

AUF DIE BALANCE KOMMT ES AN

EQUAL fördert die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben für Frauen und Männer

DAS DILEMMA IST WEIBLICH

In den letzten Jahren hat flexible Arbeitsorganisation an Bedeutung gewonnen. Doch häufig sind es die Bedürfnisse der Unternehmen im Hinblick auf Produktionsprozesse und Wettbewerbsfähigkeit, die diese Flexibilisierung vorantreiben. Folglich trägt sie nicht unbedingt zu einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben bei. Zu wenig Arbeitgeber haben begriffen, dass eine flexible, familienfreundliche Arbeitsorganisation die Gesamtleistung eines Unternehmens steigern kann.

Das Dilemma, Beruf und Familienpflichten unter einen Hut zu bringen, wird zumeist als "Frauenproblem" betrachtet, was sich in den weiblichen Beschäftigungsmustern widerspiegelt: 37 % der Frauen, die Kinder oder pflegebedürftige Angehörige haben, arbeiten Teilzeit^[1], aber nur 17 % der Frauen ohne derartige Verpflichtungen und 6,5 % der Männer^[2]. Auch wenn die Entscheidung für Teilzeit meist freiwillig getroffen wird, bleibt einer wachsenden Zahl von Frauen keine andere Wahl. Vor allem im Einzelhandel und im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen organisieren die Arbeitgeber Jobs immer öfter auf Teilzeitbasis. Ob freiwillig oder nicht, und selbst wenn diese verkürzten Arbeitszeiten es leichter machen, eine Berufstätigkeit mit Betreuungs- und Familienpflichten zu vereinbaren, diese Lösung hat ihren Preis. Teilzeitarbeiterinnen haben weniger Möglichkeiten, sich fortzubilden und Karriere zu machen, sie beziehen ein niedrigeres Gehalt und haben nur beschränkten Zugang zu Lohnzuschlägen und Sozialleistungen^[3].

Arbeit und Familienleben in Einklang zu bringen ist eine enorme Herausforderung für Leute, die regelmäßig Vollzeit arbeiten, Überstunden machen oder atypische Arbeitszeiten haben. Im Laufe des letzten Jahrzehnts sind diese Erwerbsmuster häufiger geworden^[4]. In der EU arbeiten über 30 % aller Arbeitskräfte samstags, wobei die Zahlen für Frauen kaum niedriger sind als die für Männer. Nachtarbeit ist noch immer eine Männerdomäne, doch Abendarbeit gehört für 20 % der weiblichen und 33 % der männlichen Arbeitskräfte zum Alltag.

EU-POLITIK ZUR FÖRDERUNG DER VEREINBARUNG VON BERUF UND FAMILIE

Sowohl die Jahresbilanz der Gleichstellung von Frauen und Männern 2004 als auch der Bericht der Taskforce Beschäftigung (2003) betonen die Notwendigkeit einer flexibleren Arbeitsorganisation. Sie stellen flexible, familienfreundliche Arbeitszeitregelungen als Schlüssel zur Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt, aber auch zur Verbesserung der Arbeitsqualität und -produktivität heraus. Einige der Empfehlungen der Europäischen Kommission im Rahmen der Konsultation der Sozialpartner auf Gemeinschaftsebene über die Revision der Arbeitszeitrichtlinie (93/104) EG gehen in die gleiche Richtung. Die Kommission will die Rechte der Beschäftigten auf Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben stärken und fordert die Sozialpartner auf, entsprechende Maßnahmen auszuhandeln.

FAMILIENFREUNDLICHE PERSONALPOLITIK

Für Frauen und Männer, die sich sowohl Berufstätigkeit und Karriere als auch ein befriedigenderes Familien- und Privatleben wünschen, haben im Rahmen von EQUAL entwickelte gute Praktiken den Alltag einfacher gemacht. Umfassende Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit dieser unterschiedlichen Lebensbereiche leiteten einen Prozess kultureller Veränderungen in Unternehmen und Organisationen ein, die sich, als EQUAL-Partner, verpflichtet hatten, neue flexible Arbeitszeitregelungen und eine Reihe von Dienstleistungen für Familien umzusetzen.

