

Väter im Betrieb

Short Summary

Teil I – Welche Zielgruppen gibt es für Väterangebote

Der erste Teil des Vortrags bezieht sich auf die Entwicklung der verschiedenen Rollen heutiger Väter. Ziel ist die Darstellung, welche unterschiedlichen Väter es heute gibt, wie also die Zielgruppe Väter aussieht.

Teil II – Wünsche und Bedürfnisse der Väter

Es folgt eine Standortbestimmung durch die Zusammenfassung verschiedener Gutachten und Untersuchungen. Focus: Was wünschen sich moderne Väter von modernen Betrieben und welche Chancen ergeben sich daraus für die Firmen.

Teil III – Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Schließlich folgen die Möglichkeiten, flexibler mit den Anforderungen von Beruf und Familie umzugehen. In einem Leitfaden finden Sie die verschiedenen Möglichkeiten, Arbeitszeit und -ort zu variieren, ferner Auszeiten wie Elternzeit zu nehmen. Die Chancen und Vorteile für beide Seiten werden genauso erwähnt wie die Hürden bzw. ein evtl. anfallender höherer Organisationaufwand.

Zusammengefasst von Michael Hübler, Freiberuflicher Trainer und Moderator des Arbeitskreises Väter im Betrieb - im Auftrag der Initiative www.familienbewusste-personalpolitik.de.

Überblick

Teil I – Welche Zielgruppen gibt es für Väterangebote

1. Warum Väter für Kinder wichtig sind?
2. Die neuen Rollen der Väter

Teil II – Wünsche und Befürchtungen der Väter

1. Der Ist-Zustand
 - 1a. ... im Betrieb
 - 1b. ... zu Hause (insbesondere in der Elternzeit)
2. Wünsche der Väter
3. Befürchtungen der Väter
4. Ausblick für Unternehmen – Schlüssel-Kompetenzen und andere Gewinne

Teil III – Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

1. Flexibler Arbeiten
 - 1.1 Arbeitszeitmodelle im Überblick
 - 1.2 In Teilzeit arbeiten
 - 1.3 Was Teilzeit dem Unternehmen bringt?
 - 1.4 ... und dem Mitarbeiter
 - 1.5 Checkliste zur Umsetzung von Teilzeit
 - 1.6 Argumente für Teilzeit
2. Telearbeit, Vertrauensarbeit
3. Jahresarbeitszeit
4. Elternzeit auch für Väter!
 - 4.1 Elternzeit - was ist das?
 - 4.2 Was ist wichtig in der Elternzeit?
 - 4.3 Argumente für Elternzeit
5. Väterangebote in der Firma
 - 5.1 Was es bereits gibt
 - 5.2 Selber initiativ werden

Einstieg

Die gleichen Maßnahmen, die es Frauen erleichtern, eine Vereinbarkeit herzustellen, gibt es ebenso für Männer. Nur werden Sie bisher noch nicht im gleichen Maße wahrgenommen. Strategien zur Umsetzung der Maßnahmen liegen also nicht in der Existenz, sondern

1. in einer Steigerung der Akzeptanz der Maßnahmen und
2. im Abbau von Hemmungen.

Folglich liegen die Handlungsfelder nicht darin, neue Maßnahmen einzuführen, sondern

1. In der **Kommunikation** – in der innerbetrieblichen, aber auch durch Medien und Politik: Den Vätern muss klar(er) werden, welche Möglichkeiten Sie haben und dass es bereits einige Beispiele der Nutzung gibt. Oftmals ist die Wortwahl nicht zu unterschätzen: „Vollzeit light“ klingt wesentlich weniger nach Karriereknick. Ebenso können die Orte der Kommunikation andere sein als bei Frauen.
2. In der **Sensibilisierung** der Führungskräfte und Belegschaft. Kurzfristig ist es wichtig, die Akzeptanz so zu erhöhen, dass es sinnvoll ist, Elternzeit und eben keinen Erziehungs-**Urlaub** zu nehmen. Langfristig sollten auch Vorbilder von Seiten der Führungskräfte gewonnen werden.
3. In der **Legitimation** einer stärkeren Beteiligung von Vätern am Familienleben, gestützt durch klare Fakten aus Kosten-Nutzen-Rechnungen.

Teil I – Welche Zielgruppen gibt es für Väterangebote

Warum Väter für Kinder wichtig sind?

Die neuen Rollen der Väter

1. Warum Väter für Kinder (auch) wichtig sind?

- Forschungen (Fthenakis, 2002 und Camus, 1999) belegen, dass Väter für ihre Kinder als erster sozialer Kontakt (die Mutter war ja immer ein echter Teil des Kindes, Mamatoto) enorm wichtig für die Entwicklung des Kindes sind. Wichtig ist dabei allerdings eher die Qualität der gemeinsam verbrachten Zeit (Fthenakis, 1999). Stichworte sind hier:
 - Umgang mit Fremden, Austesten, Selbstsicherheit, Übertragung der ersten Erfahrungen auf weiteres Leben und damit langfristig das Erlangen von Sozialkompetenz
 - Förderung der schulischen Leistungsfähigkeit und der Ausbildung
 - Väter benutzen z.B. flüstern Väter bereits Babys zum Einschlafen kompliziertere Wörter zu und sind insgesamt fordernder, oft auch ungeduldiger als Frauen und
 - ermuntern Kinder zu mehr Selbständigkeit und eigenen Lösungen, fragen mehr nach.
 - Die Art der Väter ist körperbezogener und impulsiver. Sie toben mehr mit den Kindern, machen mehr Aktion, Sport und spielerische Konfrontationen. Dadurch fördern sie die Neugier und das Durchhaltevermögen der Kinder, ebenso ihre Problembewältigungsfertigkeiten. Kinder erfahren und erweitern so schrittweise ihre Grenzen und entwickeln ein gesundes Maß an Selbstkontrolle und Selbstbewusstsein. Risikoreicheres Spielen und Auffangen führt ebenso zur Entwicklung eines gesunden Vertrauens in die Welt.
- Später: Verhinderung von Kriminalität, durch pure Anwesenheit und positive Vorbilder, v.a. für Jungs
- Wenn Männer gleichermaßen zu Hause sind, sind sie ebenso Ansprechpartner für die Kinder und die Kinder entwickeln entgegen älteren Meinungen und Untersuchungen die gleiche starke Bindung, wodurch Väter ihre Kinder gleichermaßen prägen (Fthenakis, 1999)

2. Die vier Väter-Rollen

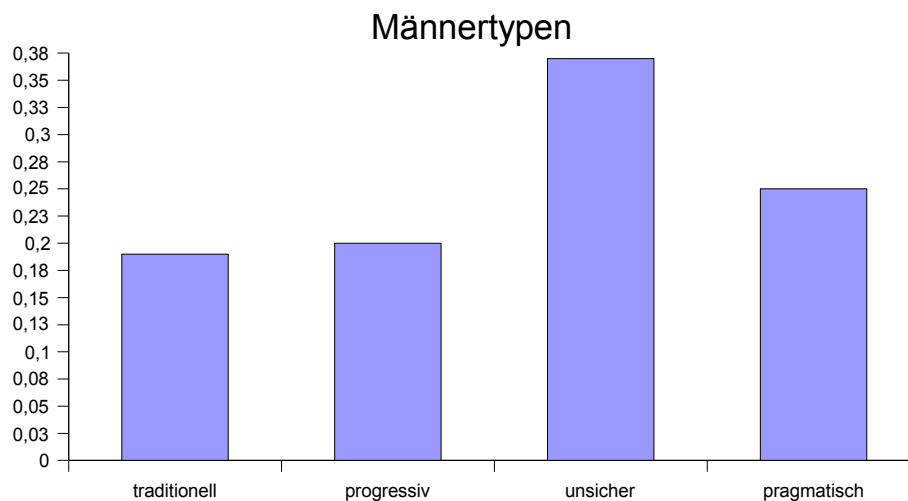
Zur Entwicklung der Väterrolle?

