

ZEITMANAGEMENT MIT GENDER-DIMENSION

While the Territoriale Ansätze zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

ZEIT FÜR BESSERE LEBENSBLANCE

Während im vergangenen Jahrzehnt die tarifvertraglich geregelte Arbeitszeit in der EU zurückging, hat die Zahl der tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden in vielen Mitgliedstaaten zugenommen. Untersuchungen zufolge steht ein erheblicher Teil der Erwerbsbevölkerung unter ständigem Zeitdruck. Diese Feststellung ist symptomatisch für den Wandel von einer Industriegesellschaft mit synchronisierten Arbeitsmustern zu einer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft mit zunehmend asynchronen Rhythmen. Die Arbeitszeiten werden tendenziell immer unregelmäßiger, aber der "Rhythmus der Stadt" - Öffnungs- bzw. Geschäftszeiten von Behörden, Kaufhäusern und anderen Dienstleistungsanbietern, von Kinderbetreuungseinrichtungen und Schulen, die Fahrpläne der öffentlichen Verkehrsmittel - folgt dieser Entwicklung nur langsam. Entsprechend schwierig gestaltet es sich für viele Menschen, mit den widersprüchlichen Anforderungen ihres Alltags zurecht zu kommen.

Frauen, die Kinder und/oder andere Angehörigen zu betreuen haben, leiden stärker unter diesem täglichen Wettlauf gegen die Uhr als Männer. Zwischen Beruf und familiären Verpflichtungen bleibt kaum mehr Zeit für soziale, kulturelle oder politische Aktivitäten, geschweige denn für "Zeit für sich selbst". Selbst in Haushalten mit Doppelverdienern wird die unbezahlte Arbeit zu Hause ungleich aufgeteilt. Die Arbeitsorganisation ist vorherrschend so gestaltet, als ob alle Arbeitskräfte männlich wären und keine Betreuungspflichten hätten. Ein hohes Maß an Stress und Frustration sind für viele berufstätige Frauen die Regel und nicht die Ausnahme. Natürlich kann sich dies auf die Arbeitsleistung und -produktivität auswirken und häufige Fehlzeiten und unerwünschte Personalfuktuationen verursachen.

GESELLSCHAFTLICHE TEILHABE DURCH NEUES ZEITMANAGEMENT

Eine Wendung in Richtung bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erfordert Ansätze auf lokaler und betrieblicher Ebene, denn gerade hier versuchen Frauen und Männer mit ihrer Zeit zu "jonglieren", um den verschiedenen Anforderungen ihres Lebens gerecht zu werden. Die Europäische Beschäftigungsstrategie weist auf die zentrale Bedeutung lokal entwickelter Ansätze zur Bekämpfung von Diskriminierungen und sozialer Ausgrenzung hin. Die Einbeziehung der Geschlechterdimension gilt als Muss für die Entwicklung örtlicher Strategien für mehr und bessere Arbeitsplätze und die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen für alle.

WEGE EBENEN : CHANCENGLEICHHEIT DURCH EQUAL

Zeitbüros, die von EQUAL insbesondere in Frankreich, Italien und Spanien gegründet und/oder ausgebaut wurden, haben Lösungen für das Problem des Zeitdrucks in Alltagssituationen entwickelt. Zeitbüros sind physische Infrastrukturen, die in vier wichtigen Bereichen arbeiten:

- Harmonisierung der "Rhythmen der Stadt" ;
- Einführung flexiblerer Arbeitsorganisation, die Beschäftigten und Arbeitgebern zugute kommt ;
- Flexible Betreuungsangebote und andere Familiendienste, die auf die Bedürfnisse berufstätiger Eltern und Menschen abgestimmt sind, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern;
- Strategien zur Veränderung traditioneller Geschlechterrollen, , um eine gerechtere Verteilung unbezahlter Hausarbeit zwischen Frauen und Männern zu ermöglichen.

Erfolge in diesen vier Bereichen wirkten sich spürbar positiv auf das Alltagsleben von Frauen und Männern aus, während gleichzeitig die für die Wirtschaftsentwicklung relevanten "weichen Faktoren", d. h. die allgemeine Lebensqualität, gestärkt werden konnten.

