedereingliederung, Elternzeitpausen und Fehlzeiten entstehen (BMFSFJ 2003b). Familienfreundliche Arbeitsplätze unterstützen die Attraktivität der Unternehmen für hochqualifizierte Arbeitskräfte, reduzieren den Krankenstand, erhöhen die Motivation der Mitarbeiter und bringen so die Interessen der Unternehmen mit den individuellen Interessen der Beschäftigten in Einklang.

## 1.2 Ziele und Fragestellungen der Studie

Ziel der vorliegenden Studie ist es, politische und unternehmerische Strategien zur Balance von Familie und Arbeitswelt in den Ländern Großbritannien, Frankreich und Dänemark zu identifizieren, die gegebenenfalls auch als Ansatzpunkte für innovatives Handeln in Deutschland genutzt werden können. Die Analysen beziehen sich zum einen auf die institutionellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den drei untersuchten Ländern. Zum anderen werden Fallstudien von Unternehmen präsentiert, die im Kontext ihrer länderspezifischen Bedingungen besondere Lösungen in der Balance von Familie und Arbeitsleben entwickelt haben.

Erkenntnisleitende Fragestellungen der Untersuchung sind:

- Wie unterscheiden sich die Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern, und welche politischen Ansätze zur Balance von Familie und Arbeitswelt werden hier aktuell verfolgt?
- Welche Maßnahmen zur Balance von Familie und Arbeitswelt werden in den Unternehmen umgesetzt, und welche Schwerpunkte werden dabei jeweils gebildet?
- In welcher Verbindung stehen die in den Unternehmen gefundenen Lösungen mit dem staatlichen Angebot des jeweiligen Landes?

Die drei Länder – Großbritannien, Frankreich und Dänemark – wurden für die Untersuchung ausgewählt, weil sie aus unterschiedlichen Gründen als Vorreiterländer in der Balance von Familie und Arbeitsleben in Europa gelten. Frankreich und Dänemark werden aufgrund ihrer umfangreichen staatlichen Angebote schon lange als Musterbeispiele einer erfolgreichen Familienpolitik angesehen. Beide Länder weisen im europäischen Vergleich hohe Geburtenziffern und eine hohe Frauenerwerbsquote auf (Martin 2003, OECD 2002, Reuter 2002).

	Fertilitätsrate (2000)	Beschäftigungsquote (2003)
Großbritannien	1,6	65,3
Frankreich	1,9	57,2
Dänemark	1,8	70,5

Angaben nach Eurostat

Die Analyse dieser beiden Länder gibt Aufschluss darüber, welche staatlichen und betrieblichen Mechanismen hinter diesen Erfolgen stehen. Großbritannien spielt demgegenüber in der aktuellen Diskussion um die Work-Life Balance eine entscheidende Rolle. Hier wird seit einigen Jahren verstärkt an der Anpassung der Sozialstandards an das europäische Niveau gearbeitet (Arthur 2002; Wise 2002). Aus der Analyse dieses Landes können Ansatzpunkte dafür gewonnen werden, wie ein breit angelegter Wandel in Richtung einer aktiven familienfreundlichen Politik in Gang gesetzt und organisiert werden kann.

### 1.3 Methodische Vorgehensweise

Die Studie basiert auf dem vergleichenden Fallstudienansatz. Dieser Ansatz zielt nicht auf statistische Repräsentativität, sondern auf die Tiefenanalyse von einzelnen Fällen und den Vergleich dieser Fälle nach übergreifenden Fragestellungen (vgl. zur Methodik u.a. Yin 1981; Lijphart 1975). Ziel der Studie ist es nicht, Ergebnisse zu den einzelnen Ländern zu erzielen, die Allgemeingültigkeit beanspruchen können. Es geht vielmehr darum, das Verhalten von Unternehmen im Kontext ihrer jeweiligen Länderbedingungen zu analysieren, um das Zusammenspiel von staatlichem und unternehmerischem Handeln zu beleuchten.

Im Rahmen der Untersuchung wurden insgesamt elf Unternehmen verschiedener Größe und Branchenzuordnung untersucht. Berücksichtigt wurden Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich (Versicherung, Finanzsektor, Telekommunikation, Einzelhandel, Weiterbildung) und aus dem produzierenden Gewerbe (Werkzeugherstellung, Automobilproduktion, Werbeartikel). Wesentliches Kriterium für die Auswahl der Unternehmen war, dass sie entweder umfangreiche Maßnahmen zur Balance von Familie und Arbeitsleben im Gesamtunternehmen oder besonders interessante und zukunftsweisende Ansätze in einzelnen Unternehmensbereichen eingeführt und umgesetzt haben. Als Orientierung hierfür dienten in Großbritannien die von unabhängigen Organisationen oder der britischen Regierung ausgelobten Preise zu Work-Life Balance, in Dänemark der europaweite Wettbewerb „Bester Arbeitsplatz“. In Frankreich wurden Unternehmen ausgesucht, deren Personalpolitik von Experten als vorbildlich bezeichnet wurde.

Die einzelnen Unternehmensfallstudien enthalten detaillierte Informationen zu den Unternehmen, zur Organisation (Unternehmensorganisation, Arbeitsorganisation), zur Personalstruktur und -entwicklung, zur betrieblichen Arbeitszeitgestaltung und zu spezifischen Angeboten für Familien (Mutterschutz, Vaterschaftsurlaub, betriebliche Kinderbetreuung, Serviceangebote etc.). Die Unternehmensfallstudien sind entsprechend der spezifischen Ansätze und Schwerpunkte gegliedert, die die Unternehmen in ihren betrieblichen Politiken und Strategien verfolgen. Sie können daher in der Struktur und hinsichtlich der behandelten Themen leicht variieren. In den britischen Firmen wird zum Beispiel häufig auf das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen und ihrer Beschäftigten eingegangen, weil betriebliche Freistellungen für ehrenamtliches Engagement ein wichtiger Aspekt der betrieblichen Work-Life-Balance-Politik darstellen. Abweichungen in der Darstellung ergeben sich auch beim Thema Arbeitszeiten. Dieses Thema wird in den britischen Unternehmen, die ihren Schwerpunkt auf Arbeitszeitflexibilisierung legen, unter dem Gesichtspunkt „spezifische Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt“ diskutiert, während es in den französischen und dänischen Unternehmen, wo die Standardarbeitszeiten noch dominierend sind, in einem eigenen Kapitel behandelt wird.

Die Fallstudien basieren auf Interviews, die mit Hilfe halbstandardisierter Gesprächsleitfäden in den Unternehmen vor Ort durchgeführt wurden. Die Gespräche wurden mit Funktionsträgern aus den folgenden Unternehmensbereichen geführt:

- Unternehmensführung
- Personalverwaltung und -entwicklung
- Mittleres Management

- Arbeitnehmervertreter (Betriebsrat)
- Mitarbeiter (Personen, die die familienpolitischen Leistungen in Anspruch genommen haben)

Die Fallbeispiele aus den einzelnen Ländern werden eingebettet in überwiegend sekundäranalytisch erfasste Landesstudien, die die gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die aktuellen politischen Ansätze des jeweiligen Landes beschreiben. Die Länderstudien sind in dieser Studie in gekürzter Fassung enthalten.

Die empirischen Erhebungen für die Unternehmensfallstudien fanden im Zeitraum März bis Mai 2004 statt.

#### **1.4 Aufbau der Studie**

Die Studie gliedert sich in drei Länderkapitel zu Großbritannien, Frankreich und Dänemark. Zu Beginn der einzelnen Kapitel werden die Ergebnisse der Länderstudien zu den gesellschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen der Balance von Familie und Arbeitswelt vorgestellt. Im Anschluss hieran folgen die Fallbeispiele zu den untersuchten Unternehmen des jeweiligen Landes. Am Ende jedes Länderkapitels steht eine kurze Zusammenfassung der staatlichen und betrieblichen Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt und eine Einordnung der Unternehmensstrategien in den nationalen Kontext. Am Ende des Buches werden auf Grundlage der Fallstudienresultate die zentralen Elemente für eine „gute“ Balance von Familie und Arbeitsleben zusammengefasst.

Der Auftrag zur Durchführung der Studie wurde von der Bertelsmann Stiftung im Rahmen der „Allianz für die Familie“ an die interpublic berlin<sup>1</sup> vergeben. Die Autoren danken den an der Studie beteiligten Unternehmen für ihre Unterstützung und den Mitarbeitern der Bertelsmann Stiftung, Katharina Herrmann und Petra Schackenberg, für die Diskussionen über die Ergebnisse der Untersuchung.

Berlin, 30. Juli 2004

Dr. Alexander Wegener [interpublic berlin]

Dr. Inge Lippert [InterCase]

---

<sup>1</sup> Die Studie wurde durch die interpublic berlin, Schleiermacher Str. 10, 10961 Berlin, [www.interpublic-berlin.de](http://www.interpublic-berlin.de) in Kooperation mit InterCase, Schloßstr. 41, 12165 Berlin, [www.intercase-berlin.de](http://www.intercase-berlin.de) durchgeführt.

## 2 Großbritannien: Das „Work-Life-Balance“-Konzept

Maßnahmen zur Balance von Familie und Arbeitswelt werden in Großbritannien gegenwärtig unter dem Stichwort „Work-Life Balance“ diskutiert. Der Begriff war noch bis vor zehn Jahren kaum bekannt. In den letzten Jahren hat die öffentliche Aufmerksamkeit für das Thema jedoch stark zugenommen. Das Konzept der Work-Life Balance macht in Großbritannien heute einen wahren Aufschwung durch. Es wird in den unterschiedlichsten Kontexten von Unternehmern, Gewerkschaften und Arbeitnehmern diskutiert und durch eine Vielzahl von Forschungsprojekten, Seminaren und Konferenzen in der Öffentlichkeit bekannt gemacht.

Die Bedeutungszunahme des Work-Life-Balance-Konzepts steht auch in Großbritannien im Kontext des demographischen Wandels. Zwei weitere Faktoren sind darüber hinaus von Bedeutung:

- „Lange-Arbeitsstunden“-Kultur: In Großbritannien ist der höchste Anteil langearbeitender Arbeitnehmer in Europa zu verzeichnen. Hier arbeiten beinahe 30 Prozent der Vollzeitbeschäftigten 46 Stunden pro Woche, während es im europaweiten Durchschnitt nur etwa zwölf Prozent sind (Trades Union Congress, TUC 2000).
- Anstieg der Frauenerwerbsarbeit: Die Frauenerwerbsquote hat sich in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich erhöht. Sie liegt heute bei über 75 Prozent bei Frauen ohne Kinder und bei fast 65 Prozent bei Frauen mit Kindern (Department of Trade and Industry and Scotland Office 2003, 9). Von den Müttern arbeiten 53 Prozent mit Kindern bis vier Jahre, 69 Prozent mit Kindern von fünf bis neun Jahre und 71 Prozent mit Kindern von zehn bis 14 Jahre (Department of Trade and Industry and Scotland Office 2003, 15).

Diese Faktoren erhöhen den Druck auf Politik und Unternehmen, neue Lösungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zu finden.

### 2.1 Die Strategie der Regierung – Die „Work-Life-Balance“-Kampagne

Großbritannien galt mit seinem gering regulierten nicht-interventionistischen Sozialstaatsmodell lange Zeit als familienpolitischer Nachzügler. Die Familie wurde hier eher als Privatangelegenheit angesehen, und Familienpolitik war hauptsächlich auf die Reduzierung von Armut ausgerichtet. Angestoßen durch die europäischen Bemühungen zur Vereinheitlichung der Sozialstandards, findet in den letzten Jahren jedoch eine nachholende Entwicklung statt, die in ihrer Dimension vielerorts als „historischer Umbruch“ in der Sozialpolitik angesehen wird.

Im März 2000 wurde eine breit angelegte Work-Life-Balance-Kampagne gestartet, mit der die Ziele des neuen familienpolitischen Ansatzes der Öffentlichkeit von Unternehmen und Arbeitnehmern bekannt gemacht werden sollten. Träger und Initiator der Kampagne ist das Department of Trade and Industry (DTI), das 1983 durch Zusammenlegung des früheren Industrieministeriums und des Handelsministeriums gebildet wurde. Um die Regierungskampagne zu unterstützen, hat das DTI eine Homepage eingerichtet, die Informationen über bewährte „best practices“ bei der Balance von Arbeit und Leben verbreiten soll ([www.dti.gov.uk/work-lifebalance/](http://www.dti.gov.uk/work-lifebalance/)).



Zusätzlich bietet das DTI auch finanzielle Hilfen an, die für Unternehmen z.B. zur Förderung flexibler Arbeitsformen bereitgestellt werden. Der „Challenge Fund“, der hierzu eingerichtet wurde, stellt mit einem Volumen von über elf Millionen Pfund (etwa 16,5 Millionen Euro) Beratungsleistungen zur Verfügung, die bislang von ca. 400 Unternehmen in Anspruch genommen wurden. Über eine Telefon-Hotline können sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusätzlich zu Fragen der Work-Life Balance beraten lassen.

Die Regierung in Großbritannien hat sich verpflichtet, die Wirksamkeit der Work-Life-Balance-Kampagne regelmäßig zu überprüfen und ihren Erfolg zu bewerten. Hierzu soll alle drei Jahre ein Bericht vorgelegt werden, der feststellen soll, ob und inwieweit die politischen Maßnahmen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber die intendierten Effekte zeigen. Der Start des ersten Monitoring soll 2006 erfolgen.

## 2.2 Die gesetzlichen Rahmenbedingungen

In den Jahren 1999 bis 2002 wurden eine Reihe von gesetzlichen Regelungen eingeführt, die sich auf das Thema der Work-Life Balance beziehen. Hierzu zählen:

- Recht auf Elternurlaub (15. Dezember 1999): Der Elternurlaub (Parental Leave) in Großbritannien ist nicht mit der Elternzeit in Deutschland vergleichbar. Seine Funktion besteht darin, arbeitenden Eltern die Möglichkeit zu geben, sich wochenweise von ihrer Arbeit freistellen zu lassen, um sich in Notfällen oder auch sonst um ihre Kinder kümmern zu können. Der Elternurlaub kann pro Elternteil für 13 Wochen unbezahlt in Anspruch genommen werden. Die Details zur Gewährung des Elternurlaubs werden von den Unternehmen festgelegt.
- Recht auf Freistellung zur Betreuung von Angehörigen (ab 15. Dezember 1999): Diese Regelung räumt Beschäftigten die Möglichkeit ein, sich im Falle eines Unfalls oder Pflegefalls in der Familie unbezahlten Urlaub zu nehmen.
- Neue Rechte für Teilzeitarbeiter (ab 1. Juli 2000): Hiermit wurde festgelegt, dass Teilzeitbeschäftigte gegenüber Vollzeitbeschäftigten im Hinblick auf Bezahlung, Pensionsrechte, Urlaub etc. nicht benachteiligt werden dürfen.
- Arbeitszeitregulierungen von 1998 (2001 in Kraft getreten): Durch diese Regelungen wurde die wöchentliche Arbeitszeit für Arbeitnehmer auf 48 Stunden begrenzt.

Um diese Regelungen zu erweitern, wurde im Rahmen der Work-Life-Balance-Kampagne im Jahr 2003 ein neues Gesetzespaket aufgelegt, das erstmals umfassende Verbesserungen für arbeitende Eltern, auch für Väter, fest schreibt (Arthur 2002). Die gesetzlichen Neuerungen beziehen sich auf die folgenden Bereiche:

### *Recht auf Arbeitszeitflexibilisierung*

Von April 2003 an haben Eltern von Kindern unter sechs Jahren und behinderten Kindern unter 18 Jahren das Recht, flexible Arbeitszeit zu beantragen. Die Arbeitgeber sind dabei verpflichtet, die Anträge ernsthaft zu prüfen. Ansprüche auf Arbeitszeitflexibilisierung können nur aus wichtigen betrieblichen Gründen abgelehnt werden. Arbeitgebern, die sich nicht an diese Verordnung halten, droht eine Verhandlung vor einem Arbeitsgericht.

### *Erweiterung des Mutter- und Vaterschaftsschutzes (Maternity Leave, Paternity Leave)*

Die Standardrate des gesetzlichen Mutterschaftsgeldes wurde mit dem Gesetzespaket von April 2003 von 75 Pfund auf 100 Pfund pro Woche (etwa 150 Euro) angehoben: die größte Steigerung in diesem Bereich seit 40 Jahren. Gleichzeitig wurde der Mutterschaftsurlaub von 18 auf 26 Wochen ausgedehnt. Mütter erhalten in den ersten sechs Wochen der Abwesenheit nach der Geburt des Kindes 90 Prozent des durchschnittlichen Einkommens und anschließend für weitere 20 Wochen die gesetzliche Mindestrate von 100 Pfund pro Woche. Sie haben weiterhin die Möglichkeit, ihre Freistellung um weitere 26 Wochen unbezahlt zu verlängern, wodurch eine Abwesenheit von insgesamt einem Jahr ermöglicht wird. Die Regierung geht davon aus, dass die Chancen zur Erwerbstätigkeit von Frauen durch diese erweiterten Regelungen verbessert werden. Die Rekrutierungskosten, die Unternehmen hierdurch sparen, werden auf 39 Millionen Pfund (etwa 58,6 Millionen Euro) jährlich geschätzt (Department of Trade and Industry and Scotland Office 2003, 25).

Eine wesentliche Neuerung der gesetzlichen Regelungen ist die Einführung des Vaterschaftsurlaubs. In einem Zeitraum von acht Wochen nach der Geburt des Kindes haben Väter erstmals das Recht, zwei Wochen bezahlten Vaterschaftsurlaub in Anspruch zu nehmen. Während dieser zwei Wochen wird gesetzliches Vaterschaftsgeld gewährt; die Bezahlung liegt auf demselben Niveau wie das staatliche Mutterschaftsgeld. Väter mit niedrigem Einkommen können für die Zeit des Vaterschaftsurlaubs eine zusätzliche Einkommensunterstützung beantragen, um im Urlaubsmonat über ausreichende finanzielle Mittel zu verfügen. Bei Adoptionen gelten seit April 2003 dieselben Bedingungen wie bei der Geburt eines Kindes. Der bezahlte Urlaub beläuft sich auf 26 Wochen bei gleicher Bezahlung wie der reguläre Mutterschaftsurlaub. Bei Paaren, die das Kind gemeinsam adoptieren, kann jeweils frei gewählt werden, welcher Elternteil den bezahlten Adoptionsurlaub in Anspruch nimmt. Der andere Elternteil hat die Möglichkeit, zwei Wochen bezahlten Urlaub als Pendant zum Vaterschaftsurlaub zu nehmen.

### *Übersicht: Die Freistellungsmöglichkeiten in Großbritannien*

Mutterschaftsurlaub	bis zu 52 Wochen, davon 26 Wochen finanziert (Neuregelung 2003)
Vaterschaftsurlaub	innerhalb von acht Wochen nach der Geburt zwei Wochen, die mit 100 Pfund pro Woche (etwa 150 Euro) finanziert werden (Neuregelung 2003)
Elternurlaub	bis zu 13 Wochen pro Kind ohne Finanzierung, mindestens eine Woche, maximal vier Wochen im Jahr (Regelung von 1999)

### *Steuererleichterungen für Familien*

Die Reformen der britischen Regierung zur Work-Life Balance werden durch ein verändertes System von Steuergutschriften ergänzt. Neu eingeführt wurden der „child tax credit“ (Kinder-Steuer-gutschrift) und der „working tax credit“ (Arbeits-Steuer-gutschrift).

Der „child tax credit“ stellt ein einheitliches Unterstützungspaket für Familien dar, unabhängig davon, ob sie arbeiten oder nicht.

Die Steuergutschrift ist an die finanzielle Situation der Familie angepasst und sieht eine erhebliche Reduzierung der Einkommensteuer vor. Je nach Einkommenssituation kann der „child tax credit“ die festgesetzte Einkommensteuer auch überschreiten, wodurch die Familie zum Nettoempfänger von Transferleistungen wird. Die Kinder-Steuergutschrift kann zum Teil auch direkt vom Finanzamt ausgezahlt werden, was vor allem ärmeren Familien zugute kommt, die wenig oder gar keine Steuern zahlen. Die Berechtigung für die Steuergutschrift endet mit dem Auszug des erwachsenen Kindes aus dem Elternhaus. Die Kinder-Steuergutschrift wird zusätzlich zum Kindergeld bezahlt, das in Großbritannien universell angelegt ist. Mit den neuen Regelungen im April 2003 ist das Kindergeld ebenfalls erhöht worden, von wöchentlich 11,05 Pfund (für das erste Kind) bzw. neun Pfund (für jedes weitere Kind) im April 1997 auf 16,05 Pfund (etwa 24,14 Euro) bzw. 10,75 Pfund (etwa 16,17 Euro).

Der „working tax credit“ zielt demgegenüber auf arbeitende Menschen, unabhängig davon, ob sie Kinder haben oder nicht. Er beinhaltet eine Kinderbetreuungs-Steuergutschrift, um Familien zu unterstützen, für die hohe Kinderbetreuungskosten eine Barriere für ihre Berufstätigkeit darstellen. Anspruchsberechtigt sind Familien und alleinerziehende Elternteile, wenn die alleinerziehenden Väter oder Mütter oder beide Personen eines Paares 16 Stunden und mehr in der Woche arbeiten. Die Kinderbetreuungs-Steuergutschrift kann bis zu 200 Pfund (etwa 301 Euro) wöchentlich (bei einem Kind bis zu 135 Pfund, etwa 203 Euro) betragen.

Die neuen Steuererleichterungen zielen vor allem darauf, die Einkommenssituation von geringverdienenden Familien zu verbessern. Um möglichst individuell die Familiensituation zu berücksichtigen, sind sie in unterschiedliche Elemente gegliedert.

Der „child tax credit“ beinhaltet:

- ein „Familieelement“, das von jeder Familie mit Kindern in Anspruch genommen werden kann, und
- ein „Kinderelement“, das für jedes Kind berechnet wird, wobei für behinderte Kinder generell höhere Gutschriften vorgesehen sind.

Das Familielement ist variabel. Im Jahr nach der Geburt eines Kindes wird es gegenüber den sonstigen Sätzen erhöht.

Der „working tax credit“ beinhaltet:

- ein Basiselement, das für jede arbeitende Familie unterhalb der Einkommensschwelle von 5060 Pfund (etwa 7609 Euro) angeboten wird,
- ein Element für alleinerziehende Eltern,
- ein 30-Stunden-Element, wenn beide Eltern oder ein einzelner Elternteil länger als 30 Stunden arbeitet, und
- ein Kinderbetreuungselement.

Die Tabelle gibt die Bestandteile des „child tax credit“ und „working tax credit“ wieder.

*Die prinzipiellen Elemente des „child tax credit“ und des „working tax credit“*

	Pfund pro Jahr <i>[in Euro]</i>	wöchentliche Anteile (Pfund) <i>[in Euro]</i>
<b>„child tax credit“</b>		
Familielement	545,00	10,45
	<i>819,55</i>	<i>15,71</i>
Kinderelement	1445,00	27,75
	<i>2172,93</i>	<i>41,73</i>
<b>„working tax credit“</b>		
Basiselement	1525,00	29,20
	<i>2293,23</i>	<i>43,91</i>
Element für alleinerziehende Eltern	1500,00	28,80
	<i>2255,64</i>	<i>43,31</i>
30-Stunden-Element	620,00	11,90
	<i>932,33</i>	<i>17,89</i>
Kinderbetreuungselement		
Maximum		200,00
		<i>300,75</i>
Maximum für ein Kind		135,00
		<i>203,01</i>
Abgedeckte Kosten (in Prozent)		70
Einkommen, unter dem der maximale „working tax“ in Anspruch genommen werden kann	5060	
	<i>7609</i>	

Department of Trade and Industry and Scotland Office 2003, 30

Um das Maximum zu errechnen, das eine Familie erreichen kann, müssen die einzelnen Elemente summiert werden. Es gilt folgende Regel: Familien unter einem Einkommen von 5060 Pfund im Jahr erhalten die maximalen Anteile der Steuergutschrift. Familien, deren Einkommen über dieser Schwelle liegt, müssen je nach Höhe des Einkommens einen graduellen Abzug von den finanziellen Leistungen in Kauf nehmen. Die Reduktion setzt zunächst am „working tax credit“ an, anschließend am „child tax credit“. Bei Familien mit einem Einkommen von über 50 000 Pfund (etwa 75 190 Euro) endet die Anspruchsberechtigung für die Steuergutschriften.

### 2.3 Angebote zur Kinderbetreuung

Neben der finanziellen Unterstützung für Familien zielt die Work-Life-Balance-Kampagne auch auf verbesserte Angebote der Kinderbetreuung. Das britische System der Kinderbetreuung ist traditionell durch eine Lücke zwischen Angebot und Nachfrage gekennzeichnet. Betriebliche Kindertagesstätten wurden in der Vergangenheit nur selten angeboten, und auch das öffentliche Angebot von Kommunen reichte nicht aus, um den nationalen Bedarf an Kinderbetreuung zu decken. Die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage wird bis 2006 auf ca. 150 000 Kinderbetreuungsplätze geschätzt (Wilkinson 2002).

Um die Situation zu verbessern, wurde im Rahmen der Work-Life-Balance-Kampagne die „National Childcare Strategy“ ins Leben gerufen, die die folgenden Aktivitäten umfasst (s.a. Bundesministerium für Familie 2003):

- Steigerung der jährlichen Investitionen: Die Investitionen der Regierung in das System der Kinderbetreuung wurden zwischen 2000 und 2004 mehr als verdreifacht. 2000/2001 wurden 66 Millionen Pfund (etwa 99,2 Millionen Euro) zur Verfügung gestellt, bis 2004 sollen es 200 Millionen Pfund jährlich (etwa 300,75 Millionen Euro) sein.
- Schaffung neuer Kinderbetreuungsplätze: Die „National Child Care Strategy“ will sicherstellen, dass bis März 2004 1,6 Millionen Kinder in zusätzlichen Kinderbetreuungsplätzen untergebracht werden können. Die Maßnahmen erstrecken sich dabei auf eine große Bandbreite von Kinderbetreuungsangeboten vom Kindergarten über die Grundschule (Primary School) bis zur höheren Schule (Secondary School). Kindergartenplätze sollen bis 2003 in ausreichender Menge für alle vierjährigen Kinder, ab 2004 für alle Dreijährigen zur Verfügung stehen.
- Gründung von „Early Excellence Centers“: Das britische System legt zunehmend Wert auf die frühzeitige Förderung von Kindern. Um dieses Ziel zu forcieren, sollen 100 „Early Excellence Centers“ gegründet werden, die einen integrierten Service von Tagesbetreuung, früher Förderung/Bildung, Familienunterstützung und medizinischer Versorgung anbieten. Das Angebot dieser „Early Excellence Centers“ richtet sich an Kinder unter vier Jahren, die eine umfassende physische, intellektuelle und soziale Entwicklungsförderung erhalten sollen. Diese Initiative wird unterstützt durch lokale Programme, Kommunen sowie durch private und öffentliche Unternehmen.
- „Neighbourhood Nursery Initiative“: Auch informelle Ansätze wie die Nachbarschaftsbetreuung werden von Regierungsseite unterstützt und gefördert. Durch neue Serviceangebote sollen 45 000 zusätzliche Kinderbetreuungsplätze zur Verfügung stehen.
- „Sure Start“-Programm: Das nationale „Sure Start“-Programm ist vor allem auf benachteiligte Stadtgebiete ausgerichtet, in denen durch neue Serviceangebote für Familien mit Kindern soziale Benachteiligungen ausgeglichen und Zugangsschwierigkeiten zum Kinderbetreuungssystem überwunden werden sollen.

Nach Einschätzung von Experten hat die „National Child Care“-Strategie zwar zu erkennbaren Verbesserungen geführt. Sie hat die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage aber immer noch nicht füllen können.

Die Situation bleibt nach wie vor unbefriedigend. Zahlen der Daycare Trust, einer nationalen Kinderbetreuungseinrichtung, weisen nach, dass auch das Angebot von Arbeitgebern an Kinderbetreuungsplätzen mit etwa fünf Prozent kaum gestiegen ist. Das britische Kinderbetreuungssystem gilt nach wie vor als quantitativ wie qualitativ unzureichend, zu teuer und zu bürokratisch (vgl. House of Commons 2003).

## **2.4 Umsetzung in Zusammenarbeit mit den Unternehmen**

Eine Besonderheit des britischen Ansatzes der Work-Life Balance besteht darin, die neuen Regelungen in enger Partnerschaft mit den Unternehmen umzusetzen. Um die Übernahme von Instrumenten der Work-Life Balance zu erleichtern, wurden finanzielle Anreize für kleinere und mittlere Unternehmen geschaffen, die darauf basieren, dass Unternehmen Kosten, die ihnen durch die erweiterten Mutterschafts- und Vaterschaftsrechte entstehen, vom Finanzamt zurückfordern können. Darüber hinaus werden durch den „Partnership at Work Fund“ Projekte gefördert, die die Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in der Frage der betrieblichen Familienpolitik verbessern sollen. Hierzu zählt auch die Gründung von „Early Years Development and Childcare Partnerships“, lokalen Einrichtungen, die neue Kinderbetreuungsplätze schaffen sollen. Im Rahmen dieser Initiativen sollen mit den Unternehmen zusammen neue und erweiterte Ansätze zur betrieblichen Kinderbetreuung entwickelt werden. Perspektivisch gehen die Überlegungen in Richtung auf Steuererleichterungen für Unternehmen, die betriebliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten anbieten (Department of Trade and Industry and Scotland Office 2003, 37ff.).

Dabei zeigt die britische Erfahrung, dass die politische Initiative zum Teil schon zum Selbstläufer geworden ist. Bei weitem nicht alle Unternehmen benötigen eine staatliche Unterstützung und nehmen die hier angebotenen Leistungen in Anspruch. Es lässt sich vielmehr erkennen, dass viele Unternehmen die Work-Life-Balance-Praktiken freiwillig anwenden, um sich in der Qualität ihrer Arbeitsplätze von Wettbewerbern abzuheben. Die im März 2000 gegründete Allianz von Arbeitgebern „Employers for Work-Life Balance“ zeigt, dass die Umsetzung von Work-Life Balance in britischen Unternehmen in hohem Maß selbst organisiert wird. Die Allianz wurde unabhängig von der Regierungsinitiative gegründet und verfolgt das Ziel, zum „one-stop shop“ für Unternehmer zu werden, die Informationen suchen und konkrete Maßnahmen in dem Feld der Work-Life Balance planen. Teilnehmer und Gründer der Allianz sind 22 Unternehmen verschiedener Branchen und Sektoren, darunter so bekannte Unternehmen wie die Einzelhandelsketten Sainsbury's, Asda, Marks & Spencer sowie Banken wie HSBC, Royal Bank of Scotland und Lloyds TSB (<http://www.employersforwork-lifebalance.org.uk/>).

## **2.5 Großbritannien: Neue Ansätze, aber keine Abkehr von der nicht-interventionistischen Familienpolitik**

Der britische Ansatz der Work-Life Balance verfolgt das doppelte Ziel, arbeitende Eltern besser zu unterstützen und die Flexibilität in Unternehmen zu erhöhen. Die Regierung hat eine breit angelegte Kampagne ins Leben gerufen, um die Einführung von Work-Life-Balance-Praktiken in den Unternehmen zu forcieren. Die Reform der gesetzlichen Rahmenbedingungen, die diese Kampagne begleitet, ist für britische Verhältnisse sehr weitreichend.

Wir sehen in dieser Entwicklung jedoch keine grundsätzliche Abkehr von der traditionellen, nicht-interventionistischen Familienpolitik in Großbritannien. Diese Einschätzung begründet sich vor allem aus der zum Teil geringen Verbindlichkeit der gesetzlichen Regelungen, die den Unternehmen hohe Handlungsspielräume überlässt, über die Einführung oder eben Nicht-Einführung der Work-Life-Balance-Instrumente zu entscheiden: Anträge auf Arbeitszeitflexibilisierung können von den Unternehmen abgewiesen werden, die Begrenzung der Arbeitswoche auf maximal 48 Stunden kann durch „opt-out“-Verträge individuell aufgehoben werden. Die gesetzlich festgeschriebenen Sozialleistungen sind für die Unternehmen zwar verbindlich, liegen jedoch auf einem im Vergleich zu den „good-practice“-Ländern eher geringen Niveau.

Auf der anderen Seite ist jedoch erkennbar, dass viele Unternehmen die Instrumente der Work-Life Balance freiwillig aufgreifen, um die Effizienz ihrer Prozesse zu erhöhen und sich über die Sozialleistungen positiv von Wettbewerbern abzuheben. Die betrieblichen Leistungen, die aus diesem Motiv heraus angeboten werden, gehen zum Teil weit über die staatlichen Mindestleistungen hinaus.

## **Fallbeispiele**

### **Listawood Ltd.**

Listawood ist ein mittelständisches britisches Unternehmen, das einen sehr innovativen Ansatz zur Arbeitszeitflexibilisierung praktiziert. Der Ansatz basiert auf individualisierten Arbeitszeiten.

#### **Das Unternehmen**

Listawood Ltd. ist ein mittelständisches Unternehmen, das sich auf die Produktion von Werbegeschenken und Merchandisingartikeln spezialisiert hat. Die Firma ist auf dem Weg, sich vom „low-tech“- zum „middle-tech“-Unternehmen zu entwickeln. Das Produktespektrum umfasst:

- Mousepads (65 Prozent des Gesamtumsatzes von Listawood)
- Computermäuse
- bedruckte Keramiktassen
- flüssigkeitsgefüllte Produkte
- Desk-Top-Artikel.

Listawood wurde 1987 von seinen gegenwärtigen Eigentümern Arthur und Irene Allen gegründet und hat seither einen rasanten Wachstumsprozess durchlaufen. Von ursprünglich einem Mitarbeiter ist die Belegschaft inzwischen auf 200 Mitarbeiter angestiegen. Der Umsatz betrug im letzten Jahr acht Millionen Pfund (etwa 12 Millionen Euro).

Die Kernkompetenz des Unternehmens liegt in der kundenspezifischen Produktion individueller Artikel, die dem Kunden in kurzer Zeit zur Verfügung gestellt werden.

Die Produktion erfolgt in kleinen bis mittleren Mengen und ist hoch flexibel. Der Vertrieb der Werbeartikel erfolgt über „Business Gift“-Firmen. Hauptkonkurrenten für Listawood sind asiatische Hersteller, die gegenüber den kurzen Lieferzeiten von Listawood jedoch einen klaren Wettbewerbsnachteil haben.

Durch kontinuierliche Produkt- und Prozessinnovation ist es dem Unternehmen in den letzten Jahren gelungen, zum Marktführer für Mousepads in Großbritannien aufzusteigen. Der Marktanteil beträgt hier gegenwärtig 80 Prozent. Ca. 20 Prozent der Umsätze werden im Export erzielt. Hauptmärkte sind Frankreich, Schweden, Deutschland, Österreich, Niederlande und Belgien. Listawood will den Export in Zukunft weiter ausdehnen, um neue Wachstumspotenziale zu erschließen. Diese Expansionsstrategie geht mit der Gründung von Vertriebsniederlassungen in den Hauptexportländern einher.

Die Firma erhält seit 1998 regelmäßig Preise als „Investor in People“. Die Selbstverpflichtung, eine wirkliche Work-Life Balance für ihre Mitarbeiter herzustellen, war von Beginn an zentrales Element der Unternehmenskultur. Der Ansatz kommt nicht nur den Interessen der Beschäftigten entgegen. Er ist auch in hohem Maße effizient für das Unternehmen, das gezwungen ist, unter verschärften Wettbewerbsbedingungen flexibel auf Kundenanforderungen zu reagieren.

Produktionsstandort von Listawood ist eine ländliche Region in der Grafschaft Norfolk, nordöstlich von London. Das Unternehmen ist einer der größten Arbeitgeber der Region.

#### *Das Unternehmen im Überblick*

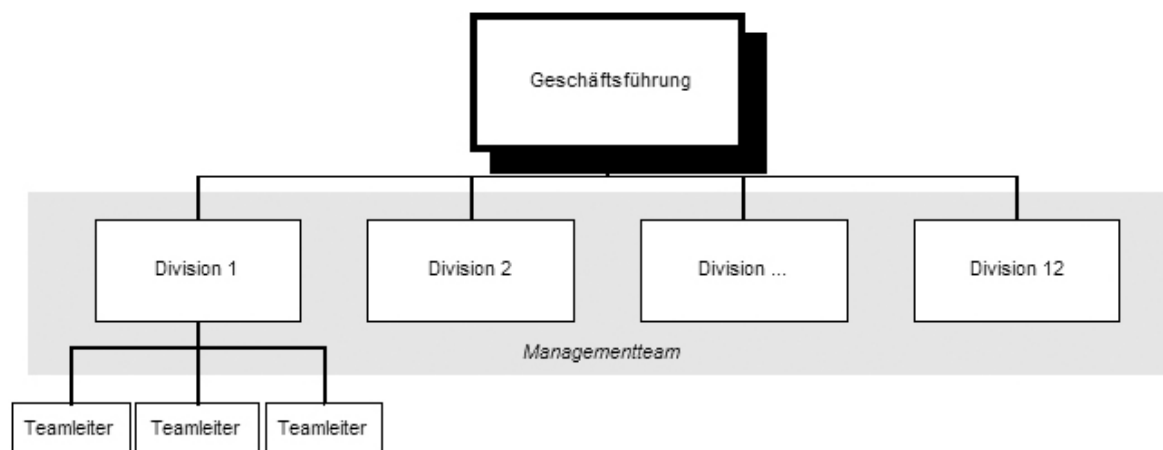
Branche	Werbegeschenke und Merchandisingartikel
Gründung	1987
Umsatz (2003)	8 Millionen Pfund (etwa 12 Millionen Euro)
Zahl der Mitarbeiter	200

#### **Organisation**

Die Organisation von Listawood ist flach. Sie gliedert sich in vier Ebenen. An der Spitze der Organisation steht die Geschäftsführung. Die zweite Ebene bilden die insgesamt 12 Divisionen, die zum einen nach Produkten (Mousepads, Tassen, Computermäuse etc.), zum anderen nach Funktionen (Vertrieb, Marketing, Entwicklung etc.) gegliedert sind. Die Leiter der zentralen Divisionen sind im Management-Team vertreten, das für alle wesentlichen Entscheidungen im Unternehmen zuständig ist. Die dritte Ebene ist die Ebene der Teamleiter. Die Teamleiter (insgesamt 20 Personen) sind in allen Divisionen zu finden, überwiegend jedoch in den Divisionen Vertrieb und Marketing. Die vierte Ebene bildet die Mitarbeiterebene.



### Organisationsstruktur Listawood



Listawood ist ein Unternehmen, das nicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern auf eine langfristig stabile Entwicklung zielt. Im Zentrum der Unternehmensphilosophie steht die Devise, Wohlstand zu generieren („creating wealth“). Mit dieser Philosophie verbindet sich ein von allen gelebter „life style“, den die Unternehmenseigentümerin mit folgenden Worten erläutert: „We treat our employees well and they treat our customers good.“ Entsprechend hat sich eine Unternehmenskultur herausgebildet, die durch Offenheit und Konsultation im Unterschied zu Autokratismus und Führung geprägt ist. Die Arbeitsbeziehungen sind informell und durch persönliche Kontakte gekennzeichnet. Eine spürbare Hierarchie zwischen den verschiedenen Funktionsebenen ist nicht zu erkennen. Die Beschäftigten zeichnen sich vielmehr durch eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen aus, wobei das Gefühl einer „großen Familie“ vorherrschend ist. Hieraus begründet sich auch die große Offenheit und Transparenz des Unternehmens. Die Unternehmensbesitzer sind in hohem Maße darum bemüht, den Beschäftigten ihren eigenen Informationsstand zu ermöglichen. Ein wichtiges Mittel hierzu sind die Unternehmensbroschüren, die zu den unterschiedlichsten Themen, z.B. Arbeitszeiten, Krankheit, Internetnutzung, lokalem Engagement angefertigt und allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden.

Den Kern der Arbeitsorganisation im Unternehmen bildet die Teamarbeit. Die Arbeitsprozesse in der Produktion und in den anderen Bereichen sind durchgängig in Teams von vier bis sechs Personen organisiert. Die Teams sind für ihre Arbeitsplanung und für die Einhaltung von Terminen und Qualität selbst verantwortlich. Dies erlaubt selbstbestimmtes Arbeiten und den weitgehenden Verzicht auf Managementkontrolle im direkten Arbeitsprozess.

### Personal und Personalpolitik

Listawood rekrutiert seine Arbeitskräfte vom lokalen Arbeitsmarkt, der durch einen Mangel an Fachkräften gekennzeichnet ist. Aus diesem Grund und aus Kostengründen hat das Unternehmen frühzeitig eine Strategie der internen Qualifizierung entwickelt. Die Ausgangsqualifikation der Bewerber spielt bei der Rekrutierung keine Rolle. Jeder neu eingestellte Mitarbeiter wird in einem mehrtägigen Anlernprozess in die Tätigkeiten eingeführt.

Die positive Erfahrung zeigt dabei, dass die Beschäftigten die benötigten Qualifikationen im Rahmen der Teamarbeit schnell erwerben. Die individuellen Einarbeitungszeiten variieren mit dem Lernfortschritt der Einzelnen. Bei der Qualifizierung verfolgt das Unternehmen einen „multi-skilling“-Ansatz, der auf der Idee basiert, dass jedes Teammitglied alle Arbeitsschritte des jeweiligen Arbeitsbereichs beherrscht, um Kollegen, auch in anderen Teams, zu unterstützen oder bei Abwesenheit zu ersetzen.

Listawood ist ein hervorragendes Beispiel für die umfangreiche Beteiligung von Frauen am Unternehmenserfolg. Frauen gehörten von Beginn der Unternehmenstätigkeit an zum Hauptadressatenkreis der Personalrekrutierung. Bei der Suche nach Arbeitskräften hatte das Unternehmen festgestellt, dass es in der näheren Umgebung viele Frauen gab, die, nachdem ihre Kinder älter geworden waren, wieder einen Arbeitsplatz suchten. Auch Mütter mit kleinen Kindern standen als potenzielle Arbeitskräfte ausreichend zur Verfügung. Frauen spielen daher bei Listawood eine wichtige Rolle in der Gesamtbelegschaft. Ihr Anteil liegt bei über 60 Prozent.

Karrieren werden im Unternehmen durch internen Aufstieg und Seniorität vollzogen. Die Positionen der divisionalen Manager sind durchgängig mit Mitarbeitern besetzt, die lange im Unternehmen arbeiten und die Firma „von der Pike auf“ kennen.

Die Fluktuationsrate im Unternehmen ist gering, was neben den fehlenden Alternativen in der Region im Wesentlichen auf die hohe Bindung und Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen zurückzuführen ist.

Listawood hat sich aufgrund seiner weitreichenden Angebote zur Work-Life Balance als „employer of choice“ in der Umgebung etablieren können. Hinzu kommt, dass die Löhne und Gehälter zwar vergleichsweise niedrig sind, jedoch über dem in der Region üblichen Durchschnitt liegen. Unterschiede in der Gehaltsfestlegung zwischen Männern und Frauen werden aufgrund des im Unternehmen verfolgten Gleichheitsprinzips nicht gemacht.

### **Spezifische Angebote zur Balance von Arbeit und Leben**

„Treating people in the way people would like to be treated and offering them the same opportunities that directors would like to have.“

Listawood ist in hohem Maße als familienfreundliches Unternehmen zu charakterisieren. Das Unternehmen bietet ein breites Spektrum an Arbeitsformen an, die die Balance von Arbeit und Leben erleichtern. Dieser Ansatz ist zum einen auf die persönliche Erfahrung der beiden Unternehmenseigentümer zurückzuführen, die zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung selbst zwei kleine Kinder hatten und flexibel arbeiteten. Er begründet sich zum anderen aus der weiblich dominierten Belegschaftsstruktur, die es erforderlich machte, Arbeitsformen um die Schul- und Kinderbetreuungszeiten herum anzubieten.

In einer internen Unternehmensbroschüre wird diese Orientierung folgendermaßen kommentiert: „Family friendly policies, established when the business was small, allow many staff to get their Work-Life Balance right and the company is widely cited as a model of flexible working.“

### *Angebote zur Arbeitszeitflexibilisierung*

Kernbestandteil der familienfreundlichen Angebote sind die flexiblen Arbeitsangebote. Das Unternehmen ist stark darum bemüht, die jeweiligen Arbeitszeiten auf die individuelle Situation der Beschäftigten auszurichten. Entsprechend sind die unterschiedlichsten Arbeitszeitmuster zu erkennen:

- Flexi-Time: Ein Vollzeitarbeitsvertrag bezieht sich bei Listawood auf 37,5 bzw. 40 Stunden. Ihm wird ein Standardarbeitszeitmodell zugrunde gelegt, das eine tägliche Arbeitszeit von neun bis 17 Uhr vorsieht. Abweichungen von diesem Standardmodell sind jedoch möglich. Die Tagesarbeitszeiten können nach Absprache innerhalb des Teams, bzw. mit dem Teamleiter flexibel verändert werden. Entscheidend ist nicht die genaue Einhaltung der Tagesarbeitszeit, sondern die Einhaltung der Wochenarbeitszeit. Die gearbeiteten Stunden werden mit Hilfe eines elektronischen Zeiterfassungssystems registriert und jede Woche für die Manager ausgedruckt. Überstunden über das Limit von zehn Stunden hinaus werden gesondert bezahlt. Nach diesem Arbeitszeitmodell arbeiten 25 Prozent der Belegschaft von Listawood.
- Teilzeit: Teilzeitverträge können für zwei, drei oder vier Tage vereinbart werden. Die jeweiligen Arbeitszeitmodelle werden in individuellen Arbeitsverträgen festgeschrieben, die das Grundgerüst der Arbeitszeit definieren.
- Blockarbeitszeiten: Die Tagesarbeitszeiten können nicht nur in Länge und Lage individuell vereinbart werden. Bei Listawood ist es auch möglich, den Arbeitstag in zwei Blöcke zu teilen, z.B. einen Arbeitsblock am Morgen und einen Block am Abend, um Unterbrechungen zwischen diesen Blöcken z.B. für die Kinderbetreuung nutzen zu können.
- „Twilight“-Schichten: Festdefinierte Schichten gibt es bei Listawood nicht. Das Unternehmen bietet Ehepaaren jedoch an, zeitversetzt zu arbeiten, um so zeitliche Lücken in der Kinderbetreuung zu vermeiden. Diese sogenannten „Twilight“-Schichten basieren auf der Idee, dass z.B. die Frau in der ersten Hälfte des Arbeitstages und der Mann in den Nachmittags- und Abendstunden arbeitet. Wenn die Frau von ihrer Arbeit nach Hause kommt, kann sie die Kinderbetreuung übernehmen; ihr Mann, der bis dahin die Kinder betreut hat, geht dann zur Arbeit.
- Ad-hoc-Flexibilisierung: Die Beschäftigten können auch kurzfristig einen Vormittag oder Nachmittag oder einen ganzen Tag frei nehmen, wenn die Auftragslage dies zulässt. Die Abstimmungen über die Ab- und Anwesenheitszeiten finden im Team statt.