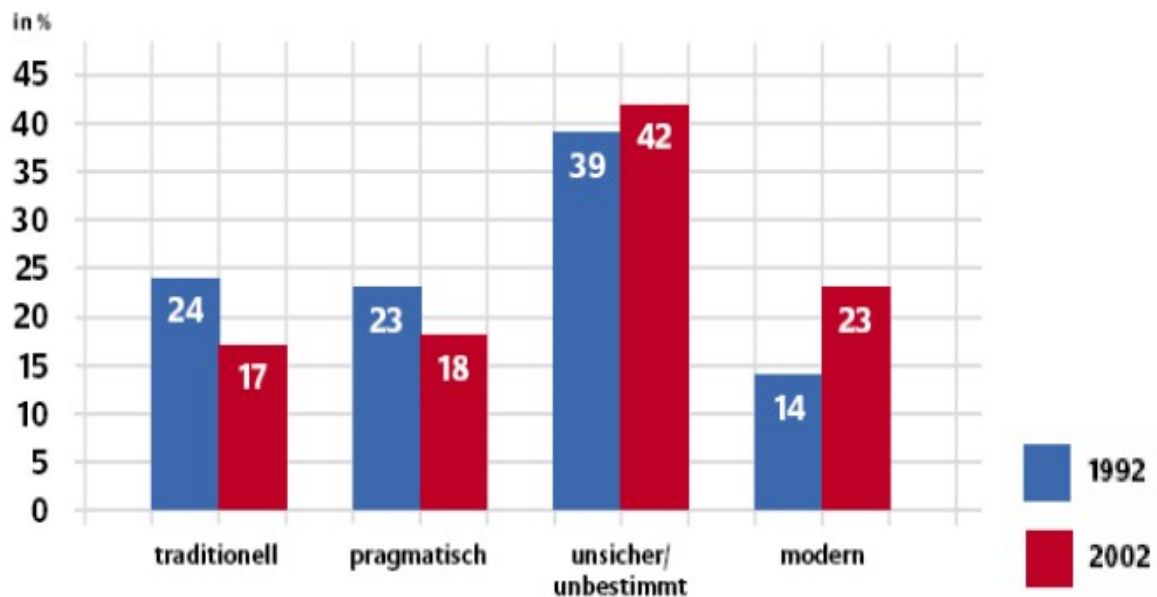
Seit den 60ern tauchen Väter oft nur noch als Statisten wie in Fernsehwerbungen auf, die den Kaffee bewundern dürfen. Die sexuelle usw. Revolution hat dazu geführt, dass Frauen – wenn Sie auch nur zum Teil in die Berufswelt der Männer eingebrochen sind – zumindest in ihrem Bereich, dem Haushalt das absolute Sagen haben. Mann kennt das vielleicht von älteren Paaren, wo die Männer nur im Beruf das Sagen haben, ansonsten aber nicht mal Geld von der Bank abheben können, weil sie dort niemand kennt (weil das immer die Frau macht), oder nicht wissen, wie man einen Pass verlängert.

Die vier wesentlichen Rollen

Verschiedene Studien kommen alle zum gleichen Ergebnis:

- Moderne Männer: 20%, davon 70% unter 46 Jahre alt; bringen sich mehr zu Hause ein, erziehen mit, sind präsent
- Traditionelle Männer: 19%, davon 40% über 60 Jahre alt
- Unsichere Männer: 37%, davon 50% unter 46 Jahren alt
 - mal so, mal so
 - manche "unterwerfen" sich ihren emanzipierten Frauen
 - viele sind gegen die Gleichstellung der Geschlechter
 - manche sind der Meinung, dass Männer Kinder genauso erziehen können
- Pragmatische Männer: 25%
 - leben zwischen den Neuen und Traditionellen, je nach Bedarf
 - Frauen sollten Kinder kriegen, aber können auch gerne arbeiten
 - viele mogeln sich durch nach dem Motto: Wenn ich nicht wirklich etwas aufgeben muss, dann kann ich ja auch mal abspülen





Quelle: BMFSFJ 2005b, S. 6; Die Zahlen beziehen sich auf Österreich¹⁷.

Es vollzog sich also ein Wandel innerhalb der letzten zehn Jahre vom traditionellen zum modernen ebenso wie vom pragmatischen zum unsicheren Mann.

3. Fazit für die Zielgruppe(n) von väterfreundlichen Maßnahmen

- Es hat sich einiges verändert im Hinblick auf das Bild der Väter auf sich selber
- Die meisten Männer (62%) sind immer noch
 - entweder von sich aus unsicher
 - oder agieren entsprechend der Umstände, die besser für sie sind (die Pragmatiker), was letztlich auch unbestimmt bzw. veränderbar ist
- Aus der Sicht Familienbewusster Personalpolitik ergibt sich hier die größte Zielgruppe, nämlich Väter, die sich zuhause mehr engagieren würden, wenn die Umstände günstiger wären oder Ihnen klarer wäre, was gesellschaftlich erlaubt ist und was nicht
- Der Rest versucht entweder ohnehin Familie und Beruf zu vereinbaren oder im Gegenteil die traditionellen Vorstellungen weiterzuleben, wobei hier – mit einem Anteil von 40% über 60 Jahren, in den nächsten Jahren einige Traditionelle aus dem Berufsleben aussteigen werden, wodurch sich das Bild entsprechend weiterentwickeln wird.
- Es ergeben sich also mindestens zwei wesentliche Zielgruppen:
 1. Der moderne Vater, der ohnehin versucht, Familie und Beruf zu vereinbaren muss informiert und unterstützt werden, v.a. im Hinblick auf seine Rolle als Good Practice Beispiel für andere.
 2. Die große Gruppe der pragmatischen und unsicheren Väter, die Maßnahmen ergreifen würden, wenn einige politische, gesellschaftliche und finanzielle Bedingungen anders wären. Hier muss also Aufklärung, Sensibilisierung und Legitimierung in allen Bereichen stattfinden.

... und wo kommt die Unsicherheit her?

Teil II – Wünsche und Befürchtungen der Väter

Eine Standortbestimmung – Zusammenfassung verschiedener Gutachten, Untersuchungen, Statements und Fakten

- Matthias Horx: Future Fitness, 2003
- Horst W. Opaschewski: Deutschland 2010, 2001
- Deloitte-Gutachten, 2006: <http://www.vaeter-und-karriere.de/downloads/vaeterkarrierenewsletter42006.pdf>
- Untersuchungen des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik: www.ffp-muenster.de
- Prognos-Studie: Väterfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, 2005
- IGS-Studie, 2005
- LBS-Studie, 1999
- Allensbach-Studie, 2005
- Untersuchung zum Thema ‚Väter zwischen Karriere und Familie‘, IHK Köln, 2005 : <http://www.ihk-koeln.de/Navigation/Standortpolitik/BerufundFamilie/StudieVaeterundFamilie.jsp>
- u.a.

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

1 Der Ist-Zustand

- 71% der Väter stehen im Konflikt zwischen ihrer Karriere und den Erwartungen der Familie
- Bundesverfassungsgericht 1998: der Staat wird aufgefordert, dafür Sorge zu tragen, dass „es Eltern gleichermaßen möglich ist, ... Familientätigkeit und Erwerbstätigkeit miteinander zu verbinden“
- ... sei der Leistungsabfall nach der Scheidung - oft die äußerste Konsequenz bei Paaren, die sich durch das traditionelle Hausfrau-versus-Ernährer-Rollenmodell entfremdet hätten - einfach zu hoch: "Frisch getrennte Männer sind einer Studie zufolge um bis zu 70 Prozent leistungsschwächer" (www.vaeter.de)
- 87% aller Väter haben zu wenig Zeit für die Partnerschaft laut unveröffentlichter Väterstudie der Commerzbank.
- 51% aller Paare bevorzugen das Modell, dass Männer und Frauen sich Erwerbsarbeit, Kindererziehung und Haushalt gleichberechtigt teilen, (Infratest-Umfrage März 2006), nur 15% leben das Modell.
- 10% aller Paare möchten das Modell, dass Männer die Familie ernährt und die Frau sich allein der Familie widmet. (Infratest-Umfrage März 2006)
- 52,3% der Paare leben das Modell „Mann Vollzeit/Frau nicht erwerbstätig“, aber nur 5,7% wünschen sich diese Konstellation (Statisches Bundesamt).
- 50% der Männer haben das Gefühl in der Kinderzeit Ihres Kindes etwas versäumt zu haben. (Befragung des Bundesinstitutes für Bevölkerungsforschung im Mai 2005)
- 53 % aller Väter haben Angst den Arbeitsplatz durch Eltern- oder Teilzeit zu verlieren (Forsa-Umfrage 2004).
- Nach zwei Jahren der Geburt fühlen sich 1/3 aller Väter völlig ausgebrannt (Umfrage Forsa 2005).
- 90% der Väter kennen das Gefühl der Überforderung durch die Ansprüche, die von Seiten der Betriebe als auch der Familie an Sie gerichtet werden (Umfrage Managementwissen Online 2005).
- 67% aller Männer sehen sich als Erzieher Ihrer Kinder und nicht hauptsächlich als Ernährer (LBS-Familienstudie).
- 77% aller Männer möchten gerne weniger arbeiten (Allensbach 2005).

- Väter mit Kindern zwischen 0 und 3 Jahren verbringen 4, 5 Std. täglich mit der Erziehung der Kinder und der Arbeit im Haushalt (Zeitbudget-Studie 2003).
- 69% der Väter finden es wichtig, dass man sich als Vater um sein Kind kümmert (Zeitbudget-Studie 2003).
- 95% aller Männer sind der Meinung, dass man als Vater durch die Beschäftigung mit den eigenen Kindern etwas für den Beruf lernen kann (Studie aus Österreich 2006).