Mit vereinten Kräften für den Wandel

Die Schaffung starker lokaler Aktionsbündnisse war der wichtigste Faktor für Effizienz und Erfolg der Zeitbüros. Der EQUAL-Partnerschaftsansatz erwies sich als optimal, um alle Akteure zusammen zu bringen: politische EntscheidungsträgerInnen, Behörden, Sozialpartner, Unternehmen und BürgerInnen. Die gemeinsame Entscheidung, Zeit und Ressourcen in die gründliche Vorbereitung der vielschichtigen Aktionen in den oben genannten vier Bereichen zu investieren, führte zu einem dauerhaften Engagement der verschiedenen Akteure. Vier Strategien waren dabei besonders wirksam:

- **Die Zeitbüros wurden der direkten Verantwortung von BürgermeisterInnen** oder hochrangigen regionalen EntscheidungsträgerInnen unterstellt. Das trug dazu bei, die politische Priorität herauszustellen, die der Geschlechtergerechtigkeit bei Arbeits- und Lebenszeit zugemessen wird.
- Die überzeugende Darlegung **wirtschaftlicher Argumente** für den Ansatz war wesentlich, um eine gemeinsame Vision der Vorteile von Zeitbüros für die lokale oder regionale Entwicklung zu entfalten, mit der sich jede einzelne Partnerinstitution identifizieren konnte.
- Um die Vision in Aktion umzusetzen, bildeten die EQUAL-Partner Ausschüsse, um **die Spitzen der beteiligten Verwaltungen und Organisationen zusammen zu bringen**. Diese Gruppen, manchmal bis zu 100 Personen stark, trafen sich zunächst auf Veranstaltungen mit großem Publizitätseffekt. Bei einem weiteren Treffen wurden dann die endgültigen Entscheidungen verabschiedet. Alle praktischen Einzelheiten hinsichtlich der Rolle und Aufgabe der verschiedenen Institutionen wurden von kleineren Arbeitsgruppen erarbeitet. Hier versammelten sich Leute aus der Praxis, mit Erfahrungen in den Bereichen Arbeitsorganisation, Verkehr, Bildung, Soziales und Kultur. Ihre monatelange intensive Zusammenarbeit ebnete den Weg für organisationsübergreifende **Ansätze**, die für das Zustandekommen der EQUAL-Aktivitäten unabdingbar waren. Um Gendergesichtspunkte zu integrieren, bestanden manche Partnerschaften auf einer Parität von Frauen und Männern in beiden Gruppen.
- **Die Einbeziehung verschiedener Gruppen von BürgerInnen** in [Erhebungen](#), die die größten "Zeitfresser" im Alltag und die Bedürfnisse der Menschen im Hinblick auf ein besseres Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben identifizierten, erzeugte ein anhaltendes Interesse für das Vorhaben. Gleichzeitig wurden Untersuchungen durchgeführt, um Bedarf, Möglichkeiten und Grenzen von Unternehmen in puncto flexibler Arbeitsorganisation zu analysieren. Informationskampagnen, Bürgerversammlungen und Runde Tische verstärkten die Motivation der Bevölkerung, an dem Veränderungsprozess teilzuhaben, und führten zu **einem neuen "gesellschaftlichen Dialog"**, der über den traditionellen sozialen Dialog zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften hinausging.

Harmonisierung der "Rhythmen der Stadt" als Behörde der Vorreiter

Durch die Einrichtung von **"One-Stop-Shops"** gaben die lokalen und regionalen Behörden den Anstoß für die Aktivitäten aller Partner. Diese Anlaufstellen helfen BürgerInnen Zeit sparen, weil sie sich unter einem Dach um alle möglichen Anfrage und Anliegen kümmern, - von der Ausstellung einer Geburtsurkunde über die Sprechstunden von Gesundheits- und Sozialdiensten bis hin zur Terminvereinbarung bei der Berufsberatung oder der Arbeitsvermittlung. Dank EQUAL werden diese Anlaufstellen zunehmend dauerhafte Einrichtungen in Städten und Regionen.