Weitere Optionen für flexible Arbeitsmöglichkeiten, die bei Listawood in Anspruch genommen werden, sind:

- Job Sharing
- Jahresarbeitszeitkonten
- Sabbaticals
- Temporäre Arbeit.

Durch die breite Nutzung der flexiblen Arbeitsmöglichkeiten bewegen sich die Arbeitszeiten bei Listawood überwiegend außerhalb der „nine-to-five“-Norm. Das Unternehmen ist aufgrund der zunehmenden Größe in der letzten Zeit zwar stärker darum bemüht, die Arbeitszeiten zu standardisieren. Flexible Arbeitsmuster stellen jedoch immer noch die Normalität dar. 75 Prozent der Beschäftigten arbeiten flexibel. Viele arbeiten in Teilzeit. Dabei ist zu betonen, dass flexibles Arbeiten und Teilzeitarbeit sich im Unternehmen bisher in keinem Bereich als Barriere für Qualifizierung oder beruflichen Aufstieg erwiesen haben. Das Commitment des Unternehmens gegenüber Work-Life Balance zieht sich vielmehr durch alle Ebenen hindurch, was sich daran zeigt, dass auch die Topmanager flexibel arbeiten. So ist ein Divisionsleiter in der Produktion z.B. kürzlich auf eine Vier-Tage-Woche umgestiegen, um sich verstärkt um Familienangelegenheiten kümmern zu können. Auch andere Senior Manager bestätigen, dass sie sich eine gesunde Work-Life Balance erhalten, die es ermöglicht, die Kinder in die Schule oder zum Schwimmkurs zu bringen. Viele Manager (30 Prozent) sind mit Laptops ausgerüstet, die vom Unternehmen gestellt werden, um auch zu Hause arbeiten zu können. Nach Auskunft der Beschäftigten leben die Manager von Listawood Work-Life Balance nicht nur aktiv vor, sondern ermuntern die Mitarbeiter auch, von den Unternehmensangeboten Gebrauch zu machen.

Die Angebote zur Work-Life Balance kommen dabei nicht nur Familien zugute. Dass der Ansatz auch auf andere lebensweltliche Interessen der Beschäftigten zielt, zeigt das Beispiel eines Mitarbeiters aus dem Controllingbereich. Der Mitarbeiter wurde drei Monate freigestellt und konnte so eine Tournee mit seiner Rockband durch die USA realisieren. Er hatte seinen Urlaub über eine längere Zeit angespart und darüber hinaus Überstunden durch flexibles Arbeiten angesammelt, sodass der Verlust an Einkommen während dieser Zeit reduziert werden konnte. Das Unternehmen versteht seine Angebote zur Work-Life Balance jedoch nicht als einseitigen Vorteil für die Beschäftigten, sondern als Weg in beide Richtungen. Listawood agiert an einem Markt, der in hohem Maße durch zyklische „ups“ und „downs“ gekennzeichnet ist. Die flexiblen Arbeitsmuster werden so angepasst, dass in den Sommermonaten, in denen die Auftragslage eher geringer ist, oder in den Ferienzeiten die Beschäftigten in der Regel weniger Stunden arbeiten und größtmögliche Freiheiten in der Ausgestaltung ihrer Work-Life Balance haben. Im Gegenzug erwartet das Unternehmen, dass bei hoher Auftragslage die Beschäftigten zu Überstunden bereit sind und dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Der Eigentümer des Unternehmens begründet diesen Ansatz mit einer Philosophie des gegenseitigen Gebens und Nehmens. Bei besonderen „peaks“ werden darüber hinaus auch Studenten eingesetzt, die die Kapazität erhöhen, damit man den Kundenanforderungen gerecht werden kann.

Mit dieser Vorgehensweise bei der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung hat Listawood auch einen entscheidenden Schritt zur Beendigung der in Großbritannien weit verbreiteten Kultur der „langen Arbeitsstunden“ vollzogen. Die Arbeitswoche soll die 48-Stunden-Grenze generell nicht überschreiten. Ist dies dennoch der Fall, sind die Beschäftigten gehalten, einen „opt-out“-Vertrag zu unterzeichnen. Ein „opt-out“-Vertrag ist ein Vertrag, der zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geschlossen werden kann, in dem der Arbeitnehmer auf sein verbrieftes Recht verzichtet, nicht über 48 Stunden zu arbeiten.

Überstunden werden bei Listawood komplett freiwillig absolviert. Sie werden vor allem von Mitarbeitern aus der Produktion nachgefragt, um ihr Einkommen zu erhöhen.

#### *Angebote für Mütter und Väter nach der Geburt eines Kindes*

Bei der Auslegung des Mutterschutzes orientiert sich Listawood an den gesetzlichen Vorgaben. Angeboten wird ein Jahr Mutterschaftsurlaub (26 Wochen bezahlt, 26 Wochen unbezahlt), der von den Müttern in der Regel auch so lange in Anspruch genommen wird. Die Rückkehrquote ist hoch. Die meisten Frauen nehmen nach dieser Phase ihre Beschäftigung bei Listawood wieder auf, überwiegend jedoch auf Teilzeitbasis. Listawood bietet den beschäftigten Frauen darüber hinaus die Möglichkeit, den Mutterschaftsurlaub unbezahlt zu verlängern. Generell gilt der Grundsatz, dass die Frauen dann zurückkommen sollen, wenn sie sich in der Lage dazu fühlen. Dieses Angebot ist offen für alle Frauen, auch auf Managementebene.

Vaterschaftsurlaub wird über die gesetzlichen Regelungen hinaus angeboten. Er umfasst die gesetzlich vorgeschriebene Zeit von zwei Wochen nach der Geburt des Kindes. In der ersten Woche zahlt Listawood jedoch das volle Gehalt weiter. Erst in der zweiten Woche greifen die gesetzlichen Mindeststandards von 100 Pfund pro Woche (etwa 150 Euro). Die gesetzlichen Vorgaben zum bezahlten Vaterschaftsurlaub werden von der Unternehmensleitung bei Listawood insgesamt als eher unbefriedigend angesehen. Kritisiert wird, dass zwei Wochen Vaterschaftsurlaub zu kurz seien, dass die Zeiten der Inanspruchnahme zu unflexibel seien und nicht den Anforderungen der Eltern entsprächen. Sinnvoll wäre – so der Geschäftsführer des Unternehmens – eine gesetzliche Ausdehnung des bezahlten Vaterschaftsurlaubs auf vier Wochen.

Neben diesen spezifischen Work-Life-Balance-Angeboten bietet Listawood auch eine Vielzahl von Angeboten an, die der Familie indirekt zugute kommen. Hierbei sind zu nennen:

- eine Rechtsberatung für die Beschäftigten
- eine Autovermietung auf Selbstkostenbasis
- eine Lohnfortzahlung im Krankheitsfall für ein Jahr (in Ausnahmefällen auch länger).

Um die Mitarbeiter in allen betrieblichen und außerbetrieblichen Belangen möglichst gut zu unterstützen, hat das Unternehmen vor einiger Zeit die Position einer „Staff-Care-Managerin“ neu eingerichtet. Die Position wurde mit einer langjährigen Mitarbeiterin aus der Produktion besetzt. Die Aufgaben der Staff-Care-Managerin bestehen darin, die Beschäftigten in Problemsituationen zu beraten und Unterstützung bei der Problemlösung zu leisten. Diese Unterstützung kann entweder von der Staff-Care-Managerin selbst kommen, oder das Problem wird an die Geschäftsführung weitergeleitet, sodass die Unterstützung von Seiten des Unternehmens erbracht wird.

#### *Keine betrieblichen Angebote der Kinderbetreuung*

Listawood bietet keine eigenen betrieblichen Kinderbetreuungsmöglichkeiten an. Pläne, eine Kinderkrippe einzurichten, wurden vor einiger Zeit aufgrund des fehlenden Interesses der Beschäftigten (Eingriff in die Privatsphäre) und der schwankenden Kinderzahl wieder aufgegeben. Stattdessen fand eine Abstimmung mit einer lokalen Kinderbetreuungseinrichtung statt, die die Kinder von Listawood heute besuchen.

### **Effizienz der Work-Life-Balance-Maßnahmen**

Listawood ist kein Unternehmen, das die Effizienz der angebotenen Work-Life-Balance-Maßnahmen in harten Daten erfasst. Ein genauer Vorher/Nachher-Vergleich wird aufgrund der tiefen Verankerung dieser Maßnahmen in der Unternehmenskultur auch nicht als möglich angesehen. Die Vorteile, die vor allem die Arbeitsflexibilisierung für das Unternehmen bringt, können jedoch deutlich belegt werden.

- Kapazitätsausgleich in einem zyklischen Geschäft: Der flexible Arbeitseinsatz ermöglicht es dem Unternehmen, Schwankungen in der Auftragslage sozialverträglich auszubalancieren.
- Kundenzufriedenheit: Die Kundenzufriedenheit ist infolge der hohen Flexibilität des Unternehmens und der kurzen Lieferzeiten hoch.
- Ausdehnung der Öffnungs- und Geschäftszeiten von 6.30 Uhr bis 22.30 Uhr.
- Personalfuktuation: Die Fluktuationsrate liegt mit zehn Prozent relativ niedrig, deutlich unter dem Branchendurchschnitt (in diesem Wert ist auch die Fluktuation von Studenten und temporären Arbeitern enthalten).
- „Employer of choice“: Listawood ist aufgrund seines umfangreichen Angebots an Work-Life-Balance-Maßnahmen ein beliebter Arbeitgeber in der Region, was die Personalrekrutierung erheblich erleichtert.
- Mitarbeiterzufriedenheit: Die Mitarbeiter sind in hohem Maße mit dem flexiblen Arbeitsangebot zufrieden. Keiner der befragten Beschäftigten zieht einen Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber in Betracht.

### **Preise und Auszeichnungen**

Listawood wird heute weithin als „good practice“-Modell für die effektive Verbindung von guten Beschäftigungsbedingungen, Work-Life Balance und hohe Innovativität angesehen. Die Vielzahl und Vielfalt der gewonnenen Preise und Auszeichnungen belegt dies in beeindruckender Weise: Listawood hat zwischen 1993 und 2004 insgesamt 33 Preise und Auszeichnungen gewonnen. Die wichtigsten sind:

- 2000 EDP Business of the Decade Millennium Award
- 2000 Investor in People
- 2000 PROMOTA, UK business gift trade association, Supplier of the Year
- 2001 Parents at Work/DTI/Employer of the Year
- 2002 PROMOTA Supplier of the Year
- 2003 Investor in People
- 2003 Investor in People Work-life Balance, first in UK
- 2003 PROMOTA Supplier of the Year.

Listawood hat darüber hinaus kürzlich die Auszeichnung „Contribution to the Work-Life Balance Campaign and an exemplar of flexible and innovative working practices“ erhalten, die deutlich macht, dass das Unternehmen mit seiner Orientierung auch einen wichtigen Beitrag zu der politischen Diskussion im Lande leistet.

### **Einordnung des Falls in den britischen Kontext**

Listawood kann als Beispiel eines innovativen und erfolgreichen mittelständischen Unternehmens gewertet werden, das ein reichhaltiges Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen und Arbeitsmöglichkeiten mit hoher wirtschaftlicher Effizienz verbindet. Die Angebote zur Work-Life Balance gehen weit über die gesetzlich vorgeschriebenen Mindeststandards hinaus und stellen die Basis für hohe Produktivität, Flexibilität, Innovation und Kundenfreundlichkeit dar, ohne dass diese Effekte genau quantifiziert werden.

Besonders innovativ sind die weitreichenden Angebote zur Arbeitszeitflexibilisierung, die sowohl dem Unternehmen wie auch den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten entgegenkommen und ein starkes und auch für Außenstehende spürbares „commitment“ gegenüber dem Unternehmen erzeugen. Garant für die Funktionsweise der unterschiedlichen Arbeitszeitmuster sind die Abstimmungen im Team, die, wie die Ergebnisse der Befragungen zeigen, von den Teammitgliedern als verbindlich angesehen und zuverlässig eingehalten werden.

## **Happy Ltd.**

Happy ist ein britisches IT-Weiterbildungsunternehmen, das durchgängig individualisierte Arbeitszeiten für alle Beschäftigten anbietet.

### **Das Unternehmen**

Happy, früher Happy Computers, ist ein Weiterbildungsunternehmen im IT Bereich, das Schulungen für öffentliche und private Organisationen anbietet. Das Unternehmen hat sich durch Qualität und Innovation in einem hart umkämpften Markt behaupten und als ein führendes Unternehmen seiner Branche etablieren können. Das Angebot umfasst drei Sparten:

- Softwareschulungen in Microsoft-Office-Programmen (Happy Computers)
- Online Schulungs- und Lernangebote (Happy E-Learning)
- Mitarbeiter- und Managementtraining (Happy People).

Die Geschichte von Happy stellt durchweg eine Erfolgsgeschichte dar. Happy wurde 1990 von dem heutigen CEO Henry Stewart gegründet und hat sich insbesondere in den letzten Jahren schnell entwickelt. Die Belegschaft ist von anfangs einer Mitarbeiterin auf 35 feste und 15 freie Mitarbeiter gewachsen. Gleichzeitig hat sich der Umsatz von 73 000 Pfund im Jahr 1991 auf über 1,5 Millionen Pfund im Jahr 2003 erhöht (etwa 2,25 Millionen Euro).

Mit einem zunehmenden Schulungsangebot und einem fest etablierten E-Learning-Paket zählt Happy heute vor allem im öffentlichen und Non-Profit-Sektor zu den führenden Anbietern in London.

Das Unternehmen verfolgt eine Aufgabe, die auf drei grundlegenden Prinzipien basiert: qualitativ hochwertige Schulungen in Großbritannien anzubieten, Menschen zur Entfaltung ihres vollen Potenzials zu bringen und Lernstandards zu entwickeln, an denen sich andere Unternehmen orientieren. Die Schulungsansätze von Happy zielen auf die aktive Einbindung der Teilnehmer in den Kursablauf. Die Kursteilnehmer sollen sich in einer angenehmen Arbeitsatmosphäre entspannen, Fehler machen und mit positiver Unterstützung durch die Trainer lernen können.

Standort des Unternehmens ist das Zentrum von London. 75 Prozent der Schulungen finden in den insgesamt 14 Schulungsräumen des Training-Centers statt, 25 Prozent vor Ort beim Kunden. Happy ist zertifizierter Partner von Microsoft und akkreditiertes ECDL Test Center (European Computer Driving Licence).

#### *Das Unternehmen im Überblick*

Branche	IT-Weiterbildung
Gründung	1990
Umsatz (2003)	1,5 Millionen Pfund (etwa 2,25 Millionen Euro)
Zahl der Mitarbeiter	35 feste und 15 freie Mitarbeiter

#### **Organisation**

Das Leitmotiv des Unternehmens „be different“ zeigt sich deutlich im organisatorischen Aufbau. Die Organisation ist flach und „fuzzy“. Ein Gliederungsprinzip nach hierarchischen Prinzipien ist nicht zu erkennen. Die Organisation soll den auf „Spaß“ ausgerichteten, positiven Unternehmensansatz unterstützen und die Mitarbeiter motivieren. Hierarchie und Bürokratie werden für einen solchen Ansatz nicht als förderlich angesehen.

Das Unternehmen wird von einer Geschäftsführerin und dem CEO und Unternehmensgründer geleitet. Der Rest der Organisation gliedert sich in vier Teams, die sich je nach der Art ihrer Aufgabe kreative Namen gegeben haben:

- die „Trainer“, die die Schulungsmaßnahmen durchführen (19 Mitarbeiter)
- die „Smoothies“, die für die administrativen Abläufe zuständig sind (sieben Mitarbeiter)
- die „Fishes“, die das Online-Schulungsmaterial bereitstellen (sieben Mitarbeiter)
- die „Techies“ (zwei Mitarbeiter), die für die Bereitstellung der benötigten Infrastruktur zuständig sind.

Jedem Team ist ein „Kordinator“ zugeordnet, der eine Coaching- und Unterstützungsfunktion für die anderen Mitarbeiter übernimmt. Die Koordinatoren werden bewusst nicht als Manager bezeichnet, um den hierarchischen Aspekt der Funktion nicht in den Vordergrund zu stellen.



Eine Besonderheit von Happy gegenüber anderen Unternehmen besteht darin, dass die Koordinatoren nicht von der Unternehmensleitung bestimmt, sondern von der Belegschaft gewählt werden. Diese Praxis wurde bei Happy Mitte der 90er Jahre eingeführt, als das Unternehmen eine Größe erreicht hatte, die es notwendig machte, Personen zu benennen, die steuernde Aufgaben übernehmen. Auch die Position der Geschäftsführerin wurde durch Wahl besetzt.

Die Selbstverpflichtung des Unternehmens gegenüber demokratischen Prinzipien und Gleichheit kommt auch darin zum Ausdruck, dass alle Beschäftigten die gleichen Sozialleistungen (z.B. Urlaub, Mutterschutz) erhalten und nach den gleichen Prinzipien (z.B. Arbeitsformen) arbeiten. Der einzige Unterschied zwischen der Unternehmensleitung, den Koordinatoren und den Mitarbeitern besteht im Gehalt.

Zudem hat Happy ein sogenanntes 360-Grad-Prinzip der Personalbewertung eingeführt, das darauf basiert, dass die Beschäftigten nicht nur von ihren Koordinatoren und der Geschäftsführung bewertet werden (zweimal im Jahr). Sie bewerten umgekehrt auch ihre Koordinatoren und die Geschäftsführung. Die Bewertung des Managements durch die Beschäftigten ist genauso Gegenstand der Personalgespräche wie die Bewertung der Mitarbeiter durch ihre „Vorgesetzten“.

Entsprechend dieser Orientierung legt Happy auch großen Wert auf Transparenz und offenen Kommunikationsfluss im Unternehmen. Große Entscheidungen über Finanzierungsfragen, Arbeitspläne, Strategien etc. werden gemeinsam in Betriebsversammlungen oder Gruppendiskussionen getroffen. Die wöchentlichen Treffen der Belegschaft stellen zudem eine Plattform für innovative Ideen dar. Ein Teil dieser Ideen führt zur Bildung sogenannter „Aktionsgruppen“, die sich intensiv mit einzelnen Fragestellungen, z.B. Geschäftsideen, Unternehmensstrategien, Chancengleichheit, beschäftigen und Vorschläge erarbeiten.

### **Personal und Personalpolitik**

„We hire for attitude and train for skill.“

Rekrutiert werden bei Happy nur Personen, die die Unternehmensphilosophie und Kultur des Unternehmens teilen. Die formale Ausgangsqualifikation spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Kandidaten, die sich als Trainer bewerben wollen, tragen sich über die Homepage in eine Liste ein. Anzeigen und Agenturen für die Personalbeschaffung werden bei Happy nicht eingesetzt.

Der Auswahlprozess bei der Personalrekrutierung erfolgt nach strengen Kriterien. Er wird im Folgenden am Beispiel der größten und zentralen Gruppe der Trainer beschrieben.

Im ersten Schritt des Bewerbungsverfahrens müssen die Kandidaten ein schriftliches Dokument anfertigen, in dem sie ihren Schulungsansatz darstellen. Haben sie diese Stufe erfolgreich gemeistert, werden sie zu einem Gruppeninterview eingeladen. Nach einer Einführung in die Trainingsmethoden von Happy muss jeder der eingeladenen Kandidaten in der Gruppe ein 15-minütiges Trainingsprogramm in Word oder Excel leiten. Die Leitlinien für dieses Programm werden von den Stellenbewerbern selbst erarbeitet. Sie erhalten von Happy jedoch eine Auswahl aus dem verfügbaren Schulungsmaterial des Unternehmens.

Die erfolgreichen Kandidaten aus dieser Runde werden innerhalb von 48 Stunden benachrichtigt. Sie werden nun zu einer zweiten Runde eingeladen, an der drei Unternehmensvertreter, inklusive des CEO und des jeweiligen Koordinators teilnehmen. In dieser Sitzung werden die Kandidaten zunächst mit den Handbüchern von Happy vertraut gemacht. Anschließend erfolgt ein „klassisches“ Bewerbungsgespräch, in dem erstmalig der Lebenslauf und die formalen Qualifikationen der Kandidaten zur Kenntnis genommen und zum Gegenstand der Diskussion erhoben werden.

Im Falle einer positiven Entscheidung durchläuft der/die neu eingestellte Mitarbeiter/in einen dreimonatigen Einführungsprozess, in dem er oder sie systematisch für die Tätigkeit qualifiziert wird. Nach diesen drei Monaten wird erwartet, dass die Kandidaten die folgenden Fächer sicher und kompetent unterrichten können:

- Word 2000: Grundlagen, mittlere Stufe, Fortgeschrittene
- Excel: Grundlagen
- Access: Grundlagen
- Powerpoint: Grundlagen.

Treten Probleme im Lernprozess auf, wird in persönlichen Gesprächen geklärt, wo die Ursachen für diese Probleme liegen und welche Module notfalls wiederholt werden müssen. Von Entlassungen sieht Happy so weit wie irgend möglich ab.

Die Belegschaft besteht zu mehr als 50 Prozent aus Frauen, was im Unternehmen auf die ausgeprägteren kommunikativen Fähigkeiten von Frauen zurückgeführt wird. Frauen sind auch in hohem Maße in den Positionen der Teamkoordinatoren vertreten.

### **Spezifische Angebote zur Balance von Arbeit und Leben**

„People work best when they feel good about themselves.“

Happy gilt weit über die Grenzen Großbritanniens hinaus als ein führendes Unternehmen bei der Umsetzung und Unterstützung von Work-Life Balance. Dies wird u.a. durch die Auszeichnung als „Winner of the Parents at Work Family Friendly Employer of the Year 2003“ deutlich. In einem Ranking der Financial Times von sozial orientierten und familienfreundlichen Unternehmen in Großbritannien wird Happy auf Platz zwölf geführt. Zudem findet sich der Name der Firma auch in den Listen der „besten“ 100 europäischen Unternehmen.

Die Work-Life-Balance-Politik zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht nur auf Menschen mit Kindern, sondern auf alle Beschäftigten zielt. In einer Broschüre des Unternehmens heißt es hierzu:

„Happy aims to create a workplace where people can achieve a good balance between work and the rest of their lives. The company will seek to respond flexibly to each individual need and reach a solution that helps everybody (parents and non-parents) to work to their full potential and be fulfilled in their private life.“

### *Angebote zur Arbeitszeitflexibilisierung*

Den Kern der Work-Life-Balance-Politik von Happy stellt ein breites Angebot an Arbeitszeitflexibilisierung dar. Ein besonderes Kennzeichen dieser Angebote besteht darin, dass die Beschäftigten sehr große Freiheiten bei der Wahl ihres individuellen Arbeitszeitmusters haben:

- Teilzeitarbeit: Teilzeitarbeit umfasst bei Happy alle Varianten, von einer Ein-Tag-Woche bis zur Vier-Tage-Woche. Die Beschäftigten können dabei selbst entscheiden, welches Teilzeitmodell sie bevorzugen. Teilzeitarbeit wird momentan von zwölf Beschäftigten in Anspruch genommen. Einer der Mitarbeiter arbeitet alternierend drei Tage in der einen und vier Tage in der nächsten Woche.
- Flexi-Time: Jeder Mitarbeiter kann bei Happy grundsätzlich wählen, wann er oder sie arbeitet. Bei einigen Tätigkeiten sind der Flexibilität jedoch „natürliche“ Grenzen gesetzt. Während die Online-Programmierer fast grenzenlos flexibel arbeiten können, müssen die Trainer in der Kernzeit von 10 Uhr bis 16.45 Uhr – während die Kurse laufen – vor Ort anwesend sein. Ein Trainer hat jedoch nur ca. drei bis vier Tage in der Woche Unterricht, sodass die restlichen Tage flexibel gestaltet werden können. Die Smoothies sind ebenfalls teilweise in ihrer Flexibilität eingeschränkt. Sie müssen ihre Arbeit im Team so organisieren, dass zwischen 9 Uhr und 17 Uhr das Telefon durchgängig besetzt ist. Einige der Smoothies beginnen ihre Arbeit bereits um 8.30 Uhr, während andere nicht vor 12 Uhr anfangen zu arbeiten.
- Heimarbeit: Anträge auf Heimarbeit sind bei Happy grundsätzlich willkommen, sofern die Tätigkeit keine Präsenz vor Ort erforderlich macht. Einige Mitarbeiter aus der Online-Programmierung arbeiten z.B. bis zu drei Tage auf regulärer Basis zu Hause. Die Kosten, die durch die Benutzung des Telefons oder des Internets entstehen, werden von der Firma getragen.
- Komprimierte Arbeitswoche: Die Verteilung der regulären 38 Stunden pro Woche auf weniger Arbeitstage stellt ebenfalls ein häufig genutztes Angebot von Happy dar. Das Unternehmen ist solchen Lösungen gegenüber offen, auch wenn lange Arbeitszeiten generell nicht erwünscht sind. Drei Mitarbeiter arbeiten 38 Stunden in vier Tagen.
- Jahreskonten: Jahreskonten kommen bei Happy dann zum Einsatz, wenn ein Beschäftigter zusätzlichen unbezahlten Urlaub anstrebt. Auch diese Form der Arbeit wird im Unternehmen sehr begrüßt. Eine Mitarbeiterin hat sich auf diesem Weg 24 zusätzliche Urlaubstage im Jahr „gekauft“, um die Ferienzeit komplett mit ihren Kindern verbringen zu können. Die Bezahlung erfolgt in solchen Fällen auf jährlicher Basis.

Happy versteht sich bei der Gestaltung der Arbeitszeiten grundsätzlich als „can do“-Unternehmen, was bedeutet, dass individuelle Arbeitszeitwünsche nicht als unmöglich abgelehnt werden. Koordinatoren und Geschäftsführung sind in hohem Maße darum bemüht, die Wünsche der Beschäftigten zu realisieren. Das Unternehmen ist stolz darauf, noch nie einen Flexibilisierungswunsch eines Mitarbeiters ausgeschlagen zu haben.

Die Abstimmung zwischen individuellen und betrieblichen Interessen erfolgt im Rahmen des „Selbstmanagements“, das von jedem Mitarbeiter erwartet wird.

Die Kollegen sprechen sich untereinander ab und vereinbaren ihre An- und Abwesenheiten. Das Ergebnis dieser Abstimmungen wird dann den Teamkoordinatoren mitgeteilt, die auf dieser Basis die wöchentlichen Arbeitspläne schreiben. Kann ein Mitarbeiter aus Krankheitsgründen oder anderen wichtigen Gründen seinen Arbeitsplan nicht einhalten, wird innerhalb des Teams eine neue Lösung gefunden, was nach allgemeiner Einschätzung im Unternehmen noch nie größere Probleme erzeugt hat.

Flexibles Arbeiten zieht sich bei Happy durch das gesamte Unternehmen hindurch. Auch das Topmanagement arbeitet flexibel. Die Geschäftsführerin arbeitet z.B. in einer komprimierten Arbeitswoche von vier Tagen. Der CEO und Unternehmensgründer arbeitet einen Vormittag in der Woche in der Schule seiner Tochter, um den Schülern beim Lesen zu helfen. Beide sehen sich in hohem Maße dem Prinzip verpflichtet, „mit gutem Beispiel“ voranzugehen. Das Topmanagement signalisiert damit, dass flexibles Arbeiten bei Happy integraler Bestandteil der Unternehmenskultur und folglich erwünscht und akzeptiert ist.

Die flexiblen Arbeitsmöglichkeiten wurden bei Happy Mitte der 90er Jahre eingeführt, als das Unternehmen weniger als 20 Beschäftigte hatte. Zu dieser Zeit war eine Mitarbeiterin schwanger geworden, und man suchte nach Lösungen, um sie im Unternehmen halten zu können. Angestoßen durch die positive Erfahrung, die in diesem Fall gesammelt werden konnten, wurden die Angebote zur Work-Life Balance später auf alle Beschäftigten übertragen.

#### *Angebote für Mutter und Vater nach der Geburt eines Kindes*

Weitreichend sind auch die spezifischen Angebote, die Mutter und Vater nach der Geburt ihres Kindes in Anspruch nehmen können. Sie gehen bei Happy weit über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus.

- Mutterschaftsurlaub wird für sechs Wochen bei vollem Gehalt und für weitere sechs Wochen bei 50 Prozent des Gehalts gewährt. Danach greifen die gesetzlichen Mindeststandards von 100 Pfund pro Woche (etwa 150 Euro) bis zur 26. Woche.
- Vaterschaftsurlaub wird entsprechend den gesetzlichen Vorgaben für zwei Wochen, jedoch bei voller Weiterzahlung des Gehalts gewährt.
- Adoptionsurlaub kann jeweils für drei Wochen bei voller Bezahlung und drei Wochen bei 50 Prozent des Gehalts in Anspruch genommen werden.

Neben diesen Angeboten bietet Happy als betriebliches Zusatzangebot eine Reihe anderer Abwesenheitsoptionen an, z.B.:

- Freistellungen für Notfälle in der Familie: Abwesenheit zur Versorgung von Familienangehörigen („dependency leave“: drei Tage im Jahr, Abwesenheit bei Todesfällen in der Familie („compassionate leave“): individuell festgelegt, nach Absprache.
- Zunehmender Jahresurlaub: Jedem Mitarbeiter wird ein Jahresurlaub von 22 Tagen gewährt, der sich mit jedem Jahr der Betriebszugehörigkeit um einen Tag verlängert (bis zu 30 Tagen).

- Bezahlte „sabbaticals“: Nach sechs Jahren Tätigkeit im Unternehmen erhält jeder Mitarbeiter einmalig einen Monat bezahlten Sonderurlaub, der nach den individuellen Wünschen gestaltet werden kann.
- Lokale Unterstützung.

Neben seiner internen Orientierung sieht sich Happy auch in der Rolle, als aktives Mitglied in der Kommune aufzutreten. Im Rahmen dieses Engagements werden ca. 25 Prozent des Gewinns in der Kommune reinvestiert. Unter dem Stichwort „Einen Tag im Monat“ kann jeder Mitarbeiter bei Happy einen Tag im Monat für eine ehrenamtliche Tätigkeit in der Kommune freigestellt werden. Um den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, die Arbeit in der Kommune zu unterstützen, hat Happy eine „Zeitbank“ von 100 Tagen eingerichtet, von der die Beschäftigten Zeitanteile beantragen können, wenn sie sich in der Kommune engagieren. Diese Zeit soll überwiegend für sozial nützliche Projekte verwendet werden, die sowohl der Kommune wie auch dem Unternehmen Vorteile bringen.

Ein Beispiel für ein solches Projekt ist die Unterstützung einer sozialen Einrichtung beim Einsatz von Computertechnologien. Das Projekt kann sich dabei von der Analyse über den Aufbau einer Datenbank bis hin zur Qualifizierung der Beschäftigten und der Erstellung einer Web Page erstrecken.

### **Effizienz der Work-Life-Balance-Maßnahmen**

Happy kann insgesamt als Unternehmen charakterisiert werden, das nicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern auf eine langfristige Orientierung zum Nutzen der Stakeholder – Beschäftigten, Kunden und Zulieferer. Mit dieser Strategie lehnt sich das Unternehmen an Forschungsergebnisse an, nach denen Firmen mit Weitblick langfristig erfolgreicher sind als Firmen, die in kurzfristigen Zeiträumen denken.

Investitionen in Work-Life Balance werden bei Happy als hochgradig vorteilhaft für alle Seiten betrachtet: für das Unternehmen, die Kunden und die Beschäftigten.

Als Vorteile für das Unternehmen werden genannt:

- Reduzierte Rekrutierungs- und Qualifizierungskosten. Die Personalfluktuation lag in den letzten drei Jahren bei insgesamt acht Prozent, was ungefähr der Hälfte des Branchendurchschnitts entspricht.
- Hohe Attraktivität als Arbeitgeber: Über das Internet haben sich bisher ca. 2 000 Bewerber listen lassen, die sich um einen Arbeitsplatz bei Happy bemühen.
- Hohe Motivation bei den Beschäftigten. Die hohe Motivation der Beschäftigten geht mit niedriger Abwesenheit der Mitarbeiter einher.
- Längere und zusätzliche Arbeitstage: Als Ergebnis der flexiblen Arbeitszeiten konnten die Öffnungs- und Geschäftszeiten ausgedehnt werden. Da ein Mitarbeiter es vorzieht, samstags zu arbeiten, können nun auch an diesem Tag Kurse stattfinden, was früher nicht der Fall war.
- Bessere Kundenorientierung: Als längerfristiger Effekt guter Arbeitsbedingungen wird festgestellt, dass die Belegschaft insgesamt entspannter und zufriedener ist, was für den Kunden eine bessere Lernatmosphäre bedeutet.

Als Vorteile für die Kunden werden genannt:

- Das Gefühl, als Kunde und nicht als „Nummer“ behandelt zu werden
- Zufriedene und respektvolle Zusammenarbeit mit den Happy-Trainern
- Kommunikation mit einem effizienten und motivierten Team bei Happy
- Gute und freundliche Betreuung
- Schnellere Antwortzeiten
- Längere Öffnungs- und Erreichbarkeitszeiten.

Als Vorteile für die Beschäftigten werden genannt:

- Flexibilität
- Freiheit, über die Arbeitszeiten selbst zu entscheiden
- Personalbewertung nach Leistung und nicht nach absolvierten Stunden
- Behandlung als „ganze Person“ und nicht nur als „Arbeitskraft“
- Zufriedenheit mit der Arbeit und hohe Motivation
- Starkes Loyalitäts- und Identifikationsgefühl mit dem Unternehmen
- Weniger Stress
- Glücklichere Familien und mehr Freizeit.

Dass die Beschäftigten von Happy in hohem Maße mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind, belegen auch die folgenden Aussagen von Mitarbeitern:

„I’m not made to feel disloyal or guilty about requesting flexibility in my work hours at Happy. It is seen as something that might benefit the company.“

„As a single parent I really appreciate the support and flexibility Happy provides me with. This allows me to work full time whilst still being around for my children if they need me.“

„It’s the place to work for parents! It’s so flexible and accommodating with regard to family needs.“

Um die Zufriedenheit der Beschäftigten regelmäßig zu überprüfen, werden bei Happy vier-mal im Jahr sogenannte „Happy checks“ durchgeführt, d.h. Befragungen in der Belegschaft, die das Meinungsbild der Beschäftigten über ihre Arbeitssituation erheben.

#### *Preise für soziales Engagement und fachliche Qualität*

Happy hat als relativ kleines Unternehmen eine Vielzahl von Preisen und Auszeichnungen gewonnen, die deutlich machen, dass das hier praktizierte Unternehmensmodell eine hohe soziale Qualität mit hoher fachlicher Qualität und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit verbinden kann. Zwischen 1999 und 2004 hat Happy insgesamt 21 Preise gewonnen. Die wichtigsten sind:

- 2004 Winner – IT Trainer of the Year (Donna Wheeler)
- Winner, 2001 IT Training Company of the Year, Institute of IT Training
- 2003: Family Friendly Employer of the Year, Joint Winner (Parents at Work)
- Parents at work Employer of the Year (SE Region) 2001
- Winner 2000 Training Product of the Year, Institute of IT Training
- First IT Training Company to Achieve Gold Standard, June 1999, Institute of IT Training

### **Einordnung des Falls in den britischen Kontext**

Happy stellt das positive Beispiel eines Unternehmens dar, dem es gelungen ist, soziale Orientierung und Familienfreundlichkeit aktiv in langfristig wirksame Unternehmensvorteile zu überführen. Besonders bemerkenswert und innovativ sind die Angebote zur Arbeitszeitflexibilisierung. Die Arbeitszeiten sind durchgängig individualisiert, wobei die Beschäftigten in sehr hohem Maße die Freiheit haben, über ihre Arbeitszeiten selbst zu entscheiden. Vom Unternehmen wird lediglich erwartet, dass die bei den „Trainern“ und „Smoothies“ bestehenden Präsenzzeiten eingehalten werden. Zeiten, in denen keine Präsenz von Seiten des Kunden gefordert ist, können frei verwendet werden. Dieser großzügige Flexibilisierungsansatz trägt dabei nicht nur zur Zufriedenheit der Beschäftigten bei. Er wird auch vom Unternehmen als in hohem Maße wünschenswert und vorteilhaft beschrieben. Mit diesem Ansatz verfolgt Happy einen für ein britisches Unternehmen ungewöhnlichen Weg. Es weist die sonst in Großbritannien bestehenden Standards wie z.B. Lange-Stunden-Kultur gezielt zurück und zeigt eine Alternative auf, die der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit anderer Unternehmen in nichts nachsteht.

### **Penguin Group**

Penguin UK ist ein in hohem Maße sozial orientiertes Unternehmen, das Familienpolitik als Teil eines übergreifenden Diversity-Ansatzes versteht, der tief in der Kultur des Unternehmens verankert ist.

### **Das Unternehmen**

Penguin ist einer der weltweit führenden englischsprachigen Verlage – Nummer eins in Großbritannien, Australien, Neuseeland und Indien sowie Nummer zwei in den USA und Kanada. Das Produktspektrum der Penguin Group umfasst:

- Klassische Literatur
- Populäre Literatur
- Kinderbücher
- Das gesamte Buchprogramm von Dorling Kindersley (seit 2000 Teil den Penguin Group)
- E-books

- Kommerzielle Filme von Geschichte bis hin zu wissenschaftlichen Themen
- Eine Bibliothek mit digitalen Bildern zu vielfältigen Themen.

Penguin wurde 1936 von Allen Lane aus der Motivation heraus gegründet, bezahlbare Bücher anzubieten. In den ersten zwölf Monaten nach seiner Gründung durchlief das Unternehmen eine rasante Entwicklung. Die ersten Paperbacks wurden für Pfennigbeträge verkauft. Von den traditionellen Verlagen wurde diese Entwicklung mit Misstrauen beobachtet, da man die Gefahr sah, dass der bestehende Markt von den günstigen Büchern unterlaufen werden könnte. Der neue Verlag verkaufte im ersten Jahr seiner Geschäftstätigkeit drei Millionen Bücher. 1937 bezog Penguin neue Räumlichkeiten. Die nachfolgenden Jahre waren durch schnelles Wachstum und Akquisitionen gekennzeichnet. 1970 wurde Penguin von Pearson, einer internationalen Mediengruppe, übernommen und durchlief große strukturelle Veränderungen. Mit der Ernennung von Peter Mayer zum CEO wurde 1978 ein neuer flexibler Stil in Herausgeberschaft, Marketing und Produktion eingeführt, der dem Unternehmen einen neuen Wachstumsschub einbrachte.

In den 80er und 90er Jahren übernahm die Penguin Group eine Reihe von Verlagen, darunter Frederick Warne, Michael Joseph und Hamish Hamilton. 1996 wurde Anthony Forbes Watson zum neuen Geschäftsführer von Penguin UK ernannt, und im selben Jahr erwarb Penguin die Mehrheitsanteile von Rough Guide, einem Verlag, der auf Reise- und Musikbücher spezialisiert ist. Im Mai 2000 übernahm Watson Dorling Kindersley und ist seither Geschäftsführer für beide Unternehmen.

Penguin UK ist ein Verlag mit hoher wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit. Die Umsätze konnten in den letzten Jahren kontinuierlich gesteigert werden, im Jahr 2003 um 2,6 Prozent. Im Bereich der Non-Fiction-Literatur ist die Penguin Group mit einem Anteil von 11,6 Prozent Marktführer in Großbritannien.

Penguin ist es dabei gelungen, eine Vielzahl von Bestsellern zu produzieren, was erhebliche Wachstumsimpulse gebracht hat. Im Jahr 2003 waren 61 Titel in den Nelson BookScan Top 15, einer britischen Bestsellerliste von Büchern, vertreten (gegenüber 45 im Vorjahr).

Die Penguin Group ist mit Niederlassungen in allen englischsprachigen Regionen und Ländern der Erde vertreten.

Sie beschäftigt insgesamt über 7000 Mitarbeiter, davon 1300 in Großbritannien.

#### *Das Unternehmen im Überblick*

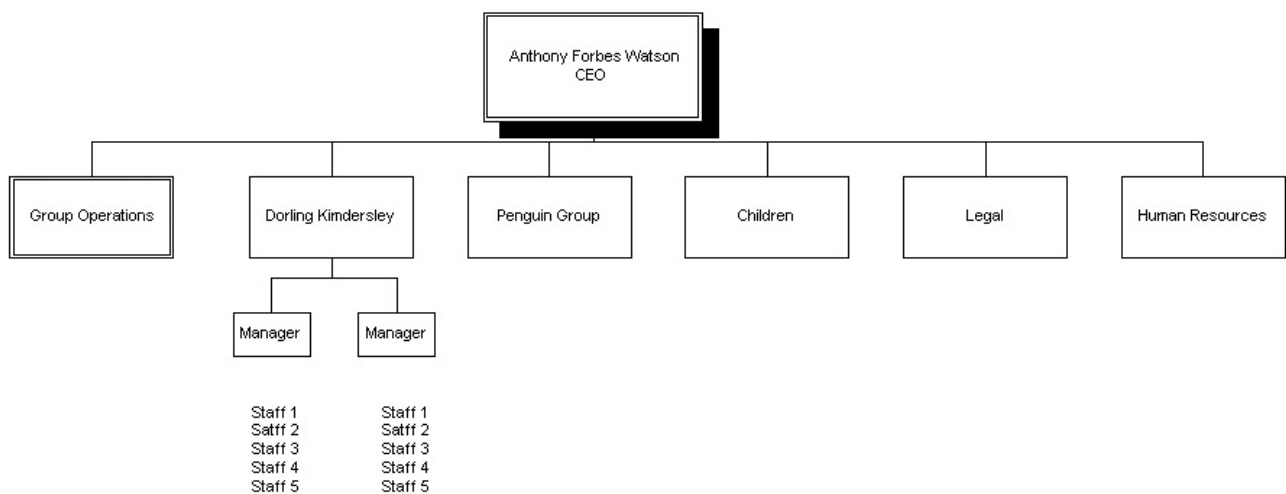
Branche	Buchverlag
Gründung	1936
Umsatz (2003)	838 Millionen Pfund (etwa 1,26 Milliarden Euro)
Zahl der Mitarbeiter	1 300 in Großbritannien, 7 000 weltweit



## Organisation

Die Organisation der Penguin Group hat sich mit der Entwicklung des Unternehmens stark verändert. Vor allem in den letzten Jahren wurden erhebliche Maßnahmen eingeleitet, um die Organisationsstruktur zu vereinfachen und die Leistung der Back-Office-Tätigkeiten zu erhöhen. Hierzu wurden die früher getrennten Verlagsdivisionen Penguin Press, Penguin General und Puffin zu einem neuen Bereich „Penguin Group“ zusammengeführt.

Die aktuelle Organisationsstruktur der Penguin UK stellt sich wie folgt dar:



Die Organisation ist mit insgesamt vier Ebenen (CEO, Direktor, Manager, Mitarbeiter) sehr flach. Diese Struktur entspricht dem traditionellen Grundverständnis des Unternehmens, ein offenes, auf persönlichen Beziehungen beruhendes, wenig hierarchisches Unternehmen zu sein.

Auf der Mitarbeiterenebene wird in Teams gearbeitet, wobei ein Team von jeweils vier bis fünf Personen für ein Buchprojekt zuständig ist.

### *Vielfältigkeit, Kreativität und Loyalität als wesentliche Elemente der Unternehmenskultur*

„Diversity refers to the human differences and make each one of us who we are.“

Die Organisationskultur der Penguin Group geht auf die paternalistische Grundorientierung des Unternehmens zurück, die durch den Unternehmensgründer Allen Lane von Beginn an im Unternehmen verankert wurde.

Die Philosophie von Allen Lane setzte dabei an drei zentralen Ideen an: Vielfältigkeit, Kreativität und Loyalität. Die Verwirklichung dieser drei Grundideen sollte zusammen mit der Herstellung einer angenehmen Arbeitsumgebung den Grundstein für kreatives und phantasievolles Arbeiten schaffen. Allen Lane legte darüber hinaus großen Wert darauf, sich um die persönlichen Belange der Beschäftigten zu kümmern und als Unternehmen Hilfe in Problemsituationen anzubieten.

Vor diesem Hintergrund setzte sich bei allen Beschäftigten der Penguin Group ein starkes Gefühl von Solidarität, Gleichheit und „Familie“ durch. Die Türen, auch zu den hochrangigen Managern des Unternehmens, stehen offen, was den Eindruck von gegenseitigem Vertrauen und einem positiven Klima in der gesamten Organisation vermittelt.

Das Verlagsgebäude ist durchgängig mit Kunstgegenständen und Bildern ausgestattet, die ebenso wie die schön gestaltete Cafeteria das Gemeinschaftsgefühl stärken sollen. Für die Gestaltung der Büros und das Arrangement der Kunstgegenstände wurde ein spezielles Team eingerichtet, aber alle Beschäftigten sind angehalten, sich an der Gestaltung der Innenräume des Unternehmens zu beteiligen.

### **Personal und Personalpolitik**

Das Klima in den Unternehmen der Penguin Group ist in hohem Maße durch den Diversity-Ansatz geprägt. Kennzeichen hierfür sind eine hohe Toleranz und Akzeptanz gegenüber unterschiedlichen Geschlechtern, Hautfarben, Nationalitäten sowie religiösen und sexuellen Orientierungen. Diversity wird bei Penguin aus drei Gründen als wichtig angesehen. Sie soll

- neue Chancen in einem sich verändernden Markt generieren,
- einen kreativen Prozess in Gang setzen und
- die Attraktivität des Unternehmens für jüngere, hoch qualifizierte Fachkräfte steigern.

Diese Orientierung spiegelt sich auch in der Personalpolitik wider. Die Penguin Group ist in hohem Maße darum bemüht, ihre internen Strukturen an die sich weiter ausdifferenzierende britische Bevölkerung anzupassen. Entsprechend findet sich ein buntes Bild von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die die Unterschiedlichkeit ihrer Lebensweisen, Wertorientierungen und kulturellen Prägungen deutlich nach außen vertreten.

Von den insgesamt 1300 Beschäftigten der Penguin Group in Großbritannien sind ca. 60 Prozent Frauen, acht Prozent gehören ethnischen Minderheiten an. Die Penguin Group UK verfügt zu 50 Prozent über weibliche Direktoren. Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei 36 Jahren.

Fachlich ist die Belegschaft in drei Gruppen unterteilt: kreative Mitarbeiter (häufig auch Künstler), administrative Mitarbeiter (Vertrieb, Marketing, Produktion) und Mitarbeiter im Lager. Größtes Kapital sind die kreativen Mitarbeiter, die durch zahlreiche Angebote an das Unternehmen gebunden werden sollen. Im Bereich dieser hoch qualifizierten Fachkräfte konzentriert sich die Penguin Group überwiegend auf die jüngere Generation, weshalb sie auch für Berufsanfänger offen ist.

Die Personalfuktuation liegt bei 14 Prozent, was zwar an sich ein hoher Wert ist; im Vergleich zu anderen Verlagen ist die Rate der Abgänge jedoch relativ gering. Die durchschnittliche Verweildauer im Unternehmen beträgt fünf Jahre.