1a ... im Betrieb

- Väter mit mittleren und hohen Führungsaufgaben fühlen sich fast zur Hälfte ständig überfordert. Sie haben aus diesem Grund bereits mindestens einmal eine berufliche Entwicklungsmöglichkeit ausgeschlagen.
- gerade in Unternehmen, die global ausgerichtet sind, spielt Flexibilität eine große Rolle, kann aber schwer mit Familie vereinbart werden; Matthias Horx spricht vom Trend der Flexicurity, also der Vereinbarung von Sicherheit, z.B. in die Familie (ebenso ein Trend: Rückzug oder Cocooning) und der Flexibilität im Beruf
- häufig zählt Präsenz mehr als Ergebnisse, was der Spruch ausdrückt: Karriere wird nach 17 Uhr gemacht!
- Die Karriere spielt bei Männern nach wie vor eine wichtige Rolle. Mit ihr ist nicht nur der Status verbunden, sondern auch die eigene Identität und die Versorgung der Familie
- mangelnde Vorbilder der älteren Generation oder in Medien (ist aber auch eine Chance)
- oftmals Informationsdefizit bei den Männern über ihre Teilzeit- und Elternzeit-Rechte
- durch das neue Elterngeld denken 33% an einen Ausstieg für ein Jahr, 15% an einige Monate
- Männer werden durch den Gehaltsausfall der Frau dazu gedrängt, erst recht Karriere zu machen
- Mikrozensus 2002: Teilzeitquote der abhängig Beschäftigten stieg seit 91 um 7%-Punkte auf 21%; auch bei Männern gewinnt Teilzeitarbeit allmählich an Bedeutung (14% aller Teilzeittätigen)
- DIHK-Präsident Braun: „Die demographische Krise wird es spätestens ab dem Jahr 2008 schwer machen, Fachpositionen zu besetzen. Familienphasen dürfen heute kein Hindernis mehr sein. Das gelte für Männer und Frauen. Es ist oft noch immer so, dass das Ego des Mannes sich schwer tut mit dieser Auszeit.“

1b ... zu Hause (insbesondere in der Elternzeit)

- Zukunftstrend: Frauen
- Elternzeit der Väter steigt mit zunehmendem Qualifikationsniveau und Einkommen der Frauen (oftmals ist das Gehalt des Mannes allerdings noch größer als das der Frau)
 - eigene grundsätzlich ablehnende Einstellung gegenüber der Haus- und Familienarbeit (empirische Untersuchung 1996 Staatsinstitut für Familienforschung an der Uni Bamberg/ Leitung Prof. Dr. Vaskovics)
Die IAB Studie 2000 nahm diese Untersuchung für weitere Forschungen zum Anlass, Ergebnisse:
 - 95 % aller Elternzeitler sind Frauen
 - erfreulicherweise hat es mit der vielfach angenommenen „Stigmatisierung“ männlicher Erziehungsurlauber am Arbeitsplatz offenbar keine große Bewandnis (manche Zahlen widersprechen dem allerdings, s.u.: Prognos, 2005)
- interessanter Aspekt: viele Mütter wollen gar nicht, dass der Vater Erziehungsurlaub nimmt bzw. diesen mit ihr teilt!
- es kann also sein, dass die negative Einstellung der Männer bewirkt, dass Frauen erst gar

nicht versuchen, den Erziehungsurlaub zu teilen oder die Frauen von sich aus nicht bereits sind, Partner am Erziehungsurlaub zu beteiligen und somit ihre positiv eingestellten Männer entmutigen

- Frauen und Kinder verlangen von den Vätern mehr Engagement in der Familie
- in der Öffentlichkeit sind Väter, die "zu Unzeiten mit Kindern unterwegs" sind (noch) weitgehend alleine unter Frauen; die Gesellschaft – z.B. auf dem Land oder von älteren Menschen – hat oft noch Vorurteile gegenüber erziehenden Vätern
- stärkere Abstimmungen nötig, wenn Kindererziehung und Haushalt geteilt werden
- es tut sich etwas: bei der Generation der „neuen“ Väter sind 90% bei der Geburt der Kinder dabei, bei der Generation davor waren es nur 10%

2 Wünsche der Väter

- 2/3 der Väter würden gerne mehr Zeit mit der Familie verbringen, wenn sich finanziell und karrieretechnisch keine Nachteile ergeben würden. Jüngere Manager sind nicht mehr bereit, "Frau und Kinder auf dem Altar der Manager-Ehre zu opfern" (LBS-Familien-Studie, Fthenakis, 1999). Und die repräsentative Studie "Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb" des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung ergab, dass sich 77% der Männer mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen eine kürzere Arbeitszeit wünschen.

3 Befürchtungen der Väter

- Elternzeit:
 - 36% trauen sich nicht, Elternzeit zu nehmen (Allensbach-Studie 2005)
 - zu hohe potenzielle Einkommensverluste
- Allensbach, 2005: Warum so wenig Elternzeit genommen wird
 - 74% der Väter fürchten sich vor beruflichen Nachteilen
 - (real erfahren 40% der Teilzeitleiter schlechtere Aufstiegschancen und immerhin 25% eine schlechtere aktuelle Stellung im Betrieb, Prognos 2005)
 - 55% sind karriereorientiert
 - für 45% ist Elternzeit noch unüblich
 - 39% sind uninformiert
 - 38% sehen zu wenig Unterstützung von der Politik
 - 35% sehen zu wenig gesellschaftliche Anerkennung
- Teilzeitarbeit
 - Karriereknick, Angst vor Macht- und Statusverlust, Angst vor Machtkämpfen
 - Probleme bezüglich Kommunikation, Erreichbarkeit und erhöhtem Koordinationsaufwand

4 Ausblick für Unternehmen: Schlüssel-Kompetenzen und andere Gewinne

- Unternehmen, die darauf vorbereitet sind, auf die Bedürfnisse der Väter einzugehen, werden den Wettbewerb um qualifizierte Kräfte gewinnen
- 77% der Väter sehen einen positiven Einfluss der Familie auf ihre berufliche Leistung
- "Soziale Kompetenzen erwirbt man nicht am Schreibtisch ..., man benötigt sie dort." (Impulstagung "Väter, ein Gewinn für Unternehmen", Frankfurt, 2003) ... und weiter (singgemäß): es ist ein Unterschied, ob man unter Bezug auf Hierarchien Weisungen erteilt oder im privaten Bereich von gutem Verhandlungsgeschick abhängig ist.
- Bernadette Kadishi (Schweiz) untersucht seit 1990 Schlüsselkompetenzen zur Personalselektion, die außerhalb des Berufs gesammelt werden (also zu Hause). 2001 erschien das IESKO-Handbuch. Fazit:

- Kommunikationsfähigkeit, da in der Familie alles abgesprochen werden muss
- planen, organisieren, zusammenarbeiten, Entscheidungen fällen, flexibel sein
- Kontakte aufnehmen, Konflikte bewältigen
- All dies wird in Fragebögen abgefragt, die nach einem Erziehungsurlaub oder auch nach einer gewissen Zeit in Teilzeit stattfinden können. Für eine detaillierte Checkliste und die Möglichkeiten in Haus-, Familien- und Freiwilligenarbeit entsprechende Kompetenzen zu erwerben, siehe http://www.und-online.ch/09_pdfs/9_Checkliste_Stellenbesetzung_Laufbahn.pdf
- In engagierten, familienfreundlichen Unternehmen
 - melden sich Mitarbeiter seltener krank,
 - kommen nach der Elternzeit schneller wieder zurück und
 - werden schneller wieder integriert werde
 - steigen Arbeitszufriedenheit, Motivation und somit Produktivität und Qualität
 - sinken die Fluktuationskosten
 - ist die Wertschöpfung pro Mitarbeiter höher, d.h.: Männer, die eine Familie mit Kindern managen können, gehen effektiv mit ihrer Zeit um, sind belastbar und wissen als Koch, Chauffeur, Organisator, Spielkamerad und Putzkraft was Multi-Tasking heisst.
- Opaschowski:
 - "Selbständigkeit ist die wichtigste Tugend" der kommenden Jahre. Und Selbständigkeit läßt sich nicht in strengen Hierarchien lernen, sondern bspw. in "Aushandlungssituationen" zu Hause
 - New Work muss Spass machen, Sinn stiften und in das gesammte Leben passen. In diesem Sinne ist es wichtig, dass Arbeit und Privatleben nicht in Konkurrenz zueinander stehen.
- Was können Arbeitgeber aus Sicht der Väter beitragen, um Beruf und Familie zu vereinbaren (Allensbach):
 - Flexiblere Arbeitszeiten (z.B. Gleitzeit) (86%)
 - Kinderbetreuungseinrichtungen in großen Firmen (62%)
 - Teilzeitarbeitsplätze einrichten (56%)
 - Elternzeit für Väter akzeptieren (56%)
 - Telearbeitsplätze (54%)
 - Sonderurlaub bei kranken Kindern (53%)
 - Finanzielle Beteiligung bei Kinderbetreuungskosten (41%)

Bsp. Volkswagen – Pilotprojekt im Rahmen der Väterkampagne

Seminare und positive Einträge in die Personalakte, wenn Vereinbarkeit von Beruf und Familie als gemeinsames Ziel von Vätern und Müttern angegeben wurde. Ergebnis: 25% der Väter einigten sich mit ihrer Partnerin auf ein Teilzeitmodell.

