

Deniz Schobert

**Personalmanagementkonzepte  
zur Erhaltung und Steigerung des  
individuellen Leistungspotentials  
der Belegschaft**

*Work-Life Balance, Diversity Management und  
Betriebliches Gesundheitsmanagement als Teil  
einer wertorientierten Unternehmenskultur*

**Anhang**

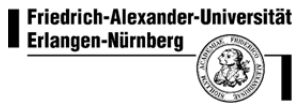
- Anhang A: Interviewleitfaden (S. 1)
- Anhang B: Transkripte der Interviews (S. 4)
- Anhang C: Extraktionsregeln (S. 83)
- Anhang D: Aufbereitete Extraktionstabellen (S. 85)

**Verlag Dr. Kovač**

**Hamburg 2012**

ISBN: 978-3-8300-6069-7

## Anhang A: Interviewleitfaden



**Interviewleitfaden zum Thema:  
Work-Life Balance als strategisches Instrument in Unternehmen**

**Dipl.-Kff. Deniz Schobert**

**Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung**

**Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg**

**Lange Gasse 20, 90403 Nürnberg**

**Fon: 0911-5302-304, Fax: 0911-5302-352**

**E-Mail: [Deniz.Schobert@wiso.uni-erlangen.de](mailto:Deniz.Schobert@wiso.uni-erlangen.de)**

Teilstandardisierter Teil:

**1. Wie definieren Sie Work-Life Balance? Welche Bereiche umfasst Ihrer Meinung nach Work-Life Balance? Warum?**

Impulsstichworte

- Private
- Soziale
- Kulturelle
- Gesundheitliche
- Kollegiale
- Monetäre
- Weitere?

**2. Welche Work-Life Balance Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen angeboten?**

Impulsstichworte

- Auswahl nach welchen Kriterien von wem
- Zugang: offen für alle ⇔ Fach-Führungskräfte
- Vorbild Geschäftsführung
- Männerförderung
- Mitarbeiter wählen ⇔ können alle Maßnahmen nutzen (vgl. Cafeteria-System)
- Kooperationen

**3. Welche Voraussetzungen sind in Ihrem Unternehmen gegeben, die den Erfolg der Work-Life Balance Maßnahmen maßgeblich beeinflussen?**

Impulsstichworte

- Gibt es notwendige Bedingungen? Z. B.
  - Interne Bewertung als strategisches Instrument
  - Frauenanteil
  - Unternehmenskultur
  - Branche
- Zielkontrolle
- Kommunikation (zur Belegschaft, zu Kunden, zu Lieferanten)
- Förderung der Inanspruchnahme (ohne Karriererisiken)

#### 4. Welche Effekte werden durch Work-Life Balance in Ihrem Unternehmen generiert?

Impulsstichworte

- Erfolgsgrößen und deren Messung
- Ziele / wer hat diese definiert
- Effekte auf...
  - P-Rekrutierung
  - P-Motivation
  - P-Bindung
  - P-Entwicklung
  - Unternehmensimage
  - Corporate Identity
  - Führungsstil
  - Mitarbeiterzufriedenheit
  - Fehlzeiten
  - Weitere?
- Reaktion der Mitarbeiter, Kunden, Wettbewerber

#### 5. Wurde die aktive Handlungsbereitschaft Ihres Unternehmens neben den Nutzenaspekten noch durch andere Faktoren initiiert bzw. unterstützt?

Impulsstichworte

- Korrelation zwischen...
  - Produkt,
  - Struktur der Mitarbeiter / Geschäftsführung,
  - Frauenförderung,
  - Führungsstil,
  - Unternehmenskultur,
  - Innovationsfreude,
  - Standort,
  - Branche,
  - Weitere?

#### 6. Der lange Weg von der zündenden Idee zur erfolgreichen Umsetzung: Wie ist Ihr Unternehmen vorgegangen?

Impulsstichworte

- Initiator / Wann
- Entscheidungsträger / Warum
- Benchmark, Best-Practices, Trial-Error
- Verantwortungsträger
  - bei Implementierung / im Alltag
  - Ständiger Verbesserungsprozess bzw. „ewiges“ Projekt
- Projektdauer
- Arbeitsaufwand (bei Implementierung / im Alltag)
- Nutzen-Kosten-Kalkulationen
- Konflikte, Probleme & Lösungen (z. B. Diskriminierung, Mobbing)
  - Unternehmensspezifisch
  - wiederholte Probleme
- Bekanntmachung, Kommunikation
- Kontrolle über Zielerreichung / Erwartungen erfüllt

## Standardisierter Teil:

Firma				
Name/Stellung des interviewten Experten				
Adresse				
Branche				
Gründung				
Größe/Rechtsform				
Umsatz/Gewinn				
Mitarbeiter	Anzahl gesamt	Anteil Frauen		
		Anteil „ältere Mitarbeiter“ <sup>1</sup>		
		Anteil mit familiären Verpflichtungen		
	Anzahl in Führungspositionen	Anteil Frauen		
		Anteil „ältere Mitarbeiter“		
		Anteil mit familiären Verpflichtungen		
	Anzahl in Teilzeit	Anteil Frauen		
		Anteil „ältere Mitarbeiter“		
		Anteil mit familiären Verpflichtungen		
	Anzahl in Elternzeit	Anteil Führungskräfte		
Anteil Frauen				
Gibt es ein Unternehmensleitbild?		Ist Work-Life Balance darin verankert?		Seit wann?
Gibt es ein Organigramm?		Wo findet sich die Personalabteilung darin wieder?		

<sup>1</sup> Gemeint sind Mitarbeiter über 50 Jahre.

## Anhang B: Transkripte der Interviews

### (1) Interviewte Unternehmen 1

\int1-1#Interviewte: Work and Life Balance: Das kann ich doch privat definieren oder das ist die Frage aus Unternehmersicht?

\int1-2#Schobert: Nee, Sie als gesamte Person mit Ihren Erfahrungen als Fachfrau auf dem Gebiet als auch als Privatperson. Würden Sie jetzt nur die genannten Punkte mit einbeziehen oder auch andere, die für Sie da wichtig sind in diesem Bereich?

\int1-3#Interviewte: Muss ich nachdenken.... Also, a) ist es sicherlich Privatsache. B) „Sozial“ ist so ein Punkt: Bei Unternehmen würde ich nie von sozial reden sondern immer von kulturell- von betrieblicher Kultur reden. Sicherlich gibt es Sozialmaßnahmen innerhalb eines Wirtschaftsunternehmens, um die Mitarbeiter zu halten, Arbeitszeitenregelungen etc. pp., das sind kulturelle Grund-Betriebsvereinbarungen. Würde ich hier als Mitarbeiter-, personalpolitische Maßnahmen als mitarbeiternahe Personalmaßnahmen einordnen. Aber nichts mit „Sozialprogrammen“. Work-Life Balance ist auch kein „Sozialprogramm“. Soziale Programme, sozial ist, was wir sicherlich auch haben, in unseren sozialen Verein. Aber das hat nichts mit Work- und Life zu tun. Untereinander auch, wenigstens die besten Maßnahmen können die Leute in eine Work-Life Balance bringen, aber Probleme mit den Mitarbeiter hast Du ja irgendwie ständig, weil einfach Streitereien bestehen...Das hat was mit Dienstleistung zu tun. Das hat was mit Mitarbeiterbestimmung zu tun. Das hat was mit Mitarbeitergesprächen zu tun. Das hat letztlich was mit Beziehung zu tun - personalpolitisch. Also, wenn ich Work-Life Balance Maßnahmen so definiere, die Arbeitszeit und das was darin umgesetzt werden soll, und wenn das dann noch zu dem Ergebnis führt, dass es dann auch noch mitarbeiterfreundliche Personalmaßnahmen sind... z. B. ein Gruppenleiter hat ein Problem damit, dass von seinen 20 Personen 5 Leute Sonderzahlungen umrechnen lassen, um dadurch mehr Zeit zu kriegen, und wenn die das nicht kriegen, dann ist er einfach führungsschwach. Dann ist die Frage, inwieweit er schuld ist. Und dann geht das Problem bei uns in den Betriebsrat rein, und dann beschäftigt der sich damit. Das ist auch wieder so eine Ausprägung von unternehmerischer Kultur. Wir sind ein sozial engagiertes Unternehmen, aber wir sind kein soziales Unternehmen, wir sind keine „Sozialarbeiter“, die sich nur um andere Menschen kümmern.

\int1-4#[Unterbrechung: Telefonat]

\int1-5#Interviewte: Also, das noch mal: wie gesagt, wichtig ist auf jeden Fall wirtschaftlich, sicherlich auch kollegial und sicherlich auch monetär. Ohne Zweifel. Aber wie gesagt: Innerhalb eines Unternehmens ist der... gesundheitlich hat was mit Mitarbeiterfreundlichkeit... also, ich würde eher so einen Begriff wie Mitarbeiterverantwortlichkeit mit rein nehmen. Oder auch gelebte Kultur, denn es gibt ja nicht für jede Sache eine Betriebsvereinbarung: Arbeitszeit oder jetzt auch Teilzeit- Maßnahmen. Aber es gibt halt keine Betriebsvereinbarung, wenn jetzt jemand kommt und sagt: „Meine Mutter muss ich pflegen, kann ich meinen Arbeitsplatz reduzieren?“, dann ist das eine kollegiale... oder liegt es an der Kultur, weil es nirgendwo verankert ist. Es ist der soziale Faktor, das soziale Verhalten innerhalb der Mitarbeiterschaft - eine gelebte Kultur. Damit meine ich nicht, dass sich das Unternehmen sozial darstellen soll, sondern ich stelle mich mit einer kulturellen, gesundheitlichen, wirtschaftlichen Verantwortung dar.

\int1-6#Schobert: Ja, ist gut. Welche Work-Life Balance Maßnahmen werden bei Ihnen im Unternehmen angeboten? Also, ich habe hier einiges aus dem Internet gezogen, das habe ich hier auch dabei: Jetzt ist die Frage: Ist das aktuell? Weil Sie müssen mir das ja nicht noch mal alles erzählen. Hier habe ich einiges vom AUDIT und auch von dem Erfolgsfaktor Familie, da ist ja schon so einiges drauf oder ist da noch mehr dazugekommen inzwischen?

\int1-7#Interviewte: Ja, das ist die aktuellere vom Erfolgsfaktor Familie. Ich würde Ihnen aber noch ganz vertrauensvoll unseren aktuellen Maßnahmenkatalog überlassen. Wir assoziieren das komplette Programm in unserem neuen Maßnahmenkatalog. Und da ist dann auch zu den ganzen Handlungsfeldern, die wir ja eigentlich umgesetzt haben, alles detailliert beschrieben.

\int1-8#Schobert: Wie ist denn das bei Ihnen mit Eldercare-Maßnahmen? Ist da bei Ihnen auch was geplant? Weil Sie haben ja auch das Beispiel gebracht mit der zu pflegenden Mutter....

\int1-9#Interviewte: Naja, das ist durchaus auch gewollt, das wird hier nach außen gezeigt. Ich sage mal, wir haben hier auch Eldercare-Commitments, die sind auch von der Stadt bezahlt. Wir haben zwar noch keine Betriebsvereinbarung zur Eldercare, wir haben aber eine Betriebsvereinbarung, dass eben nicht nur für die Betreuung von Kindern sondern auch für die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger. Das ist jetzt der Plan für die konzernübergreifende Planung, dass wir eben nicht mehr nur die Vorreiterrolle einnimmt, sondern konzernweit für alle die gleichen Bedingungen bestehen. Dabei sind wir auch gerade dabei, den Familienservice zu rekrutieren, weil der ja auch explizit bei Eldercare Angebote hat. Ansonsten haben wir -würde ich sagen- über die Kultur das Ziel, dass wenn jemand in diese Situation kommt, seine Arbeitszeit reduzieren kann. Das hat alles was mit einer sozialen-kulturellen Kommunikation zu tun, sag ich jetzt mal, wenn man so will.

\int1-10#Schobert: Aber die betroffenen Mitarbeiter sprechen Sie dann direkt an oder...

\int1-11#Interviewte: Der spricht eigentlich erst mal mit dem direkten Vorgesetzten, der sich dann an die Personalabteilung wendet, mit der Frage, was kann man da machen? Es ist so, dass manchmal auch der Betriebsrat mit einbezogen wird, wenn es mit dem direkten Vorgesetzten nicht so klappt. Aber, ich kenne bislang keine personalpolitische Entscheidung, die gegen einen Mitarbeiter gegangen ist.

\int1-12#Schobert: Mh, das ist ja super.

\int1-13#Interviewte: Naja, ich sage mal, das ist auch der Vorteil eines großen Unternehmens, bei so mittelständischen Unternehmen oder so ist es ja dann auch eine ganz andere Welt - eine ganz andere Kultur. Naja, und da kennt ja jeder jeden und da weiß auch jeder, wie es dem anderen geht.

\int1-14#Schobert: Ja, bei 18.000 Mitarbeitern...

\int1-15#Interviewte: Ja, mit den festen Angestellten im Außendienst noch mehr. Und das bundesweit. Allerdings ERGO im Konzern da sprechen wir dann im Innendienst von 20.000. Und das wird dann in Zukunft alles vereinheitlicht. Einiges wird dort auch schon angeboten an familienfreundlichen Maßnahmen, aber die bezeichnen das ganz anders. Ohne Frage, die sind führend was Telearbeitsplätze angeht. Auch der Frauenanteil.

\int1-16#Schobert: Was glauben Sie, was bewegt die Unternehmen dazu, das Thema so sehr zu promoten und die anderen, die machen es zwar, aber ...

\int1-17#Interviewte: Es steht und fällt mit denen, die sich im Unternehmen darum kümmern. Ich habe es aus meinem Engagement sicherlich zur Aufgabe daraus gemacht, diese Imagekiste voran zu treiben, was ich auch richtig finde. Mal abgesehen von dem Informationsaustausch und sicherlich auch die Imagekiste. Und das merke ich auch die Resonanz. Die ist einfach auch da. Ich weiß nicht, ob und wie man das bewerten kann, ob wir dadurch mehr Kunden bekommen haben. Ich denke schon, da ich spätestens das auch kommuniziert bekomme vom Personal, dass es sicherlich auch ein Kriterium sein wird - keine Frage. Und wir sind das erste deutsche Versicherungsunternehmen, dass das audit auch bekommt. Und wir haben dieses Zertifikat und können uns damit sehen lassen. Und das ist schon so: das Image ist einfach da! Und das hat eben auch was mit der Kultur zu tun. Und es ist so, dass die Münchener Rück - also unsere Mutter - die Nachhaltigkeit im Gremium hat! Thema Umwelt. Das verarbeiten die dann im social report. Eigentlich wird der aber auch kumuliert bewertet mit der Aktienkurve. Bin halt jetzt keine Wirtschaftswissenschaftlerin. Aber wir werden jetzt mittlerweile mit unserem audit da mit rein genommen. Also, das sieht man schon auch innerhalb des Konzerns die Bewertung. Nichtsdestotrotz ist das Ganze ein Randthema genauso wie Umwelt und es wird sicherlich nicht so viel Bewertung innerhalb eines Wirtschaftsunternehmens gelegt. Aber es hat trotzdem schon Auswirkungen. Ich werde schon auch angesprochen oder mittlerweile auch mein Vorgesetzter oder mein Vorstandschef. Z. B. sprechen die Vorstände der Barmenia in Wuppertal jetzt auch schon davon. Oder die Arbeitgebervertreter wenden sich an uns und fragen, „könnt ihr uns mal dabei helfen“? Also, Interesse ist durchaus da. Ich sage mal mit dem Thema Demogra-

phie im Hintergrund wächst das Interesse auch. Das Thema wird inzwischen zwar schon seit 3-4 Jahren ausgelutscht, aber die Fakten sind nun mal da!

\int1-18#Schobert: Welche Voraussetzungen sind in Ihrem Unternehmen gegeben, die den Erfolg der Maßnahmen maßgeblich beeinflussen? Haben Sie den Eindruck, da gibt es wesentliche Voraussetzungen, die diesbezüglich erfolgreicher machen als andere Unternehmen? Also, wie Sie ja auch eben gesagt haben, die interne Bewertung ist ja jetzt nicht soo hoch, wenn man es jetzt nicht irgendwie treiben würde. Aber letztlich brüskieren sich die Herren ja dann schon damit und nehmen es z. B. in den Report mit auf. Oder auch der Frauenanteil in Höhe von etwa 50% das ist ja schon mal sehr gut, aber auch nur 4,6% in Führungspositionen.

\int1-19#Interviewte: Also, ich sage mal der Frauenanteil ist sicherlich erst einmal recht hoch. Also ich sage jetzt mal, aus meiner Position, das das schon recht erfreulich ist, aber die wahren Gründe sind, dass es kein strategisches Instrument ist. Nein, es ist nur ein wirtschaftliches Argument, um auch dem demographischen Wandel in irgendeiner Art und Weise gerecht zu werden. Das tut jetzt noch nicht weh, es ist jetzt noch nicht so schlimm, von daher ist es noch nicht so hoch gekocht, aber es ist schon so, dass erkannt wurde, wir müssen schon ein bisschen was machen. Es ist sicherlich innerhalb der Branche noch eine Imagekiste. Also, wenn man mal die Allianz anguckt - unser stärkster Konkurrent, ERGO steht an der zweiten Stelle- Allianz hat so was nach außen hin nicht. Die haben den Total E-Quality, die sind da auch mehr drinnen von Allianz, die sind da sicherlich auch nicht schlecht aufgestellt. Aber wir haben bisher die Thematikwahl auf diese Audit-Kiste. Die unterstützen das Bundesfamilienministerium und die Hertie-Stiftung ja mit. Es sind drei Aspekte, dieser Erfolgsfaktor Familie. Und mittlerweile glaube ich, dass die Firmen, die in diesen Netzwerken drin sind, haben ein ganz anderes Standing als jetzt jemand mit einem Total E-Quality- Bewertung gemacht hat aber ansonsten nicht mehr hat. Also, diese Audit-kiste kriegt langsam - kann man bewerten wie man will - die unterstützt auf jeden Fall die Akzeptanz... und auch mit in diese Runden gehören schon einen Drive. Das hat sicherlich was mit Image zu tun, aber das hat sicherlich auch was mit unserer Unternehmenskultur zu tun. Das ist ja das, was wir klären wollen, also die Bewertung der Unterschiede auch der Mitarbeiter und der Geschäftsleitern. Da ist halt ein ganz großes Fragezeichen. Also, ich sage mal, die die es brauchen, die Schwangeren oder die, die eine Ferienbetreuung brauchen, wenn Sie jetzt eine Umfrage machen würden, wird da sicherlich eine Zahl rauskommen. Aber viele wissen das ja auch gar nicht. Also letztendlich geht es um die Betroffenheit. Also, die Führungskraft Anfang 30, die karrierebesessen, der ist es ja ganz egal, was die Gleichstellungsbeauftragte da macht. Das geht denen doch am Popo vorbei. Das hat auch immer mit der eigenen Blickrichtung zu tun. Und das natürlich wie ich es als Mitarbeiter bewerte und wie ich es finde, ob es in einem Unternehmen hilft. Da bin ich ja auch mal ganz gespannt drauf, was dabei raus kommt. Von daher finde ich, also, der Frauenanteil ist auf jeden Fall ein Grund, die Unternehmenskultur ist auf jeden Fall ein Grund, die Demographie, und auch die Branche, und auch das wirtschaftliche Argument. Auf jeden Fall da mit reinbringen. Es ist nicht zu leugnen halt.

\int1-20#Schobert: Aber wirtschaftlich jetzt vor dem Hintergrund, dass Sie als großes Unternehmen viel Investitionsvolumen haben oder im Hinblick auf die Effekte?

\int1-21#Interviewte: Im Hinblick auf die Effekte. Wirtschaftlich im Hinblick auf die Effekte - auf jeden Fall. Ich male Ihnen jetzt mal was auf: so,... wenn ich das jetzt von 2003 bis 2005 betrachte, dann habe ich hier schon 2004. Und hier habe ich 2003. Und hier habe ich a) und das ziehe ich dann hoch. D. h. wenn ich 10 Jahre weiterdenke, geht der komplette Batzen darüber. D. h. wir haben hier, wo ich das mal straffiere, haben wir klar an Position verloren in der Personalentwicklung. Wir bauen dann ab. Also nur Quantität fällt weg. Wenn man die Differenz auch noch nach Qualität betrachtet, dann wird's noch ein bisschen schwieriger. Von daher ist ganz klar das wirtschaftliche Argument, das kommen wird, das heißt dann Rekrutierung. Wir rekrutieren in den Faktor. Hier den Faktor halten und in den alten Faktor motivieren. Das ist das Thema. Hier kommen ja auch mehr Freuen nach, die aber vielleicht in der Phase 30-40 dann wieder wegfallen aufgrund der Familienplanung. Man motiviert, Vereinbarkeitsmaßnahmen treffen. Hier muss ich Motivationsmaßnahmen treffen und hier vorne wird rekrutiert. Das kostet sicherlich Geld auf der einen Seite, aber sicherlich in der Konsequenz, das was ich davon habe ist halt, dass ich Personal behalte, dass ich bewusst Qualität behalte. Quantität dazu sagt der Arbeitsmarkt auch wenn wir techni-



sche Maßnahmen haben, und Personal reduzieren können aufgrund irgendwelcher Synergie-Effekte innerhalb des ERGO-Konzerns darauf könnte dann eine Sachbearbeiterin ansetzen.

\int1-22#Schobert: Ja, klar. Aber ist das denn nicht... finden Sie denn nicht... hier diese jungen Nachwuchskräfte, die haben erst nur die Karriere im Kopf, die machen sich noch nicht so intensiv Gedanken um die Familie aber vielleicht im Hinterkopf.

\int1-23#Interviewte: Nein, die haben das nicht im Kopf. Die sind damit noch nicht konfrontiert. Die wollen erst einmal was schaffen und was erreichen. Es sind ja auch viele Frauen, die arbeiten gehen und an einem gewissen Punkt, wo ich dann alles erreicht habe, dann realisiere ich das dann. Und dann steigt auch der Druck und dann kommt auch wieder diese Führungsverantwortung. D. h. wenn ich es mir nicht mehr leisten kann, das werden zu können, weil dann der Druck so groß ist und ich meine Karriere nicht verfolgen kann als Frau, haben wir wieder das Problem, dass keine Kinder entstehen. Aber so vermitteln, man kann zwar Kinder kriegen, man kann dann aber auch bleiben, ich meine, bleiben können wir alle, es ist nur die Frage wie. Das ist ja bei uns überhaupt kein Thema. Das ist ja unser Job. Die Frage ist ja, wie weit kann ich noch meine Karriere entwickeln?

\int1-24#Schobert: Zur nächsten Frage: Stichwort Zielkontrolle: Gibt es gewisse Ziele oder Vorgaben im Unternehmen, die kontrolliert werden? Wenn man jetzt sagt, ich habe eine Zielgröße und möchte soundso viel Prozent Anteil der Frauen erhöhen oder Mütter oder ...?

\int1-25#Interviewte: Ja also sagen wir mal, eine Zielkontrolle haben wir sicherlich. Welche Maßnahmen wir umgesetzt haben und wie die im Ergebnis waren- eine Evaluation wie das ja immer so schön heißt - ist automatisch immer dabei, weil wir jedes Jahr die Zahlen, die Mitarbeiterzahlen auswerten und gucken, wie der Anteil der Teilzeitkräfte ist, ob ein Wachstum an den Telearbeitsplätze, das ist ja auch ein Teil der Betriebsvereinbarung. Also daran sieht man, dass eine Zielkontrolle durchgeführt wird aber nicht mit Bezug auf die Qualität. Wirtschaftlich gesehen ist es immer noch in den Köpfen, dass Teilzeitarbeitsplätze nicht so wirtschaftlich sind und nicht dieselbe Effizienz haben. Auch bei den Telearbeitsplätzen ist es auch nicht so toll, da habe ich keine Kontrolle. Das ist nur ein Wunschgedanke des Vaters, dass hier alles gleich ist. Aber aus der Sicht meiner personalbewussten, familienbewussten Personalpolitik dann ist es nur zur Kontrolle zunächst nur für meinen Job: Jetzt kommen die Frauen früher aus der Babypause zurück, es erhöht sich der Frauenanteil auch in den Führungspositionen, also es zeigt sich, dass der Vereinbarkeitsgedanke mehr unterstützt wird. Also das kann man so unter dem Begriff von Zielkontrolle sehen.

\int1-26#Schobert: Wie ist denn dass mit den Frauen oder Eltern, die Erziehungsarbeit leisten und früher wieder zurück kommen, hängt das nur an den Maßnahmen oder liegt es heutzutage auch an wirtschaftlichen Gründen, dass die Frauen arbeiten „müssen“?

\int1-27#Interviewte: Wenn man jetzt mal einen Erfahrungswert setzt, wir haben hauptsächlich wirtschaftliche Gründe, wenn man sich die Tarifgruppen 3, 4, 5 bewegen, die haben die Double Income No Kids sich ihr Eigentumshäuslein gekauft und können das nicht einfach finanzieren, wenn nur noch einer arbeiten geht. Also kommt die Frau relativ schnell wieder. Das ist sehr häufig so. Das zweite ist, dass wir Akademiker haben, die gerne schnell wieder in den Beruf zurückkehren wollen. Wir haben hier Gruppenleiterinnen mit 30 Stunden - auch Akademikerinnen -, die sehr schnell wieder kommen, weil sie bleiben wollen. Wir haben eine, die ist nach 10 Monaten wieder gekommen, wir haben eine, die ist nach 7 Monaten wieder gekommen. Zwar reduziert in den Stunden, wie vereinbart aber schnell wieder zurückgekommen. Wir haben natürlich noch keine Abteilungsleiterin mit dieser Geschichte, aber wir haben die eine, die sehr schnell wieder zurückgekommen ist und heute einen Abteilungsleiterposten hat auf 30 Stunden reduziert. Das hängt mit dem Inhalt der Arbeit und mit meinem eigenen Bedürfnis wie ich mich definiere als Arbeitskraft in einem Unternehmen oder welche Position ich in einem Unternehmen habe. Und wenn die Struktur und die Kultur so ist, dass wenn ich eine Führungskraft sein möchte auf der zweiten Führungsebene, muss ich mindestens 30 Stunden machen, und ich kann nicht 3 Jahre wegbleiben, sonst ist der weg. Also muss ich entsprechend agieren. Das sind diese qualifizierten Frauen. So, und dann haben wir noch sag ich mal, diejenigen, die gar nicht mehr wieder kommen, weil es wirtschaftlich nicht notwendig ist, oder die, die spät ihre Kinder gekriegt haben, und sagen, naja, dann nehme ich jetzt mal drei Jahre

Pause. Und bei unserer Betriebsvereinbarung kann ich ja einfach so lange bleiben. Das sind so die Unterschiede.

\int1-28#Interviewte: Zur Kommunikation müssen wir da zwischen interner und externer differenzieren. Intern sehen Sie hier zwei Broschüren sowie auch den Intranetauftritt, den wir haben. Da werden dann auch alle Maßnahmen, wie Ferienbetreuung oder aufgezeigt. Intern haben wir auch noch eine Hauszeitschrift. Und auf Geschäftsleitungsebene, wenn dann extern was passiert, oder wenn ich dann mal Artikel geschrieben habe oder so, dann geht das über die PR als Pressenachricht an die Geschäftsleitung. So dass die dann auch unser Standing hier mitkriegen. Das gibt ja dann auch noch mal so einen Drive, wenn die das dann auch mitkriegen, was wir hier unten so alles machen. Also, da würde ich ja mal sagen, Kommunikation ist auf jeden Fall wichtig. Ja, und natürlich was auch noch für die Kommunikation wichtig ist, sind die Netzwerke. In Düsseldorf z. B. habe ich alle Düsseldorfer Betriebe zusammen an einem Tisch, die dann die sogenannte Frauenkonferenz mitmachen. Ja und das läuft dann über die regionale Stelle Beruf und Familie, die leider jetzt geschlossen werden. Aber mit den Düsseldorfer Betrieben haben wir ja auch Projekte gemacht.

\int1-29#Schobert: Wie tauscht man sich denn da untereinander aus? Trifft man sich da einmal im Jahr?

\int1-30#Interviewte: Bei der Erfolgsfaktor Familie treffen wir uns einmal im Jahr und nehmen einen Erfahrungsaustausch vor. Bei der Beruf und Familie werden dann auch Unternehmen gefragt, ob sie Referatsbeiträge machen. Was ja auch ganz wichtig ist und was jedes Unternehmen wissen will, kommt in dieses Kosten-Nutzen-Projekt von der Beruf und Familie. Findet man auch im Internet. Wo die Frau Dr. Amsel-Becker, die ja jetzt auch Geschäftsführerin ist, da die Schnittstelle ist. Das ist jetzt so ein Projekt, das darauf zielt, einen Kosten-Nutzen-Faktor zu errechnen. Und über diese Netzwerke lernt man wieder Neues kennen und wird auch immer richtig schön informiert. Und hier ist ein kleiner Workshop, an dem ich auch noch teilnehmen werde im Sommer. Das gibt dann über die Hauszeitschrift auch wieder so einen Drive, dass es jeder mitbekommt. Und eventuell können wir hier auch in der Lokalpresse auftreten, mal schauen, was ich organisieren kann. Also über die Netzwerke kann man sich richtig gut austauschen und auch die Arbeitgebervertretungen können sich an die wenden und um Rat bitten. Darüber bekommt das Thema einen richtigen Drive. Man muss sich halt angucken, welche Kommunikation man innerhalb eines Unternehmens hat und welche Netzwerke zur Verfügung stehen auch natürlich über das Unternehmen hinaus. Das würde ich mir immer angucken.

\int1-31#Schobert: Noch mal zu der Rückkehr: die Gruppenleiter kommen leichter mit reduzierten Stunden wieder zurück, aber bei Abteilungsleitern ist es wesentlich schwieriger. Beginnt denn die Führungsebene auf der Abteilungsleiterebene oder auf der Gruppenleiterebene?

\int1-32#Interviewte: Wir hatten bisher pro Gruppenleiter immer eine Handlungsvollmacht und dann gibt es den ersten Leitungskreis. Durch die Amerikanisierung eines Großkonzerns ist jetzt aber alles ein wenig anders geworden. Es definiert ganz simpel wer welche Zuständigkeiten an den Vorstand gehen. Das heißt der Bereichsleiter - der ist auch mein Chef - ist jetzt Ebene 2, der Vorstand ist Ebene 1, weil er dann als erster Bericht erstattet an den Vorstand und die Abteilungsleiter sind Ebene 3, weil die dann alle Bericht erstatten an den Bereichsleiter. Und aus diesem Managementtyp fallen die Gruppenleiter erst einmal raus. Die sind dann jetzt nur auf der Mitarbeiterebene. Deswegen ist das zurzeit ein wenig anders.