Arbeitgeber

überzeugen

Viele Unternehmen, vor allem KMU, schrecken vor sog. Work-Life-Balance-Programmen zurück, weil sie glauben, deren Kosten nicht bewältigen zu können. Um diese Abwehrhaltung zu überwinden, haben EQUAL-Partnerschaften jede Menge Erfolgsgeschichten aus ganz Europa, den Vereinigten Staaten und Kanada zusammengetragen und unter die Lupe genommen. Diese Beispiele zeigen deutlich, dass Arbeitgeber durch solche Maßnahmen nur gewinnen können. Harte Fakten, wie sie im folgenden Beispiel präsentiert werden, erwiesen sich als überzeugendes Argument für Unternehmen, ihre Personalpolitik familienfreundlicher zu gestalten.

- Im Auftrag der deutschen Regierung führte eine große europäische Unternehmensberatung eine Kosten-Nutzen-Analyse flexibler Arbeitszeitformen und anderer Unterstützungsangebote für Eltern durch. Die in einer repräsentativen Auswahl von Betrieben gewonnenen Ergebnisse zeigen, dass ein elementares **"Familienpaket" (Beratungsangebote für Eltern, individuell abgestimmte Flexi-Zeit, Telearbeit und Kinderbetreuung)** im Durchschnitt zu Kostensenkungen von bis zu mehrere hunderttausend Euro führte. Modellrechnungen, die durch familienbedingte Fehlzeiten und Arbeitsplatzwechsel verursachte Verluste und Kosten des "Familienpakets" gegenüber stellten, ergaben betriebswirtschaftlich ausgedrückt einen durchschnittlichen Return on Investment **von mindestens 25 %**.

Arbeitszeitflexibilität dient Beschäftigten und Arbeitgebern
Dank sorgfältiger Analyse der Arbeitszeitbedürfnisse auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite waren EQUAL-Partner in allen Mitgliedstaaten in der Lage, zielgenaue Lösungen zu entwickeln und zu erproben.

- EQUAL unterstützte Unternehmen bei der Einführung einer Vollzeitwoche von vier Tagen, regelmäßiger Heim- und Telearbeit, Kombinationen von kurzen und langen Arbeitstagen oder auch Perioden längerer Arbeitstage zum Ansparen größerer Freizeitblöcke. Diese Arbeitszeitkonten wurden dann während der Schulferien oder für familiäre Notfälle genutzt. Die Ergebnisse waren ausgesprochen befriedigend, vor allem für weibliche Arbeitskräfte. Mütter waren davon angetan, dass der **allgemeine Stress nachließ** und sie die Möglichkeit hatten, **die Arbeitszeit besser mit der Kinderbetreuung Kinder zu vereinbaren und mehr Zeit mit ihren Kindern und Partnern zu verbringen**. Die Arbeitgeber stellten fest, dass sowohl **die Arbeitsleistung als auch die Produktivität stieg**.

In manchen Fällen führten die positiven Erfahrungen zur **Übertragung solcher Modelle auf andere Zielgruppen**. Was im Rahmen von EQUAL als Pilotprojekt für Eltern begonnen hat, entwickelt sich zunehmend zur Regelpraxis, die auch anderen Beschäftigten zugute kommt.

- So wurden in [Irland](#) Flexi-Zeit-Modelle auf die Bedürfnisse **älterer Arbeitnehmer und Menschen mit psychischen Problemen** abgestimmt. Frauen und Männern, die unter Depressionen leiden, konnte mit individuellen Lösungen werden. Die Betroffenen arbeiten in den Intervallen zwischen den immer wieder auftretenden Depressionen, wenn es ihnen gut genug geht, berufstätig zu sein. Die Erfahrung zeigt, dass dieses flexible Modell ihr Selbstwertgefühl stärkt und ihnen ermöglicht, ein ausgeglicheneres Leben zu führen. EQUALs gute Praktiken bewogen Arbeitgeber, älteren Beschäftigten die Wahl zu lassen, durch flexible Arbeitszeitregelungen schrittweise aus der Berufstätigkeit auszusteigen. Das Paket umfasst Maßnahmen, die ihnen erlauben, die letzten zwei Jahre vor dem Ruhestand Teilzeit zu arbeiten (2, 3 oder 4 Tage pro Woche). Während dieser Zeit werden ihre Rentenbeiträge weiterhin voll eingezahlt. Wenn sie also in den Ruhestand gehen, erhalten diese Arbeitskräfte ihre vollen Rentenbezüge, was besonders für Frauen wichtig ist. Dieser Ansatz half Unternehmen, dem als Folge des demographischen Wandel vermehrt auftretenden Fachkräftemangel zu begegnen und das Wissen und die Fähigkeiten älterer Menschen an die nächste Generation weiterzugeben.