Teil III – Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Welche Möglichkeiten bieten sich, flexibler mit den Anforderungen von Beruf und Familie umzugehen? Für Väter, die dies gerne möchten.

Die Quellen sind, sofern nicht angegeben, Schriften des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, sowie die Internetportale www.mittelstand-und-familie.de und www.vaeter.de.

1 Flexibler Arbeiten

- 1.1 Arbeitszeitmodelle im Überblick
- 1.2 In Teilzeit arbeiten
- 1.3 Was Teilzeit dem Unternehmen bringt?
- 1.4 ... und dem Mitarbeiter
- 1.5 Checkliste zur Umsetzung von Teilzeit
- 1.6 Argumente für Teilzeit

2 Telearbeit

3 Vertrauensarbeit

4 Jahresarbeitszeit

5 Elternzeit auch für Väter!

- 5.1 Elternzeit - was ist das?
- 5.2 Was ist wichtig in der Elternzeit?
- 5.3 Argumente für Elternzeit

6 Väterangebote in der Firma

- 6.1 Was es bereits gibt
- 6.2 Selber initiativ werden
- 5.3 Maßnahmen, angelehnt an das audit berufundfamilie

1 Flexibler Arbeiten

Zu anderen Zeiten, mal weniger, mal mehr oder generell weniger arbeiten? Wenn Sie an bestimmten Tagen Ihr Kind abholen wollen oder mehr Zeit für Aufgaben zu Hause benötigen, kann flexibles Arbeiten die Lösung sein.

Impulse

- Abfrage Teilzeitwünsche
- Unterstützung von Vätern bei Krankheit des Kindes
- Flexible Pausentermine
- Rücksicht bei Vergabe der Urlaubstermine

1.1 Arbeitszeitmodelle im Überblick

Arbeiten, wann und wieviel Sie wollen? Nachfolgende Modelle zeigen, was möglich ist:

- **Gleitzeit:** Beginn und Ende Ihrer Arbeitszeit sind in einem bestimmten Rahmen flexibel. Dazwischen liegt möglicherweise eine Kernzeit mit einer Anwesenheitspflicht.
- **Arbeitszeiterfassung / Zeitkonto:** Ihre Arbeitszeit wird kontinuierlich erfasst. Zeiten, in denen Sie mehr arbeiten, führen zu einem Zeitguthaben. In ruhigeren Zeiten kann dieses Zeitguthaben ausgeglichen werden. Zeitguthaben oder Zeitschuld sollten nur bis zu einem bestimmten Limit angesammelt werden.
- **Jahresarbeitszeit:** Ähnlich wie das Zeitkonto, mit dem Unterschied, dass Zeitguthaben oder Zeitschuld innerhalb eines Jahres ausgeglichen werden müssen.
- **Flexible Pausen:** Sie bestimmen Länge und Lage Ihrer Pausen mit. So können Sie Ihre Kinder auch mal in der Pause sehen.
- **Urlaubsregelungen / Zusatzurlaub / Sonderurlaub:** In die jährliche Urlaubsplanung werden die Urlaubszeit Ihrer Partnerin und die Schulferien Ihrer Kinder miteinbezogen. Aus familiären Gründen erhalten Sie (bezahlten) Zusatzurlaub oder (unbezahlten) Sonderurlaub. (Quelle: Hertie-Stiftung: [Maßnahmen einer familienbewußten Personalpolitik](#))
- **Teilzeitarbeit**

1.2 In Teilzeit arbeiten

Vollzeitarbeit als die heute noch übliche Arbeitszeitnorm prägt eine Arbeitszeitkultur, in der Anwesenheit, ständige Verfügbarkeit und (Zeit-)Kontrolle mehr zählen als tatsächliche Arbeitsergebnisse.

- Die Produktivität lässt sich durch Einführung von Teilzeit in Führung um bis zu 10-15 % steigern (Angela Fauth-Herkner, www.mittelstand-und-familie.de)

Es gibt heute eine Vielzahl von Teilzeit-Modellen, die unterschiedlichen Anforderungen und Qualifikationen gerecht werden. Die Teilzeitquote ist im Vergleich Frauen zu Männern 41% zu 6%. Allerdings würden Männer bzw. Väter gerne zu 75% ihre Arbeitszeit aufgrund der Familie reduzieren. Alternativbeispiel: ... bei den Berliner Wasserwerken gibt es das Modell "Vollzeit light": die Arbeitszeit wird "nur" um bis zu 10% zu reduziert. Damit wird einerseits den Befürchtungen begegnet, nicht mehr "voll" dabei zu sein, gleichzeitig wird die Möglichkeit eröffnet, mit einer überschaubaren finanziellen Einbuße mehr Zeit für Familie und Privatleben zu haben. Ergebnis: Mehr als die Hälfte der Teilzeitstellen werden von Männern eingenommen. In einem Forschungsunternehmen in Kaiserslautern gibt es ähnliche Ergebnisse: Dort werden 67% der Teilzeit-Stellen von Männern eingenommen. In einem Industrieunternehmen mit Schwerpunkt Entwicklung liegt die Männerquote bei Teilzeit bereits bei 46% (was allerdings auch daran liegt, dass wissenschaftliche Stellen oft nur Teilzeitstellen sind).

Nachfolgend **die gängigsten Modelle:**

- **Jeden Tag weniger:** Sie arbeiten fünf bis sieben Stunden am Tag, bei einer Fünfundzwanzig- bis Fünfunddreißigstundenwoche. Für Alltägliches wie Kinder abholen, einkaufen, Spielplatz und ausspannen bleibt so einfach mehr Zeit.
- **Ganze freie Tage:** Sie arbeiten drei oder vier Tage, jedoch nicht mehr als zweiunddreißig Stunden in der Woche. So können Sie an den freien Tagen Ihre Kinder genießen, sie zum Kindergarten bringen und Wäsche machen.
- **Halbe freie Tage:** Sie arbeiten vormittags, Ihre Partnerin nachmittags. Oder umgekehrt. So können Sie sich abwechselnd um Kinder und Haushalt kümmern.
- **Wechselnde Wochen frei:** Sie haben eine Woche pro Monat oder jede zweite Woche frei.
- **Aus eins mach zwei:** Sie teilen sich eine volle Stelle mit einer Kollegin oder einem Kollegen. Wann Sie die halbe Arbeitszeit ableisten, sprechen Sie mit Kollegen und Arbeitgeber ab.
- **Teilzeit im Team** (ab drei Personen): Als Team sind Sie verantwortlich, bestimmte Zeiten abzudecken. Wer wann arbeitet, verhandeln Sie im Team.
- **Reduzierte Jahresarbeitszeit:** In Absprache mit Ihrem Arbeitgeber bestimmen Sie Ihre Jahresarbeitszeit. So könnten Sie festlegen, ein halbes Jahr achtzig Prozent und das andere halbe Jahr vierzig Prozent zu arbeiten.
- **Sabbatical:** Ein Sabbatical ist ein längerer, arbeitsfreier Zeitraum. Sie können die freie Zeit im voraus ansparen, indem Sie beispielsweise vierzig Stunden in der Woche arbeiten, aber nur für dreißig bezahlt werden. Vorteil: Nach vier Jahren haben Sie ein Jahr frei und beziehen dasselbe Gehalt.