\int1-33#[Unterbrechung Telefonat]

\int1-34#Interviewte: Förderung der Inanspruchnahme ohne Karriererisiken: da würde ich sagen nur mit Vorbehalt. Und das ist wieder abhängig von der Leitung. Es gibt ja von der Leitung her Leute, die unterstützen und entwickeln die Programme, das ist das, was von oben kommt. Aber wie es von den direkten Vorgesetzten umgesetzt wird, ist wieder eine andere Sache. Das wird dann auch schon mal sehr sehr schwierig. Da wo das problemlos funktioniert, bekommt die Frau ja auch entsprechend viel Unterstützung. Wie hier zum Beispiel die Reduzierung auf die 30 Stunden. Die kriegen es dann gewährleistet, weil die Inhalte und die Jobs das dann zulassen. Aber ich sage mal der Sensibilisierungsprozess der Führungskräfte ist eine der schwierigsten Aufgaben und das ist immer noch so. Das wird aber in einem vergleichbaren Wirtschaftsunternehmen genauso gehen. Also ich sage mal dieser Part ist sehr schwierig. Und ich

sage mal, das Argument, das hier auf der Führungsebene zählt ist der Kosten-Nutzen-Faktor, sage ich jetzt einfach mal so platt. Und hat der Vorgesetzte jetzt ein Problem, diese Stelle anderweitig zu besetzen, ist es ihm natürlich lieber, dass jemand, der diese Stelle schon mit Bravour geleistet hat und wenn der dann mit 30 Stunden wieder kommt und die Ebene auch stimmt, also nimmt er sie ja ganz glücklich wieder zurück. Ist ihm das allerdings egal und hat er noch zwei Jungs ins petto stehen, die den Job auch gut und gerne machen würden, ... natürlich - dann sieht die Situation ganz anders aus. Deshalb: Ich sehe das immer individuell. Ich kann nicht grundsätzlich sagen, wie der Erfolg am Ende aussehen wird. Da kann man nichts gegen halten. Nichtsdestotrotz bewegen wir uns dann auch wieder in Führungsaufgaben, Personalentwicklungsaufgaben, wo dann natürlich auch andere, zwischenmenschliche Prozesse eine Rolle spielen. Wenn man jetzt zum Beispiel eine alt eingesessene Führungskraft hat, da kannst Du den Mund fusselig reden. Weil man ja dann auch nicht mehr mit einem Rechtsanspruch argumentieren kann. Es ist aber dann im Ende seine Entscheidung, ob er eine Führungskraft behalten möchte oder nicht. Also, das ist so der Punkt.

\int1-35#Schobert: Wie ist es denn mit den Männern, gibt es auch einige Männer, die diese Maßnahmen annehmen?

\int1-36#Interviewte: Ja, es gibt schon welche, die in der Elternzeit reduziert sind, das sind aber keine Zahlen. Hier gibt es eher welche bei der Umwandlung der Sonderzahlungen, das nehmen ja sehr viele wahr. Und gewinnen dadurch an Freizeit. Im schönsten Fall sind es ja dann für beide bei der Sonderzahlung-Umwandlung noch mal 42 Tage zu den 30 Urlaubstagen zusätzlich dazu.

\int1-37#Schobert: So viel?

\int1-38#Interviewte: Ja, das sind fast zwei Monatsgehälter! Normal 30 Tage, also, 1,5 Monatsgehälter. Ja und bei diesen 72 Urlaubstagen, die man dann im Jahr zur Verfügung hat, natürlich in Abstimmung mit der Gruppe, dann wahrnehmen. So, dann gibt's dann die Gruppenleiter, die zwar in Düsseldorf arbeiten, ihren Wohnsitz aber in Hamburg haben. So, dann nehmen die sich eine 4-Tages-Woche. Das ist natürlich eine super Leistung in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese werden aber offiziell nicht als Teilzeitkräfte gezählt, weil der Vollzeitfaktor ja erhalten bleibt! Sie bekommen dann nur keine Sonderzulagen mehr. Aber unterm Strich mit allem, was dazu gehört, sind es einfach Vollzeitkräfte. Bundesweit sind das glaube ich 6 oder 7 Gruppenleiter, die das so machen. Und wir haben auch Väter, die in Elternzeit sind; zwar nicht komplett ruhend sondern zur reduzierten Arbeitszeit innerhalb der 15-30 Stunden. Es gibt auch welche, die diese 4-Tage-Woche gemacht haben. [Pause]

\int1-39#Interviewte: Also, ich sag mal, wenn man die Prozesse jetzt seit 3 Jahren macht und investiert hat oder so, dann ist das ein Bewusstseinsmangel, wenn man so gedankenlos ist und andere unter Druck setzt- dass es eine Selbstverständlichkeit ist. Oder Hand drauf: das kann man hier in Deutschland und im Speziellen in großen Wirtschaftsunternehmen einfach nicht erwarten. Sag ich jetzt mal. Aber der Kosten-Nutzen-Faktor wird uns dann helfen! Die Frage ist nur: Gibt's das? Denn mangels Masse und Qualität, die anderen unter Druck zu setzen, komme ich vielleicht nicht mehr zu flexiblen Arbeitszeiten. Ist halt schwierig. Weiß ich auch noch nicht, wie das denn laufen wird. Oder dass man sagt, „Hör mal, wenn dir was nicht passt, dann geh“ ist ja auch keine Lösung. Ich weiß auch noch nicht, ob der demographische Wandel der langersehnte Wandel der Frauen ist. Ein konservativer, traditionell denkender Mensch, bei dem kann ich ja nicht einfach so einen Automatismus auslösen, der ihn das alles gut finden lässt.

\int1-40#Schobert: Aber im Grunde ist doch heute auch dieser Automatismus da: Nur werden die Männer bevorzugt, weil die eben nicht diese Probleme haben.

\int1-41#Interviewte: Die Argumente der Männer werden hier aber immer lauter, dass sie nicht die Männer bevorzugen sondern die Qualität bevorzugen. Ich bin jetzt auch mal gespannt, wenn das jetzt mit dem Elterngeld anfängt nächstes Jahr, wie denn da die ersten Erfahrungen sein werden. Ich denke mal so in den mittleren Tarifgruppen und wenn der Mann noch mehr verdient, könnte ich mir durchaus vorstellen, dass der ein oder andere Mann wirtschaftlich gesehen nicht wegen 2 Monaten zuhause bleibt.

\int1-42#Schobert: Ja, ich finde auch, die haben das falsch gemacht. Die hätten nicht 12 Monate geben sollen plus 2 Monate extra für den Mann, sondern die hätten sagen sollen, „ihr kriegt 14 Monate das Geld, wenn ihr beide also 10+4 oder 12+2 Monate Euch die Erziehungsarbeit teil. Wenn das klappt, dann bekommt ihr die 14 Monate...“

\int1-43#Interviewte: Ja, erstens das und zweitens treibe ich meine Frauen wieder dazu, nicht kurzfristig wieder zu kehren, weil alle jetzt wenigstens diese 12 Monate ausnutzen werden und keiner mehr nach 6 Monaten wieder kehren wird.

\int1-44#Schobert: Ok, kommen wir mal zu den generierten Effekten: Haben Sie da irgendwelche Erhebungen gemacht oder haben Sie sowieso die Erfahrung gemacht, dass das alles zutrifft oder treffen vielleicht noch weitere zu? Also hier Personalrekrutierung, -motivation, -bindung,...

\int1-45#Interviewte: Ja, aber Rekrutierung haben wir ja zurzeit nicht... Das kann ich nicht bewerten, weiß ich nicht. Wenn wir jetzt ganz viel rekrutieren müssten, dann wäre auch mal interessant mit auf den Personalfragebogen zu erfragen, welche Gründe dazu geführt haben, sich bei uns zu bewerben. Da hat man zurzeit sicherlich nur die Azubis, aber da es bei denen noch nicht so ein starkes Thema ist, kann man hier 5000 Fragen stellen und Maßnahmen anbieten, aber das betrifft sie einfach noch nicht. Motivation: sicherlich. Aber so was sind ja immer so soft facts.

\int1-46#Schobert: Gibt es da irgendeinen Rücklauf?

\int1-47#Interviewte: Ich sage mal, ICH merke es. Ich habe da einen Rücklauf, weil die Leute froh waren, bei mir gewesen zu sein und das auch so kommunizieren. Ich merke eine persönliche Zufriedenheit insbesondere der Leute, die mich häufiger schon aufgesucht haben und die froh sind, dass sie mich hier sitzen haben. Diejenigen, denen hier ein Betreuungsplatz vermittelt wurde - also eine Kinderbetreuung, eine Ferienbetreuung, andere Ansprechpartner - natürlich sind die glücklich und sind dem Unternehmen auch sehr loyal verbunden; sie werden das Unternehmen vermutlich nicht mehr verlassen. Und dann gibt es auch eine ganze Reihe der Belegschaft, die ich kenne, die die Angebote hier sehr schätzen auch ohne dass sie direkt eine Betreuung durch uns nutzen. Das hat ja auch immer etwas mit der persönlichen Situation zu tun, inwiefern man zufrieden ist. Wenn ich in einer bestimmten persönlichen Situation bin und ich in einem Unternehmen, das mich in meiner bestimmten persönlichen Situation unterstützt und entgegenkommt, dann sind die natürlich motiviert. Ich würde glattweg behaupten, alle die auf Teilzeit sind aus familiären Gründen, die werden das Unternehmen nicht verlassen. Man müsste mal untersuchen, wie sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter gestaltet und die Korrelation zwischen Teilzeitkräften und Fluktuation aller Wirtschaftsunternehmen. So und wenn wie die Teilzeitkräfte auf Motivation und Zufriedenheit nehmen, dann ist es ja recht wahrscheinlich, dass sie das haben. Obwohl eine andere Branche -etwa der Einzelhandel - das sicherlich ganz anders sehen würde. Aber bei so Dienstleistern oder Versicherungen... es ist halt immer davon abhängig, welche Situation vorherrscht. Also und die Fehlzeiten zu reduzieren... natürlich ist das auch maßgeblich! Und gucken Sie sich doch mal an, wie der Fehlzeitenquotient aller Wirtschaftsunternehmen so durchschnittlich aussieht!

\int1-48#Schobert: Wie ist es denn mit der Kundenreaktion z. B. im direkten Kontakt mit den Mitarbeitern? Gibt es da schon mal auch negative Reaktionen?

\int1-49#Interviewte: Nein gar nicht... Ich sage mal, wir haben ja so was wie ein Call Center: Der Kunde kommt ja immer irgendwo an. Und der Kunde kriegt es ja nicht unbedingt mit, es sei denn Sie sind jetzt Betreuer von irgendeiner Firma. Aber das hängt ja dann auch davon ab, wie ich mit der Situation umgehe oder mit den Teilzeitkräften. Das ist ja letztlich abhängig von dem Gruppenkonstrukt. Es gibt ja sicherlich Kunden, die die ganze Zeit anrufen. Die müssen dann leider Gottes einen anderen Termin machen. Ist halt so. Und die Firmenkunden, die über Jahre hinweg von der Frau Müller oder dem Herrn Müller betreut wurden, aber die sind jetzt halt mal ein Tag in der Woche nicht da, naja, dann ruft er halt am Montag noch mal an. Beziehungsweise wenn jetzt das Thema mal knallt, dann geht es an den nächst Höheren oder an den Vertreter. Unsere Großkunden, die wir haben, die hier ihre betriebliche Altersvorsorge mit uns abschließen, werden sicherlich nicht diese Work-Life Balance Sache als Kriterium nehmen. Da geht es vielmehr um politische Ebenen und um Verhandlungsebenen, natürlich auch um Finanzielles. Die Kun-

den bekommen ja letztendlich davon nichts mit. Das ist eher wichtig, wenn man einen Job hat, bei dem es wichtig ist, Präsenz im Unternehmen zu zeigen, als Ansprechpartner zu fungieren. Wenn dann die Vorgesetzten ein Problem damit haben, eine Vier-Tage-Woche zu machen, na dann klar. Es geht aber auch um die interne Kundensensibilisierung.

\int1-50#Schobert: Ok, gehen wir zur nächsten Frage: Wurde die aktive Handlungsbereitschaft noch durch andere Aspekte beeinflusst als durch die Nutzenaspekte? Ist der Nutzen nur der einzige Grund, überwiegen nur die wirtschaftlichen Gründe?

\int1-51#Interviewte: Nein, also das ist insgesamt auch ein Gedanke der Frauenförderung. Das ist sicherlich auch ein Aspekt der Unternehmenskultur. Z. B. sich innerhalb der Branche als etwas Besseres aufzustellen. Hat sicherlich alles auch damit zu tun. Die Ausgangssituation ist sicherlich ist auch mit dem Faktor Demographie zu besetzen. Aber sicherlich auch - ich habe mal ein Seminar gemacht „Erfolg nur für Frauen“ und da ging es um Frauen in Führungspositionen - von daher ist es sicherlich auch ein Frauenthema. Und wenn man schon immer so ein Thema gefördert hat und sehr offen für diese Entwicklung ist, dann ist man auch eher bei einem solchen Thema dabei und bringt das weiter voran.

\int1-52#[Unterbrechung Telefonat]

\int1-53#Schobert: Aber die Handlungsbereitschaft insbesondere im Vergleich zu anderen Unternehmen, denn man weiß ja jetzt, es ist ein Nutzen da, aber viele Unternehmen agieren trotzdem nicht. Ist denn hier vielleicht die Unternehmenskultur ausschlaggebend und auch die Frauenquote oder der Wunsch, da einfach was zu verbessern?

\int1-54#Interviewte: Also der Wunsch was an der Frauenquote und auch sicher der Führungsmodell, von denen machen viele Leitende Gebrauch. Die werden ja nicht ernannt vom Vorstand, weil der kennt uns ja nicht, sondern in der Regel wirst Du ja von Deinem Vorgesetzten ernannt. Und wenn die Abteilungsleiter keine Frauen ernennen, dann kommen keine Frauen nach in die Höhe. Wenn man sich mal anguckt, wo die meisten Frauen sitzen, der Großteil sitzt in der Krankensachbearbeitung. Das sind zum Großteil alles ehemalige medizinische Assistentinnen, ich sag jetzt mal, keinen Bock mehr hatten, die Arbeitszeiten bei dem Arzt mitzumachen. Die bringen ein bisschen medizinischen Know-how und sitzen jetzt in der medizinischen Krankensachbearbeitung. So, das ist natürlich jetzt ein Klientel, das nicht in die Führungsebene kommt. Und die Frage ist, wie viel Akademiker haben wir. Denn diese sind ja eher qualifiziert in die Führungsebene zu kommen. Aber da werden leider Gottes immer nur die Jungs ausgewählt. Was man aber vielleicht noch positiv erwähnen kann sind die Assistentenposten bei dem Vorstand. Da haben wir mittlerweile 7 Frauen gehabt. Drei davon sind schwanger geworden und weg und vier haben wir noch. Und eine - da kann man mal sehen, dass das die einzige Ebene ist, wo was passiert - eine ist schwanger geworden und mit 30 Stunden wieder zurückgekehrt zum Assistentenposten. Und da ist ja doch eine erhöhte Präsenz gefordert. Da ist der Frauenanteil in Maßen gewachsen.

\int1-55#Schobert: Und die andere Dame mit den 30 Stunden die ist auch noch da?

\int1-56#Interviewte: Ja, die ist noch da. Normalerweise folgt nach dem Assistentenjob gleich der Wechsel zu einer Abteilungsleitung. Aber die meisten Frauen wollen das ja gar nicht.

\int1-57#Schobert: Und warum ist das so?

\int1-58#Interviewte: Weil sie mit den Kollegen nicht in den „Sandkasten“ wollen. Die meisten arbeiten sehr sachorientiert, was ja auch zu einer Führungsaufgabe gehört. Und oftmals kommen sie dann in so eine Situation, wo sie dann sagen „das muss ich nicht mehr haben“. Sie wollen zwar Verantwortung für einen Job haben und zwar inhaltlich wollen sie sehr sehr toll arbeiten. Aber es müssen nicht noch 20 Leute zu führen sein. Mit denen man dann auch immer wieder mehr Ärger hat. „Das brauche ich nicht“ sagen da viele. Weil man von dem Ärger auch viel mit nach Hause nimmt. Das ist auch nicht einfach. Und ich sage mal, so ist alles viel harmloser. Aber es ist auch so, wir definieren uns nicht nur über den Job. [...]

\int1-59#Interviewte:Arbeitsaufwand: Ich sage mal, wenn Sie es anständig machen wollen, dann ist das ein Vollzeitjob. Ganz klar. Bei den Nutzen-Kosten: Ja, ganz klar. Das kann man bei der Rekrutierung, bei der Fluktuation können Sie die festmachen, bei der Motivation können Sie das festmachen, bei dem Krankenstand. Das ist ja das, was ... wovon alle reden... Da sind auch viele geteilter Meinung, aber letztlich teilen wir schon auch die Meinung, dass man hier einen Nutzen-Kosten-Faktor errechnen kann. Es geht ja nur darum, welche Indikatoren zur Verfügung stehen. Die Rekrutierung, die Wiedereinarbeitungszeit, das sind alles Sachen, die man berechnen kann. Gut, aber die Kinderbetreuung, oder ein betrieblicher Kindergarten, die bringen ja trotzdem einen Nutzen für die Vereinbarkeit. Da ist ja dann auch der Kostenfaktor, dass man mal umrechnet, was die anderen Kosten sind. Wir haben durch diese Einmalzahlungen oder in der Summe durch die ganzen Maßnahmen, die wir gemacht haben, in der Summe unter Kostenaspekten gesehen mal eben 120 Mitarbeiter abgebaut. Von 300. Also handelt es sich hier um eine der sozialverträglichsten Maßnahmen, die Arbeitsplätze zu rationalisieren. Also, mit Altersteilzeit natürlich. So lange wir das noch können, und so lange das ja auch noch gewünscht wird, der Indikator letztlich ist ja auch wirtschaftsentscheidend. Das ist der Indikator. Wenn man sich die demographische Entwicklung anschaut und den zu erwartenden Fachkräftemangel, dann ist das ein Indikator dafür, dass man hier, um die Leute zu rekrutieren, ansetzen muss und Maßnahmen anbieten muss. Das sind einfach nur die Wirtschaftsentscheidungen, die man als Unternehmen treffen muss. Die betreffen dann aber die ganze Gesellschaft. Und das ist ganz einfach der Punkt. Also, für ein Wirtschaftsunternehmen sind Indikatoren nur sich mit dem Thema auseinander zu setzen, weil der Frauenanteil sehr hoch ist aber auf der Führungsebene sehr gering. Und damit dann mit dem Führungsstil dann entsprechend reagieren. Maßgaben sind aber auch zum Beispiel bei der Münchener Rück Personalabbau zu betreiben und dann aber sozialverträglich zu agieren. Und da wären wir dann bei dem Aspekt SOZIAL. Sozial also nur unter dem Aspekt der Verkürzung von Maßnahmen bei Wirtschaftsunternehmen. Das sind sozialverträgliche Entscheidungen. Aber sozial im Sinne von sozial wo man sich um die Armen, um die Gestrandeten wie auch immer annimmt, da passt der Begriff nicht. Sozialverträgliche Maßnahmen im Hinblick auf die Mitarbeiter, aber es gibt kein „soziales Verhalten“. Das hängt natürlich auch ab von der Kultur. Die Kultur kann man davon abhängig machen, was es gibt bzw. was die Betriebsvereinbarung besser macht. Das kann ich zum Beispiel festmachen, was ich an der Kommunikation noch verbessern kann. Kommunikation ist ja auch mit das Wichtigste.

\int1-60#Schobert: Aber Kommunikation ist auch Teil von sozialem Verhalten?

\int1-61#Interviewte: Ja, klar. Es gibt ja auch so was wie eine soziale Kompetenz. Auch mit der Kaffee-Bar hier unten, wo man sich treffen und austauschen kann. Es ist immer ein Kosten-Kalkulationsfaktor, der die Entscheidungen eines Wirtschaftsunternehmens begründet. Bei einem Wirtschaftsunternehmen geht es immer nur um Kosten-Nutzen. Dann gibt es natürlich auch noch unternehmerische Kulturen, die genauso notwendig ist, weil zufriedene und motivierte Mitarbeiter sind auch wichtig, wenn es um die Effizienz geht. Das ist ja auch so was wie eine Verantwortung, die das Unternehmen da trägt. Aber soziales Verhalten gibt es in dem Sinne nicht. Die betriebliche Kultur äußert sich in dem Miteinander, in dem Kommunizieren miteinander. Und die Kommunikation ist der einzige Indikator, ob denn eine betriebliche Kultur überhaupt gelebt wird. Vielleicht. Weiß ich auch noch nicht ganz genau. Sonst ist es keine Kommunikation sondern eine Information. Aber eine Kommunikation kann man nur machen, in dem Miteinander lebe. Zum Beispiel wie es bei uns Zukunftswerkstätten gibt. Wo alle abgebildet, von Frauen und Männern und Alter und Ausländer, wo einfach alle abgebildet sind. Und dann daraus ein Produkt entwickeln. Und den Markt abdecken. Kann so was ein Audit, eine Projektgruppe, die ja das Audit macht, die macht ja nicht einer alleine, sondern diese Maßnahmen werden ja diskutiert in einer Projektgruppe. Und die Projektgruppe ist ein Abbild eines Unternehmens. Da arbeiten Männer und Frauen, Teilzeitkräfte und Vollzeitkräfte, Gruppenleiter und Nicht-Gruppenleiter, Alter: alt - jung. So, das soll dann diese Projektgruppe sein. Und diese Projektgruppe ist ein Abbild des Unternehmens. Diese Projektgruppe diskutiert über diese Maßnahmen. Aus ihrer eigenen individuellen Sicht, aus Ihrer persönlichen Betroffenheit und Position, die Leitenden haben ganz anders diskutiert als die Sachbearbeiter. Aber wir haben dann einen Konsens gefunden. Das ist das wichtige! Eben dass auch eine Projektgruppe oder ein Auditprozess eine Kommunikation gewährleistet zwischen unterschiedlichen Gruppen, um für das Unternehmen Maßnahmen anzubieten. Deswegen, ich sage mal, Sie können das auch gerne mal mit einem anderen Unternehmen diskutieren oder selber mal Gedanken machen, aber es ist dieser Begriff sozial, der passt einfach

nicht darein. Wenn Sie mit einer Führungskraft reden würden oder mit dem Geschäftsführer eines Unternehmens und dann bringen Sie sozial, ...

\int1-62#Schobert: Ja, das ist ja gerade das Interessante, wie die Leute es definieren, wie sie reagieren.

\int1-63#Interviewte: Ja, also, die Momente, die man als Kosten-Nutzen-Kalkulationen definieren kann, haben wir auch. Versuchen wir auch immer zu gucken. So, Diskriminierung und Mobbing.. also..

\int1-64#Schobert: Ja, gibt es immer wieder kehrende Probleme? Gibt es Neider, gibt es immer wieder...

\int1-65#Interviewte: Ja nu, Neider gibt es immer. Nee, im Grunde stehen die Maßnahmen allen Mitarbeiter frei. Naja, wenn man diese Maßnahmen nutzt, bekommt man schon auch gewisse Reaktionen von den Kollegen. Jemand, der freitags immer frei hat und am Donnerstag schon ins Wochenende geht, macht sich nicht sooo beliebt bei den Kollegen. Es ist dann nur die Frage, wie man damit umgeht. Aber das ist doch menschlich.

\int1-66#Schobert: Ja, wie geht man dann damit um?

\int1-67#Interviewte: Das hängt auch davon ab, wie die Leute individuell damit umgehen. Aber das Unternehmen an sich geht erst damit um, wenn es zu einem Eklat kommt. Denn wo kein Täter ist, ist auch keine Klage. Sonst würde es in die Gremien gehen. Aber in den drei Jahren, wo ich das hier mache, gibt es vielleicht drei Fälle. Vielleicht gibt es aber auch mehr.. Das ist halt wieder schwierig zu bewerten. Es gibt natürlich immer Neider oder es gibt immer jemanden, der rumstänkert. Es ist auch eine Frage, wie die Abteilung damit umgeht. Aber man kann auch nicht jeden über den gleichen Kamm scheren so nach dem Motto: Wenn der das hat, dann hätte ich das auch gerne.

\int1-68#Schobert: Gibt es oder gab es Konflikte bei der Einführung, die immer wieder aufgetaucht sind, an denen der Erfolg immer wieder gehapert hatte?

\int1-69#Interviewte: Es fängt an bei der Akzeptanz. Die Akzeptanz war da und dann ist es schon die halbe Miete. Das müssen auf der einen Seite die Arbeitnehmervertretungen und auf der anderen Seite die Personaler, dann kommt es nicht zu Konflikten innerhalb der Belegschaft. Wenn der Betriebsrat mit im Boot ist, dann kommt auch kein NEIN aus der Belegschaft. Und wenn der Vorstand mit im Boot ist, dann kommt es auch nicht zu großen Konflikten mit den darunter liegenden Führungsebene. Die Konflikte ergeben sich bei der Umsetzung. Im „Mach mal“, Mach mal. Die Konflikte entstehen sicherlich nicht bei dem Angebot der Umwandlung von Sonderzahlungen. Zu den Führungsaufgaben gehört es eben auch halt, derartige Konflikte abzuwenden. Dafür gibt es ja auch so genannte Führungsseminare, bei denen man Sozialkompetenz erlernt.

\int1-70#Schobert: Die interne Kommunikation erfolgt durch die Betriebszeitung, durch das Internet und derartige Broschüren... Sind denn jetzt Ihre Erwartungen erfüllt oder ...

\int1-71#Interviewte: Ich sage mal, der Frauenanteil 4,6% der muss immer noch erhöht werden, die Akzeptanz bei den Führungskräften bzw. die Sensibilisierung der Führungskräfte ist auch noch ausbaufähig. Das hat auch nichts mit Alter zu tun, es ist keine Generationenfrage: Ich habe genauso den jungen BWLer, der genauso kotzbrockig ist wie ein alt eingesessener traditionell denkende Mitarbeiter. Das hat was mit Einstellung zu tun, das hat was mit der eigenen Erfahrung auch zu tun. Da gibt es viele Beweggründe für ein Rollenverständnis. [...] Meine Erwartungen sind dann erfüllt, wie heißt es noch mal so schön: wenn die erste unqualifizierte Frau im Chefsessel sitzt!?! Es ist für mich völlig selbstverständlich, dass eine Frau Führungskraft sein kann, auch wenn sie ein Kind hat. So, das hier haben wir aber auch eigentlich alles im Internet drin..

\int1-72#Schobert: Ja, steht das da alles? Dann haben wir ja nur noch den standardisierten Fragebogen. Dann gehen wir den doch mal noch durch.

## (2) Interviewte Unternehmen 2

\int2-1#Interviewte: Ja, das Unternehmen ist wirklich ein kleines Unternehmen mit nur 20, ähm, 21 Mitarbeitern. Seit ca. drei Jahren sind wir auf dem Markt und verfügen deshalb noch nicht über diesen Umsatz wie Siemens oder andere Unternehmen. Wir sind Entwickler von einem Porenbrenner. Ein Porenbrenner, bei dem die Flamme gebündelt wird dadurch sehr regulierbar ist und konstant verbrennt, einen höheren Hitzewert erreicht. Er verbrennt Bio-Gas-Öl, und dadurch natürlich auch sehr ökologisch ist. Wir versuchen es auch noch ökonomisch zu machen, indem noch höhere Brennwerte erzielt werden können. Das Ganze ist für industrielle Anwendungen in erster Linie, könnte aber irgendwann auch mal im Haushalt von großen Familienhäusern eingesetzt werden. Zurzeit wird es in der Glasindustrie eingesetzt, um Glas konstant auf der gleichen Temperatur zu schmelzen. Das ist wichtig, damit es nicht zu Klümpchen kommt oder so. Für diese Idee haben wir hier Investoren gefunden über einige Wechsel im Namen und im Standort sind wir dann seit 2003 eingetragen. Unsere Geldgeber sind Investoren, die natürlich auch an weiteren Anwendungen interessiert sind. Das ist so das eine. Wir haben 2004 einen Preis, einen Gründerpreis erhalten für das Unternehmen und dann noch den Bayerischen Innovationspreis für unser Produkt. Und wir sind kontinuierlich gewachsen. Wir haben angefangen mit 7 Leuten, jetzt sind wir bei 21. Und man ist auch noch dabei, zusätzliche Mitarbeiter zu gewinnen. Die Mitarbeiter, die wir haben, sind alle Fachkräfte uns sehr detailliert ausgebildet. Außerdem sollen sie noch 2-3 weitere Kompetenzen haben sei es, dass sie sich durch ökonomisches Gespür ausweisen oder entwickeln, dass man auch weiß, was ist ökonomisch sinnvoll und machbar. Deshalb suchen wir Leute, die mitdenken, die auch Inhalte mittragen können, die sich als Teil der ganzen Unternehmung sehen. Und um diese hoch ausgebildeten und motivierten Mitarbeiter nicht nur zu bekommen sondern auch zu halten, müssen wir ein bisschen mehr tun als vielleicht ein anderes kleines Unternehmen, das schon sehr etabliert ist. Also auch hier ist jetzt nicht unbedingt der Standort weltweit, an den man unbedingt sofort hinget, es gibt andere, interessantere Standorte sicherlich. Und das ist auch der Grund, warum wir unseren Ingenieuren und unseren Ingenieurinnen etwas mehr bieten als andere. Die Idee basiert darauf, dass beide Geschäftsführer drei Kinder haben, wobei bei beiden Geschäftsführern die Frauen auch berufstätig sind. Und wenn dann der Beruf des Mannes zum Hemmnis für die Frau werden muss und die dann zurück stecken muss, muss ich irgendwie einen Mittelweg finden, Kinder und Familie mit diesem Berufsleben zu vereinbaren. Das hat eigentlich auch von Anfang an das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander bestimmt. Also, es war ja nicht so, dass es von Anfang an einen konzeptionellen Ansatz gab für dieses Thema, es war nur klar, dass uns das Thema Kinder wichtig war. Also, da, wo es zuhause zu Problemen gekommen ist, also, wenn mal ein Kind krank geworden ist oder wenn mal die Betreuung ausgefallen ist, dann waren immer auch schon mal Kinder mit im Büro. Das war schon lange so, also von Anfang an ist das so. Erst im letzten Jahr haben wir dann ein Konzept für die Kinderfreundlichkeit, für die Familienfreundlichkeit entwickelt. Das machen wir in vielen kleinen Einzelmaßnahmen, die aber alle nicht so viel kosten dürfen, weil das Unternehmen ja über seine Geldgeber klare Vorschriften hat, wie die Gelder zu verwenden sind und zum anderen ist auch gar nicht so viel da, dass wir jetzt einen Kindergarten einrichten könnten oder so. Was wir also machen ist ein Kalender, in dem jeder seine Kindergeburtstage einträgt und weitere Familienfeste, Einschulung, Kommunion oder dergleichen, dann gibt es auch schon mal einen freien Tag für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, und das stärkt automatisch die Recht der Mitarbeiter. Man kann dann kommen oder man kann zuhause arbeiten. Dann machen wir einmal im Jahr mindestens ein Familien- und Kinderfest.

\int2-2#Schobert: Und dann wird ein Mitarbeiter abgestellt, wenn man jemand sein Kind mitbringt?