Nachteile der Flexibilität in den Griff bekommen
In manchen Mitgliedstaaten ist es EQUAL gelungen, atypische Arbeitsmuster zu verändern, die der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben besonders erschweren. EQUAL-Partnerschaften

haben beispielsweise Arbeitszeiten neu organisiert und mit einem Prozess verknüpft, in dessen Rahmen Arbeitsumfelder und -inhalte neu bewertet und umgestaltet wurden.

- In einem Fall gelang es auf diese Weise, dem "zweigeteilten Arbeitstag" ein Ende zu setzen, der für die Reinigungskräfte aller kommunalen Gebäude der Stadt [Rennes](#) üblich war. Um ein ausreichendes Einkommen zu erzielen, hatte das überwiegend weibliche Personal vorher in zwei Schichten gearbeitet, am frühen Morgen und am späten Abend. Dank EQUAL haben die Frauen nun Vollzeitjobs und können entweder von 7.30 bis 15.30 Uhr oder von 10.45 bis 18.45 Uhr arbeiten. **Teamwork** ist ein wesentliches Element des neuen Modells. Während in der Vergangenheit einer Person eine bestimmte Zahl von Quadratmetern zugeteilt wurde, sind nun zwei Frauen gemeinsam für eine größere Fläche verantwortlich. Deren Umfang wird so berechnet, dass sie sich ere bei Abwesenheit gegenseitig vertreten können. Außerdem ermöglichte das neue System den Frauen, Jobs zu tauschen, so dass sie jetzt **näher bei ihrem Arbeitsplatz leben und weniger Zeit mit Pendeln verbringen**. All dies hat bewirkt, dass die **Fehlzeiten um 30 % zurückgingen**.
- In einem zweiten Fall konnte eine große Hotelkette dank EQUAL **die enorme Fluktuation und die beunruhigend häufigen Fehlzeiten ihrer weiblichen Arbeitskräfte reduzieren**. Zum Beispiel wurden neue Lösungen für das Empfangspersonal gefunden, das in der Vergangenheit zwei besonders betriebsame Perioden abdeckte - eine am Vormittag, wenn Gäste abreisen, und die andere abends, wenn sich die Neuankömmlinge vor dem Empfang drängeln. Die freien Stunden dazwischen trugen nicht wirklich zur Verbesserung des Familienlebens bei. Mussten sie Arbeitnehmerinnen doch genau in dem Moment, wenn ihre Kinder und/oder Partner nach Hause kamen, zu ihrer zweiten Schicht aufbrechen. Hier hat ein **Weiterbildungsprogramm für familienfreundlichere Arbeitszeiten gesorgt**, das die Frauen für mehr als eine einzige Aufgabe qualifizierte. Nun kann eine Angestellte am gleichen Tag zunächst am Empfang und dann als Kellnerin arbeiten. Die Personalchefs können an Stelle "unterbrochener" Schichten durchgehende Arbeitstage anbieten. Nicht zuletzt hilft dieser Ansatz den Angestellten, sich hochzuarbeiten und mehr zu verdienen.

Betreuungs- und andere Familienbedürfnisse berücksichtigen

In vielen Ländern wird die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben durch den Mangel an erschwinglicher und flexibler Betreuung für Kinder und andere Angehörige erheblich erschwert. EQUAL-Partnerschaften konnten Arbeitgeber dafür gewinnen, finanziell zur Einrichtung oder Verbesserung von Betreuungsdiensten beizutragen. Ein weiterer erfolgreicher Ansatz familienbewusster Personalpolitik sind besondere **Anlaufstellen, sog. Help Desks**, die in Unternehmen oder Kommunen eingerichtet wurden. Sie unterstützen Betriebe dabei, attraktive Arbeitgeber für qualifiziertes Personal zu werden und bewährte Kräfte an sich zu binden.