(Quelle: [Fairplay-at-work für Väter](#))

1.3 Was Teilzeit dem Unternehmen bringt

Die aktuelle wirtschaftliche Lage vieler Unternehmen bietet ungeahnte Möglichkeiten, Teilzeit gerade auch für Männer populärer zu machen. Denn damit können ganz real Entlassungen vermieden werden. So geschehen in einer Abteilung der Hypo-Vereinsbank in München, wo durch die Einführung von Teilzeit in einem ganzen Team die Kündigung von sieben MitarbeiterInnen verhindert werden konnte. (Quelle: Stern 43/2003)

Vorteile für den Betrieb

- Manche Tätigkeiten sind vollzeit nicht leistbar bzw. sinnvoll, z.B. Call-Agents. Diese Tätigkeiten werden oft künstlich mit anderen Tätigkeiten kombiniert, um eine Vollzeitstelle zu kreieren.
- Die Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten: Stark schwankender Arbeitsanfall verlangt eine hohe Flexibilität, die mit vielen Teilzeitkräften besser zu stemmen ist, als mit wenigen Vollzeitbeschäftigten. Hier macht es Sinn, Arbeitskräfte da einzusetzen, wo die Arbeit ist und nicht da wo die Zeit ist. Anstatt in Rezessionen Vollzeitkräfte zu entlassen und in Hochkonjunkturphasen Arbeiter wieder neu anzulernen, macht es mehr Sinn von Anfang an Fachkräfte auf Teilzeit einsetzen.
- Gleichzeitig werden Überstunden in Hochkonjunkturphasen vermieden bzw. ausgeglichen.
- Die Verlängerung von Betriebs-, Service- und Öffnungszeiten verlangt eine höhere Flexibilität der Arbeitskräfte und kann mit individuellen Vorlieben zu einer win-win-Situation werden.
- Gleiches gilt für die Verlängerung der Maschinenlaufzeiten.
- Die Arbeitsqualität steigt durch bessere Konzentration. Die Produktivität in Teilzeit steht der in Vollzeit in nichts nach. Es gibt weniger Unfälle, niedrigere Fehlzeiten und weniger Burn-Out.
- Mitarbeiter werden an den Betrieb gebunden.
- Teilzeit-Mitarbeiter sind hoch motiviert, kreativer und ausgeglichener, weil sie ihren privaten Bedürfnissen ausreichend Raum geben.
- Teilzeit-Mitarbeiter tragen mit ihrer Ausgeglichenheit zu einem besseren Betriebsklima bei, mit allen Folgen der Effizienzsteigerung.
- Teilzeit-Mitarbeiter sind weniger krank und wechseln nicht so oft den Arbeitgeber.
- Unternehmen, die der Teilzeit positiv gegenüberstehen, steigern ihre Attraktivität gegenüber Fachkräften.
- Teilzeit-Mitarbeiter arbeiten zielorientierter und produktiver.
- Teilzeit-Mitarbeiter bringen soziale Kompetenzen aus dem Familienleben in das Unternehmen ein.

(Quellen: [Fairplay-at-work für Väter](#); [BMW: Teilzeit: Neue Perspektiven - Menschen, Motive, Modelle](#))

Erste Schritte zur Einführung von Teilzeit

Problembewusstsein für die Notwendigkeit von Teilzeit schaffen:

" *Teilzeitquote* Wie hoch ist die Zahl der Teilzeitbeschäftigten im Unternehmen bzw. in den einzelnen Unternehmensteilen?

Gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmensteilen?

" *Struktur der Teilzeitarbeit*

Auf welchen Positionen und in welchen Funktionen wird in Teilzeit gearbeitet?

Wie sieht die geschlechtsspezifische Verteilung aus? Werden Führungspositionen in Teilzeit ausgeübt?

" *Vielfalt an Teilzeitmodellen*

Welche Teilzeitmodelle werden praktiziert? Wieviele unterschiedliche Teilzeitvarianten hinsichtlich Lage, Verteilung und Dauer der Arbeitszeit gibt es? Wie hoch ist ihr Flexibilitätsgrad?

" *Formalisierungsgrad von Teilzeit*

Wie hoch ist der Formalisierungsgrad der praktizierten Teilzeitarbeit? Ist Teilzeit zugeschnitten auf Einzelfalllösungen und initiiert von Mitarbeiterwünschen? Ist sie naturwüchsig oder aufgrund von betrieblicher Planung entstanden?

" *Informationsstand und Haltung des Managements zur Teilzeit*

Wie gut ist das Management über die Arbeitszeitwünsche der Fach- und Führungskräfte informiert? Wie stark unterstützt das Management Teilzeitarbeit dieser Mitarbeitergruppe?

" Bewertung der Teilzeitmodelle

Welche Erfahrungen wurden bei den verschiedenen betrieblichen Interessengruppen mit Teilzeit gemacht? Gibt es in der Bewertung Divergenzen? Worin liegen sie?

Da Teilzeit bei vollzeitbeschäftigten Männern, zum Teil bei den Betroffenen selbst, zum Teil bei ihren Vorgesetzten, noch als Rückschritt in der Karriere betrachtet wird, erweist es sich in der Praxis einfacher, diese Pionierfunktion neu eingestellten Mitarbeitern zu übertragen.

Aus dem selben Grund bietet sich das Modell "Vollzeit Light" an - eine Reduzierung der Arbeitszeit um 10%.

1.4 ... und dem Mitarbeiter

- Mehr Zeit für private Interessen. Ihre Kinder erfahren es als **Normalität**, dass sich ihr Vater genauso intensiv um sie kümmert wie die Mutter. Ihr Familienleben **entspannt** sich, da Sie Zeit haben für intensive Beziehungen. Da Sie Ihren Interessen mehr Raum geben, steigt die **Lebensqualität**.
- Motivation und Kreativität kommen in dem Maße zurück, wie sich Stress abbaut.
- Auch finanziell ergeben sich einige Vorteile. So zahlen Sie im Verhältnis **weniger Steuern** und Sozialabgaben.
- Vereinbarkeit von Ausbildung und Beruf, Beruf und Familie
- gute Mischung aus innovativen jungen Angestellten und Altersteilzeitlern
- besseres Meistern von Umstrukturierungsmaßnahmen und Neuaufbau
- Arbeitsplatzabbau verhindern
- Überstunden reduzieren

1.4 Checkliste und Fragen zur Umsetzung von Teilzeit

- Wollen Sie Anfangs- und Endzeiten Ihrer Arbeitszeit flexibler gestalten oder generell weniger arbeiten?
- Wie viel weniger wollen Sie arbeiten? Denken Sie dabei an die Zeit, die Sie für sich, Ihre Kinder oder Partnerin haben wollen.
- Ist es sinnvoller, einen oder zwei Tage ganz zuhause zu sein? Oder macht eine kürzere Tagesarbeitszeit mehr Sinn?
- Auf wie viel Geld können Sie verzichten? Wie viel müssen Sie dafür arbeiten? Im Internet finden Sie Teilzeitrechner.
- Welche Arbeits- und Teilzeit-Modelle gibt es? Welches Modell ist für Sie und Ihren Arbeitgeber sinnvoll? Umfangreiche Informationen finden Sie unter www.mittelstand-und-familie.de.
- **Analysieren Sie Ihren Arbeitsplatz:** Mit Hilfe der nachfolgenden Fragen können Sie herausfinden, welche Arbeiten Sie in einer bestimmten Zeit leisten sollen.
 - Liegt eine Stellenbeschreibung vor?
 - Welche Projekte und Aufgaben haben Sie zu erledigen?
 - Wie viel Zeit benötigen Sie für die Erledigung Ihrer Projekte und Aufgaben? Trennen Sie zwischen Routine-Aufgaben und besonderen Tätigkeiten.
 - Wo führen Sie Ihre Tätigkeiten durch? Welche Arbeitsmittel stehen zur Verfügung? Wie ist die Arbeitszeit geregelt?
 - Sind Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Vertretungen für Ihre Arbeiten eindeutig geregelt?
 - Mit welchen Mitarbeitern, Bereichen und Teams arbeiten Sie zusammen? Sind dabei die Kommunikationswege klar definiert?

- **Entwickeln Sie Ihr Teilzeit-Konzept:** Nachdem Sie wissen, was in Vollzeit zu leisten ist, können Sie sich ausrechnen, was in Teilzeit verlangt wird. Überlegen Sie, ob es Sinn macht, Arbeitgeber und Kollegen jetzt an der Konzeptentwicklung zu beteiligen.
- **Entwickeln Sie einen Wochenplan:** Der Wochenplan sollte Funktionszeiten, Besprechungstermine, Präsenzzeiten und disponible Stunden enthalten. Desweiteren sollten Sie Vorschläge machen, wie die Arbeit aufzufangen ist, die Sie nicht mehr leisten. Für Anregungen und Referenzen sollten Sie auch einen Blick auf vergleichbare Firmen werfen.
- **Stellen Sie Ihr Konzept vor:**
 - Stellen Sie Ihr Anliegen als organisatorisches Problem dar, das gelöst werden kann.
 - Stellen Sie die Vorteile für die Firma in den Vordergrund, aber vergessen Sie nicht auf ihre Beweggründe und Vorteile hinzuweisen.
 - Seien Sie auf Widerstände vorbereitet. Viele Chefs haben ihren Job nur durch familiäre Opfer erreicht, deshalb könnte es sein, dass hier in eine Wespennest gestochen wird. Auf Verständnis zu setzen ist hier meist der falsche Weg. Letztendlich zählen die Sachargumente.
 - Bauen Sie Vorschläge in Ihr Konzept ein und treffen Sie konkrete Absprachen.
- **Auf was Sie achten sollten, wenn Sie in Teilzeit arbeiten:**
 - Vereinbaren Sie eine Testzeit (3 Monate). Am Ende dieser Testzeit sollten Sie selbst, Ihre Kollegen und Vorgesetzten über Erfahrungen berichten. Nehmen Sie diese Erfahrungen als Anlass, eventuell notwendige Änderungen einzuleiten.
 - Machen Sie deutlich, wann Sie zur Verfügung stehen und wann nicht. Am besten schriftlich über einen Team-Kalender.
 - Teilen Sie mit, wie Sie für Notfälle zu erreichen sind.
 - Halten Sie sich an Absprachen und Zeiten. Suchen Sie das Gespräch, wenn es zu Reibungspunkten kommt.
 - Verlieren Sie bei "dummen Sprüchen" nicht die Haltung. Meist sind die Kollegen oder Kolleginnen einfach nur unsicher oder neidisch.