\int2-3#Interviewte: Ja, so ist es. Jeder ist mal dran und widmet sich dann auch mal diesem Kind. Wir haben auch zwei ältere Mitarbeiter aus dem Handwerkerbereich, die wir eingestellt haben, weil wir handwerkliches Know-how gesucht haben und erfahrene Mitarbeiter suchten, die schon viel Berufserfahrung gemacht haben, als wir die Entwickler, die ja häufig doch aus der theoriegelasteten Hochschule in den Beruf einsteigen. Unsere Mitarbeiter sind ja auch der Grund, warum wir das Thema immer wieder nach außen führen. Und wir versuchen auch unseren neuen Mitarbeiter von Anfang an glaubhaft zu machen, dass wir sowohl an ihnen als auch an ihrer Familie interessiert sind. Es ist ja nicht nur ein Anhängsel vom Mitarbeiter zu betrachten: Es fängt ja bei der Suche nach Betreuungsangeboten in dieser Region an, ich stehe immer wieder in Kontakt mit der Tagesmutterbörse, die vermitteln Tages-



mütter, bilden diese auch aus. Mit denen stehen wir in ganz engem Kontakt. Auch mit der Stadt stehen wir in engem Kontakt bei der Suche nach Kindergartenplätzen. Dann... was gibt es denn noch konkret? Dann gibt es also noch diese Notlösungen an den Tagen, an denen die Kinderbetreuung zusammen gebrochen ist. Die Kinder können jederzeit zu uns kommen, sie sind immer willkommen, wir haben eine Spielecke und eine Mitarbeiterin, die zum Beispiel sofort einspringt, wenn die Kinder Betreuung gebrauchen. Sie kann also jederzeit die Arbeit unterbrechen und den Arbeitsplatz verlassen, wenn die Kinder sie brauchen, zum Beispiel bei den Hausaufgaben machen. Das kommt nicht so selten vor. Es sind immer mal wieder Fälle, die mit im Unternehmen sind, aber dafür steht das Unternehmen ja auch ein.

\int2-4#Schobert: Ist das dann auch eine Entwicklungs-Ingenieurin, die sich der Kinder annimmt, oder ist es eine Assistenz?

\int2-5#Interviewte: Nein, sie ist auch vom technischen Personal sitzt am Computer und betreut das CAD, entwickelt also die Formen für diesen Brenner.

\int2-6#Schobert: Ja, immer wieder wenn man darüber diskutiert kommt ja die Frage auf, man verliere ja so viel an Effektivität und die Leute könnten nicht ihre Projekte zu Ende bringen. Wie ist das denn bei Ihnen, wenn die Dame 2 Stunden zu den Kindern geht und besteht dann ein enormer Termindruck, dass das dann nachgearbeitet wird oder wie organisieren Sie sich da?

\int2-7#Interviewte: Also grundsätzlich erfassen wir natürlich die Stunden von den Mitarbeitern in einem Stundenerfassungssystem. Und es gibt dann für diese zwei Stunden zum Beispiel Kinderbetreuungszeit angerechnet. Und mit dem Termindruck ist es nicht so stark, selbstverständlich muss das alles irgendwann mal fertig sein, doch wird das auch gemacht, es muss dann nicht jetzt sofort sein. Es ist ihre Aufgabe, auch für die Kinder da zu sein und in diesem Falle wird ganz einfach die Zeit als Kinderbetreuungszeit angeschrieben, das ist ganz klar. Aber darüber hinaus haben wir noch am dem Girls' day teilgenommen, der ja dafür ist, Frauen und Mädchen näher an die technischen Berufe heranzuführen. Und da ist es natürlich selbstverständlich, dass wir als Ingenieurbüro auch daran teilnehmen. Da haben wir beispielsweise 1,5 Tage und insgesamt drei Mitarbeiter gebraucht an Vorbereitung und Planung der Maßnahmen. Aber wir engagieren uns in dem Bereich, weil wir wollen, dass besonders mehr Frauen Ingenieur werden. Wir haben einfach zu wenig davon. Und um das durchsetzen zu können, müssen wir uns eben auch mal engagieren, wenn es in so einer Frühphase wie hier in der Schule zu Kontakt mit dem Beruf kommen kann. Dann... was haben wir noch gemacht? Ach ja, interessant ist auch, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern keine anderen Ausfallzeiten haben als unsere Mitarbeiter ohne Kinder. Im Grunde kommt es aber auch immer wieder zu vielen Unwägbarkeiten bei unserer Arbeit, weil wir mit der Entwicklung manchmal auch Fehler auszubügeln haben und dann wieder etwas ändern und verbessern müssen. So kann es sein, dass unsere Arbeit manchmal recht unplanbar ist. Unsere Testanlage, in der der Brenner drinnen sitzt, haben wir permanent laufen, so testen wir die Belastbarkeitsspitzen bei dauernder Produktion. Bei uns laufen diese Brenner unter Vollast, d. h. sie werden permanent und unter Vollast betrieben, wie es in der Realität nur bei wenigen Anwendungen der Fall ist. Dabei produzieren wir eine Unmenge von Hitze, was natürlich jetzt im Sommer ganz besonders unangenehm ist. [...]

\int2-8#Schobert: Sind denn jetzt die Leute, die bei Ihnen arbeiten, so eine Art -ich sag mal überspitzt- Weltverbesserer und für sich die Welt ein Stück besser machen wollen und anderen helfen wollen? Sind die Mitarbeiter so geprägt oder sind sie komplett gemischt und durcheinander gewürfelt?

\int2-9#Interviewte: Es ist ja so, dass dieses soziale Selbstverständnis auf jeden Fall dabei ist. Das ist insbesondere in der Führungsebene stark ausgeprägt. Aber als Weltverbesserer würde ich sie jetzt nicht bezeichnen, dann würde ich mich falsch verstanden fühlen. Es ist einfach so, dass sie keine betrieblichen „Hard-core“ Ökonomen sind sondern eigentlich der eine, Dr. Volkert, Geschäftsleiter, der die Entwicklung macht, kommt aus den Ingenieurwissenschaften, und der CFO, der Finanzchef ist eigentlich Soziologe. Aber er ist immer dabei viele, viele Punkte zu berücksichtigen und dabei auch die ökonomischen Gesichtspunkte einzugestehen Aber es ist auch möglich, erst einmal wo anders zu schauen und dann noch mal alles durchzurechnen. Ja, und das hat einfach auch gewirkt, muss man

sagen, erst einmal auf viele Ansichten, Studien und Fachgebiete zurück zu gucken und abzuwägen, ob es möglich ist.

\int2-10#Schobert: Das geht ja ein bisschen in die Richtung von Frage 5: wurde die aktive Handlungsbereitschaft noch von anderen Faktoren beeinflusst als von den Nutzenaspekten. Also, das ist ja dann schon ein Stück weit Unternehmenskultur und Einstellung und ein Stück weit persönliche Betroffenheit, wie Sie vorhin erzählt haben. Glauben Sie, ist das eine der Hauptgründe, dass manche Unternehmen das umsetzen und sich über die ganzen Maßnahmen überhaupt Gedanken machen und manche nicht? Weil es machen ja auch so viele nicht... Es sind ja im Grunde genommen nur die wenigsten, die diese Maßnahmen umsetzen und es auch gleichzeitig leben, obwohl ja heutzutage in den Medien oder auch in der Literatur immer wieder die Vorteile aufgezeigt werden.

\int2-11#Interviewte: Ja, wenn nicht schon irgendeine Person sensibel ist für dieses Thema ist, dann erfolgt sicherlich keine Überprüfung der eigenen Handlungen, ob die möglicherweise nicht ganz optimal sind für meine Mitarbeiter oder für das Unternehmen bei der Rekrutierung. Bei der Rekrutierung ist es ja auf einmal ein ganz großes Thema, um bestimmte Fachleute schon einmal zu bekommen. Die kommen ja nicht unbedingt nach Deutschland und in die Provinz. Das ist einfach noch nicht klar geworden in diesen großen Unternehmen, aber wo es auffällt, dass man die Leute, die man sich wünscht, nicht bekommt, da ist die Bereitschaft zum sozialen Handeln im Hinblick auf den Menschen und die Mitarbeiter ist dagegen schon stark vorhanden. Siemens zum Beispiel ist ein Paradebeispiel dafür, dass für so ein weltweit agierendes Unternehmen schon seit längerem die Familie einfach eine Privatsache ist. Aber wir beobachten schon seit längerem, dass sich hier was tut und diejenigen, die sich attraktiver positionieren müssen/wollen, sich auch engagieren. Von den kleineren wissen wir, dass sie oftmals jedoch nicht die Zeit und die Kraft haben, sich nebenbei auch noch mit Sozialfragen zu beschäftigen. Wir haben bisher ein sehr erfolgreiches Produkt auf den Markt gebracht und haben mit den richtigen Leuten kooperiert, dass wir uns am Markt jetzt schon auch behaupten können. Das ist jedoch nicht die Regel eines kleinen Unternehmens, mit einer etwas chaotischen Geschäftsführung in der Hoffnung, das Morgen zu erleben. Und oftmals hat man als Unternehmensführer ja über seine Geschäftsgedanken auch gar keine Möglichkeit mehr, sich über andere Sachen einen Kopf zu machen und sich um den Menschen Mitarbeiter kümmern. Oder vielleicht ist es auch in anderen Bereichen so, dass da andere Typen Menschen angezogen sind. Entwickler in Computernähe sind bei uns natürlich völlig fehl am Platz. Die sich mit ihrem Produkt und ihrem Unternehmen so weit identifiziert, dass sie eigentlich überhaupt gar kein Familienleben mehr haben oder hatten. So der typische 53-jährige Single, der gerne den ganzen Tag im Büro verbringt und arbeitet, der sich nicht für seine Kollegen interessiert... ist bei uns im Unternehmen natürlich überhaupt nicht gefragt, die nicht einmal über den Tellerrand gucken. Aber auch mit den Ingenieuren ist das so eine Sache: Das was die verlangen können wir nicht bieten und das was wir verlangen können die nicht bieten.

\int2-12#Schobert: Haben Sie denn mit den Konzept auch international Erfolg, dass also Ihre Mitarbeiter aus allen Herren Ländern kommen oder ist das noch eine Vision?

\int2-13#Interviewte: Wir haben eine baltische Entwicklungsingenieurin, wir haben einen türkischen Entwicklungsingenieur, wir haben Jahrespraktikanten und Halbjahrespraktikanten und da versuchen wir auch an die internationalen Studenten ranzukommen.

\int2-14#Schobert: Ok. Wir hatten ja auch schon ein bisschen über die Effekte von Work-Life Balance gesprochen. Also, da haben wir ja zur Personalsituation: Rekrutierung und Motivation waren ja ganz hoch, Unternehmensbild und Mitarbeiterzufriedenheit. Eigentlich haben Sie das alles ja schon gesagt. Wie ist es denn mit der anderen Seite: Kamen irgendwelche Reaktionen von Seiten der Kunden oder Konkurrenten vielleicht auch, die da Reaktionen -vielleicht auch negative- zeigen?

\int2-15#Interviewte: Also, konkret negativ nicht, also zumindest gibt es noch keine Konkurrenten, die dazu was sagen...

\int2-16#Schobert: Ja und die Kunden? Reagieren die denn, wenn jetzt beispielsweise ein Mitarbeiter einen freien Tag hat? Oder wenn die Kinder krank sind? Oder wird es dann per Rufumleitung zu denen nach Hause gestellt?

\int2-17#Interviewte: Also, wenn es nicht anders geht, weil wir gerade in Verhandlungsprozessen sind oder so, dann wird es auch nach Hause umgeleitet, aber nur im äußersten Notfall. Aber natürlich, die in der Führungsebene, die sind immer erreichbar, die sind aber auch so gut wie nie hier, also die müssen immer erreichbar sein. Da würde man dann schon auch zuhause anrufen, wenn es um was Dringendes geht. Es sind aber immer zwei da, die dafür zuständig sind, den Brenner abzufragen. Das machen sie normalerweise über Handy also mit SMS. Da werden dann Daten von dem Brenner auf das eigene Handy übertragen. Und wenn es sich zeigt, dass die Datenabweichung zu groß ist, dann müssen sie zurück an den Laborstand und müssen gucken, was denn da los ist. Ja, früher musste man die ganze Zeit daneben stehen und heute geht es natürlich durch die technologischen Entwicklungen wesentlich schneller und einfacher.

\int2-18#Schobert: Wie oft kommt dann so eine Nachricht?

\int2-19#Interviewte: Das kommt darauf an, welches Intervall man da eingestellt hat. Aber für die Meldung, in welcher Bandbreite sich das Gerät bewegt kommt stündlich die Meldung.

\int2-20#Schobert: Wie ist es denn mit Zielen? Wurden da irgendwelche Ziele definiert, die man erreichen will zu bestimmten Zeiten?

\int2-21#Interviewte: [...] Im letzten Sommer ist es dann soweit gewesen, dass wir festgestellt haben, dass wir zwar ein sehr familienfreundliches Unternehmen sind, das aber noch nie so nach außen getragen haben und auch noch nie so klar gemacht haben, was denn jetzt bei uns so familienfreundlich ist. Dann habe ich mich hingesetzt und habe aufgeschrieben, was uns denn so alles auszeichnet. Und dadurch, dass in der Geschäftsleitung ja schon 6 Kinder vorhanden sind, ... bei dem Dr. Volker zum Beispiel ist die Frau Hebamme. Und da wird das Thema Kinder bei denen auch schon ganz anders behandelt. Trotz der drei Kinder ist sie zum Beispiel immer voll im Einsatz. Deshalb wird bei denen das Thema Familien auch ganz anders bewertet. Aber trotzdem, ich habe dann mich hin gesetzt und ausgearbeitet, was wir alles anbieten und was es denn ausmacht, ein familienfreundliches Unternehmen zu sein, was das auch für die Rendite bedeutet. Dann hat der OB die Stadt als familienfreundlichste Stadt präsentiert. Und dann dachten wir, wenn die so familienfreundlich sind, und das nach außen vertreten, dann können wir das auch. Und so haben wir dann alle Maßnahmen mal gebündelt und aufgelistet. Und die Spielecke ist jetzt wirklich fest integriert. Und dann haben wir alle mal zusammen überlegt, was können wir leisten, was ist finanziell tragbar, wann werden die nächsten Babys geboren von den Mitarbeiter? Dann haben wir ein sogenanntes Windelgeld eingeführt. Das soll dann so eine Art Willkommensgruß sein an die neuen Kinder. Ja, dann haben wir das der Familienministerin vorgestellt vom Bund der Frau von der Leyen und dann hat sie das auf ihre Homepage mit aufgenommen, weil sie das so toll fand, das ein kleines Unternehmen, ein start-up da...

\int2-22#Schobert: Sind Sie dann einfach mit ihr in den Kontakt getreten oder gab es da irgendwie Verbindungen zu ihr?

\int2-23#Interviewte: Nein, sie haben einen Aufruf ins Internet gestellt, dass sich Unternehmen familienfreundlicher verhalten sollen. Auf diesen Aufruf hin haben wir reagiert und uns vorgestellt und das war dann ab Herbst, dass wir auch den Webseiten dann auch vertreten waren. [...] Wir engagieren uns auch für das Bündnis für Familie. Wir machen es auch für andere Initiativen, immer wenn es um das Thema geht, engagieren wir uns, wo es geht. Wir versuchen auch bei Wettbewerben teilzunehmen, wann immer es geht. Wir halten unsere Homepage immer aktuell. Aber davon würde jetzt mein Arbeitstag auch nicht erfüllt sein. Wir hatten auch vor einigen Wochen wieder eine Aktion für die ganze Familie. Da haben wir dann eine Großleinwand aufgebaut und haben gemeinsam alle zusammen die Spiele der WM verfolgt und das mit einem Familienfest verbunden.

\int2-24#Schobert: Schön, das hört sich sehr spaßig an. Das kam bestimmt gut an. Sie haben ja auch schon erwähnt, dass die Kinderlosen im Unternehmen ja keine Nachteile erfahren sollen. Wie sieht das denn aus, wenn diese zwischendurch auch mal einen Tag frei nehmen wollen, wie die anderen bei den Kindergeburtstagen zum Beispiel? Wird das gar nicht thematisiert, ist das dann ganz einfach so?

\int2-25#Interviewte: Nein, diskriminiert fühlt sich da keiner. Natürlich nimmt sich da jeder mal zwischendurch auch einen Tag frei, aber nicht, weil der eine gestern den Kindergeburtstag gefeiert hat, dann nimmt der andere anschließend auch einfach frei. Also, es ist kein Wettbewerb. Aber natürlich kann man sich jederzeit einen Tag freinehmen.

\int2-26#Schobert: Ok, dann muss ich jetzt mal abchecken. Ja, das haben wir ja auch schon. Die Voraussetzungen haben wir im Grunde ja auch schon, die den Erfolg maßgeblich beeinflussen. Die Maßnahmen sind wir ja auch schon alle durch gegangen. Dann möchte ich gerne zur ersten Frage kommen: Sie als Expertin auf diesem Gebiet und die sich am meisten im Unternehmen mit Work-Life Balance beschäftigt: Wie definieren Sie Work-Life Balance? Was gehört für Sie alles mit dazu?

\int2-27#Interviewte: Das habe ich mich vorhin auch schon gefragt, als ich diese Frage gesehen habe. Also, viele sehen immer Work-Life Balance als Familienthema. Also, Work-Life Balance = Familie, so ungefähr. Aber das ist nur ein Teil davon. Work-Life Balance ist ja noch viel weiter zu fassen. Es geht natürlich auch um Familien aber auch um den Menschen selber. Wir sehen zum Beispiel den Menschen als Ganzes und beachten auch immer, wie der Mensch sich den Tag gestaltet. Das ist einfach von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterschiedlich. Das ist für jeden Einzelnen ein Thema, das kann man nicht vorgeben. Aber insgesamt bedeutet es für uns, die Wahrnehmung des ganzen Mitarbeiters. Und zwar auch die Art, wie er mit seinen eigenen Ressourcen umgeht. Wenn es um einen Familienmenschen geht, dann ist er auch ein Familienmensch, auch für uns. Und wenn es ein Mensch ist, der jeden Tag viele viele Stunden nur arbeitet, dann ist die Frage, ob die Situation zuhause nicht stimmt, aber das würde sich ja dann auch wieder auf seine Arbeit auswirken. Vielleicht ist man dann zu sehr gebunden an die Problematik, die zuhause besteht, und das hat dann natürlich auch Einfluss auf die Arbeit. Wir haben beispielsweise eine Mitarbeiterin, die ist nicht nur Mutter, sondern kümmert sich auch noch um ihre eigene Mutter. Und da ist es dann auch selbstverständlich, dass sie manchmal auch mal spontan weg muss, weil ein Notfall dazwischen gekommen ist. Und das passiert hier und da einfach mal wieder, weil es zwischendurch einfach mal Schwierigkeiten gibt.

\int2-28#Schobert: Und wie ist bei Ihnen dieser kollegiale Zusammenhalt denn im Unternehmen? Ist das auch ein Teil der Work-Life Balance? Denn wenn so eine Art Mobbing unter den Kollegen bestehen würde, ist das etwas, das die Work-Life Balance beeinträchtigt von der einen oder der anderen Person? Oder ist das für Sie ein ganz anderes Thema?

\int2-29#Interviewte: Nein, da geht es natürlich auch wieder um den Menschen. Der Gemobbte ist in diesem Zusammenhang ja ein Mensch, der ein Problem fühlt in der Gegenwart seiner Kollegen, die das machen. Aber dafür ist unser Unternehmen einfach zu klein, also mit 21 Leuten, ist Kollegialität einfach noch möglich. Dann gibt es ja auch zwischendurch so kleine Gruppen, wenn man die Kollegen zusammennimmt, also zum Beispiel die Techniker, das sind dann ja auch nur 4-5 Menschen. Und wie sich die 4-5 untereinander verstehen, das regeln die selber schon. Die halten alle sehr schön zusammen.

\int2-30#Schobert: Ja, sehr gut, dass es da keine Probleme gibt. Damit bin ich jetzt auch am Schluss angelangt. Ich bedanke mich recht herzlich bei Ihnen.

**(3) Interviewte Unternehmen 3**

\int3-1#Interviewte: Frau Schobert, ich grüße Sie.

\int3-2#Schobert: Hallo, Herr Interviewte, ich grüße Sie auch.

\int3-3#Interviewte: Jetzt können wir gleich loslegen.

\int3-4#Schobert: Ok. Ich freu mich sehr, dass Sie sich Zeit nehmen für mich. Also vor allen Dingen bin ich ja auch begeistert von Ihrem Einsatz und Bemühen, dass Sie so viele tolle Maßnahmen umgesetzt haben.

\int3-5#Interviewte: Nur noch mal ganz kurz: Meine Mitarbeiterin dabei ist, da kann ich mich besser konzentrieren, wissen Sie, ...aber ist egal: Machen Sie mal.

\int3-6#Schobert: OK. Also, was man zum einen sieht, Sie sind doch unter den Top 38 – Unternehmen bei dem Erfolgsfaktor Familie...

\int3-7#Interviewte: 30

\int3-8#Schobert: Ja, wie ist denn das? Hat das bei Ihnen was ausgewirkt, irgendwie? Jetzt bei Ihnen im Unternehmen oder bei Ihnen persönlich oder dass das Projekt irgendwie besonders motiviert hat

\int3-9#Interviewte: Eindeutig Ja. Jetzt mal ganz kurz zur Vorgeschichte: Es war auch eher Zufall, dass wir an diesem Bundeswettbewerb mitgemacht haben. Ein Freund von mir rief an und meinte, dass wir - im Manager Magazin stand ein Artikel drin, über diese Bundesfamilienministerin damals war es noch die Schmidt, Bundesfamilienministerin-und meinte „Macht doch einfach mal mit“. Und dann haben wir da mitgemacht. Und dann gehörten wir zu den Top 30. Und das Schöne war einfach: Als ein Preis, den wir bekommen haben, weil wir -also alle 30 Unternehmen haben das gekriegt- konnten die sich kostenlos auditieren lassen. Und das haben wir dann gemacht, also wir haben einen ganz normalen Audit-Prozess durchlaufen. So ein riesen Workshop dann gemacht, mit vielen Mitarbeitern.... Da kamen dann natürlich viele Leute um zu erfahren, was an familienfreundliche Maßnahmen bei uns umgesetzt wird. Das heißt, überwiegend kamen die Fragen von den Mitarbeitern, aber auch vom Vorstand, wenn ich an die Arbeitszeitflexibilisierung denke. Ja, und das war dann natürlich sehr erfolgreich, das heißt, das war ja Ihre Ausgangsfrage. Dieser Bundeswettbewerb hat sehr sehr viel bewirkt. Im Nachhinein auch der Auditierungsprozess. Das war vor einem Jahr, und in diesem Jahr oder im Rahmen dieses Auditierungsprozesses muss ja jeder -das werden Sie vielleicht wissen- muss ja jedes Unternehmen sich ganz bestimmte Ziele setzen für die nächsten drei Jahre und sie müssen natürlich sehr gut planen und Zielkontrolle durchführen. Sie müssen jedes Jahr unaufgefordert einen Bericht einreichen an den Audit-Rat. Und das haben wir jetzt gemacht, vor 4 Wochen das erste Mal.

\int3-10#Schobert: Ja und, sind Sie zufrieden?

\int3-11#Interviewte: Ja, im Rahmen des letzten Jahres, was wir so gemacht und umgesetzt haben sehr. Vom Gefühl her, so pi mal Daumen, würde ich sagen, haben wir vielleicht schon 60-70 % der Dinge erfüllt. Und haben noch zwei Jahre Zeit.

\int3-12#Schobert: Ja, das ist toll. Also da bin ich wirklich begeistert. Naja super, dann. Ich habe Ihnen doch den Interviewleitfaden schon zugemailt. Fangen wir mal an mit der ersten Frage: Wie definieren Sie persönlich als Beauftragter bei diesem Unternehmen Work-Life Balance? Was ist das alles für Sie?

\int3-13#Interviewte: Also ich habe jetzt Ihre Stichworte vorliegen, hab eigentlich alles abgehakt, das sind private Dinge, aber auch soziale...auch gesundheitliche, wenn ich bedenke, dass wir ja beispielsweise eine Kooperation mit einem Service haben. Oder wir bieten Massagen, in der Nähe des Arbeitsplatzes für die Mitarbeiter und auch für die Familienangehörigen. Monetäre spielen eine Rolle, denken Sie an Sonderkonditionen und auch hier Restaurants, Freizeiteinrichtungen für die Mitarbeiter und Familien. Ich hab

eigentlich jetzt so das alles unterstrichen beziehungsweise abgehakt, was Sie mir hier gedruckt hatten. Ist schon sehr sehr umfassend sowohl in meinen Augen als auch Sicht der Firma.

\int3-14#Schobert: Ja, OK. Wo spielen kollegiale Dinge, also wie jetzt zum Beispiel das Verhältnis unter den Kollegen ist: ob sie sich gut verstehen oder ob da vielleicht Mobbing oder irgendwie so negative Verhältnisse herrschen auch eine Rolle?

\int3-15#Interviewte: Im Rahmen des Audit geht es auch um die Kommunikation der Führungskräfte mit den Mitarbeitern, insbesondere in Bezug auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Also gerade kollegiale Dinge, gerade in Bezug auf Mitarbeiter und Führungskräfte spielt eine ganz wesentliche Rolle.

\int3-16#Schobert: Ja ok, gut. Wunderbar, dann hake ich das mal ab. Ich habe jetzt hier schon einige Informationen über Ihre Maßnahmen, die Sie anbieten. Aber ich möchte Sie trotzdem mal bitten, mal kurz mit mir durchzugehen, ob das alles so aktuell ist. Und Sie sagen ja, Sie haben ja jetzt noch einiges aufgearbeitet, vielleicht gibt es ja noch weitere Neuigkeiten. So, was bieten Sie denn für Maßnahmen an?

\int3-17#Interviewte: Ok, Folgendes. Warten Sie mal. Also, einmal die flexible Arbeitszeit. Da hatten wir auch als Zielvereinbarung für das Audit gesetzt, das haben wir schon viel umgesetzt, die bereits bestehenden flexiblen Arbeitszeiten noch flexibler zu gestalten, in der Form, dass jetzt Mitarbeiter von Montag bis Samstag in der Zeit von 06.00 bis 22.00 Uhr arbeiten gehen können. Natürlich müssen sie das abstimmen auch mit den Vorgesetzten. Das haben wir umgesetzt und das ist teilweise sehr gut angenommen worden. Ich kann Ihnen da ein Beispiel nennen: Da ist zum Beispiel eine Mitarbeiterin, die hat einen Heimarbeitsplatz. Also die ist vor einem Jahr... hat sie ein Kind entbunden und war dann ein halbes Jahr im Mutterschaft, hat ein halbes Jahr auch zuhause gearbeitet ...? Die hat als sie Heimarbeit..., als von zuhause auch gearbeitet hat, Samstag sehr, sehr oft genutzt, weil Sie wissen selber: dann wenn Sie einmal ein Kind haben und Sie können nur schwer arbeiten, wenn Sie gleichzeitig ein Kind betreuen. Das heißt sie konnte nur arbeiten, wenn es geschlafen hat. Also mittags oder spätabends, wenn der Mann nach Hause gekommen ist und dann hat er die Kleine übernommen Das hat sie in der Woche nur schwer geschafft. Also sie hatte ja eine Stundenvorgabe von 20 Stunden. Und sie hat dann wirklich gesagt, das ist eine tolle Sache mit Samstag: Sie muss ihren Vorgesetzten jetzt nicht jedes Mal fragen oder bestimmtes Formular ausfüllen oder so, sondern sie kann dann einfach Samstag arbeiten.

\int3-18#Schobert: Aber wie ist das denn jetzt: Sie sind doch ein Unternehmen, das bestimmt auch viel Kontakt zu den Kunden aufrecht halten muss?

\int3-19#Interviewte: Nee, eben nicht. Sie müssen sich vorstellen: wir betreuen nicht die Immobilien, wir sind eine Holding. Das heißt die Mitarbeiter, die hier arbeiten, sind ja eher Mitarbeiter, die in so genannten Bedarfsstellen arbeiten. Also das ist Personal, Recht, Vorstand, Sekretariat und solche Dinge. Also die Mitarbeiterin, die da mal zuhause gearbeitet hat, die ist im Bereich Finanzen tätig. Das sind also so klassische Stellen, die haben also relativ wenig Kundenkontakt. Aber unter sind ja noch sehr viele Unternehmen, die wir haben, die wir steuern von der Holding aus. Und die Wohnungs-Unternehmen sind natürlich klassische Unternehmen, die haben natürlich viele Kontakte. Oder Baumanagement-Unternehmen haben die zu Bauherren oder Kunden.

\int3-20#Schobert: Naja, gut.

\int3-21#Interviewte: Aber auch für uns als Holding eine feine Sache, also Mitarbeiter, ... oder auch eine andere Mitarbeiterin hat gesagt, sie muss in der Woche mit ihrem Kind jetzt zum Arzt, würde dann aber gerne am Samstagvormittag mal kurz kommen, um die Arbeitszeit auszugleichen, Fehlzeiten auszugleichen.

\int3-22#Schobert: Ja, das ist super

\int3-23#Interviewte: Also das ist schon ganz toll, das wird genutzt und der Vorstand hat das beschlossen: Für beide Seiten vorteilhaft. Für das Unternehmen in Form der höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter und natürlich können die Mitarbeiter viel, viel besser Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Einklang bringen.

gen. So, das wäre der eine Punkt. Was haben wir noch? Arbeitszeit, flexible Arbeitszeit...? Arbeitszeitunterbrechung wäre...? Ich habe selber drei Töchter. Letztes Jahr war die eine, die ältere, also die ist jetzt zwölf, doch länger krank. Und dann war es so, dass meine Tochter, äh meine Frau mit der Älteren beim Arzt war und ich dann auch schon mal mit den Vorgesetzten ein Gespräch geführt habe, wie das denn zu organisieren ist. Also grundsätzlich haben die hier für alles ein offenes Ohr. Also ich bin jetzt nicht der Familienbeauftragte, ich bin einfach zuständig für dieses Projekt Audit. Und im Rahmen dieses ersten Zwischenberichtes spreche ich eben auch schon mal mit der Frauenbeauftragten. Und der kennt natürlich auch Mitarbeiter, die befinden sich in schwierigen Lagen.

\int3-24#Schobert: Sie haben also einen Familien- und einen Frauenbeauftragten?

\int3-25#Interviewte: Nein, habe ich das jetzt so gesagt: Bei dem Familienbeauftragten sind auch Frauen und Männer und alles drin. Es ist halt so. Wir haben hier natürlich unser Personalmanager, aber wenn es mal ein Problem mit Frauen oder Männern gibt oder der Familie, dann kann man den Familienbeauftragten ansprechen. Aber wir haben natürlich unterschiedliche Interessen: Wir haben hier auch im Rahmen des Workshops diesen Begriff Familienbeauftragter gewählt. Also, eine Familie ist für uns nicht nur eine kleine Familie bestehend aus Mutter, Vater, Kind... ich kann das ja mal vorlesen: mindestens zwei Personen, also auch Eltern und Alleinerziehende, Pflegebedürftige und ältere Angehörige, auch berufstätige Paare ohne Kinder, ... also da sehen Sie, Familie ist sehr weit. Also unser Frauenbeauftragter ist für all diese Bereiche zuständig. So, dann bieten wir natürlich auch Heimarbeitsplätze an. Wir haben da zum Beispiel einen Vater, der hat eine ganz flexible Arbeitszeitgestaltung. Also, er kommt drei Arbeitstage zur Arbeit. Dann hat er zuhause einen Heimarbeitsplatz und der fünfte Tag ist frei, weil er nur 30 Stunden also Teilzeit beschäftigt ist und Elternzeit macht. Ansonsten haben wir noch 5 Mitarbeiter, die auch in Teilzeit in der Regel 30 Stunden arbeiten. Das sind so mehr oder weniger die Bausteine der flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Ein weiterer wichtiger Baustein ist das Angebot für Mitarbeiterkinder. Haben Sie vielleicht gehört, dass wir da eine Kooperation mit einem Träger haben?