## Spezifische Angebote zur Balance von Arbeit und Leben

Die Penguin Group bietet seit vielen Jahren ein umfangreiches Paket an „benefits“ für die Beschäftigten an, unter denen sich auch viele familienspezifische Angebote zur Balance von Arbeit und Leben finden. Familienfreundlichkeit wird bei der Penguin Group jedoch nicht als gesondertes Unternehmensziel betrachtet, sondern als Unteraspekt von Verschiedenheit und Gleichheit. Familien nehmen als Gruppe die gleiche Stellung wie andere Beschäftigtengruppen ein.

Bei den Work-Life-Balance-Angeboten des Unternehmens muss daher zwischen allgemeinen Angeboten für alle Beschäftigten und spezifischen Angeboten für Eltern unterschieden werden.

### *Work-Life-Angebote für alle Beschäftigten*

Work-Life-Angebote, die allen Beschäftigten angeboten werden, sind:

- „Sabbaticals“
- Peopleline Counseling
- Gleitender Übergang in die Rente
- Mitgliedschaft im Gesundheitsclub
- Private Krankenversicherung
- Bezahlte Abwesenheit für ehrenamtliches Engagement in kommunalen Einrichtungen & „Give As You Earn“
- Pensionsplan der Pearson-Gruppe

Die Angebote im Einzelnen:

- „Sabbaticals“ sind kurzfristig oder längerfristig nach individueller Absprache des Beschäftigten mit seinem oder ihrem Vorgesetzten möglich. Formale Vorgaben für Karriereunterbrechungen gibt es nicht. Es wird jeweils am individuellen Fall entschieden. Dieses Angebot wird jedoch in relativ geringem Maße in Anspruch genommen.
- Peopleline Counseling ist ein rund um die Uhr besetzter Telefon-Service für persönliche Beratung, der die Beschäftigten bei Schwierigkeiten im privaten oder beruflichen Leben unterstützt.
- Gleitender Übergang in die Rente: In den letzten sechs Monaten der Beschäftigung können angehende Pensionäre ihre Arbeitszeit auf vier Tage (in den letzten sechs Monaten) bzw. drei Tage (in den letzten drei Monaten) reduzieren, ohne Lohneinbußen in Kauf nehmen zu müssen.
- Mitgliedschaft im Gesundheitsclub: Die Penguin Group bietet allen Beschäftigten eine vergünstigte Mitgliedschaft in lokalen Gesundheitsclubs an.
- Die Beschäftigten können eine private Krankenversicherung abschließen, die zu 50 Prozent von Penguin bezuschusst wird.

- Die Penguin Group unterstützt die ehrenamtliche Tätigkeit ihrer Beschäftigten, indem sie ihnen die Möglichkeit einräumt, drei Tage im Jahr bei voller Bezahlung abwesend zu sein, um solchen Tätigkeiten nachzugehen. Diese Angebote sind eng verknüpft mit dem Pearson-Plan „Give As You Earn“, bei dem das Unternehmen Spenden von Mitarbeitern zu einem Betrag von 40 Pfund aufstockt (etwa 60,15 Euro).
- Der Pensionsplan der Pearson-Gruppe ist eine betriebliche Altersversicherung, die jedem Beschäftigten beim Eintritt in die Rente entweder als Einmalzahlung oder als monatliche Zusatzrente gewährt wird.

### *Work-Life-Angebote für Familien*

Work-Life-Angebote, die speziell zur Unterstützung der Familie angeboten werden, sind:

- Mutterschaftsurlaub
- Vaterschaftsurlaub
- Elternurlaub (parental leave) als zusätzliche Option für Eltern
- Sonderurlaub aus familiären Gründen (compassionate leave)
- Finanzielle Unterstützung der Kinderbetreuung (Childcare Allowance).

Die Angebote im Einzelnen:

- Mutterschaftsurlaub: Für Frauen, die länger als ein Jahr bei der Penguin Group beschäftigt sind, geht das betriebliche Angebot zur Bezahlung weit über die gesetzlichen Regelungen hinaus. Möglich sind 52 Wochen Abwesenheit (wie gesetzlich vorgesehen). Die Beschäftigten können dabei zwischen zwei Optionen wählen. Option eins: 20 Wochen volles Gehalt und zehn Wochen halbes Gehalt, Option zwei: 24 Wochen volles Gehalt und zwei Wochen halbes Gehalt. Danach die gesetzlich festgelegten 100 Pfund pro Woche. Arbeitnehmerinnen, die weniger als ein Jahr bei Penguin beschäftigt sind, erhalten die ihnen gesetzlich zustehende Mindestleistung von 100 Pfund pro Woche. Betriebliche Sonderregelungen zum bezahlten Mutterschaftsurlaub werden bei Penguin seit über 20 Jahren angeboten.
- Auch beim Vaterschaftsurlaub werden die gesetzlichen Mindestvorgaben bei der Penguin Group weit überschritten. Während die gesetzliche Regelung nur eine Freistellung von zwei Wochen vorsieht, bietet Penguin vier Wochen Abwesenheit bei voller Bezahlung an. Die Freistellung kann jederzeit während des ersten Jahres nach Geburt des Kindes in Anspruch genommen werden und nicht nur während der ersten acht Wochen.
- Elternurlaub (parental leave) kann entsprechend der gesetzlichen Mindestvorgaben für bis zu 13 Wochen pro Kind unbezahlt in Anspruch genommen werden (bei Zwillingen 26 Wochen). Er muss im Block von mindestens einer Woche genommen werden und darf vier Wochen im Jahr nicht überschreiten.
- Sonderurlaub aus familiären Gründen (compassionate leave) kann jeder Arbeitnehmer beantragen, der kranke Kinder, Eltern oder einen kranken Partner zu Hause hat. Möglich sind bis zu 15 Arbeitstage im Jahr bei voller Weiterzahlung des Gehalts.

- Die Penguin Group bietet unter dem Stichwort Childcare Allowance eine finanzielle Unterstützung der Kinderbetreuung an. Die maximale Höhe der Bezahlung beträgt 86,87 Pfund pro Woche (etwa 130,63 Euro). Die Zahlungen sind gestaffelt. Den Höchstbetrag erhalten Beschäftigte mit einem jährlichen Einkommen unter 22 400 Pfund (etwa 33 684 Euro). Bei zunehmendem Einkommen sinken die Raten auf 75 Prozent bzw. 50 Prozent. Beschäftigte mit einem Einkommen von über 28 073 Pfund (etwa 42 215 Euro) jährlich erhalten keinen Zuschuss. Die Zahlungen enden mit dem fünften Lebensjahr des Kindes.

Neben den auf die Work-Life Balance ausgerichteten Angeboten bietet das Unternehmen traditionell auch eine Vielzahl von „benefits“ an, die finanzieller oder eher allgemeiner Natur sind. Hierzu zählen:

- Kostenlose Mängelexemplare für die Mitarbeiter und vergünstigte Einkaufsmöglichkeiten für Penguin-Bücher
- Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
- Profit Sharing im Rahmen des Pearson Profit Share Plan, der allen Beschäftigten der Penguin- und Pearson-Gruppe die Möglichkeit bietet, ihr jährliches Einkommen um ca. fünf Prozent zu steigern
- Bonuszahlungen für alle Mitarbeiter auf Grundlage der jährlichen Leistungsfähigkeit der gesamten Gruppe.
- Angebote zur Arbeitszeitflexibilisierung

Neben diesen sozialpolitisch und finanziell orientierten Angeboten spielen Angebote zur Arbeitsflexibilisierung bei Penguin eine vergleichsweise geringe Rolle. Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit werden zwar angeboten, sie werden jedoch nur von sieben Prozent der Belegschaft in Anspruch genommen. Die Penguin Group zielt insgesamt auf Vollzeiterwerbsarbeit. Den langjährigen Mitarbeitern kommt die Penguin Group jedoch durch individuelle Sonderlösungen bei ihren Flexibilisierungswünschen entgegen.

### **Effizienz der betrieblichen Work-Life-Balance-Leistungen**

Die Sozialleistungen der Penguin Group werden nicht streng nach Kosten-/Nutzensichtspunkten bewertet. Es werden jedoch grobe Schätzungen vorgenommen, die die ökonomische Wirkung bewerten. Die jährlichen Kosten für den Mutterschaftsurlaub werden im Unternehmen auf ca. 400 000 Pfund geschätzt (etwa 601 503 Euro).

Diesen Kosten stehen die finanziellen Vorteile gegenüber, die auf die Sozialleistungen zurückgeführt werden. Die krankheitsbedingte Abwesenheitsrate ist mit zwei Prozent sehr niedrig. Die Rückkehrerquote von Frauen aus dem Mutterschaftsurlaub liegt mit 99 Prozent sehr hoch. Der in Anspruch genommene Mutterschaftsurlaub beträgt im Durchschnitt sechs Monate, was eine schnelle und leichte Reintegration in den Arbeitsprozess ermöglicht.

Vor einigen Jahren wurde eine detailliertere Kosten-/Nutzenanalyse durchgeführt, die belegt, dass der Nutzen die Kosten deutlich übersteigt. Dennoch wird von dem Vorstand und den Vorstandsvorsitzenden betont, dass die betrieblichen Maßnahmen nicht nur unter diesen Aspekten bewertet werden. Sie sind wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur und werden von keiner Seite im Unternehmen in Frage gestellt.

Die folgenden Zitate zeigen, dass die Beschäftigten von Penguin in hohem Maße mit den Work-Life-Balance-Angeboten des Unternehmens zufrieden sind:

„I have just returned to work part time from maternity leave. I was off for around seven months and was paid at my full time rate for six of those. Everyone I spoke to on my maternity leave was impressed with how generous the paid period was. As my husband was not working, my salary gave us the opportunity to relax and spend some time together as a family over this important early stage in our baby's life.“

„When I told my manager that I would like to return part time, she was very supportive and we have come to an agreement that I hope will work for both of us. I am now back at work part time and can't believe how supportive everyone in the team has been – making sure I leave on time to pick up my baby and being aware of my other commitments.“

„Having recently joined Penguin I was surprised at the number of benefits I'm entitled to. I qualify for childcare allowance, 20 days' paternity leave and the private medical insurance scheme, all of which is a great assurance when you're a father. On top of that, it is possible for me to work flexitime to fit around childcare. There is also a compassionate leave policy which you are not penalised for using.“

### **Einordnung des Falls in den britischen Kontext**

Die Penguin Group ist mit ihrer starken Orientierung auf Sozialleistungen für die Beschäftigten ein für eine britische Firma ungewöhnliches Unternehmen. Flexible Arbeitsformen spielen hier anders als in anderen britischen Vorreiterunternehmen von Work-Life Balance in Unternehmen kaum eine Rolle. Demgegenüber geht die Penguin Group beim Mutter- und Vaterschaftsschutz weit über die gesetzlichen Vorgaben hinaus. Dieser Ansatz charakterisiert die Penguin Group eindeutig als „good-practice“-Unternehmen in der Familienpolitik, auch – oder gerade weil – familienpolitische Maßnahmen nicht gesondert, sondern als integraler Bestandteil des übergreifenden Diversity- und Egalitätsansatzes behandelt werden. Damit steht nicht nur die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, sondern allgemeiner die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben auf der Tagesordnung.

## **Royal Bank of Scotland**

Die Royal Bank of Scotland ist ein internationaler Finanzdienstleister, der durch einen neuen Ansatz der Arbeitszeitflexibilisierung als Vorreiterunternehmen in der Work-Life Balance gilt.

### **Das Unternehmen**

Die Royal Bank of Scotland hat in den letzten Jahren durch interne Entwicklung und Akquisitionen einen enormen Wachstumsprozess durchlaufen. Mit der Übernahme von NatWest im Jahr 2000, der größten Fusion in der Bankengeschichte Großbritanniens, ist sie zur fünftgrößten Bank weltweit und zweitgrößten Bank Großbritanniens aufgestiegen. Damit vollzieht die Royal Bank of Scotland einen Wandel vom regionalen Bankeninstitut zum internationalen Finanzdienstleister.

Das direkte Kundengeschäft der Gruppe umfasst die folgenden Dienstleistungssparten:

- Privatkundengeschäft (Retail Banking)
- Firmenkundengeschäft (Corporate Banking)
- Offshore Banking
- Online-Banking und E-Commerce (Retail Direct)
- Vermögensverwaltung (Wealth Management)
- Versicherungen.

Das inhaltliche Kerngeschäft der Royal Bank of Scotland Group konzentriert sich auf die beiden Großbanken Royal Bank of Scotland und NatWest. Darüber hinaus umfasst die Gruppe aber noch eine Vielzahl anderer Organisationen, die zur Diversifizierung des Dienstleistungsangebots beitragen:

- die Ulster Bank in Nordirland
- die Coutts Group, eine internationale Servicestelle im privaten Bankensektor
- die Direct Line, einen der bekanntesten Anbieter von Versicherungen und Finanzdienstleistungen
- die Citizens Financial Group mit Sitz in Rhode Island (USA)
- Churchill, einen führenden Anbieter von allgemeinen Versicherungen in Großbritannien
- Lombard, ein großes Finanzunternehmen.

Die gesamte Gruppe beschäftigt über 120 000 Mitarbeiter weltweit. Sie verfügt über mehr als 22 Millionen Privatkunden und 2277 Zweigstellen in Großbritannien.

Die globale Präsenz der Royal Bank of Scotland Group wird durch zahlreiche Büros in Europa, den USA und Asien hergestellt. Um den Wachstums- und Diversifizierungsprozess weiter zu forcieren, nutzt die RBS auch strategische Allianzen. So wurde z.B. ein Joint Venture mit Tesco (Tesco Personal Finance) gegründet, das Bankdienstleistungen für Supermärkte anbietet.

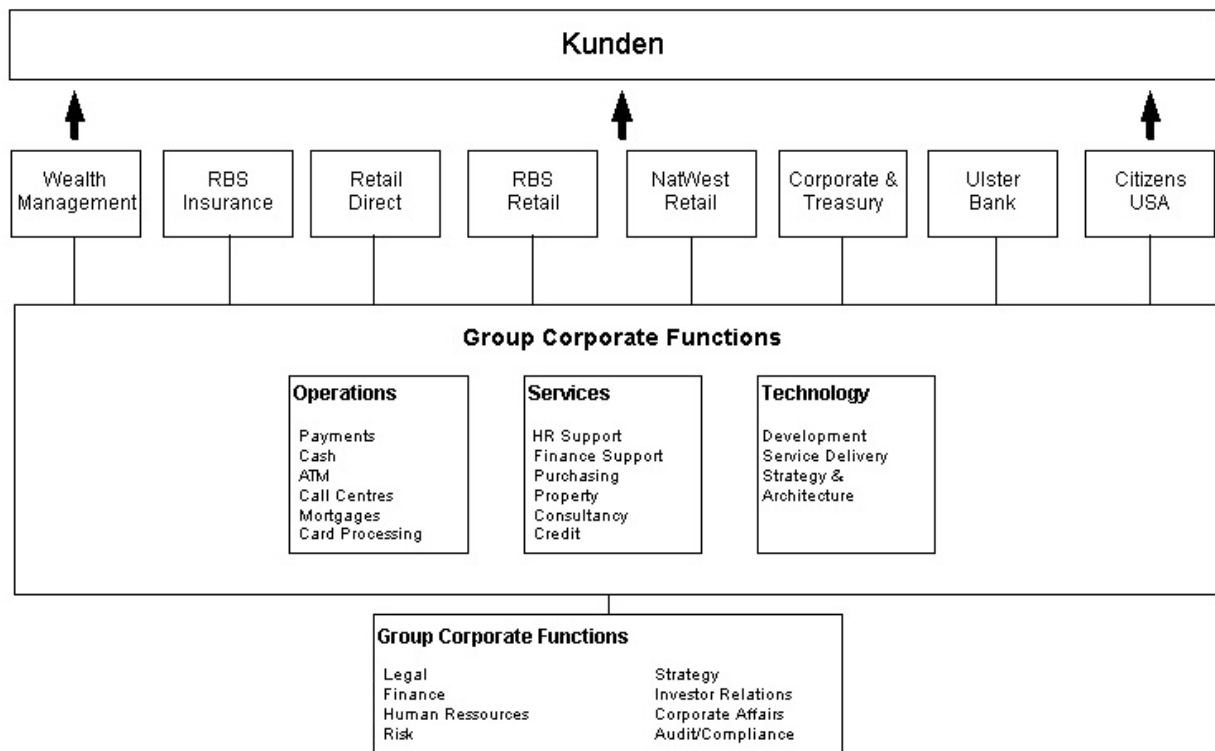
#### *Das Unternehmen im Überblick*

Branche	Finanzdienstleistungen
Gründung	1721
Umsatz (2003)	16,8 Milliarden Pfund (etwa 25,26 Milliarden Euro)
Zahl der Mitarbeiter	120 000 weltweit, 102 750 in Großbritannien

#### **Organisation**

Die Organisation der Royal Bank of Scotland Group untergliedert sich in acht kundenorientierte Divisionen, einen „Manufacturing“-Bereich und acht weitere zentrale Divisionen bzw. Unternehmensgruppen.

### Gruppenstruktur der Royal Bank of Scotland



Dieses Business-Modell wurde erst kürzlich in dieser Form entwickelt. Es basiert auf der zentralen Idee, die Aktivitäten mit direktem Kundenkontakt von den Aktivitäten ohne direkten Kundenkontakt zu trennen, um eine effizientere Arbeitsteilung zwischen den Unternehmenstätigkeiten herzustellen. Die Back-Office-Aktivitäten wurden in dem neugegründeten Bereich „Manufacturing“ gebündelt, der heute als „Maschinenraum“ der Gruppe gilt und in dieser Funktion interne Dienstleistungen für die kundenorientierten Vorgänge anbietet.

Der Manufacturing-Bereich der Royal Bank of Scotland beschäftigt 20 000 Mitarbeiter in 80 Niederlassungen in Großbritannien. Hier werden pro Woche 1,5 Millionen Kundenanrufe entgegengenommen, zwölf Millionen Änderungen in laufenden Kundenaufträgen vorgenommen und das größte Geldautomatennetzwerk in Großbritannien betrieben. Der Manufacturing-Bereich verfügt über drei Unternehmenszentren mit jeweils 400 bis 650 Arbeitsplätzen in London, Nordengland und Südengland.

Das neue Business-Modell der RBS wird als wesentliche Grundlage für die hohe Effizienz in der Bearbeitung von Aufgaben und Prozessen und als wesentlicher Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten gesehen.

### Personal und Personalpolitik

Die Belegschaft der Royal Bank of Scotland ist durch einen hohen Frauenanteil gekennzeichnet. 60 Prozent der Beschäftigten sind Frauen. Das durchschnittliche Alter der Beschäftigten liegt bei 35 Jahren.

Das Personal wird sowohl national wie auch international rekrutiert. Dabei versucht die RBS vor allem für jüngere hochqualifizierte Fachkräfte als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten.



Diese Zielgruppe zeichnet sich dadurch aus, dass sie immer weniger dazu bereit ist, in den festen Strukturen eines „nine-to-five“-Jobs zu arbeiten. Das Leben außerhalb der Arbeit und die Verfügung über ausreichend freie Zeit, um persönlichen Interessen und Entwicklungsmöglichkeiten nachzugehen, spielt entsprechend eine immer größere Rolle.

Der Ausstieg von neu eingestellten Mitarbeitern im ersten Jahr stellt für die Royal Bank of Scotland eine große Herausforderung dar. Um dieser Tendenz entgegenzuwirken, hat das Unternehmen einen neuen Work-Life-Balance-Ansatz entwickelt, der so konzipiert wurde, dass er den Interessen der Beschäftigten möglichst weit entgegenkommt und gleichzeitig auch die Unternehmensziele der RBS unterstützt.

### **Spezifische Angebote zur Balance von Arbeit und Leben – das „Yourtime“-Programm**

Die Umsetzung des neuen Ansatzes wurde im Jahr 2003 mit der Entwicklung des Programms „Yourtime“ angestoßen. Dreh- und Angelpunkt dieses Programms ist ein umfassendes Bündel neuer Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung. Diese beziehen sich zum einen auf die Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Arbeitsprozess („time at work policies“), zum anderen auf die Zeit außerhalb der Arbeit („time away from work policies“). Sie liegen in schriftlicher Form vor und werden allen Beschäftigten zugänglich gemacht.

#### *„Time at work policies“*

Im Paket „time at work policies“ bietet die Royal Bank of Scotland den Beschäftigten eine Vielzahl von neuen Flexibilisierungsmöglichkeiten ihrer Arbeit an. Dabei wird im Unternehmen zwischen so genannten „Kernpolitiken“ und „Nicht-Kernpolitiken“ unterschieden. Als Kernpolitiken werden Angebote bezeichnet, die in allen Geschäftsbereichen zum Einsatz kommen, Nicht-Kernpolitiken sind zusätzliche Angebote, die nur in einzelnen Bereichen angeboten werden.

#### **Kernpolitiken**

- Job Sharing
- Allmählicher Wiedereinstieg in das Arbeitsleben nach dem Mutterschaftsurlaub („phase back“)
- Teilzeitarbeit
- Variable Arbeitsstunden

#### **Nicht-Kernpolitiken**

- „compressed hours“: Verteilung der Arbeitszeit auf weniger Arbeitstage
- Heimarbeit
- Temporäre Arbeit
- Kurzfristige und langfristige Karriereunterbrechungen

Die „Politiken“ im Einzelnen:

- Job Sharing: Job Sharing zwischen zwei Arbeitnehmern wird bei RBS in zwei unterschiedlichen Varianten angeboten. Die Aufteilung einer Fünf-Tage-Arbeitswoche kann so erfolgen, dass eine Person drei Tage und die andere zwei Tage arbeitet oder beide arbeiten jeweils halbtags an fünf Tagen in der Woche.

- „Phase back“: Diese Arrangements sollen den Wiedereinstieg ins Arbeitsleben, z.B. nach dem Mutterschaftsurlaub, erleichtern. Sie sind auf drei Monate angelegt. In diesen drei Monaten wird die volle Arbeitskapazität schrittweise aufgebaut, bis die festgelegte Arbeitszeit erreicht ist. In der „phase back“-Phase wird das Gehalt in voller Höhe gezahlt.
- Teilzeitarbeit: Die Standardarbeitswoche der Royal Bank of Scotland Group ist auf 35 Stunden festgelegt. Wöchentliche Arbeitszeiten, die unter diesen 35 Stunden liegen, gelten als Teilzeit. Individuelle Teilzeitregelungen können von allen fest und befristet angestellten Mitarbeitern in Anspruch genommen werden.
- Variable Arbeitsstunden: Durch diese Regelung können die Arbeitnehmer ihre täglichen Anfangs- und Endzeitpunkte abweichend von der „nine-to-five“-Norm in Abstimmung mit ihren Vorgesetzten individuell festlegen. Möglich ist z.B. ein Arbeitsmuster, nach dem dreimal acht Stunden und zweimal 5,5 Stunden in der Woche gearbeitet wird.
- Komprimierte Stunden: Die Beschäftigten bei RBS können eine höhere Tagesleistung beantragen und damit ihre vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit auf weniger Arbeitstage verteilen. Die 35 Stunden können z.B. an drei oder vier erweiterten Arbeitstagen erbracht werden, oder der Beschäftigte arbeitet neun anstatt zehn Tage in zwei Wochen bei verlängerter Tagesarbeitszeit. Komprimierte Arbeitsstunden stellen aber kein verbrieftes Recht dar. Die Anträge können vom Unternehmen auch abgelehnt werden.
- Heimarbeit: Heimarbeit kann von allen Beschäftigten beantragt werden, sofern die Art der Tätigkeit einer solchen Regelung nicht entgegensteht. Wird Heimarbeit vom Unternehmen bewilligt, gilt die Devise, dass Heimarbeiter genauso behandelt werden wie die Beschäftigten vor Ort.
- Temporäre Arbeit: Sie wird in einigen Unternehmensbereichen angeboten, die keiner genauen Terminplanung unterliegen. Es handelt sich hierbei um eine Art von Teilzeitarbeit, die gezielt zur Bewältigung von Hochphasen im Arbeitsanfall eingesetzt wird.
- Kurzfristige und langfristige Karriereunterbrechungen: Kurzfristige Karriereunterbrechungen von sechs bis 13 Wochen können alle Beschäftigten beantragen, um eine längere Reise anzutreten, Kurse zu besuchen oder Angehörige zu betreuen. Langfristige Karriereunterbrechungen bis zu drei Jahren können beantragt werden. Anspruchsberechtigt sind Mitarbeiter, die in dem Jahr, in dem der Anspruch geltend gemacht wird, mindestens zwei Jahre bei der RBS gearbeitet haben.

Die Angebote für flexibles Arbeiten sind nicht direkt auf Mütter und Väter bezogen, sondern werden allen Beschäftigten in der RBS-Gruppe zugänglich gemacht.

### „Time away from work policies“

Unter dem Stichwort „time away from work policies“ bündelt die Royal Bank of Scotland die Angebote, die sich auf die Zeit außerhalb des Arbeitsprozesses beziehen. Dieses Angebot zielt in erster Linie auf die Verbesserung der Work-Life Balance für Mütter und Väter. Es umfasst daneben aber auch andere Freistellungsangebote.

Verbesserung der Work-Life Balance für Mütter und Väter

- Mutterschaftsurlaub
- Adoptionsurlaub
- Vaterschaftsurlaub
- Elternurlaub („parental leave“) als zusätzliche Option für Eltern.

Zusätzliche Freistellungsmöglichkeiten

- Urlaub für die Betreuung von Angehörigen
- Sonderurlaub in speziellen Fällen
- Altersteilzeit („winding down to retirement“).

Bei den Angeboten zur Verbesserung der Work-Life Balance gehen die betrieblichen Leistungen der RBS beim Mutterschafts-, Adoptions- und Vaterschaftsurlaub zum Teil weit über die gesetzlichen Mindestregelungen (100 Pfund pro Woche, etwa 150 Euro) hinaus. Beim Elternurlaub entsprechen die Leistungen den gesetzlichen Mindestvorgaben.

Die Angebote im Einzelnen:

- Mutterschaftsurlaub: Die Regelungen der RBS-Gruppe zum Mutterschaftsurlaub sehen vor, dass Frauen in den ersten sechs Wochen über die gesetzlichen Bestimmungen von 100 Pfund pro Woche hinaus ihr reguläres Gehalt zu 90 Prozent weitergezahlt bekommen. In der siebten bis 26. Woche bezahlt das Unternehmen eine reduzierte Rate von 102,80 Pfund (etwa 154,59 Euro) pro Woche. Danach können entsprechend der gesetzlichen Regelung 26 zusätzliche Wochen unbezahlter Mutterschaftsurlaub in Anspruch genommen werden.
- Adoptionsurlaub: wird für 26 Wochen bezahlt und für weitere 26 Wochen unbezahlt angeboten. Die Höhe des Entgelts in den ersten 26 Wochen entspricht der des bezahlten Mutterschaftsurlaubs.
- Vaterschaftsurlaub: Die Royal Bank of Scotland Group bietet zehn Tage bezahlten Vaterschaftsurlaub nach der Geburt oder der Rückkehr des Kindes aus dem Krankenhaus an, bei voller Weiterzahlung des Gehalts.
- Elternurlaub (parental leave): Arbeitnehmer, die ein Jahr kontinuierlich für die RBS-Gruppe gearbeitet haben, sind entsprechend der gesetzlichen Vorgaben berechtigt, 13 Wochen unbezahlten Elternurlaub pro Kind bis zum fünften Lebensjahr des Kindes oder fünf Jahre nach der Adoption (bei behinderten Kindern bis zum 18. Lebensjahr) in Anspruch zu nehmen. Das Maximum des jährlichen Elternurlaubs pro Kind liegt bei vier Wochen.

Die zusätzlichen Freistellungsmöglichkeiten – Urlaub für die Betreuung von Familienangehörigen, Sonderurlaub in speziellen Fällen und Altersteilzeit – werden jeweils durch individuelle Absprachen zwischen Arbeitnehmer und Management festgelegt.

Mit der Umsetzung des Yourtime-Programms verfolgt die RBS insgesamt die folgenden Ziele:

- Verbesserung der Angebote für die Beschäftigten zur Anpassung der Arbeitsbedingungen an ihre persönlichen Umstände
- Reduzierung der Abgänge von neuereinstellten Mitarbeitern
- Reduzierung der krankheitsbedingten Fehlzeiten
- Verbesserung der Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen
- Verbesserung der Mitarbeitermotivation
- Steigerung der Attraktivität für qualifizierte Fachkräfte.

#### *Kaskadenförmige Umsetzung und Ergebnisse des Programms*

Die Umsetzung des Yourtime-Programms erfolgte zunächst noch nicht im gesamten Unternehmen. Sie war vielmehr in zwei Phasen unterteilt. In der Phase eins wurden zwei Pilotprojekte durchgeführt, die die Funktionalität der neuen Arbeitsformen in der Praxis erproben sollten. In der Phase zwei war im Anschluss an die erfolgreiche Evaluation dieser Projekte die Übertragung auf weitere Bereiche der Organisation geplant.

Die Pilotprojekte wurden im Manufacturing-Bereich – in den beiden Service-Zentren Glasgow und Milton Keynes – initiiert. Flexible Arbeitsformen wurden in diesem Bereich eingeführt, um die Auslastung der Computerkapazität zu erhöhen, die Verfügbarkeitszeiten für Kunden über die traditionellen Zeiten von neun bis 17 Uhr hinaus zu erhöhen und den steigenden Bedürfnissen der Beschäftigten nach flexibler Arbeit entgegenzukommen.

Die Beschäftigten in den beiden Service-Zentren konnten zwischen zwei Formen flexibler Arbeit wählen:

- Vier-Tage-Woche bei komprimierten Arbeitsstunden (dreimal neun und einmal acht Stunden) mit wechselnden freien Tagen in jeder Woche oder
- gestaffelte Arbeitsstunden (fünfmal sieben Stunden mit wechselnden Anfangs- und Endzeiten).

Die Einführung des neuen Arbeitszeitmodells im Manufacturing-Bereich erfolgte auf freiwilliger Basis. Denjenigen Arbeitnehmern, die nicht in komprimierten Arbeitsmustern arbeiten wollten, wurden die gestaffelten Arbeitsstunden als Alternative angeboten.

Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel für komprimierte Arbeitsstunden in einem Team aus fünf Mitarbeitern im Manufacturing-Bereich (die Zahlen 1-4 in der Tabelle markieren jeweils unterschiedlichen Tagesarbeitszeiten bei den gestaffelten Arbeitsstunden, z.B. von sieben Uhr bis 15 Uhr (1), von acht Uhr bis 16 Uhr (2) usw.):

	Woche 1					Woche 2					Woche 3					Woche 4				
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Mo	Di	Mi	Do	Fr
Anne	Frei	1	2	3	4	4	Frei	1	2	3	3	4	Frei	1	2	2	3	4	Frei	1
Mark	1	Frei	1	1	1	1	1	Frei	1	1	1	1	1	Frei	1	1	1	1	1	Frei
Helen	2	2	Frei	2	2	2	2	2	Frei	2	2	2	2	2	Frei	Frei	2	2	2	2
Tim	3	3	3	Frei	3	3	3	3	3	Frei	Frei	3	3	3	3	Frei	3	3	3	3
Susan	4	4	4	4	Frei	Frei		4	4	4	Frei	4	4	4	4	4	Frei	4	4	4

Durch die gezielte Umverteilung der Arbeitsstunden nach diesem Modell konnte die RBS das Ziel umsetzen, ein Team mit fünf Personen an vier Arbeitsplätzen zu konzentrieren, wodurch die Anzahl der Computerarbeitsplätze verringert bzw. die Auslastung der Arbeitsplätze pro Tag erhöht wurde.

Die Teams wurden aus Personen mit ähnlichen Qualifikationen zusammengesetzt, die sich im Arbeitsprozess gegenseitig ersetzen konnten. Sie wurden in enger Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten, den Teammanagern und den Abteilungsleitern gebildet. Die Mitarbeiter wurden zunächst nach ihren Arbeitspräferenzen gefragt. Auf Basis dieser Angaben wurden von den Teammanagern anschließend die Arbeitspläne entwickelt und mit den Mitarbeitern abgestimmt. Einige der Beschäftigten arbeiten abweichend zum „Standardmodell“ in einer Drei-Tage-Woche bei noch längeren Tagesarbeitszeiten. Die folgende Tabelle stellt exemplarisch einen Arbeitsplan für eine Arbeitseinheit im Manufacturing-Bereich dar:

		<b>Mo</b>	<b>Di</b>	<b>Mi</b>	<b>Do</b>	<b>Fr</b>
<b>Teammanger</b>	Lorraine		9	9	9	8
<b>Gruppe 1</b>	David		9	9	9	8
	Katie	8		9	9	9
	Tom	9	8		9	9
	Ken	9	9	8		9
	Frances	9	9	9	8	
<b>Gruppe 2</b>	Chris	9	9	9	8	
	Kerry	9	9	9		8
	Anne	12			11	12
<b>Andere</b>	Claire	7	7	7	7	7
<b>Summe Std.</b>		72	60	60	61	62

Um den Pilotcharakter des neuen Arbeitszeitmodells zu unterstreichen, wurde denjenigen Personen, die sich für die komprimierten Arbeitsstunden entschieden hatten, ein Rückkehrrecht in ihre früheren Arbeitsstrukturen eingeräumt.

### **Effizienz der Maßnahmen zur Balance von Familie und Arbeitswelt**

Die Vorteile des neuen Arbeitszeitmodells wurden sowohl für das Unternehmen wie auch für die Beschäftigten sehr positiv evaluiert. Konkrete Erfolge waren:

- Erweiterung der Nutzung der vorhandenen PC-Kapazität um zehn bis 14 Prozent
- Reduzierung krankheitsbedingter Abwesenheiten um drei Prozentpunkte
- Reduzierung von bezahlten Überstunden um sieben Prozent
- erhebliche Produktivitätssteigerung
- Verlängerung der Verfügbarkeits- und Anwesenheitszeiten für die Kunden
- Umverteilung der Arbeit in den Kundenzentren (administrative Arbeit morgens und abends, in der Zeit dazwischen Arbeit für den Kunden)
- höhere Mitarbeiterzufriedenheit
- erhöhte Attraktivität der Servicezentren
- verbesserte Reputation als Arbeitgeber.

Von den Beschäftigten wurden der zusätzliche freie Tag in der Woche und das lange Wochenende (vier Tage) einmal im Monat als positive Effekte genannt. Die freien Tage trugen zur Verbesserung der Work-Life Balance und zur Reduzierung der Kinderbetreuungskosten bei. Das neue Arbeitsmodell stärkte zudem das Verantwortungsgefühl der einzelnen Mitarbeiter und die Bereitschaft, sich gegenseitig zu vertreten. Die Teamarbeit wurde als deutlich verbessert und die Arbeitsmoral als wesentlich höher angesehen.

Die beiden Pilotprojekte waren so erfolgreich, dass komprimierte und gestaffelte Arbeitsformen seit September 2003 in weiteren 13 Servicezentren eingeführt werden. Zum Ende des Jahres 2003 arbeiteten insgesamt 1233 Beschäftigte in komprimierten Arbeitsstunden. 1052 Mitarbeiter arbeiteten in alternativen flexiblen Arbeitsformen, was insgesamt 61 Prozent der Belegschaft in den Kundenservicezentren entspricht. Im Jahr 2004 sollen die neuen Arbeitsformen auch in die Unternehmenszentren („corporate centres“) eingeführt werden.

Die RBS betrachtet den Wandlungsprozess durch diese Ersterfolge jedoch noch lange nicht als abgeschlossen. Es besteht vielmehr Einigkeit darüber, dass die Umsetzung von Arbeitsflexibilisierung und Work-Life Balance im Gesamtunternehmen nur im Rahmen eines langfristig angelegten kulturellen Veränderungsprozesses erfolgen kann, der alle Akteure des Unternehmens, insbesondere auf der mittleren Managementebene, einbezieht. Zur Unterstützung dieses Prozesses werden von den beteiligten Schlüsselpersonen aus den Pilotprojekten laufend Präsentationen im Manufacturing-Bereich durchgeführt, die darauf zielen, weitere Promotoren für das neue Arbeitszeitmodell zu erschließen. Darüber hinaus wurde von der zentralen Human-Resource-Abteilung – die zusammen mit den lokalen HR-Bereichen die Einführung der neuen Arbeitsformen steuert – eine Kommunikationsstrategie entwickelt, die die Ergebnisse des Yourtime-Programms regelmäßig an alle Bereiche des Unternehmens verteilt:

- Den Managern in den einzelnen Bereichen werden praxisnahe Fallstudien zur Verfügung gestellt, die sie davon überzeugen sollen, dass unterschiedliche Arbeitsweisen erfolgreich sein können.
- Die Schlüsselbotschaften des Programms und seiner Ziele werden allen Beschäftigten durch Intranet, interne Unternehmensmagazine und eine Beratungsstelle im Human-Resource-Bereich zugänglich gemacht.
- Jeder Geschäftsbereich soll einen Business Champion benennen, der den jeweiligen Bereich im neuen Programm vertritt, um sicherzustellen, dass die Unternehmenspolitik der Gruppe an die lokalen Anforderungen der einzelnen Bereiche angepasst wird.
- Jede neue Politik wird unterstützt durch ein Factsheet für Beschäftigte und Manager, das zusätzliche Informationen über die Auswirkungen flexibler Arbeitsformen auf die bestehenden Arbeitsverträge liefert.
- Information über Angebote und Factsheets wird durch das Intranet und durch den Human-Resource-Bereich ermöglicht.

### **Betriebliche Hilfen bei der Kinderbetreuung**

Die RBS-Gruppe fühlt sich in hohem Maße Eltern mit Kindern gegenüber verpflichtet und bietet daher eine Reihe von unterstützenden Dienstleistungen auch in der Kinderbetreuung an, um die Work-Life Balance zu verbessern. Im Rahmen des „RBS Select“-Plans haben Eltern z.B. die Möglichkeit, einen Teil ihres Gehalts gegen einen Kinderbetreuungsgutschein zu tauschen, der die Kinderbetreuung zu reduziertem Preis (zehn Prozent günstiger) anbietet. Dieses Angebot gilt für eine Reihe von Kinderbetreuungseinrichtungen, mit denen die RBS in engem Kontakt steht. Die Eltern können sich aus dem vorhandenen Angebot eine geeignete Kinderbetreuungsstätte aussuchen. Die zehnpromtente Preisreduzierung der Kinderbetreuung wird von den Kinderbetreuungseinrichtungen als Mengenrabatt angeboten. Voraussetzung dafür, dass Eltern von diesem Angebot profitieren, ist die Teilnahme am RBS-Select-Plan, für den sich jeder Mitarbeiter bewerben kann. Der RBS-Select-Plan umfasst neben der finanziellen Unterstützung der Kinderbetreuung auch noch weitere Angebote wie Einkaufsgutscheine, Gesundheitsvorsorge, Unfall- und Krankenversicherung, zusätzliche Altersversorgung, vergünstigter Erwerb von Firmenfahrzeugen und Erwerb von zusätzlichen Urlaubsansprüchen.

Für die direkte Unterstützung von Eltern hat die RBS eine Reihe von Beratungseinrichtungen geschaffen. „HRdirect“ ist eine Telefon-Hotline, die Linienmanager und Mitarbeiter in allen Fragen der Personalpolitik und -entwicklung berät (z.B. über Anwendung und Konsequenzen der Mutterschafts- und Vaterschaftsangebote). „HelpDirect“ ist ein Mitarbeiterunterstützungsprogramm (Employee Assistance Program), für dessen Umsetzung eine Beratungseinrichtung geschaffen wurde, die Eltern mit Informationsmaterial zu Elternschaft und Kinderbetreuung versorgt. Eltern können sich hier über die Lösung konkreter Kinderbetreuungsprobleme beraten lassen. HelpDirect verteilt daneben auch eine Liste der lokalen Kinderbetreuungseinrichtungen.

Die RBS denkt darüber hinaus auch über die Einrichtung einer eigenen betrieblichen Kinderbetreuungseinrichtung nach. Im Zuge des geplanten Umzugs zum Flughafen von Edinburgh ist die Eröffnung einer Kinderkrippe für 70 Kinder vorgesehen.

### **Lokale Aktivitäten der RBS**

Im Rahmen der betrieblichen Corporate Responsibility führt die Royal Bank of Scotland Group eine Vielzahl von Aktivitäten in Zusammenarbeit mit kommunalen Einrichtungen durch. Im Rahmen dieser Aktivitäten werden Projekte mit lokalen Trägern unterstützt und gesponsert. Daneben bietet die Gruppe ihren Beschäftigten die Möglichkeit, sich in lokalen Angelegenheiten zu engagieren, entweder in Form von ehrenamtlicher Arbeit oder durch Spenden an kommunale Einrichtungen und Gruppen. Die Spenden, die z.B. im Rahmen der sogenannten „Community Cashback Awards“ eingenommen wurden, sind bisher etwa 5000 Organisationen, z.B. Schulen, Jugendgruppen und Spielgruppen zugute gekommen. Der Community Cashback Award sieht vor, dass die RBS für jede Spende eines Mitarbeiters, die über 250 Pfund (etwa 376 Euro) beträgt, den gleichen Betrag noch einmal zusteuert. Die Royal Bank of Scotland Group bietet ihren Mitarbeitern auch an, Spenden direkt von ihrem Bruttolohn, d.h. vor Steuern, abzuziehen und den Betrag dann zu verdoppeln. Auf diesem Wege wurden im Jahr 2003 circa acht Millionen Pfund (etwa 12 Millionen Euro) an soziale Einrichtungen gespendet.



### **Einordnung des Falls in den britischen Kontext**

Die Royal Bank of Scotland Group stellt den Fall eines Großunternehmens dar, das unter den Stichworten Arbeitsflexibilisierung und Work-Life Balance einen weitreichenden Wandel vollzieht. Als ein aktives Unternehmen, das sich auch in der Arbeitgeberinitiative „Employers for Work-Life Balance“ engagiert, nutzt die RBS das Instrumentarium der Work-Life Balance, um die Interessen der Beschäftigten gezielt mit denen des Unternehmens (Verbesserung von Produktivität, Kapazitätsauslastung und Kundenorientierung) in Einklang zu bringen.

Der Schwerpunkt der aktuellen Work-Life-Balance-Maßnahmen liegt dabei eindeutig auf der Arbeitsflexibilisierung. Die neuen flexiblen Arbeitsformen werden dabei nicht als Muss, sondern als freiwillige Option für die Beschäftigten angeboten, die damit die Möglichkeit haben, zwischen verschiedenen Arbeitsmustern zu wählen. Bei den spezifischen Angeboten für Eltern geht die RBS zum Teil weit über die gesetzlichen Mindeststandards hinaus, weshalb sie insgesamt als „good-practice“-Fall betrieblicher Work-Life Balance zu kennzeichnen ist.

### **2.6 Zusammenfassung: Aktive Entwicklung von Angeboten der Work-Life Balance durch die Unternehmen**

Großbritannien galt mit seinem gering regulierten, nicht-interventionistischen Sozialstaatsmodell lange Zeit als familienpolitischer Nachzügler. Die Familie wurde hier eher als Privatangelegenheit angesehen, und Familienpolitik war hauptsächlich auf die Reduzierung von Armut ausgerichtet. Die Anpassung der Sozialstandards in Großbritannien wurde maßgeblich angetrieben durch europäische Empfehlungen und Richtlinien, so zum Beispiel zum Mutterschutz (92/85/EWG), zum Elternurlaub (96/34/EG) und zur Kinderbetreuung (92/241/EWG). Durch die Work-Life-Balance-Kampagne im Jahr 2000 soll der Anschluss an die Sozialstandards anderer europäischer Länder hergestellt werden. Das Thema der Work-Life Balance wird seither in einer breiten öffentlichen Debatte thematisiert, an der sich neben den Regierungsinstanzen auch Unternehmen, Gewerkschaften und Vertreter aus der Wissenschaft beteiligen.

#### *Staatliche Politikansätze*

Im Rahmen dieser nachholenden Entwicklung wurde 2003 ein neues Gesetzespaket aufgelegt, das erstmals umfassende Rechte für Eltern festschreibt. Eltern haben hierdurch das Recht, Arbeitszeitflexibilisierung und Teilzeitarbeit zu beantragen. Mit den neuen gesetzlichen Regelungen wurden die Leistungen zum Mutterschutz erheblich ausgebaut. Auch Väter haben nun erstmals das Recht, bezahlten Vaterschaftsurlaub in Anspruch zu nehmen. Neu eingeführt wurden auch Steuererleichterungen für Familien, die einkommensabhängig gestaltet sind. Auch in der Kinderbetreuung zeichnen sich in den vergangenen Jahren deutliche Veränderungen ab. Mit der „Child Care Strategy“ versucht die Regierung, die seit langem bestehende Lücke in den Kinderbetreuungsplätzen zu schließen und die Qualität des Kinderbetreuungsangebots zu verbessern. Im Vergleich zu den „good practice“-Ländern Frankreich und Dänemark liegen die staatlichen Leistungen sowohl beim Mutterschutz wie auch bei der Kinderbetreuung jedoch immer noch auf einem niedrigeren Niveau.

### *Unternehmensstrategien*

Ziel der Work-Life-Balance-Kampagne ist es, die eingeleiteten Maßnahmen in enger Partnerschaft mit den Unternehmen umzusetzen. Eine Reihe von Vorreiterunternehmen setzen die Instrumente der Work-Life Balance auch bereits aktiv ein, um Vorteile gegenüber Wettbewerbern zu erzielen. Der Schwerpunkt in den Work-Life-Balance-Maßnahmen liegt dabei eindeutig auf der Arbeitszeitflexibilisierung. Die Unternehmen setzen dieses Instrument ein, um der „Langen-Stunden“-Kultur entgegenzuwirken und kürzere Arbeitszeiten umzusetzen. Aufgrund des geringen staatlichen Angebots bei den Sozialleistungen bieten die Unternehmen im Rahmen ihrer Work-Life-Balance-Politik daneben auch ergänzende betriebliche Angebote zum Mutterschafts- und Vaterschaftsurlaub. Bei der Kinderbetreuung verhalten sie sich demgegenüber sehr zurückhaltend.

### *Rahmenbedingungen in Großbritannien und unternehmerische Lösungen*

Inwieweit sind die Lösungsansätze in den Fallstudien geeignet, die Balance zwischen Familie und Arbeitswelt zu unterstützen?

Kennzeichnend für die britischen Fallbeispiele ist, dass aufgrund gering ausgebauter staatlicher Leistungen und finanzieller Transfers die untersuchten Unternehmen mehr Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt machen, vor allem im Bereich der Arbeitszeiten und Freistellungen kommen die untersuchten Unternehmen ihren Mitarbeitern entgegen. Die Lösungen in den Unternehmen ändern jedoch an anderen Aspekten der Balance von Familie und Arbeitswelt nur wenig: So sind die Kinderbetreuungsmöglichkeiten im Vergleich zu anderen europäischen Staaten nach wie vor eher gering ausgebaut und relativ teuer. Nur etwa 34 Prozent der Kinder unter drei Jahren und 60 Prozent der Kinder zwischen drei und sechs Jahren besuchen vornehmlich private Kinderbetreuungseinrichtungen – deutlich unter dem Niveau Dänemarks und Frankreichs. Die Kosten der Kinderbetreuung pro Stunde sind annähernd so hoch wie der Stundenlohn bei Geringverdienern.