2 Arbeitsort / Telearbeit

Die Beschäftigten sehen die Vorteile von Telearbeit vor allem in der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf (vor allem Frauen), in der Einsparung von Wegezeiten, in der Flexibilisierung der Arbeitszeit (z. B. auch unter Einbeziehung des Wochenendes – vor allem Männer) und im ungestörten Arbeiten (Fraunhofer Institut 1997). Zeitsouveränität ist ein maßgebliches Organisationsprinzip von Telearbeit. Selbständige und eigenverantwortliche Funktionserfüllung ist die Voraussetzung für die Praktikabilität von Telearbeit. Deshalb eignet sie sich auch besonders für die Gruppe der Fach- und Führungskräfte.

- Alternierende Telearbeit kommt Vätern entgegen, die zu Hause am Computer einiges erledigen können und so bspw. - wie Freiberufler auch – die Möglichkeit haben, morgens die Kinder in Schule oder Kindergarten zu bringen (ohne Hektik) und diese "Verlustzeit" abends wenn alle schlafen wieder aufzuholen. In der Regel läßt sich ein Tag in der Woche dazu vereinbaren. Auch Arbeitspausen können dann optimal genutzt werden, um mit den Kindern spazieren zu gehen oder ähnliches. Letztendlich spart Telearbeit auch Zeit, weil "Papa nicht so oft im Stau steht" (laut einer Studie von 2005 befinden wir uns hochgerechnet in unserem Leben insgesamt 9 Monate auf dem Weg zur Arbeit, wohingegen wir uns nur 2 Wochen Küssen, GeoWissen, Nr. 36)
- Allerdings gibt es oft rechtliche Hürden aufgrund der Arbeitsplatzbeschreibung. Stichwort: Gesundheit am Arbeitsplatz

Die anwesenheitsorientierte Arbeitszeitkultur ist gekennzeichnet durch:

- Mangelnde Kunden- und Auftragsorientierung
- Belohnung von Arbeitszeitverbrauch
- Unverbindliche oder starre Arbeits-(zeit)planung
- (unzureichende) Steuerung der Arbeitszeiten durch Führungskräfte
- gegenseitiges „Arbeitszeitmisstrauen“ (vgl. Kutscher 1996).

| Nutzen | Hürden |
|--|--|
| Mehr Leistungsbereitschaft und Produktivität durch größere Gestaltungsfreiräume | Erfordert bei Beschäftigten und Vorgesetzten ein höheres Maß an Selbstständigkeit, Entscheidungsinitiative, Verantwortungs- und Delegationsbereitschaft |
| Erweiterung des Personalmarktes für Unternehmen durch Einbeziehung qualifizierter Fachkräfte mit Familien | Telearbeit oder Arbeit von zu Hause ersetzt nicht die Kinderbetreuung |
| Vergrößerung des räumlichen Einzugsgebietes von potentiellen Beschäftigten | Erhöhte Anforderungen an die Aufgabenbeschreibung und Kommunikation mit dem Beschäftigten |
| Erweiterung der Service- und Ansprechzeiten | Fortdauernde Notwendigkeit von Präsenzzeiten im Betrieb, um den / die Mitarbeiter/-in weiter in den Unternehmensalltag einzubinden; Lösungsmöglichkeit: Regelmäßige „Kommunikationstage“ |
| Einsparung von Arbeitsplätzen bei reiner Telearbeit bzw. Kostenreduzierung bei alternierender Telearbeit durch Arbeitsplatzteilung | Sozialversicherungsrechtliche Absicherungen am heimatlichen Arbeitsplatz müssen geregelt werden |
| Sinkender Stress durch weniger Fahrwege zum/vom Arbeitsplatz und flexible Fahrzeiten auch außerhalb der Stoßzeiten | Zusammenarbeit mit den Kollegen klären |
| Verlagerung der Fahrtzeiten außerhalb der Spitzenzeiten | Sicherstellung der Kommunikation mit internen/externen Kunden |
| Hohe Leistungen in oftmals kürzerer Zeit, hohe Eigenmotivation | Effiziente Kommunikationswege gestalten |
| Gutes „Trainingsfeld“ für persönliches Zeitmanagement und Eigenverantwortung | Räumlichkeiten des Beschäftigten müssen sich für den auszulagernden Arbeitsplatz eignen |
| Gute Einfälle können auch außerhalb der Arbeitszeit / des Büros umgesetzt werden | |

3 Vertrauensarbeit

- Vertrauensarbeit: Es wird nur auf die Ergebnisse (und evtl. Kernzeiten der Anwesenheit) geachtet. Ansonsten bietet dies gute Möglichkeiten, zu Zeiten, wo eine Anwesenheit zu Hause (Kinder kommen von der Schule und haben Hunger, Abholzeiten im Kindergarten) notwendig ist, auch präsent zu sein und zu Zeiten, die dies nicht unbedingt erfordern, zu arbeiten, evtl. auch sehr früh zu arbeiten oder auch sehr spät, sofern keine betriebstechnischen oder betriebsratspezifischen Regeln dagegen sprechen.

| Nutzen | Hürden |
|---|--|
| Stärkere Ergebnisorientierung | Vertrauenskultur stellt sich nicht automatisch ein – Legitimationsnachweis wird oft vermisst |
| Wegfall der scheinbaren Objektivität der Zeiterfassung | Oft erfolgt „Selbstaufschreibung“ – aus Gründen der Transparenz |
| Kein Minuten-„Schinden“ und Belohnung langer Anwesenheit | Laut Arbeitszeitgesetz sind Arbeitszeiten von mehr als 8 Stunden täglich festzuhalten |
| Kein Aufwand und Kosten für Zeiterfassung und Geräte | Höherer Verwaltungsaufwand für die Erfassung zuschlagspflichtiger Zeiten |
| Wegfall von Überstunden | Viele flexible Arbeitszeitmodelle erfordern als Steuerungsinstrument Zeitkonten / Zeiterfassung |
| Vertrauenskultur mit kompetenten Führungskräften und funktionierenden Teams | Gegenüberstellung von Arbeitsanfall und Ist-Stunden / Aktives Kapazitätsmanagement wird erschwert (fehlende Information und Transparenz) |

Autor: Angela Fauth-Herkner

Telearbeit und Vertrauensarbeit kommen dem Zukunftstrend Selbständigkeit im Betrieb entgegen. beide Möglichkeiten erfordern ein hohes Vertrauen von Seiten des Betriebes, aber auch eine erhöhte Organisationsfähigkeit der Mitarbeiter. Stichwort: Unternehmerisches Denken bei Mitarbeitern. Siehe dazu <http://www.mittelstand-und-familie.de/xi-490-0-1000-81-12-de.html>. Selbständiges und eigenverantwortliches Denken und Handeln wird in Zukunft immer wichtiger, da der Rest der Arbeit von Maschinen übernommen wird. Vertrauensarbeit ist insbesondere auch in Verbindung mit Jahresarbeitszeitkonten interessant, da die Software-Umstellung auf Jahresarbeitszeit sonst evtl. kompliziert ist.

4 Jahresarbeitszeit

Um Mitarbeitern einen möglichst flexiblen Umgang mit ihrer Zeit einzurichten, bieten sich Jahresarbeitszeitmodelle an. Stichworte wie Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit und projektbezogene statt zeitbezogene Arbeit spielen hier eine wichtige Rolle. Im folgenden Bild ein Überblick über den Ablauf der Vereinbarungen:

Flexible Jahresarbeitszeit (auf einen Blick)

- Das Volumen der Arbeitszeit (Arbeitsdeputat) wird individualvertraglich auf Jahresbasis vereinbart (brutto oder netto).
 - brutto: Durchschnittliche Wochenarbeitszeit x Anzahl Wochen/Jahr
 - netto: Brutto minus Feiertage minus Urlaub

| | | | | |
|-----------------------|---|---------------|---|----------------------------|
| Wochenarbeitszeit (x) | x | Anzahl Wochen | = | Jahresarbeitszeit (brutto) |
| 40 | | 52,2 | | 2088 |

- Die Verteilung der Arbeitszeit erfolgt flexibel (bedarfsorientiert) über die Zeitachsen Jahr / Monat / Woche / Tag. Die Verteilung soll ökonomisch und sozial ausgewogen erfolgen (Geben und Nehmen Prinzip).