- In Frankreich hatte EQUAL entscheidenden Anteil an der Entstehung von **"dezentralen Rathäusern"**. Zuständig für einen Stadtteil, bieten sie ihre Dienstleistungen zu Öffnungszeiten an, die der Arbeitszeit der Bevölkerung entgegenkommen, anstatt dem üblichen Rhythmus der öffentlichen Verwaltungen von 9 bis 17 Uhr zu folgen.
- Eine andere Art der **"One-Stop-Shops" kombiniert Angebote für bestimmte Zielgruppen** wie z.B. Familien mit Kindern. Diese Zentren sind auf Erziehungsberatung

für das frühe Kindesalter, Finanzhilfen und Gesundheitsthemen wie Familienplanung und Schwangerenbetreuung spezialisiert. Auch Eheberatung gehört mit zum Angebot.

- Eine ganz besondere Anlaufstelle in [Frankreich](#) konzentriert sich auf den Beginn des Schuljahres und zeigt auf beeindruckende Weise, **wie viel Zeit zu sehr geringen Kosten gewonnen werden kann**. Am Ende jedes Sommers vor Schulbeginn finden Eltern alles Wissenswerte an einem einzigen Ort. In der Vergangenheit war dies eine mühsame Angelegenheit, die zwei halbe Tage in Anspruch nahm. Eltern mussten zwischen verschiedenen Ämtern hin und her laufen. Jetzt kann alles in weniger als 45 Minuten erledigt werden. Außerdem können Eltern ihre Kinder für außerschulische Aktivitäten anmelden, Fahrscheine und Essensgutscheine kaufen usw. Mehr als ein Dutzend öffentlicher Stellen und ungefähr vierzig Verbänden sind diesen "Guichets uniques" beteiligt, die gleichzeitig gemeinnützigen Organisationen die Möglichkeit bieten sich zu präsentieren und Neankömmlinge in der Stadt zu begrüßen.

Intelligenter

Verkehrslösungen

Fahrten zwischen Wohnung, Arbeitsplatz, Kindergarten oder Schule, zu Einkaufs- und anderen Dienstleistungszentren wurden von EQUAL-Partnerschaften als eine der zeitaufwändigsten und unproduktivsten Alltagsaufgaben identifiziert. Dies gilt in besonderem Maße für Frauen, die - seltener als Männer - ein Auto besitzen oder das Familienfahrzeug zu Verfügung haben. Schon seit Jahren drängen Gleichstellungsstellen und NRO auf die Anpassung von Bus- und Bahnfahrplänen an die Bedürfnisse berufstätiger Frauen - in den meisten Fällen ohne Erfolg. EQUAL half diesem Ziel näher zu kommen und es mit den politischen Prioritäten der Gemeinden oder Regionen und den Geschäftsinteressen der Verkehrsbetreiber zu verknüpfen. Die Erprobung neuer Lösungen bot diesen Unternehmen eine ausgezeichnete Gelegenheit, Kunden zu gewinnen und kosteneffizientere Dienstleistungen zu entwickeln. Dies entsprach dem Ziel der Regierungen, Umweltverschmutzung und Verkehrsstaus zu vermindern, weil Einzelfahrten mit dem Auto dank flexiblerer und benutzerfreundlicherer Verkehrsmittel auf ein Minimum reduziert werden.

- Eine EQUAL-Partnerschaft in Barcelona, die mit den städtischen Verkehrsbetrieben und den Busgesellschaften der Nachbargemeinden kooperierte, schaffte es, diese verschiedenen Verkehrssysteme, die vorher unabhängig voneinander betrieben worden waren, zu integrieren. Zu den EQUAL- Pilotaktionen gehörte die Analyse einer städtischen Buslinie um herauszufinden, ob und wie deren Fahrtroute Bereiche und Dienste verbindet, die für Personen mit familiären Verpflichtungen besonders wichtig sind. Andere Pilotprojekte **förderten die Mobilität zwischen den Gemeinden, in denen die Beschäftigten leben, und ihrem Arbeitsort** in den Industriegebieten, aber auch Verkehrsverbindungen zwischen den verschiedenen Gemeinden und den zentralen Einkaufszentren.
- In Italien arbeitet eine Kommune im Rahmen einer EQUAL-Partnerschaft mit dem [Arbeitgeberkonsortium](#) eines großen Industriegebiets zusammen. Das Konsortium, das für seine innovativen Umweltschutzprogramme bekannt ist, wollte eine Reduktion der Schadstoffbelastung durch die täglichen Verkehrsstaus erreichen, die seine Beschäftigten bei der Fahrt zur Arbeit mit ihren privaten PKWs verursachten. Dank EQUAL wurden **Car-Sharing und ein Verkehrssystem mit Elektro- und abgasarmen Fahrzeugen** eingeführt. Während die Gemeinde in die Autos investierte, übernimmt das Konsortium die Betriebskosten des neuen Dienstes. Dadurch werden sowohl die Umweltverschmutzung als auch die Pendelzeiten der Angestellten deutlich verringert.