### 3 Frankreich: Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit

Die französische Entwicklung der Balance von Familie und Arbeitswelt unterscheidet sich von Entwicklungen in anderen europäischen Staaten vor allem durch die gesetzliche Reduzierung der Arbeitszeit auf 35 Stunden. Darüber hinaus wird Frankreich zusammen mit den Ländern Skandinaviens als das EU-Mitgliedsland bezeichnet, in dem sich der Staat und die öffentliche Hand am stärksten familienpolitisch engagieren (Veil 2003, Ehmman 1999). Familienpolitik gilt hier in erster Linie als Angelegenheit des Staates. Dabei hat sich in jüngster Zeit die Perspektive auf Familienpolitik verändert: weg von der geburtenfördernden Familienpolitik – einer „Politik des dritten Kindes“ – hin zu einer Neuordnung der finanziellen Unterstützungsleistungen und Ansätzen einer Gleichberechtigung von Männern und Frauen im Beruf („Egalité professionnelle“).

Frankreich zählt insgesamt 59,34 Millionen Einwohner. 54 Prozent der Erwerbstätigen sind Frauen. Vor allem die Beschäftigungsquote von Frauen mit Kindern ist hoch: Rund 50 Prozent der Mütter mit Kindern bis zu zwei Jahren (32 Prozent in Vollzeit, 17 Prozent in Teilzeit) und 62 Prozent der Mütter mit Kindern bis 15 Jahren (40 Prozent in Vollzeit, 22 Prozent in Teilzeit) arbeiten. Die Erwerbsarbeit von Frauen wird durch die Geburt von Kindern nur kurz unterbrochen. Dies wird auch ermöglicht durch die flächendeckende Bereitstellung von Ganztagskindergartenplätzen, durch die Vorschule, die schon mit dem dritten Lebensjahr beginnt, und durch Ganztagschulen, die in Frankreich lange Tradition besitzen (Veil 2002). In keinem anderen europäischen Land ist die Betreuung von Kindern zwischen drei und sechs Jahren so ausgebaut wie in Frankreich (99 Prozent).

Die finanziellen Leistungen des Staates an Familien sind vielfältig und tragen in komplexer Weise den unterschiedlichen Situationen von Familien Rechnung.

Teilzeit spielt in Frankreich demgegenüber eine weniger bedeutende Rolle als in anderen Staaten: Dominierend ist die Vollzeiterwerbsarbeit. Nur rund ein Drittel der Erwerbstätigen Frauen arbeiten Teilzeit.

#### 3.1 Die Strategie der Regierung

Im Zentrum der französischen Arbeitsmarktpolitik der späten 90er Jahre stand – entgegen dem internationalen Trend – die Reduktion der gesetzlichen Arbeitszeit. Die Politik der Arbeitszeitreduzierung beruhte zunächst auf einer anreizbasierten, freiwilligen Reduktion der Arbeitszeit (Gesetz vom 11. Juni 1998). Mit den Aubry-Gesetzen aus dem Jahr 2000 wurden die Unternehmen dann schließlich verpflichtet, die Wochenarbeitszeit in Kooperation mit dem Staat und den Sozialpartnern auf 35 Stunden zu reduzieren. Die Maßnahmen waren nicht in erster Linie darauf ausgerichtet, die Balance zwischen Familie und Arbeitswelt zu erleichtern. Sie verfolgten vielmehr das Ziel, die Beschäftigung insgesamt zu erhöhen.

Die jetzige Regierung verfolgt einen anderen Kurs. Ziel ist eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit und die Steigerung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 39 Stunden.

In der Familienpolitik sind in den letzten 15 Jahren in Frankreich drei Hauptentwicklungen zu erkennen (vgl. Brossé-Verbriest und Wagner 2003, 17f.):

- Reform und Bündelung der Leistungen der staatlichen Sozialsysteme
- Ausbau der Kinderbetreuung
- Ausbau der finanziellen Unterstützung für Familien.

Im Ergebnis der von der Regierung initiierten Familienkonferenz 2003 wurden verschiedene Sofortmaßnahmen angekündigt. Im Wesentlichen handelte es sich um eine Bündelung und Straffung der bestehenden Leistungen in eine neue staatliche Unterstützungsleistung, die PAJE („Prestation d’Accueil du Jeune Enfant“).

### 3.2 Die gesetzlichen Rahmenbedingungen

In Frankreich stehen eine Reihe zeitlicher Freistellungsmöglichkeiten und eine Reihe finanzieller Leistungen für Eltern und Alleinerziehende mit Kindern zur Verfügung. Die Leistungen sind teilweise einkommensabhängig und decken unterschiedliche Lebensphasen des Kindes ab.

#### *Übersicht: Die Freistellungsregelungen in Frankreich*

Mutterschaftsurlaub	16 Wochen insgesamt, davon vor der Geburt sechs Wochen und zehn Wochen danach. Bei Mehrlingsgeburten und ab dem dritten Kind zusätzlich zwei Wochen davor oder danach. 84 Prozent steuerfreie Lohnersatzleistung während des Mutterschaftsurlaubs und Übernahme der Kosten der medizinischen Betreuung ab dem sechsten Schwangerschaftsmonat einschließlich Entbindung und Krankenhausaufenthalt von bis zu 30 Tagen für Mutter und Kind.
Vaterschaftsurlaub	Drei Tage bei Geburt, tarifvertraglich zusätzlich elf Tage bei steuerfreier Lohnersatzleistung von 84 Prozent
Elternzeit	Bis maximal zum dritten Geburtstag des Kindes für Väter oder Mütter, auch Teilung der Zeit möglich. Garantierte Arbeitsplatzrückkehr. Väter oder Mütter können Teilzeit beanspruchen (mindestens ein Fünftel Arbeitszeitreduzierung, mindestens jedoch 16 Stunden in der Woche). Keine Lohnersatzleistung.

Mutterschaftsurlaub kann sechs Wochen vor der Entbindung und zehn Wochen nach der Entbindung in Anspruch genommen werden. Dabei müssen mindestens vier Wochen vor der Geburt genommen werden. Mütter mit mehr als zwei Kindern können zwei Wochen zusätzlichen Mutterschaftsurlaub beanspruchen. Ab dem dritten Kind ist eine Freistellung von 26 Wochen möglich.

In besonderen Fällen wird der Mutterschaftsurlaub noch weiter verlängert, z. B. bei Mehrlingsgeburten oder wenn das Baby nach der Geburt mehr als sechs Wochen im Krankenhaus bleiben muss. Während des Mutterschaftsurlaubs werden 84 Prozent des Lohnes gezahlt, der aber nicht versteuert werden muss.

Der gesetzliche Vaterschaftsurlaub, der innerhalb von fünfzehn Tagen vor oder nach der Geburt genommen werden muss, beträgt drei Tage. Der Arbeitgeber gewährt dem Vater bei Geburt oder Adoption eines Kindes tarifvertraglich zusätzlich elf Tage Urlaub. Da der französische Staat tarifvertragliche Regeln als allgemeinverbindlich erklären kann, können die meisten Väter insgesamt 14 Tage Vaterschaftsurlaub nehmen. Dieser kann zusammen mit den drei Tagen genommen werden oder auch separat. Bei Mehrlingsgeburten erhöht sich der Anspruch auf 21 Tage. Der Vaterschaftsurlaub wird wie der Mutterschaftsurlaub durch den Staat bezahlt.

Nach dem Mutterschutz kann jeder Arbeitnehmer, Frau oder Mann, Erziehungsurlaub beantragen. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, den Arbeitsplatz für die Zeit der Abwesenheit freizuhalten. Alternativ kann auch die Arbeitszeit reduziert werden. Die Reduzierung muss mindestens 20 Prozent betragen, die Arbeitszeit darf aber 16 Stunden in der Woche nicht unterschreiten.

Elternzeit oder alternativ die Teilzeitarbeit kann zweimal verlängert werden und endet spätestens am dritten Geburtstag des Kindes (bei Adoptionen drei Jahre nach Aufnahme des Kindes). Am Ende des ersten Jahres kann der Arbeitnehmer Elternzeiten oder seine Teilzeitarbeit entweder verlängern oder Elternzeit in Teilzeitarbeit umwandeln. Er muss seinen Arbeitgeber mindestens einen Monat vor Ablauf des ursprünglich vorgesehenen Urlaubs davon in Kenntnis setzen.

Elternzeit wird beim ersten Kind nicht bezahlt. Einkommensabhängig kann der Arbeitnehmer aber eine so genannte Erziehungsbeihilfe beantragen, die von der Familienkasse gezahlt wird.

Freistellungen für die Betreuung kranker Kinder werden nicht gewährt.

Die finanziellen Leistungen des Staates beschränken sich aber nicht nur auf die Zeiten unmittelbar vor und nach der Geburt, sondern sie decken auch die Zeiten der Kindererziehung ab. Nachfolgend werden die wichtigsten finanziellen Leistungen skizziert.

*Überblick über staatliche Finanzleistungen an Familien*

„Prestation d’Accueil du Jeune Enfant“ (PAJE)	Für neugeborene Kinder nach dem 01.01.2004, ersetzt eine Reihe der bisher geltenden Beihilfen und Pauschalen
„Allocation de Rentrée Scolaire“ (ARS)	Beihilfen zum Schuljahresbeginn für Kinder zwischen sechs und 16 Jahren Einkommensabhängig
„Allocation Familiale“ (AF)	Kindergeld ab dem zweiten Kind Einkommensabhängige Zusatzförderung
„Complètement Familiale“	Familienergänzungsbeihilfe für Familien mit drei oder mehr Kindern zwischen drei und 21 Jahren Einkommensabhängig
Beihilfe für häusliche Betreuung	Beihilfe bei Krankheit oder Pflegebedürftigkeit des Kindes nach medizinischer Indikation
„Allocation Parent Isolé“ (API)	Beihilfe für Alleinerziehende nach Anzahl der Kinder Einkommensabhängig

Die neue „Prestation d’Accueil du Jeune Enfant“ (PAJE), die für alle Kinder gilt, die nach dem 1. Januar 2004 geboren sind, ersetzt eine Reihe von Pauschalen und Beihilfen. Die PAJE setzt sich aus drei Elementen zusammen:

- einer Einmalzahlung in Höhe von rund 800 Euro und einer einkommensabhängigen monatlichen Pauschale von maximal rund 160 Euro für jedes Kind.
- einer von der Anzahl der Kinder und dem Einkommen abhängigen dreistufigen monatlichen Pauschale für die Kinderbetreuung zwischen 75 Euro und 355 Euro, sofern mindestens ein Elternteil arbeitet.
- einer von der Anzahl der Kinder abhängigen monatlichen Pauschale für Eltern zwischen 125 Euro und 500 Euro. Die Pauschale wird gezahlt, wenn mindestens ein Elternteil Teilzeit arbeitet oder sich aus dem Berufsleben zurückzieht.

Zusätzlich können die folgenden finanziellen Leistungen in Anspruch genommen werden:

- Unterstützung zum Schuljahresbeginn: eine einkommensabhängige Beihilfe für Familien mit mindestens einem Kind im Alter zwischen sechs und 18 Jahren.
- Kindergeld: Das Kindergeld wird in Frankreich erst ab zwei Kindern gezahlt.
- Kleinkindbeihilfe: Ab dem fünften Schwangerschaftsmonat bis zum letzten Monat vor Vollendung des dritten Lebensjahres kann die Kleinkindbeihilfe beantragt werden, die einkommensabhängig ist und nur für ein Kind gezahlt wird, auch wenn die Familie mehrere Kinder hat.
- Familienergänzungsbeihilfe: wenn drei oder mehr finanziell abhängige Kinder in der Familie sind, alle Kinder über drei Jahre alt sind und bestimmte Einkommensobergrenzen nicht überschritten werden.

- Beihilfe für die häusliche Anwesenheit eines Elternteils: ist für Familien gedacht, deren Kind(er) besondere Pflege benötigen und in denen mindestens ein Elternteil gezwungen ist, die Berufstätigkeit zu unterbrechen oder in Teilzeit zu arbeiten. Die Beihilfe ist nicht kombinierbar mit Lohnersatzleistungen. Es sind keine Freistellungsmöglichkeiten vorgesehen.
- Beihilfe für allein Erziehende: Die monatliche Höhe der Zahlungen richtet sich neben dem Einkommen auch nach der Anzahl der zu betreuenden Kinder. Die Beihilfe kann mit anderen Beihilfen kombiniert werden.
- Daneben werden spezielle Beihilfen gewährt, die sich auf Kinder mit besonderen Bedürfnissen beziehen oder auf allein Erziehende, deren Partner keinen Unterhalt zahlt.

Frankreich bietet neben den direkten finanziellen Leistungen auch indirekte Leistungen über die Einkommensteuer an: Ehegatten und deren minderjährige Kinder werden dabei zusammen veranlagt und durch die Möglichkeit eines Familiensplittings ergänzt. Eine Besonderheit in diesem System stellt der sogenannte Familienquotient dar. Dieser basiert auf der Idee, dass das Gesamteinkommen der Familienmitglieder in einzelne Teile zerlegt wird. Der Familienquotient steigt mit der Anzahl der Familienmitglieder. Er kann aber auch durch andere Umstände erhöht werden, z.B. wenn die Erwerbsfähigkeit um mindestens 40 Prozent reduziert ist. Mit Hilfe dieses Familienquotienten soll die abzuführende Steuer auf die Steuerkraft des jeweiligen Haushaltes abgestimmt werden: Je größer die Anzahl der Mitglieder im Haushalt, desto geringer die Steuerlast. Darüber hinaus werden Steuervergünstigungen für die Betreuung von Kindern bis zum siebten Lebensjahr gewährt.

Im Ergebnis führt dieses System dazu, dass nur etwa 50 Prozent aller französischen Haushalte noch Lohn- und Einkommensteuer zahlen. Ab dem dritten Kind sind Eltern mit einem Durchschnittseinkommen de facto steuerfrei.

### **3.3 Angebote zur Kinderbetreuung**

In Frankreich besteht anders als in anderen Ländern ein Rechtsanspruch auf die außerfamiliäre Erziehung von Kindern zwischen zweieinhalb und sechs Jahren. Die Erziehung von Kindern im Vorschulalter wird politisch stark favorisiert und ist seit langem im nationalen Bildungswesen des Landes verankert.

Seit 1881 sind Vorschulen, die heutigen „écoles maternelles“, als Bestandteil der Kinderbetreuung fest etabliert. Die Vorschulen richten sich an Kinder ab zwei Jahren und erfreuen sich seit vielen Jahren eines wachsenden Zuspruchs. Nahezu alle Kinder zwischen drei und sechs Jahren und fast 35 Prozent der Kinder im Alter von zwei Jahren besuchen diese Einrichtung, bevor mit sechs Jahren die eigentliche Schulpflicht beginnt. Die Vorschule ist kostenlos. Den Kindern wird mittags eine warme Mahlzeit serviert.

In den 50er Jahren haben sich als Ergänzung hierzu die Kinderkrippen entwickelt. Die Kinderkrippen können tages-, aber auch stundenweise genutzt werden. 40 Prozent der Kinder in der entsprechenden Altersgruppe besuchen diese Einrichtungen, das sind zur Zeit rund 200 000 Kinder.

Der Unterricht beginnt in Frankreich um acht Uhr (um neun Uhr in der école maternelle) – die Mittagspause liegt zwischen 12 und 14 Uhr – und endet normalerweise um 16.30 Uhr. In den Schulen werden vor und nach der Schulzeit flankierende Betreuungsmöglichkeiten angeboten.

Das Kinderbetreuungssystem wird ergänzt durch Tagesmütter-Modelle. Wenn französische Eltern eine Tagesmutter („assistante maternelle“) anstellen, bezahlen sie nur ein Viertel der daraus entstehenden Kosten. Die Kosten der Sozialversicherung übernimmt der Staat, und die Aufwendungen sind steuerlich absetzbar.

### **3.4 Umsetzung der Familienpolitik**

In Frankreich ist die Umsetzung der Regelungen zur Balance von Familie und Arbeitswelt für die Unternehmen verbindlich. Neben den gesetzlichen Bestimmungen können diese verpflichtet werden, einzelne von den Sozialpartnern ausgehandelte tarifvertragliche Regelungen zu übernehmen. Die Kommunen sind demgegenüber für die Bereitstellung der Kindergärten verantwortlich. Die familienpolitischen Leistungen werden von der Familienkasse („Caisse Familiale“) koordiniert, die sich aus den Sozialabgaben der Unternehmen finanziert. Die Familienkasse ist eine regionalisierte Behörde mit Standorten in allen französischen Départements. Das Internetangebot der Familienkasse bietet umfassende Informationen und Hilfen für Eltern an.

### **3.5 Frankreich: Musterbeispiel einer erfolgreichen Familienpolitik?**

In Frankreich wird die Debatte beherrscht von Fragen der Arbeitszeitverkürzung mit dem Ziel, neue Arbeitsplätze zu schaffen. Demgegenüber rückt die Familienpolitik erst seit Kurzem wieder ins Zentrum des Interesses. Sie ist durch ein starkes staatliches Interesse der Regulierung eines eher konservativen Staates geprägt. Als Ergebnis dieses staatlichen Engagements wird Frankreich oft als „Musterbeispiel einer erfolgreichen Familienpolitik“ angesehen, der es gelungen ist, die Modernisierung der familiären Lebensverhältnisse mit den wirtschaftlichen, sozialen und demographischen Bedürfnissen des Landes in Einklang zu bringen (Kaufmann 1994). Kritisiert wird in Frankreich, dass

- Unternehmen kaum ihre Arbeitszeiten flexibilisiert haben
- die häuslichen Aufgaben hauptsächlich von Frauen wahrgenommen werden
- die Städte und Gemeinden bei der Kinderbetreuung ungünstige Öffnungszeiten anbieten.



## **Fallbeispiele**

### **AXA Groupe**

Der französische Finanzdienstleister bietet in seiner Zentrale Dienstleistungen für die Balance von Familie und Arbeitswelt.

#### **Das Unternehmen**

AXA ist ein weltweit operierender Versicherungskonzern mit selbstständigen Einheiten, die im Unternehmensverbund unter der Marke AXA agieren. Durch den rasanten Wachstumsprozess, der durch Fusionen und Zukäufe in Europa, Amerika, Afrika und Asien getragen wurde, wandelt sich der Konzern in Richtung eines internationalen Finanzdienstleisters.

Die AXA-Gruppe gehört mit 71,6 Milliarden Euro Umsatz heute zu den großen Versicherungsunternehmen mit weltweiter Bedeutung. Rund zwei Drittel des Umsatzes entfallen auf Lebensversicherungen, Sparpläne und zusätzliche Rentenversicherungsangebote und etwa ein Viertel auf Haftpflichtversicherungen. Der überwiegende Anteil der Umsätze wird in Frankreich generiert (23 Prozent) dicht gefolgt von Amerika, wo 21 Prozent der Umsätze erwirtschaftet werden.

AXA beschäftigt weltweit über 90 000 Mitarbeiter. Hinzu kommen 26 000 Mitarbeiter in den Verkaufsbüros, die als selbstständige Unternehmer tätig sind. Rund 62 Prozent der Aktien befinden sich in Streubesitz, rund fünf Prozent werden von den Mitarbeitern von AXA gehalten. Die restlichen Anteile sind im Besitz verschiedener Unternehmen, die teilweise oder ganz von AXA und seinen nationalen Unternehmen kontrolliert werden.

#### **Organisation**

Die Organisation der AXA-Gruppe ist in hohem Maße dezentralisiert. Die national operierenden Unternehmen der Gruppe haben große Freiheiten bei der Gestaltung ihrer Geschäftsprozesse. Nur wenige Bereiche sind der Unternehmensleitung in Paris vorbehalten:

- die Entwicklung der Marke AXA einschließlich des Marketings
- die Kapitalbildung
- die zentrale Steuerung (corporate governance) der Unternehmensgruppe.

### Das Unternehmen im Überblick

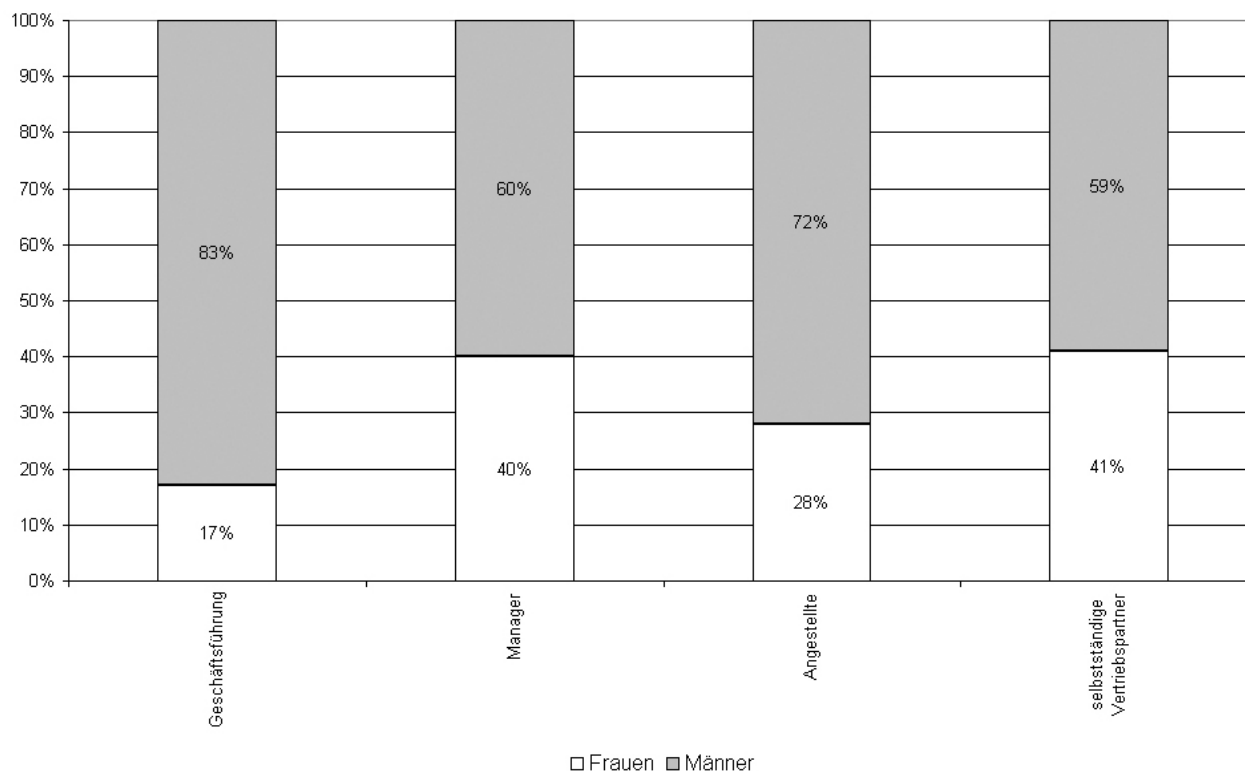
Branche	Finanzdienstleister
Gründung	1816
Umsatz (2003)	71,6 Mrd. Euro
Mitarbeiter	90 000 in der Gruppe 24 000 in Frankreich

### Personal und Personalpolitik

Zentrale Ziele der Personalpolitik bei AXA sind:

- „equal opportunity“ bei Rekrutierung, Bezahlung und Karrierechancen für alle Mitarbeiter ungeachtet ihres Alters, Geschlechts, ethnischen oder kulturellen Hintergrundes
- Anerkennung und Respekt der Diversität der Erfahrungen, Hintergründe und Leistungen der Mitarbeiter
- Integre Unternehmensführung auf der Grundlage des ethischen Kodex der AXA-Gruppe und Unterstützung der Partner, gleiche Prinzipien der Unternehmensführung zu übernehmen
- Klare Ablehnung und Verfolgung von Diskriminierung am Arbeitsplatz
- Förderung eines konstruktiven Dialoges zwischen allen Akteuren des Unternehmens
- Unterstützung bei der Herstellung einer gesundheitsfördernden Balance von Arbeit und Leben.

### Frauenanteil nach Führungsebenen in Europa



AXA hat traditionell einen hohen Frauenanteil – auch in Führungspositionen. In Europa liegt der Frauenanteil bei Managerpositionen bei 40 Prozent und auf Geschäftsführungsebene bei 17 Prozent. Weltweit sind diese Zahlen noch höher: 20 Prozent in der Geschäftsführung, 38 Prozent bei Managern, 40 Prozent bei den Angestellten und 60 Prozent bei den Vertriebspartnern sind Frauen.

Der Altersdurchschnitt des Personals ist mit über 40 Jahren relativ hoch. In Europa sind nur knapp über 4000 Mitarbeiter unter 25 Jahre alt, circa 20 000 Mitarbeiter sind jünger als 35 Jahre. Die durchschnittliche Dauer der Beschäftigung beträgt bei den Verwaltungsangestellten 14 Jahre, bei den Versicherungsmitarbeitern 11 Jahre.

Der Krankenstand liegt bei 4,67 Prozent konzernweit, wobei in Europa die Abwesenheit durch Krankheit und die gesetzliche Freistellungen durch Mutterschutz einen Anteil von 5,20 Prozent erreichen.

Aufgrund der schwierigen Lage im Versicherungsgeschäft hat AXA in den vergangenen Jahren die Anzahl seiner Mitarbeiter reduzieren müssen. Dies geschah zum Teil durch den Verkauf von Tochterunternehmen.

#### *Datenbankgestütztes Wissensmanagement zur Verbreitung guter Lösungen in der Unternehmensgruppe*

Aus der dezentralen Organisationsstruktur des Unternehmens ergibt sich das Problem, einheitliche Standards der Personalpolitik zu entwickeln, die in den einzelnen Unternehmen gelten sollen. AXA setzt dabei vor allem auf die weiche Durchsetzung unternehmensübergreifender Ziele. Als ein Instrument zur Vereinheitlichung der Standards entwickelt der Konzern seit April 2004 ein datenbankgestütztes Wissensmanagement, das gute Lösungen im Bereich der Personalpolitik und -führung im Konzern erfassen und verbreiten soll.

Die Daten, die der Personalpolitik des Konzerns zugrunde liegen, werden durch die jährliche Mitarbeiterbefragung SCOPE erhoben, die standardmäßig verschiedene Fragen zur Personalpolitik, -führung und zu Mitarbeiterbedarfen abdeckt. An dieser Befragung beteiligen sich zwei Drittel der Beschäftigten von AXA. Die Daten werden in der zentralen Personalabteilung des AXA-Konzerns gesammelt und aufbereitet. Die Personalabteilung nutzt dabei verschiedene Wege, um Informationen und Wissen über gute Lösungen in der Unternehmensgruppe zu verbreiten:

- Entwicklung gemeinschaftlicher Standards und benchmarkfähiger Leistungsvergleichskriterien der Personalpolitik, wobei die zentrale Personalabteilung auch eigene Benchmarkanalysen durchführt
- Identifikation „guter“ Lösungen der Personalpolitik in den einzelnen Unternehmen der Gruppe und Verbreitung dieser Lösungen über das Intranet
- Förderung des internen Wissensaustauschs zwischen den Leitern der Personalabteilungen in den dezentralen Unternehmen
- Organisation des externen Wissensaustauschs über Benchmarking mit Hilfe des „Corporate Leadership Council“
- Begleitung und Unterstützung der dezentralen Unternehmen bei der Umsetzung ihrer neuen Politiken (internes Consulting).

Der „Corporate Leadership Council“ ist ein internationales „Best-Practice“-Netzwerk von Großunternehmen unterschiedlicher Branchen zum Thema Humanressourcen. Er bietet seinen Mitgliedern Analysen und Evaluationen zu personalpolitischen Themen an (siehe auch unter [www.corporateleadershipcouncil.com](http://www.corporateleadershipcouncil.com)).

### **Normalarbeitszeit ist die Regel, aber Teilzeit ist möglich**

In Frankreich sind die Arbeitszeiten generell stärker reguliert als beispielsweise in Großbritannien. Hinzu kommt, dass neue Arbeitsformen durch gesetzliche und tarifliche Regulierungen zum Teil erschwert werden. Als Folge davon spielt Arbeitszeitflexibilisierung in französischen Unternehmen eine eher geringere Rolle.

Dies gilt auch für AXA, wo nur rund 13,5 Prozent der Beschäftigten Teilzeit arbeiten, konzernweit sind es rund 10,6 Prozent. Die Teilzeitmöglichkeiten sind dabei weitgehend auf Mitarbeiter beschränkt, die administrative Tätigkeiten ohne Führungsfunktion wahrnehmen. Auch Gleitzeit ist nicht in allen französischen Unternehmen üblich. AXA bietet diese Möglichkeit an, sofern sichergestellt ist, dass zumindest in den Hauptgeschäftszeiten die Anwesenheit und Funktionsfähigkeit der Organisationseinheiten gesichert ist.

Gleichwohl ist das Unternehmen offen für Teilzeit und geht auf Arbeitszeitwünsche der Arbeitnehmer ein. Dabei wird jedoch kein formaler Ansatz verfolgt, sondern die Arbeitszeiten für Teilzeit werden informell zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten ausgehandelt.

### **Spezifische Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt**

AXA zählt sich selbst nicht zu den Vorreitern einer dezidierten Politik zur Balance von Familie und Arbeitswelt. Vorrangiges Ziel der Unternehmensgruppe zum Zeitpunkt der Erhebung war die Konsolidierung der Geschäfte nach einem schwierigen Jahr 2003.

Der Vorstandsvorsitzende der AXA-Gruppe sieht in der Balance von Familie und Arbeitswelt jedoch ein wichtiges Aufgabengebiet für die zukünftige Personalpolitik. Um dies zu unterstreichen, verpflichtete sich das Unternehmen in seinem neu erarbeiteten Leitbild dazu, eine gesundheitsfördernde Work-Life Balance der Mitarbeiter zu unterstützen. Diese Akzentverschiebung ist nicht zuletzt auf die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen zurückzuführen, die deutlich gemacht haben, dass nach der Konsolidierung neue Ziele in der Personalpolitik verfolgt werden müssen.

Um die Balance von Familie und Arbeitswelt zu verbessern, bietet AXA eine Reihe von spezifischen Angeboten an.

### *Teilzeitangebote und Urlaub in den Schulferien*

Ein für Eltern attraktives Angebot ist, dass Teilzeitbeschäftigte so arbeiten können, dass sie regelmäßig in den Schulferien ihrer Kinder Urlaub haben. Dies gilt nicht nur für den Sommer, sondern für alle Schulferien im Jahr. Mitarbeiter, die dieses Angebot auf einer Teilzeitstelle in Anspruch nehmen, leisten in der Zeit, in der keine Schulferien sind, Überstunden, die dann während der Schulferien der Kinder wieder ausgeglichen werden. Für die Arbeitsorganisation bedeutet dies, dass während der Abwesenheitszeiten die zu erledigenden Aufgaben neu verteilt werden. Für administrative Tätigkeiten ist dies ohne größere Probleme möglich. Auch hier wird informell geregelt, wer welche Arbeiten übernimmt und zu welchen Uhrzeiten.

### *Teilzeitangebote und Mittwoch*

Mittwochs haben die Schulkinder in Frankreich frei. Ein Teilzeitangebot bei AXA besteht darin, dass die reduzierte Arbeitszeit an den Wochentagen außer mittwochs geleistet wird, damit dieser Tag für private Erledigungen genutzt werden kann und Zeit für die Kinder zur Verfügung steht.

### *Selbstmanagement der Arbeitszeiten für Führungskräfte*

Bei Führungskräften sind die Möglichkeiten für flexibles Arbeiten stark begrenzt. Die internationale Tätigkeit der Mitarbeiter in der Konzernzentrale erfordert für die Kommunikation mit den USA oder dem asiatischen Raum andere, zum Teil auch längere Anwesenheitszeiten. AXA erwartet von seinen Führungskräften, dass sie diese Anforderungen im Rahmen des Selbstmanagements erfüllen. Dies kann durchaus mit gewissen Flexibilitäten in der täglichen Arbeitszeitgestaltung einhergehen. Aus Karrieregründen verzichten die jüngeren Führungskräfte jedoch häufig darauf, die Freiheiten, die das Selbstmanagement bieten kann, auszuschöpfen. Auch für sie gilt die gesetzliche Regelarbeitszeit von 35 Stunden. In der Praxis liegt die wöchentliche Arbeitszeit jedoch deutlich höher und kann bis zu 45 Stunden betragen. Auch die durch den Gesetzgeber verlängerten Urlaubszeiten für Führungskräfte werden nicht immer in Anspruch genommen.

### *Services à quotidien – Servicestelle für die Angestellten*

Zusammen mit der gewählten Arbeitnehmervertretung in der Konzernzentrale in Paris wurde für die 500 Beschäftigten der Zentrale eine Servicestelle für Angestellte eingerichtet (Conciergerie), die eine Vielzahl von Dienstleistungen anbietet, um Familien von alltäglichen Arbeiten zu entlasten: Das Angebot umfasst:

- Reinigung/Wäscherei (bringen, abholen)
- Reservierungen für kulturelle und soziale Veranstaltungen
- Vermittlung von Kinderbetreuungsleistungen.

Die Servicestelle ist mit einem Mitarbeiter besetzt, der Vollzeit (AXA Assistance) für die Dienstleistungen zur Verfügung steht. Die Vermittlung und Organisation der Leistungen ist für die Mitarbeiter kostenlos, die Dienstleistungen selbst müssen bezahlt werden. Dieses Angebot wird von circa einem Drittel der Beschäftigten der Konzernzentrale regelmäßig in Anspruch genommen.

Dass die Beschäftigten mit dieser betrieblichen Einrichtung sehr zufrieden sind, zeigt auch die jährlich durchgeführte Mitarbeiterbefragung von AXA. Die Servicestelle wird als wichtig angesehen, da die Öffnungszeiten der alltäglichen Dienstleister, die in aller Regel am Wohnort in Anspruch genommen werden, nicht mit den Arbeitszeiten der Mitarbeiter korrespondieren, insbesondere dann, wenn die Zeit hinzugerechnet wird, die die Mitarbeiter täglich für die Anfahrt zum Arbeitsplatz und nach Hause zurück benötigen.

#### *Kinderkrippe kein Thema in der Région parisienne*

Die Einrichtung einer Kinderkrippe wurde bei AXA thematisiert, jedoch wieder verworfen. Dies wird mit der Lage der AXA-Zentrale im Zentrum von Paris (Seitenstraße der Champs-Élysées) begründet. Da die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten, insbesondere diejenigen mit kleinen Kindern, in der Umgebung von Paris wohnt, wären mit einer betriebsnahen Kinderkrippe relativ lange Pendlerzeiten verbunden, die eine zu große Belastung für die Kinder dargestellt hätten. Ein genereller Bedarf für eine betriebliche Kinderbetreuung wurde bei AXA aber gesehen. Er ergibt sich daraus, dass die französischen Kinderkrippen in der Umgebung von Paris nicht auf die Zeitbedürfnisse der Pendler ausgerichtet sind. Die Einrichtungen sind in der Regel bis 18 Uhr geöffnet und damit für die meisten Vollzeit arbeitenden Eltern nicht erreichbar. Einige Unternehmen der AXA-Gruppe haben auf diesen Bedarf reagiert und betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen aufgebaut, auch wenn in der Konzernzentrale aus Standortgründen auf eine solche Lösung verzichtet wurde. Dies gilt auch für Unternehmen im Ausland, die je nach nationaler Ausgangsbedingung und Nachfrage eigenfinanzierte oder kofinanzierte Kinderbetreuungseinrichtungen geschaffen haben.

### **Weitere Besonderheiten und gesellschaftliches Engagement**

#### *Hilfen beim Übergang in die Rente oder zum Start der Selbstständigkeit*

Die Notwendigkeit von Stellenreduzierungen durch veränderte Aufgabenbereiche und Konsolidierung der Gruppe hat das Unternehmen dazu veranlasst, Hilfen beim Übergang in die Rente oder zum Start in die Selbstständigkeit der Mitarbeiter anzubieten. Mitarbeiter können sich freistellen lassen und finanzielle Hilfen des Konzerns in Anspruch nehmen, wenn sie sich eine neue Existenz außerhalb des Konzerns aufbauen möchten.

#### *AXA Cœur – Corporate Social Responsibility und Mitarbeiter*

AXA hat eine eigene Stiftung gegründet, die unter Einschluss der Beschäftigten soziale Projekte in den verschiedenen Ländern, in denen AXA vertreten ist, fördert. Dies umfasst nicht nur Geldleistungen, die im Namen der Gesellschaft an verschiedene Organisationen übermittelt werden. AXA-Mitarbeiter unterstützen die Projekte auch direkt oder beteiligen sich an ihrer Durchführung. Die jeweiligen Lösungen werden von den dezentralen Unternehmen organisiert. So ist AXA beispielsweise auch in Deutschland für sein gesellschaftliches Engagement bekannt.

### Einordnung des Falls in den französischen Kontext

AXA zählt sich selbst nicht zu den Vorreitern einer hervorragenden Work-Life Balance in Frankreich, aber das Unternehmen stellt ein typisches französisches Fallbeispiel dar. Es ist trotz der in Frankreich fest verankerten Kultur der Normalarbeitszeit und der geringen gesellschaftlichen Anerkennung der Teilzeitarbeit offen für neue Regelungen, auch informeller Art. Mitarbeiter können individuelle Arbeitszeiten vereinbaren. Darüber hinaus bietet AXA mit seiner Servicestelle in der Konzernzentrale wichtige Hilfen zur Bewältigung des Alltags an.

### Carrefour France

Carrefour France führt in seinen Märkten neue Arbeitszeitmodelle an den Kassen ein, die die Balance zwischen Familie und Beruf erleichtern.

### Das Unternehmen

Carrefour ist eine international tätige Einzelhandelskette, die größte Supermarktkette in Europa und die zweitgrößte weltweit. In insgesamt 29 Ländern ist die Gruppe aktiv. Über 10 000 Märkte und rund 420 000 Mitarbeiter sind der Gruppe weltweit zuzurechnen. Carrefour ist nicht die einzige Marke der Gruppe. In vielen Ländern werden Märkte auch unter anderem Namen geführt.

50 Prozent der Umsätze erzielt Carrefour in Frankreich selbst. Carrefour France ist der Marktführer für Supermärkte in Frankreich für den Food- und Non-Food-Bereich. Insgesamt gehören zur Carrefour-Gruppe in Frankreich 3575 Supermärkte, die unter unterschiedlichen Marken und in unterschiedlichen Formen geführt werden.

#### *Das Unternehmen im Überblick*

Branche	Einzelhandelskette (Lebensmittel und Non-Food)
Gründung	1959
Umsatz (2003)	70,5 Milliarden Euro
Mitarbeiter	420 000 in der Gruppe 71 000 in Frankreich (bei Carrefour)

### Organisation

Die verschiedenen Märkte der einzelnen Marken von Carrefour bilden die operative Ebene der Gruppe. Hierbei können drei Typen unterschieden werden:

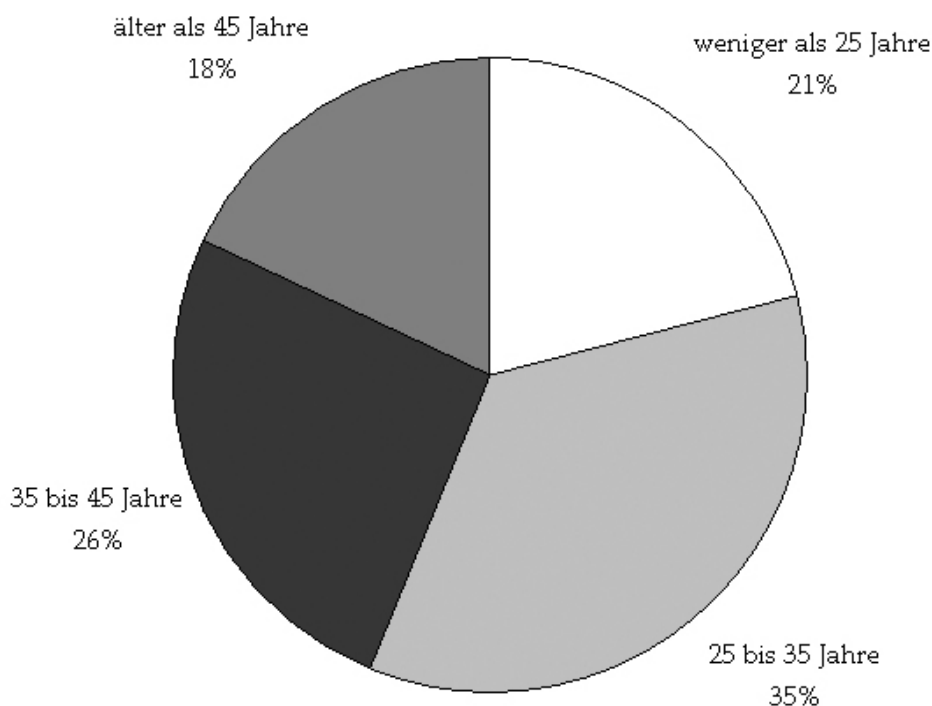
- Hypermarché
- Supermarché
- Lokale Märkte.

Diese Typen unterscheiden sich durch ihre Größe und die Vielfalt der angebotenen Produkte. In Hypermarchés und Supermarchés werden neben Lebensmitteln auch andere Einzelhandelsprodukte angeboten. Ein einziger Hypermarché von Carrefour beschäftigt zwischen 250 und 800 Personen mit rund 30 verschiedenen Berufsqualifikationen.

### Personal und Personalpolitik

In Frankreich beschäftigt Carrefour in den 178 Märkten unter der Marke Carrefour 71 000 Mitarbeiter (ohne Franchise und Partnerunternehmen). Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei 35 Jahren. Die Märkte werden von 7500 Führungskräften geleitet. Rund 10 000 Beschäftigte werden jedes Jahr neu eingestellt, davon rund 80 Prozent Angestellte und 20 Prozent Führungskräfte. Die Personalpolitik von Carrefour ist vor allem auf jüngere Beschäftigte ausgerichtet. Circa ein Drittel der neu eingestellten Mitarbeiter ist jünger als 25 Jahre. Im Jahr 2002 wurden bei Carrefour über 600 neue Arbeitsplätze geschaffen, womit das Unternehmen seine wichtige Stellung als Arbeitgeber in Frankreich unter Beweis stellt.

*Altersstruktur der Beschäftigten von Carrefour France*



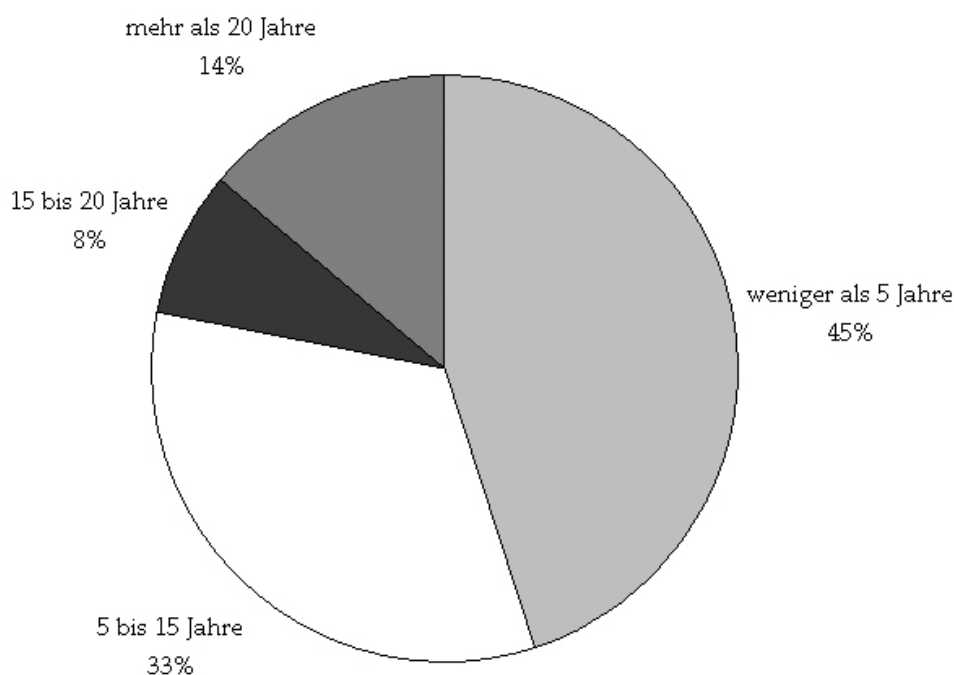
Die Arbeitsbereiche innerhalb der Carrefour-Gruppe haben sich in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert. Über 3000 Mitarbeiter arbeiten in Bereichen, die es vor zehn Jahren noch nicht gab, so vor allem für interne Dienstleistungen und Logistik.



Die Einführung der 35-Stunden-Woche in Frankreich wurde bei Carrefour France durch eine zusätzliche Woche Urlaub – insgesamt also sechs Wochen – für alle Beschäftigtengruppen umgesetzt. Für die Führungskräfte bedeutete die Einführung der 35-Stunden-Woche darüber hinaus noch eine weitere Woche zusätzlichen Urlaub und die Schaffung flexibler Arbeitszeitkonten. In der Summe haben Führungskräfte insgesamt sieben Wochen Urlaub, arbeiten also an 214 Tagen im Jahr.

Carrefour beschäftigt überwiegend Frauen (58 Prozent), von denen rund 30 Prozent Teilzeit arbeiten, was im Vergleich zu anderen französischen Unternehmen ein relativ hoher Anteil ist. Die Personalfluktuationsrate liegt im Bereich des nationalen Durchschnitts der Branche, im Kassensbereich ist sie aufgrund der hohen Anzahl saisonaler Kräfte und Studenten deutlich erhöht (30 Prozent).

#### *Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten bei Carrefour France*



Die Kassiererinnen werden regelmäßig fortgebildet, zum einen hinsichtlich der technischen Veränderungen an den Kassen, zum anderen in Bezug auf die Ziele des Unternehmens und seiner Strategien. Zu den Aus- und Fortbildungsinhalten zählen auch Seminare zur Bewältigung von Stress, „SOS Conflit“, die das Ziel haben, mögliche Konfliktsituationen mit Kunden meistern zu helfen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an den Kassen stellen die größte und wichtigste Beschäftigtengruppe bei Carrefour dar. Hier sind fast ausschließlich Frauen beschäftigt.

## **Spezifische Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt – das neue Arbeitszeitmodell an den Kassen**

### *Flexible Arbeitszeiten und Teams als Grundlage des neuen Arbeitszeitmodells*

- Carrefour praktiziert im Kassenbereich seit einigen Jahren ein neues Arbeitszeitmodell, das sich durch seine Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung deutlich von den regulierten Arbeitszeiten in den administrativen Bereichen des Unternehmens unterscheidet. Dabei kommen unterschiedliche Arten von Arbeitsverträgen zum Einsatz:
- Vollzeit (35 Stunden)
- Teilzeit mit sehr unterschiedlichen Stundenzahlen
- saisonale Beschäftigung.

Gleichzeitig wurde auch die Arbeitsorganisation verändert. Die Beschäftigten (bis zu 60 Kassiererinnen in einem „Hypermarché“) bilden nun Teams („îlots“) von jeweils acht bis zehn Mitarbeitern. Diese Teams sind im Hinblick auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit, das Alter und die vertragliche Arbeitszeit sehr heterogen besetzt. Die Heterogenität wird als wichtig angesehen, um den Ausgleich der gewünschten individuellen Arbeitszeiten zu erleichtern.