- Plus- und Minusstunden, die sich aus der ungleichmäßigen Verteilung ergeben, werden auf einem Jahresarbeitszeitkonto verrechnet. Plus- und Minusstunden müssen sich innerhalb eines Jahres weitgehend ausgleichen. Mehrarbeit ist von der Jahresarbeitszeit abzugrenzen und auf einem besonderen Konto zu erfassen.



- Unabhängig von der ungleichmäßigen Verteilung der Arbeitszeit erfolgt die Bezahlung des Gehaltes in gleichmäßigen monatlichen Beträgen.



Abgesehen von der Vereinbarung, am Jahresende einen Ausgleich bei evtl. Minusstunden zu haben, ist hier wichtig, Klarheit gegenüber der anfallenden Arbeit zu haben und den Arbeitseinsatz entsprechend im Gesamtzusammenhang mit anderen Mitarbeitern oder einem Team zu sehen.

Flexible Jahresarbeitszeit – Nutzen & Hürden

| Nutzen | Hürden |
|---|---|
| Arbeitgeber- und Arbeitnehmerwünsche können koordiniert werden = motivierte Beschäftigte und wirtschaftlicher Personaleinsatz | Notwendigkeit der aktiven Planung und Steuerung, damit Planbarkeit für die Beschäftigten gegeben ist und das Zeitbudget eingehalten werden kann |
| Flexible Anpassung an den Arbeitsanfall (Arbeitsspitzen und -täler) | Schulungsbedarf für Führungskräfte und Teams |
| Freizeitblöcke zur Abfederung saisonaler Schwankungen | Aufwand an Abstimmung, Absprache und Kommunikation |
| Hohem Arbeitsanfall stehen ausreichend Fachkräfte gegenüber, Rückgang von Überstunden | Einschränkung der langfristigen Planungssicherheit durch nicht vorhersehbare konjunkturelle Zyklen |
| Gleichmäßigere Auslastung der Beschäftigten, Mitarbeiterproduktivität steigt | Grenze zwischen flexibler Normalarbeitszeit und Mehrarbeit kann Konflikte hervorrufen |
| Übersichtliche und nachvollziehbare Personaleinsatzplanung | |
| Fachkräfte können auch bei Auftragsschwankungen länger gehalten werden, verringerte Fluktuation | |
| Weniger Fehlzeiten | |
| Meist bessere Leistungen nach Freizeitintervallen | |

Autor: Angela Fauth-Herkner

Jahresarbeitszeit ist kritisch zu sehen, wenn der Mitarbeiter wenig Mitbestimmungsrecht bei seinem Einsatz hat, denn dann überwiegen die Nachteile:

- es werden keine Überstunden ausbezahlt
- der Arbeitgeber 'ordert' den Arbeitnehmer, wenn er ihn braucht, wodurch der Arbeitnehmer ein Problem hat, klare Familienzeiten zu planen

Ansonsten wird vieles in der Richtung bereits gemacht, läuft jedoch nicht unter dem Titel Jahresarbeitszeitkonto: Plus- und Minus-Stunden (z.B. -140 bis +140) müssen am Jahresende ausgeglichen werden.

5 Elternzeit auch für Väter!

5.1 Elternzeit - was ist das?

Vielleicht kennen Sie die Elternzeit noch unter der Bezeichnung **Erziehungsurlaub**. Doch nicht nur die Namensgebung, auch die damit verbundenen Rechte haben sich verbessert. Die Elternzeit entspricht mehr den heutigen Verhältnissen und Bedürfnissen von Vätern und Müttern.

Was sich verändert hat und wie Sie als Vater davon profitieren können:

- **Recht auf Teilzeit:** In der Elternzeit können Sie fünfzehn bis dreißig Stunden in der Woche arbeiten. Sind Sie in einem Unternehmen mit mehr als fünfzehn Mitarbeitern beschäftigt und gehören Sie diesem Unternehmen länger als sechs Monate an, haben Sie ein Recht auf Teilzeit. Dies ist ein gängiges Modell, um einen ersten Schritt in Richtung Teilzeit zu gehen. Meist bleiben die Eltern-Teilzeiterler dann auch dabei.
- **Recht auf Teilung:** Sie können die Elternzeit unterbrechen. Sie können sich die Elternzeit mit Ihrer Partnerin teilen. Vater oder Mutter können unabhängig voneinander Elternzeit beanspruchen.
- **Das dritte Jahr:** Mit Zustimmung Ihres Arbeitgebers können Sie das dritte Jahr der Elternzeit bis zum achten Lebensjahr Ihres Kindes nehmen. Allerdings müssen Sie dies sieben Wochen vor Ablauf der ersten zwei Jahre festlegen!

- **Recht auf Arbeitsplatz:** Eine Arbeitsplatzgarantie ist per Gesetz nicht gegeben. Allerdings können Sie sich eine solche in den Arbeitsvertrag schreiben lassen. Nur wenn eine Versetzung vom Direktionsrecht gedeckt ist, ist diese rechtmäßig. Ansonsten gilt: Versetzung auf einen geringwertigen Arbeitsplatz ist nicht möglich. Auch dann, wenn das bisherige Gehalt weitergezahlt wird.
- **Kündigungsschutz:** Sieben Wochen vor Beginn und während der Elternzeit darf Ihnen nicht gekündigt werden. Dies ist eine gängige Methode, um gerade in Rezessionszeiten einer drohenden Kündigung aus dem Weg zu gehen.
- **Fristen und Formales:** Frühestens mit Beginn des Mutterschutzes dürfen Sie Elternzeit nehmen (sieben Wochen vorher dem Arbeitgeber mitteilen!). Soll Ihre Elternzeit unmittelbar nach der Geburt starten, müssen Sie dies Ihrem Arbeitgeber sechs Wochen vorher mitteilen. Die Mitteilung über Elternzeit muss schriftlich erfolgen und soll folgendes enthalten:
 - Die Elternzeiten in den ersten zwei Jahren
 - Die Elternzeit für das dritte Jahr (reicht auch noch sieben Wochen vor Ablauf der ersten zwei Jahre!)
 - Ob Sie während der Elternzeit Teilzeit arbeiten wollen (sieben Wochen vor Beginn mitteilen!)
 - Informieren Sie Ihren Arbeitgeber möglichst früh. Unserer Erfahrung nach sind sechs Monate vor dem Stichtag ideal, da ausreichend Zeit bleibt, um die Arbeit im Team neu zu organisieren.
- **Erziehungsgeld:** Während der Elternzeit erhalten Sie Erziehungsgeld. Anträge nehmen die Erziehungsgeldstellen der Länder entgegen. Beanspruchen Sie nur ein Jahr Elternzeit, erhalten Sie bis zu 460,- € monatlich (Budgetierung). Andernfalls erhalten Sie für zwei Jahre bis zu 307,- € monatlich. Die Höhe des Erziehungsgeldes ist einkommensabhängig. Der [Erziehungsgeld-Rechner](#) sagt es Ihnen genau. Informieren Sie sich zusätzlich beim Amt für Erziehung, Ihrer Personalabteilung, Ihrem Betriebsrat oder bei Gewerkschaften.

5.2 Was ist wichtig in der Elternzeit?

Elternzeit ist **kein Urlaub**. Und das nicht erst, seitdem es nicht mehr Erziehungsurlaub heißt. In dieser intensiven und spannenden Zeit können Sie allzu leicht den Kontakt zur **Berufswelt** verlieren, oder es fällt Ihnen zuhause auch mal die Decke auf den Kopf.