\int3-26#Schobert: Ja, das Kinderhaus Fridolin.

\int3-27#Interviewte: Genau, das Kinderhaus Fridolin. Da haben wir derzeit 9 Kinder drin. Das ist eine tolle Sache, denn dieses Kinderhaus Fridolin ist in nur 5 Minuten zu erreichen und die bieten eine umfangreiche Ganztagesbetreuung an.

\int3-28#Schobert: Ja, das habe ich gesehen: 24 Stunden am Tag und noch am Wochenende!

\int3-29#Interviewte: Ja genau, dieses Notfallkonzept. Die haben quasi immer auf. Ich schaue jetzt mal, wie wir das nutzen.... Ja, Betreuungszeiten 6-19 Uhr, das ist wirklich klasse.

\int3-30#Schobert: Ja, das ist wirklich schon sehr ungewöhnlich.

\int3-31#Interviewte: Und auch Stundenbetreuung am Wochenende. Und das alles für 5 € / Stunde. Auch das ist möglich.

\int3-32#Schobert: Ja, sind denn da viele Kinder auf Warteliste oder klappt das ganz gut?

\int3-33#Interviewte: Nein, es gibt keine Warteliste. Es gibt für unsere Mitarbeiter drei große Vorteile, wenn es um diese Betreuung geht: Ganztags, keine Warteliste, und auch einen Teil der Betreuungskosten übernehmen wir. Also, meine Tochter geht da auch hin und wenn wir sie so 30 Stunden da drin haben, würde ich 300 € im Monat zahlen, zahle aber jetzt nur einen Teil. Im Grunde genommen ist das für die Mitarbeiter sehr schön: man hat zahlreiche Vorteile und kann die Familie mit dem Beruf vereinbaren. Und neben den Kindergärten bieten wir für die älteren Kinder auch Praktikumsplätze an.

\int3-34#Schobert: Ja, das ist auch toll.

\int3-35#Interviewte: Ja eben, es sind halt auch die Mitarbeiterkinder, die dann hier eine Ausbildung machen oder ein Praktikum.

\int3-36#Schobert: Ist das dann bei Ihnen auch so, dass wenn Sie freie Plätze im Unternehmen haben, dass die dann bevorzugt mit den Familienangehörigen der Mitarbeiter besetzt werden

\int3-37#Interviewte: Wenn das eine vergleichbare Nachfrage ist, dann kann man das natürlich schon machen. Aber da habe ich jetzt keine konkreten Beispiele. Wir haben schon seit einigen Monaten einen Einstellungsstopp, der nach außen gilt, und das hat sich bis jetzt noch nicht geändert. So, das waren die Leistungen für die Mitarbeiterkinder. Und dann haben wir natürlich auch noch Sonderkonditionen für die Familien. Das ist natürlich auch eine entscheidende Rolle. Also, wir haben für alle Mitarbeiter kostenlose Unfallversicherungen. Wir bieten kostenlose Girokonten für die Mitarbeiter und deren Familien an. Dann haben wir zur Familie schon gesagt, dass Gesundheitsmanagement auch eine große Rolle spielt. Mit Sportangebot zum Beispiel, das auch sehr gut genutzt wird. Dann haben wir einen Haushaltsservice mit vergünstigten Tarifen. Das geht zum Festpreis von 20 €, da wird dann das ganze Haus geputzt. Ich habe das selber schon einmal probiert, weil unsere Putze irgendwie verhindert war. Da wird gesaugt, gewischt, die Bäder gemacht und und und. Ja, das wird von den meisten der Kollegen auch wirklich sehr gut angenommen. Das hat ja schließlich auch für die Familie einen großen Wert: Man hat mehr Freizeit und kann sich besser um die Kinder kümmern.

\int3-38#Schobert: Ja, man hat mehr Lebensqualität

\int3-39#Interviewte: Lebensqualität: Genau, richtig! Tja, das sind mal so die groben Dinge, die wir hier anbieten.

\int3-40#Schobert: Wie ist es denn mit den -ich habe hier eine Liste mit den geplanten Maßnahmen- mit den Altersheimen?

\int3-41#Interviewte: Nee, das ist eine Zielvereinbarung, die wir für 2007 geplant haben, also im nächsten Jahr. Also, eigentlich haben wir eine recht junge Mannschaft, aber wir wollen auch was für Familienangehörige haben. Und wir haben uns schon ein Seniorenheim ausgesucht, das ist hier in der Nähe. Wir wollen dort Belegplätze anbieten für Familienangehörige aber auch für Mitarbeiter. Was wir derzeit auch machen ist eine Weiterentwicklung mit Kindergärten. Das ist eine Einrichtung, bei der mehrere Gesellschaften beteiligt sind. Naja, in den alten Ländern sieht es ja noch schlechter aus als in den neuen Ländern, gerade was die Betreuung der unter 3-Jährigen aussieht. Das sind wir dran, die betreuen Kinder von 0 bis zum Schuleintritt und haben 200 Plätze. Und das ist auch etwas, das wir erreichen wollen: dass die Mitarbeiter hier ihre Kinder abgeben können und betreuen lassen können zu Sonderkonditionen und das sieht ganz gut aus, dass das auch klappt. Ansonsten haben wir in diesem Jahr noch vor, einen Einkaufsservice anzubieten mit Reinigungsservice. Also dass ein Mitarbeiter irgendwo anrufen kann und eine Bestellung aufgeben, so dass dann jemand die Einkäufe des Mitarbeiter erledigen kann. Und dann haben wir noch als weitere Maßnahme, die wir auch schon umgesetzt haben, was uns sehr freut, wir haben jetzt eine Kooperation laufen seit ungefähr einem Monat mit einem Fitnessstudio, bei dem ein Spezialtraining angeboten wird. Da haben wir also eine Kooperation für alle Mitarbeiter in der Unternehmensgruppe - also auch für Nürnberger und für Münchener- dass wir eine reduzierte Mitgliedschaft zur Verfügung stellen können. Das haben wir also jetzt auch geschafft.

\int3-42#Schobert: Also, da ist man ja wirklich stark dran dann bei Ihnen.

\int3-43#Interviewte: Ja, aber da machen auch alle Mitarbeiter mal mit. Zum Beispiel kam letzte Woche jemand, der sagte, man könne über seinen Frisör Rabatte beziehen, wenn man sich bei ihm die Haare als Mitarbeiter schneiden lassen würde. Wenn man Interesse hätte, könnten wir Kontakt mit diesem Frisör aufnehmen. Und so bekommt die Firma bzw. die Mitarbeiter jetzt 10% Nachlass bei diesem Frisör. Aber das ist doch in Ordnung, wenn hinter dieser Idee ein Mitarbeiter steckt und wir das dann allen Mitarbeiter anbieten können.

\int3-44#Schobert: Ja, das ist ja wirklich interessant.



\int3-45#Interviewte: Ja, man muss ja nicht immer nur bei den Kindergartenkosten oder bei dem Fahrkos-  
tenszuschuss ansetzen, damit man dort die Steuer ersetzt bekommt. Man kann ja auch mal andere Wege  
nehmen.

\int3-46#Schobert: Ok, dann haben wir die Maßnahmen eigentlich abgehakt. Wie sieht es denn aus mit  
expliziter Männerförderung? Sie hatten ja eben gesagt, da ist der eine Herr ist Elternzeit mit dieser ganz  
flexiblen Arbeitsgestaltung. Ist das denn ein Novum oder sind da auch mehrere Leute bereit, so was zu  
machen?

\int3-47#Interviewte: Also, wir hatten das Thema auch mal gehabt in unserem Workshop, dass man da  
speziell Männer fördert, denn die Kindererziehung ist ja nicht nur Sache der Frau bzw. der Mutter. Wir  
hatten auch Umfragen, ob es einen Männerbeauftragten oder einen Gleichstellungsbeauftragten noch ge-  
ben soll. Aber offiziell sind die Maßnahmen sowieso für jeden offen und jeder, ob Mann oder Frau, kann  
natürlich darauf zurückgreifen.

\int3-48#Schobert: Ja, ok. Diese Maßnahmen stehen allen Mitarbeitern zur Verfügung und die können  
alle auch von allen Mitarbeiter gewählt werden oder gibt es irgendwelche Restriktionen, dass zum Bei-  
spiel nur 2 oder 3 Maßnahmen von einem Mitarbeiter ausgewählt werden können?

\int3-49#Interviewte: Nein, keine Restriktionen. Alles steht für alle Mitarbeiter zur Verfügung. Und wir  
kommunizieren das auch im Intranet oder in der Mitarbeiterzeitung, wenn wir was Neues anbieten, damit  
es jeder weiß und auch entsprechend reagieren kann.

\int3-50#Schobert. Gut, dann kommen wir mal zur Frage 3, wobei Sie das ja auch schon teilweise er-  
wähnt haben: Welche Voraussetzungen sind in Ihrem Unternehmen gegeben, die den Erfolg der Work-  
Life Balance Maßnahmen maßgeblich beeinflussen? Was glauben Sie: Wieso sind Sie da so erfolgreich?

\int3-51#Interviewte: Wir sind ein junges und offenes Team, das gerne neue Dinge ausprobiert. Und ge-  
rade das Audit, das uns bei der Zielkontrolle geholfen hat, stimuliert uns nur noch weiter, derartige Maß-  
nahmen anzubieten, weil man über die Zielkontrolle ja merkt, dass ein Erfolg da ist. Und dann gibt es ja  
auch bei uns diese Projektgruppe, die an dem Thema Familienfreundlichkeit dran ist. Da kommen die  
Ideen dann nicht nur aus einem einzigen Kopf sondern aus einer Gemeinschaft, die sich diesbezüglich  
auch austauschen kann.

\int3-52#Schobert: Wie ist es denn, glauben Sie, dass auch der Frauenanteil eine Auswirkung hat? Oder  
glauben Sie, Sie sagten ja eben, es ist ein recht junges Unternehmen, liegt es eher daran?

\int3-53#Interviewte: Unser Frauenanteil ist relativ hoch. Und auch in der Projektgruppe sind viele Frau-  
en vertreten. Und wir sind natürlich schon sehr daran interessiert, dass die Frauen nach einer Mutterschaft  
nach 2 oder 3 Jahren wieder kommen. Das Vereinbarkeitsthema ist natürlich für Frauen von besonderer  
Bedeutung.

\int3-54#Schobert: Wird dieser Erfolg denn auch als strategisches Thema bewertet?

\int3-55#Interviewte: Ja, auf jeden Fall. Denn wir haben ja eine Außenwirkung damit, die wir erzielen  
und die wir auch für unseren Geschäftserfolg benutzen.

\int3-56#Schobert: Nutzt der Vorstand auch die gesamten Maßnahmen?

\int3-57#Interviewte: Ja, teilweise auf jeden Fall. Es kommt ganz darauf an, wie der Bedarf denn ist. Und  
die hohen Erfolgsquoten zeigen dem Vorstand ja auch, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Unsere Mit-  
arbeiterzufriedenheit, unsere Krankheitsquote... die liegt so ungefähr bei 1%. Das ist schon wirklich  
enorm niedrig.

\int3-58#Schobert: Sie hatten ja schon gesagt, dass es seit einiger Zeit einen Einstellungsstopp gibt. Aber hatten Sie davor das Gefühl, dass diese Maßnahmen sich auch auf die Rekrutierung von Mitarbeiter auswirken, dass man da positiv Effekte feststellt?

\int3-59#Interviewte: Nein, natürlich ist es so, dass sich neben den inhaltlichen Aufgaben auch die vielen betrieblichen Sozialleistungen auf die Rekrutierung auswirken. Aber ich denke mal, dass Ihre Frage darauf abzielt, ob wir jetzt konkrete Zuwächse an Bewerbungen erhalten haben. Und man kann ja bei uns auch im Internet das Unternehmen kennen lernen und wir haben auch sehr viele Bewerbungen, Initiativbewerbungen. Ich denke mal, dass das schon auch mit unseren ganzen Maßnahmen zu tun hat.

\int3-60#Schobert: Sagen Sie, ist es denn heutzutage überhaupt möglich, vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Lage, dass sich Kandidaten noch die Firmen aussuchen können, bei denen sie arbeiten wollen? Insbesondere im Hinblick auf die betrieblichen Sozialmaßnahmen?

\int3-61#Interviewte: Es kommt ganz darauf an: Wenn es um die Bewerbungen selber geht, kann man natürlich erst einmal sich bei den Favoriten -aus welchen Gründen die das auch immer sein sollten- bewerben. Wenn dann keine Reaktion kommt und keine Favoriten mehr übrig bleiben, dann muss sicherlich in Bezug auf die wirtschaftliche Lage, auch nach Alternativen geschaut werden. Man hat sicherlich nur die Wahl, wenn einem mehrere Alternativen zur Verfügung stehen. Und bei der flexiblen Arbeitszeit fängt alles an. Die ist sicherlich wichtiger als manch andere Maßnahme, gerade wenn ich noch familiäre Verpflichtungen habe. Das glaube ich schon.

\int3-62#Schobert: Haben Sie denn auch Erfahrungen mit negativen Effekten gemacht?

\int3-63#Interviewte: Nein, überhaupt nicht. Gerade weil wir ja den Mitarbeiter etwas Positives für ihre Erleichterung des Alltags bieten und das für alle Mitarbeiter offen steht, erfahren wir keine negativen Reaktionen. Auch im Austausch mit anderen Unternehmen, man hat ja auch Kontakte in die Außenwelt, auch dort höre ich keine negativen Reaktionen innerhalb der Belegschaft. Man muss es ja auch so sehen, den Mitarbeiter wird ja etwas Gutes getan, sie haben ja einen direkten Nutzen davon.

\int3-64#Schobert: Ok, dann gehen wir mal zu der aktiven Handlungsbereitschaft über. Denn Sie sagen ja „wir haben eigentlich nur positive Reaktionen, wir greifen positive Effekte auf“, und teilweise ist es auch ein Selbstläufer und vor allem ein positives Thema für die ganze Belegschaft. Aber, es wird ja dann doch nicht von jedem Unternehmen umgesetzt. Was glauben Sie denn, was die strategischen Faktoren sind, die die einen Unternehmen dazu leitet, zu handeln während andere Unternehmen keine Reaktion zeigen?

\int3-65#Interviewte: Also, ich denke, heutzutage kann sich keiner mehr leisten unzufriedene und unmotivierte Mitarbeiter zu haben. Die Holding hier und auch der Vorstand, wir haben hier alle höchst motivierte Mitarbeiter. Diese hohe Zufriedenheit aufzubauen und die Mitarbeiter zu behalten und nicht zu verlieren, dass die Fluktuation nicht so hoch ist. Denn wenn man eine hohe Mitarbeiterfluktuation hat, dann hat man auch einen Effizienzverlust und Wiedereinstellungskosten. Auf der anderen Seite kann ich Ihnen sagen, wenn ich mir die Maßnahmen so angucke, dann ist da für jeden etwas dabei. Und ich denke, dass wichtigste Argument sind hier die Mitarbeiter und der Wunsch, diese zu behalten und die besten zu bekommen.

\int3-66#Schobert: Wie ist es denn aus Ihrer Sicht, es gibt doch so einige Ansichten -häufig unter den älteren Unternehmern, die sagen, ich stelle gar keine Frau ein, weil die mir ja sowieso eines Tages ausfällt. Wie kann man denn mit denen argumentieren heutzutage?

\int3-67#Interviewte: Also, es ist ja auch so, dass die meisten Frauen, gerade die gut ausgebildeten Frauen, die spezifizierte Arbeit leisten, gerne und auch recht schnell wieder zurückfinden in den Job. Und dann bringen sie Kompetenzen mit, die sie vorher nicht unbedingt an den Tag gelegt hatten. Gerade was die Sozialkompetenz angeht, was sehr wichtig ist, wenn man in einem Team arbeitet. Also bei uns stellt sich überhaupt nicht die Frage, ob wir einen Mann oder eine Frau einstellen. Die Frauen, die zurückkehren, bringen im Allgemeinen ja auch eine sehr hohe Motivation und Arbeitsbereitschaft mit. Die haben richtig Lust, wieder arbeiten zu gehen. Und das merkt man im Vergleich zu vielen anderen Mitarbeiter.

Wir sind hier der Auffassung, dass Frauen - oder auch Männer also Väter - also insgesamt eher die Eltern einen großen Beitrag für unser Unternehmen darstellen.

\int3-68#Schobert: Ok, dann gehen wir mal weiter: Denken Sie, es gibt eine mögliche Korrelation zwischen Standort oder Produkt oder Werte, ob man aktiv wird als Unternehmen oder ist das ganz unabhängig von solchen Größen?

\int3-69#Interviewte: Nein, das glaube ich nicht. Vielmehr gibt es wohl eine Auswirkung auf das Produkt selber und auch auf den Standort des Unternehmen und so weiter. Das Produkt verbessert sich ja, wenn die Mitarbeiter entsprechend hoch motiviert arbeiten und ihr Bestes geben. Das merkt man dann sicherlich auch der Produktqualität an. Und es kommt natürlich auch auf die Maßnahmen an, die man anbietet. Die müssen natürlich schon den Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen, so dass sie entsprechend angesprochen werden und zu Leistung - zu noch mehr Leistung- bewegt werden. Diese entsprechenden Effekte wirken sich natürlich auch auf die Umgebung aus, sprich auf den Standort. Viele andere Unternehmen in seinem Umfeld kriegen das ja oftmals auch mit und ich denke, die bekommen ja auch einen Ansporn, sich in ähnlicher Weise zu entwickeln. Das ist für den Standort natürlich sehr wichtig und attraktiv.

\int3-70#Schobert: Ok, also dann kommen wir mal zu der letzten offenen Frage, aber das haben Sie mir ja eigentlich schon ein bisschen erzählt, wie Sie denn da vorgegangen sind. Können Sie so ungefähr Ihren Arbeitsaufwand quantifizieren, den Sie für dieses Projekt haben? Oder investiert haben bei dem Aufbau quasi in der ersten heißen Phase? Oder jetzt auch im Alltag bei der Betreuung dieser ganzen Maßnahmen?

\int3-71#Interviewte: Also, ich hatte es ja schon gesagt: letzten Endes waren ja schon viele Maßnahmen da. Wir sind ja nur hingegangen und haben die mal strukturiert, um ein System bei diesem Wettbewerb vorlegen zu können. Im Zuge des Audits haben wir ja noch viele Ziele erarbeitet. Von den Mitarbeitern kommen ja auch Vorschläge, die werden dann abgesegnet. Und dann gibt es ja noch unsere Zielkontrolle, die wir jedes Jahr durchführen, weil wir ja nach 3 Jahren dann das Audit-Zertifikat erhalten wollen. Wir stehen ständig in Kontakt mit unserer Auditorin, die überprüft dann unsere Zielerreichung. Wir werden also schön begleitet. Aber, wir hätten sicherlich nicht nur so an der Auditierung teilgenommen, wenn wir das nicht gewonnen hätten. Diese Kosten, die dabei entstehen, sollten wirklich reduziert werden, das kann sich ja nun nicht jedes Unternehmen leisten. Da müssen sich schon auch noch mehr Politiker engagieren und auch hierfür einsetzen. Aber der Prozess war wunderbar! Es war sehr schön, einfach mal ein paar Wochen Zeit zu haben und diese ganzen Strukturen und Maßnahmen im Unternehmen anzugehen. Da kam also dann unsere Auditorin, die sich ganz intensiv dem Unternehmen angenommen hat, die Maßnahmen aufgenommen hat und mit der wir dann den Workshop organisiert haben. Das ist eine tolle Sache ständig in diesem Austausch zu sein. Man selber hätte ja auch gar nicht die Zeit, sich da komplett reinzuarbeiten und das ganze Wissen anzueignen. Das ist schon toll, dass man da so eng zusammen arbeitet. Man lernt sehr viel.

\int3-72#Schobert: Und bezüglich der Kommunikation hatten Sie ja auch schon gesagt, gibt es viele Möglichkeiten, die Informationen weiter zu geben und sich auszutauschen.

\int3-73#Interviewte: Natürlich. Erstmal natürlich die Mitarbeiterzeitung, in der die ganzen Fortschritte und Entwicklungen ausführlich dokumentiert werden.

\int3-74#Schobert: Bekommen denn die Eltern in Elternzeit auch diese ganzen Informationen zugeleitet?

\int3-75#Interviewte: Ja, natürlich. Die haben die Möglichkeit, sich ins Intranet einzuwählen und sich dort alle Informationen anzuschauen und natürlich erhalten sie ja auch die Mitarbeiterzeitung.

\int3-76#Schobert: Also ok, ich stelle fest, wir sind damit zum Ende des Fragenkatalog gekommen. Vielen Dank für Ihre Bemühungen.

**(4) Interviewte Unternehmen 4**

\int4-1#Schobert: Hat es denn jetzt noch mal neuen Schwung gebracht oder neues Selbstbewusstsein, nachdem die Preise überreicht worden sind? Hat das irgendwas in Ihnen oder in dem Unternehmen ausgelöst?

\int4-2#Interviewte: Jetzt muss ich mal nachdenken. Das ist wohl eher eine Frage des Erlebens. Also, ich denke es hat schon was gebracht, denn allein dadurch dass wir einfach noch bekannter geworden sind und dass wir auch auf diesem Gebiet arbeiten. Und ich denke durch die vielen Anfragen, die dadurch gekommen sind -auch wir sprechen uns wahrscheinlich deswegen-, kommen wir natürlich auch stärker noch in Austausch. Allein dadurch dass ich mich austausche komme ich vielleicht auch auf neue Ideen. Das ist wohl eher, dass dadurch neue Ideen geboren werden. Was aber nicht so richtig zur Sprache kommt, dass ist eigentlich die Wertschätzung. Man tut hier seine Arbeit - ich sage mal nicht im unmittelbaren Kerngeschäft des Unternehmens, das sind ja eher Arzneien und Mittel zur Körperpflege, und wenn man dann noch für etwas Wertschätzung erfährt, was nicht unmittelbar zum Kerngeschäft gehört, dann ist das natürlich eine ganz besondere Freude.

\int4-3#Schobert: Ja, kann ich mir vorstellen. So, ich habe jetzt hier noch einmal den Interviewleitfaden mitgebracht, einmal für Sie und einmal für mich natürlich auch. Und dann würde ich jetzt gleich mal anfangen mit der ersten Frage, wie Sie denn persönlich den Begriff Work-Life Balance definieren würden.

\int4-4#Interviewte: Ich persönlich..

\int4-5#Schobert: Also Sie persönlich vor dem Hintergrund Ihrer professioneller Erfahrung.

\int4-6#Interviewte: Also, erstens ist es mal ein gängiger Begriff. Ich meine aber, dass wir ihn auch leben, wo wir gerade arbeiten. Ich lege sehr großen Wert darauf, dass das Leben auch stattfindet während wir arbeiten. Also, 'work' gehört einfach auch zum Leben dazu.

\int4-7#Schobert: Ein angenehmes Auskommen von Privatleben und Arbeitsleben, dass das einfach auf angenehme Weise miteinander harmoniert.

\int4-8#Interviewte: Ja, also, ich denke schon, dass wir hier verschiedene Lebensfelder miteinander vereinbaren müssen, ich spreche aber lieber von 'life balance'. Aber natürlich sehe ich da verschiedene Bereiche. Zum einen sehe ich da die Familie, dann sehe ich die Zeit, die ich in meine Arbeit und in meine Aufgaben investiere, dann ist da noch die Zeit, die ich in die Partnerschaft investiere, und dann ist da noch, was immer als erstes zu kurz kommt: mein eigenes Ich. Und gerade in diesem Feld Unterstützung zu geben, das ist uns eben wichtig. Die anderen Felder sind auch alle wichtig, aber für mich ist gerade dieses Feld von besonderer Bedeutung, weil es eigentlich immer zu kurz kommt. Das sind einfach verschiedene Ansprüche, denen ich gerecht werden will, die mit meiner Aufgabe mit meinem Leben zu tun haben, und mit meiner Aufgabe als Partner, mit meiner Aufgabe als Vater und mit meinen eigenen Bedürfnissen. Denen muss man sicherlich auch nachgehen.

\int4-9#Schobert: Also, es definiert sich eigentlich über die Rollen, die man als Person inne hält?

\int4-10#Interviewte: Ja.

\int4-11#Schobert: Dass jede Rolle zufriedenstellend ausgeführt wird.

\int4-12#Interviewte: Ja und die Bedürfnisse, die diese Rollen mit sich bringen.

\int4-13#Schobert: Das ist eigentlich ein sehr interessanter Ansatz. Würde ich absolut zustimmen wollen, habe ich so aber noch nie gehört. Aber eigentlich völlig naheliegend. Ja, wirklich eine sehr gut Ansicht.

\int4-14#Interviewte: Ja, das gehört meiner Ansicht nach schon alles mit zur Work-Life Balance. Aber natürlich fasse ich das als Vater anders auf als Führungskraft und als Partner in einer Ehe wiederum anders als wenn ich alleine leben würde.

\int4-15#Schobert: Und die Maßnahmen, die jetzt bei Ihnen umgesetzt werden, die unterstützen ja bei der Erfüllung der unterschiedlichen Rollen, aber wie ist das denn bei den ganzen anderen Unternehmen, die diese Maßnahmen nicht haben, würde man da einfach Schwierigkeiten haben im Sinne von, ich habe jetzt Ärger mit einem Kollegen, und ich kann hier ganz anders damit umgehen als woanders. Würde man dann hier auch eingreifen? Ist das dann auch Aufgabe des direkten Vorgesetzten, des Gruppenleiters?

\int4-16#Interviewte: Ja. Also ich denke, was man als Unternehmen tun kann, ist ohne jetzt einzelne Maßnahmen aufstellen zu wollen, da kann ich Ihnen nachher noch eine Broschüre zu mitgeben, ist vor allem Eigenwahrnehmung und das Bewusstsein zu stärken. Wenn ich mir bewusst mache, dass ich in verschiedenen Rollen lebe, und wenn ich wahrnehmen kann, dass in der einen oder anderen Rolle ein Mangel entsteht, habe ich zu wenig Zeit mit mir selber, das ist bei mir meistens der entscheidende Faktor, dann kann ich erst Maßnahmen annehmen. Ich kann noch so tolle Angebote schaffen, wenn ich selbst nicht merke, dass ich was brauche, und das ist sehr oft auch der Fall, dann hilft alles nichts. Das ist was, das unterstützen wir zum Beispiel indem wir in unserer Mitarbeiterzeitschrift -ich gebe Ihnen nachher gerne die aktuelle Ausgabe mit, die ist gestern rausgekommen, also noch ganz neu- das Thema immer wieder reinbringen, und diesbezüglich dagegen wirken, das bekommen sie in den Jahresgesprächen mit oder in den Projektgesprächen einmal monatlich, oder auch in der Lebensbiographie: welche Probleme, welche Fragen stellen sich in welchem Lebensabschnitt? Welche Fragen treten da typischerweise auf? Das kann natürlich individuell sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Ein pubertärer Jugendlicher kann ich natürlich keinsten Weise mit einem vergleichen, der so langsam in die Wechseljahre reinkommt. Und in vielen Seminaren schulen wir auch die Wahrnehmung, das ist uns ein ganz wichtiges Anliegen und nicht nur die Außenwahrnehmung sondern auch die Innenwahrnehmung, also die Eigenwahrnehmung zu unterstützen. Sie müssen das wollen, wenn Sie das nicht wollen, dann hilft einfach alles nichts. Dann komme ich auch gleich dazu zu sagen, allein zu merken, das braucht teilweise enorm viel Arbeit, das ist gar nicht so leicht. Das halte ich für ein ganz wichtiges Instrument, das man kaum überschätzen kann. Wir legen darauf auch Wert in Besprechungen, da muss man die Leute ja schon teilweise packen! Aber manchmal gibt es so eine Dynamik, dass man sagt „okay, jetzt brauchen wir wohl die oder jene Maßnahme“. Maßnahmen zur Work-Life Balance werden bei uns angeboten.

\int4-17#Schobert: Ja, ich habe hier schon einiges notiert, aber vielleicht hat sich da ja noch einiges geändert? Am interessantesten finde ich ja dieses Generationennetzwerk; das ist ja schon sehr ungewöhnlich. Aber da haben Sie ja schon auch viele Informationen zu geschrieben im Internet und in Broschüren. Das steht ja dann allen Mitarbeiter bereit, denke ich. Wie kommt denn das an bei den Mitarbeitern? Ist das so eine richtig schöne Gemeinschaft geworden? Funktioniert es so gut wie Sie es sich vorgestellt haben? Wie ist es denn?

\int4-18#Interviewte: Ja. Grundsätzlich bieten wir nur an. Wir unterstützen Menschen, die derartige Ideen haben und die durchsetzen wollen. Das heißt, das Generationennetzwerk lebt durch uns alle, durch die, die es tun wollen. Da wird zum Beispiel Hemden gebügelt. Da kann ich meine Hemden der Frau König abliefern und morgen gebügelt wieder abholen. Und so funktioniert unser Generationennetzwerk. Wir treffen uns nicht immer alle und beraten über neue Maßnahmen, sondern da gibt es ein Kernteam, die treffen dann die Entscheidungen über die Maßnahmen. Das ist sozusagen der Mechanismus, den wir vorgeben, wo sich Leute austauschen können, wo Leute arbeiten können, Leute, die das reflektieren. Wir haben 700 Vollzeitstellen, also im Moment 760 Mitarbeiter und einige hundert aktive Rentner. Die Rentner kommen auch zweimal im Jahr zusammen. Einmal machen sie einen Ausflug. Und dann noch einmal bei der Weihnachtsfeier. Also auch da gibt es Austausch. Auch für diejenigen, die nicht mehr aktiv in der Kerngeneration sind. Und da ist eine Ansprechpartnerin aus dem Personalmanagement, die sitzt gleich dahinten, die dann auf die Bedürfnisse reagiert und dann vielleicht sagt, so und so können wir reagieren, baut das doch mal ins Kernteam ein. Dadurch ist es dann entstanden, dass wir jeden Freitag, also morgen wieder, frischen Kuchen verkaufen. Dann gibt es verschiedene Dienste. Wir haben zum Beispiel am Mittwoch immer eine Gemüse-Kiste, wo wir zum Beispiel was bestellen können und an den Arbeitsplatz

geliefert bekommen. Das spart auf jeden Fall schon einmal den Marktgang. Früher habe ich die Kartoffeln und das Gemüse heim geschleppt vom Markt aus Samstag, sonst komme ich nicht dazu. Heute kann ich locker mal über den Markt schlendern und muss nicht mehr so viel schleppen. Das sind so Beispiele unserer Dienste. Die Kiste kostet 15 €. Es gibt auch große Lieferungen dreimal im Jahr zum Beispiel mit BIO-Fleisch und mit anderen haltbaren Produkten, die man nicht jede Woche kaufen braucht. Ja, und das organisieren einfach ein paar Rentner. Zum Beispiel derjenige, der für die EDV verantwortlich war, hat das hervorragend ins Intranet aufgenommen, so dass man jetzt auch online bestellen kann. Da kann sich jeder einbringen und wenn sich niemand einbringt, ja dann ist es so. Wenn keine Nachfrage da ist, dann gibt es natürlich auch nichts. Es geht schließlich immer nur um Nachfrage, um das Angebot zu schaffen. Und wie das dann vergütet wird, ist eine einfache Verhandlungssache, das machen wir untereinander aus.