Mit dieser Kombination von flexiblen Arbeitsangeboten und Teamorganisation verfolgt Carrefour das Ziel, seine Strategie der langen Öffnungszeiten im Einklang mit den Interessen der Beschäftigten umzusetzen. Carrefour-Supermärkte haben im Vergleich zu deutschen Supermärkten deutlich länger geöffnet. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Kassenzeiten so zu organisieren, dass eine Zeitspanne von 8.30 Uhr bis 22.30 Uhr abgedeckt werden kann, ohne dass Lücken an den Kassen entstehen. Diese Anforderung ist nur mit flexiblem Arbeitseinsatz zu bewältigen.

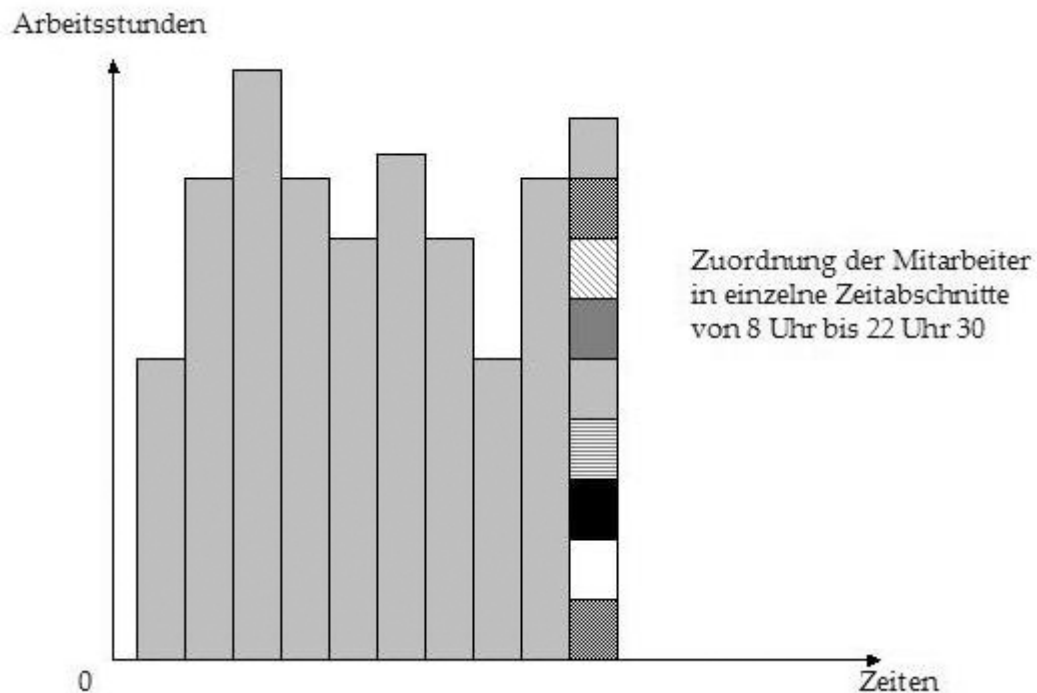
### *Festlegung der Arbeitszeiten nach Kundenaufkommen*

Das neue Arbeitszeitmodell wurde 1996 in einem Pilotvorhaben – einem Supermarkt in Brest – erprobt. Die neuen Arbeitsformen, die seit 1998/99 formal mit den Sozialpartnern vereinbart wurden, werden seither schrittweise in den verschiedenen Märkten der Gruppe eingeführt. Zurzeit haben über 140 Geschäfte dieses Arbeitszeitmodell übernommen.

Nach dem neuen Modell werden die Arbeitszeiten in den Kassenbereichen entsprechend dem Kundenaufkommen festgelegt, das bei Carrefour mit Hilfe der Kassenbons pro Viertelstunde errechnet wird. Danach bestimmt sich die Anzahl der Kassiererinnen und die Anzahl an Teams, die für eine reibungslose und schnelle Bedienung der Kunden an den Kassen notwendig sind. Auf dieser Basis berechnet die Geschäftsleitung den Bedarf an Mitarbeiterinnen an den Kassen pro Woche, pro Tag und die insgesamt benötigten Arbeitsstunden.

Die Berechnung des Arbeitseinsatzes beginnt damit, dass die Marktleitung ein Diagramm erstellt, aus dem die wöchentliche Arbeitszeit und der Arbeitseinsatz pro Tag hervorgehen:

*Schematische Darstellung der Arbeitseinsatz- und Arbeitszeitplanung für eine Woche*



Das Ergebnis dieser Einsatzplanung wird den Teams mitgeteilt, wobei hier lediglich die Anzahl der zu leistenden Stunden vorgegeben wird. Die Entscheidung darüber, wie diese Stunden „gefüllt“ werden und wie viele Stunden jede Mitarbeiterin arbeiten kann oder will, bleibt dem Team überlassen. Die Wochenstundenzahl der einzelnen Mitarbeiter kann dabei von der gesetzlichen Arbeitszeit von 35 Stunden abweichen. Jeder Mitarbeiterin ist es erlaubt, bis zu sechs Stunden mehr oder weniger als die geplante Arbeitszeit zu arbeiten. Wichtig ist nur, dass das Team insgesamt die vorgegebene Wochenarbeitszeit erreicht. Um die geleisteten Arbeitszeiten zu dokumentieren, verfügen die Mitarbeiterinnen über ein flexibles Arbeitszeitkonto, aus dem maximal eine Woche am Stück freigenommen werden kann. Für den Fall, dass sich die Teams nicht auf eine Besetzung einigen können, wird die Teamleiterin („animatrice“) oder die Geschäftsleitung einbezogen.

Jedes Team verfügt über ein bis zwei Teamleiterinnen („animatrices“), die die Aufgabe haben, die individuellen Arbeitszeitwünsche zu koordinieren. Die Arbeitsplanung der Animatrice erfolgt nach folgendem Schema:

### *Vorbereitung der Arbeitsplanung und Arbeitszeiten*

Woche 6	Vorbereitung
Woche 5	individuelle Arbeitseinsatzplanung
Woche 4	Modifikationen
Woche 3	Bestätigung
Woche 2	Bekanntmachung des Arbeitseinsatzes und der Arbeitszeiten
Woche 1	
Woche 0	

Die Beschäftigten füllen zunächst ein einfaches Formblatt aus, auf dem sie ihre gewünschten Arbeitstage, -zeiten und -mengen eintragen. Diese Zeiten werden dann von der Teamleiterin gesammelt und aufgelistet. Die Animateurin kann bei Bedarf auch Änderungen in den Arbeitszeiten vornehmen. Die Änderungen werden den Arbeitnehmerinnen einen Monat vor dem konkreten Arbeitseinsatz mitgeteilt. Danach haben die Teams eine Woche lang die Möglichkeit, Arbeitszeiten zu tauschen, wenn die von der „animatrice“ vorgeschlagenen Änderungen nicht den individuellen Interessen entsprechen. Aus gesetzlichen Gründen müssen den Mitarbeiterinnen dann mindestens zwei Wochen vor dem Arbeitseinsatz die Arbeitszeiten mitgeteilt werden, damit sie für die Beschäftigten gut planbar sind.

Die individuelle Arbeitsplanung und die Festlegung der Arbeitszeiten muss über die Einhaltung dieser Frist noch weitere Grundregeln berücksichtigen: Aus gesetzlichen Gründen darf die tägliche Arbeitszeit nicht weniger als drei und nicht mehr als zwölf Stunden betragen, und es müssen zwischen zwei Arbeitseinsätzen mindestens zwölf Stunden Pause liegen. Die Mitarbeiterinnen müssen einen Tag in der Woche frei haben.

### **Effizienz der Maßnahmen zur Balance von Familie und Arbeitswelt – Auswirkungen des neuen Arbeitszeitmodells**

#### *Hohe Zufriedenheit bei den Kassiererinnen*

Für die Mitarbeiterinnen an den Kassen bringen die flexiblen Arbeitsangebote den Vorteil mit sich, dass sie ihre individuellen Arbeitszeiten besser mit den persönlichen und familiären Interessen abstimmen können. Dass diese Möglichkeit von den Mitarbeiterinnen sehr positiv aufgenommen wurde, haben verschiedene Mitarbeiterbefragungen gezeigt. Hiernach sind über 90 Prozent der Kassiererinnen mit den neuen Arbeitszeiten zufrieden, nicht zuletzt deshalb, weil die individuellen Zeiten solidarisch innerhalb der Teams verteilt werden. Durch den Einsatz saisonaler Kräfte und Studenten verbessern sich die Möglichkeiten, eine gute Balance von Familie und Arbeitswelt zu erreichen, noch weiter. Viele der Mitarbeiterinnen, die Kinder haben, nutzen die Freiheiten des flexiblen Arbeitens, um mittwochs, wenn die Schulkinder frei haben, nicht zu arbeiten. Darüber hinaus ermöglicht Carrefour den Eltern von schulpflichtigen Kindern, ihren regulären Urlaub in den Schulferien zu nehmen.

### *Probleme bei der Umsetzung der 35-Stunden-Woche*

Trotz dieser Erfolge hatte Carrefour, wie andere französische Unternehmen auch, Probleme mit dem Anstieg des Krankenstandes nach der Einführung der 35-Stunden-Woche. Carrefour-Manager führen dies auf einen Effekt zurück, nach dem die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen mit der Reduzierung der im Unternehmen verbrachten Arbeitszeit sinkt. Als Reaktion hierauf werden bei Carrefour seit dem 1. Mai 2003 die Arbeitsverträge für Teilzeitbeschäftigte umgestellt. Es werden keine Verträge mehr unter 30 Stunden pro Woche abgeschlossen, obgleich das Gesetz eine Mindeststundenanzahl von nur 25 Stunden vorsieht.

### **Einordnung des Falls in den französischen Kontext**

Carrefour hat mit seinem teambasierten und selbstregulierten Arbeitsmodell an den Kassen sowohl den Arbeitseinsatz nach dem realen Kundenaufkommen optimiert als auch den Mitarbeiterinnen selbst erheblich mehr Möglichkeiten geschaffen, ihre individuellen Arbeitszeiten festzulegen. Teilzeit findet in diesem Modell ebenso ihren Platz wie Vollzeitarbeit. Um den Aufwand der Koordination gering zu halten, beschäftigt Carrefour im Wesentlichen Teilzeitbeschäftigte mit mindestens 30 Stunden. Das Arbeitszeitmodell ist für Frankreich ungewöhnlich, weil die Vollarbeitszeit dominiert und die Arbeitszeiten im Vergleich zu anderen Ländern weniger flexibel sind.

## **Total**

Das französische Mineralölunternehmen bietet mit internetbasierten Dienstleistungen Unterstützung für die Balance von Familie und Arbeitswelt.

### **Das Unternehmen**

Total ist ein global operierendes Unternehmen der Mineralöl- und Chemiebranche – das viert-größte weltweit –, das aus der Fusion von Elf Aquitaine und Total entstanden ist. Die Gruppe, die in 130 Ländern vertreten ist, erzielte 2003 einen Umsatz von rund 105 Milliarden Euro. Zu den Unternehmen von Total gehören:

- Amont, ein Unternehmen, das Öl und Gas fördert
- Aval, das die Raffinerien der Gruppe vereint und über 15 800 Tankstellen verfügt
- Atofina, das die Chemiesparte umfasst, die in den vergangenen Jahren einen wachsenden Anteil am Umsatz auf sich konzentrierte.

Im Jahr 2003 beschäftigte Total rund 110 000 Mitarbeiter: 45 Prozent der Beschäftigten arbeiten in Frankreich, 27 Prozent im übrigen Europa und 28 Prozent auf den weiteren Kontinenten. In der Pariser Zentrale des Unternehmens im Stadtteil La Défense sind etwa 6000 Mitarbeiter beschäftigt.

### *Das Unternehmen im Überblick*

Branche	Mischkonzern, Öl- und Gasförderung, Verarbeitung und Vertrieb, Chemie
Gründung	1924
Umsatz (2003)	105 Milliarden Euro
Mitarbeiter	110 000 in der Gruppe ca. 50 000 in Frankreich

### **Organisation**

Total vereinigt die gesamte Kette der Öl- und Gasproduktion unter seinem Dach. Die Organisation untergliedert sich entsprechend in drei Business-Segmente, die als Profit-Center konzipiert sind. Diese sind:

- Upstream: Förderung und Produktion von Öl und Gas und Nutzung anderer Energiequellen
- Downstream: Marketing, Handel und Verschiffung
- Chemie: Basischemikalien und Polymere.

Diese drei Profit-Center werden durch die funktionalen Abteilungen des Unternehmens unterstützt. Diese sind: Strategie und Risikobewertung, Human Resources und Unternehmenskommunikation sowie Finanzen.

### **Personal und Personalpolitik**

Die Globalisierung des Unternehmens und die zunehmende Heterogenität der Beschäftigten veranlasste das Unternehmen, im Jahr 2003 eine neue Abteilung – „Direction de l’Innovation Sociale et de la Diversité“ – innerhalb der Division „Human Resources“ zu bilden. Hauptaufgaben dieser Abteilung sind:

- Evaluation der sozialen Leistungen der gesamten Gruppe, um daraus gemeinsam mit Beschäftigten und Gewerkschaften Standards für die Gruppe zu entwickeln
- Internationalisierung der Personalpolitik der Gruppe durch die Integration globaler Ansätze der Personalentwicklung wie „Diversity Management“
- Entwicklung von Standards für Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
- Entwicklung von strategischen Partnerschaften mit Universitäten in allen Ländern, in denen Total aktiv ist.

Die Datengrundlage für die Arbeit der neuen Abteilung bildet die jährliche Mitarbeiterbefragung „Le panorama social mondial“, die im Unternehmen weltweit durchgeführt wird und verschiedene personalpolitische Aspekte umfasst: Rekrutierung, Karriere, soziale Partnerschaft, Menschenrechte, Arbeitsbedingungen usw.

Die Bildung der neuen Abteilung ist Ausdruck einer veränderten strategischen Personalpolitik bei Total. Im Zentrum dieser neuen Personalpolitik steht die langfristige Sicherung von qualifizierten Fachkräften, auch oder insbesondere vor dem Hintergrund des demographischen Wandels.

Die neue Personalstrategie verfolgt im Wesentlichen vier Schwerpunkte:

- verstärkte Rekrutierung von jüngeren Mitarbeitern
- Förderung von Frauen („gender diversity“)
- verstärkte Rekrutierung von ausländischen Mitarbeitern („international diversity“)
- Förderung von Mobilität und Qualifizierung.

#### *Verstärkte Rekrutierung von jüngeren Mitarbeitern*

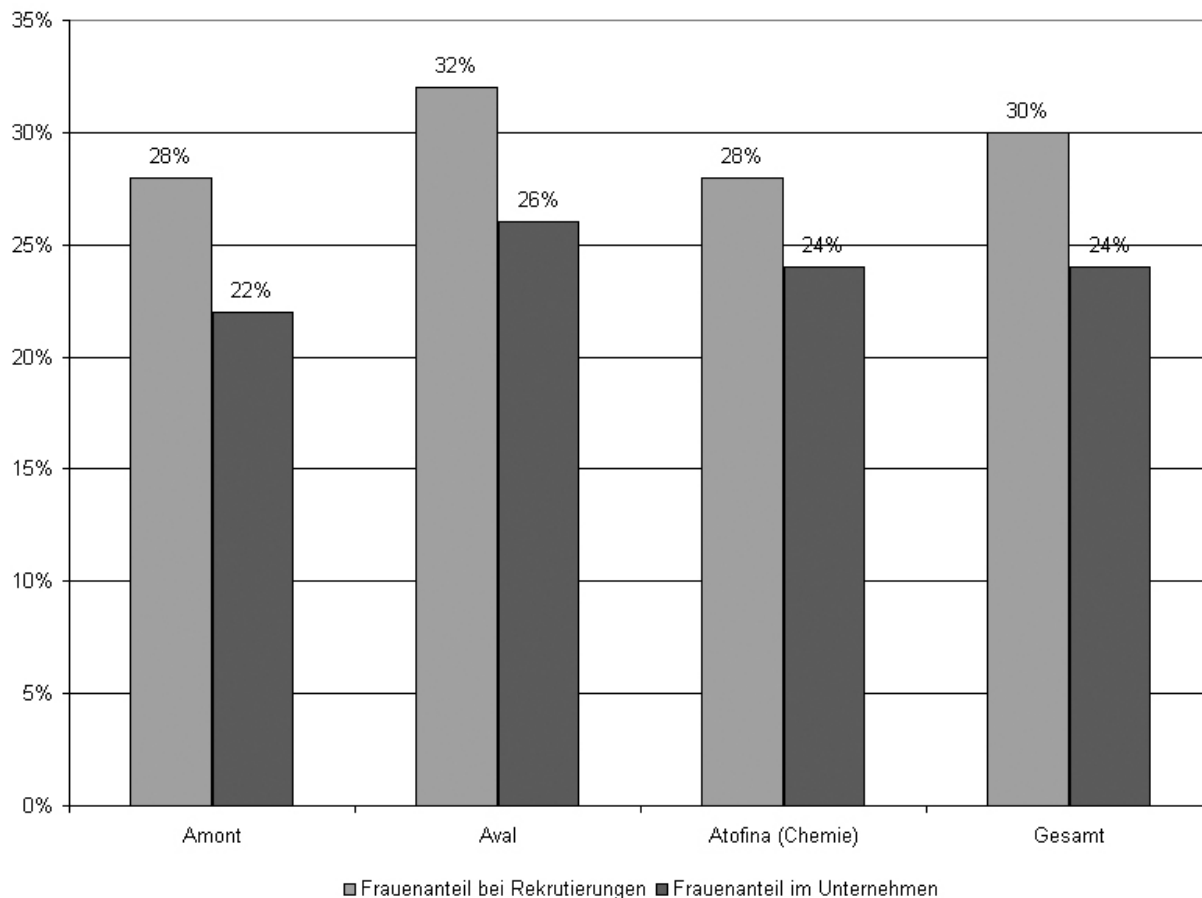
Der erste Schwerpunkt besteht darin, in Zukunft verstärkt jüngere Mitarbeiter zu rekrutieren. Dieses Ziel wird bei Total unter dem Stichwort „Towards the Young“ vorangetrieben. Als Beleg und Erfolg dieser Personalpolitik kann das Unternehmen darauf verweisen, dass 71 Prozent der neu eingestellten Mitarbeiter bei Total im Jahr 2003 jünger als 35 Jahre waren. Zusätzlich zur Rekrutierung jüngerer Mitarbeiter wurden sogenannte Arbeits-Studien-Programme entwickelt, die es Studenten ermöglichen, praktische Erfahrungen im Unternehmen zu sammeln. Hiervon profitierten im Jahr 2003 900 junge Menschen. 150 Personen absolvierten ein Praktikum im Unternehmen in einem der 40 Länder, um internationale Erfahrungen zu sammeln.

#### *Förderung von Frauen („gender diversity“)*

Im Zuge der zunehmenden Verpflichtung des Unternehmens gegenüber „gender diversity“ legt Total seit einigen Jahren auch einen Schwerpunkt auf die Frauenförderung. Diese Politik wird damit begründet, dass der Anteil der Frauen an der Belegschaft von Total geringer ist als der Anteil von Frauen in technisch ausgerichteten Studiengängen und Fachschulen. Der Frauenanteil liegt bei Total insgesamt bei circa 24 Prozent. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen beträgt 17 Prozent auf den unteren Führungsebenen und vier Prozent auf den höchsten Führungsebenen.

Ein wesentlicher Stellhebel zur Veränderung dieser Situation ist die Rekrutierung. Dabei orientiert sich Total an der durchschnittlichen Quote von Frauen bei den Schulabgängern und Absolventen von Ingenieur- und Chemieberufsschulen in Frankreich. Nach dieser Quote wird bestimmt, wie hoch der Frauenanteil bei Neueinstellungen sein muss oder sollte. Zum Beispiel liegt der Frauenanteil bei den Schulabgängern im Ingenieurbereich in Frankreich zurzeit bei 20 Prozent. Für die Personalrekrutierung von Total heißt das, dass mindestens 20 Prozent der ausgeschriebenen Stellen in diesen Bereichen mit Frauen besetzt werden müssen. Mit diesem Vorgehen erzielte Total ab dem Jahr 2000 deutliche Erfolge: Der Frauenanteil bei den Neueinstellungen auf Ingenieurstellen stieg von 18 Prozent im Jahr 2000 zunächst auf 23 Prozent im Jahr 2001 und 30 Prozent im Jahr 2002.

### Anteil der Frauen bei Neueinstellungen nach Berufsgruppen



### Verstärkte Rekrutierung von ausländischen Mitarbeitern („international diversity“)

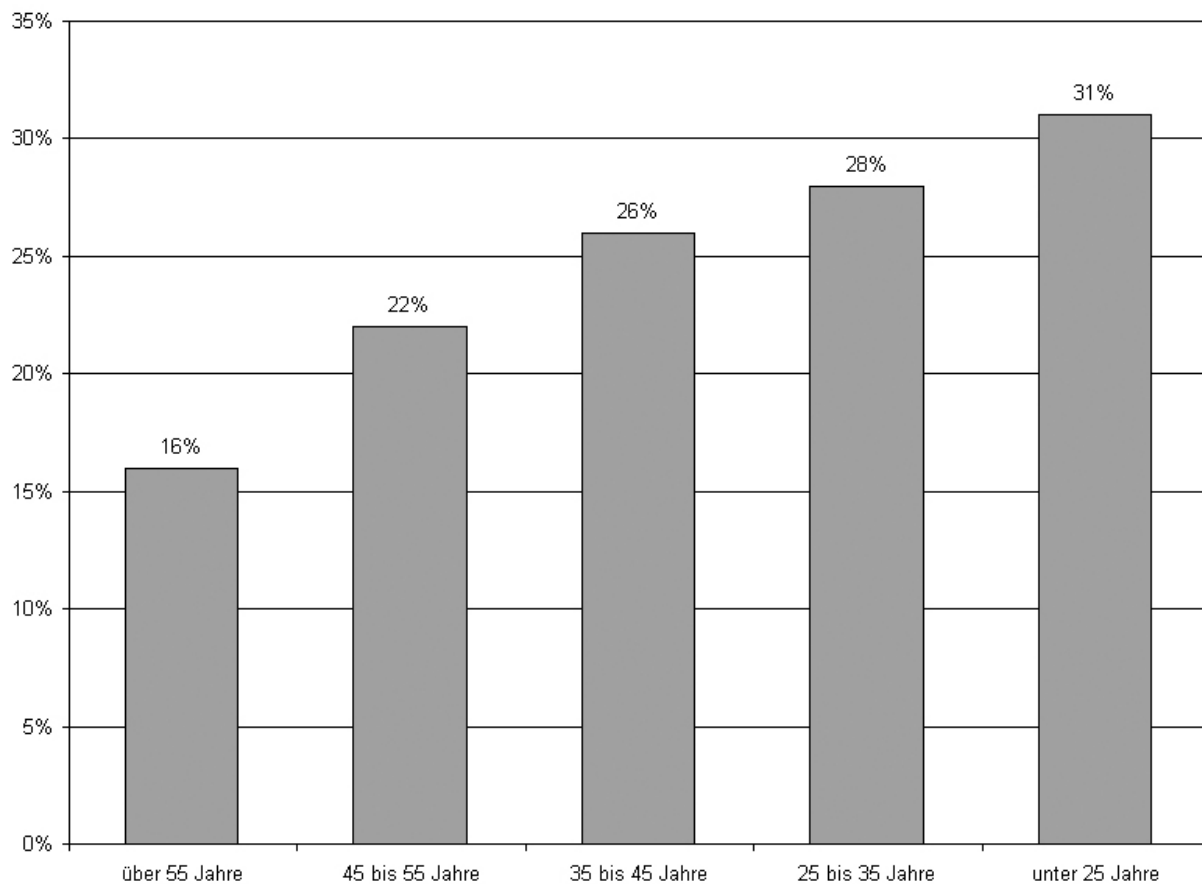
Ein dritter Schwerpunkt der aktuellen Personalpolitik von Total liegt auf der Förderung der internationalen Diversität, die vor allem durch verstärkte Rekrutierung von ausländischen Fachkräften, insbesondere aus Afrika, Lateinamerika und Asien, umgesetzt wird. Die entsprechenden Einstellungen werden von den Tochterunternehmen von Total jeweils vor Ort organisiert. Um die internationale Diversität der Belegschaft von Total noch weiter zu verbessern, sollen in Zukunft neue Mechanismen entwickelt werden, die helfen, Arbeitskräfte mit hohen Potenzialen in anderen Ländern leichter ausfindig zu machen.

### Förderung von Mobilität und Qualifizierung

Als vierter Schwerpunkt wird Total in Zukunft auch die Mobilität der Belegschaft stärker fördern. Ein wichtiges Mittel hierzu ist die Jobrotation, die darauf basiert, dass Mitarbeiter im Laufe ihrer Karriere nach einigen Jahren ihre Tätigkeit innerhalb des Unternehmens wechseln. Damit sollen die Qualifizierung verbessert und die Integration in das Unternehmen erhöht werden. Die meisten Führungskräfte (44 Prozent) arbeiten nur bis zu drei Jahre auf ihrer Position, bevor sie eine andere Tätigkeit im Unternehmen übernehmen.



### Frauenanteil nach Altersgruppen



### Stetiger Wandel: Durchschnittliche Dauer einer Tätigkeit (alle Angaben in Prozent)

	Weniger als ein Jahr	1-3 Jahre	3-5 Jahre	5-7 Jahre	über 7 Jahre
Führungskräfte	20	44	16	8	12
Mitarbeiter	11	28	17	9	35

Diese Bemühungen und Ansätze sind vor dem Hintergrund zu interpretieren, dass Total sich insgesamt als ein Unternehmen auszeichnet, das hohen Wert auf Qualifizierung legt. Im Vergleich zum Durchschnitt der Branche werden Mitarbeiter bei Total regelmäßiger, häufiger und besser qualifiziert.

Diese vier Schwerpunkte der strategischen Personalpolitik stehen in enger Verbindung mit den zwei zentralen „Imperativen“ des Unternehmens:

- dem „Imperatif de compétitivité“, also dem Ziel der Wettbewerbsfähigkeit, das dadurch umgesetzt werden soll, dass die Kompetenzen und Qualifikationen wichtiger potenzieller Beschäftigtengruppen für das Unternehmen erschlossen werden, und

- dem „Imperatif Social“, der darin besteht, auf Veränderungen in der Gesellschaft frühzeitig zu reagieren und diese in der strategischen Orientierung des Unternehmens zu berücksichtigen.

### **Arbeitszeiten – Dominanz der Normalarbeitszeit**

Das dominante Arbeitszeitmodell bei Total France ist die 35-Stunden-Woche, die in Form des Normalarbeitstages umgesetzt wird. Arbeitszeitflexibilisierung spielt dabei nur eine geringe Rolle.

Teilzeitmöglichkeiten werden bei Total in geringem Ausmaß für einzelne Beschäftigtengruppen, wie z.B. Sekretärinnen in den administrativen Bereichen, Mütter oder ältere Beschäftigte kurz vor dem Ruhestand, angeboten.

Eine Politik der expliziten Förderung von Teilzeit betreibt Total insgesamt aber nicht. Nur fünf Prozent der Beschäftigten gehen im Unternehmen einer Teilzeitbeschäftigung nach.

Auch Telearbeit ist im Unternehmen generell nicht üblich. Einige der befragten Arbeitnehmervertreter würden die Einführung von Telearbeit begrüßen. Aufgrund der bestehenden Gesetzgebung sind die Möglichkeiten für die Telearbeit jedoch begrenzt. Das zugrunde liegende Gesetz stammt aus den 30er Jahren und zielte damals auf den Schutz von Industriearbeitern vor Heimarbeit. Für die heutigen Arbeitsplätze ist diese Regelung nicht mehr relevant.

In Zukunft möchte Total das Instrument der Arbeitszeitflexibilisierung stärker nutzen. Hierfür ist aber noch ein Dialog mit den Gewerkschaften notwendig. Die Dominanz der Regelarbeitszeit von 35 Stunden soll durch diese Orientierung aber nicht in Frage gestellt werden.

### **Spezifische Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt**

Total sieht sich selbst nicht als Firma an, die spezielle Angebote für Familien unterbreitet. Dennoch werden den Beschäftigten verschiedene Möglichkeiten eröffnet, die zur Balance von Familie und Arbeitswelt beitragen.

#### *Vier-Tage-Woche für Mütter*

Total bietet den Müttern im Unternehmen an, einen Tag in der Woche frei zu nehmen, vorzugsweise den Mittwoch, wenn die Kinder keinen Schulunterricht haben. Auf diese Art und Weise können Mütter auch von den finanziellen Vorteilen der Teilzeitarbeit in Frankreich profitieren. Für Teilzeitbeschäftigte gilt grundsätzlich, dass aufgrund der gesetzlichen Regelungen der finanzielle Unterschied zwischen einer Vollzeitstelle und einer Teilzeitstelle mit 84 Prozent der regulären Wochenarbeitszeit relativ gering ist. Dies erklärt sich aus den unterschiedlichen Sozialabgaben, sodass das Nettogehalt auf einer 84-Prozent-Stelle höher ist, als dies die Arbeitszeitreduktion erwarten ließe.

#### *Finanzielle Leistungen*

Um junge Mütter gezielt zu fördern, bietet Total finanzielle Leistungen zum Mutterschutz an, die über die gesetzlichen Mindestleistungen hinausgehen. Nach dem Gesetz erhalten Frauen im Mutterschutz 16 Wochen Mutterschaftsurlaub und 84 Prozent ihres Nettogehaltes als steuerfreie Lohnersatzleistung. Total stockt diesen Anteil

auf das Gehaltsniveau der Frauen vor Beginn des Mutterschutzes auf. Mütter im Mutterschutz und Erziehungsurlaub kehren bei Total im Durchschnitt bereits nach 14 Wochen wieder an ihren Arbeitsplatz zurück.

#### *Betriebliche Freistellungen in familiären Notfällen*

Spezielle Freistellungsmöglichkeiten werden bei Total für die Betreuung langfristig erkrankter Kinder oder Kinder mit Behinderungen angeboten. Für solche Fälle existiert in Frankreich ein gesetzlicher Anspruch auf die Unterbrechung der Berufstätigkeit, der aber nicht finanziell unterstützt wird. Bei Total kann die Dauer der Unterbrechung je nach Problemlage der Beschäftigten individuell vereinbart werden. Diese Angebote wurden nach Aussage des Personalleiters entwickelt, weil sich die Erwartungen der Angestellten gegenüber dem Unternehmen in den letzten Jahren stark verändert haben: Im Zentrum stehen nicht mehr nur finanzielle Leistungen, sondern auch sozialorientierte Leistungen. Dies gilt insbesondere für neuingestellte Mitarbeiter, die dahingehende Erwartungen schon heute gegenüber dem Unternehmen zum Ausdruck bringen.

#### *Dienstleistungen und Unternehmensangebote im Netz*

Ein spezielles Angebot von Total stellt das internetbasierte Portal „only you“ dar, das unter der Adresse <http://www.onlyyou.fr> für jeden frei zugänglich ist. Das Internetangebot wird in seiner Grundversion von einem Anbieter an Unternehmen verkauft und dann auf die speziellen Anforderungen der Unternehmen (regionale Angebote, unternehmensspezifische Informationen) angepasst. Bei Total bietet das Portal vor allem Zugang zu örtlichen Dienstleistungen des täglichen Bedarfs.

Nutzer können sich darüber hinaus über verschiedene gesetzliche Regelungen informieren (Arbeitszeit, Elternrechte, Ruhestand), Strategien und Angebote von Total kennen lernen und schließlich auch Ansprechpartner von staatlichen und kommunalen Stellen ausfindig machen (Behördenführer der Region). Die Beschäftigten können das Portal während ihrer Arbeitszeit nutzen.

Das Internetangebot wurde im April 2004 erweitert und bietet nun auch spezifische Informationen zu speziellen Themen wie „3<sup>e</sup> âge“ (Senioren und Vorbereitung auf den Ruhestand), Kinder und Behinderte an. Rund 1 900 der Beschäftigten am Standort La Défense, wo dieses Internetangebot als Pilotvorhaben eingesetzt wird, haben sich auf der Homepage registriert. Die durchschnittliche Nutzung beträgt derzeit 3 000 Besucher im Monat, was bedeutet, dass jeder Mitarbeiter das Angebot im Durchschnitt etwa 1,7 mal im Monat nutzt, bei steigender Tendenz. Total France bezahlt die Internetplattform und liefert die unternehmensbezogenen Inhalte, während das Partnerunternehmen für die Darstellung der rechtlichen Bedingungen und des örtlichen Dienstleistungsangebotes verantwortlich ist.

Für die Zukunft ist geplant, das Pilotvorhaben auch auf andere Standorte zu übertragen. Eine besondere Herausforderung wird darin gesehen, auch die Interessen der Nutzer an den Raffineriestandorten zu berücksichtigen. Viele Mitarbeiter an diesen Standorten verfügen nicht über einen eigenen PC. Zudem ist durch die Schichtarbeit die Zugänglichkeit der im Internet angebotenen Dienstleistungen eingeschränkt.

### *Kinderkrippe – kein Thema für Pendler*

Nach der Fusion der beiden Unternehmen Elf Aquitaine und Total wurden Überlegungen über die Errichtung einer Kinderkrippe am Standort La Défense angestellt. Die Mehrheit der Beschäftigten zeigte jedoch nur ein geringes Interesse an einer solchen Einrichtung, da die Wohnorte über die gesamte Region verstreut waren und die Arbeitnehmer eher wohnortnahe Kinderbetreuungsmöglichkeiten bevorzugten. Zum anderen wurde argumentiert, dass eine zu nahe Verbindung von Kinderbetreuung und Arbeitsplatz in erster Linie dem Unternehmen zu Gute kommt und weniger dazu beiträgt, die Balance zwischen Familie und Arbeitswelt zu erleichtern. Teilweise wurde die Idee auch als Eingriff des Unternehmens in das Privatleben verstanden. Aus diesen Gründen wurden die Planungen für eine Kinderkrippe wieder aufgegeben.

### **Effizienz der Angebote zur Balance von Familie und Arbeitsleben**

Total France evaluiert die Kosten der Angebote zur Balance von Familie und Arbeitsleben nicht. Die Angebote werden vielmehr als integraler Bestandteil der Verknüpfung von Wettbewerbsfähigkeit und sozialer Orientierung angesehen. Eine Kosten-Nutzen-Analyse zu diesen Angeboten wird von Seiten der Geschäftsführung und des Vorstandes auch nicht erwartet. Mittelbar ergeben sich aus den Unternehmensbefragungen aber Indizien dafür, dass die Angebote als sinnvoll und kosteneffizient gelten können.

### **Einordnung des Falls in den französischen Kontext**

Total ist – was die Arbeitszeiten betrifft – ein typisches französisches Unternehmen. Es dominiert die Normalarbeitszeit, vom Instrument der Arbeitszeitflexibilisierung wird kaum Gebrauch gemacht. Was das Unternehmen auszeichnet, ist aber die langfristige Perspektive, die bei der Entwicklung der strategischen Personalpolitik eingenommen wird. Die explizite Orientierung am demographischen Wandel und an den Anforderungen der Internationalisierung kennzeichnen diesen Fall als „good practice“. Die dezidierte Frauenförderung, die erst im Jahr 2000 begann, zeigt schon heute große Erfolge. Es wird sich zeigen, ob mit der Veränderung der Beschäftigtenstruktur – Geschlecht, Alter und Qualifikation – in Zukunft noch weitere Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt im Unternehmen gemacht werden.

### **smart France**

smart France hat in enger Kooperation mit seinen Zulieferern und der kommunalen Verwaltung die Einrichtung einer Betriebskinderkrippe verwirklicht. Die Innovativität dieses Falls liegt in der eng an den Interessen und Anforderungen der Beschäftigten mehrerer Unternehmen orientierten Umsetzung des Vorhabens.

## Das Unternehmen

smart France ist Teil der Micro Compact Car smart GmbH (MCC), die 1994 als Tochter der DaimlerChrysler AG gegründet wurde. Am französischen Produktionsstandort der MCC, Smartville in Hambach (Lothringen), wird der Kleinwagen smart im engen Verbund mit den Systempartnern des Unternehmens produziert.

Aufgrund der modern ausgestatteten Produktionsanlagen und der hohen Innovativität des Produktionskonzepts (integrierter Zuliefererverbund) gilt Smartville heute als einer der modernsten Automobilstandorte weltweit. Hier werden in „just-in-time“-Produktion täglich über 400 Fahrzeuge hergestellt, schwerpunktmäßig die Modelle smart fortwo und smart roadster. Keines der Fahrzeug wird dabei „auf Halde“ produziert. Die Produktion ist kundenspezifisch, wobei jedem Fahrzeug eine Bestellung mit den speziellen Wünschen des Kunden in Ausstattung und Farbe des Automobils zugrunde liegt.

Bei smart sind am Standort Smartville zur Zeit circa 800 Mitarbeiter beschäftigt. Bei den im Industriepark angesiedelten Systempartnern arbeiten rund 1250 Mitarbeiter.

### *Das Unternehmen im Überblick*

Branche	Automobilindustrie
Gründung	1996 (Standort Hambach)
Umsatz	k.A.
Mitarbeiter	800 bei smart 1250 bei Zulieferern am Produktionsstandort

## Organisation

Die Organisation der Fabrikhallen am Standort Smartville orientiert sich an den Notwendigkeiten und Anforderungen der integrierten Produktion. Die Produktionshallen sind kreuzförmig angelegt. In jedem der vier Arme werden unterschiedliche Arbeitsschritte der Produktion erledigt. Damit keine Verzögerungen oder Behinderungen eintreten, sind alle Bereiche der Produktionshalle von smart frei für die Zulieferer zugänglich.

Die Fertigungstiefe von smart beträgt nur rund zehn Prozent, weil hier im Wesentlichen nur noch die Endmontage ausgeführt wird. Die Produktion der Einzelteile und die Montage der Systemteile liegen komplett in der Verantwortung der Zulieferer, die die fertig montierten Systeme „just-in-time“ an das Fließband von smart liefern. Die folgenden Systempartner sind auf dem Gelände angesiedelt:

- Surtema Eisenmann
- Magna Uniport S.A.S
- Magna Steyr Metalforming
- Siemens VDO Automotive
- Dynamit Nobel France S.A.S
- Krupp-Automotive Systèmes France
- die Logistikunternehmen Panopa Logistik, Schenker Stinnes Logistik und Mosolf.

Das Produktionskonzept von smart basiert auf einer flachen Hierarchie in Verbindung mit flexibler Teamarbeit in der Produktion. Die Teams arbeiten an verschiedenen Fließbandabschnitten und organisieren ihre Arbeit in den einzelnen Abschnitten selbstständig. An körperlich besonders belastenden Stationen wird ein Rotationsprinzip praktiziert, bei dem sich die Mitglieder der Teams an den Arbeitsstationen abwechseln, um einseitige Belastungen zu vermeiden. Die einzelnen Produktionsbereiche werden von einem Vorgesetzten geleitet, der in die direkte Arbeit der Teams aber nicht eingreift.

### **Personal und Personalpolitik**

Der Standort Smartville wurde bei seiner Gründung und Entwicklung zu etwa zehn Prozent der gesamten Investitionskosten mit Mitteln der Europäischen Union gefördert. Als Auflage für diese Förderung musste das Unternehmen vor allem jüngere Arbeitslose und arbeitslose Frauen aus der Region einstellen. Infolgedessen ist der Altersdurchschnitt in der Belegschaft relativ niedrig und der Frauenanteil mit circa 20 Prozent für die Automobilindustrie relativ hoch.

Bei smart wird die Arbeit von Frauen als wichtiger Produktionsfaktor angesehen. Dies zeigt sich deutlich bei der Umsetzung des Teamgedankens, der an den Zielen von „diversity“ ausgerichtet ist. Vorbildfunktion für diesen Teamansatz hatte das Unternehmen Hewlett Packard, das seine Teams ganz gezielt auf die Zusammenführung unterschiedlicher Beschäftigtengruppen – jung und alt, Frauen und Männer – ausgerichtet hatte.

Bei smart wurde dieser Gedanke übernommen, um Frauen gezielt in die Produktionsteams zu integrieren. Zum einen – so die Begründung – würden Frauen unter Stress genauer und kontinuierlicher arbeiten als Männer. Zum anderen seien Frauen im Team ein wesentlicher Faktor für die gute interne Kommunikation. Der Aufbau der Teams nach dem Diversity-Gedanken wird bei smart als wesentlicher Faktor dafür angesehen, dass die Teams schnell eine „Reife“ entwickelt und gute Arbeit geleistet haben.

Als wesentliche Herausforderung für die zukünftige Personalpolitik wird die Notwendigkeit gesehen, verstärkt qualifizierte Arbeitskräfte auch aus anderen Regionen Frankreichs, z.B. der Europa-Region SaarLorLux, anzuwerben. Gerade für diese Arbeitnehmer stellen familienfreundliche Maßnahmen ein wichtiges Kriterium für die Wahl des Arbeitsplatzes dar. Die meisten Mitarbeiter von Smartville wohnen schon heute in zum Teil weiter entfernten Regionen und müssen, um ihren Arbeitsplatz zu erreichen, bis zu 60 Kilometer zurücklegen.

### **Arbeitszeiten: Dominanz der Vollzeit**

Ein Schichtsystem lässt zunächst nur geringe Freiräume für die individuelle Gestaltung von Arbeitszeiten zu. Bei smart wird in zwei Schichten gearbeitet, wobei die Spätschicht um 22.30 Uhr endet. Da die Systempartner an die Produktion gebunden sind, haben sie ihre Arbeitszeiten an die Produktionszeiten bei smart angepasst. Unter Anwendung der 35-Stunden-Woche dominiert sowohl bei smart wie auch bei den Systempartnern die Vollarbeitszeit. Bei smart arbeiten nur zehn Prozent der Beschäftigten in Teilzeit, wobei in der Regel Teilzeitleösungen von 80 Prozent der Arbeitszeit angestrebt werden, da diese Stundenzahl komprimiert (vier Tage arbeiten, einen

Tag frei) erbracht werden kann und besser in das Produktionskonzept zu integrieren ist. Teilzeit ist zudem überwiegend auf die Verwaltungsbereiche konzentriert.

### *Flexible Arbeitszeiten und Schichtarbeit – der Fall Dynamit Nobel*

Ein interessantes Modell, um die Anforderungen von Schichtarbeit mit denen flexibler Arbeit zu verbinden, wurde von einem Zulieferer von smart, Dynamit Nobel France S.A.S., entwickelt. Das Unternehmen ist seit 1997 Systempartner von smart und im Produktionsverbund für Plastikverkleidungen zuständig.

Dynamit Nobel ist stärker noch als smart ein Unternehmen, das auf weibliche Beschäftigte setzt. Von den circa 240 Personen sind 50 Prozent Frauen. 20 Prozent der Führungspositionen sind hier mit Frauen besetzt. Etwa zehn Mitarbeiterinnen sind durchschnittlich pro Monat im Mutterschutz oder nehmen Erziehungsurlaub. Der Altersdurchschnitt der Belegschaft ist mit 33 Jahren ebenfalls sehr niedrig.

Dynamit Nobel hat die generelle Problematik der Verbindung von Schichtarbeit und flexibler Arbeit dahingehend gelöst, dass hier gezielt Teilzeitstellen von 50 Prozent – Job Sharing – angeboten werden, die eine relativ gute Planung der Arbeitskapazitäten zulassen. Die Teilzeitarbeitenden haben dabei die Wahl, entweder täglich verkürzt oder komprimiert, d.h. an weniger Arbeitstagen, zu arbeiten.

Da Dynamit Nobel als Systempartner eng in den Produktionsprozess von smart eingebunden ist, muss in jedem Fall vermieden werden, dass die Just-in-Time-Produktion durch Personalmangel gefährdet wird. Um Lücken in der Personaldecke im Notfall kurzfristig schließen zu können, arbeitet das Unternehmen eng mit einer lokalen Leiharbeitsfirma zusammen. Die Mitarbeiter der Leiharbeitsfirma werden von Dynamit Nobel geschult, damit sie die Arbeit in der benötigten Qualität leisten können. Die Leiharbeiter arbeiten zum Teil schon seit Jahren mit dem Unternehmen zusammen, sodass der Unterschied zwischen internen und externen Beschäftigten kaum noch sichtbar ist. Da die Leiharbeitsfirma an Montagen erst nach Produktionsbeginn öffnet, können montags keine Leiharbeiter in Anspruch genommen werden, was die Arbeitsflexibilität an diesem Tag einschränkt.

Ein weiteres Mittel, um Personalmangel zu vermeiden, ist, dass Dynamit Nobel einige der eigenen Mitarbeiter so umfassend geschult hat, dass sie in verschiedenen Produktionsabschnitten als „Springergruppe“ eingesetzt werden können. Rund fünf Prozent der Mitarbeiter sind in dieser Form qualifiziert.

Durch die enge Anbindung des Zulieferers an smart variiert hier auch die Wochenarbeitszeit stärker. Bei erhöhter Produktion von Fahrzeugen kann sie bis zu 42 Stunden erreichen. Dynamit Nobel ist in der Lage, seinen Mitarbeitern mindestens acht Tage im Voraus die zu leistende Wochenarbeitszeit mitzuteilen. Der Ausgleich erfolgt in produktionsschwächeren Zeiten wie etwa am Jahresanfang.

Bei Dynamit Nobel existieren jedoch auch Bereiche, die sich einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten grundsätzlich sperren. Ein Beispiel hierfür ist die Lackiererei, wo ein Fünf-Schichten-Modell eingeführt wurde: Die Produktion von frühmorgens bis 22.30 Uhr in relativ kurzen Schichten ist insbesondere für Beschäftigte mit Kindern schwierig zu realisieren, zumal die Schichten auch mit den Anfahrtszeiten in einem ungünstigen Verhältnis stehen.

## **Die Kinderkrippe als Angebot des Industrieparks Europôle de Sarreguemines**

Bei smart in Hambach wird seit einigen Jahren die Einrichtung einer betrieblichen Kinderbetreuungsstätte geplant. Die Idee für eine solche Lösung ging von dem Gewerkschaftsvertreter Gilbert Konrath von der CFE-CGC, der französischen Gewerkschaft für das metallverarbeitende Gewerbe, aus. Er hatte im Rahmen eines Betriebsratsbesuchs im Jahr 1996 den bei DaimlerChrysler in Möhringen eingerichteten Betriebskindergarten „Sterntaler“ kennen gelernt und wollte diese Idee auch auf den Produktionsstandort Hambach übertragen.

Von der ersten Idee bis zur Realisierung dieses Modells war es ein langer Weg, auf dem der Gewerkschaftsvertreter viele Kanäle nutzen und Werbefeldzüge starten musste, bis alle beteiligten Akteure von der Idee der Kinderkrippe überzeugt waren und zustimmten. Sowohl intern bei smart, wie auch bei den Systempartnern und den Gebietskörperschaften der lokalen und regionalen Ebene fanden zahlreiche Treffen statt, die sich der Planung des Kindergartenprojekts widmeten.