Zeit für eine Veränderung der Arbeitszeiten

- Familienfreundliche, flexible Arbeitszeitregelungen in Unternehmen und Organisationen sind ein wichtiges und erfolgreiches Arbeitsfeld der Zeitbüros. Sie gewannen Arbeitgeber dafür, **Arbeitszeitvariationen** zu erproben, **die weit über Teilzeitarbeit hinausgehen**. In manchen Fällen ermöglichte die Kooperation mit lokalen oder regionalen Beschäftigungspakten den EQUAL-Partnerschaften, auf bestehende Arbeitsbeziehungen mit Firmen und Gewerkschaften aufzubauen. Dies half, Vereinbarungen über familienfreundlichere Arbeitszeitregelungen auf den Weg zu bringen, die dann in Tarifverträgen übernommen wurden. Solche neuen Lösungen brachten positive Veränderungen insbesondere für Beschäftigte, die zu außergewöhnlichen, mit der Erziehung von Kindern nur schwer zu vereinbarenden

Zeiten arbeiten müssen. In einigen Fällen ermöglichte EQUAL in Gebieten, wo Stellenangebote rar sind, und Kinderbetreuung nur in der üblichen Zeitspanne von 9 bis 17 Uhr angeboten wird, arbeitslosen Frauen den Zugang zur Beschäftigung.

- In der Bretagne erprobt EQUAL ein Modell, das auf die Bedürfnisse junger Eltern abgestimmt ist. Um Arbeit in der örtlichen Lebensmittelindustrie zu bekommen, mussten sie "unsoziale" Arbeitszeiten entweder am frühen Morgen oder in der Spätschicht in Kauf nehmen. Das neue Modell beruht auf der Tatsache, dass manche Produktionsbereiche zu bestimmten Tageszeiten voll ausgelastet sind und mit großen Arbeitsteams laufen, während sie zu anderen Zeiten mit wesentlich kleineren Teams betrieben werden. Um diese Schwankungen auszugleichen, griffen die Unternehmen bisher auf Leiharbeitskräfte zurück. Die im Rahmen von EQUAL zu erprobende Idee bestand darin, die Arbeit zu reorganisieren und anstatt Leiharbeit in Anspruch zu nehmen, dauerhafte Arbeitsplätze für junge Eltern einzurichten. Diese Stellen beinhalten die Arbeit in einem regulären Team sowie einem "Unterstützungsteam", das in Spitzenzeiten eingeschaltet wird. Die Jobs können tagsüber, also während der Öffnungszeiten von Kindertagesstätten, ausgeübt werden. Die Unternehmen erkannten den Vorteil dieses Ansatzes, schließlich lässt sich mit dauerhaft eingearbeitetem und mit der Unternehmenskultur vertrautem Personal effizienter und schneller auf sich verändernde Produktionserfordernisse reagieren.

Weitere Beispiele für bewährte Praktiken neuer Arbeitsorganisation sind in einem anderen [Policy Brief](#) (Auf die Balance kommt es an).

Massgeschneiderte Dienstleistungen für familien Flexible Betreuung für Kinder und andere Familienanhörige außerhalb der üblichen Öffnungszeiten ist ein Rettungsanker für Frauen, die rund um die Uhr oder am Wochenende arbeiten, wie zum Beispiel in Supermärkten, Hotels, Restaurants oder Krankenhäusern. Die EQUAL-Zeitbüros haben diese flexiblen Angebote verstärkt. Sie haben erreicht, dass die Öffnungszeiten in bestehenden Betreuungseinrichtungen verlängert wurden und außerdem neue Dienstleistungen, geschaffen. Diese werden oft von Kleinbetrieben oder sozialwirtschaftlichen Unternehmen erbracht und umfassen auch häusliche und institutionelle Notdienste. Erfolgsgeschichten zu diesem Thema werden in einem gesonderten [Policy Brief](#), (Eine Job-Maschine für Frauen) präsentiert.