\int4-19#Schobert: Das ist ja wirklich super. Aber das kam auch durch dieses Projekt von Frau XX, die schreibt ja auch Doktorarbeit darüber wie Sie sagten.

\int4-20#Interviewte: Ja, also ich finde es auch toll, dass diese Idee prämiert wurde. Die Idee ist sehr wertvoll, sie kostet dem Unternehmen auf der einen Seite kein Geld und man bekommt trotzdem viel geboten.

\int4-21#Schobert: Ok, welche Voraussetzungen sind denn in Ihrem Unternehmen gegeben, die den Erfolg der Work-Life Balance Maßnahmen maßgeblich beeinflussen? Was glauben Sie, treffen einige dieser Impulswörter zu? Gibt es da gewisse notwendige Bedingungen, wie jetzt zum Beispiel die Branche oder dieser anthroposophische Hintergrund - das ist es ja bei Ihnen jetzt speziell - oder die interne Bewertung als strategisches Instrument, Sie leben diese „soziale Ader“ ja schon sehr lange, oder die Unternehmenskultur?

\int4-22#Interviewte: Also, da gibt es mehrere Betrachtungsweisen. Auf der einen Seite verkaufen wir unsere Produkte hauptsächlich an Kundinnen -wir vertreten unsere Maßnahmen ja auch nach außen hin und publizieren in öffentlich zugänglichen Magazinen und das wird noch zunehmen zukünftig. Das bringt das Thema natürlich schon auch nach außen. Ich denke aber, dass es hauptsächlich auch von der Unternehmenskultur her rührt und auch getragen wird. Wir ja eine Aktiengesellschaft, das Unternehmen gehört aber den engsten Menschen, die sich über längere Zeit auch dem Unternehmen verbinden und auch nach den Werten handeln und sich den Zielen verbunden haben. Leute, die mit unserer Aktie handeln sind nicht ausschließlich oder primär auf Profite aus sondern verbinden sich vor allem wegen unserer Werte. Wir haben da soziale, kulturelle und auch ökologische Werte, die über eine Qualität oder Quantitäten hinausgehen. Also so diesen reinen Shareholder-Value Ansatz, den gibt es hier nicht - ist auch wichtig, natürlich, - aber das ist eben bei uns nicht der Fall. Das ist in die Vorstände so übergegangen bis hin, dass wir auch ganz viele Bewerber auch anziehen, die derartige Arbeit suchen und sich entwickeln möchten auch entsprechend der Kultur und uns nach außen immer wieder darstellen. Unsere Grundsätze und unsere Vision übernehmen und leben wollen. Und Teil des Leitbildes ist es auch, dass wir als Ort menschlicher Entwicklung den Menschen an der Ganzheit seiner Aufgaben zu verstehen. Das klingt jetzt schon auch ein wenig komisch als Unternehmensbild, aber wir sehen den Menschen eben schon auch als ganzes Individuum und nehmen ihn als solches wahr. Und das hat einfach zur Folge, dass wenn es Probleme gibt oder auch andere Bereiche des Menschen neben der Arbeit, dass die auch einfach rein in die Jahresgespräche genommen werden Und das gilt natürlich für jeden Mitarbeitenden. Wo natürlich das Thema Familie und Beruf, Work-Life Balance -ich nenne es jetzt einfach mal so- immer auch angesprochen wird. Jeder muss einen Fragebogen ausfüllen und den natürlich auch mitbringen. Und daher rührt es, dass wir relativ früh ein Betriebsrestaurant entstanden ist, das übrigens über 90 % biologisch arbeitet und wir da auch sehr viel investieren. Und das zweite ist, dass wir über eine Mitarbeiterinitiative bis zu den Führungskräften haben vor 8 Jahren einen Kindertagesstätte gegründet, die wir jetzt letzten Monate auch erweitert haben. Die Kinder sind dort 2 oder 2 ½ bis 7 Jahre. Der pädagogische Grundwert liegt dabei bei der Waldorfpädagogik, weil das ursprüngliche Bild dieser Pädagogik davon ausgeht, dass das Kind die ersten drei Jahre in behüteter Umgebung bei der Mutter sein soll. Jetzt sagen wir aber, die Ansprüche haben sich geändert und da müssen wir reagieren und auch eine adäquate Lösung anbieten und senken so das Eintrittsalter. Und so entsteht vieles. Ja auch das Generationennetzwerk letztlich. Bei unseren Themen-Tagen im Jahre 2003 - die finden regelmäßig statt, immer zum letzten Septemberwochenende auch

in diesem Jahr, die werden so gestaltet, dass die ganze Familie kommen kann. Das heißt, der Opa nimmt den Enkel an die Hand, damit Mutter und Vater in Ruhe zu dem Workshop gehen können. Diese Zusammenstellung und -findung der verschiedenen Altersstufen ist für uns auch ein wichtiges Anliegen. Das zieht sich durch. Das heißt nicht, dass bei uns alles eitler Sonnenschein ist, wir haben auch Probleme. Derzeit haben wir ein ganz neues Elternzeit-Konzept erarbeitet, weil wir gemerkt haben, es wird immer schwerer Teilzeit nach der Elternzeit anzubieten. Und das hat uns eigentlich schon auch sehr überrascht, es sind natürlich hauptsächlich Mütter aber nicht nur, die da einen schweren Eingang finden. Daraufhin haben wir diese neue Maßnahme erarbeitet. Wir sind auch ständig in der Weiterentwicklung, das ist eine langjährige Entwicklung, die wir da durchlaufen. Aber ja denke ich, dass es auch mit dem anthroposophischen Hintergrund zu tun hat. Das schlägt sich sicherlich nieder. Wenn Sie einfach mal schauen, so die Anthroposophie, pusht den Faktor auch zur Anwendung hin, genauso wie die Waldorfpädagogik. Dann haben wir natürlich noch die Medizin und die Pharmazie, die Landwirtschaft, Wirtschaft - ich denke nicht, dass es noch andere Bereiche gibt, bei der die Anthroposophie in der Praxis noch angewendet wird. Und ich denke auch hier den Grundgedanken der Anthroposophie bei uns umgesetzt.

\int4-23#Schobert: Aha, mhm.

\int4-24#Interviewte: Ist das grundsätzlich zu viel so? Zu detailliert?

\int4-25#Schobert: Nein, das passt so, es ist ok. Jetzt muss ich mal gucken...Zielkontrolle... Arbeiten Sie denn so strikt oder je nachdem, dass Sie überprüfen, was Sie dabei erreichen.

\int4-26#Interviewte: Ja.

\int4-27#Schobert: Und wie werden die Ziele dann kontrolliert?

\int4-28#Interviewte: Also es gibt eine Projektgruppe. Die hat auch diese Woche wieder getagt. Und dieses Projektteam trifft sich regelmäßig. Schlägt neue Maßnahmen vor, denkt sich neue Maßnahmen aus sozusagen. Und dann haben wir ja durch die gemeinsamen Treffen mit der Projektleiterin von dem Audit Beruf und Familie Rücksprache. Da werden natürlich schon auch konkrete Ziele besprochen, die wir jetzt auch gerade erst wieder ausgewertet haben, die kann ich Ihnen dann nachher auch mal mitgeben. Die Aspekte werden transparent gemacht.

\int4-29#Schobert: Stehen dafür auch noch Mitarbeiter zur Verfügung?

\int4-30#Interviewte: Nein also, sie ist Diplom-Pädagogin und hat sich entschlossen nachzufragen, vor ca. 4 Jahren, ob sie hier im Unternehmen promovieren könnte.

\int4-31#Schobert: Ok, dann habe ich mal noch eine Frage zu den Mitarbeitern, die ja, wie Sie gesagt haben, alle eine ähnliche Einstellung haben. Bezieht sich das denn auf ganz Deutschland oder sogar europaweit, dass potenzielle Mitarbeiter angezogen werden oder kommen die meisten hier aus der Region? Jetzt mal ganzunabhängig vom Fragebogen würde mich das wirklich auch interessieren.

\int4-32#Interviewte: Also, wir können uns das ruhig mal anschauen, wo die herkommen. Hier haben wir die Rentner, aber die lassen wir jetzt mal außen vor. Überregional also Norddeutschland, regional, überregional, Deutschland oder Österreich, bin ich mir nicht ganz sicher. Regional, ganz ganz nah, regional, Baden-Württemberg, Ausland, Spanien, hier aus der Stuttgarter Gegend, überregional, hier aus der Gegend, ja, also das ist ganz unterschiedlich. Kommt natürlich auch auf die Aufgabe an. Geht es jetzt darum, in der Produktion auszuhelfen, dann haben wir eher regionale Bewerbungen, geht es darum, eine zeitliche Aufgabe zu erfüllen oder im Marketing zu arbeiten, dann ist es typischerweise weit her. Es entwickelt sich ja auch in die Richtung, dass auch andere Länder angesprochen werden, man die Ressourcen austauscht oder die Menschen abwandern, wenn sie nicht die adäquaten Tätigkeiten finden. Wir versuchen natürlich auch mit den ausländischen Standorten eine gemeinsame Kultur zu entwickeln oder Führungskräfte, Geschäftsleiter auch schon einmal auszutauschen. Die sind aber auch ganz unterschiedlich in ihrer Größe, manche haben nur 4-5 Mitarbeiter, wir haben hier 750. Da geht es dann eher um eine Interims-Geschäftsführung oder so. Nächstes Jahr treffen wir uns alle gemeinsam für eine Woche in Florenz, damit

wir gemeinsam an der Unternehmenskultur weiter arbeiten. An den gemeinsamen Grundsätzen weiter arbeiten. Die Basis ist natürlich dieselbe, wir wollen es jedoch weiter entwickeln.

\int4-33#Schobert: Sie hatten ja eben gesagt, Sie haben ja auch Ihre interne Hauszeitschrift. Auch diese Säule unten im Eingangsbereich, die als Schwarzes Brett benutzt wird, werden denn irgendwelche Neuerungen, neue Maßnahmen, noch auf andere Weise kommuniziert, z. B. über das Internet?

\int4-34#Interviewte: Ja, wir haben Intranet, wir haben diese Mitarbeiterzeitung. Wir haben grundsätzlich ein Managementforum, das haben wir zweimal im Jahr, und dann machen wir auch Veranstaltungen. Wie gesagt, am Mittwoch haben wir vor der Kantine gestanden, also 8 Stunden, und haben den aktuellen Stand des Projektes vorgestellt. Einiges kann man sich hier im Büro anschauen, die Zeitung kann man natürlich in Ruhe sich auch Zuhause anschauen.

\int4-35#Schobert: Ok, die Förderung der Inanspruchnahme der ganzen Maßnahmen hilft ja auch, eine Karriere mit den Kindern zu vereinbaren. Wie sehen denn die Chancen aus für eine Karriere, wenn die Maßnahmen genutzt werden?

\int4-36#Interviewte: Also, ich versuche jetzt mal mir das Unternehmen anzuschauen. Wir sind, trotz der ganzen Maßnahmen, wenn ich mir jetzt mal die Zahlen angucke, auch nicht viel besser als andere Unternehmen. Das TOP-Management ist männlich, mittleres Management wird weiblicher, und der Frauenanteil in der Teilzeit ist enorm hoch. Aber es ist natürlich auch bei uns so, dass sich mit der Babypause ganz schnell ein Karriereknick abzeichnet. Ich bin mir noch nicht sicher, woran das liegt. Trotzdem kann ich sagen, dass wir recht sozial sind. Wenn wir jetzt die Möglichkeit anbieten, die Kinder in der Kindertagesstätte unterzubringen, nehme ich schon an, dass das Management auch weiblicher wird. Aber wir sind ja hier auch auf dem Land und so fühlen hier auch die Frauen.

\int4-37#Schobert: Wie ist das denn mit den Männern? Die haben ja nun auch alle oder viele Kinder, nehmen die sich denn jetzt in diesem Umfeld denn dann auch schon einmal Elternzeit?

\int4-38#Interviewte: Naja. Das ist eine ganz individuelle Entscheidung. Das kann man so gar nicht sagen, große Tendenzen spielen sich jedenfalls nicht ab. Ich habe da jedenfalls keine Wahrnehmung. Aber es gibt natürlich solche Fälle, wo jemand Druck ausübt und der arbeitet in der Regel dann so, dass es gerade hinkommt. Aber in der Regel, und da ist keine Arbeitskraft ausgeschlossen, wenn ich sage, „ich muss heute um 4 heim“, dann ist das keine Frage. Und das ist natürlich auch richtig so, weil die Familie natürlich an erster Stelle stehen soll. Es spielt wirklich eine Rolle, dass ich in einer Notsituation gehen kann, das ist keine Frage! Das zu unterstützen, ist keine Frage. Aber, oder im regulären Arbeitsalltag, wenn das allzu häufig ausgenutzt wird, desto einsamer werden sie einfach. Das ist so.

\int4-39#Schobert: Mensch, da hatte ich noch eine Frage im Hinterkopf, die habe ich jetzt irgendwie...vergessen.

\int4-40#Interviewte: Wo sind wir denn jetzt gerade?

\int4-41#Schobert: Wir sind jetzt bei Frage 3: Welche Effekte wurden durch Work-Life Balance bei Ihnen generiert? Ich habe da ja auch noch ein paar Impulsstichworte mitgebracht, an denen man sich grob orientieren kann.

\int4-42#Interviewte: Wir haben jetzt unsere erste Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Wir haben sehr viel erhoben, und die ist auch noch nicht komplett ausgewertet, aber erste Ergebnisse habe ich schon gelesen. 45 Minuten braucht man, um den auszufüllen. Es haben dabei 553 Mitarbeiter teilgenommen, das erachten wir schon als gute Rücklaufquote von über 70 %. Dabei meine ich vollständig ausgefüllte Fragebogen. Und da kommt auch raus, dass die Mitarbeiter im Schnitt sehr zufrieden sind. Aber eines ist mir ganz wichtig, es hat sich gezeigt, dass es eine Schere gibt zwischen Außenwahrnehmung und Innenwahrnehmung. Das kann ich nicht nachvollziehen. In der Mitarbeiterzeitschrift wird ja alles niedergeschrieben. Die muss ja auch gelesen werden und nicht immer nur die Überschriften. Die Berichte darin sind aber immer sehr positiv und zeigen die alternativen Möglichkeiten, die man nutzen kann. Die Innenwahrneh-



mung, da gibt es natürlich auch schon mal Konflikte untereinander. Und gerade auch in Bezug auf Work-Life Balance haben wir auch viele Konflikte. Und wenn ich das dann vergleiche mit anderen Unternehmen, die nicht so viele Maßnahmen haben, dann muss man sich natürlich schon fragen, was man da machen soll oder auch falsch macht. Wenn ich hier aber jetzt im Einzelnen das alles ausführen wollte, dann reden wir morgen noch. Ich gebe Ihnen nur ein Beispiel aus der Fabrikation. Da gibt es Produktionsmitarbeiter, die erachten unsere Maßnahmen als Standard für aller Branchen und alle Arbeitgeber. Und die spielen sich dann auf, dass das ja nichts Besonderes wäre und man überall und jederzeit einen neuen Job finden könne. Also, einer aus der Produktion hat uns verlassen. Aber schon ziemlich kurze Zeit später heuerte derselbe ehemalige Mitarbeiter wieder bei uns an und beschwerte sich über die „andere Welt“ außerhalb von unserem Unternehmen. Also, relativ zur Umgebung geht es uns schon sehr gut hier. Erst mal habe ich das Gefühl, dass diese Maßnahmen als selbstverständlich angenommen werden -wie ja auch das Beispiel aus der Produktion zeigt- aber es zeigen sich auch sehr hohe Zufriedenheitsgrade Einzelner. Und natürlich unsere Corporate Identity wird dadurch auch geprägt. Und dann muss man das irgendwie in die Praxis bringen in die Umsetzung. Und die Personalentwicklung, die ist ja auch enorm wichtig, die hat auch eine große Auswirkung auf die Zufriedenheit, und auch die Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument. Das ist manchmal wichtiger als ein Seminar. Wenn es mal um das Verhandeln geht oder um bloße Führungskompetenz. Das zielt jetzt alles sehr auf Führung ab, aber von dort aus wird die Veränderung ja auch gesteuert - von der Führung aus. Das heißt an dieser Stelle muss man als erstes drehen, damit man eine Veränderung erfahren will. Das ist wahrscheinlich die intelligenteste und wahrscheinlich auch die effizienteste Art der Veränderung.

\int4-43#Schobert: Bewerben sich die Leute denn extra auch, weil ...

\int4-44#Interviewte: Ja, wir haben hier ganz viele Mitarbeiter, die sich gezielt wegen der Unternehmenskultur bewerben. Ich habe gerade eine Mitarbeiterin im Hinterkopf, die hat ganz offen gesagt „hier kann ich Führungskraft sein und trotzdem mein außerberufliches Leben noch leben“. Ich weiß auch noch, dass sie bereit war, merkliche Einschnitte bei der Vergütung zu machen, nur damit sie hier aktiv sein kann. Und das ist schon toll. Da ist jemand bereit, für eine neue, verantwortungsbewusste Stelle finanzielle Einbußen in Kauf zu nehmen, dafür aber ein Privatleben zu haben...Wenn einem das was persönlich bringt, dann ist das doch toll. Das spiegelt sich natürlich im Zusammenhang mit dem Audit, mit dem Generationennetzwerk und mit der ganzen Unternehmenskultur wider. Und ich denke, dass kann man auch manchmal spüren. Also da spielt sicherlich noch mehr mit. Und mit den Maßnahmen ist mir aufgefallen, dass hier eine bestimmte Grundhaltung existiert. Image: Wir werden natürlich an unseren Ansprüchen gemessen. Wenn wir nach außen die Work-Life Balance fördern oder nicht verhindern, das ist natürlich im Grunde auch schwierig mit unseren Maßnahmen, ... wenn jetzt jemand von außen auf uns drauf schaut und unser Unternehmen wahrnimmt, dann hat derjenige natürlich auch entsprechende Ansprüche. Damit müssen wir uns auch auseinandersetzen. Das heißt, es ist natürlich auch ein Ansporn, auch darin, wo wir noch nicht so gut sind, noch besser zu werden. Aber ich persönlich jetzt gucke mir lieber die Defizite an als mich auf den Lorbeeren auszuruhen. Das ist vielleicht ein bisschen negativ, aber das spornt ja auch an.

\int4-45#Schobert: Wie ist es denn mit dem Personalwechsel hier bei Ihnen: sind Ihre Fluktuationsraten ziemlich niedrig?

\int4-46#Interviewte: Sehr. Sie liegen deutlich unter dem Branchendurchschnitt und auch unter dem Durchschnitt der Region. Warum? Das kann man mutmaßen, aber das kann ich nicht beweisen. Es sind halt immer mal wieder einige dabei, die ihre Arbeit bewusst aufgeben für das Kind. Das passiert immer mal wieder. Aber das liegt sicherlich nicht nur an den ganzen Maßnahmen für die Work-Life Balance sondern sicherlich auch an der Kultur! Also, ich merke es ja selber. Ich komme schon aus einem recht guten Unternehmen, kam aus einem recht guten Unternehmen, ich habe es schätzen gelernt, auch ein wenig Freiheiten zu haben. Ich arbeite schon auch viel, aber ich gehe dann auch hier und da schon einmal rechtzeitig. Und das möchte ich nicht mehr missen. Auch wenn mir woanders wesentlich mehr Geld geboten würde. Dafür habe ich diese Kultur zu sehr schätzen gelernt.

\int4-47#Schobert: Ja, das kann ich mir vorstellen, wenn man diese Kultur bewusst erlebt und genießt, dann will man gar nichts anderes mehr. Ok, also sind wir damit auch durch. Als nächstes würde ich gerne auf die aktive Handlungsbereitschaft eines jeden Unternehmens zu sprechen kommen. Wodurch wird diese initiiert oder unterstützt? Es gibt ja so viele Unternehmen, die trotz der vielen Erfolge, die man der Literatur entnehmen kann, keine Maßnahmen anbieten oder die Familie integrieren in ihr Leitbild oder auch in die Unternehmenskultur sondern wirklich nur solche 'workaholics' wollen. Was sind denn ihrer Meinung nach solche Faktoren, die die aktive Handlungsbereitschaft beeinflussen? Jetzt mal abgesehen vom Nutzen, dass die Unternehmen derartige Maßnahmen anbieten? Was sind das für Auslöser, die das Handeln fördern? Hat das was mit dem Produkt zu tun? Also, dass es vielleicht Produkte sind, die Frauen besonders häufig kaufen, oder vielleicht auch Familien, oder vielleicht auch Kinder, dass dadurch schon ein gewisser Familienbezug besteht?

\int4-48#Interviewte: Nein, wenn ich mir so die aktiven Unternehmen anschau, dann kann ich da eigentlich keinen Bezug zu dem Produkt feststellen. Das kann man aber auch nicht monokal oder von mir aus auch monokausal betrachten. In den meisten Fällen geht es eigentlich nur um den Shareholder-Value. Die Leute, die hierher kommen, die kriegen ja viel zu wenig. Und zweitens: Ich meine, dass die Unternehmenskultur im Unternehmen tief verankert ist mit den verschiedenen Facetten, klar. Aber ich finde es schon auch, dass Führungskräfte, die das Unternehmen ja auch widerspiegeln, auch die Kultur mit leben müssen. Wenn es einem nur um Karriere geht, dann wird derjenige sicherlich auch nicht in unsere Ecke kommen. Das kann auch mit unserem Produkt sein, dass man Karriere macht, klar. Aber ich will ja auch noch mein Umfeld ein Stück mit gestalten können. Und wenn ich dann noch in einem Unternehmen bin, bei dem ich rund um die Uhr schaffen muss, dann habe ich dazu natürlich nicht die Möglichkeit. Also, mein Vorstand, der ist ganz aktiv in dem Thema drin. Und das merkt man natürlich an jeder Ecke. Das Thema wird vorangebracht. Wir haben ja schon eine bestimmte Kultur nach den ganzen Jahrzehnten, und gerade das Thema Familie und Beruf ist uns ja auch wichtig. Wir hoffen jetzt mal, dass sich dieses Thema und diese Kultur auch weiterhin durchsetzen werden. Wir könnten auch sagen, wir könnten unseren ökologischen Anteil der Rohstoffe verringern. Das würde man finanziell natürlich merken, aber dadurch verdienen wir ja auch. Damit zeichnen wir uns aus. Und der Anteil der ökologischen Rohstoffe zeichnet uns aus, dafür stehen wir ja auch. Diese Priorität ist auch Zeichen unserer Kultur. Und das war ja auch schon immer so.

\int4-49#Schobert: Gibt es sonst noch irgendwelche anderen Korrelationen vielleicht auch in Bezug auf andere Unternehmen? Wie jetzt zum Beispiel der Standort oder die Branche oder spielt auch so Innovationsfreude eine Rolle? Oder ist für dieses Thema eher die Kultur verantwortlich?

\int4-50#Interviewte: Also Innovationsfreude muss sicherlich schon mit dabei sein. Ohne diese könnten wir sicherlich nicht das Wachstum generieren, das wir haben. In jedem Geschäftsfeld ist das ganz starre Verhalten nicht zukunftsorientiert und doch muss das Besinnen auf die alten Werte erhalten bleiben wie jetzt zum Beispiel die ökologischen Rohstoffe. Auf der anderen Seite erfahren diese ja auch einen Boom derzeitig. Also ich denke, die Innovationsbereitschaft, -freude, die wird sicherlich dahingehend unterstützt, vom Produkt wirkt sich das sozusagen auf die Kultur aus und andersherum. Wenn ich einfach mal in der Mittagspause heim kann, dann ist sage ich mal meine Zufriedenheit auf ganz einfache Weise erhöht. Und das kann natürlich jeder machen, dafür muss ich nicht nur im Büro sein. Das kann auch jemand machen, der die Flaschen abfüllt zum Beispiel oder Waren bewegt in großer Menge. Wir müssen natürlich auch kostengünstig denken da wo es geht und schnell sein. Aber an verschiedenen Stellen greifen wir natürlich auch ein im Sinne der Mitarbeiter. Auch in der Hinsicht, dass Arbeitszeit einen entscheidenden Einfluss auf die Mitarbeiter hat. Das kann ich auch nur aus eigener Erfahrung so bestätigen. Man muss sich auch mal überlegen, dass 15 Minuten während einer Gleitzeit ein großer Austausch zwischen den Mitarbeiter stattfindet, der sehr effizient sein kann. Und teilweise mehr bringen kann, als wenn man sich zusammen an einen Tisch setzt. Wir nennen ein solches Konzept dialogische Führung. Das ist für uns auch ein Instrument, das viel zu häufig unterbewertet wird. Der Austausch ist ja so wichtig.

\int4-51#Schobert: Ok. Ich weiß jetzt nicht inwiefern es noch detaillierter geht, denn wir haben ja schon ein wenig darüber gesprochen, aber was das Generationennetzwerk angeht zum Beispiel: Der lange Weg von der zündenden Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung: Wie sind Sie dabei vorgegangen?

\int4-52#Interviewte: Wenn man das jetzt einfach noch mal auf das Generationennetzwerk bezieht?

\int4-53#Schobert: Ja, genau.

\int4-54#Interviewte: Wir haben ja hier schon einige Maßnahmen. Und immer wenn es um was Neues geht -das ist bei derartigen Maßnahmen so oder auch bei jeder anderen Sache- da kommt es einfach darauf an, dass das richtige Thema zur richtigen Zeit kommt. Dadurch werden die Erfolgchancen schon ganz erheblich beeinflusst. Zunächst einmal kam eine Anfrage in Form eines Vorschlages, ein derartiges Projekt bei uns durchzuführen von der Frau XX. Man ist ja nicht immer offen für neue Projekte aber in dem Fall haben wir gedacht, man könne das Thema ruhig aufnehmen und diskutieren. Dann sind wir also in das Gespräch gegangen. Und da haben wir dann schon gemerkt, dass es sich um eine ganz außergewöhnliche und interessante Idee handelt. Wie lang ist das jetzt her? Naja, so drei Jahre?!? Und seitdem ist ja wirklich was geschafft worden! Also vieles, mit dem man mal als Idee kommt, versinkt ja dann auch mal wieder, aber an dieser Stelle wurde einfach nicht nachgegeben. Es wurde ja auch gleich eine Arbeitsstruktur vorgelegt und eine Projektskizze. Und das sind einfach alles auch so Erfolgsgrößen: Ideen, Zeitpunkt, Unnachgiebigkeit, Struktur und mit der richtigen Dame in der Projektleitung hat es ja auch wunderbar geklappt. Sie hat sich da ja auch sehr reingesteigert, da kann man nichts anderes sagen. Man kann natürlich auch noch viel machen -das ist ja immer so-, aber sie hat auch wirklich vieles geleistet! Und wenn man immer mit solchen Menschen zusammenkommt, die Ideen haben und auch dafür kämpfen, dann hat man ja schon ziemlich viel erreicht. Und dann kann man auch mal sagen, „ja, ok, das unterstützen wir jetzt“. Aber das einfach nur zu erklären und dann abzukupfern, ich glaube, das geht nicht. Das hat dafür zu viel Eigendynamik.

\int4-55#Schobert: Gibt es denn über die Jahre Konflikte, die immer mal wieder auftreten? So gewissen Probleme oder Beschwerden sage ich jetzt mal?

\int4-56#Interviewte: Ja.

\int4-57#Schobert: Wie geht man dann damit um?

\int4-58#Interviewte: Also zum Beispiel haben wir einmal einen Fehler gemacht. Und zwar war das im operativen Management, das sind ja dann diejenigen, die die Verantwortung tragen, indem sie das alles umsetzen. Also, die im Tagesgeschäft sich immer wieder damit auseinandersetzen müssen. Und aus der Sicht, und das kann ich auch gut nachvollziehen, sieht das natürlich alles ziemlich nach Quatsch aus, was wir da machen. Das gibt es auch. Weil die Pflicht, die tragen ja die anderen Leute zusätzlich noch zu ihren anderen Aufgaben. Und die müssen einfach gucken, wie sie das alles auf die Reihe kriegen. Und dann kommt jeder mit solchen Fragen und dann gibt es einfach zu viel Ärger auf einmal. So. Oder, dass jemand sagt, „ja, ich habe aber keine Familie. Was macht Ihr denn für mich, das ist ja ungerecht“. Das hat zwar abgenommen, aber solche Fälle gibt es natürlich trotzdem. Aber gerade weil der Fokus immer auf Familien liegt. Ja, ich denke die einen oder anderen Fälle wird man immer wieder haben. Aber das eigentliche Problem denke ich ist die Zusatzbelastung für das operative Management. Und hier findet nicht immer diese dialogische Vorgehensweise statt. Also, da besteht durchaus noch ein Verbesserungspotential. Man kann die Verantwortung ja auch nicht auf andere verteilen, das bringt nichts. Aber auf der anderen Seite, wenn  $\frac{3}{4}$  sagen, dass es alles gut ist und sie sehr zufrieden sind, dann ist ja schon vieles erreicht. So viele Arbeitgeber sind ja ziemlich nachlässig und dafür stehen wir natürlich schon auch sehr gut da. Vor drei Wochen ungefähr habe ich von meinem alten Arbeitgeber mit einem ehemaligen Kollegen gesprochen. Und da fielen mir auch im Nachhinein einige negative Begebenheiten ein, die ich schon längst vergessen hatte. Aber auch dort ist im Grunde schon eine vorbildliche Kultur und ich denke, dass auch da der Boden fruchtbar ist. Aber der Acker muss natürlich auch entsprechend bestellt werden.

\int4-59#Schobert: Ok, dann haben wir eigentlich schon alle Aspekte durchgesprochen. Ich schaue noch einmal, ob wir auch tatsächlich alles besprochen haben. Nein, dann gehen wir mal die Zahlen durch für den standardisierten Teil.

**(5) Interviewte Unternehmen 5**

\int5-1#Schobert: Soll ich es Ihnen noch einmal zukommen lassen oder sollen wir trotzdem gleich anfangen?

\int5-2#Interviewte: Fangen wir einfach mal an, mal sehen wie weit wir kommen.

\int5-3#Schobert: Ok, gut, dann fangen wir mal schnell an, mal sehen wie weit wir kommen. Und zwar, die erste Frage ist: Wie definieren Sie aus Ihrer Sicht also Sie privat und auch als Unternehmerin Work-Life Balance? Welche Bereiche umfasst das für Sie?

\int5-4#Interviewte: Das ist eine gute Frage, da muss ich mal überlegen, was alles dazu gehört.

\int5-5#Schobert: Gibt es irgendwelche Bereiche, die besonders wichtig für Sie sind, also zum Beispiel soziale, kulturelle, gesundheitliche, monetäre?

\int5-6#Interviewte: Das hängt alles mit da dran. Das kann man nicht sagen, das ist monetär oder das ist sozial oder das ist privat nicht mit dazu gehört.

\int5-7#Schobert: Wie ist es denn so mit dem kollegialen Bereich? Gehört das auch mit dazu für Sie?

\int5-8#Interviewte: Naja gut, als Selbständige habe ich natürlich keine Kollegen.

\int5-9#Schobert: Ja, das stimmt, aber in Ihrem Fall nicht aus der Sicht der Mitarbeiter. Sie haben ja 5 Mitarbeiter

\int5-10#Interviewte: Ja, ja, gerade das ist ja das Wichtigste. Das wir hier eine freie Gestaltung haben und versuchen, das alles unter einen Hut zu bringen. Das ist das Wichtigste überhaupt.