Im Ergebnis dieser Abstimmungen konnten schließlich alle Interessen der Beteiligten berücksichtigt werden, so dass der Kindergarten im Jahr 2005 eröffnet wird. Das in Smartville praktizierte Modell der betrieblichen Kinderbetreuungseinrichtung hat inzwischen weit über die Region hinaus für Aufmerksamkeit gesorgt. Auch andere Großunternehmen denken gegenwärtig über die Einrichtung eines Betriebskindergartens nach. Bei Citroën in Nantes haben die Planungen, eine Kinderkrippe nach dem Vorbild von Smartville zu errichten, bereits konkrete Form angenommen.

### *Motive für die Gründung einer Kinderkrippe am Standort*

Die Motive für die Gründung einer Kinderkrippe am Standort Smartville sind vielfältig:

- Die meisten Mitarbeiter am Standort haben Familie, davon sehr viele mit kleinen Kindern. Insbesondere die Frauen, die einer Vollzeitbeschäftigung nachgehen wollen, fragen Betreuungsmöglichkeiten nach.
- Im Jahr 2002 gab es insgesamt 120 Geburten. Damit nimmt der Bedarf nach einer betrieblichen Kinderbetreuungseinrichtung absehbar zu.
- Durch die verstärkte Anwerbung von Mitarbeitern aus anderen Regionen Frankreichs oder dem Ausland wird der Bedarf nach betrieblichen Betreuungseinrichtungen noch weiter steigen, da diese nicht auf familiäre Betreuungsunterstützung durch Eltern oder Verwandte zurückgreifen können.
- Das öffentliche Versorgungssystem weist trotz der insgesamt guten Ausstattung eine Versorgungslücke bei Kindern in der Altersgruppe von sechs Monaten bis zweieinhalb Jahren auf. Zudem orientieren sich öffentliche Betreuungseinrichtungen mit ihren Öffnungszeiten zu wenig an den Anforderungen von (Schicht-)Arbeitern. Sie können daher nur begrenzt in Anspruch genommen werden.
- smart erwartet für sich durch das Engagement auf dem Gebiet der betrieblichen Kinderbetreuung die Entwicklung eines positiven Images als guter Arbeitgeber und eine Steigerung der Motivation der Mitarbeiter.



### *Die ersten Schritte – Erhebung des Bedarfs*

Die Bemühungen des Betriebsrates zur Gründung einer Kinderkrippe nahm die erste Hürde, als die Sous-Préfecture von Sarreguemines (staatliche Verwaltung) eine Umfrage in der näheren Umgebung durchführte, um den Bedarf an einer Kinderkrippe zu bestimmen. 1018 Fragebögen wurden ausgefüllt. Aus den Angaben wurde deutlich, dass 50 Prozent der Befragten die Kinderbetreuung in der Region für verbesserungswürdig hielten. Während zum Beispiel in Metz auf 132 Einwohner ein Kinderkrippenplatz entfällt, sind es in Sarreguemines 587 Einwohner.

Bei der Durchführung dieser Befragung im Industriepark Smartville antworteten 153 Beschäftigte mit insgesamt 206 Kindern. Die Befragung kam zu folgendem Ergebnis:

- 79 Prozent der Beschäftigten bemängelten fehlende Kinderbetreuungseinrichtungen in der Nähe des Arbeitsplatzes
- 66 Beschäftigte gaben an, sich für eine Ganztagesbetreuung zu interessieren
- 54 Beschäftigte interessieren sich für eine Teilzeitbetreuung ihrer Kinder.

Der Fragebogen ging auch auf die Anforderungen der Beschäftigten im Hinblick auf die Öffnungszeiten der betrieblichen Kinderbetreuungseinrichtung ein. Von den Befragten waren

- 52 Mitarbeiter an einer Kinderbetreuung zwischen 4.30 Uhr und 7.30 Uhr,
- 51 Mitarbeiter an einer Kinderbetreuung zwischen 18 und 20 Uhr
- 41 Mitarbeiter an einer Kinderbetreuung zwischen 20 und 22.30 Uhr

interessiert.

Ein konkreter Bedarf für eine Kinderbetreuungsmöglichkeit war damit dokumentiert. Im Anschluss hieran wurden Verhandlungen zwischen der Gemeinde, der Communauté d'Agglomération de Sarreguemines und der staatlichen Familienkasse geführt, die schließlich mit dem Beschluss endeten, die Kinderbetreuungseinrichtung am Standort des Industrieparks zu errichten.

Die Communauté d'Agglomération de Sarreguemines setzt sich aus insgesamt 25 Gemeinden mit insgesamt über 52 000 Einwohnern zusammen. Die Politik des Stadtverbands im Bereich der Kinderkrippen ist dabei eng mit den Zielen der lokalen Wirtschaftsförderung und der Standortpolitik verbunden. Sie zielt vor allem auf die Schaffung von arbeitsplatznahen Kinderbetreuungseinrichtungen. Neben der beschlossenen Einrichtung sind zwei weitere geplant: eine für Grenzgänger im Saarland an der deutsch-französischen Grenze und eine für die Arbeitnehmer in Sarreguemines.

### *Konkretisierung der Idee*

Die Planungen für die Kinderkrippe konnten nach der Zustimmung der Communauté d'Agglomération de Sarreguemines und der staatlichen Familienkasse für das Projekt weiter konkretisiert werden.

Die Kinderkrippe bietet zunächst 60 Tagesbetreuungsplätze für Kinder ab sechs Monaten an.

Die Beschränkung der Plätze auf 60 ergibt sich aufgrund gesetzlicher Regulierungen zur Ausstattung und Größe von Kinderbetreuungseinrichtungen. Das öffentliche Angebot wird nahezu ausschließlich von den Beschäftigten des Industrieparks genutzt werden.

Die Öffnungszeiten der Kinderkrippe orientieren sich dabei an den Produktionszeiten von smart und seinen Systempartnern im Industriepark: Mütter und Väter können das Angebot zwischen 5.30 Uhr morgens und 22.30 Uhr abends stunden- oder tageweise nutzen. Die Bezahlung erfolgt nach der Anzahl der Stunden. Die Kinder sollen zweisprachig erzogen und in drei Altersgruppen betreut werden. In der Kinderkrippe werden insgesamt zwischen 18 und 20 Personen – Erzieherinnen, Küchenpersonal und Hausmeister – eine Beschäftigung finden, sodass durch diese Einrichtung auch Arbeitsplätze geschaffen werden.

Die Tagesstätte, die unmittelbar neben dem Industriepark auf einem großflächigen Gelände liegt, wurde dabei so konzipiert, dass sie ohne größere Investitionen auf 120 Plätze erweitert werden kann. Da der Park Europôle de Sarreguemines direkt an der Autobahn Strasbourg – Metz liegt, kann er von den Beschäftigten und ihren Angehörigen leicht erreicht werden.

Träger der Kinderkrippe wird ein Verein sein. Diese Lösung war notwendig, um die Partizipation der Eltern an Entscheidungen der Kinderkrippe zu gewährleisten.

#### *Finanzierung der Kinderkrippe als gemeinsame Aktivität von öffentlicher Verwaltung und Industrieunternehmen*

Die Finanzierung der Kinderkrippe ist ein Beispiel einer erfolgreichen Zusammenarbeit im Rahmen einer Public-Private-Partnership.

Während die Investitionsmittel für die Kinderkrippe vor allem aus Fördermitteln der Europäischen Union (EFRE Ziel-2-Gebiet) kamen, wurden die Betriebskosten, die sich auf circa 750 000 Euro im Jahr belaufen, zunächst zwischen den Gebietskörperschaften, dem Staat und den Beschäftigten aufgeteilt: Die Beschäftigten sollen einen einkommensabhängigen Beitrag für die Kinderbetreuung von 0,06 Prozent des Bruttoeinkommens pro Stunde bezahlen, womit etwa ein Viertel der laufenden Kosten gedeckt werden kann. Die Gebietskörperschaften steuern ein weiteres Viertel bei, und die Familienkasse trägt etwa die Hälfte.

Die Unternehmen in Smartville, die anfangs wenig von der Idee hielten, pauschal zu den Kosten der Einrichtung beizutragen, haben die Ausstattung der Kinderbetreuungseinrichtung – Kücheneinrichtungen und Möbel – übernommen. In der letzten Zeit ist hier auch eine deutliche Gesinnungsänderung zu verzeichnen. So hat die Geschäftsführung von Dynamit Nobel zum Beispiel betont, dass das Unternehmen in Zukunft mehr investieren muss, um die Balance von Familie und Arbeitswelt zu erleichtern. Für Dynamit Nobel ist allerdings die Frage noch offen, wie sich das Unternehmen an den Kosten beteiligen soll. Die Überlegungen gehen weniger in die Richtung einer direkten Subventionierung. Wahrscheinlicher ist vielmehr die Variante, dass ein Teil der Aufwendungen der Beschäftigten für die Kinderbetreuung erstattet wird. Als Begründung für dieses Engagement wird angegeben, dass von der Kinderbetreuungseinrichtung nicht nur die Beschäftigten, sondern auch der Produktionsstandort profitiert. Vor allem bei Spätschichten, die bis Mitternacht laufen, werden viele Beschäftigte die Kinderkrippe ausgiebig nutzen.

Von allen Unternehmen wurde deutlich gemacht, dass keines eine betriebliche Kinderbetreuungseinrichtung einzeln unterstützt hätte. Eine solche Lösung war nur in Kooperation zwischen den Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung bei geteilten Kosten möglich.

### **Einordnung des Falls in den französischen Kontext**

In den Bereichen Arbeitszeiten und spezifische Angebote für Eltern ist smart eher ein klassisches französisches Unternehmen. Die Ansätze zur Arbeitszeitflexibilisierung bleiben auf wenige Beschäftigte begrenzt, und bei den sonstigen Leistungen sind bei smart keine Ansätze zu erkennen, die quantitativ oder qualitativ über die gesetzlichen Leistungen hinausreichen. Mit der Einrichtung der betrieblichen Kinderbetreuung verfolgt smart jedoch einen sehr innovativen Ansatz, der im engen Verbund mit anderen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen eine bestehende Lücke im öffentlichen Versorgungsangebot geschlossen hat. Im Prozess von der Planung zur Realisierung dieser Einrichtung hat das Unternehmen dabei einen tiefgreifenden Bewusstseinswandel durchlaufen, der auch bei den Unternehmen am Standort Smartville und darüber hinaus für Aufmerksamkeit sorgt. Ohne die Initiative des Unternehmens, die durch das engagierte Vorgehen des Gewerkschaftsvertreters in Gang gesetzt wurde, wäre die Kinderbetreuungsstätte am Standort Smartville nicht umgesetzt worden. Smart konzentriert seine Bemühungen zur Balance von Familie und Arbeitswelt sehr stark auf den Aspekt der Kinderbetreuung.

### **3.6 Zusammenfassung: Französische Unternehmen setzen auf ergänzende Leistungen der Balance von Familie und Arbeitswelt**

Anders als in Großbritannien ist die öffentliche Diskussion zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Frankreich nicht von dem Thema der Balance von Familie und Arbeitszeit bestimmt. Hier stand bis vor kurzem vielmehr die Reduzierung der Arbeitszeiten in Form der 35-Stunden-Woche auf dem Programm, die in allen Unternehmen umgesetzt wird. Die Arbeitszeitreduzierung erleichtert zwar in der Wirkung auch die Balance von Familie und Arbeitswelt. Gegenüber dem Ziel, die Arbeitslosigkeit abzubauen und das Arbeitsplatzangebot zu erhöhen, wird dieser Aspekt jedoch eher zweitrangig behandelt.

#### *Staatliches Angebot*

Das staatliche Angebot in Frankreich sieht hohe finanzielle Leistungen des Mutterschutzes vor. Die Tradition der pro-natalistischen Bevölkerungspolitik hat dazu geführt, dass eine Vielzahl von unterschiedlichen Angeboten für Eltern entwickelt wurden, die in aller Regel jedoch erst ab dem zweiten Kind gezahlt werden und zudem einkommensabhängig gestaltet sind. Darüber hinaus können Familien große Steuererleichterungen in Anspruch nehmen. Die zeitliche Befristung der finanziellen Leistungen des Staates führt dazu, dass Mütter in Frankreich nach dem Mutterschaftsurlaub schnell wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Die Erwerbstätigkeit von Müttern, auch mit kleinen Kindern, wird dabei durch eine gute, flächendeckende Versorgung mit Kinderbetreuungseinrichtungen unterstützt.

Die Kinderbetreuung wird in Frankreich insgesamt stark gefördert, nicht nur als Dienstleistungsangebot des Staates und der Gemeinden, sondern auch in Form von steuerlichen Vorteilen bei der Beschäftigung von privaten Tagesmüttern.

### *Unternehmensstrategien*

Aufgrund der umfangreichen Leistungen des Staates – sowohl bei finanziellen Transfers als auch beim staatlichen und kommunalen Dienstleistungsangebot – sehen französische Unternehmen in der Regel keinen großen Bedarf für die umfassende Entwicklung eigener betrieblicher Angebote. Das breite Spektrum an staatlichen und kommunalen Leistungen schließt aber betriebliche Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt auch nicht aus. Französische Unternehmen, die sich auf diesem Feld bewegen, konzentrieren sich dabei – anders als zum Beispiel britische Firmen – in erster Linie auf ergänzende Dienstleistungen, wie etwa Hilfen bei der Bewältigung alltäglicher Aufgaben durch die Vermittlung von Dienstleistungen. In einigen Fällen werden auch betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen angeboten, um Lücken in der öffentlichen Versorgung gezielt zu schließen. Arbeitszeitflexibilisierung spielt im Spektrum der betrieblichen Lösungen bisher kaum eine Rolle. In französischen Unternehmen dominiert eindeutig die Vollarbeitszeit, während Teilzeitleösungen eher die Ausnahme darstellen. Die aktuellen Bemühungen der Regierung, die Einheitlichkeit in den wöchentlichen Arbeitszeiten durch stärkere Flexibilisierung aufzubrechen, führen bei einigen Unternehmen jedoch dazu, sich stärker mit dem Thema der Arbeitsflexibilisierung zu beschäftigen.

### *Rahmenbedingungen in Frankreich und unternehmerische Lösungen*

Inwieweit sind die Lösungsansätze in den Fallstudien geeignet, die Balance zwischen Familie und Arbeitswelt zu unterstützen?

In den untersuchten Unternehmen konzentrierten sich die unternehmerischen Leistungen vor allem auf Serviceangebote oder auf die Flexibilisierung von Arbeitszeiten vor dem Hintergrund eines im europäischen Vergleich gut ausgebauten Systems der Kinderbetreuung und vergleichsweise guten finanziellen Leistungen an Familien. Nach Esping-Andersen (1999) repräsentiert Frankreich in der Typologie der Sozialstaaten ein Modell, welches mit pro-natalistischer Ausrichtung die Erwerbstätigkeit von Frauen unterstützt. Familienpolitik wird dabei als Bevölkerungspolitik aufgefasst, mit der insbesondere durch Transferzahlungen das Geburtenverhalten positiv beeinflusst werden soll. Zudem wird großer Wert auf Kinderbetreuungsmöglichkeiten gelegt, damit insbesondere Mütter ihre Erwerbstätigkeit mit der Familie vereinbaren können.

Die unternehmerischen Lösungen – vor allem die Gleichheit der Geschlechter im Erwerbsleben – ändern bislang aber wenig an der gesellschaftlichen Situation, in der Teilzeit insgesamt wenig anerkannt ist und die Aufgabe der Balance von Familie und Arbeitswelt vor allem den Müttern obliegt.

Die französische Entwicklung der Familienpolitik deutet darauf hin, dass die Förderung der Familie früher einsetzt – ab dem ersten Kind, und nicht wie bisher erst ab dem zweiten Kind – und Kinderbetreuungsmöglichkeiten weiter ausgebaut werden, insbesondere durch die Förderung von privater Tagesbetreuung.

## 4 Dänemark: Gleichstellung von Männern und Frauen

Dänemark zählt 5,3 Millionen Einwohner, die sich auf 2,4 Millionen Haushalte verteilen. Die Beschäftigungsrate in Dänemark ist sehr hoch. 77,5 Prozent der 16- bis 66-Jährigen sind erwerbstätig. Rund 2,7 Millionen Menschen gehen einer Beschäftigung auf dem regulären Arbeitsmarkt als Arbeitnehmer oder Selbstständige nach.

Die wöchentliche Regelarbeitszeit beträgt in Dänemark 37 Stunden. Dabei ist seit einigen Jahren eine Tendenz des Übergangs von Teilzeit- zu Vollzeitbeschäftigung festzustellen. Die im Sozialsystem verankerten Maßnahmen zur Kinderbetreuung eröffnen und fördern die Karrieremöglichkeiten der Frauen. Die häusliche Arbeitsteilung hat sich in den vergangenen Jahrzehnten so stark verändert, dass die ausschließliche Rolle der Frau als Hausfrau und Mutter nahezu vollständig aus dem gesellschaftlichen Bewusstsein verschwunden ist.

Dänemark investiert massiv in seine Familienpolitik. Vier Prozent des Bruttoinlandsproduktes werden für Familien mit Kindern ausgegeben. Damit nimmt Dänemark im europäischen Vergleich eine Spitzenstellung ein. Die Hälfte der staatlichen Leistungen an Familien wird in Form von Transferleistungen ausgezahlt, die andere Hälfte wird für öffentliche Kinderbetreuung ausgegeben.

Dänemark ist stolz auf die Erfolge seiner Sozialpolitik: Dabei steht dort nicht der Begriff der „Familienpolitik“ im Zentrum – dieser Begriff ist in den nordischen Ländern weitgehend unbekannt –, sondern die Chancengleichheit von Männern und Frauen auf allen Ebenen der Gesellschaft, die in weiten Bereichen Dänemarks schon zu einer Selbstverständlichkeit geworden ist.

### 4.1 Die Strategie der Regierung: Förderung der Kinderbetreuung

Wie in anderen nordischen Ländern hat sich auch in Dänemark das öffentliche System der Kinderbetreuung erst in den letzten Jahrzehnten entwickelt. Bis in die 60er Jahre hinein waren die Ansätze eher bescheiden. Der Wendepunkt kam in den Folgejahren jedoch schnell und durchgreifend zusammen mit dem raschen Ausbau des Sozialstaats, der starken Urbanisierung und der Ausdehnung der Frauenerwerbstätigkeit. Im Ergebnis verfügen die skandinavischen Länder heute weltweit über ein sehr gut ausgebautes System der Kinderbetreuung.

Dabei kann Dänemark auch als ein gutes Beispiel für Ansätze des Konzeptes des „lebenslangen Lernens“ durch die Verbindung von Schule und vorschulischer Kinderbetreuung angesehen werden. Die Trennung zwischen Schule und Kinderbetreuung wird in den letzten Jahren zunehmend in Frage gestellt. Aktuell wird gerade an den gemeinsamen Zielbeschreibungen für vorschulische und schulische Einrichtungen gearbeitet.

### 4.2 Die gesetzlichen Rahmenbedingungen

Dänemark bietet ähnlich wie Frankreich umfassende Leistungen für Eltern, sowohl in Bezug auf Freistellmöglichkeiten als auch bei der finanziellen Förderung. Das Kindergeld wird in Dänemark durch Steuern finanziert und unabhängig vom Einkommen ausgezahlt. Bezugsberechtigt sind alle Einwohner Dänemarks mit Kindern unter 18 Jahren.

Besondere Zulagen werden gewährt für Kinder von allein Erziehenden und für Kinder, deren Eltern im Ruhestand sind oder eine Sozialrente beziehen. Das Kindergeld ist nach dem Lebensalter des Kindes gestaffelt:

- 0 – 3 Jahre: rund 140 Euro
- 3 – 7 Jahre: rund 127 Euro
- 7 – 18 Jahre: rund 100 Euro.

Daneben bietet der dänische Staat eine Vielzahl weiterer Unterstützungen an, die sich aus einem System von Einmalzahlungen und regelmäßigen Zahlungen zusammensetzen und nicht der Besteuerung unterliegen:

- Adoptionsbeihilfen als Einmalzahlung bei Adoption eines Kindes
- Hilfen für Alleinerziehende als Einmalzahlung
- Jährliche Kinderbeihilfen für Kinder ohne Eltern oder bei unbekannter Vaterschaft
- Jährliche Hilfen bei Mehrlingsgeburten
- Soziale Unterstützung für Kinder nach den Bestimmungen der einzelnen Gemeinden
- Unterhaltsvorschüsse als laufende Leistung
- Beihilfen für studierende Eltern.
- Familien mit Kindern haben darüber hinaus Anspruch auf häusliche Hilfe, wenn ein Elternteil erkrankt ist.

Umfangreich sind in Dänemark vor allem die Leistungen des Staates zum Mutterschutz und zum Erziehungsurlaub. Diese richten sich nicht nur an abhängig Beschäftigte, sondern auch an Selbstständige.

#### *Übersicht: Die Freistellungsregelungen in Dänemark*

Mutterschaftsurlaub	bis zu vier Wochen vor der Geburt, mindestens zwei Wochen nach der Geburt, bis zu zwölf Wochen nach der Geburt, staatliche Finanzierung auf dem Niveau des Arbeitslosengeldes (ca. 60 Prozent mit gesetzlicher Obergrenze)
Vaterschaftsurlaub	bis zu zwei Wochen nach der Geburt
Elternzeit	in Kombination mit Mutterschutz und Vaterschaftsurlaub möglich, maximal 52 Wochen, zwischen Vater und Mutter teilbar, finanziert werden durch den Staat (auf dem Niveau des Arbeitslosengeldes) maximal 32 Wochen. Die Freistellung kann in Teilen bis zum neunten Geburtstag des Kindes in Anspruch genommen werden.

Die Gesetzgebung zu Mutterschutz und Vaterschaftsurlaub wurde im Jahr 2002 nach den Grundsätzen der Gleichstellung reformiert. Das Ziel bestand darin, die bislang getrennt behandelten Regelungen zu Mutterschutz, Vaterschaftsurlaub und Elternzeit zusammenzuführen und für Männer und Frauen gleichberechtigt zur Verfügung zu stellen.

Mütter und Väter können sich heute bis zu 52 Wochen (14 Wochen Mutterschutz plus 32 Wochen Elternzeit für Angestellte) freistellen lassen. Nach den ersten 14 Wochen des Mutterschutzes müssen die Eltern dann die Entscheidung treffen, wie sie die verbleibende Elternzeit nutzen wollen. Diese Zeit muss nicht notwendigerweise in einem Block von 32 Wochen genommen werden. Eltern haben auch die Möglichkeit, die Elternzeit durch Teilzeit zu verlängern oder bis zu 13 Wochen zu verschieben. Der Anspruch auf bezahlte Elternzeit endet mit dem neunten Geburtstag des Kindes.

Diese Alternativen sind in Dänemark aber nicht festgeschrieben. Sie können durch tarifvertragliche Vereinbarungen auch modifiziert werden. Während der Elternzeit orientiert sich die Lohnfortzahlung an dem Niveau des Arbeitslosengeldes. In der Praxis zahlen Arbeitgeber bis zu 24 Wochen das Gehalt voll oder teilweise – je nach tarifvertraglicher Regelung – weiter und erhalten im Gegenzug die Geldzahlungen des Staates, die ansonsten direkt an den Leistungsempfänger gezahlt worden wären.

Mit diesen Reformen wollte der dänische Gesetzgeber dem Vater die Möglichkeit einräumen, zu Hause zu bleiben, auch wenn die Mutter bereits wieder arbeitet. Diese Regelung wird als ein wesentlicher Schritt zu einer gleichberechtigten Aufgabenteilung zwischen Mann und Frau bei der Kinderbetreuung angesehen. Die frühere Gesetzgebung hatte den Vaterschaftsurlaub auf die erste Zeit nach der Geburt festgelegt. Da nur wenige Väter von diesem Recht Gebrauch machten, sah sich der Staat dazu veranlasst, die Regelung zeitlich zu erweitern.

In Dänemark wurden auch die gesetzlichen Grundlagen für die Gewährleistung der Gleichbehandlung von Mann und Frau am Arbeitsmarkt und bei der Aus- und Fortbildung schon früh entwickelt. Dementsprechend dürfen Arbeitgeber nicht geschlechterspezifisch diskriminieren. Dieser Grundsatz gilt sowohl für direkte als auch für indirekte Diskriminierung im Zusammenhang mit Schwangerschaft, Familienstand oder familiären Verpflichtungen. Ein Arbeitgeber, der Männer und Frauen für die gleichen Tätigkeiten einstellt, muss sie bezüglich Tätigkeit, Fortbildung und Umschulung sowie anderen Arbeitsbedingungen gleich behandeln.

Das Gesetz zur Gleichbehandlung enthält auch Regelungen zum Schwangerschaftsurlaub. Seit 1989 wurden damit die Sanktionen gegen Arbeitgeber verschärft, die eine schwangere Frau entlassen wollen. Entlassungen von Schwangeren sind in Dänemark grundsätzlich nicht möglich. Frauen, die ungerechtfertigt entlassen wurden, haben das Recht auf Wiedereinstellung. Alternativ zu einer Wiedereinstellung können nach dem Gesetz auch Abfindungen in Höhe von maximal 78 Wochenlöhnen gezahlt werden.

### **4.3 Angebote zur Kinderbetreuung**

In Dänemark existieren unterschiedliche Formen der Kinderbetreuung. Über zwei Drittel der Kinderbetreuungseinrichtungen werden von den Kommunen betrieben. Private oder freigemeinnützige Träger sind demgegenüber weniger bekannt. Das Angebot an Dienstleistungen ist insgesamt sehr breit: Es umfasst:

- Kinderkrippen
- Kindergärten
- Kinderhorte
- integrierte Betreuungsgruppen

- Betreuung durch Tagesmütter
- Betreuung durch private Einrichtungen.

Die Betreuungseinrichtungen werden von Kindern unterschiedlicher Altersgruppen in Anspruch genommen: Die Kinderkrippen richten sich an Kleinkinder von bis zu zwei Jahren, die Kindergärten an die drei- bis sechsjährigen Kinder, die Horte an die sechs- bis zehnjährigen Kinder. Die typische Form der Betreuung ist aber auch in Dänemark der Kindergarten.

Die Tagesbetreuungseinrichtungen werden heute von der Mehrheit der dänischen Kinder besucht. Bei den Zweijährigen liegt der Anteil bei über 50 Prozent, bei den drei- bis sechsjährigen Kindern bei über 90 Prozent. Von der hohen Qualität der Kinderbetreuung in Dänemark zeugt auch das Betreuungsverhältnis, das hier bei 1:10 liegt: auf einen Erzieher kommen zehn Kinder.

Tagesmütter – öffentliche und private – sind in Dänemark ebenfalls weit verbreitet. Sie werden im Wesentlichen für Kinder in der Altersgruppe zwischen sechs Monaten und drei Jahren eingesetzt. Die Betreuung erfolgt meist in der Wohnung oder dem Haus der Tagesmutter. Die Anzahl der zu betreuenden fremden Kinder ist auf vier begrenzt. Arbeiten zwei Tagesmütter zusammen, so können maximal zehn Kinder betreut werden.

Viele Kommunen in Dänemark unterhalten Spielplätze oder -räume, wo sich Tagesmütter und die zu betreuenden Kinder mit anderen Tagesmüttern und Kindern treffen können. Die Tagesmütter werden in Dänemark nicht durch die Eltern bezahlt, sondern durch die Gemeinde. Die Zuzahlung der Eltern beträgt dabei höchstens 30 Prozent der Betriebsausgaben. Aus finanziellen oder sozialen Gründen kann auch ganz oder teilweise auf eine Zuzahlung verzichtet werden. Die Gemeinde ist auch hier für die Aufsicht der Tagesmütter verantwortlich.

In Dänemark besteht für Eltern, die ihre Kinder zu Hause zu betreuen, ein Anspruch auf finanzielle Unterstützung durch die Kommune. Im Jahr 2002 wurde die Regelung in Kraft gesetzt, dass Eltern für ihre Kinder bis zum Kindergartenalter für maximal drei Jahre diese Zuschüsse erhalten können (Bertelsmann Stiftung 2003). Die dänischen Kommunen sind darüber hinaus auch für die Bereitstellung von familiären Hilfen, Qualifizierung und Finanzberatung für Familien mit kleinen Kindern zuständig.

#### **4.4 Umsetzung der Familienpolitik in Dänemark**

Die zentralen Akteure bei der Umsetzung familienpolitischer Maßnahmen in Dänemark sind die Kommunen: Sie bilden einen wesentlichen Baustein im dänischen Wohlfahrtsstaat. Die sozialen Leistungen für Familien werden hier ebenso wie in Frankreich als staatliche Aufgabe angesehen. Die Unternehmen bieten darüber hinaus in der Regel keine besonderen Angebote an.



#### 4.5 Dänemark: Land mit der niedrigsten Armutsquote in Europa

Das hohe Engagement des Staates, vor allem seiner Gemeinden, macht sich in Dänemark seit Jahren bezahlt. Dänemark ist das Land mit der niedrigsten Armutsquote in Europa. Aber das Land investiert nicht nur in Maßnahmen gegen die Armut. Es treibt mit seiner auf Gleichstellung ausgerichteten Familienpolitik auch gezielt gesellschaftliche Ziele voran. Die Rolle der Familie nimmt in der Gesellschaft insgesamt einen hohen Stellenwert ein. So wurde durch die Reformen in den 90er Jahren vor allem die Gründung einer Familie erleichtert: Zu den Reformen gehören der weitere Ausbau der Kinderbetreuung und des Erziehungsurlaubs einerseits (Wehner, Kambskard und Abrahamson 2002) und die freieren Wahlmöglichkeiten für Eltern über die gewünschte Form der Kinderbetreuung andererseits (Wehner und Abrahamson 2003).

### **Fallbeispiele**

#### **Unimerco Group A/S**

Unimerco ist ein mittelständisches dänisches Unternehmen aus der Metallbranche – in einem EU-Wettbewerb als „Bester Arbeitsplatz“ ausgezeichnet – das über ein Shareholder-Modell seine Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen bindet.

#### **Das Unternehmen**

Die Unimerco Group A/S ist ein 1964 gegründeter mittelständischer Hersteller von Werkzeugen für Maschinenbau, Messtechnik, Kalibrierung und Automatisierung. Schwerpunkte des Unternehmens sind außerdem Dienstleistungen im Umfeld der produzierten und vertriebenen Werkzeuge:

- Optimierung der Produktionsmodelle bei Kunden
- kundenangepasste Werkzeugzulieferung
- Sonderfertigung von Werkzeugen
- Wartung von Werkzeugen
- Befestigungssysteme
- Ausbildung und Qualifizierung.

Der Hauptstandort von Unimerco ist Sunds – ein kleiner Ort im eher ländlich geprägten Jütland. Daneben bestehen als Tochtergesellschaften Produktions- und Vertriebsstandorte in Taastrup in der Nähe von Kopenhagen, in Schweden, Norwegen, den USA, Großbritannien und Deutschland.

Das Unternehmen ist in den vergangenen Jahren stetig gewachsen und hat eine für mittelständische Unternehmen außerordentliche Expansion in Europa erreicht.

### Das Unternehmen im Überblick

Branche	Werkzeughersteller
Gründung	1964
Umsatz (2003)	68 Millionen Euro
Mitarbeiter	545 insgesamt 384 am Standort Sunds

### Organisation

Unimerco weist eine ausgesprochen flache Organisationsstruktur mit insgesamt drei Ebenen auf:

- Geschäftsführung, bestehend aus dem Vorstandsvorsitzenden und fünf Vorstandsmitgliedern, die vor allem für Personal und Produktionsplanung zuständig sind
- 20 Gruppenleiter, die den verschiedenen Produktionseinheiten vorstehen (Produktion, Verwaltung, Entwicklung)
- 359 Mitarbeiter.

Das Firmengebäude von Unimerco in Sunds ist nach den Kriterien einer durchgängigen Kommunikation gestaltet. Es kennt keine Grenzen zwischen der Produktion, dem Vertrieb, der Verwaltung und der Entwicklung. Alle Einheiten befinden sich ohne Trennwände in der 22 000 qm großen Halle, auch der Vorstandsvorsitzende hat hier seinen Arbeitsplatz eingerichtet. Als „Besprechungsräume“ dienen Tischgruppen, die am Rande der Halle aufgestellt wurden. In der Produktion, die sich im hinteren Hallenabschnitt befindet, werden besonders geräuscharme Maschinen eingesetzt, damit die Kommunikation in den anderen Bereichen nicht gestört wird.

Die Philosophie – Konstruktion, Produktion und Vertrieb unter einem Dach zu realisieren – setzt automatisch Grenzen für die maximale Größe der einzelnen Standorte. Entsprechend der Erfahrungen am Stammsitz in Sunds sind die neuen Gebäude der Tochterunternehmen für eine maximale Mitarbeiteranzahl von rund 300 Personen ausgelegt.

### Die Beschäftigten sind Eigentümer des Unternehmens – das Shareholder-Modell

Eine Besonderheit von Unimerco stellt das Shareholder-Modell dar, das von dem Unternehmensgründer entwickelt wurde, um den Verkauf von Unimerco zu verhindern. Dieses Modell basiert auf der Idee, die Beschäftigten zu Eigentümern zu machen.

Das Unternehmen wird vollständig von den Beschäftigten kontrolliert. Über 50 Prozent der Aktien werden von den Mitarbeitern gehalten, der Rest vom Management, wobei nur der Vorstandsvorsitzende mehr als fünf Prozent der Aktien besitzt. Die Aktien sind nicht über die Börse zu erwerben.

Die Möglichkeit, Aktien zu erwerben, wird bei Unimerco jedem Mitarbeiter angeboten. Durch die große Nachfrage nach diesem Angebot sind heute 388 Mitarbeiter der Unimerco-Gruppe Aktionäre, was einem Anteil von rund 75 Prozent der Beschäftigten entspricht. Nur in der britischen Tochtergesellschaft fällt der Aktionärsanteil unter den Beschäftigten mit 61 Prozent geringer aus.

Die Beschäftigten halten durchschnittlich Aktien im Wert von etwa 100 000 Euro bis 150 000 Euro. Jüngere Mitarbeiter, die für den Kauf der Aktien in der Regel einen Bankkredit aufnehmen, können nach mindestens fünf Jahren maximal 30 Prozent der Aktien wieder verkaufen, um die Tilgung des Bankkredites zu erleichtern. Scheidet ein Mitarbeiter aus, sind die Aktien an das Unternehmen zurück zu verkaufen (Unimerco Finance A/S).

Die Eigentümerstruktur des Unternehmens spiegelt sich auch in einer hohen Partizipation der Beschäftigten an der Führung und Steuerung des Unternehmens wider. Die Beschäftigten wählen einen Sprecher, der die Interessen der Arbeitnehmerseite im Unternehmen vertritt, und entsenden zwei Mitglieder in den Vorstand. Die Gewerkschaft spielt vor diesem Hintergrund keine Rolle.

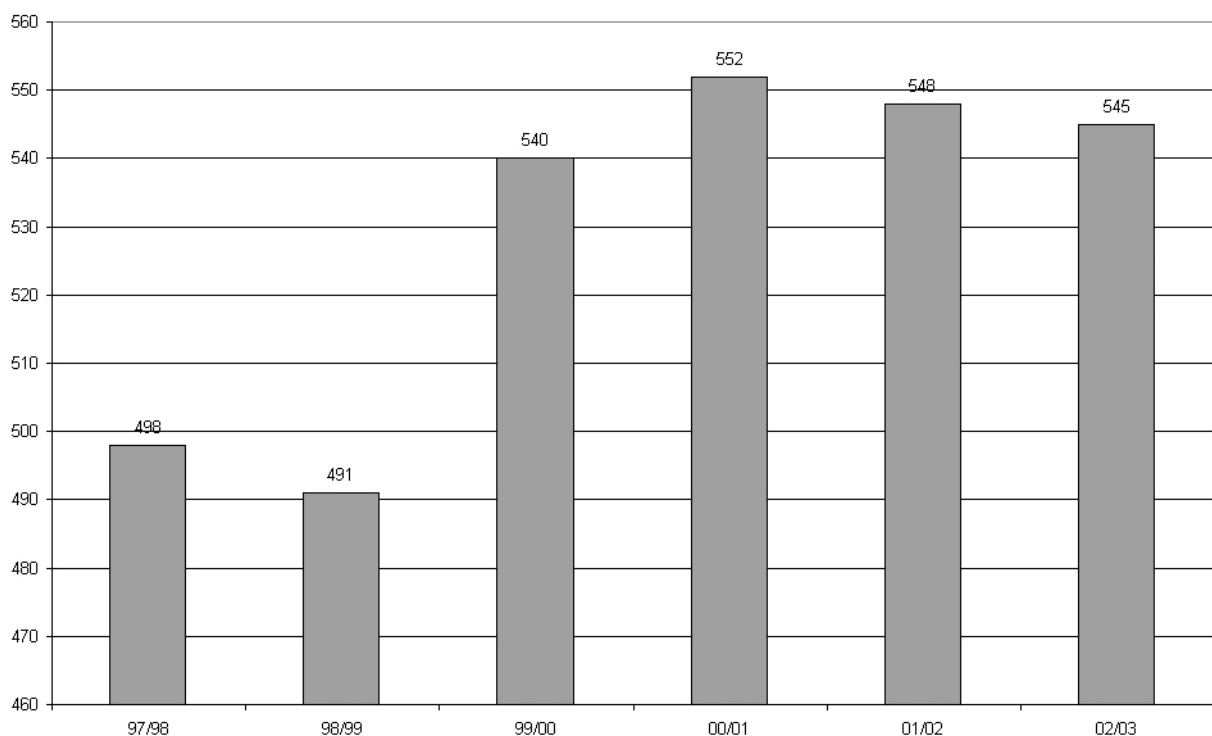
Unimerco hat sich seit seiner Gründung wirtschaftlich sehr erfolgreich entwickelt. Entsprechend ist der Preis der Aktien in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen, in den letzten zehn Jahren um das Doppelte. Auch die jährliche Dividendenzahlung auf den Nominalwert der Aktien hat sich stetig erhöht und liegt derzeit bei 12,5 Prozent.

„The employee share scheme ensures a continuous and unproblematic change without impairing the company or reducing the stakeholders' confidence in the company.“ (Unimerco Group A/S, The Company, S. 10)

### Personal und Personalpolitik

Die Unimerco Gruppe beschäftigt insgesamt 545 Mitarbeiter, davon 384 Mitarbeiter am Hauptstandort in Sunds. Der Frauenanteil liegt bei circa zehn Prozent, was dem in der Metallbranche üblichen Durchschnitt entspricht.

#### *Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten in der Unimerco Group A/S*



Die Beschäftigten werden überwiegend aus der Region rekrutiert, wobei der Radius der Arbeitskräftesuche mit rund 35 Kilometern recht gering ist. Um laufenden Kontakt zu potenziellen Arbeitnehmern zu halten, engagiert sich der Vorstandsvorsitzende stark in der regionalen Ingenieurschule.

Die Fluktuation der Mitarbeiter ist bei Unimerco sehr niedrig.. Da das Unternehmen wächst, kommen neue Mitarbeiter hinzu, es scheiden aber nur wenige aus, weil Entlassungen möglichst vermieden werden.

„Generally, dismissals are not seen as a means of result management. Thus, dismissals should not occur as a consequence of periodic diminishing demand. It is the responsibility of the management to reorganise in time to maintain the job security of all competent employees with appropriate attitude.“ (Unimerco Group A/S, The Company, S. 5)

Dennoch konnte das Durchschnittsalter der Beschäftigten seit Jahren konstant bei 39 Jahren gehalten werden. Dies ist zum einen auf die Möglichkeiten der Frühverrentung (ab 50 Jahre), zum anderen auf die Rekrutierung von jüngeren Mitarbeitern zurückzuführen.

#### *Die Personalpolitik zielt auf langfristige Mitarbeiterbindung*

Die Personalpolitik bei Unimerco zielt auf langfristige Mitarbeiterbindung. Dem Management kommt vor dem Hintergrund des Shareholder-Modells dabei die Aufgabe zu, die doppelte Rolle der Beschäftigten als Eigentümer und Mitarbeiter des Unternehmens in die Personalpolitik zu integrieren.

„When I come to work, I do not only meet my employees, but also my shareholders.“ (CEO)

Aus dieser besonderen Situation heraus haben sich bei Unimerco verschiedene Grundlinien der Personalpolitik herausgebildet, die die Kultur des Unternehmens prägen.

Eine dieser Grundlinien ist die Förderung der sozialen Gemeinschaft im Unternehmen. Dazu gehört beispielsweise das gemeinsame Frühstück und Mittagessen in der eigenen Kantine und die Einrichtung von Fitnessräumen in der Firma. Jeder Mitarbeiter besitzt einen Schlüssel zur Firma und kann das Gebäude rund um die Uhr betreten. Zum anderen verfolgt das Unternehmen eine Strategie des lebenslangen Lernens, die auf die interne Kompetenzentwicklung und Qualifizierung ausgerichtet ist. Im Rahmen dieser Strategie hat jeder Mitarbeiter das Recht, zehn Tage im Jahr mit Aus- und Weiterbildung zu verbringen. In Kooperation mit anderen Unternehmen in der Region finden in den Räumen von Unimerco A/S auch Qualifizierungen statt, die normalerweise nur in der nächstgrößeren Universitätsstadt Aarhus angeboten werden könnten. Schwerpunkt der Qualifizierung ist das UM SOP™ Konzept (Systematic Optimisation of Production), der betriebliche Standard für die Arbeitsmethode im Vertrieb, nach dem alle Unternehmen der Unimerco Gruppe arbeiten. Die Strategie des lebenslangen Lernens erweist sich für Unimerco auch deshalb als notwendig, weil die wirtschaftliche Entwicklungsdynamik in Jütland gegenüber der Hauptstadtregion oder dem Öresund deutlich geringer und das Potenzial an Fachkräften in der näheren Umgebung begrenzt ist.

Die langfristige Mitarbeiterbindung bei Unimerco wird durch die folgenden Faktoren besonders unterstützt:

- die Dividenden, die die Beschäftigten als Mit-Eigentümer der Firma als zusätzliches Einkommen erhalten
- die Optimierung der Arbeitsbedingungen (Arbeitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz) und der betrieblichen Gesundheitsvorsorge (Fitness und Kantine)
- die Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Interesse der Arbeitnehmer, soweit dies die Produktion zulässt
- das Vertrauen in die Arbeitnehmer (Vertrauensarbeitszeit im Team, keine Zeiterfassung im Betrieb).

### **Arbeitszeiten: Schichtarbeit in der Produktion, Regelarbeitszeit in der Administration**

Bei Unimerco werden wöchentlich 39,5 Stunden statt der üblichen 37 Stunden gearbeitet. Die Mehrarbeit wird auf Lebensarbeitszeitkonten gutgeschrieben.

Die Produktion arbeitet in drei Schichten, zwischen denen die Mitarbeiter je nach Präferenz wählen können. Die meisten Mitarbeiter arbeiten in den beiden Tagesschichten. In der Nachtschicht werden zum einen die Geräte gereinigt, zum anderen läuft dann die automatisierte Produktion, sodass hier nur wenige Mitarbeiter benötigt werden. In der Nachtschicht werden nur Beschäftigte eingesetzt, die dies ausdrücklich wünschen.

Im Drei-Schichten-Betrieb arbeiten bei Unimerco lediglich der Versand und der interne Geräteservice, d.h. diejenigen Einheiten, die 24 Stunden am Tag erreichbar und einsetzbar sein müssen.

#### *Informelle Lösungen der Arbeitszeitflexibilisierung*

Unimerco zeichnet sich als Unternehmen dadurch aus, dass es gegenüber individuellen Lösungen der Arbeitszeitgestaltung prinzipiell offen ist und den Bedürfnissen seiner Eigentümer-Mitarbeiter entgegenkommt. Damit wird von Seiten des Unternehmens der Versuch unternommen, eine Balance zwischen Familie und Arbeitsleben zu ermöglichen.

Individuelle Arbeitszeitregelungen und Teilzeitarbeit können von den Mitarbeitern mit ihren Gruppenleitern vereinbart werden. In der Regel gelten diese Absprachen für mindestens drei Monate, um den Arbeitseinsatz planbar zu gestalten. Die Regelungen sind informell und auf die jeweilige Situation des Mitarbeiters zugeschnitten, wobei die Arrangements mit den unterschiedlichen Lebenssituationen der Mitarbeiter mehrfach wechseln können. Die Lösungen können befristet sein, das heißt, ein Mitarbeiter kann vereinbaren, dass besondere Arbeitszeiten nur für einige Tage oder einige Monate gelten. Bei größeren Veränderungen in den Arbeitszeiten, die einen erhöhten arbeitsorganisatorischen Aufwand nach sich ziehen, erwartet das Unternehmen, von den Mitarbeitern rechtzeitig informiert zu werden. Die Geschäftsführung wird in diese Verhandlungen nur dann einbezogen, wenn keine Einigung zwischen Gruppenleiter und Mitarbeiter erzielt werden kann.

Die Möglichkeiten der individuellen Arbeitszeitflexibilisierung beziehen sich bei Unimerco überwiegend auf die administrativen Bereiche. In der Produktion sind mitarbeiterorientierte Arrangements aufgrund des Schichtensystems nur eingeschränkt möglich. Das Unternehmen ist aber prinzipiell darum bemüht, die Interessen der Mitarbeiter so weit wie möglich auch in den Produktionsprozess zu integrieren. Bislang wurde noch kein Arbeitnehmerwunsch nach veränderten Arbeitszeiten abgelehnt.

Dass die Mitarbeiter mit ihren Arbeitszeiten insgesamt sehr zufrieden sind, zeigt eine Mitarbeiterbefragung des Unternehmens. Gleichzeitig drückt sich die Zufriedenheit in den insgesamt sehr niedrigen Abwesenheitsquoten bei Unimerco aus. Der Krankenstand im Unternehmen liegt bei insgesamt 1,9 Prozent, 1,0 Prozent bei kurzfristigen Abwesenheitszeiten. Beide Kennzahlen liegen seit Jahren auf kontinuierlich niedrigem Niveau.

#### *Teilzeit überwiegend von Frauen genutzt*

Die Möglichkeiten der Teilzeitarbeit werden bei Unimerco überwiegend von den Frauen in Anspruch genommen, die vor allem im Vertrieb und in der Verwaltung arbeiten. Die Männer arbeiten demgegenüber überwiegend Vollzeit. Teilzeit beträgt bei Unimerco meist zwischen 30 und 32 Stunden pro Woche.

### **Spezifische Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt**

Über die Möglichkeiten der individuellen Arbeitszeitflexibilisierung hinaus bietet Unimerco eine Reihe zusätzlicher Angebote an, die die Balance von Familie und Arbeitswelt unterstützen sollen. Betriebliche Leistungen zur Kinderbetreuung werden von Unimerco jedoch nicht angeboten, was mit dem gut ausgebauten öffentlichen Versorgungssystem in der Kommune begründet wird.