Damit Sie Ihre Elternzeit auch genießen können und der anschließende **Wiedereinstieg ins Berufsleben** leichter fällt, geben wir Ihnen nachfolgende Tipps und Anregungen mit in die Elternzeit:

- **Genießen Sie die Zeit mit Ihrem Kind!** Dafür ist die Elternzeit (auch) da.
- **Halten Sie Kontakt mit Ihrem Arbeitgeber:** Bieten Sie sich für Urlaubsvertretungen oder Kurz-Jobs an. Nehmen Sie an Weiterbildungen teil. Lassen Sie sich über Teambesprechungen informieren.
- **Schaffen Sie sich auch eigene Freiräume:** Zu tun gibt's in der Elternzeit zuhause eigentlich immer etwas. Sprechen Sie daher mit Ihrer Partnerin Freiräume ab, in denen Sie kinderfrei machen können, was Sie wollen: Sport treiben, Freunde treffen, Kaffee trinken, Energie aufftanken. Und vergessen Sie nicht, auch mal wieder etwas gemeinsam mit Ihrer Partnerin ohne Ihr Kind zu unternehmen!
- **Was könnten Sie nebenher für Aufgaben übernehmen,** die sich auch gut mit Kindern vereinbaren lassen? z.B. Elternbeirat, Gartenarbeit, Fortbildungen zur Neuorientierung am Abend? Auch um geistig fit zu bleiben. Machen Sie Fortbildungen, in Absprache mit Ihrem Chef, die direkt umsetzbar sind, z.B. einen QMB-Schein.
- **Treffen Sie sich mit anderen Vätern (und Kindern) zum Austausch**

- **Nehmen Sie sich Zeit für Ihre eigene Vision:** Ihre Elternzeit schafft Ihnen auch Raum, nachzudenken und Revue passieren zu lassen. Wollen Sie so weiterarbeiten wie bisher? Oder möchten Sie vielleicht etwas anders machen? In so einer Auszeit kommen Sie selbst schnell auf neue Gedanken und Ideen, die Sie nutzen können.
- **Denken Sie an Ihren Wiedereinstieg:** Durch den Kontakt mit Ihrer Firma sind Sie gut darüber im Bilde, wo Sie dort beruflich wieder sinnvoll anknüpfen könnten. Kümmern Sie sich rechtzeitig darum, damit der Wechsel zwischen Elternzeit und Job nicht zu abrupt wird.
- **Sprechen sich genau mit Ihrer Partnerin ab,** wer wann wieviel Elternzeit nehmen möchte und welche gemeinsamen Ziele Sie dabei haben. Nutzen Sie die Zeit für gemeinsame Unternehmungen, die Ihre Beziehung stabilisieren.

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-14503-Leitfaden-Elternzeit.property=pdf.bereich=.rwb=true.pdf>

5.3 Argumente für Elternzeit

Die Elternzeit gibt Ihnen Zeit für die Entwicklung **intensiver Beziehungen**. Von diesen profitiert nicht nur Ihr Kind und Ihre Partnerin, insbesondere Sie selbst werden persönlich daran wachsen.

Und dies sollten Sie auch gegenüber Ihrem Arbeitgeber nicht verschweigen. Schließlich erwerben Sie **Kompetenzen**, die in der Wirtschaft hoch im Wert stehen. Argumente, die jeden Manager rechnen lassen:

- Eine **Familie zu managen** ist ein großes Projekt und phasenweise harte Arbeit. Hätte ich es nicht geschafft, das Chaos zu organisieren, wäre ich jeden Tag zusammen gebrochen.
- Jedes Vorhaben mit Kindern ist an ständig wechselnde Ereignisse anzupassen. Gerade habe ich die Tasche für das Schwimmbad gepackt, schürft sich die Kleine das Knie auf und wir können nicht ins Schwimmbad. Stattdessen muss ein gleichwertiger Ersatz her. Dies erfordert immer wieder ein Höchstmaß an **Flexibilität**.
- Bei dem, was ich zuhause an Situationen erlebt und gemeistert habe, wirft mich nichts mehr so schnell aus der Bahn. Ich bewahre auch **in Stress-Situationen einen kühlen Kopf** und treffe die richtigen Entscheidungen.
- Mit dem Eintauchen in die Familienwelt und dem damit verbundenen **Perspektivenwechsel** sehe ich auch meine Arbeit neu.
- Zur Steigerung Ihrer **Sympathiewerte** bringen Sie Ihr Baby mit in die Firma. Ihre Kollegen verstehen sofort, warum Sie gerade jetzt beruflich kürzer treten. Nach unseren Erfahrungen werden Sie auch Ihren Chef nicht wieder erkennen.

6 Väterangebote in der Firma

6.1 Was es bereits gibt

Väterangebote in der Firma gibt es noch nicht so viele. Aber Unternehmer sollten auch aus Wettbewerbsgründen firmeninterne Angebote für Väter entwickeln. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird mit der Nutzung solcher Angebote erleichtert. Und dies hilft Ihnen als Vater und der Firma, Geld zu verdienen. Nachfolgende Angebote können Unternehmer ihren Vätern anbieten:

- **Unterstützung aktiver Väter** durch: Extra freie Tage für die Geburt. [Verlängerte Urlaubsmöglichkeiten für das Wochenbett-Management](#). Erleichterten Einstieg in die Elternzeit und besondere Teilzeit-Modelle.
- **Kein Karriereknick:** Zeiten, in denen Sie sich intensiv um Ihre Familie gekümmert haben, dürfen nicht zum Nachteil für Ihre berufliche Karriere werden. Vielmehr sollte Ihr Arbeitgeber den enormen Zuwachs an sozialen Kompetenzen entsprechend honorieren. Mit der Anerkennung Ihres außerbetrieblichen Engagements wird Ihre aktive Vaterschaft ebenso erleichtert.
- **Keine Einschränkungen bei Fortbildungen:** Auch wenn Sie Teilzeit oder Elternzeit nehmen oder genommen haben, sollten Sie bei Fortbildungen gegenüber

vollzeitbeschäftigten Kollegen und Kolleginnen nicht benachteiligt werden. Bei der Planung von Fortbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen sollten Ihre Kinderbetreuungsmöglichkeiten berücksichtigt werden.

- **Wiedereingliederung nach der Elternzeit:** Erwarten Sie eine intensive Unterstützung Ihres Arbeitgebers bei Ihrer Wiedereingliederung in den Beruf. Ein Rückkehrgespräch, ein Trainee-Programm zum Wiedereinstieg oder ein Kollege, der Sie nach der Rückkehr betreut, sind geeignete Maßnahmen. Aber auch Vater - Kind - Angebote, wie ein Kinderfest oder eine Wochenendfahrt für Väter und Kinder, können Ihren Einstieg erheblich erleichtern. Zu beachten ist, dass Sie den Kontakt zur Firma auch während der Elternzeit aufrecht erhalten. Weiterbildungen, Urlaubsvertretungen und kontinuierliche Treffen eignen sich dazu.

6.2 Selber initiativ werden

- Sprechen Sie das Thema auf einer **Betriebsversammlung** an; fordern Sie den Betriebsrat auf, sich für spezielle Väterangebote einzusetzen.
- Nutzen Sie **hausinterne Medien** wie Betriebszeitung, Intranet oder das Schwarze Brett, um heraus zu bekommen, wie das Interesse bei den anderen Vätern in Ihrer Firma ist. Mit anderen Vätern gemeinsam bekommt Ihre Forderung mehr Gewicht.
- Sprechen Sie die **Gleichstellungsbeauftragte** oder den **Gleichstellungsbeauftragten** an. Bitten Sie um Unterstützung bei der Entwicklung von Angeboten für Väter. Dafür können Sie auch Ihre Mitarbeitergespräche nutzen oder die Einrichtung von Foren oder Projektgruppen zum Thema initiieren.
- Wie tritt Ihr Arbeitgeber in der **Öffentlichkeit** auf? Stellt er sich als sozial eingestelltes oder gar familienfreundliches Unternehmen dar? Lassen sich daraus Argumente für die Einrichtung firmeninterner Väterangebote ableiten?
- Organisieren Sie einen Vater-Kind-Tag im Betrieb. Vorbild: 2006 konnten die Eltern der Zeitung "Die Zeit" ihre Kinder einen Tag lang in die Arbeit mitbringen. Der Prestigegewinn ist natürlich enorm. Ebenso die Tatsache, dass in Zukunft vieles einfacher wird, wenn die Vorgesetzten die "lieben Kleinen" der Mitarbeiter live erleben durften. Allerdings ist hier ein enormer Aufwand nötig, u.a.:
 - Vor- und Nacharbeit, insbesondere bei Deadlines
 - gute Informationen über den Tag
 - kinderfreie Zonen aus Arbeits- oder sicherheitstechnischen Gründen
 - rechtliche und unfalltechnische Aspekte

6.3 Maßnahmen, angelehnt an das audit berufundfamilie Informations- und Kommunikationspolitik

Veröffentlichung von Best Practice-Beispielen von Vätern (z.B. in der Betriebszeitung)

Infobroschüren für junge Väter (über ihre Rechte als Vater)

Kommunikationsforen für Väter im Intranet

Arbeitsorganisation

Umfrage - Vater - Studie zu den Bedürfnissen von Vätern

Festlegung von festen Vertretungsregeln im Team oder der Abteilung

Wichtige Besprechungen nicht mehr nach 16:00 Uhr

Führungskompetenz

Coaching für männliche Führungskräfte, die Familie und Beruf vereinbaren möchten.

Führungskräfteausbildung zum Thema Work Life Balance für Väter

Personalentwicklung

Impulsworkshops zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Kontakthalteprogramm während der Elternzeit für Väter

Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen

Erfolgsabhängige Entgeltbestandteile, die nicht von der Stundenzahl abhängen

Übertariflicher Vaterschaftsurlaub zur Geburt des Kindes

Unterstützung der neuen Lebenssituation durch einen Haushaltsservice

Service für Familien

Übernahme von Betreuungskosten für Kinder

Einführung eines Eltern-Kind Arbeitszimmers bei Betreuungsnotstand in der Familie

Ferienprogramm für die Kinder im Betrieb