\int5-11#Schobert: Ok, dann: Welche Work-Life Balance Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen angeboten? Ich habe jetzt hier das Grundzertifikat vorliegen von Ihnen,

\int5-12#Interviewte: Ja, ja.

\int5-13#Schobert: Da steht ja schon einiges drauf: Jahresarbeitszeitkonto, alle Mitarbeiterinnen arbeiten in Teilzeit, ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze, Gesundheitsvorsorge, Übernahme der Kinderbetreuungskosten, Betriebliche Altersvorsorge.

\int5-14#Interviewte: Ja.

\int5-15#Schobert: Und dann auch einiges an zukünftigen Maßnahmen. Kann ich die einfach so übernehmen oder hat sich da was geändert?

\int5-16#Interviewte: Ja, das ist alles noch aktuell, das können Sie so übernehmen.

\int5-17#Schobert: Ok. Gut. Von den zukünftig geplanten Maßnahmen, insbesondere dem letzten Punkt der haushaltsnahen Dienstleistungen, haben Sie da schon was umgesetzt?

\int5-18#Interviewte: Wir wollten eigentlich jemanden haben, der hier mittags kommt und für uns kocht. Aber es ist schwierig jemanden zu finden, der mittags für nur 2 Stunden kommt. Also, 3-4 Leute haben mal bei uns nachgefragt, aber wir haben das dann eingestellt, weil, ja, wir haben dann auch keinen gefunden, der extra nur für 2 Stunden rausgeht und dies und jenes und für uns kocht, die Bezahlung ja auch nur mäßig und ... Naja, wir haben niemanden gefunden, der dann nur für zwei Stunden kommt und für uns kocht.

\int5-19#Schobert: Naja, schade, ok.

\int5-20#Interviewte: Naja gut, aber muss man ehrlich sagen, so viel ist das nicht und gerade um die Mittagszeit, wo alle die Kinder haben, wo sie die Kinder nach Hause kriegen und so, ist es eine etwas ungünstige Zeit.

\int5-21#Schobert: Wie ist es denn mit den Maßnahmen, die Sie unter Gesundheitsvorsorge gefasst haben? Was steckt denn da dahinter?

\int5-22#Interviewte: Naja, also wesentlich dabei ist, dass wir viel Geld ausgegeben haben bezüglich Stühle und Bildschirme und so was, um da Vorsorge zu machen. Das nächste war eben, dass ich angeboten habe, dass wir Sport, also irgendwie... Ich wollte eigentlich mit irgendeinem Sportverein oder Sportstudio einen Firmenvertrag abschließen, dass die Mitarbeiter z. B. zwei Stunden die Woche Sport treiben können und eine Stunde davon als Arbeitszeit anrechnen können. Aber da habe ich mehrmals festgestellt, dass alle Mitarbeiterinnen etwas Unterschiedliches wollten, und dann auch die Sportstudios gesagt haben Firmenverträge machen wir erst ab 10 Mitarbeitern. Ja, und 10 Mitarbeiter bezahlen, wenn ich nur 5 habe, das wollte ich auch nicht. Dann wollten die einen schwimmen, die anderen wollten dieses die anderen wollten jenes, und da haben wir keinen gemeinsamen Nenner gefunden, um zu sagen, wir machen jetzt hier einen Vertrag. Und steuerlich gesehen ist es wichtig, dass der Vertrag mit dem Arbeitgeber geschlossen wird, also, dass ich direkt an den Verein zahle. Ansonsten wäre das Arbeitslohn für die Damen und die müssten dann auch Steuer Lohnsteuerklasse V dafür zahlen.

\int5-23#Schobert: Ahaa, ja stimmt, Sie sind ja da die Expertin auf dem Gebiet.

\int5-24#Interviewte: Ja ja, also den Leuten zu sagen, sucht Euch selber was aus, ich bezahle Euch das dann, das läuft nicht. Es muss ein Vertrag sein, den ich bezahle für die Mitarbeiterin für die Gesundheit der Mitarbeiter.

\int5-25#Schobert: Aha, ist das denn bei der Kinderbetreuung auch so?

\int5-26#Interviewte: Nein, für die Kinderbetreuung gibt es ein extra Gesetz, wo drauf steht, es besteht eine freiwillige Beteiligung an den Kosten für Kinderbetreuung. Da gibt es extra außerordentliche gesetzliche Regelung. Für Sportvereine gibt's das nicht. Und das wäre also so, dass immer wenn ich meinen Mitarbeitern Geld zahle, ist das Gehalt. Das ist so ein allgemeiner Grundsatz. Da gibt es eine Ausnahme für die Kinderbetreuungskosten. Wenn ich den Mitarbeitern aber Geld für Sport gebe, fällt es wieder unter die allgemeinen Grundsatz und bildet keine Ausnahme. Was also heißt, es muss direkt an den Sportverein bezahlen. Und, eh, dann, muss ich das eben auch für alle anbieten, weil sonst wäre es wieder Geldbestandteile sind. Und das ist natürlich schwierig, wenn der eine schwimmen will und der andere Schlittschuh laufen und der dritte Bergsteigen - so ungefähr -, da dann irgendwas zu finden, wo man auch für 5 Leute eine Firmenkarte dafür kriegt.

\int5-27#Schobert: Ja, das glaub ich.

\int5-28#Interviewte: Ja, und deshalb kann ich... ich werde mich jetzt auch noch mal mit einer anderen Steuerberaterin zusammensetzen, und die mal fragen, ob die eventuell, mh, auch daran Interesse hat, das wir dann zusammen auf die 10 Leute kommen.

\int5-29#Schobert: Ja, das ist natürlich auch eine Option gerade für kleine Unternehmen, diese Netzwerke aufzubauen.

\int5-30#

\int5-31#Interviewte: Ja genau, das ist ja auch richtig. Wenn ich sie mal wieder sehe, dann werde ich sie darauf ansprechen, dass wir da insgesamt auf die 10 Leute kommen. Und dann wollte ich es eigentlich so machen, dass ich es bezahle und die Mitarbeiter dann da hin gehen. Da gibt es ja dann auch ein breites Angebot.

\int5-32#Schobert: Ja, das ist schon sehr sehr schön. Ok, dann komme ich jetzt zur dritten Frage: Welche Voraussetzungen sind bei Ihnen im Unternehmen gegeben, die den Erfolg der Maßnahmen maßgeblich beeinflussen? Gemeint sind damit notwendige Bedingungen, die im Unternehmen bestehen müssen, dass diese Maßnahmen überhaupt Erfolg haben.

\int5-33#Interviewte: Ja klar. Also zunächst einmal liegt es natürlich daran, dass das Klima stimmt, dass es nicht irgendein Zettel ist, mit dem die Geschäftsleitung irgendwie Werbung macht und wenn es irgendjemand in Anspruch nehmen will, dann heißt es im Moment wird das gerade nichts, wir haben gerade zu viele Aufträge oder so was. Das weiß ich zum Beispiel von einigen größeren Unternehmen, dass die Mitarbeiter richtige Probleme kriegen, wenn sie versuchen, diese Regelungen in Anspruch nehmen. Und das ist ja bei uns gegeben, weil bei uns eben auch eben auch nicht dieses Klima herrscht, nach dem Motto, der Mitarbeiter muss mindestens 12 Stunden am Arbeitsplatz schufteln. Sondern eher: wir respektieren uns gegenseitig als Menschen, und das heißt, dass die Mitarbeiter eben auch private Verpflichtungen haben, und wenn ich möchte, dass sie trotzdem bei mir arbeiten wollen und da muss ich sehen, dass man das irgendwie auf die Reihe kriegt. Aber eine wichtige Voraussetzung dafür ist eben, dass man das richtige Arbeitnehmerbild hat und nicht immer davon ausgeht, dass die Sorgen zu Hause bleiben.

\int5-34#Schobert: Wie ist es denn: Sie als Unternehmerin und Geschäftsführerin bewerten Sie denn das Thema denn auch als strategisches Instrument?

\int5-35#Interviewte: Ja, aber natürlich. Ich muss meine Mitarbeiter dabei unterstützen, das zu tun, was sie gerne machen, so ungefähr. Und da muss ich dann sehen, dass ich meine Mitarbeiterinteressen mit meinen Unternehmensinteressen unter einen Hut bringe, damit sie glücklich und zufrieden bei mir sind und immer und ewig hier bleiben so ungefähr. Ich muss eine Bindung der Mitarbeiter an meinen Betrieb erreichen, ganz eindeutig. Und wenn ich zu denen Unternehmen gehöre, wo die Mitarbeiter zum Verbrauchsmaterial gehören, dann kann ich das natürlich nicht erreichen. Aber andererseits brauche ich eben, um eine gute Kundenbindung meiner Mandanten zu haben, muss ich zwangsläufig auch eine gute Mitarbeiterbindung haben, weil meine Mitarbeiter meine Mandanten betreuen. Das ist gerade bei uns so: Alle Mitarbeiter haben direkten Kundenkontakt und erbringen einen Teil der Leistungen ohne dass ich dazwischen mit drin bin. Deswegen bin ich überdurchschnittlich daran interessiert, dass das klappt, das heißt dass da vertrauenswürdige und gute Mitarbeiter sind, und dass die gut können mit dem Mandanten und sich auch wohl fühlen und das auch nach außen tragen. Das ist natürlich in meiner Branche von ganz anderer Bedeutung. Deshalb bin ich auch gezwungen, mehr in Kundenbindung zu investieren oder in Mitarbeiterbindung als wenn ich jetzt irgendein Fließband hätte und da würden Sachen hergestellt, das ist ja was anderes. Das wäre eine andere Art der Unternehmensphilosophie. Aber so eben als Dienstleistungsunternehmen, mit direktem Kundenkontakt, kann ich selber über die Mitarbeiterzufriedenheit auch die Kundenzufriedenheit steuern. Besser als in anderen Unternehmen.

\int5-36#Schobert: Wie ist das denn bei Ihnen im Unternehmen mit der Kommunikation, haben Sie sich mit allen Mitarbeitern zusammengesetzt und gesagt, hier und da möchte ich was machen, habt ihr Vorschläge?

\int5-37#Interviewte: Nein. Ich habe Damen angestellt, oder genau gesagt, die Damen kommen alle von der Berufsschule oder einer Umschulung und wollten sich umorientieren, sind aus anderen Berufen gekommen und wollten was anderes lernen, weil ihr alter Beruf nicht mehr gefiel oder mit den Kindern nicht funktionierte. Dann suche ich extra Teilzeitkräfte, weil wenn man erst langsam im Wachsen ist, dann kann man nicht immer gleich einen neuen Vollzeitplatz zur Verfügung stellen. Das ist auch für mich der Grund gewesen, sicher zu stellen, dass ich erst einmal wachsen kann. Deshalb habe ich ein betriebliches Interesse daran, Teilzeitkräfte einzustellen. Und wenn ich möchte, dass die Damen für mich arbeiten, dann muss ich natürlich auch entsprechende Angebote machen, und entsprechend auf ihre Bedürfnisse reagieren. Das ist ganz wichtig für mich, weil ich lieber Teilzeitkräfte haben wollte als Vollzeitkräfte. Dann nimmt Einer Urlaub, dann ist Einer krank, und dann geht mit einer Vollzeitkraft dann eben auch mal eine ganze Vollzeitkraft in den Urlaub und genau dann wird vielleicht noch meine nächste Kraft krank. Und wenn ich zwei Teilzeitkräfte habe, dann passiert das eben nicht so, weil dann eben nur eine halbe Kraft in den Urlaub geht. Dann können die sich eben auch untereinander absprechen. Und gerade in

der Wirtschaftsprüfung oder in der Steuerberatung habe ich so engen Kundenkontakt, den man durch Termine organisiert. Und ich kann ja dann hingehen und meine Termine so legen, dass es zu meiner Planung passt. Man kann sich in Urlaubszeiten ja auch vertreten. Aber manchmal wollen die Mandanten lieber auf das Urlaubende ihrer Ansprechpartnerin warten und wollen den Kontakt zur Vertretung nicht suchen. Die warten dann lieber auf denjenigen, der sich am besten mit dem Unternehmen auskennt und zu dem man ja auch schon lange Geschäftsbeziehungen hat. Aber leider ist das Mitarbeiterbild bei Wirtschaftsprüfern oder in Steuerberatungen sehr geprägt durch die Sichtweise eines Produktionsfaktors.

\int5-38#Schobert: Da, es ist ja auch sehr ungewöhnlich oder langsam erst zunehmend festzustellen, dass die Arbeitgeber umdenken

\int5-39#Interviewte: Genau.

\int5-40#Schobert: Und den Mitarbeitern mehr Freiräume zugestehen.

\int5-41#Interviewte: Ja, das ist es ja. Es gibt immer noch zu viele Arbeitgeber, die ihre Mitarbeiter quasi versklaven und Forderungen an ihre Mitarbeiter stellen. Es wird einfach nicht der Mitarbeiter als Mensch gesehen: Was ist an ihm gut? Welche Stärken bringt er ein? Keiner darf Schwäche zeigen. Ich habe mit meiner Steuerberatung einen anderen Ansatz, wir haben andere Aufgaben, wir haben andere Tätigkeiten, wir haben laufende Kundenbetreuung, wir haben wenig Zeitdruck. Dem Mandanten ist es egal, ob er seinen Jahresabschluss am 5. Mai oder am 29. Juni kriegt. Wir können es uns also auch leisten, einen anderen Ansatz zu haben.

\int5-42#Schobert: Ja, ok. Können Sie beschreiben, welche Effekte in Ihrem Unternehmen durch Work-Life Balance generiert werden?

\int5-43#Interviewte: Ich generiere ein sehr angenehmes Klima, das auch nach außen ausstrahlt, eine hohe Bindung der Mitarbeiter, und dadurch generiere ich auch eine hohe Zufriedenheit der Mandanten. Das ist natürlich bei uns enorm wichtig, sonst läuft das ganze Geschäft nicht.

\int5-44#Schobert: Ja, kommen denn von dieser Seite nur positive Reaktionen oder haben Sie auch schon mal was Negatives gehört?

\int5-45#Interviewte: Das soll sich mal einer wagen, etwas Negatives zu sagen! Nein, ihnen ist wichtig, ihre konstanten Ansprechpartner zu haben. Und auf die verfügbaren Arbeitszeiten kann man sich ja einstellen, wenn man einen offenen und ehrlichen Umgang miteinander pflegt. Es läuft alles recht familiär bei uns, das fängt schon damit an, dass ich mein Büro auf meinem eigenen Grundstück habe. Und da ist es natürlich auch so, dass immer ein bisschen mehr Leben mit drin ist. Und die Mandanten schätzen das auch sehr. Sie sind sehr froh über die persönliche Betreuung und den offenen, treuen Umgang und so. Neue Mandanten kommen oft auf Empfehlung alter Kunden.

\int5-46#Schobert: Ja, wunderbar, ja. Aber man hört ja gerade, wenn man mit Vertretern der kleinen oder mittelständischen Unternehmen diskutiert, dann hört man immer wieder, dass es Ängste oder ängstliche Ressentiments über diese Maßnahmen bestehen, oder dass man sich diese nicht leisten kann zum einen wegen Investitionen zum anderen weil die Kunden entsprechend reagieren würden, und dann muss man ja häufig immer dagegen diskutieren, obwohl ja viele...

\int5-47#Interviewte: Ja gut, in manchen Branchen ist es schwierig. Stellen Sie sich vor, ich würde mit Maschinen arbeiten, dann muss ich sagen, ich kann es nicht anbieten, und dann habe ich natürlich meine überlastete Belegschaft. In manchen Branchen ist es einfach schwierig, das gebe ich ja auch offen zu. Wir arbeiten unter wenig Termindruck, wir machen all unsere Termine selber, wir sagen „Kommen Sie Freitag um drei“, ja, und dann gut, dann kommt der Kunde eben Freitag um drei. Und wenn er am Freitag nicht kann, dann eben am Montag. Wir handeln hier in einer sehr komfortablen Situation, das darf man nicht vergessen. Wir teilen unsere Arbeit selber ein, und auch unseren Mandanten ist das egal, wir sagen, „wir haben die und die Arbeitszeiten“ und dann ist auch immer jemand da. Und ob wir dann für die Arbeit drei oder fünf Tage brauchen, oder vielleicht auch erst nach einer Woche fertig sind, das ist den

Mandaten egal. Wenn die uns einen Auftrag geben und der vielleicht erst nach 14 Tagen fertig wird, weil jemand nicht da ist, dann haben die Mandanten da auch Verständnis für, weil bevor das dann jemand erledigt, der das Unternehmen nicht so gut kennt, dann warten die lieber. Das ist natürlich eine andere Voraussetzung, als wenn wir an einem Fließband sitzen würden.

\int5-48#Schobert: Ja, das stimmt. Sind denn Ihre Mandanten auch häufig sehr offen oder leben die auch so ein Familiensinn in ihren Unternehmen oder als Privatpersonen oder ist das ganz unterschiedlich?

\int5-49#Interviewte: Ja, das ist unterschiedlich, aber das hängt ganz von Rahmenbedingungen bei den Mandanten ab. Wir haben Kunden aus verschiedenen Bereichen und Branchen und bei manchen sind auch Bedingungen, wo das geht und wo man sich auch austauschen kann.

\int5-50#Schobert: Ja, das ist ja schön.

\int5-51#Interviewte: Gerade bei den Kleineren findet man oft eine derartige Kultur, ohne dass es groß weitergetragen wird. Wir haben auch einen Geschäftsführer, der mit seiner Frau arbeitet, die auch dafür Sorge trägt, dass dieser Kultur mehr Aufmerksamkeit gegeben wird. Und wir haben auch Mandanten, die derartige Maßnahmen nicht einsetzen und sich aber auch keine Gedanken diesbezüglich machen.

\int5-52#Schobert: Jetzt noch eine Frage, die vielleicht nicht unbedingt auf Sie zutrifft, weil Sie ja schon gesagt haben, aus Ihrer Selbständigkeitsfindung hat es sich auch entwickelt aber vielleicht auch in Bezug auf andere Unternehmen: Wodurch wird die aktive Handlungsbereitschaft unterstützt, glauben Sie? Sind das nur Nutzenaspekte oder kommen da noch andere Faktoren hinzu, weil es ja nicht jeder umsetzt? Was glauben Sie, gibt es da eine Korrelation vielleicht zwischen dem Produkt oder der Struktur der Mitarbeiter?

\int5-53#Interviewte: Grundsätzlich ist es zurückzuführen auf die Einstellung im Allgemeinen zu dieser Sache. Manche Manager haben die Einstellung, wenn man eine Familie hat, dann sollte man auch eine Hausfrau sein und sich den Kindern vollständig annehmen, so ungefähr. Und ich habe die Erfahrung gemacht: Diejenigen, die die Entscheidungen treffen, also die Geschäftsführer und die Abteilungsleiter, wenn die die Einstellung haben, dass Mütter bei ihren Kindern bleiben sollen, dass die also nur für ihre Familie da sein soll, und das auch von ihren eigenen Frauen so erwarten, dass es in dieser Kultur mit dem Angebot familienfreundlicher Maßnahmen nichts wird. Ich habe es auch bei Ausländern kennen gelernt, dass sie es vollkommen abgelehnt haben, und sich aufgeregt haben, so nach dem Motto: Ich mache hier mein Job und bringe das Geld nach Hause und ich erwarte von Dir, dass Du bei der Familie bist. Wenn diese Einstellung bei den Entscheidungsträgern vorliegt, kann ich davon ausgehen, dass die Einstellung zu einem solchen Familienleben auch auf die Arbeitswelt übertragen wird und hier die Bereitschaft zu handeln mitbestimmt wird. Es gibt aber auch Leute, die setzen familienfreundliche Maßnahmen um, weil sie bereit und neugierig sind. Auch hier hängt es aber auch von ihrer eigenen häuslichen Umgebung ab. Sind hier Ehefrauen, die Kinder haben und trotzdem arbeiten wollen und das strikt verfolgen und durchsetzen, hat die Geschäftsleitung eben eine persönliche Betroffenheit und ist eher bereit, Maßnahmen umzusetzen.

\int5-54#Schobert: Ja, das stimmt. Ok, dann noch eine letzte Frage: Von der Ideenfindung überhaupt, was Sie erreichen wollen, bis zu der Umsetzung selbst: Wie sind Sie da vorgegangen?

\int5-55#Interviewte: Ja, mmh, nun gut, begonnen hat es mit meiner Unternehmensgründung 1995. Dann habe ich festgestellt, dass ich Mitarbeiter finden muss, weil ich ja auch mal nicht da bin und weil man eben auch bei der Mandantenbetreuung auch mal einen Mitarbeiter braucht. Dazu habe ich mich dann nach außen gewendet, und habe auch sehr nette und sehr kompetente Damen als Steuerfachwirtinnen bekommen. Und, dann habe ich das einfach entwickelt. Die erste Dame wurde immer sehr schnell müde, konnte nicht richtig sitzen und bekam Rückenschmerzen, ja und dann haben wir angefangen, die Sitze auszutauschen und auf ergonomische Sitze umzurüsten. Solche Dinge kommen ja nicht von alleine, die muss man sehen und dann aufgreifen. Und auch mit den Zeiten kann man ja über alles sprechen. Ich hatte eine Dame, die immer Schwierigkeiten hatte, zeitig bei der Arbeit zu sein, weil sie ihr Kind immer noch in die Betreuung geben musste. Es ist aber doch so: Wenn eine Dame am Tag 8 Stunden arbeitet, dann ist



es ja egal, ob sie um 8 oder um 10 kommt. Und das ist ja verhältnismäßig egal. Die Kollegen müssen sich einfach nur absprechen, dass immer jemand zu den Büroöffnungszeiten da ist. Also, wenigstens eine Dame muss früh morgens da sein und dann ist es egal, wann der Rest kommt. Hauptsache, die Anrufe können beantwortet werden. Und das andere, wann jetzt 4 Stunden gearbeitet werden, das ist ja relativ egal, wann. So ist da bei uns im Laufe der Jahre organisch gewachsen und das wir das ganze mal strukturiert und dargestellt haben und uns dazu Gedanken gemacht haben, was denn alles dazu gehört, das war ja mehr oder weniger in diesem Wettbewerb Erfolgsfaktor Familie.

\int5-56#Schobert: Wie sind Sie denn überhaupt dahin gekommen, dass Sie sich überhaupt beworben haben? Wie kam es dazu?

\int5-57#Interviewte: Ich habe irgendwann per E-Mail mal mitbekommen, dass dieser Wettbewerb war und habe gedacht: Naja, bewirb Dich doch einfach mal, so ungefähr. Und dann haben wir uns die Mühe gemacht, das alles zusammen zu stellen und zu gliedern und darzustellen, was es alles gibt, warum es das alles gibt, was man noch zusätzlich machen könnte, was wir so für Pläne haben für die Zukunft. Wir haben das alles ausführlich dargestellt ja, und dann hat sich eben herausgestellt, dass es wesentlich mehr ist als manch andere haben. Aber das Wesentliche habe ich ja schon gesagt: Gott sein Dank haben wir eben die Möglichkeit, diese Angebote aufgrund unserer Rahmenbedingungen zu machen. Das ist schon sehr viel Wert.

\int5-58#Schobert: Ja, das ist wirklich sehr ungewöhnlich. Haben Sie recht herzlichen Dank Frau Interviewte für Ihre Zeit und Ihre freundliche Teilnahme an diesem Interview.

**(6) Interviewte Unternehmen 6**

\int6-1#Schobert: Grüß Gott, Deniz Schobert hier. Ich bedanke mich recht herzlich, dass Sie sich Zeit nehmen für mich. Da ich Ihre wertvolle Zeit nicht so sehr beanspruchen möchte, würde ich vorschlagen gleich mit meinen Fragen zu starten: Sie sind ja ein Fachmann für das Thema Work-Life Balance: Wie würden sie denn Work-Life Balance definieren?

\int6-2#Interviewte: Zunächst einmal bezieht sich Work-Life Balance nicht nur auf die aktuelle Thematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Es gibt darüber hinaus noch so viele andere wichtige Punkte, die man diesbezüglich beachten muss. Ich sehe da erst einmal verschiedene Wirkungsfelder, die man miteinander verknüpfen muss. Das ist natürlich zunächst das Thema Familie und Beruf, wie gehe ich damit um, meine sozialen Kontakte, wie bringe ich die mit den Anforderungen des Betriebs überein? Wie kann ich die verschiedenen Lebensbereiche so gestalten, dass ich jeden Anforderungen genügen kann? Das ist so meine Definition, wobei ich noch besondere Aspekte dabei habe. Das ist nämlich die Gesundheit, was ein ganz enorm wichtiges Thema für uns ist, das ist das Thema Personalentwicklung, das ist das Thema Stressmanagement. Diese Aspekte sind für mich auch ganz erheblich wichtige Faktoren, die eine Work-Life Balance beeinflussen und bestimmen. Ein weiteres Thema, das viel zu kurz kommt, welches meines Erachtens aber auch von besonderer Bedeutung ist, stellt sich durch eine lebensphasenorientierte Arbeitszeit ein. In diesem Bereich wird noch zu wenig vorangetrieben, ist aber vor allem auch für die Zukunft, für die Integration von verschiedenen Lebensaltern in einen Betrieb von enormer Bedeutung. Junge Menschen haben natürlich andere Ansprüche an einen Arbeitsplatz und Potentiale in der Leistung, Mitarbeiter im mittleren Alter unterscheiden sich wiederum sehr stark von diesen, gerade, wenn sie sich in der Phase der Familiengründung befinden. Und die ältere Generation verfügt wiederum über ganz andere Leistungspotentiale, die eine große Bedeutung für die Betriebe darstellen, aber leider noch zu wenig Beachtung finden. Das wird sich und muss sich in naher Zukunft ändern, und wir arbeiten stark daran, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

\int6-3#Schobert: Ok, gut. Dann habe ich als zweites die Frage: Welche Work-Life Balance Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen angeboten? Da muss ich aber dazu sagen, ich habe ja schon allerlei Unterlagen von Ihnen und Ihren Maßnahmen so zum Beispiel vom Erfolgsfaktor Familie oder auch Ihr Zertifikat vom Audit. Ich vermute, da sind schon alle Maßnahmen aufgeführt?

\int6-4#Interviewte: Ja, da hat sich nicht wesentlich was geändert. Da geht es natürlich im Wesentlichen um Förderung von Familie und Beruf, um die Förderung von Kindern, und vor allem auch um die Förderung der Gesundheit unserer Mitarbeiter und entsprechenden Präventionsmaßnahmen. Aber die einzelnen Maßnahmen können Sie natürlich daraus entnehmen. Mehr und mehr wird natürlich in Richtung Flexibilisierung von Arbeitszeiten gegangen. Dabei ist uns auch die Erhöhung der Eigenverantwortung sehr wichtig. Aber für uns ist einer der wesentlichsten Punkte die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, mit einem Wort die Employability der Mitarbeiter. Und in diesem Zusammenhang engagieren wir uns sehr stark.

\int6-5#Schobert: Ja, von der lebensphasenorientierte Arbeitszeit habe ich auch schon gelesen. Wie ist denn das? Wie wird das bei Ihnen gestaltet?

\int6-6#Interviewte: Das gehört zu unserem Modell der Lebensarbeitszeit. Man kann die Arbeitszeit reduzieren egal in welcher Phase des Lebens man sich befindet. Also wir begründen diese Maßnahme nicht ausschließlich auf den Status der Elternschaft. Ich kann die Reduzierung natürlich genauso für eine Schulung oder für ein Studium oder dergleichen nutzen. Wir sind da überhaupt nicht fallorientiert. Aber es wird nicht unbedingt so sehr angenommen. Die konkrete Vorstellung fehlt vielleicht den Leuten, was sie mit der reduzierten Zeit machen können oder sie haben Befürchtungen wegen eines potenziellen Karrierehindernisses.

\int6-7#Schobert: Ja ist das denn dann auch bei jungen Eltern so? Also, insbesondere wo die Männer und Frauen vorher viel gearbeitet haben und eine Karriere aufgebaut haben und dann ein Baby gekommen ist. Nutzen die das denn wenigstens so häufig, wie man sich das wünscht?

\int6-8#Interviewte: Das ist nicht unbedingt so sicher. Das ist ganz unterschiedlich. Man merkt einfach, dass die Leute da ein wenig vorsichtig sind. Vielleicht auch aus gewissen Ängsten vor Arbeitsplatzverlust? Es kann viele Gründe geben.

\int6-9#Schobert: Ja, das wäre wirklich mal interessant zu untersuchen. Ja, dann würde ich gerne auch mal auf Ihr äußerst vorbildliches Gesundheitsmanagement zu sprechen kommen. Das ist ja unglaublich! Ich habe gesehen, es gab ja 6 Mitarbeiter, bei denen ein Tumor erkannt wurde. Das ist ja kaum vorstellbar, was derartige Maßnahmen also für einen Nutzen haben! Natürlich aus Sicht des Unternehmens aber genau in diesem Fall natürlich insbesondere auch für die Mitarbeiter. Das ist ja sozusagen lebensrettend!

\int6-10#Interviewte: Ja.

\int6-11#Schobert: Also, das ist ja toll.

\int6-12#Interviewte: Ja, diese Gesundheitsmaßnahmen sind ja auch ein wichtiges Thema für uns. Das treiben wir schon auch richtig an. Natürlich liegt uns die Gesundheit unsere Mitarbeiter am Herzen, wir sind ja auch von dieser abhängig. Deshalb setzen wir uns dafür ein, weil ja nur ein gesunder und leistungsfähiger Mitarbeiter Leistung bringen kann. Und genau diese brauchen wir. Wir müssen wettbewerbsfähig bleiben, und dafür sind wir ganz einfach von unseren Mitarbeiter und deren Leistung abhängig. Deshalb investieren wir auch so viel in deren Gesundheit, weil sie einer der wichtigen Faktoren darstellt, um arbeitsfähig zu sein und zu bleiben. Wir arbeiten daher viel auf dem Gebiet der Gesundheitsvorsorge: Diabetes, Hautkrebs, Darmkrebs, das sind für uns ganz wichtige Argumente. Und es gibt auch eine große Nachfrage. Wir haben immer einen recht großen Anteil von Mitarbeitern, die an diesen Gesundheitsaktionen teilnehmen. Natürlich auch, weil die Erfolgsberichte von den oben genannten gefundenen, frühzeitig gefundenen Fällen, entsprechend kommuniziert wurde. Aber auch durch Informationsgespräche oder durch Beratungen muss man die Leute sensibel machen und für das Thema öffnen. Und trotzdem handelt es sich um einen überschaubaren Aufwand für uns.

\int6-13#Schobert: Von wem kommen denn die Ideen für die Maßnahmen? Kommen die von den Mitarbeitern oder von der Führung?

\int6-14#Interviewte: Die meisten Ideen werden in der Projektgruppe erarbeitet, die sich intensiv dem Thema annimmt und regelmäßig daran arbeitet. Aber natürlich kommen auch immer mal wieder Ideen von Seiten der Mitarbeiter.

\int6-15#Schobert: Wie ist es denn mit den Mitarbeitern, insbesondere mit den männlichen und der Nutzung der Services für die Familien wie jetzt Kinderbetreuung oder Elternzeit: Wird das auch häufig verwendet von den Mitarbeitern?

\int6-16#Interviewte: Fast nicht. Die Angebote werden meistens -fast ausschließlich- von den Mitarbeiterinnen genutzt.