#### *Mutterschutz und Vaterschaftsurlaub*

Unimerco bietet beim Mutterschutz und Vaterschaftsurlaub keine über die gesetzlichen Regelungen hinausgehenden betrieblichen Zusatzleistungen an. Das Unternehmen legt jedoch Wert darauf, dass Mütter während der Freistellung über E-mail umfassend über die aktuellen Unternehmensentwicklungen informiert werden. Die Freistellungen im Rahmen des Mutterschutzes sind darüber hinaus auf relativ kurze Abwesenheitszeiten ausgelegt. Die meisten Mütter kehren bereits nach neun Monaten an ihren Arbeitsplatz zurück.

#### *Arbeiten von zu Hause aus*

Unimerco ermöglicht auch ein Arbeiten von zu Hause aus. Unterstützt durch eine Steuerbegünstigung in Dänemark, stellt die Firma jedem Mitarbeiter bei Bedarf einen PC zur Verfügung. Daneben wird auch der Online-Zugang zum Unternehmen gewährleistet. Das Unternehmen setzt insgesamt jedoch eher auf die Anwesenheit der Mitarbeiter vor Ort. Das Arbeiten von zu Hause aus soll daher keinen zu großen Umfang annehmen.

#### *Unbezahlter Urlaub*

Die Mitarbeiter des Unternehmens können bis zu 12 Monaten unbezahlten Urlaub nehmen. Nur wenige Mitarbeiter schöpfen dieses Angebot jedoch aus. Diejenigen Mitarbeiter, die von dem Angebot Gebrauch machen, nehmen in der Regel drei bis vier Monate unbezahlten Urlaub in Anspruch, um zum Beispiel längere Reisen zu unternehmen. Unimerco legt die Obergrenze des unbezahlten Urlaubes bei einem Jahr fest, da der Arbeitseinsatz des Mitarbeiters an seiner früheren Arbeitsstelle nur für diesen Zeitraum zugesichert werden kann.

### *Lebensarbeitszeitkonten*

Da bei Unimerco die Wochenarbeitszeit um zweieinhalb Stunden höher liegt als die Regelarbeitszeit, können die Arbeitnehmer entweder bis zu sieben Wochen Urlaub nehmen (eine Woche mehr als der gesetzliche Urlaub) oder ihre Mehrarbeitsstunden für einen früheren Ausstieg aus dem Berufsleben bei Weiterzahlung des Gehalts ansammeln. Einbußen bei der Rente sind damit nicht verbunden. Da bei einem Austritt aus der Firma auch die Aktienanteile zu verkaufen sind, haben die „Frührentner“ noch zusätzliches Kapital, über das sie verfügen können. Die Obergrenze der maximalen wöchentlichen Arbeitszeit beträgt 42 Stunden.

### *Unterstützung der Mitarbeiter und der „corporate social responsibility“ durch Stiftungen*

Die Mitarbeitermotivation und die Arbeitsbedingungen werden durch zwei Unternehmensstiftungen unterstützt. Das Stiftungskapital stammt aus Erlös, der durch den Verkauf der Unternehmensanteile an die Beschäftigten erzielt wurde. Die eine Stiftung kümmert sich ausschließlich um die Belange der Mitarbeiter und bietet Beratung sowie finanzielle Unterstützung bei Rechtsstreitigkeiten, Beratung bei Familienproblemen, Scheidungen oder leistet Hilfe bei finanziellen Problemen (Unimerco Stiftelsen). Die andere Stiftung wurde von dem Unternehmensgründer Hans Foxby gegründet. Sie übernimmt heute die Aufgaben der „corporate social responsibility“.

### **Unimerco Group A/S: Einer der besten Arbeitsplätze in Dänemark**

Die Arbeitsbedingungen bei Unimerco A/S sind insgesamt, auch im Vergleich zu anderen Unternehmen, außerordentlich gut. Nicht ohne Grund wählten die Beschäftigten Unimerco auf den ersten Platz des Wettbewerbes „Best Workplaces in Denmark“ im Jahr 2002.

Die Erhebung basierte auf einer Mitarbeiterbefragung, an der sich rund 1 000 Unternehmen in 15 EU-Ländern beteiligten. Im Zuge der Befragung wurden 125 000 Fragebögen ausgewertet. Befragt wurden die Mitarbeiter zu folgenden Kategorien:

- Glaubwürdigkeit und Kommunikationsfähigkeit der Manager
- Respekt
- Fairness
- Mitarbeiterbindung an das Unternehmen
- Solidarität der Mitarbeiter untereinander.

In allen Kategorien erreichte Unimerco die höchstmögliche Punktezahl.

Durch das Konzept, alle Produktionseinheiten, Konstruktion und Vertrieb in einer Halle ohne Wände zusammenarbeiten zu lassen, genießen die Mitarbeiter vor allem auch in der Produktion hervorragende Arbeitsbedingungen. Die Maschinen sind ausgesprochen leise, die Halle ist sauber und geheizt und erinnert insgesamt eher an die Produktionsstätte eines High-Tech-Unternehmens als an die eines Werkzeugherstellers.

Eine der wesentlichen Ergebnisse aus dem Wettbewerb „Best Workplaces“ war, dass Unimerco als besonders soziales, solidarisches Unternehmen gesehen wird. Damit verbunden ist, dass auch die Balance von Familie und Arbeitswelt in einem Unternehmen wie Unimerco besser hergestellt werden kann, als dies in anderen dänischen

Unternehmen der Fall ist. Infolgedessen ist die Identifikation der Mitarbeiter von Unimerco mit ihrem Betrieb sehr hoch. Positiv hervorgehoben wird vor allem die Gemeinschaftlichkeit und die informelle kooperative Lösung von Problemen.

### **Effizienz der Maßnahmen zur Balance von Familie und Arbeitswelt**

Genaue Evaluierungen über Kosten und Nutzen der Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt unternimmt das Unternehmen nicht. Dies erklärt sich aus der besonderen Eigentümerstruktur und der darauf basierenden Unternehmenskultur. Der Erfolg – so Mitarbeiter und Geschäftsführung von Unimerco – zeigt, dass die Maßnahmen mit den betriebswirtschaftlichen Zielen des Unternehmens vereinbar sind.

### **Einordnung des Falls in den dänischen Kontext**

Unimerco gelingt es mit seinem Shareholder-Konzept und der daraus resultierenden Unternehmenskultur, seine Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Das Unternehmen stellt eine Solidargemeinschaft dar, die ihren Mitarbeitern weit entgegenkommt, sowohl bei Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten wie auch bei der Partizipation. Die Gründe liegen zum einen darin, dass die Mitarbeiter gleichzeitig Eigentümer des Unternehmens sind. Zum anderen investiert Unimerco große Summen in die Qualifikation seiner Mitarbeiter, sodass das Interesse besteht, die Mitarbeiter zu halten. Im dänischen Zusammenhang stellt das Unternehmen mit seiner speziellen Eigentümerstruktur eine Besonderheit dar. Typisch dänisch ist allerdings das bei Unimerco stark ausgeprägte Bemühen, nach der bestmöglichen Lösung zu suchen, um die individuellen Wünsche der Arbeitnehmer im Einklang mit den Zielen des Unternehmens zu berücksichtigen.

## **Rambøll Management**

Familienfreundliche Unternehmenspolitik in einer schwierigen Branche: kundennahe Projektarbeit unter Zeitdruck.

### **Das Unternehmen**

Rambøll Management ist die führende dänische Unternehmensberatung mit Niederlassungen in Schweden, Norwegen und Deutschland. Das Unternehmen wurde nach dem Kauf der Ingenieurssparte der Scandia Unternehmensberatung am 1. April 2004 umstrukturiert. Wesentliches Element dieser Umstrukturierung war die Wiedereingliederung der sozialwissenschaftlichen Beratungsleistungen, die bis dahin bei der PLS Rambøll Management zusammengefasst waren. Das neu strukturierte Unternehmen zählt heute über 4000 Mitarbeiter.

Die Fallstudie konzentriert sich auf die ehemalige PLS Rambøll Management, die sich in den 70er Jahren kontinuierlich entwickelte und auf rund 250 Personen angewachsen ist.



*Das Unternehmen im Überblick*

Branche	Unternehmensberatung
Gründung	1971 (PLS Rambøll Management) seit 2004 unter einem gemeinsamen Namen
Umsatz (2003)	3,6 Milliarden DKK (etwa 440,15 Millionen Euro)
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ca. 4000 in der Gruppe</li> <li>– ca. 250 bei der ehemaligen PLS Rambøll Management</li> </ul>

**Organisation**

Rambøll Management ist mit einer sehr flachen Hierarchie stark dezentral angelegt. Neben der Geschäftsführung gliedert sich das Unternehmen in Projektleiter und Mitarbeiter in den Projekten sowie administratives Personal. Mit dieser Struktur richtet sich die Organisation auf die Projektbedürfnisse und Kundenanforderungen aus. Das Arbeitsumfeld ist interdisziplinär und projektorientiert, wobei die Mitarbeiter selbst dafür verantwortlich sind, ihre Netzwerke im Unternehmen aufzubauen, um die notwendigen Kompetenzen und Erfahrungen in ein Projekt zu integrieren.

Die Unternehmenskultur der frühen Jahre prägt das Unternehmen bis heute. Die meisten Beschäftigten der PLS Rambøll Management sind jung, teamorientiert und kommunikativ. Das Unternehmen sieht seine Attraktivität für hoch qualifizierte Mitarbeiter vor allem darin, dass es

- professionell und international arbeitet,
- eine soziale Verantwortung gegenüber dem Mitarbeiter hat und
- familienfreundlich ist.
- Die soziale Verantwortung, die das Unternehmen seinen Mitarbeitern entgegenbringt, drückt sich auch in der folgenden Selbstbeschreibung aus:

**Soziale Verantwortung**

Wir legen Wert darauf, dass unser Unternehmen und unsere Mitarbeiter sich ineinander und in die umgebende Gesellschaft einfühlen und hineinversetzen, und wir haben eine Politik für unsere Sozialverantwortung formuliert.

Wir glauben, dass ganzheitliche Menschen die beste Leistung bringen, und für uns ist es wichtig, Raum dafür zu schaffen, dass Familie, Freizeit und Arbeit unserer Mitarbeiter im Gleichgewicht sind. Uns geht es am besten, wenn wir Freiheiten haben und durch offene Rahmenbedingungen motiviert werden.

Außerdem sind uns gemeinsame soziale Aktivitäten sehr wichtig. Gemeinsam laufen wir, veranstalten Feste, fahren in Skiurlaub, gehen ins Theater, ins Museum, zu Konzerten oder zu Fußballspielen.

Die Umsetzung dieser Ziele obliegt den Führungskräften und den Personalverantwortlichen, die die Aufgabe haben, die bestmöglichen Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Durchführung von Projekten mit dem Wohlbefinden der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Dabei setzt das Unternehmen nicht auf formale Lösungen, sondern auf informelle Absprachen zwischen Mitarbeitern, Projektleitern und Managern. Es existieren nur wenige schriftliche Vereinbarungen: Individuelle Regelungen werden in der Regel mündlich vereinbart.

Von den Mitarbeitern wird eine hohe Flexibilität erwartet. Dem entspricht eine Arbeitsorganisation, in der die Mitarbeiter wechselnde Rollen in Projekten einnehmen: Ein Mitarbeiter kann in einem Projekt Projektleiter, in einem anderen Projektmitarbeiter sein und darüber hinaus als Experte und Ansprechpartner für andere Projekte zur Verfügung stehen, um den Wissenstransfer zwischen den Projekten zu unterstützen.

### **Personal und Personalpolitik**

Das Unternehmen ist, wie andere Unternehmen der Beraterbranche, vor allem auf jüngere, hoch qualifizierte Angestellte ausgerichtet. Das Durchschnittsalter in der Firma liegt mit derzeit 37 Jahren jedoch relativ hoch, was mit einer schwierigen Geschäftsphase in den Jahren 2002/03 zu erklären ist, in der viele Unternehmen der Beraterbranche, so auch Rambøll Management, ihr Personal reduzieren mussten.

Der Anteil der Frauen an der Belegschaft bei Rambøll Management ist mit 45 Prozent recht hoch. Der Anteil der Frauen im Beratungsbereich beträgt dabei aber nur 20 Prozent.

Für viele der jüngeren Arbeitnehmer stellt der Einstieg bei Rambøll Management zugleich den Eintritt in das Berufsleben dar. Diese Mitarbeiter sind in der Regel unverheiratet und haben keine Kinder. Einige der Mitarbeiter wechseln nach einigen Jahren Berufspraxis in der Unternehmensberatungsbranche in andere Unternehmen.

Bei den verbleibenden Mitarbeitern geht die Einstiegsphase, die stark von Karriereinteressen geprägt ist, dann in die Phase der Familiengründung über. Damit nehmen die Anforderungen an die Balance von Familie und Arbeitswelt zu.

Diese Anforderungen können in der Beraterbranche aber nur begrenzt mit den Anforderungen der kundennahen, zeitgesteuerten Projektarbeit in Einklang gebracht werden. Rambøll Management verfolgt daher keine dezidierte Personalpolitik, die auf die Verbesserung der Balance ausgerichtet ist. Das Unternehmen bekennt sich aber zu der Notwendigkeit, einen Ausgleich für die zum Teil erhebliche Arbeitsbelastung in den Projekten mit hohem Termindruck zu schaffen. Die konkrete Steuerung und Koordination der Prozesse bleibt jedoch den Beschäftigten im Rahmen des Selbstmanagements überlassen.

Vor allem für die weiblichen Berater stellt dies eine schwierige Herausforderung dar. So wurde von den befragten Beraterinnen deutlich betont, dass die Tätigkeit als Unternehmensberaterin eine bewusste Entscheidung sei, die in Kauf nehmen müsse, dass die Möglichkeiten der Balance von Familie und Arbeitswelt in diesem Beruf schwieriger zu bewerkstelligen sind, als in anderen Berufen (direkter Zugriff des Kunden, Projektdruck, häufige Reisen).

## **Arbeitszeiten nach Kundenanforderungen**

Die Arbeitszeiten der Berater richten sich bei Rambøll Management in hohem Maße an den Kundenanforderungen aus. Dies hat in vielen Bereichen zur Entwicklung einer „Lange-Arbeitsstunden-Kultur“ geführt, die ungewöhnlich für dänische Unternehmen, aber typisch für die Branche ist. Die durchschnittlichen Arbeitszeiten der Berater liegen bei Rambøll Management bei 42 Stunden pro Woche. Überstunden werden nicht gesondert bezahlt, sondern können durch Freizeit ausgeglichen werden. Die Arbeitszeiten der Mitarbeiter werden durch das Zeiterfassungssystem (gebuchte Stunden in einem Projekt) erfasst.

Rambøll Management bietet seinen Beratern im Prinzip zwei Möglichkeiten an, mit denen sie geleistete Überstunden kompensieren und die Balance von Familie und Arbeitsleben verbessern können: die freie Einteilung der täglichen Arbeitszeiten und (in begrenztem Maße) Teilzeitmöglichkeiten.

### *Freie Einteilung der täglichen Arbeitszeiten*

Von den Beratern wird nicht erwartet, innerhalb fester Arbeitszeiten zu arbeiten. Sie können ihre täglichen Arbeitszeiten im Prinzip frei einteilen, sofern die Erfüllung der Kundenwünsche darunter nicht leidet. An die Mitarbeiter wird dabei die Anforderung gestellt, die An- und Abwesenheiten im Team abzusprechen und die anderen Projektmitarbeiter zu informieren. Problematisch ist gelegentlich, dass jüngere und karriereorientierte Mitarbeiter in einem Team erst lernen müssen, die unterschiedlichen Zeitbedürfnisse der Kollegen mit Familie und Kindern anzuerkennen.

### *Teilzeit*

Teilzeit wird von Rambøll Management angeboten, lässt sich mit der konkreten Projektarbeit jedoch nur schwer vereinbaren. Während der Laufzeit von Projekten kann Teilzeit oft nicht in Anspruch genommen werden, sodass die Mehrstunden, die während dieser Zeit gearbeitet werden, erst nach Abschluss des Projekts in Freizeit umgewandelt werden können.

Eine Gefahr, die aus diesem auf Selbstmanagement beruhenden System für die Work-Life Balance resultiert ist, dass der mit den oben beschriebenen Angeboten verbundene Freizeitausgleich nicht in Anspruch genommen wird und damit kostenlose Überstunden von den Beschäftigten absolviert werden, die auf die Dauer zur Überbelastungen führen. Diese Gefahr ist vor allem bei den Berufsanfängern gegeben, die dazu neigen, die Karrierechancen über ein ausgewogenes Privatleben zu stellen.

Generell wird bei Rambøll Management von jedem Mitarbeiter erwartet, verantwortungsbewusst mit seiner Gesundheit umzugehen und die Balance zwischen Familie und Arbeitswelt nicht zu vernachlässigen. Den Projektleitern wird dabei die Verantwortung auferlegt, ein „burn-out“-Syndrom der Mitarbeiter zu verhindern. Im Zweifelsfall sind sie gehalten, mit Mitarbeitern über Arbeitsbelastung und Stundenverbrauch zu reden, wenn sie den Eindruck gewinnen, dass die Balance von Arbeit und Leben bei einem Mitarbeiter nicht mehr gegeben ist.

Die Mitarbeiter können auch von der Geschäftsführung zu einem Personalgespräch gebeten werden, um solche Probleme zu erörtern. Die Verantwortung der Führungskräfte ist bei Rambøll Management nicht nur gewünschte, sondern auch gelebte Kultur.

Die hier angesprochene Problematik bezieht sich in erster Linie auf die Berater. In den administrativen Bereichen ist sie weniger gegeben, da das Personal (Sekretariat) hier nach festgelegten Arbeitszeiten arbeitet. Überstunden müssen dabei mit den jeweiligen Projektleitern vereinbart werden; sie werden in der Regel auch ausgeglichen.

### **Spezifische Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt**

Neben den Möglichkeiten zu Arbeitszeitflexibilisierung und Freizeitausgleich bietet Rambøll Management einige weitere Leistungen an, die die Balance von Familie und Arbeitswelt verbessern können. Dabei stehen jedoch weniger finanzielle Angebote in Ergänzung zu den gesetzlichen Bestimmungen im Vordergrund, sondern Instrumente, die sich auf die Arbeitsorganisation beziehen.

#### *Arbeiten von zu Hause aus*

PLS Rambøll Management ermöglicht es seinen beratenden Mitarbeitern, auch von zu Hause aus zu arbeiten. Jeder Mitarbeiter verfügt über einen Laptop und einen externen Internetzugang zum Unternehmen sowie über ein Mobiltelefon. So kann, sofern die Projektarbeit und die Arbeitsverteilung im Team dem nicht entgegenstehen, die Arbeit zum Teil auch zu Hause erledigt werden. Durch diese Regelung können auch Zeiten kompensiert werden, die beispielsweise durch eine kürzere Anwesenheitszeit im Büro entstanden ist.

Ein Beispiel: Eine der befragten Beraterinnen arbeitet seit sechs Jahren bei Rambøll Management, verheiratet, zwei Kinder unter sechs Jahren. Sie nutzt die Möglichkeit, auch von zu Hause aus zu arbeiten, wobei Teambesprechungen nach Möglichkeit weder früh morgens noch spät abends angesetzt werden. Sie ist jederzeit über ihr Mobiltelefon erreichbar, was nicht heißt, dass sie jeden Anruf entgegennimmt. Sie hat aber die Möglichkeit zurückzurufen, wenn die Situation es zulässt. Die Balance zwischen Familie und Arbeitswelt erreicht sie dadurch, dass auch ihr Mann sehr flexible Arbeitszeiten nutzen kann, was die Organisation der Familie entscheidend erleichtert. Dies ist vor allem deswegen wichtig, weil in Dänemark die Öffnungszeiten der Kinderkrippen sich an die Normalarbeitszeit anlehnen. Sie sind in der Regel von 7 Uhr bis 17 Uhr geöffnet.

#### *Schnelle Reintegration nach dem Mutterschutz*

Der gesetzliche Mutterschutz, früher für sechs Monate durch den Arbeitgeber bezahlt, ist kurz vor den Recherchen zu dieser Studie durch eine Gesetzesnovelle auf drei Monate bezahlte Freistellung nach der Geburt reduziert worden. Diese Lösung wurde bei Rambøll Management sehr begrüßt, weil sie der Firmenpolitik stark entgegenkommt. Die Inanspruchnahme von Mutterschutzrechten wird im Unternehmen prinzipiell unterstützt. Die Firmenpolitik von Rambøll Management zielt dabei jedoch auf schnelle Reintegration in den Arbeitsprozess. Als kompatibel mit der Arbeitsorganisation der Firma wird dabei ein Zeitraum von nicht mehr als drei Monaten angesehen.

Danach sei nicht mehr sichergestellt, dass eine Mitarbeiterin in der gleichen Funktion wie vor der Inanspruchnahme des Mutterschutzes oder Erziehungsurlaubs eingesetzt werden könne. Die meisten Mitarbeiterinnen bei Rambøll Management kehren dementsprechend nach zehn bis 14 Wochen wieder an den Arbeitsplatz zurück.

### *Sabbaticals*

Das Unternehmen bietet daneben auch die Möglichkeit, sich im Rahmen von Sabbaticals unbezahlt freistellen zu lassen. Auch hier gilt die Obergrenze von drei Monaten, um die volle Reintegration der Beschäftigten in den laufenden Arbeitsprozess sicherzustellen. Die Mitarbeiter nutzen diese Sabbaticals beispielsweise für längere Reisen, manchmal auch zur Kinderbetreuung.

### **Betriebskinderkrippe und -kindergarten nicht im Interesse der Mitarbeiter**

Die Mitarbeiter von PLS Rambøll Management haben sich gegen die Idee ausgesprochen, einen Betriebskindergarten einzurichten. In den Boom-Jahren der New Economy hatten viele der neuen Firmen umfangreiche Leistungen dieser Art angeboten, um ihre Beschäftigten am Arbeitsplatz zu halten. Diese Leistungen reichten von im Haus angebotenen Servicedienstleistungen über das Mittagessen bis hin zur Kinderbetreuung. Die Mitarbeiter von Rambøll Management sahen in dem Versuch, einen betrieblichen Kindergarten einzurichten, überwiegend Nachteile: Zum einen liegt die Firma im Zentrum von Kopenhagen, während die meisten Mitarbeiter in den Vororten wohnen und somit lange Anfahrtszeiten mit den Kindern nötig wären. Zum anderen würde die Balance von Familie und Arbeitswelt eher erschwert, da bei etwaigen Überstunden der Partner in die Stadt kommen müsste, um die Kinder abzuholen.

### **Einordnung des Falls in den dänischen Kontext**

Die Balance von Familie und Arbeitswelt in der Branche der Unternehmensberatungen ist schwieriger als in anderen Branchen. Der Fall Rambøll Management zeigt jedoch, dass sie in Grenzen dennoch möglich ist. Die Herausforderung in der Consultancy-Branche liegt darin, ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen der Projektarbeit und den Erfordernissen von Familie und Arbeitswelt herzustellen. Die Führungskräfte haben dabei die Aufgabe, die Arbeitszeiten und die Belastung der Mitarbeiter im Auge zu behalten, um einem Burn-Out der Mitarbeiter vorzubeugen – was angesichts der Karriereziele der zumeist jüngeren Berater und Beraterinnen sehr wichtig ist. Typisch für Dänemark ist, dass auch in dieser Branche Lösungen gefunden werden.

## TDC

Das größte dänische Telekommunikationsunternehmen bietet in allen Geschäftsbereichen umfassende Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt an.

### Das Unternehmen

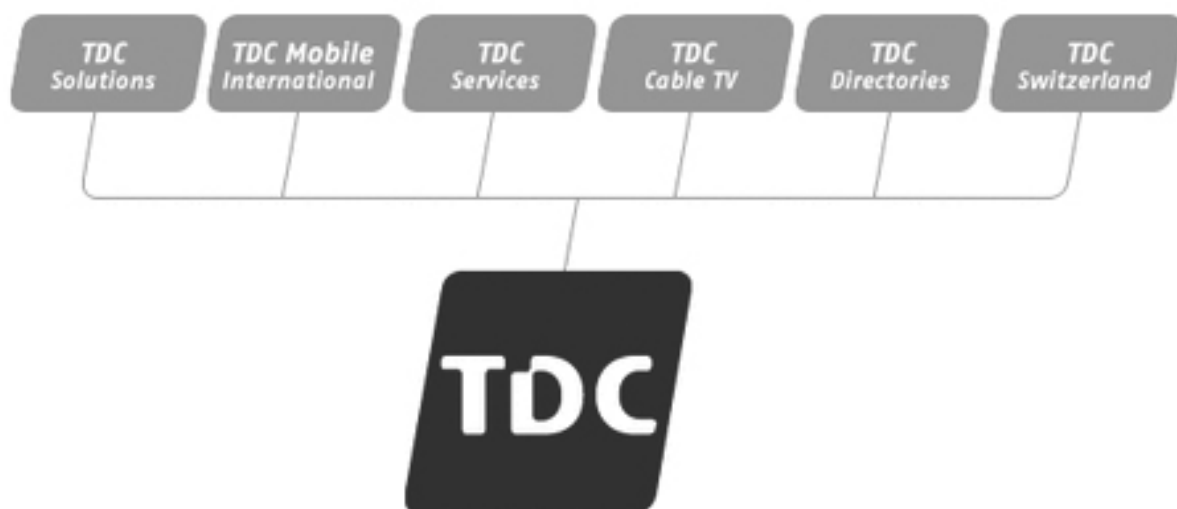
TDC, bis zum Jahr 2000 unter dem Namen „Tele Danmark“ bekannt, ist Dänemarks größter Telekommunikationsanbieter mit Aktivitäten in den folgenden Bereichen:

- Festnetzdienste und Internet (TDC Solutions)
- Kabel
- Mobilfunk
- Services (IT-Anbieter und IT-gestützte Dienstleistungen)
- Telefonbuchverlag
- Internationales Geschäft, vor allem in der Schweiz.

### Organisation

TDC ist eine Organisation, die im Zuge ihrer Transformation vom Staatsunternehmen zum Privatunternehmen einen tiefgreifenden Wandlungsprozess vollzieht. Dabei wurde die Unternehmensstruktur im Jahr 2000 grundlegend verändert. TDC besteht heute aus einer Holding mit verschiedenen Niederlassungen, die innerhalb der einzelnen Geschäftsfelder agieren.

*Vereinfachtes Organisationsdiagramm der TDC*



Der Wandel des Unternehmens in Richtung Privatisierung ist inzwischen so weit vorangeschritten, dass der dänische Staat heute keine Anteile mehr an TDC hält. 9,5 Prozent der Anteile sind im Besitz eines US-amerikanischen Telekommunikationsunternehmens, zehn Prozent werden von TDC gehalten.

Die internationalen Aktivitäten der TDC haben in den letzten Jahren stark zugenommen und wesentlich zum Wachstum der Gruppe beigetragen. Sie erstrecken sich über zwölf europäische Länder, neben den skandinavischen Ländern auch Deutschland, die Schweiz, Litauen, Polen und Ungarn. In Dänemark hat TDC einen Marktanteil am Mobilfunkgeschäft von rund 47 Prozent und einen Marktanteil am Festnetzgeschäft von rund 65 Prozent.

#### *Das Unternehmen im Überblick*

Branche	Telekommunikation
Gründung	2000 (Neuformation)
Umsatz	k.A.
Mitarbeiter	15 300

#### **Personal und Personalpolitik**

„In a high-tech enterprise, the employees make the difference.“

Insgesamt beschäftigt TDC rund 15 300 Mitarbeiter. Aus dieser Größe und seiner Bedeutung für den dänischen Arbeitsmarkt ergibt sich für TDC eine hohe Verpflichtung, die gesellschaftliche Entwicklung in Dänemark aktiv zu unterstützen. Hierzu führt TDC in unterschiedlichen Bereichen experimentelle Pilotvorhaben durch, oder die Firma beteiligt sich direkt an einschlägigen Projekten, wie etwa der EQUAL-Initiative der Europäischen Kommission: Mit den dänischen Staatsbahnen zusammen engagiert sich TDC zur Zeit vor allem im Bereich „Diversity and social responsibility“. Projekte, die im Rahmen der EQUAL-Initiative entstanden sind, orientieren sich an den Themenfeldern

- Förderung von Frauen in Führungspositionen
- Weiterentwicklung der Personalstrategie Diversity Management
- Menschen mit Behinderungen.

TDC entwickelte im Rahmen der EQUAL-Initiative auch eigene Projekte. Ein wichtiges Projekt im Zusammenhang mit der Balance von Familie und Arbeitswelt ist die Frauenförderung: 40 Prozent der Mitarbeiter von TDC sind Frauen. Die Frauenförderung wird bei TDC damit begründet, dass weibliche Führungskräfte von ihren Vorgesetzten durchschnittlich besser beurteilt werden als Männer. Die positive Bewertung veranlasste TDC, ein Ziel für die Vertretung von Frauen im „Talentpool“ des Unternehmens zu definieren. Der Talentpool ist ein spezielles Programm für Arbeitskräfte, die für höhere Führungspositionen vorgesehen sind. Gegenwärtig sind 28 Prozent der höheren Führungspositionen mit Frauen besetzt. Das Ziel besteht darin, eine Quote von 32 Prozent zu erreichen. Um sicherzustellen, dass dieses Ziel konsequent verfolgt wird, wurde die Frauenförderung bei TDC in die Zielvereinbarungen mit den Führungskräften integriert.

Frauenförderung wird dabei als messbares und bewertbares Ziel gehandhabt, wobei die Bonus- und Prämienzahlungen mit der Zielerreichung verknüpft werden. 80 Prozent der Führungskräfte bei TDC werden intern rekrutiert. TDC führt jedes Jahr eine breit angelegte Mitarbeiterbefragung durch. Aus der Vielzahl an Themen werden von der Personalverwaltung einige herausgegriffen und zum Schwerpunkt ihrer Arbeit für das laufende Jahr erhoben. Für die nächste Zeit ist geplant, das Thema Balance von Familie und Arbeitswelt zu einem dieser Kernthemen zu ernennen. Im Hinblick auf dieses Thema verfolgt TDC die folgenden Ziele:

TDC misst der Balance zwischen der professionellen Tätigkeit einer Person und ihrem sozialen Leben eine hohe Bedeutung zu und wird daher

- Möglichkeiten schaffen, die die Balance in den verschiedenen Lebensabschnitten der Beschäftigten ermöglichen,
- flexible Formen der Arbeitsorganisation anbieten,
- die Einrichtung von Telearbeitsplätzen und Heimarbeit unterstützen und
- sicherstellen, dass der Übergang in die Rente in Anpassung an die individuelle Situation des Mitarbeiters geplant werden kann.

### **Arbeitszeiten: Bedeutungszunahme flexibler Arbeit**

Bis zur Privatisierung des Unternehmens waren die Arbeitszeiten nach dem Vorbild des öffentlichen Sektors in Dänemark organisiert. Heute haben jedoch nur noch rund 15 Prozent der Mitarbeiter Arbeitsverträge aus der Zeit, als TDC noch ein Staatsbetrieb war.

Durch die Erweiterung der Geschäftsfelder und die Internationalisierung des Unternehmens beschäftigt TDC heute sehr unterschiedliche Berufsgruppen mit unterschiedlichen Qualifikationen und Anforderungen. Damit sind die früheren Zeitarrangements aus unternehmerischer Perspektive nur noch bedingt funktional.

TDC ist auf dem Weg, die Regulierung der Arbeitszeiten den Arbeitsanforderungen in den einzelnen Geschäftsfeldern und den veränderten Kundenbedürfnissen anzupassen. Die Notwendigkeit neuer Zeitarrangements ergab sich beispielsweise aus der Einrichtung von Call-Centern, die verlängerte Öffnungszeiten aufweisen. Die Veränderung der Arbeitszeiten, insbesondere die Flexibilisierung, wird dabei als wichtiges Instrument des Wandels der Organisation angesehen.

Strikte Arbeitszeitregulierungen sollen in Zukunft sukzessive abgeschafft werden. Die Führungskräfte der einzelnen Arbeitseinheiten sollen nicht mehr die persönliche Anwesenheit der Mitarbeiter erwarten und kontrollieren, sondern sich stärker darauf konzentrieren, gute Arbeitsbedingungen, auch jenseits der Normalarbeitszeit, zu schaffen. Für die Mitarbeiter bedeutet dies, dass sie durch neue Angebote, z.B. Telearbeit, mehr Freiheit über das Wann und Wo des Arbeitens eingeräumt bekommen.



Der Kulturwandel vollzieht sich in den unterschiedlichen Geschäftseinheiten bzw. bei unterschiedlichen Beschäftigtengruppen allerdings in unterschiedlicher Geschwindigkeit.

- Die Arbeitszeiten der operativen Einheiten (blue collar) sind noch stark reguliert, können aber informell in Absprache mit den jeweiligen Vorgesetzten individuell verändert werden. Dies gilt auch für Arbeiter, die manuelle Arbeiten leisten, wie etwa Kabel verlegen.
- Die Arbeitszeiten der Angestellten (white collar) sind flexibler, da Büroarbeitsplätze für Telearbeit und andere flexible Arbeitsformen leichter zugänglich sind. Die Arbeitszeiten sind aber auch hier nicht unbegrenzt flexibel, da verschiedene tarifliche Vereinbarungen für alle Beschäftigten bestehen. Der Einfluss der Gewerkschaften auf Arbeitszeitarrangements ist bei TDC sehr hoch.

#### *Neue Arbeitszeiten – das Beispiel TDC Solutions in Århus*

Die TDC Solutions, der Festnetz- und Breitbandanbieter der TDC, kann als Paradebeispiel für die Entwicklung einer neuen, neben der traditionellen, noch aus alten Zeiten stammenden Kultur angesehen werden. Hier sind folglich sehr unterschiedliche Arbeitsstile und Arbeitsformen zu finden. Eine besonders große Rolle spielt in diesem Bereich projektbezogenes Arbeiten.

Kennzeichnend für diesen Bereich ist, dass in den Geschäftsfeldern länger, aber flexibler gearbeitet wird. Die Arbeitszeiten werden informell im Team und mit der Führungskraft abgesprochen. Dabei gilt, wie in anderen dänischen Unternehmen auch, dass die Manager in den einzelnen Geschäftseinheiten eine Fürsorgepflicht für ihre Mitarbeiter haben und auf die Gesundheit und die Balance von Familie und Arbeitswelt achten sollen. Das beinhaltet, dass Mitarbeiter, die regelmäßig deutlich über die vereinbarten Stunden hinaus arbeiten, persönlich über die Gründe ihrer permanenten Überbelastung angesprochen werden. Die Verantwortung wird durch die Führungskräfte auch wahrgenommen. Die Arbeitszeit bei TDC Solutions wird elektronisch erfasst.

Die Kommunikation bei TDC Solutions erfolgt überwiegend informell. Probleme werden in persönlichen Gesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erörtert, wobei das Unternehmen im Bedarfsfall auch eine fundierte Begleitung durch einen Gesundheitsdienst bzw. einen psychologischen Dienst anbietet.

#### **Spezifische Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt**

Über die Arbeitszeitregelungen hinaus bietet TDC eine Vielzahl weiterer Leistungen an, die mittelbar auf die Balance von Familie und Arbeitswelt ausgerichtet sind. Bei TDC werden diese Maßnahmen jedoch unter dem Oberbegriff der Gleichheit der Geschlechter geführt, nicht unter dem engeren Begriff der Familienpolitik. Den Maßnahmen liegt die Idee zugrunde, dass hoch qualifiziertes Personal nicht alleine wegen des Gehalts oder der Reputation des Unternehmens bei TDC arbeitet, sondern auch deshalb, weil hier gute Arbeitsbedingungen bestehen.

### *Mutterschaftsurlaub und Vaterschaftsurlaub*

TDC ist eines der wenigen dänischen Unternehmen, das betriebliche Zusatzleistungen zum Mutterschutz über den gesetzlichen Anspruch hinaus anbietet. Das Unternehmen zahlt sechs Monate lang das Gehalt weiter, während das Gesetz eine Lohnersatzleistung auf dem Niveau des Arbeitslosengeldes vorsieht. Gleichzeitig werden während des Mutterschutzes auch die Rentenbeiträge für die Frauen weitergezahlt, um Benachteiligungen bei der späteren Rentenhöhe zu vermeiden.

Die betrieblichen Zusatzleistungen beziehen sich aber auch auf Männer. TDC bietet hier über die gesetzlichen Regelungen hinaus bis zu drei Monate Vaterschaftsurlaub an, wobei zwei Wochen nach der Geburt genommen werden können und die anderen zehn Wochen innerhalb des ersten Lebensjahres des Kindes. Darüber hinaus werden gleichgeschlechtlichen Paaren, die in Dänemark der Ehe gleichgestellt sind, die gleichen Angebote für Adoptionsurlaub unterbreitet wie heterosexuellen Paaren.

Ein wichtiges Kennzeichen für TDC ist dabei, dass diese Maßnahmen nicht nur auf dem Papier angeboten werden, sondern dass auch ihre Inanspruchnahme gefördert wird. TDC hat in dem Zusammenhang im Jahr 2004 eine Kampagne initiiert, die die Nutzung des Vaterschaftsurlaubes erhöhen soll. Die Kampagne stützt sich zum einen auf die Personalverantwortlichen in den einzelnen Geschäftsbereichen. Zum anderen werden Beispiele aus dem Unternehmen im Intranet und Informationen über die Mitarbeiterzeitung verbreitet. Als Folge dieser Kampagne haben im Bereich Marktanalyse – einem Teilbereich der Abteilung Market Research and Analysis innerhalb von TDC Solutions – von den zwölf der hier arbeitenden männlichen Beschäftigten bereits sieben den Vaterschaftsurlaub in Anspruch genommen, darunter auch die Führungskraft. Gerade weil die Führungskraft für sich selbst die gesetzlichen Leistungen in Anspruch nahm, hatten die Mitarbeiter die Legitimation, den Vaterschaftsurlaub ebenfalls zu beantragen. Das Beispiel zeigt, wie wichtig „gelebte Kultur“ im Verhältnis zu den formalen gesetzlichen Möglichkeiten ist. Das Verhalten der Führungskräfte ist entscheidend für die reale Nutzung von Angeboten im Unternehmen.

### *Arbeiten von zu Hause aus*

Ein weiteres Angebot der TDC zur Balance von Familie und Arbeitswelt ist die Telearbeit. Mitarbeiter können im Rahmen dieses Angebots bei Krankheit der Kinder, Arztbesuchen oder ähnlichen Terminen zu Hause arbeiten. Sie verfügen über einen Breitbandzugang und haben so die Möglichkeit, sich in das System der Firma einzuloggen. Die Kosten der Einrichtung eines Breitbandanschlusses und der notwendigen technischen Ausstattung zu Hause trägt TDC, sofern nicht ohnehin der Mitarbeiter einen tragbaren PC für seine Arbeit zur Verfügung gestellt bekommen hat. Rund ein Drittel der Mitarbeiter von TDC verfügt bereits über einen Laptop.

TDC hat schon frühzeitig Erfahrungen mit Telearbeit sammeln können. Im Rahmen des EU-geförderten Forschungsprogramms „Sustainable Telework“ (1998 – 2002) arbeiteten 7000 Mitarbeiter in verschiedensten Formen der Telearbeit, das sind rund 45 Prozent der Beschäftigten. Telearbeit ist bei TDC nicht auf bestimmte Bereiche der Organisation beschränkt, wird jedoch in den verschiedenen Geschäftsfeldern unterschiedlich stark in Anspruch genommen.

Besonders weit verbreitet ist sie in den administrativen und konzeptionellen Aufgabenbereichen, während sie in den Ingenieurbereichen bzw. in den Geschäftsbereichen der technischen Infrastruktur (Kundenbesuche, manuelle Arbeiten außerhalb des Büros) weniger intensiv genutzt wird.

TDC plant jedoch nicht, dauerhafte Heimarbeitsplätze zu fördern. Telearbeitsplätze zu Hause werden vielmehr als zusätzliche Option für besondere Situationen angesehen. Eine formale Obergrenze, wie oft ein Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten kann, wurde jedoch nicht definiert: In der Regel arbeiten die Mitarbeiter nicht mehr als einen Tag in zwei Wochen zu Hause. Kürzlich wurde mit den Gewerkschaften die weitergehende Vereinbarung erzielt, dass Mitarbeiter bei Krankheit ihres Kindes so lange zu Hause bleiben können, bis das Kind wieder gesund ist. Die Personalabteilung des Konzerns sieht in dieser Vereinbarung einen neuen „social contract“ zwischen dem Unternehmen, den Beschäftigten und den Arbeitnehmervertretungen.

#### *Betriebskindergarten von TDC*

TDC besitzt einen eigenen Betriebskindergarten in unmittelbarer Nähe zu der Zentrale in Kopenhagen. Er ist mit rund 60 Plätzen relativ klein und wurde noch in der Zeit vor der Privatisierung gegründet. TDC unterstützt den Kindergarten mit einem jährlichen Geldbetrag, zählt diese Einrichtung jedoch nicht zu den Prioritäten seiner Politik zur Balance von Familie und Arbeitswelt. Ähnlich wie in anderen Unternehmen, die in der Hauptstadt Kopenhagen angesiedelt sind, wohnen auch die Arbeitnehmer von TDC inzwischen in weiter entfernten Gegenden der Region, sodass ein täglicher langer Weg zum und vom Kindergarten nicht mehr den aktuellen Bedürfnissen entspricht. Darüber hinaus ist der Kindergarten, der von einer gemeinnützigen Organisation betrieben wird, in seinen Öffnungszeiten an die früher fixierte Normalarbeitszeit gebunden.

#### **Effizienz der Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt**

„If people have Work-Life Balance they are better employees, they are less stressed, more motivated and loyal.“ Eine dezidierte Kostenerfassung der angebotenen Instrumente zur Balance von Familie und Arbeitswelt und deren Auswirkung auf die Produktivität wird bei TDC nicht durchgeführt. Als Erfolgskontrolle werden bisher vor allem die subjektiven Eindrücke von Managern zugrunde gelegt, die einen positiven Einfluss der Instrumente auf das Klima und die Arbeit der Beschäftigten bestätigen. Die Mitarbeiterbindung, die bei TDC bereits vor Einführung der Instrumente hoch war, ist weiter gestiegen. So geben beispielsweise die Väter, die den Vaterschaftsurlaub bei TDC Solutions in Anspruch genommen haben, die Leistungen als einen wesentlichen Grund dafür an, langfristig im Unternehmen zu bleiben.

Gleichzeitig haben sich durch die neuen Instrumente auch die Rekrutierungschancen verbessert. Viele Mitarbeiter von TDC waren früher bei konkurrierenden Unternehmen beschäftigt, vor allem im IT-Bereich, strebten jedoch wegen der familienfreundlichen Instrumente einen Wechsel zu TDC an. Oftmals handelte es sich um Männer, die gerade Vater geworden waren, diesen Lebensabschnitt in anderen Unternehmen aber nicht kompatibel mit ihrer Arbeitsorganisation gestalten konnten. Die Vereinbarkeit von Familie und Arbeitswelt sei – so die befragten Mitarbeiter bei TDC Solutions – ein zentrales Kriterium gewesen, um sich auf eine Stelle bei TDC zu bewerben.

Zur Konsolidierung ihrer Personalpolitik nutzt die Personalabteilung des Konzerns schon heute Forschungsergebnisse und Fallstudien aus anderen Unternehmen, um Informationen über die Wirkungsbeziehungen von personalpolitischen Instrumenten auf die Produktivität, Effizienz und Mitarbeitermotivation zu erhalten. In naher Zukunft ist geplant, die Wirkungen der Instrumente und Maßnahmen auf Effizienz und Effektivität genauer zu evaluieren. Für die Telearbeit liegen solche Evaluationen bereits vor.

*Kosten und Nutzen der Telearbeit – Studie im Rahmen des EU-Programms SUSTEL*

Die Ergebnisse der Kosten/Nutzenanalyse zur Telearbeit verweisen auf eine deutliche Steigerung der Effektivität:

*Selbsteinschätzung der Mitarbeiter zu ihrer Effektivität nach Einführung der Telearbeit (alle Angaben in Prozent)*

Erheblich weniger effektiv	0
Weniger effektiv	1
Keine Veränderung	28
Effektiver	55
Erheblich effektiver	13
Weiß nicht	3

TDC Survey aus dem Jahr 2002 unter telearbeitenden Mitarbeitern

- Die befürchteten negativen Effekte – Verlust des unmittelbaren Kontaktes, Reduktion der Produktivität und Loyalität der Mitarbeiter – sind damit nicht eingetreten. Im Gegenteil: Da Telearbeit nur als Ergänzung oder Kompensation für Nicht-Anwesenheitszeiten im Büro gesehen wird, verstehen die Mitarbeiter diese Lösung als Erleichterung ihrer persönlichen Balance von Familie und Arbeitswelt. Telearbeit wird als wichtiges Instrument zur Flexibilisierung der Arbeit gesehen.

*Einschätzung der telearbeitenden Mitarbeiter über die Flexibilisierung des Arbeitstages (alle Angaben in Prozent)*

Erheblich weniger flexibel	0
Weniger flexibel	1
Keine Veränderung	16
Flexibler	63
Erheblich flexibler	18
Weiß nicht	2

TDC Survey aus dem Jahr 2002 unter telearbeitenden Mitarbeitern

Im Anschluss an diese Ergebnisse wird Telearbeit im Unternehmen heute allgemein als Option zur Steigerung der Effizienz und Mitarbeitermotivation angesehen. Darüber hinaus nutzt die TDC die Verbreitung dieser Technologie bei den eigenen Mitarbeitern, um die Nachfrage nach den Technologien zu erhöhen und die Kompetenz der Mitarbeiter, die diese Technologien verkaufen sollen, zu steigern.

### **Einordnung des Falls in den dänischen Kontext**

TDC ist ein Unternehmen, das sich durch den Übergang von einem Staats- zu einem Privatunternehmen in einem tiefgreifenden Wandel befindet, der mit neuen Wettbewerbsanforderungen und veränderten Voraussetzungen der Rekrutierung von qualifiziertem Personal einhergeht. Im Zuge dieser Entwicklung hat die Bedeutung von betrieblichen Leistungen zur Verbesserung der Balance von Familie und Arbeitswelt in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Das Unternehmen experimentiert mit neuen Formen der Arbeitsflexibilisierung und setzt daneben auch andere Instrumente ein (z.B. Telearbeit), um den Interessen der Beschäftigten entgegenzukommen. Sollte das Thema Work-Life Balance wie geplant in den nächsten Jahren zum Fokus der personalpolitischen Maßnahmen erhoben werden, sind weitere Schritte in Richtung auf ein „good practice“-Unternehmen bei der Balance von Familie und Arbeit zu erwarten.

### **4.6 Zusammenfassung: In Dänemark ist die Chancengleichheit Bezugspunkt der Unternehmensstrategien**

In Dänemark steht ebenso wie in Frankreich nicht die Balance von Familie und Arbeitswelt im Zentrum der öffentlichen Diskussion. Die gesellschaftliche Aufmerksamkeit kreist hier vielmehr um das Thema der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern. Dänische Regierungen sind seit langem darum bemüht, die dänische Gesetzgebung auf diese Thematik auszurichten, zunächst in Form der Anti-Diskriminierungsgesetze. Seit einigen Jahren fließt das Ziel der Chancengleichheit auch in die Leistungsgesetze ein. Die Idee der Gleichstellung der Geschlechter ist zwischenzeitlich fest in der Gesellschaft verankert. Vor diesem Hintergrund verfügt Dänemark heute über eine der höchsten Frauenerwerbsquoten in Europa. Gleichzeitig liegt auch die Geburtenziffer deutlich über dem europäischen Standard.