- In [Deutschland](#), [Italien](#), [Spanien](#) und [Portugal](#) lernten berufstätige und arbeitslose Frauen im Rahmen von EQUAL-Ausbildungsprogrammen, **Angestellte zu beraten und ihnen in Sachen Vereinbarkeit von Beruf und Familie praktische Tipps zu geben**. Dies kann Hilfe bei der Suche nach dem bestgeeigneten Kinderbetreuungs- oder Altenpflegedienst oder nach schnellen Lösungen für so gut wie alle Arten von Notfällen umfassen, aber auch die Ausarbeitung persönlicher Arbeitszeitregelungen und Karriereplanung für Eltern und Personen mit pflegebedürftigen Angehörigen. Die "Help Desks", die sich vielfach zu festen Einrichtungen entwickelt haben, gewährleisteten auch, dass **Frauen und Männer im Elternurlaub mit ihrem Unternehmen in Kontakt bleiben können**. Sie organisieren zum Beispiel regelmäßige oder gelegentliche Teilzeitarbeit und die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung, was den Eltern ermöglicht, ihre Qualifikationen auf dem neuesten Stand zu halten und nach der "Auszeit" gut vorbereitet an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren.
- Besonders erfolgreich waren die Help Desks von Unternehmen dort, wo sie **eng mit regionalen Initiativen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienleben** oder sogenannten Zeitbüros Agenturen **zusammenarbeiteten**, die sich die Harmonisierung von Arbeitszeiten mit den Öffnungszeiten von Schulen und Kindergärten, lokaler Behörden und Läden auf die Fahnen geschrieben haben. Solche Kooperationen erweitern Vielfalt und Verfügbarkeit der Unterstützungsangebote und mündeten häufig in dauerhafte Bündnisse lokaler oder regionaler Arbeitgeber, Stadtverwaltungen und einschlägiger Dienstleister. Ein französisches Beispiel zeigt, wie

eine EQUAL-Partnerschaft die Probleme von Frauen löste, die in einer großen Supermarktkette in ungesicherten Jobs arbeiteten. Um Qualität und Sicherheit der Arbeitsplätze zu erhöhen, bot das Projekt den Arbeitnehmerinnen IKT-Grundkurse an, die elementare Fähigkeiten für die Arbeit als Kassiererin oder Lagerverwalterin zu vermitteln. Die Frauen erklärten jedoch, ihnen fehle dafür die Zeit. Ein innovatives System veränderte die Situation grundlegend: **Die Arbeitnehmerinnen konnten jede Stunde, die sie mit Ausbildung verbrachten, gegen eine Stunde Hausarbeit eintauschen, die von einem lokalen Sozialbetrieb bereitgestellt und vom Unternehmen bezahlt wurde.** Darüber hinaus wurden mit Kinderbetreuungsanbietern maßgeschneiderte Dienstleistungen ausgehandelt, und auch für die Fahrten zwischen Arbeitsplatz und Wohnung wurden, insbesondere spät abends und am Wochenende, bessere Lösungen gefunden.

Wandel der Unternehmenskultur durch familienfreundliche Personalpolitik

In manchen Ländern waren die oben beschriebenen Programme nur der Anfang eines langfristigen Veränderungsprozesses. Erste "Marksteine" sind bereits erkennbar und machen Hoffnung auf einen nachhaltigen Effekt .

- In [Italien](#), [Portugal](#) und [Spanien](#) hat EQUAL die Sozialpartner in Regionen oder Wirtschaftssektoren eingebunden und konnte so die Tarifverhandlungen beeinflussen. Sensibilisierungs- und Weiterbildungskurse für EntscheidungsträgerInnen in Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden trugen dazu bei , dass "Grundsatzvereinbarungen" getroffen wurden, mit der diese sich verpflichteten, **im Rahmen von Tarifverträgen Maßnahmen für eine bessere Balance von Arbeits- und Privatleben für Frauen und Männer** auszuhandeln und die einschlägigen EQUAL-Ergebnisse darin aufzunehmen. In Spanien sehen diese neuen Tarifverträge für Eltern und Beschäftigte, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern, reduzierte Arbeitszeiten und flexible Eltern- und Pflegeurlaubssysteme vor, die über die derzeitigen gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen.
- In [Irland](#) hat eine Partnerschaft von sechs großen , in wirtschaftlichen Schlüsselsektoren tätigen Unternehmen ein **modellhaftes "Kontinuum des Wandels"** entwickelt. Ihm liegt die Idee zugrunde, dass Unternehmen dabei vier Stadien durchlaufen, in denen die neue Kultur entsteht, sich ausbreitet, vertieft und schließlich ausgereift ist. Während ein Unternehmen im ersten Stadium die entsprechenden Gesetze einhalten und einige wenige familienfreundliche Maßnahmen hauptsächlich für Frauen mit Kindern anbieten mag, werden diese Angebote im zweiten Stadium auf eine größere Gruppe von Beschäftigten ausgedehnt, die auch Väter und ganz allgemein Personen mit Betreuungspflichten umfasst. Während der Vertiefungsphase entwickelt sich ein umfassendes Programm , das dem gesamten Personal verfügbar gemacht wird . Diese Maßnahmen werden nunmehr als Antwort auf Unternehmensbedürfnisse und als Möglichkeit gesehen, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten. An diesem Punkt werden besondere Personalentwicklungskompetenzen entwickelt, und die Akzeptanz der Programme wird überwacht. Ist das Reifestadium erreicht, **verwirklicht der Betrieb seine unternehmerischen Ziele und erfüllt gleichzeitig die Bedürfnisse seiner Arbeitskräfte im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, ohne dass die eine oder andere Seite darunter leidet.**