\int6-17#Schobert: Ok, das passt ja soweit. Dann gehen wir mal auf die Frage 3 zu: Welche Voraussetzungen sind in Ihrem Unternehmen gegeben, die den Erfolg der Work-Life Balance Maßnahmen maßgeblich beeinflussen?

\int6-18#Interviewte: Es liegt ganz eindeutig an der Unternehmenskultur. Ich denke, wenn das Zeichen gesetzt wird „wir wollen das“, weil der strategische Aspekt bei diesem Thema durchaus zu erkennen ist. Das ist dann schon die halbe Miete. Es herrscht bei uns die Einstellung, dass wir unsere Mitarbeiter Wert schätzen und uns Ihrer annehmen. Wir wollen sie langfristig an uns binden und nicht einen ständigen Wechsel erfahren. Wir glauben, dass wir auf einen Fachkräftemangel zu steuern werden, von dem wir hoffen, dass er uns nicht so stark treffen wird, wenn wir uns auf diese Weise darauf vorbereiten. Der zweite Punkt, der mir immer wieder begegnet und dem ich auch sehr viel Bedeutung beimesse, das ist die Unternehmenskommunikation. Ich darf die Bedeutung nicht unterschätzen, meinen Leuten zu erzählen, was kommt, was wir für Veränderungen haben werden. Das muss auf jeden Fall immer so ankommen,

dass die anderen auch sofort Begeisterung spüren und sich für das Projekt ein Stück weit mit verantwortlich fühlen.

\int6-19#Schobert: Ist es denn Ihrer Meinung nach schwieriger, die Belegschaft zu überzeugen oder das Unternehmen, sprich die Geschäftsleitung, diese Maßnahmen umzusetzen?

\int6-20#Interviewte: Zunächst muss man unabhängig der Zielgruppe erst einmal sehr deutlich machen, worin man einen Unterschied sieht und was der Gewinn ist. Das ist ja auch so, wenn man sein Leben verändern will, muss man sich ja auch erst mal über das Ziel und den damit verbundenen Gewinn klar werden. Sonst ist der Weg zu weit und vor allem zu stolzig. Und das gilt auch für Veränderungen, die man den Mitarbeiter deutlich machen will. Man muss wissen, was die Mitarbeiter wollen. Und ihre Problemlagen kennen. Und dementsprechend muss der Umgang mit ihnen sein und die Vermittlung neuer Wege, die das Unternehmen bestreiten will. Das ist von besonderer Bedeutung.

\int6-21#Schobert: Viele Unternehmen machen ja nichts in dem Bereich, obwohl ja, wenn man das so sagen will, der Nutzen in der Literatur oder auch in der Praxis bekannt ist. Was glauben Sie denn ist über diesen Nutzenaspekt noch ausschlaggebend, dass die aktive Handlungsbereitschaft fehlt oder beeinflusst wird?

\int6-22#Interviewte: Ich denke, wir haben es hier mit einem Problemfeld zu tun, von dem die meisten Unternehmen oder auch der Großteil der Gesellschaft erwartet, dass es sich um ein privates Problem handelt. Das gilt sowohl für die Kinderbetreuung als auch für die Altenbetreuung als auch für Gesundheitsaspekte. Alles, womit sich der Mitarbeiter im Allgemeinen im Privatleben abgibt, gehöre auch dahin und habe nichts mit der Arbeit an sich zu tun. So empfinden es die meisten Leute. Dass die Probleme oder Konflikte im Privatleben auch eine Auswirkung auf die Leistung eines Mitarbeiters hat, ist nicht unbedingt die vertretene Sichtweise nach außen. Es hat somit aber auch einen wirtschaftlichen Faktor für die Mitarbeiter und daher auch für das Unternehmen. Ich denke, dass die Unternehmen, die sich aktiv engagieren, sich vor allem durch ihre Unternehmenskultur unterscheiden. Darüber hinaus spielt das Bewusstsein für den demographischen Wandel eine enorme Rolle. Viele Unternehmen widmen sich dieser Thematik einfach noch nicht, dabei sind die Entwicklungen und die Konsequenzen ja weitreichend bekannt. Dann gibt es jedoch einige Unternehmen, die sich frühzeitig dem Thema gewidmet haben, und die merken, dass ihre Belegschaft immer älter wird. Sie machen sich Gedanken über die Zukunft, über den Erhalt der Leistung, über die Weitergabe insbesondere des Erfahrungswissens dieser Mitarbeiter an die jüngere Generation. Soweit vorgedrungen sind noch nicht alle Unternehmen.

\int6-23#Schobert: Merken Sie, als Vertreter eines handelnden Unternehmens, dass es Unterschiede zwischen aktiven und passiven Unternehmen gibt bzw. innerhalb der aktiven Unternehmen irgendwelche Gemeinsamkeiten? Kann man Korrelationen ausmachen zwischen der Handlungsbereitschaft und beispielsweise dem Produkt oder der Branche?

\int6-24Interviewte: Nein, das glaube ich nicht. Ich glaube, die Unternehmen, die das umsetzen, machen das ganz bewusst unabhängig ihrer Größe oder ihrer Branche oder dem Produkt usw. Ich glaube eher, dass es eine Rolle spielen könnte, wie es dem Unternehmen wirtschaftlich geht. Ist das Unternehmen zum Beispiel wirtschaftlich bedroht, dann wird es sich kaum mit einer derartigen Thematik auseinandersetzen, damit die Arbeitsplätze familienfreundlich werden. Und wenn ich merke, dass die Arbeitnehmer so was brauchen und ich sonst keine ernststen wirtschaftlichen Probleme habe, dann kann ich mich dem Thema natürlich schon anders widmen.

\int6-25#Schobert: Ok. Sie haben zwar schon kurz davon gesprochen, aber trotzdem gehe ich noch einmal darauf ein: Welche Effekte werden durch Ihre Maßnahmen bei Ihnen generiert?

\int6-26Interviewte: Meinen Sie jetzt welche Vorteile das Ganze hat? Also zunächst einmal steigt die Arbeitgeberqualität enorm. Wir haben glaube ich in der Belegschaft aber auch im Markt einen ziemlich guten Ruf als Arbeitgeber. Wir legen aber auch einen großen Wert auf Qualität. Das bezieht sich natürlich auf die Leistung der Mitarbeiter, aber auch auf die Arbeitsplätze, dass die eine hohe Qualität für die Belegschaft aufweisen. Bei einer Mitarbeiterbewertung tu ich mich dadurch natürlich einfacher und beein-

flusse die Einstellung der Mitarbeiter positiv. Darüber hinaus habe ich natürlich sehr gute Fehlzeiten. Auch die Rückkehrquote ist sehr hoch.

\int6-27#Schobert: Gibt es denn auch Reaktionen auf Ihre familienfreundlichen Angebote seitens Wettbewerber oder Kunden?

\int6-28Interviewte: Obwohl wir unsere Aktivitäten ja sehr transparent machen, und ich denke, die anderen Marktteilnehmer bekommen schon mit, was wir hier anbieten, aber von Reaktionen kann ich eigentlich nicht berichten.

\int6-29#Schobert: Gibt es in der Belegschaft auf negative Reaktionen?

\int6-30Interviewte: Von der Belegschaft? Nein. Da hört man ausschließlich positives. Es geht soweit, dass man auch Dankbarkeit und große Loyalität übermitteln bekommt.

\int6-31#Schobert: Wie war denn bei Ihnen der Umsetzungsprozess gestaltet? Also von der zündenden Idee bis zur Umsetzung: Wie sind Sie dabei vorgegangen?

\int6-32Interviewte: Die ersten Ideen sind aus der Belegschaft infolge akuten Bedarf hoch getragen worden. Wir haben eine Befragung dann gestartet über die gesamte Bedarfslage und haben festgestellt, dass hier ein großer Wunsch nach Entlastung besteht. Wir haben dann vor ca. 2 Jahren eine Arbeitsgruppe gegründet, die aus verschiedenen Mitarbeitern besteht und die sich dem Thema annehmen. Inzwischen kommen ja auch viele Anfragen - über E-Mail oder per Telefon, dass man Auskunft gibt über seine Maßnahmen und das Vorgehen usw. Also auch das öffentliche Interesse scheint sehr groß zu sein und aktiv sich dem Thema anzunehmen.

\int6-33#Schobert: Hat denn die erfolgte Zertifizierung Sie in Ihren Konzepten noch bestärkt und auch positives Feedback von den Mitarbeitern bekommen?

\int6-34Interviewte: In jeder Beziehung. Über die Mitarbeiter kommen ja oft Mitteilungen an uns ran und die sagen durchaus „ist ja super, dass wir hier so was haben“. Aber es ist schon nicht mehr so ein Highlight für sie, als wenn jetzt jemand von einem anderen Unternehmen zu uns kommt und die ganzen Angebote nicht gewohnt ist. Man gewöhnt sich offensichtlich sehr schnell an solche Angebote und nimmt sie für selbstverständlich hin. Ich habe auch einen engen Kontakt zu anderen Unternehmen, die in dieser Art aktiv sind. Und die berichten auch von ähnlichen Erfahrungen, dass die Dankbarkeit der Mitarbeiter für diese Angebote nach einer gewissen Zeit in Selbstverständlichkeit übergehen. Und bei einem Blick in andere Unternehmen, wenn sie sich beispielsweise selber mit anderen Unternehmen austauschen, dann schon auch sehr schnell wieder merken, dass das ja alles gar nicht so selbstverständlich ist.

\int6-35#Schobert: Und dann findet aber auch ein Austausch mit den anderen Unternehmen statt?

\int6-36Interviewte: Ja, durchaus. Die Erfahrungen werden ausgetauscht aber auch schon mal neue Ideen diskutiert.

\int6-37#Schobert: Wie werden denn die Maßnahmen bei Ihnen grundsätzlich bekannt gegeben oder kommuniziert?

\int6-38Interviewte: Über unsere internen Kommunikationskanäle. Da steht an erster Stelle unsere Broschüre, die über alle Maßnahmen informiert. Aber die Programme finden sich natürlich auch im Intranet.

\int6-39#Schobert: Erhalten Sie denn auch schon mal negative Reaktionen von manchen Mitarbeitern?

\int6-40Interviewte: Nein, negative Beschwerden sind noch nicht an mich heran gebracht worden.

\int6-41#Schobert: Sind Ihre Erwartungen oder Wünsche erfüllt oder haben Sie noch viele Vorhaben für die Zukunft geplant?

\int6-42Interviewte: Nein, die Pläne sind noch lange nicht abgeschlossen und das ist auch gut so. Das ist ein nicht endendes Projekt, immer kommen neue Ideen, die bewertet werden müssen und auch Machbarkeit analysiert werden müssen. Da ist kein Stillstand in Sicht und auch kein Ausruhen erlaubt. Ich glaube aber, wir sind auf einem guten Weg. Trotzdem kann man natürlich immer besser werden, egal wo man ist.

\int6-43#Schobert: Ok, ich möchte mich nochmals recht herzlich bedanken für Ihre freundliche Teilnahme an dem Interview.

## (7) Interviewte Unternehmen 7

\int7-1#Schobert: Hallo, Frau Interviewte. Ja, vielen Dank, dass Sie sich bereit erklären, an meinem Interview teilzunehmen.

\int7-2#Interviewte: Ja klar. Ich muss Ihnen nur gleich sagen, ich habe nicht viel Zeit. Mir ist da was dazwischen gekommen. Schaffen wir das in einer halben Stunde?

\int7-3#Schobert: Ja, das denke ich schon. Das müssten wir schon schaffen. Ja, dann starten wir gleich mal los. Dann halte ich Sie gar nicht so lange auf. Ich sehe Sie sind in der Position der Diversity Managerin. Machen Sie die ganzen Projekte alleine oder ist da ein ganzer Stab Mitarbeiter hinter Ihnen?

\int7-4#Interviewte: Nein, das wäre schön. Nein, kein ganzer Stab. Eigentlich besteht meine Abteilung nur aus mir und meiner Mitarbeiterin, meiner Assistentin, der Frau Bug, nur ab und zu sind noch Praktikanten und Praktikantinnen dabei, aber grundsätzlich ist das Konzept, das Konzept heißt Diversity Management Konzept so aufgesetzt ist, dass ein Teil der einzelnen Maßnahmen eigentlich die sogenannten Diversity Councils sind, bei denen es zwei Funktionsbereiche gibt. Das muss man sich so vorstellen, dass man also die Funktionen bzw. Funktionsbereiche Finanzen, Personalwesen und so weiter haben. Und all diese Funktionsbereiche haben ihre sogenannten Diversities. Und darüber hinaus gibt es also für den Standort Deutschland das deutsche Diversity Council. Das ist sicherlich ein Standbein der ganzen Organisation und darüber hinaus gibt es verschiedene Dimensionen und sogenannte Mitarbeitergruppen, die sich gegründet haben. Und das ist auch noch einmal eine ganze Reihe von Mitarbeitergruppen. Da wäre also z. B. das Elternnetzwerk, das sich also wirklich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kümmert. Wir haben eine Mitarbeitergruppe Arbeiten und Pflegen, die sich mehr so um diesen demographischen Wandel kümmert, beziehungsweise die Aspekte pflegebedürftiger Angehörigen zum Schwerpunkt hat. Wir haben eine Turkish Ressource Group, die sich mehr mit dem Thema Migration und ... ja im Allgemeinen beschäftigt, wir haben verschiedene Frauennetzwerke im Haus. Was gibt's noch? Ach ja genau, wir haben GLOBE, das ist so eine Mitarbeitergruppe der schwulen, lesbischen und transsexuellen und bisexuellen Mitarbeiter. Ja, um so verschiedene Dimensionen abdecken zu können. Und die Mitarbeitergruppen sind halt tatsächlich auch sehr aktiv bei der Umsetzung. Und zwar Maßnahmen, die sich so aus ihrer Sicht ergeben. Insofern unterscheiden wir uns von anderen Unternehmen, die sehr große Mitarbeiterstäbe haben und die einzig und allein damit beschäftigt sind, das in die Tat umzusetzen, was halt in der Theorie so geschrieben ist. Aber bei uns ist halt, dass wir eher einen anderen Approach gewählt haben und gesagt haben, wir würden halt gerne mehr von der Belegschaft die Initiative sehen.

\int7-5#Schobert: Hm, ok. Gut, dann starte ich mal gleich mit dem Interview. Es ist ja... Sie sind da ja jetzt sag ich mal Fachfrau auf dem Gebiet und deshalb würde ich dann auch gerne mit Ihnen über das Thema sprechen. Was bedeutet für Sie Work-Life Balance? Wie würden Sie das definieren?

\int7-6#Interviewte: Also wir sehen Work-Life Balance als einen Bestandteil von Diversity an. Also es ist uns wichtig, dass tatsächlich die Wertschätzung des Mitarbeiters im Vordergrund steht. Und Wertschätzung des Mitarbeiters an sich beinhaltet ja: ich respektiere und akzeptiere all deine Facetten. Unter anderem halt auch familiäre Verpflichtungen allerlei „Couleur“, ja? Das sind halt familiäre Verpflichtungen in Form von Kinderversorgung sein, es können aber auch Verpflichtungen wie gesagt halt von pflegebedürftigen Angehörigen sein. Ich muss aber auch respektieren und akzeptieren, dass Leute oder Mitarbeiter, und das ist ja nun mal unser wertvollstes Gut, eigene Schwerpunkte haben im Leben und nicht nur, sag ich mal, das Arbeitsleben an sich sehen, und das sollten sie ja im Zweifel, sondern halt auch einfach andere Schwerpunkte haben. Und das ist zu respektieren. Und durch diese Akzeptanz einfach gewinnen und zu sagen: OK, wenn ich jemanden zum Beispiel für eine Reise nach Ghana ein halbes Jahr freistelle, dann krieg ich einen sehr wertvollen, hoch konzentrierten Mitarbeiter zurück an diesen Arbeitsplatz. Dann sollte es mir dieser Aufwand wert sein, den ich betreibe und für diese Zeit einen Ersatz zu finden oder halt andere Maßnahmen zu ergreifen. Insofern ist Work-Life Balance für uns eine Strategie im Rahmen unseres Diversity-Management-Konzeptes. Das ist natürlich nicht nur unsere Strategie. Es gibt andere Unternehmen, die derartige Aspekte verfolgen. Bei uns ist es einfach ganzheitlich.

\int7-7#Schobert: Ja. Und was...Was gehört für Sie denn persönlich zu Work-Life Balance alles dazu? Sind das jetzt diese privaten und sozialen Aspekte, wie Familie, egal wie sie ausgestaltet ist oder auch kulturelle und auch gesundheitliche oder kollegiale und monetäre Faktoren?

\int7-8#Interviewte: Also ich denke, dass wir mit dem was wir zurzeit anbieten das ganze Konstrukt abgreifen können. Also das heißt was wir anbieten ist das, was wir unter Work-Life Balance Maßnahmen verstehen, ist sicherlich einmal der sehr große Aspekt Kinderbetreuung und Eltern. Das ist nun mal... ich meine, das wäre falsch, das wegzudiskutieren. Work-Life Balance ist sicherlich ein sehr vorrangiges Thema, wenn es um Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht. Dementsprechend haben wir zum Beispiel eine Notfallbetreuung in Form eines Notfallkindergartens für ...auf dem Gelände, wir haben Ferienprogramme, die wir anbieten für schulpflichtige Kinder während der Ferien. Wir haben das sogenannte Elternnetzwerk, das ist halt was aus der Mitarbeitergruppe, die unter anderem halt auch Kontakt halten mit den Mitarbeitern, weil die Elternzeit haben. Wir bieten Trainings an, wo wir versuchen, als Firma für die Eltern Unterstützung zu leisten, zum Beispiel hinsichtlich der Rückkehr aus der Elternzeit. Das ist nicht für jeden so einfach. Wie gestalte ich das, wie gestalte ich die Kinderbetreuung und so weiter und so fort, da bieten wir auch Workshops dazu an. Wir haben auch einen Workshop, der sich ausschließlich an Väter und Männer richtet, die halt mal die Rolle übernehmen, wo wir jungen Väter oder auch älteren Väter, wer auch immer, dazu animieren wollen, halt auch einen aktiven Beitrag zu leisten in der Kindererziehung und das ist natürlich jetzt sag ich mal hochaktuell, wenn man jetzt zwei Vätermonate diskutiert. Wir haben von uns aus, ich meine, als Unternehmen, die Männer aktiviert die komplette Elternzeit wahrzunehmen. Das ist schon was anderes als die 2 Monate, die jetzt diskutiert werden.

\int7-9#Schobert: Wie ist denn da ihre Resonanz von den Vätern?

\int7-10#Interviewte: Oh, also ich finde es sehr schade dadurch, dass wir wirklich so viel investieren auch und wirklich den Eltern und den Vätern auch die Angst nehmen wollen, auch wirklich Elternzeit zu nehmen. Da hätte ich eigentlich gedacht, dass die Resonanz der Eltern größer ist. Also es ist eher geringfügig, dass Väter es wahrnehmen. Wir haben halt doch uns genau...also auch mal Gedanken gemacht, woran liegt das tatsächlich? Liegt das wirklich daran, dass Väter sich mit dieser Rolle nicht zu Recht finden können? Liegt es an der Unternehmenskultur, aber ich mein, das kann's ja nicht sein, ich mein, wir sind eines der führenden Unternehmen, die halt wirklich vielleicht wirklich eine Unternehmenskultur in den letzten 10 Jahren geprägt haben, wo genau diese ganzen Programme auch schon von der Geschäftsleitung auch propagiert werden. Also es kann nicht sein, dass wirklich ein Mann sich nicht traut Elternzeit zu nehmen, weil er irgendwie erwartet, er werde dadurch einen Karrierebruch oder so was erleiden. Vielmehr, denk ich, und das ist jetzt meine persönliche Meinung, dass vielleicht auch die gesellschaftliche Akzeptanz noch nicht groß genug ist, ja? Es ist zu selten, dass Männer die Kinder auf den Spielplatz bringen oder ihre Kinder im Kindergarten abholen oder zu der Tagesmutter bringen oder wieder holen, das ist ein ganz, ganz geringer Anteil und was ja auch dann, glaube ich, was wir nicht vergessen dürfen, das ist ja immer das Ungleichgewicht in der Bezahlung bei Mann und Frau, also es kann sich ja kaum einer leisten, dass die Frau arbeiten geht und der Mann zuhause bleibt. Das ist ja auch bei unseren überwiegend auch nicht anders. Die verdienen wahrscheinlich in der Regel immer noch mehr als wir Frauen. Dementsprechend wenn es dann halt als Familie ums Geld geht, wird wahrscheinlich einfach die Vernunft siegen und man sagt: „OK, wenn du gehst, dann haben wir soundso viel und wenn ich gehe soundso viel“. Also ich denke, wenn man es aus Sicht der Work-Life Balance sieht. Aber Angebot zur Kinderbetreuung, Elterngeld und Work-Life Balance sind halt für mich auch Arbeitsplatzmodelle. Ja, gerade wenn wir über Work-Life Balance reden, dann geht es auch darum, dass wir Teilzeitmodelle anbieten und Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Wohl wissend, dass ich eventuell nicht nur meinen gesetzlichen Anspruch hier geltend machen kann, sondern auch die Flexibilität habe, wenn ich die Zeit habe auch wieder Vollzeit arbeiten gehen kann, dann ist es halt so eine Sache, die sicherlich eingrenzt, ob Leute das annehmen oder nicht. Bei uns kann jeder seinen Teilzeitanpruch wählen, und in der Regel handhaben wir es so, also bisher haben wir noch keinen einzigen Teil abgewiesen, wenn jemand dann sagt: „Ich möchte jetzt wieder Vollzeit gehen.“ werden wir dem..., gewähren wir dem das auch. Also, es sei denn, jemand ist komplett auf die Hälfte zurückgegangen und wir haben einen Job-Share gemacht, dann ist es natürlich schwer. Wenn die Planstelle besetzt, dann eine neue Planstelle zu kriegen. Aber in der Regel ist es so: wenn ich weiß, ich habe einen pflegebedürftigen Angehörigen, ich muss für sechs Monate hier auf 30 oder wie viel



Stunden heruntergehen, ist auch die Akzeptanz innerhalb der groß genug, dass die Kollegen und Vorgesetzten das Pensum dann runterfahren und alles Mögliche machen, damit halt also sich derjenige die Teilzeit nehmen kann. Also Arbeitszeitmodelle ist sicherlich ein A und O, wobei wir hier selber uns noch an die Nase fassen müssen und noch einiges an Arbeit zu leisten haben. Also wir haben Job-Share wir haben Teilzeit, wir haben Telecommuting. Was uns aber letztendlich noch fehlt, und da kämpfen wir auch immer noch, mit der Tatsache, dass wir ein Produktionsunternehmen sind mit einem sehr hohen gewerblichen Anteil, ist flexible Arbeitszeit schwierig außer Gleitzeitmodelle. Das haben wir nicht. Die haben wir auch aus dem Grund nicht, weil Sie müssen sich vorstellen, in einem Produktionsunternehmen, wo halt fachgebundene Schichtarbeit geleistet werden muss. Das ist nicht so einfach zu realisieren. Also dass ist sicherlich auch ein, bei uns ein KO-Kriterium, wenn das nicht gegeben ist, ist natürlich von hoher Work-Life Balance an sich kaum zu reden. Was wir noch darüber hinaus haben, ist wie gesagt diese Arbeitsgruppen, die sich tatsächlich auch schwerpunktmäßig mit Themen wie halt auch Arbeiten und Pflegen und Elternzeit beschäftigen. Aber darüber hinaus auch einmal im Jahr veranstalten wir eine so genannte Work-Life und Diversity-Woche, wo wir ein ganzes Programm anbieten, das sich an alle Belegschaftsmitglieder richtet, wo wir eine Menge an Maßnahmen darlegen, die angenommen werden könnten von den einzelnen Mitarbeitern während dieser Woche. Es ist also mittlerweile ich glaub fast zum siebten oder achten Mal, das muss ich nachgucken. Es ist jedenfalls so, dass meistens so Anfang September diese so genannte Work-Life und Diversity Woche angeboten wird, wo die Mitarbeiter sich anhand des Programmheftes orientieren können und sagen können: „OK, mich interessiert zum Beispiel der Kurs „Stressfreies Arbeiten mit Outlook“ oder „Rauchfrei am Arbeitsplatz“ oder „Die mobile Massage“ oder auch Diversity Themen wie zum Beispiel die Filmvorführung von unserer GLOBE-Gruppe, also unserer schwulen-lesbischen Mitarbeitergruppe, und da melde ich mich an und das mach ich auch. Das ist für mich auch noch mal ein Aspekt, der in anderen Unternehmen nicht so rüberkommt. Aber was sicherlich auch in vielen Unternehmen, auch in einigen sehr traditionellen Unternehmen angeboten wird sind Sport- und Freizeitangebote. So was haben wir auch: wir haben eine Sport-Freizeitorganisation, die eine Unmenge an Freizeitaktivitäten anbietet für alle unsere Mitarbeiter von Tennis bis Schwimmen, die sehr häufig als selbstverständlich genommen werden und ich denke schon, dass das auch noch mal ein großen Bestandteil auch der Work-Life Balance ausmacht. Es ist natürlich auch Bestand der Gesundheitsvorsorge und Prävention, wo wir hier vor Ort dank unseres Gesundheitsdienstes, den wir hier haben, und unseres Diversity-Management-Konzepts, das wir hier verfolgen, eigentlich sehr gute Arbeit, auch wo wir tatsächlich auch diesen positiven Ansatz gewählt haben, zu sagen: es gibt ja sicherlich die Behinderungen, die manche Menschen haben, aber darüber hinaus gibt es in so einem Produktionsunternehmen, wie wir es nun mal sind, auch einfach sehr viele Verschleißerscheinungen, einfach. Also Mitarbeiter, die halt tagtäglich 20 Jahre immerzu am Fließband arbeiten, haben sehr häufig Rückenleiden, haben zum Beispiel mit Schlafstörungen zu kämpfen, wenn sie in unregelmäßigen Rhythmus gearbeitet haben. Ja, und dadurch ergeben sich sicherlich auch Einschränkungen im Einsatz in der Produktion. Es ist auch häufig so, dass diese Leute dann auch auf spezielle Arbeitsplätze abgeschoben werden, wo sie eigentlich im Produktionsgeschehen selber nicht mehr drin sind. Wir haben einfach diesen Ansatz gewählt, dass wir gucken, was kann dieser Mitarbeiter noch und hingehen und entweder die Anforderungen des Arbeitsplatzes reduzieren oder diesen Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, durch gewissen Maßnahmen, wie zum Beispiel Rückenschule und so weiter und so fort. Das ist sicherlich auch ein Aspekt, der in die Verantwortlichkeit des Unternehmens fällt, wenn es Work-Life Balance angeht. Also, ich mein, wenn man bedenkt, der Mitarbeiter hat diese Verschleißerscheinungen erhalten durch seine Tätigkeit hier im Unternehmen, dann finde ich es auch nur fair, wenn das Unternehmen auch was anbietet, um dem entgegen zu wirken. Insofern sind das, denke ich, auch alles Aspekte, die auch unter Work-Life Balance fallen und diese betreffen.

\int7-11#Schobert: Ok. Wir haben ja jetzt schon sehr viel über Maßnahmen gesprochen, Sie haben jetzt schon sehr viele vorgestellt. Ich habe ansonsten auch noch hier bei den Informationen von Ihnen bei dem audit für Beruf und Familie auch einiges noch dazu gefunden, unter anderem den Männerbeauftragten. Und jetzt frage ich mich, also, Sie sind ja das einzige Unternehmen, das einen Männerbeauftragten hat, was ich ja sehr interessant finde, aber ich habe mich jetzt gerade gefragt, ist das, weil Sie so viele, viele Männer haben, oder weil sie aktiv hier Männer ansprechen wollen?

\int7-12#Interviewte: Also, wir haben gar keinen Männerbeauftragten. Steht das in den Unterlagen von Beruf und Familie zu Ihrem Unternehmen?

\int7-13#Schobert: Ja. Also, man kann sich ja im Internet die aktiven Unternehmen anzeigen lassen. Ja, und unter Handlungsfeld 4, also Informations- und Kommunikationspolitik, steht Familienbeauftragten, Frauenbeauftragten, Diversity Beauftragten, Gender Beauftragten und auch Männerbeauftragten.

\int7-14#Interviewte: Wenn Sie so wollen, sind diese Funktionen alle in meiner Person zu finden. Wir haben also weder einen Gleichstellungsbeauftragten noch einen Frauenbeauftragten. Was wir haben ist einen Diversity Manager. Wenn Sie so wollen, fassen wir diese sechs Dimensionen unter meine Funktion. Aber wir haben keinen Männerbeauftragten, keinen Frauenbeauftragten, Gender Beauftragten usw. Also, das ist vielleicht ein bisschen missverständlich dargestellt, aber das haben wir nicht.

\int7-15#Schobert: Ok. Das fand ich nämlich eigentlich sehr interessant. Aber ok. Naja, komm ich mal zu der nächsten Frage: Welche Voraussetzungen sind in Ihrem Unternehmen gegeben, die den Erfolg der Work-Life Balance Maßnahmen maßgeblich beeinflussen? Also, was glauben Sie: Gibt es sozusagen notwendige Bedingungen, die ein Unternehmen grundsätzlich an den Tag legen muss, damit er überhaupt Erfolg hat bei der Umsetzung solcher Maßnahmen?

\int7-16#Interviewte: Also, ich glaube, es muss ein grundsätzliches Verständnis für die Mitarbeiterbedürfnisse da sein. Also, wenn ich den Mitarbeiter als Ganzes sehe, also den ganzheitlichen Ansatz wähle, dann werde ich Verständnis dafür haben, dass dieser Mitarbeiter auch noch über sein Berufsleben hinaus Bedürfnisse hat. Bei uns ist es wirklich eingebettet in den Diversity Ansatz. Aber, es kommt ja auch immer darauf an: Wenn Sie aus der Geschäftsleitung heraus die Message verbreiten: „Ihr habt hier so zu funktionieren, wie es die Geschäfte erfordern“, dann kann ja auch kein Verständnis dafür da sein. Ich glaube sozusagen schon von vornherein, dass der Mensch im Vordergrund stehen muss. Der Mensch in seiner Vielfältigkeit und zur Vielfältigkeit gehören ja nun mal auch andere Dinge. Nicht nur das Funktionieren in einem Arbeitsleben. Sie haben ja eine Weltanschauung, Werte, Erfahrungen, die Sie mit ins Arbeitsleben bringen, und sie haben die ja nicht irgendwo auf gewonnen, sie haben die ja vielleicht außerhalb des Berufsleben erarbeitet. Und ich denke einfach so, dass in den Unternehmen, in dem der Mitarbeiter nicht als wertvolles Gut und als einzigartiges Individuum anerkannt wird, es nur schwer zu einer Work-Life Balance kommen kann. Da muss, denke ich, auch schon das Statement der Geschäftsleitung da sein, dass ich auch immer nur dann motivierte Mitarbeiter habe, wenn ich es als Ganzes betrachte und seine ganzen Facetten sehe.

\int7-17#Schobert: Wie sieht denn bei Ihnen die Kommunikation im Unternehmen aus? Wenn jetzt neue Maßnahmen angeboten werden oder die Mitarbeitergruppen irgendeinen Beitrag haben: Gibt es da die Standard-Kommunikationsmöglichkeiten wie Intranet oder Broschüren oder irgendwelche Rundschreiben?