#### *Staatliches Angebot*

Das staatliche Angebot richtet sich durch die Kombination von Mutterschutz, Vaterschaftsurlaub und Erziehungszeit an beide Eltern. In keinem anderen Land haben Eltern so umfangreiche Gestaltungsmöglichkeiten bei der Nutzung der gesetzlichen Standards. Bei der Gestaltung der Arbeitszeit spielen die Gewerkschaften eine große Rolle, die mit Arbeitgebern oft weitreichende Regelungen vereinbaren. Dänemark ist ein Beispiel für ein Land, in dem der Staat die Regelarbeitszeit zwar festgelegt hat, die Arbeitszeiten aber im Konsens und ohne nennenswerte Konflikte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern reguliert werden können. Auch die Möglichkeiten der Kinderbetreuung sind in Dänemark ausgesprochen gut. Der Staat investiert erhebliche Mengen des Bruttoinlandsproduktes in die Kinderbetreuung und kann so eine flächendeckende Versorgung sicherstellen.

### *Unternehmensstrategien*

Das gesellschaftspolitische Ziel der Gleichheit der Geschlechter stellt in Dänemark auch die Basis der Unternehmensstrategien dar. In der Kultur der dänischen Unternehmen ist dieses Ziel so fest verankert, dass sie eine natürliche Gleichstellungspolitik betreiben, auch wenn sie keine dezidierten formalen Programme hierfür entwickeln. Die dänischen Unternehmen orientieren sich an den individuellen Bedürfnissen ihrer Arbeitnehmer und versuchen, diesen durch informelle Regelungen zur Balance von Familie und Arbeitswelt entgegenzukommen. In großen Unternehmen haben die Gewerkschaften einen großen Einfluss auf die Festlegung der Rahmenbedingungen. Dies behindert jedoch nicht die Anwendung von flexiblen Arbeitszeiten. Für eine betriebliche Kinderbetreuung wird aufgrund des gut ausgebauten öffentlichen Systems kein Bedarf gesehen.

### **Rahmenbedingungen in Dänemark und unternehmerische Lösungen**

Inwieweit sind die Lösungsansätze in den Fallstudien geeignet, die Balance zwischen Familie und Arbeitswelt zu unterstützen?

Nach Esping-Andersen (1999) ist Dänemark in der Typologie der Sozialstaaten ein Beispiel für das skandinavische Modell, bei dem die starke Orientierung auf die Gleichheit der Geschlechter und die Unterstützung erwerbstätiger Eltern das hauptsächliche Ziel ist. In diesem Modell werden beide Elternteile darin unterstützt, Familie und Beruf zu vereinbaren. Dänemark hat schon vor Jahren die Weichen für eine breite Gleichstellung der Geschlechter gestellt. Insbesondere werden auch Vätern bessere Möglichkeiten gegeben, eine größere Rolle bei der Erziehung ihrer Kinder zu übernehmen.

Dänemark bietet in Europa mit die höchsten finanziellen Leistungen und gleichzeitig ein breites Angebot an Kinderbetreuungsmöglichkeiten für Angestellte und Selbstständige. Die Idee der Gleichstellung ist auch in den Unternehmen fest verankert, die ihre Strategien im Einklang mit den Interessen der Arbeitnehmer entwickeln. Die Balance von Familie und Arbeit ist Teil der Gleichstellungspolitik in Dänemark, die von den Unternehmen mitgetragen wird.

## 5 Ergebnisse der Studie

Die Studie zeigt, dass die Balance von Familie und Arbeitswelt in allen drei Ländern ein wichtiges Handlungsfeld darstellt. Die Regierungen entwickeln neue politische Ansätze und verändern die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die von den Unternehmen aufgegriffen und in neue betriebliche Gestaltungskonzepte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und oft auch der Balance von Familie und Arbeitswelt umgesetzt werden. Die größten Veränderungen sind derzeit in Großbritannien zu erkennen.

Die Ergebnisse der Studie sollen im Folgenden zusammengefasst werden. Dabei konzentrieren wir uns auf die betrieblichen Ansätze der Balance von Familie und Arbeitswelt. Die länderspezifischen Rahmenbedingungen, in denen sich die Unternehmen bewegen, werden dabei jeweils mit skizziert, sofern sie für den jeweiligen Untersuchungsschwerpunkt relevant sind.

Die Darstellung der Unternehmensansätze orientiert sich an den zentralen inhaltlichen Dimensionen der Untersuchung:

- Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeiten
- Angebote zur Kinderbetreuung
- Spezifische Angebote für Familien
- Unternehmensorganisation und Kommunikation
- Arbeitsorganisation
- Personalentwicklung und Personalpolitik.

### 5.1 Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeiten

Die Gestaltung der Arbeitszeiten spielt in allen drei Ländern eine wichtige Rolle. Das Instrument der Arbeitszeitflexibilisierung wird in den einzelnen Ländern jedoch sehr unterschiedlich genutzt.

#### *Britische Unternehmen: Arbeitszeitflexibilisierung als Schwerpunkt der Work-Life Balance*

Die britischen Unternehmen, die sich in einem Kontext nur gering regulierter Arbeitszeiten bewegen, legen den Schwerpunkt ihrer betrieblichen Ansätze eindeutig auf die Arbeitszeitflexibilisierung. Flexible Arbeitsformen werden hier sehr offensiv eingesetzt, um die Effizienz von Prozessen zu steigern, die täglichen Öffnungszeiten zu verlängern und die Kundenorientierung zu erhöhen. Den Beschäftigten werden dabei zum Teil sehr hohe Freiheitsgrade bei der Festlegung ihrer individuellen Arbeitszeiten eingeräumt. In Firmen wie Listawood und Happy können die Beschäftigten ihre individuellen Arbeitszeiten überwiegend selbst bestimmen, was von den Mitarbeitern als sehr zufriedenstellend aufgenommen wird. In größeren Unternehmen sind die Angebote stärker formalisiert und vereinheitlicht, wobei die Beschäftigten wie zum Beispiel bei der Royal Bank of Scotland aber zwischen verschiedenen Varianten flexibler Arbeit wählen können. Die Ansätze zur Arbeitszeitflexibilisierung sind in einigen Fällen so umfassend umgesetzt, dass der Normalarbeitstag „nine-to-five“ im Unternehmen kaum noch eine Rolle spielt, wie z.B. bei Listawood.

*Französische Unternehmen: Arbeitszeitflexibilisierung wird erst langsam zum Thema*

In den französischen Unternehmen zeigt sich ein deutlich anderes Bild. Die vom französischen Staat vorangetriebene verbindliche Festlegung der Regelarbeitszeit auf 35 Stunden geht in den Unternehmen mit einer deutlichen Dominanz der Vollarbeitszeit einher. Flexible Arbeitsmuster sind in den französischen Unternehmen noch nicht weit verbreitet. Sie setzen sich erst langsam und in wenigen Bereichen durch. Die Teilzeitangebote der Unternehmen sind zudem in der Regel sehr stark auf Frauen begrenzt.

In den französischen Unternehmen waren aber dennoch zum Teil interessante Ansätze zu erkennen. Ein Beispiel hierfür ist der Teilzeitanatz bei AXA, bei dem Teilzeitbeschäftigte die Möglichkeit haben, ihre Arbeit so zu organisieren, dass sie während aller Schulferien der Kinder Urlaub nehmen können. Im Zuge der Neuorientierung in der Arbeitszeitpolitik der Regierung wollen sich einige Unternehmen in Zukunft stärker in Richtung Arbeitsflexibilisierung bewegen. Bei Total ist in dem Zusammenhang ein Dialog mit den Gewerkschaften geplant. Die Dominanz der Vollarbeitszeit wird durch die neuen Formen flexibler Arbeit in Frankreich aber nicht in Frage gestellt.

*Dänische Unternehmen: informelle und flexible Lösungen der Arbeitszeitgestaltung*

In dänischen Unternehmen spielt Arbeitszeitflexibilisierung zwar insgesamt eine größere Rolle als in Frankreich. Formale Ansätze der Arbeitsflexibilisierung wie in Großbritannien werden hier in der Regel aber auch nicht praktiziert. Vorherrschend sind flexible Lösungen, die mit den Beschäftigten bei Bedarf individuell vereinbart werden. Diese Praxis haben wir in allen untersuchten Fallbeispielen vorgefunden, auch in Unternehmen, bei denen eine gute Balance von Familie und Arbeitswelt aufgrund einer hohen projektorientierten und kundennahen Arbeit nur schwer herzustellen ist, wie bei Rambøll Management.

## **5.2 Angebote zur Kinderbetreuung**

Betriebliche Angebote zur Kinderbetreuung stehen bei den untersuchten Unternehmen insgesamt nicht im Zentrum der betrieblichen Politik. Interessante Einzelbeispiele zeigen jedoch, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit betrieblicher Kinderbetreuungseinrichtungen unter bestimmten lokalen Bedingungen allmählich zunimmt.

*Britische Unternehmen: Betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen sind kein Thema*

In den untersuchten britischen Unternehmen stellen betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen zur Zeit noch kein „heißes“ Thema dar. Dies wird damit begründet, dass die Beschäftigten in der Regel keinen Bedarf an betrieblichen Kinderbetreuungseinrichtungen anmelden, da Kinderbetreuung in Großbritannien sehr stark als Privatsache angesehen wird. Die Unternehmen, sofern sie sich auf diesem Gebiet überhaupt betätigen, beschränken sich auf die finanzielle Unterstützung der Kinderbetreuung. Dabei sind unterschiedliche Ansätze zu erkennen.



Bei der Penguin Group wird den Beschäftigten zum Beispiel eine sogenannte „child care allowance“ angeboten, die einen einkommensabhängigen wöchentlichen Zuschuss zur Kinderbetreuung bis zum fünften Lebensjahr des Kindes vorsieht. Bei der Royal Bank of Scotland können Eltern im Rahmen des RBS-Select-Plans einen Teil ihres Einkommens gegen Gutscheine für die Kinderbetreuung tauschen und auf diesem Wege ein reduziertes Kinderbetreuungsangebot erhalten.

Die finanziellen Angebote werden in den untersuchten Unternehmen durch spezielle Beratungsangebote oder -einrichtungen ergänzt. Beispiele hierfür sind das Mitarbeiterunterstützungsprogramm „HelpDirect“ bei RBS, das Eltern mit Informationsmaterial zu Elternschaft und Kinderbetreuung versorgt, und die „staff care“-Managerin bei Listawood, die sich um die persönlichen Belange der Mitarbeiter, auch in Kinderbetreuungsfragen, kümmert. Das einzige britische Unternehmen, das die Einrichtung einer betrieblichen Kinderbetreuungseinrichtung erwägt, ist RBS. Die Pläne sollen jedoch erst konkretisiert werden, wenn das Unternehmen seinen neuen Standort in Edinburgh bezogen hat.

*Französische Unternehmen: Das Bewusstsein für betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen nimmt zu*

In den französischen Unternehmen waren interessante Einzelbeispiele zu erkennen, die belegen, dass von den drei untersuchten Ländern hier das Bewusstsein für die Notwendigkeit betrieblicher Kinderbetreuungseinrichtungen am größten ist. Ein sehr weitreichender Vorstoß in Richtung betrieblicher Kinderbetreuung wurde bei smart vollzogen, wo nach dem Vorbild des von der Konzernmutter DaimlerChrysler gegründeten Betriebskindergartens in Möhringen eine Kinderkrippe für 60 Kinder errichtet werden soll. Mit dieser betrieblichen Einrichtung greift das Unternehmen gemeinsam mit seinen Systempartnern zwei problematische Punkte auf, die in Frankreich trotz der vorbildlichen öffentlichen Versorgung der Kinderbetreuung bestehen: die für Arbeitnehmer nicht optimalen Öffnungszeiten der öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen (bis ca. 18 Uhr) und die Angebotslücke bei der Versorgung der Kinder im Alter von sechs Monaten bis zweieinhalb Jahren. Die bei smart geplante Einrichtung bezieht sich ganz gezielt auf diese Altersgruppe, um die Lücke zu schließen, und sie richtet ihre Öffnungszeiten auf die Arbeitszeiten der Beschäftigten aus. Die Einrichtung, die im Jahr 2005 eingeweiht wird, wird von 5.30 Uhr morgens bis 22.30 Uhr abends geöffnet sein.

Die finanzielle Beteiligung von smart an der Einrichtung des Kindergartens beschränkt sich zur Zeit zwar noch auf die Ausstattung der Räumlichkeiten. Für die Zukunft ist jedoch eine größere betriebliche Beteiligung geplant. Das Konzept der Betriebskrippe von smart hat in Frankreich schon so große Signalwirkung entfaltet, dass auch andere französische Großunternehmen über die Übernahme des Konzepts nachdenken.

*Dänische Unternehmen: Bedarf durch das öffentliche Angebot komplett gedeckt*

Die dänischen Unternehmen sehen in der Mehrzahl keinen Bedarf für betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen, was hier mit der guten Ausstattung des öffentlichen Angebots begründet wird.

So führt Unimerco zum Beispiel an, dass die Gemeinde Sunds, in der das Unternehmen angesiedelt ist, eine 100-prozentige Abdeckung des Bedarfs an Betreuung für Kinder aller Altersgruppen bietet, sodass hier keine Lücken erkennbar sind, die durch das Unternehmen gedeckt werden müssten.

Bei Rambøll Management wurde der Plan für einen Betriebskindergarten wieder aufgegeben, weil die Mitarbeiter hierin überwiegend Nachteile sahen (lange Pendlerzeiten aus den Vororten nach Kopenhagen). TDC betreibt zwar traditionell einen Betriebskindergarten. Das Unternehmen betont jedoch ausdrücklich, dass der Kindergarten heute nicht mehr zu den wesentlichen Zielen der Personalpolitik gehört.

Die Befunde aus den dänischen Unternehmen sprechen insgesamt dafür, dass betriebliche Einrichtungen zur Kinderbetreuung in Dänemark offensichtlich nicht notwendig sind.

### 5.3 Spezifische Angebote für Familien

Bei den spezifischen Angeboten für Familien werden in den untersuchten Unternehmen drei verschiedene Arten von Leistungen angeboten: finanzielle Leistungen zum Mutterschutz, zeitliche Freistellungsangebote und Serviceleistungen für Familien. Bei der Auslegung der finanziellen Leistungen und der Freistellungsangebote zum Mutterschutz gehen die Unternehmen von den staatlichen Leistungen aus, die sie gegebenenfalls ergänzen, während die Serviceangebote für Eltern rein betriebsspezifisch ausgelegt werden.

#### *Britische Unternehmen: betriebliche Zusatzleistungen als Kompensation für geringe staatliche Leistungen*

In allen britischen Unternehmen sind deutliche Bestrebungen zu erkennen, die eher niedrigen gesetzlichen Leistungsstandards des Mutterschutzes durch betriebliche Zusatzangebote zu ergänzen, um bestehende Lücken in der sozialen Unterstützung ihrer Mitarbeiter zu schließen. Die betrieblichen Zusatzleistungen gehen zum Teil weit über die gesetzlichen Mindeststandards hinaus, vor allem bei Unternehmen, die traditionell eine hohe Sozialorientierung verfolgen, wie beispielsweise die Penguin Group und Happy.

Die Strategien zum Mutterschaftsurlaub sind in Großbritannien eher auf kurze Abwesenheitszeiten ausgerichtet, um die Bedingungen der Reintegration in den Arbeitsprozess zu verbessern. Die meisten Frauen der untersuchten Unternehmen kehren spätestens ein Jahr nach Geburt des Kindes wieder an ihren Arbeitsplatz zurück. Dabei werden zum Teil spezielle Unterstützungsleistungen angeboten, die den Wiedereinstieg nach dem Mutterschaftsurlaub erleichtern sollen. Die Royal Bank of Scotland hat hierfür z.B. das sogenannte „phase back“-Verfahren entwickelt, das über einen Zeitraum von drei Monaten die schrittweise Erhöhung der Arbeitszeiten der zurückkehrenden Mütter auf die vereinbarte Arbeitszeit vorsieht. Das Gehalt wird während dieser drei Monate in voller Höhe gezahlt, auch wenn die Arbeitszeit noch nicht in voller Höhe abgeleistet wird. Als hilfreich für den Wiedereinstieg hat sich auch die bei Happy etablierte Praxis erwiesen, während des Mutterschaftsurlaubs regelmäßigen Kontakt zu den Mitarbeiterinnen zu halten und wichtige Informationen auszutauschen.

Diese Angebote zum Mutterschutz werden in den untersuchten britischen Unternehmen durch weitere Freistellungsangebote ergänzt, die Freiräume für die Betreuung von Familienangehörigen schaffen. Beispiele hierfür sind „compassionate leave“ oder „dependency leave“.

Der in Großbritannien gesetzlich verankerte Elternurlaub („parental leave“) stellt eine zusätzliche Option für Eltern dar, die jedoch nicht der deutschen Elternzeit vergleichbar ist.

*Französische Unternehmen: Der Schwerpunkt liegt auf Serviceleistungen*

Die französischen Unternehmen bewegen sich anders als die britischen in einem Kontext, der durch sehr hohe staatliche Transferleistungen und lange Freistellungszeiten gekennzeichnet ist. Entsprechend wird in den Unternehmen in der Regel kein Bedarf gesehen, hier betrieblich aktiv zu werden. Finanzielle Zusatzleistungen zum Mutterschutz werden zwar in Einzelfällen angeboten. Sie werden jedoch häufig eingesetzt, um bestimmte Beschäftigtengruppen gezielt zu fördern, wie z.B. bei Total, wo finanzielle Unterstützungen für junge Mütter und für Eltern mit behinderten Kindern angeboten werden.

Die untersuchten französischen Unternehmen legen den Schwerpunkt bei ihren spezifischen Angeboten für Familien eindeutig auf die Serviceangebote. Ein interessanter Ansatz hierzu ist bei AXA zu finden, wo eine Servicestelle für Angestellte eingerichtet wurde, die durch die Übernahme alltäglicher Dienstleistungen wie Reinigung, Reservierungen und Vermittlung von Kinderbetreuungsleistungen die Familien von Alltagsaktivitäten entlastet. Die Tatsache, dass ein Drittel der Beschäftigten diese Dienstleistungen regelmäßig in Anspruch nimmt, spricht für den großen Bedarf an solchen Leistungen.

*Dänische Unternehmen: spezifische Zusatzleistungen im Rahmen der Gleichstellungspolitik*

Die untersuchten dänischen Unternehmen sehen aufgrund des hohen gesetzlichen Leistungsniveaus ebenfalls kaum Bedarf für betriebliche Zusatzleistungen beim Mutterschutz. Dies schließt zusätzliche betriebliche Leistungen jedoch auch hier nicht aus. So zahlt TDC den Beschäftigten, die in Mutterschutz gehen, z.B. für sechs Monate das Gehalt in voller Höhe weiter. Finanzielle Zusatzleistungen werden hier als explizites Instrument eingesetzt, um die Gleichstellung zwischen den Geschlechtern im Unternehmen zu fördern. Ein Ansatz in diese Richtung ist, dass während des Mutterschaftsurlaubs die Rentenbeiträge für Frauen weitergezahlt werden, um spätere Nachteile bei der Rentenhöhe zu vermeiden. Umgekehrt werden Männer gefördert, indem über die gesetzlichen Regelungen hinaus bis zu drei Monate Vaterschaftsurlaub bei vollem Gehalt gezahlt wird. Die Angebote zum Adoptionsurlaub hat TDC inzwischen auch auf gleichgeschlechtliche Paare ausgeweitet.

Für die untersuchten dänischen Unternehmen ist typisch, dass die Rückkehrzeiten der Mütter aus dem Mutterschaftsurlaub durchschnittlich noch kürzer sind als in Großbritannien. In vielen Unternehmen, so zum Beispiel bei Unimerco und bei Rambøll Management, kehren die Frauen schon nach neun Monaten in den Arbeitsprozess zurück. Die Rückkehrquote ist dabei insgesamt sehr hoch.

## 5.4 Unternehmensorganisation und Kommunikation

Für eine gute Balance von Familie und Arbeitswelt sind aber nicht nur die bisher angesprochenen familienspezifischen Maßnahmen im engeren Sinne entscheidend. Der Erfolg einer betrieblichen Familienpolitik hängt auch wesentlich davon ab, wie die Maßnahmen im Unternehmen eingebettet sind und wie sie bekannt gemacht werden. Dieser Aspekt verweist auf die Faktoren der Unternehmensorganisation und der Kommunikation. Auch bei diesen Faktoren waren in den Unternehmen der verschiedenen Länder erhebliche Unterschiede zu beobachten.

### *Britische Unternehmen: flache Organisationsstrukturen und offene Informationspolitik*

In Großbritannien war auffallend, dass bürokratische und hierarchische Strukturen in den Unternehmen, die als Vorreiter einer guten Work-Life Balance gelten, nicht bestehen. Alle Firmen haben flache Organisationsstrukturen, die nicht auf Über- und Unterordnung, sondern auf persönlichen Kontakt und Konsultation ausgelegt sind. Bei Happy geht diese Orientierung so weit, dass die von der Belegschaft gewählten Teamkoordinatoren, die de facto Vorgesetzte sind, nicht als Manager bezeichnet werden, um den hierarchischen Aspekt dieser Funktion nicht zu stark zu betonen.

Wesentliches Kennzeichen aller Unternehmen ist darüber hinaus ein sehr offener Umgang mit Informationen zur Entwicklung des Unternehmens ganz allgemein und zu den Angeboten der Balance von Familie und Arbeitswelt im Besonderen. Diese Informationen werden über die verschiedensten Kanäle im Unternehmen verbreitet. Kleinere Firmen wie Listawood und Happy fertigen zur Information ihrer Beschäftigten kleine Broschüren an, die zu den unterschiedlichsten Themen und Angeboten des Unternehmens Auskunft geben. Größere Unternehmen nutzen zusätzlich auch das Internet. Diese Informationspolitik trägt in den Unternehmen in hohem Maße dazu bei, die Maßnahmen bei den Beschäftigten bekannt zu machen.

### *Französische Unternehmen: traditionelle Organisationsformen und zurückhaltende Informationspolitik*

In den französischen Unternehmen sind die Organisationsstrukturen wesentlich traditioneller und weniger offen und durchlässig. Gleichzeitig zeigen sich die französischen Unternehmen deutlich zurückhaltender bei der Kommunikation ihrer personalpolitischen Elemente. Während in Großbritannien mehr und mehr Unternehmen mit ihrer Work-Life-Balance-Thematik in die Öffentlichkeit treten, werden die Ansätze in Frankreich eher intern gehandhabt. Total ist hier aber ein Beispiel für ein Unternehmen, das aus dieser Regel ausbricht und offen nach außen kommuniziert. Hier werden über ein internetbasiertes Portal sehr umfassende Informationen über örtliche Dienstleistungen des täglichen Bedarfs, gesetzliche Regelungen zu Arbeitszeit sowie Elternrechten, Angebote des Unternehmens und Ansprechpartner in staatlichen und kommunalen Stellen verbreitet. Auch der Automobilhersteller smart betreibt offensiv Werbung nach außen mit seinem neuen Ansatz der Betriebskrippe.

### *Dänische Unternehmen: Partizipation und gezielte Förderung der Inanspruchnahme der angebotenen Maßnahmen*

In den dänischen Unternehmen ist die Unternehmensorganisation ebenfalls flach, wobei die Strukturen hier noch stärker auf Partizipation und Mitbestimmung ausgerichtet sind als in Großbritannien. Die Unternehmen bemühen sich nicht nur, die sozialpolitischen Angebote bekannt zu machen. Sie fördern auch die Nutzung.

So hat TDC zum Beispiel im Jahr 2004 eine unternehmensinterne Kampagne eingeleitet, die die Nutzung des Vaterschaftsurlaubs im Gesamtunternehmen erhöhen soll. Die Kampagne stützt sich auf die Personalverantwortlichen in den einzelnen Geschäftsbereichen. Begleitende Maßnahmen sind die Verbreitung von positiven Beispielen aus dem Unternehmen, Artikel in der Mitarbeiterzeitung, die auf das Recht zum Vaterschaftsurlaub verweisen, und spezifische Informationen im Intranet.

Von solchen Kampagnen abgesehen, ist die Informationspolitik in dänischen Unternehmen insgesamt eher informell. Die Informationen werden überwiegend im persönlichen Austausch zwischen den Beschäftigten oder zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem verbreitet, was auch hier zu einem hohen Informationsstand über die verfügbaren Angebote des Unternehmens führt. Ähnlich wie die französischen Unternehmen präsentieren auch die dänischen ihre betriebspolitischen Maßnahmen in der Regel nicht nach außen.

## **5.5 Arbeitsorganisation**

Die Arbeitsorganisation spielt eine wesentliche Rolle für die Umsetzung der Angebote zur Balance von Familie und Arbeitsleben im Arbeitsalltag. Damit die Ziele der Balance von Familie und Arbeitsleben in den Unternehmen erreicht werden, muss die Arbeitsorganisation ein hohes Maß an Flexibilität aufweisen, und zwar nicht nur im Unternehmen, sondern auch in Richtung auf die Verlegung des Arbeitsorts nach Hause.

### *Britische Unternehmen: flexible Arbeitsorganisation durch selbstregulierte Teams*

In allen britischen Unternehmen wird der Flexibilität in der Arbeitsorganisation eine große Bedeutung zugemessen. Flexible Arbeitsprozesse gelten als notwendige Voraussetzung, um schnell auf Marktveränderungen reagieren und sich an veränderte Kundenanforderungen anpassen zu können. Wesentliches Instrument für die Herstellung einer internen Flexibilität ist die selbstregulierte Teamarbeit. Die Arbeitsprozesse sind zum Teil in allen Bereichen des Unternehmens nach diesem Teamprinzip gestaltet.

Die Teams, die sich je nach Aufgabe und Tätigkeitsbereich aus fünf bis acht Mitarbeitern zusammensetzen und von einem Teamleiter koordiniert werden, haben dabei große Entscheidungsspielräume bei der Organisation ihrer Arbeitsprozesse, ohne dass die Vorgesetzten in diese Entscheidungen eingreifen. Die Teammitglieder stimmen sich über die jeweiligen An- und Abwesenheitszeiten ab und teilen die Ergebnisse dieser Abstimmung den Teamkoordinatoren mit, die daraufhin die wöchentlichen Arbeitspläne zusammenstellen.

Diese flexible Arbeitsorganisation ist auch gegenüber Heimarbeit offen. Heimarbeit ist in allen Unternehmen möglich und wird auch bewilligt, sofern die Art der Tätigkeit des jeweiligen Mitarbeiters und die aktuellen Anforderungen des Arbeitsprozesses einer solchen Lösung nicht entgegenstehen.

### *Französische Unternehmen: flexible Arbeitsorganisation kein vorrangiges Ziel*

In den französischen Unternehmen spielt die Teamarbeit zwar auch eine Rolle. Sie ist in den Unternehmen jedoch weniger weit verbreitet. Bei Carrefour sind die Teams auf den Kassenbereich beschränkt, bei smart wird in der Produktion Teamarbeit praktiziert. Ansonsten herrschen in den französischen Unternehmen eher funktional orientierte Formen der Arbeitsorganisation vor. Auch die Offenheit gegenüber anderen Arbeitsorten ist hier weniger stark ausgeprägt. Die Arbeitsorganisation ist hier im Wesentlichen auf die Arbeit vor Ort ausgerichtet. Heimarbeit wird in den untersuchten Unternehmen so gut wie nicht praktiziert, was seinen Grund darin hat, dass die Möglichkeiten der Telearbeit in Frankreich durch die Gesetzgebung stark eingeschränkt werden.

### *Dänische Unternehmen: große Offenheit der Arbeitsorganisation gegenüber Arbeit von zu Hause aus*

In dänischen Unternehmen stellt Heimarbeit hingegen eine seit langem eingespielte Praxis dar. Große Unternehmen wie TDC haben schon früh Erfahrungen mit Telearbeit gemacht und bieten Telearbeit heute ganz selbstverständlich als Option an, wenn Mitarbeiter bei Krankheit der Kinder oder aufgrund anderer persönlicher Verpflichtungen zu Hause arbeiten wollen oder müssen. Diese Selbstverständlichkeit im Umgang mit dem „Arbeiten von zu Hause aus“ ist auch bei Unimerco und Rambøll Management zu erkennen. Die Möglichkeit, sich über eine Breitbandverbindung von zu Hause in die Computersysteme der Unternehmen einzuloggen, ist in allen untersuchten Unternehmen gegeben. Die Firmen stellen den Mitarbeitern in der Regel auch einen Laptop zur Verfügung.

## **5.6 Personalpolitik/Personalentwicklung**

Die nachhaltige Etablierung familienfreundlicher Strukturen in den Unternehmen setzt voraus, dass die Ziele der Balance von Familie und Arbeitswelt in die Personalpolitik der Unternehmen einfließen. Wichtig für die Personalentwicklung ist dabei, dass die Nutzung der betrieblichen Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt nicht zu Karriereeinbrüchen und Benachteiligungen führt. Es müssen neue Personalentwicklungskonzepte entwickelt werden, die Ausstiegszeiten schon in der Karriereplanung mitberücksichtigen.

### *Britische Unternehmen: Work-Life-Balance-Angebote für alle Mitarbeiter*

Die britischen Unternehmen, bei denen das Thema „diversity“ eine zunehmende Rolle spielt, haben an dieser Stelle schon sehr weitreichende Fortschritte vollzogen. In keinem der Unternehmen sind die Angebote zur Work-Life Balance nur oder überwiegend auf Frauen ausgerichtet. Frauen sind zwar häufig die „natürlichen“ Hauptadressaten, weil die untersuchten Unternehmen einen hohen Frauenanteil in der Belegschaft zu verzeichnen haben. Alle Unternehmen betonen jedoch, dass sie ihre Angebote nicht explizit auf eine spezifische Beschäftigtengruppe beziehen. Infolgedessen werden die Maßnahmen, vor allem die Angebote zur Arbeitszeitflexibilisierung, auch zunehmend von Männern in Anspruch genommen.

Benachteiligungen von Frauen oder anderen Mitarbeitern, die die betrieblichen Angebote zur Balance von Familie und Arbeitswelt in Anspruch nehmen, werden dabei zumindest in den kleineren Unternehmen Listawood und Happy ausgeschlossen.

In beiden Unternehmen werden die Angebote durchgängig auch von Managern bis hin zur Geschäftsführung genutzt. Wiedereingliederungsprogramme – wie das von RBS – erleichtern den Wiedereinstieg. Dies erhöht für die Mitarbeiter die Möglichkeit, die betrieblichen Angebote in Anspruch zu nehmen, ohne Nachteile in der beruflichen Entwicklung befürchten zu müssen. Diese Firmen verstehen die Familienfreundlichkeit als integralen Teil ihrer Unternehmenskultur und sind daher sehr stark darum bemüht, die Balance von Familie und Arbeitsleben für ihre Mitarbeiter attraktiv zu machen.

#### *Französische Unternehmen: Frauenförderung im Rahmen der „égalité professionnelle“*

In den untersuchten französischen Unternehmen, in denen eine so explizite Hinwendung zur Idee der Balance von Familie und Arbeitswelt insgesamt nicht zu finden ist, steht eher die klassische Frauenförderung im Zentrum. Unter dem Stichwort „égalité professionnelle“ bemühen sich viele französische Unternehmen zur Zeit, den Anteil von Frauen, auch in Führungspositionen zu erhöhen. Bei Total wird dieses Ziel z.B. eng auf die Thematik des demographischen Wandels bezogen. Die hier entwickelte langfristige Personalstrategie zielt in erster Linie auf die Förderung von Frauen in technischen Berufsfeldern. Durch diese Strategie konnte der Anteil der Frauen an den Mitarbeitern bis 25 Jahre inzwischen auf 31 Prozent erhöht werden, was für ein Unternehmen aus der Mineralölbranche als deutlicher Erfolg zu werten ist. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen variiert sehr stark in den einzelnen Unternehmen. Während bei AXA der Anteil der Frauen in Managementpositionen mit 40 Prozent europaweit sehr hoch ist, ist er in anderen Unternehmen wie z.B. Total oder smart eher niedrig. Von einem durchgängigen Erfolg von Frauenförderprogrammen in Unternehmen kann in Frankreich insgesamt noch nicht ausgegangen werden.

#### *Dänische Unternehmen: Frauen in Führungspositionen*

In den dänischen Unternehmen stellt die Vertretung von Frauen in Führungspositionen hingegen gesellschaftlich wie betrieblich eine wesentlich größere Selbstverständlichkeit dar. Der Anteil von Frauen in führenden Positionen ist schon als Ergebnis der traditionell verfolgten Gleichstellungspolitik in den dänischen Unternehmen sehr hoch. Die größeren Unternehmen legen zudem noch spezielle Programme auf, die die Situation weiter verbessern sollen.

Ein Beispiel hierfür ist TDC, wo bereits 28 Prozent der höheren Führungspositionen mit Frauen besetzt sind. Mit einem gezielten Förderprogramm soll dieser Anteil in Zukunft noch weiter gesteigert werden, was in der Firma damit begründet wird, dass Frauen von ihren Vorgesetzten besser bewertet werden als Männer.

Ähnlich wie in Großbritannien werden die Maßnahmen zur Balance von Familie und Arbeitswelt auch in den dänischen Unternehmen hierarchie- und geschlechterübergreifend in Anspruch genommen. Wie das Beispiel von TDC Solutions zeigt, spielen auch in den dänischen Unternehmen das Verhalten der Führungskräfte und die „gelebte“ Kultur eine entscheidende Rolle.

Bei TDC Solutions konnte die hohe Inanspruchnahme des Vaterschaftsurlaubs z.B. nur dadurch erreicht werden, dass der Vorgesetzte des Bereichs mit gutem Beispiel voranging und den Mitarbeitern damit den Weg in den Vaterschaftsurlaub ebnete.

## 5.7 Betriebliche Bedingungen und Ansatzpunkte für eine gute Balance von Familie und Arbeitswelt

Aus der Vielzahl der dargestellten Unternehmensstrategien der in den drei Ländern untersuchten Unternehmen, die zum guten Teil als Vorreiter von Familienfreundlichkeit in ihrem Land gelten, lassen sich nun zusammenfassend einige Bedingungen und Ansatzpunkte benennen, die als Grundlage für eine „gute“ betriebliche Balance von Familie und Arbeitswelt dienen können.

<b>Betrieblicher Gestaltungsbereich</b>	<b>Bedingungen und Ansatzpunkte für eine gute Balance von Familie und Arbeitswelt</b>
Arbeitszeitgestaltung	flexible Arbeitsangebote, die Freiräume für individualisierte Arbeitszeitmodelle bieten  möglichst durchgehende Angebote auf allen Ebenen, auch auf der Managementebene
Kinderbetreuung	eigene betriebliche Kinderbetreuungsangebote, wenn Lücken im öffentlichen Angebot bestehen  finanzielle Leistungen zur Kinderbetreuung z.B. in Form einkommensabhängiger Zusatzzahlungen oder von Kinderbetreuungsgutscheinen  betriebliche Serviceangebote zur Unterstützung bei individuellen Kinderbetreuungsproblemen und zur Informationsbeschaffung über Kinderbetreuungsangebote
Spezielle Angebote für Eltern	ausreichende finanzielle Angebote zum Mutterschutz, evtl. über die gesetzlichen Regelungen hinaus  ausreichende Freistellungsangebote, die mit speziellen Wiedereingliederungshilfen kombiniert werden (z.B. „phase back“)  Informationsaustausch während des Mutterschaftsurlaubs  zusätzliche Freistellungsangebote zur Betreuung von Familienangehörigen  Serviceangebote zur Entlastung der Familien von Alltagsaktivitäten
Unternehmensorganisation und Information	flache, für die persönlichen Belange offene, konsultative Unternehmensstrukturen  offene Informationspolitik, um die Maßnahmen zur Balance von Familie und Arbeitswelt bekannt zu machen  Unterstützung der Inanspruchnahme der Angebote durch Informationskampagnen  Vorgesetzte/Manager als Vorbild für die gelebte Kultur der Balance von Familie und Arbeitswelt



Arbeitsorganisation	Teams mit hoher Selbstregulation für die Organisation ihres Arbeitsprozesses  flexible Arbeitsorganisation, die offen gegenüber anderen Arbeitsorten (Arbeiten zu Hause) ist
Personalentwicklung	Integration der Ziele der Balance von Familie und Arbeitsleben in die betriebliche Personalentwicklung  Vermeidung von Benachteiligungen bei Personen, die die betrieblichen Angebote in Anspruch nehmen – die Inanspruchnahme der Maßnahmen darf nicht zu einem Knick in der Karriere führen  Ausrichtung der Maßnahmen auf alle Beschäftigten, nicht nur auf Frauen (Unterstützung aktiver Vaterschaft)

### 5.8 Schlussbemerkungen und Ausblick

Betriebliche Lösungsansätze sind in ihren jeweiligen nationalen Kontext eingebettet, auch wenn teilweise die Angebote der Unternehmen weit über staatliche Mindestnormen hinausgehen. Durch die Harmonisierungsbestrebungen in der Sozialpolitik in der Europäischen Union sind in verschiedenen Staaten Anpassungsprozesse zu beobachten.

Der Artikel II-33 der Verfassung für Europa – „Der rechtliche, wirtschaftliche und soziale Schutz der Familie wird gewährleistet“ – und das Recht auf Schutz vor Entlassung aus einem mit der Mutterschaft zusammenhängenden Grund sowie der Anspruch auf einen bezahlten Mutterschaftsurlaub und auf einen Elternurlaub sind Ausdruck einer europäischen Politik, die über verschiedene Richtlinien und Empfehlungen in den 90er Jahren – so zum Mutterschutz (92/85/EWG von 1992), zur Kinderbetreuung (92/241/EWG von 1992) und zum Elternurlaub und Erziehungsgeld (96/34/EG von 1996) – das Thema der Balance von Familie und Arbeitswelt auf europäischer Ebene etabliert hat. Die europäische Beschäftigungsstrategie, die im Jahr 2000 in Lissabon beschlossen wurde, entwickelte das Handlungsfeld der Balance von Familie und Arbeitswelt weiter, indem neben sozialpolitischen Standards auch arbeitsmarktpolitische und geschlechterbezogene Ziele Bestandteil des Handlungsfeldes wurden. Die drei untersuchten Länder haben unterschiedliche Anstrengungen unternommen, sich den europäischen Sozialstandards zu nähern. Großbritannien musste im Bereich der staatlichen Leistungen erhebliche Anstrengungen unternehmen, während beispielsweise in Dänemark die staatlichen Leistungen bereits viel früher ausgebaut wurden, ähnlich wie in Frankreich, wobei allerdings in Frankreich die Familienpolitik als Bestandteil einer Bevölkerungspolitik gesehen wurde.

Auch wenn in den vergangenen Jahren Leistungen neu geschaffen oder verändert wurden und neue betriebliche Lösungen entstanden sind, so gelten die grundlegenden Modelle der Familienpolitik für die drei Länder weiterhin:

Großbritannien als Land mit einer nicht-interventionistischen Familienpolitik – auch wenn Leistungen nun stärker reguliert sind als bisher –, Frankreich als Land mit einer pronatalistischen Familienpolitik – auch wenn die Leistungen auf Familien mit nur einem Kind erweitert und gestrafft wurden – und Dänemark als Land mit einem skandinavischen sozialdemokratischen Modell – in dem seit jeher stärker die Gleichstellung der Geschlechter eine Rolle spielte und weniger die Familienpolitik.

Staat und Unternehmen sind bei der Herstellung einer guten Balance von Familie und Arbeitswelt für ihre Bürger bzw. Mitarbeiter gleichermaßen gefordert. Aufgabe des Staates ist es, Rahmenbedingungen zu entwickeln, die die Voraussetzungen für eine gute Balance bieten. Dazu gehören die Schaffung ausreichender Kinderbetreuungsmöglichkeiten, die gesetzliche Ermöglichung von Arbeitszeitflexibilisierung sowie ausreichende Freistellungszeiten und finanzielle Unterstützungen im Rahmen des Mutterschutzes. Die Unternehmen können ihrerseits die Balance durch eine Vielzahl von Maßnahmen gezielt unterstützen.

Die Studie hat deutlich gemacht, dass es einen „one-best-way“ bei der Gestaltung der betrieblichen Politik zur Balance von Familie und Arbeitswelt nicht gibt. Die einzelnen Elemente der betrieblichen Work-Life-Balance-Politik können vielmehr auf unterschiedliche Art und Weise kombiniert werden. Wichtig ist dabei, dass bei der Gestaltung und inhaltlichen Auslegung der betrieblichen Strategien zwei Bedingungen berücksichtigt werden:

- Die Strategien müssen so angelegt sein, dass sie die Interessen der Unternehmen und der Beschäftigten gleichermaßen berücksichtigen und in ein ausgewogenes Verhältnis bringen.
- Sie müssen sich auf den konkreten Bedarf vor Ort, lokal oder regional, ausrichten, um hier bestehende Lücken zu schließen bzw. Überangebote zu vermeiden.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Wandel von Unternehmen in Richtung auf eine ernstgemeinte Balance von Familie und Arbeitswelt kein einfacher Prozess ist, der mit der Einführung neuer Maßnahmen kurzfristig vollzogen werden kann. Ein solcher Wandel betrifft alle Dimensionen des Unternehmens; er setzt einen nachhaltigen Kulturwandel voraus. Er kann daher nur als langfristiger Prozess in den Unternehmen wirksam werden und muss entsprechend geplant werden.

Für die Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels sind in Deutschland aber nicht nur der Staat und die Unternehmen gefordert. Familienpolitik ist vielmehr ein Querschnittsthema, das alle gesellschaftlichen Kräfte fordert. Um die gesellschaftlichen Strukturen im Sinne einer nachhaltigen Familienpolitik zu verändern, ist daher eine gemeinsame Anstrengung unter Einbeziehung auch der Gewerkschaften, Verbände und sozialorientierten Institutionen nötig. Das Beispiel der in Großbritannien initiierten Work-Life-Balance-Kampagne kann für die Organisation und Durchführung eines umfassend angelegten gesellschaftlichen Vorstoßes wichtige Anregungen bieten.

## 6 Literatur

- Arthur, L. (2002): *Work-Life Balance: Towards an Agenda for Policy Learning between Britain and Germany*; London.
- Bertelsmann Stiftung (2002): *Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Benchmarking Deutschland Aktuell*; Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (2003): *Internationaler Reformmonitor. Sozialpolitik – Arbeitsmarktpolitik – Tarifpolitik*; Gütersloh.
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001): *Bundesbildungsbericht 2001*. Bonn.
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003a): *Nachhaltige Familienpolitik im Interesse einer aktiven Bevölkerungspolitik* (erstellt von B. Rürup und S. Gruescu).
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003b): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzenanalyse. Ein Gutachten der Prognos AG*. Berlin.
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, (2003c): *Perspektiven zur Weiterentwicklung des Systems der Tageseinrichtungen für Kinder in Deutschland*; Berlin.
- Brossé-Verbriest, S. und N. Wagner (2003): *Familienpolitik in Frankreich*; St. Augustin.
- Department of Trade and Industry and Scotland Office (2003): *Balancing Work and Family Life: Enhancing Choice and Support for Parents*. London.
- Ehmann, S. (1999): *Familienpolitik in Frankreich und Deutschland – ein Vergleich*; Frankfurt/Main.
- European Commission (2001): *The European Labour Market in the light of demographic change*; 20.03.2004.
- House of Commons (2003): *Childcare for Working Parents. The Fifth Report from the Work and Pensions Committee, Session 2002-03, on Childcare for Working Parents, HC 564-I, and the Government's response, HC 1184; and the Department for Work and Pensions Departmental Report 2003*. London, House of Commons.
- Kaufmann, F.-X. (1994): *Familienpolitik in Europa*; in: Bundesministerium für Familie und Senioren (1994): *40 Jahre Familienpolitik in der Bundesrepublik Deutschland*, Neuwied/Darmstadt; 141-167.
- Knudsen, L. B. (2003): *Considerations on the Role of Family Policy in Societies Like the Nordic Countries*; [www.ier.hit-u.ac.jp/pie/Japanese/discussionpaper/dp2003/dp159/text.pdf](http://www.ier.hit-u.ac.jp/pie/Japanese/discussionpaper/dp2003/dp159/text.pdf), 15.01.2004.
- Lijphart, A. (1975): *The comparable-cases strategy in comparative research*; *Comparative Political Studies* (1975)2, 158-177.
- Martin, C. (2003): *Key Family Issues in France*; in: *European Observatory on the Social Situation, D. a. F. (2003): Key Family Issues in the EU Member States*, Wien; 8-10.
- OECD (2002): *Babies and Bosses – Reconciling Work and Family Life* (volume 1: Australia, Denmark and the Netherlands); Paris.
- Reuter, S. (2002): *Sonderfall Frankreich: Die zentrale Rolle der Familienpolitik im französischen Wohlfahrtsstaat und ihre Bedeutung für die Erwerbsintegration von Frauen*. Vortrag auf dem 31. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie „Entstaatlichung und soziale Sicherheit“, Leipzig, 7.-11.10.2002; [www.zes.uni-bremen.de/~sreuter/soziologentag02.doc](http://www.zes.uni-bremen.de/~sreuter/soziologentag02.doc), 05.01.2004.

- Rürup, B./Gruescu, S. (2004): Nachhaltige Familienpolitik ist Wachstumspolitik. In: Schmidt, R./Mohn, L. (Hrsg.): Familie bringt Gewinn. Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. S.32-39.
- Trades Union Congress (TUC) (2003): Attention: Industrial, political, business, correspondents, forwards planning desks; [www.tuc.org.uk/work\\_life/tuc-7084-f0.pdf](http://www.tuc.org.uk/work_life/tuc-7084-f0.pdf).
- Veil, M. (2002): Ganztagschule mit Tradition: Frankreich; Aus Politik und Zeitgeschichte 52(2002)2002, 41.
- Veil, M. (2003): Kinderbetreuungskulturen in Europa: Schweden, Frankreich, Deutschland; Aus Politik und Zeitgeschichte 53(2003)44, 12-22.
- Wehner, C. und P. Abrahamson (2003): Welfare policies in the context of family change. Policy. The Case of Denmark; Kopenhagen.
- Wehner, C., M. Kambskard und P. Abrahamson (2002): Demography of the Family. The Case of Denmark; [www.york.ac.uk/inst/spru/research/nordic/denmdemo.pdf](http://www.york.ac.uk/inst/spru/research/nordic/denmdemo.pdf), 10.01.2004.
- Wilkinson, H. (2002): Opportunities for Growth: The national childcare strategy is in trouble. Reinventing it as a business opportunity might work better for parents and the economy; London.
- Wise, S. (2002): Work-Life Balance - Literature and Research Review; Edinburgh.  
[www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-prot/ageing/labour-market/english.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/soc-prot/ageing/labour-market/english.pdf).
- Yin, R.K. (1981): Case Study Research. Design and Methods, Newbury Park.