Um allen Partnern zu ermöglichen , einen solchen "stetigen Wandel" einzuleiten , etablierte EQUAL in jedem beteiligten Unternehmen eine Arbeitsgruppe. Diese Gruppen vereinten Arbeitgeber- und Gewerkschaftsvertreter, die die Wirksamkeit der bereits bestehenden Möglichkeiten für eine Balance von Arbeit und Privatleben unter die Lupe nahmen. . Im nächsten Schritt wurden Kriterien für eine erfolgreiche Work-Life-Balance-Politik , die auf wissenschaftlichen Untersuchungen und vorab zusammengetragenen guten Praktiken beruhten als Messlatte an die gegenwärtige Praxis angelegt. So konnte man herauszufinden, in welchem Stadium des Kontinuums sich das Unternehmen befand um dann von diesem Punkt aus weiterzumachen. Gemeinsam entwickelte Checklisten unterstützen den Entwicklungsprozess in den Unternehmen. Alle Partner stimmten darin überein, dass ein kultureller Wandel in Gang gekommen ist. Dank EQUAL haben sich Unternehmenspraxis und -identität verändert.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Um Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit in der Europäischen Union zu sichern, müssen Unternehmen flexibler werden, damit sie auf plötzliche, den Markt ihrer Güter und Dienstleistungen betreffende Veränderungen, aber auch auf den Wunsch ihrer Arbeitskräfte nach mehr Lebensqualität angemessen reagieren können. Letzteres ist eng mit familiären Bedürfnissen und persönlichen Lebensstilen verknüpft. Um solche unternehmerische Flexibilität zu erreichen, ist es unabdingbar, dass die verschiedenen Akteure und Interessengruppen die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben als ein Konzept verstehen, das sowohl Frauen als auch Männer betrifft.

- **Arbeitgeber** sind aufgefordert, auf **EQUALs guten Praktiken aufzubauen** und die große Vielfalt an Fallbeispielen, Bewertungsinstrumenten und personalpolitischen Strategien zu nutzen.

Doch Arbeitgeber sind nicht die einzigen, die aktiv werden müssen, wenn es darum geht, Prinzipien in Taten umzusetzen. Ihre Bereitschaft, kulturellen Wandel, soziale Verantwortung und Gleichstellung für Männer und Frauen zu einem Teil ihrer Personalpolitik zu machen, sollte durch Strategien anderer Schlüsselakteure Bekräftigung finden.

- **Die Sozialpartner** sollten die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben **in den Prozess der Tarifverhandlungen** einbeziehen. Dies erfordert die Sensibilisierung und Schulung der Gewerkschafts- und ArbeitgebervertreterInnen auf Betriebs- und Branchenebene oder in geografisch organisierten Tarifgebieten an der Aushandlung von Tarifverträgen beteiligt sind.
- **Kommunale und regionale Regierungen** sollten aktiv werden und **Bündnisse für die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben** anstoßen. Besonders wichtig ist dies für KMU, denen oft die Mittel fehlen, um aus eigener Kraft derartige Maßnahmen zu entwickeln.
- **Nationale Regierungen und Gesetzgeber** sollten den bestehenden Rechtsrahmen überprüfen und Änderungen in Betracht ziehen, um Hindernisse abzubauen und flexible Arbeitszeitregelungen für Arbeitgeber und Beschäftigte attraktiv zu machen.

FUßNOTEN

[1] Die Teilzeitregelungen variieren von einem Mitgliedstaat zum anderen erheblich. Siehe Einzelheiten in [Beschäftigung in Europa 2003](#).

[2] Ibid., % der gesamten männlichen Bevölkerung.

[3] European Working Conditions Observatory : [First Topic Report on new European working conditions](#).

[4] Rachel Silvera: *Articuler vie familiale et vie professionnelle en Europe*, 2002