Eine Frage der Einstellung
Den von EQUAL unterstützten Zeitbüros war sehr wohl bewusst, dass, um Geschlechtergerechtigkeit bei der Arbeits- und Lebenszeit zu verwirklichen, sich traditionelle Einstellungen und Verhaltensweisen von Männern und Frauen grundlegend verändern müssen. Das gilt besonders für die Aufteilung unbezahlter Arbeit zu Hause. Aus diesem Grund führten die Partnerschaften **Sensibilisierungskampagnen zur Rollen- und Aufgabenteilung bei der Kindererziehung** sowie eine Vielzahl von Programmen für junge Familien durch. Mütter und Väter wurden eingeladen, Alltagsprobleme zu diskutieren, Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Manche Angebote wandten sich [ausschließlich an Männer](#) und qualifizierten sie nach dem Prinzip Learning by doing für Kinderbetreuung und die Verrichtung von Hausarbeit. Nach eigenen Angaben verbringt nun eine große Zahl von Männern, die an diesen Programmen teilgenommen haben, mehr Zeit mit Kindern und Partnerin. Ausführlichere Informationen über Strategien zur Überwindung traditioneller Geschlechterrollen finden sich im [Policy Brief](#) mit dem Titel "Abschied vom Ernährermodell?"

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Die EQUAL-Zeitbüros haben einen Schub neuer Kompetenz bei lokalen und regionalen Akteuren bewirkt, der sie befähigt die Zeit- und Lebensrhythmen in ihrem Gemeinwesen besser zu managen. Zeitbüros haben sich als ein Pluspunkt für die wirtschaftliche Entwicklung erwiesen und die aktive Beteiligung der BürgerInnen an der Zukunftsgestaltung ihrer Städte oder Regionen gestärkt. Politische EntscheidungsträgerInnen und Behörden können beim Start vergleichbarer Initiativen auf eine beachtliche Zahl von Methoden und Instrumenten zurückgreifen, die von EQUAL entwickelt wurden.

Politische EntscheidungsträgerInnen sollten dabei Folgendes beachten:

- Die Etablierung von Zeitbüros erfordert nicht unbedingt große Summen von Fördergeldern , sondern vielmehr politischen Willen und Engagement, die **Qualität und Koordinierung bestehender Dienste zu verbessern**.

Auf der Grundlage der bewährten EQUAL-Praktiken sollten die **Behörden**:

- **Eine Bilanz der zeitlichen Rhythmen in ihren Gemeinden ziehen und dabei** einen Gender-Mainstreaming-Ansatz anwenden, d.h., die Vorteile und Probleme der verschiedenen öffentlichen und privaten Dienstleistungsangebote, sowie die möglicherweise unterschiedlichen Auswirkungen von deren Öffnungszeiten und Arbeitszeitregelungen für Frauen und Männer müssen in Erfahrung gebracht werden.
- die im Rahmen von EQUAL von der Kommission und mehreren EU-Mitgliedstaaten erstellten **Leitfäden für Gender-Mainstreaming** nutzen;
- **Top-down- und Bottom-up-Ansätze verknüpfen**, indem sie Bündnisse zur Förderung der gemeinsamen Interessen von EntscheidungsträgerInnen und BürgerInnen an der Entwicklung ihrer Kommune oder Region schaffen;
- **Sensibilisierung und Weiterbildung von Beamten** und Angestellten verschiedener Verwaltungen organisieren, um dienststellenübergreifende Ansätze zu ermöglichen;
- **an Unternehmen und Sozialpartner** in ihrem jeweiligen Gebiet **herantreten** und einen gemeinsamen Lernprozess darüber anregen, wie eine allen Seiten zugute kommende Harmonisierung von Geschäftszeiten und Arbeitszeitregelungen erreicht werden kann;
- die **Zeitbüros** in bestehende oder entstehende **lokale oder regionale Beschäftigungspakte einbinden**, um so das unterstützende Umfeld für die Schaffung und Sicherung einer höheren Zahl besserer Arbeitsplätze zu stärken.

FUßNOTEN

[1] Thalys/Ipsos Study 2001: Le temps au des préoccupations des sociétés européennes - www.observatoire.thalys.com

[2] http://ec.europa.eu/employment_social/local_employment/index_de.htm