\int7-18#Interviewte: Ja, also natürlich haben wir auch diese Standard-Maßnahmen, das steht außer Frage. Wo man aber noch eine ganz gute Plattform hat ist in Deutschland der Diversity Council, wo wir Repräsentanten aller Funktionsbereiche aber auch der Mitarbeitergruppen haben. Und da nutzen wir zum Beispiel auch in so regelmäßigen Meetings, um genau so etwas etwas näher und persönlicher rüber zu bringen. Also, wir machen da einen Unterschied, ob man sich in ein Workshop verirrt hat, der Work-Life Balance Themen behandelt oder ob man jetzt in diesem Council sitzt und das alles ein bisschen persönlicher erläutert, und ich glaube, das ist ein Multiplikatoren-Effekt, der sich daraus ergibt. Der bringt letztendlich sag ich mal, viel besser rüber. Die Kommunikation ist viel spannender als wenn Sie die Standard-Tools benutzen, die wir auch grad schon erwähnt haben, die wir aber natürlich auch benutzen, auf jeden Fall. Wir haben mit unserem report eine Mitarbeiterzeitschrift, die auch noch mal eine extra Diversity Beilage hat, wo auch noch mal Diversity Dinge vorgestellt werden und dazu gehören auch Work-Life Balance Initiativen. Also, letztendlich bieten wir alles, was andere Unternehmen auch haben, aber dieser Diversity Council ist von besonderer Bedeutung.

\int7-19#Schobert: Ok. Kann man grob sagen, welche Effekte durch die ganzen Diversity Maßnahmen bei Ihnen generiert werden? Gibt es da irgendwelche Messungen oder Erfolgskurven, die überprüft werden?

\int7-20#Interviewte: Also, was wir - diese Frage kommt ja immer - wenn es um den wirtschaftlichen Nutzen von Diversity geht oder Work-Life Balance letztendlich kann ich Ihnen alle Maßnahmen aufzählen, die wir umsetzen und dadurch bessere Mitarbeiterzufriedenheit, weniger Fluktuation...

\int7-21#Schobert: Also, die ganzen „klassischen“ bekannten Argumente?

\int7-22#Interviewte: Die ganzen klassischen Sachen. Das sind vor allem die Nutzenaspekte. Was wir versuchen, ist halt eine Mitarbeiterbefragung zu Diversity einmal im Jahr durchzuführen. Das ist die so genannte PULSE-Umfrage. Dabei wird unter anderem halt auch Diversity abgefragt, um zu sagen: „Wie effektiv ist es?“ „Ist das alles nur ein Schein der Unternehmensleitung, oder wird es hier vor Ort auch gelebt?“ Das ist für uns ein ganz ganz wichtiges Instrument, um Feedback von den Mitarbeitern selber zu kriegen, weil in der Regel - gut in der Regel über die Diversity Councils haben wir immer wieder auch Möglichkeit, direkt nachzufragen, aber letztendlich ist das ja nicht repräsentativ für die ganze Belegschaft. Sondern diese PULSE-Umfrage ist bei uns ein ganz wichtiges Instrument, das aber über Diversity hinaus noch ganz andere Aspekte abfragt. Aber, ich würde sagen, dass was die Effektivität angeht der Maßnahmen, ist das für uns ein ganz wichtiges Instrumentarium. Was die Wirtschaftlichkeit angeht einiger Maßnahmen, haben wir keine Messgrößen, die uns sagen könnten „Also, wenn Ihr das und das macht, dann habt Ihr das und das unterm Strich als Effekt.“ Man kann sich das immer finde ich schön rechnen, kann natürlich ableiten und sagen, dass wenn dadurch, dass ich einen betrieblichen Kindergarten für Notfälle habe, habe ich soundso viele Ausfälle, das kostet mich soundso viel im Durchschnitt, aber davon nehmen wir Abstand. Das haben wir nicht.

\int7-23#Schobert: Und jetzt noch mal auf die Profile zurückzukommen: Es sind ja hier Kosten-Nutzen-Analysen, Erstellung von Kennziffern, Krankenstandsanalyse, Planungsmaßnahmen... das ist hier alles aufgeführt. Aber im Grunde ist für Sie die Mitarbeiterbefragung noch viel relevanter.

\int7-24#Interviewte: Ja, letztendlich ja, weil ich finde es ist halt... Ich kann mir für alles was Effektives ausdenken. Ich kann sagen: „Wenn ich soundso viel Frauen einstelle, habe ich den und den Effekt, dass ich halt für meine Produkten andere Kunden anziehen kann“ aber letztendlich, ob es dann wirklich zu einem Mehrverbrauch kommt, das bezweifle ich. Weil wir ja auch letztendlich unsere Fahrzeuge vor Ort nicht an den Mann bringen, sondern das über unsere Händler passiert. Bei uns sag ich jetzt mal, ist es letztendlich mit vielen Sachen verbunden. Also, insofern die ganzen Maßnahmen, die wir einsetzen, die lassen sich sehr sehr schwer messen, ob das denn jetzt Gewinn bringt oder einen wirtschaftlichen Nutzen hat. Aber da ist es viel wichtiger zu wissen, gerade bei Work-Life Balance, ob die Maßnahmen auch unten ankommen. Und in diesem Zusammenhang ist die Mitarbeiterbefragung einfach ganz gut. Da ist es ein ganz gutes Instrument, um einfach ein Gefühl dafür zu kriegen, ob es denn auch gelebt wird, was wir an Maßnahmen anbieten. Man kann sich natürlich auch immer wieder ansehen, wie viele Mütter haben wir in Teilzeit, wie viele Leute haben wir insgesamt in Teilzeit, aber das finde ich sind nicht so verbindliche Daten. Aber wie sieht es aus mit tatsächlichen Tageszeiten vor Ort in den einzelnen Produktionsstätten, wie flexibel handhabt das der einzelne Vorgesetzte, wenn ich als alleinerziehende Mutter -oder einfach als Mutter- einfach andere Bedürfnisse habe als meine Kollegen und Kolleginnen? Geht der darauf ein? Hat er Verständnis dafür? Dass er jetzt vielleicht mal eine Zeitlang investiert, was die Zeit und Verfügbarkeit angeht, aber dass er einfach Payback kriegt in dem Maße, dass er halt motivierte und lang anhaltend gute Mitarbeiterin bin, das sind genau die Effekte, die sich sehr schwer in Zahlen auswerten lassen.

\int7-25#Schobert: Gibt es auch Reaktionen von Kunden in diesem Sinne, also wie wir vorhin sagten, kann man das sagen, dass jetzt mehr Frauen das Auto kaufen, weil sie das Konzept gut finden oder Reaktionen von direkten Lieferanten, dass die irgendwelche Reaktionen zeigen auf Ihre ganzen Maßnahmen?

\int7-26#Interviewte: Also, weniger Work-Life Balance als diese ganzen Diversity Maßnahmen im Einzelnen. Also wenn wie zum Beispiel - nur um Ihnen ein Beispiel zu geben: Wir haben also unsere Schwulen- und Lesbische Mitarbeitergruppe GLOBE, die regelmäßig als Hauptsponsor oder sagen wir so, die letztendlich dafür gesorgt haben, dass wir für den Christopher Street Day in Köln als einer der Hauptsponsoren auftritt. Dann hat das sicherlich den Effekt, dass wir in dieser Community und in Köln als sehr guter Arbeitgeber dar stehen. Das heißt, dass wir auch da Präsenz zeigen bei so einem Event, dass

wir tatsächlich unsere schwulen und lesbischen Mitarbeiter gleich behandeln. Das mag sicherlich ein Imagefaktor sein, als guter Arbeitgeber dazustehen, aber es hat auch indirekten Einfluss sicherlich auf die Bereitschaft, ein Produkt von uns zu kaufen, weil ... es ist ja häufig so, dass bei den schwulen/lesbischen Käufern der Umgang des Unternehmens mit schwulen/lesbischen Mitarbeiter eine Kaufentscheidung herbei führen kann. Aber letztendlich nachweisen können wir das schlecht, weil ja letztendlich die Händler das Produkt verkaufen und die gehen ja nicht hin und fragen, sind Sie schwul oder lesbisch, kaufen Sie das Auto, weil Sie von der Mitarbeitergruppe GLOBE gehört haben? Aber ich denke schon, dass diese Maßnahmen als sehr innovativer Arbeitgeber und Produktionsunternehmen wahrgenommen werden. Die Work-Life Balance Maßnahmen wirken eher so nach innen und das bringt ja kaum einer irgendwie mit dem Produkt in Verbindung. Also, da kann ich sicherlich davon ausgehen, dass wir als guter Arbeitgeber wahrgenommen werden und in Bezug auf Work-Life Balance Maßnahmen insbesondere wenn wir Frauen rekrutieren, die ja immer noch die Hauptbetroffenen sind, aber weniger so in der Kundschaft.

\int7-27#Schobert: Ich würde jetzt gerne auf die aktive Handlungsbereitschaft zu sprechen kommen. Normalerweise sind ja die Nutzenaspekte das Hauptargument, warum man Maßnahmen umsetzt, aber wir haben ja schon davon gesprochen, dass Ihr Unternehmen den Menschen als Ganzes sieht. Sind denn das bei Ihnen eher die Beweggründe oder ist der Nutzen auch dabei oder sind es noch ganz andere?

\int7-28#Interviewte: Also, ich denke es ist sicherlich, dass es eher dieser Wertschätzungsaspekt ist, der in diesem Diversity Ansatz zugrunde liegt. Was unterscheidet uns grundsätzlich von anderen Automobilherstellern? Und ich finde es immer sehr ... wenn Sie sich ein Automobilwerk angeguckt haben, dann da können Sie hier und da durch die Produktion laufen oder bei uns oder bei Mercedes ... das ist Jacke wie Hose. Also das heißt, dass weder an den Werkzeugen, noch an den Hallen noch in der angewandten Fertigungsmethode, also das kann letztendlich wirklich nicht der Unterschied sein. Ich glaube, der Unterschied kann nur darin liegen: Wie motiviert ist die Belegschaft tatsächlich? Und an den Gesamtzielen des Unternehmen zu arbeiten und die Belegschaft ist nun mal das Gut, das uns unterscheiden kann von einem guten und einem schlechten Produkt eines Unternehmens. Bei so Techniken oder neuen Technologien macht es sich schnell einfach, Du brauchst für das Know-how von Einen und dann hat man schnell diesen Wettbewerbsvorteil wieder eingeholt. Aber letztendlich um eine zufriedene und motivierte Mitarbeiterbelegschaft, also, das ist eine Sache, die kann man sich nicht erkaufen. Also, entweder man hat sie oder man hat sie nicht.

\int7-29#Schobert: Die letzte Frage lautet: Der lange Weg von der zündenden Idee bis zur Umsetzung: Wie ist Ihr Unternehmen vorgegangen? Jetzt sind ja einige Maßnahmen bei Ihnen schon recht alt, wie geht man denn da ran an so eine Umsetzung?

\int7-30#Interviewte: Also, dieser Diversity Ansatz, haben sich schon so 10 Jahre Erfahrung angesammelt. Und wir würden lügen, wenn wir sagen würden, dadurch dass wir ein globales Unternehmen sind, kamen sicherlich auch viele Ideen von den USA, wo das richtige Management sitzt. In Deutschland wäre es sicherlich eher so gelaufen, ja ok, haben wir oder haben wir nicht. Letztendlich denke ich zu dem Zeitpunkt, wo wir es eingeführt haben, war es sicherlich aufgrund der Begeisterung Einzelner, dass wir es eingeführt haben, und sicherlich auch auf einem sehr hohen Top-Managementlevel. Da, vor 10 Jahren, war es ja auch so, dass diese ganzen Themen z. B. Demographischer Wandel oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf ja auch in der Presse noch nicht so sehr ein Thema war. Heutzutage haben Sie immer viele Unternehmen, die hier anrufen und mal Benchmarking betreiben wollen, und die Auskünfte erfragen und so weiter und so fort. Also ich sag mal, durch den demographischen und gesellschaftlichen Wandel heraus sind externe Faktoren gegeben, die dazu führen, dass sich Unternehmen heutzutage damit beschäftigen. Bei uns war es, wenn Sie so wollen, eher eine intrinsische Sache, dass wir einfach vor 10 Jahren daran gedacht haben, es ist der richtige Weg und es ist gut, so was zu tun. Heutzutage können wir natürlich auf eine 10-jährige Erfahrung zurückgreifen, was aber nicht bedeutet, dass wir uns ausruhen können. Bei uns wird genauso mit heißem Wasser gekocht, wie in anderen Unternehmen vielleicht auch. Wobei andere Unternehmen sagen, naja, was wollt Ihr denn noch alles machen, ihr habt doch schon alles, von den Maßnahmen und Konzepten bis hin zur Auditierung. Aber unsere Sicht ist, dass wir uns jetzt nicht ausruhen wollen auf dem, was wir haben, sondern natürlich auch neue Handlungsfelder für uns zu er-

schließen suchen. Und dazu gehört natürlich auch die Arbeitsgruppe Arbeiten & Pflegen. Das ist sicherlich ein prima Angebot so seit zwei, drei Jahren, was wir hier mit aufgenommen haben und demographischer Wandel, wo wir natürlich auch, sag ich mal, auf die gesellschaftlichen Veränderungen reagieren können. Naja, das sind so die Ursachen, warum wir das gemacht haben. Aber wir andere Unternehmen jetzt vorgehen, ob sie jetzt einen Manager dahinter setzen oder eine Managerin, oder ob die jetzt ein Beratungsunternehmen beauftragen, das ist sehr unterschiedlich.

\int7-31#Schobert: Ja ok, dann sind wir hiermit am Ende. Ich bin Ihnen wirklich sehr dankbar für Ihre Zeit und Ihre Antworten.

**(8) Interviewte Unternehmen 8**

\int8-1#Schobert: Hallo Frau Interviewte, Deniz Schobert hier. Vielen Dank nochmals, dass Sie an dem Interview teilnehmen wollen. Das freut mich wirklich sehr. Ich würde sagen, wir starten auch gleich rein.

\int8-2#Interviewte: Ja, genau.

\int8-3#Schobert: Mal eine ganz grundlegende Frage: Hat der Unternehmenswettbewerb bei Ihnen im Unternehmen ganz besondere positive Reaktionen hervorgerufen?

\int8-4#Interviewte: Ja, also dieser Wettbewerb für den familienfreundlichsten Betrieb ist ja so ein Wettbewerb, der schon zu positiven Reaktionen führt. Wie ich gesagt hatte, wir haben wesentlich mehr Anfragen zum Unternehmen, bekommen auch mehr Bewerbungen rein, aber auch von Diplomanden oder diejenigen, die sich mit dem Thema einfach auseinander setzen wollen, kriegen dann in diesem Kreis von uns zu hören und kontaktieren uns auch. Es ist eine Vielzahl von Rückmeldungen, die wir da gekriegt haben.

\int8-5#Schobert: Auch innerbetrieblich?

\int8-6#Interviewte: Ja, doch auch. Wir haben das natürlich auch entsprechend kommuniziert, was wir ja auch mit einer Mitarbeiterumfrage verbunden haben. Dadurch bekommt man natürlich auch wieder gewisse Ideen, wobei unsere Mitarbeiter Umfragen gewöhnt sind, da wir das sehr regelmäßig machen. Aber da war von allen schon ein großes Interesse dabei.

\int8-7#Schobert: Ja, das ist wunderbar. Ok. Dann noch mal kurz zu meiner Information: Sie sind jetzt in der Position der Personalverantwortlichen? Ist das dann gleich Leiter der Personalabteilung?

\int8-8#Interviewte: Ja, genau.

\int8-9#Schobert: Ok, dann weiß ich Bescheid. Wie viele Mitarbeiter sind denn dann bei Ihnen in diesem Projekt im Rahmen der familienfreundlichen Maßnahmen beschäftigt?

\int8-10#Interviewte: Also, das wird hier in unserer Abteilung vorangetrieben, wobei wir da in vielen Bereichen auch Arbeitsgruppen gebildet haben oder Kollegen auch aus der Geschäftsleitung oder auch eine repräsentative Gruppe aus dem Unternehmen, so dass es ein bisschen unterschiedlich ist, je nachdem, worum es geht. Aber wenn man da jetzt eine Zahl nennen soll, dann würde ich sagen, sind wir hier zu sechst. Und insgesamt kann man sagen, sind es so um die 25-30 Kollegen, die sich in unterschiedlicher Intensität immer mal wieder an dem Thema mitarbeiten.

\int8-11#Schobert: Ok. Ja, da kann man ja schon einiges erreichen.

\int8-12#Interviewte: Ja, das war mir auch wichtig, nicht zu sagen „das ist hier mein Baby und ich bin allein dafür verantwortlich und ernte dann auch die Lorbeeren und bin derjenige, mit dem das ganze Projekt steht und fällt“, sondern ich bin da eher an einem Team interessiert, allein auch, um den Mitarbeiter zu zeigen, dass eine repräsentative Gruppe das Projekt unterstützt, auch natürlich, um deren Potentiale zu nutzen. Auch natürlich, um noch neue Verbesserungsvorschläge zu gewinnen.

\int8-13#Schobert: Dann starten wir gleich mit der ersten Frage: Sie in Ihrer Position als Expertin im Unternehmen, mit Ihrem Hintergrund und Ihrer Erfahrung, wie würden Sie Work-Life Balance definieren?

\int8-14#Interviewte: Sagen wir mal so, es geht um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und es ist grundsätzlich so, dass eine Lösung gefunden werden muss, die für beide Seiten tragbar ist. Also es geht nicht nur um ein Wunschkonzert, bei dem man sagt, „Ihr entwickelt hier die Programme und ich nutze die dann einfach so wie es mir passt“, sondern es muss auch als Mitarbeiter eine Lösung anstreben, die auch dem Arbeitgeber entgegen kommt. Also am besten ist es, wenn man da eine Situation herbeiführen kann, wo beide Parteien von profitieren.

\int8-15#Schobert: Gehören denn jetzt nur diese familiären oder privaten und sozialen Bereiche mit dazu oder ist es so, dass für Sie auch kulturelle oder gesundheitliche oder kollegiale oder monetäre oder vielleicht noch andere Bereiche mit dazu gehören?

\int8-16#Interviewte: Also das fassen wir ziemlich breit. Also Work-Life Balance hat nicht nur was mit Familie zu tun sondern natürlich auch, um den Kollegen gerecht zu werden, die keine Kinder haben, aber die natürlich trotzdem ein Recht darauf haben, eine Work-Life Balance zu entwickeln. Es geht darum, die unterschiedlichen Sphären der verschiedenen Menschen unter einen Hut zu bekommen, dass man vielleicht auch mal eine kulturelle Veranstaltung besuchen kann oder natürlich auch seine familiären Belange pflegen zu können. Das schaffen wir über eine Work-Life Balance.

\int8-17#Schobert: Ok, welche Maßnahmen werden bei Ihnen im Unternehmen angeboten?

\int8-18#Interviewte: Also, wir haben eine ganze Bandbreite von flexiblen Arbeitszeitmodellen, wir haben in vielen Bereichen die Möglichkeit, den Arbeitsort aktiv mit zu gestalten. Das geht natürlich nicht in der Produktion, weil die müssen natürlich hinter der Maschine stehen. Aber im Angestelltenbereich ist es so, dass viele Kollegen zwischendurch ein paar Tage mal von Zuhause aus arbeiten, indem sie das vielleicht regelmäßig machen oder auch ad hoc, wenn man mal bestimmte kleine, abgeschlossene Projekte mit nach Hause nimmt. Also da sind wir schon sehr flexibel, was den Arbeitsort angeht. Wir haben Beratungsaktivitäten abonniert, die wir den Mitarbeiter mit an die Hand geben. Zum einen über den Familienservice, der ja in verschiedenen Bereichen viele Beratungen anbietet, wobei wir im Moment die Beratung Childcare und Eldercare in Anspruch nehmen, also das heißt Kinderbetreuung und auch die Betreuung älterer Angehöriger. Dabei bezahlen wir letztendlich die Basisleistung, wenn das mal jemand in Anspruch nimmt, und der Mitarbeiter übernimmt dann seinerseits die Kosten für die Pflegeleistung oder die Betreuungsleistung, die muss dann der Mitarbeiter bezahlen. Und wir haben hier auch noch eine Alkohol- und Drogenberatung ins Leben gerufen, und das wird auch mit einem entsprechenden Anbieter gemeinsam abgewickelt. Da geht es dann um Beratungen, um Stufenpläne entwickeln, wo der Mitarbeiter gerade steht, und dann Maßnahmen, um weiterhin trocken zu bleiben. Das wäre es jetzt zum Thema Alkohol und Drogen. Wir haben diverse monetäre Unterstützungen. Beispielsweise zahlen wir eine Geburtsbeihilfe, wir haben flexible Prämienmöglichkeiten, da wir einen Großteil auch online anbieten. Da sind dann auch einige Mitarbeiter, die Teilzeit tätig sind, und dann auch flexibel auf diese online Angebote zugreifen können. Dabei kann es auch um Weiterbildungsmaßnahmen gehen. Beispielsweise gibt es einige Weiterbildungsmaßnahmen in Form von Präsenzveranstaltungen. Mit der online Stellung wird dann auch versucht, es denjenigen zugänglich zu machen und sie auch mit ein zu binden. Wir haben die Möglichkeit auf einem Kalender zu fixieren, zu welchen Zeiten ein Mitarbeiter nicht zur Verfügung steht. Das können Hindernisse aus privaten Gründen sein, von mir aus, dass der Vater ab 17 Uhr abends nicht mehr zur Verfügung steht, weil er dann die Kinder in der Betreuung übernimmt und seine Frau auf diese Weise entlastet, dann erfolgt eine Notiz im Kalender und dann ist den anderen auch klar, dass in diesem Zeitrahmen an diesem Tag eben niemand mehr diesen Mitarbeiter belasten kann.

\int8-19#Schobert: Werden diese Einträge denn auch akzeptiert oder kommt es dann auch schon mal vor, dass hier darüber hinweg gesehen wird? Oder entstehen dann komische Reaktionen oder negative Haltungen?

\int8-20#Interviewte: Nein, nein, also da sind wir, was die Kultur angeht auch relativ weit. Das kommt natürlich auch durch unseren Mutterkonzern Corning aus den USA. Bei denen ist Work-Life Balance eben auch ein entsprechendes Thema und wird demnach auch von USA aus global unterstützt und es ist eben auch eine Kultur, die über Jahre hinweg gewachsen ist und wo wir viele Dinge auch schon lange tun, ohne dass man sie vorher Work-Life Balance genannt hat.

\int8-21#Schobert: Kommen einige Hinweise oder Vorschläge auch aus den USA?

\int8-22#Interviewte: Also es kommen immer wieder neue Ansätze aus USA, wobei es wie bei allen Personalinstrumenten auch hier so ist, dass man überprüfen muss, ob man das hier auf europäischer oder deutscher Ebene überhaupt anwenden kann. Und von daher fallen manche Dinge einfach raus, weil es in

USA vielleicht toll passt, aber hier in unserem Umkreis einfach andere Rahmenbedingungen bestehen. Man kann ja nicht immer alles einfach übertragen.

\int8-23#Schobert: Ja, aber das ist ja schon einiges.

\int8-24#Interviewte: Ich möchte aber noch kurz erzählen, was wir noch vorhaben zu tun. Wir haben ja auch diesen Prozess des audits Familie & Beruf mitgemacht. Und in diesem Zusammenhang haben wir uns ja auch noch einige Ziele für die nächsten Jahre gesetzt. Dabei ist ein Führungskräfteseminar, das wir versuchen wollen auf die Beine zu stellen, mit dem wir dann die Akzeptanz von Teilzeit, von flexibler Arbeitszeit usw. noch mehr erhöhen wollen. Hier müssen noch mehr die Vorteile dieser Maßnahmen vorgeführt werden. Und man muss auch noch klarer machen, dass da eine Idee hinter steckt, die uns auf Dauer etwas bringt und nicht nur auf kurze Sicht wie ein Trend zu bewerten ist. Da muss man manchmal die Führungskräfte noch ein bisschen sensibilisieren.

\int8-25#Schobert: Ich habe hier noch was gelesen über Services für Haushalt, Freizeit und Gesundheit. Was gehört denn da noch mit dazu?

\int8-26#Interviewte: Also, für die Freizeit bedeutet das, dass wir verschiedene Betriebssportgruppen haben, wo die Mitarbeiter dann zusammenfinden und am Nachmittag oder Abend zum Beispiel Golf spielen gehen oder Bowling oder Fußball spielen und und und. Dabei übernehmen wir dann zum Beispiel die Kosten für die Hallenmiete usw. Bezüglich Gesundheit machen wir einmal im Jahr eine Gesundheitsmesse, wo wir verschiedene Institutionen einladen zum Beispiel die Krankenkasse oder die Berufsgenossenschaft, wir haben jetzt auch ein Fitness-Studio eingeladen das letzte mal, also wir laden da verschiedene Anbieter ein, die dann an dem einen Tag während der Gesundheitsmesse Informationen anbieten und Beratung übernehmen und natürlich auch um das Bewusstsein weiter zu verschärfen. Neben den arbeitsmedizinischen Untersuchungen, die ja teilweise gesetzlich vorgeschrieben sind, haben diese Gesundheitsmessen für uns auch eine ganze große Relevanz. Dann für den Bereich Haushalt fällt es wieder so ein bisschen in den Bereich Familie. Man kann sich zum Beispiel kurzfristig Haushaltshilfen besorgen zum Beispiel, wenn ein Mitarbeiter man spontan zu einem auswärtigen Einsatz muss, die Frau aber das Bett nicht verlassen kann, weil sie erkrankt ist oder so. Dann kann man beispielsweise über den Familienservice schnell eine Haushaltshilfe organisieren, die nennen das Notmütter. Und es gibt noch über die Stadt ein weiteres Projekt, die so genannten Alltagsengel, die man auch für relativ vernünftiges Geld buchen kann, so dass mal jemand den Garten macht oder bei einer Renovierungsarbeit hilft oder Haushaltshilfen stellt, die auch mal Besorgungen übernehmen.

\int8-27#Schobert: Ja, schön. Ok. Diese ganzen Maßnahmen, die Sie anbieten, sind die komplett für alle offen oder gibt es da Restriktionen, dass man sagt, beispielsweise von den fünf Maßnahmen dürft ihr drei auswählen? Oder sind die alle komplett frei?

\int8-28#Interviewte: Nein, also es ist so, dass gewissen Angebote von einen Mitarbeitergruppen mehr genutzt werden also von anderen Mitarbeitergruppen. Also, wie gesagt, die Flexibilität bezüglich des Arbeitsplatzes die kann nicht für alle gelten, gerade was die Produktion angeht. Die gelten dann natürlich eher für unsere Angestellten. Es hängt also eher von der Arbeitsaufgabe ab, ob wir Maßnahmen nur einem bestimmten Angestelltenkreis zur Verfügung stellen können. Aber wir haben zum Beispiel vor zwei Jahren für unsere gewerblichen Mitarbeiter auch eine flexible Arbeitszeit eingeführt. Diese Art des Angebots ist wohl eher abhängig von den Aufgaben, die zu erfüllen sind.

\int8-29#Schobert: Ok, und die Geschäftsführung an sich, nutzt die auch die zur Verfügung stehenden Angebote und stellen sich derart auch zum Vorbild da?

\int8-30#Interviewte: Ja, also das wird auch von denen genutzt, ganz genauso so. Wir haben einen Mitarbeiter dort, der auch zwei Kinder hat und das Angebot zum Beispiel auch in Anspruch genommen hat. Viele Kollegen, die in der Position auch viel unterwegs sind zum Beispiel, arbeiten dann auch schon mal von Zuhause aus und wählen sich dann von Zuhause aus ein. Also, das wird durch die Bank eigentlich schon auch genutzt. Es hängt natürlich auch von der familiären Situation ab zum Beispiel. Der eine nutzt es dann mehr und der andere weniger, aber es steht natürlich genauso zur Verfügung.



\int8-31#Schobert: Wie sind Sie denn auf die Maßnahmen gekommen, die bei Ihnen umgesetzt sind? Wurde das alles auch durch die Mitarbeiterbefragung generiert oder sind dadurch weitere dazu gekommen oder steht da eine Projektgruppe dahinter, die das alles allein organisiert?

\int8-32#Interviewte: Also wie gesagt, einige dieser Maßnahmen praktizieren wir schon seit Jahren, ohne dass wir jetzt per se die Begriffe Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Work-Life Balance in Zusammenhang damit gebracht haben. Zum Beispiel diese betriebliche Arbeitszeit, wir haben uns was Teilzeitmodelle und flexible Arbeitszeit angeht in den letzten 2-3 Jahren deutlich geöffnet. Auch weil wir so einige an Mitarbeitergruppen wieder in den Arbeitsprozess mit eingliedern wollten. Und dabei haben wir auch gesehen, dass wir ein bisschen mehr Flexibilität noch anbieten können. Das waren dann auch einfach mal so Situationen, bei denen mehr Flexibilität eingefordert wurde. Das hat sich so vor 2-3 Jahren ergeben. Da wir nur einen recht geringen Frauenanteil hatten, und manche von denen auch Kinder bekommen haben. Dadurch hat sich dann auch die Notwendigkeit ergeben. Andere Sachen entstanden ganz konkret durch die Zusammenarbeit mit dem Audit Familie & Beruf. Gerade was die konkreten Projektgruppen angeht. Das fordern die zum Beispiel in der formalen Vorgehensweise, dass es Gruppenarbeiten und Projektgruppen sind, die sich mit dem Thema auseinandersetzen. Man muss dann auch einen entsprechenden Bericht abgeben, wo wir auch unsere Fortschritte kennzeichnen. Und das erfordert natürlich auch einen recht strukturierten Prozess. Das sind also die Bedingungen, die über das Audit geregelt werden. Wir haben aber auch einige Ansätze, die letztendlich auch von den Mitarbeiter angeregt wurden. Das war zum Beispiel in der Phase, als die Damen ihre Kinder bekommen haben, da kam dann auch schnell die Idee auf, wir könnten doch einen Betriebskindergarten gründen. Da habe ich dann erst einmal abgewunken, weil der Bedarf insgesamt nicht klar war und weil die Kosten ja doch sehr erheblich sind. Aber letztendlich ist aus dieser Idee heraus ist die Zusammenarbeit mit dem Familienservice entstanden. Also, das war ein Anstoß, der von Seiten der Belegschaft kam und zwar nicht so realisiert werden konnte, wie ursprünglich gedacht, aber zumindest konnten wir dann ein anderes Angebot schaffen, das wir ohne diesen Anstoß sicherlich oder zumindest zu dieser Zeit nicht angeboten hätten. Also auch da wieder letztlich eine Mischung aus allem.

\int8-33#Schobert: Ok. Welche Voraussetzungen sind in Ihrem Unternehmen gegeben, die den Erfolg der Work-Life Balance Maßnahmen maßgeblich beeinflussen? Also, gibt es Ihrer Meinung nach -vielleicht auch im Vergleich zu anderen Unternehmen- notwendige Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit man überhaupt Erfolg hat mit derartigen Maßnahmen oder dass man diese Maßnahmen überhaupt erst umsetzen kann?

\int8-34#Interviewte: Ja, ich denke, es kann insgesamt nur Erfolg haben, wenn es auch von oben gewollt ist. Und ich denke hier bei uns als Tochtergesellschaft müssen wir uns keine Sorgen machen oder nicht stark kämpfen, weil es bei uns von oben vom Konzern ja auch vorgelebt wird. Das ist meines Erachtens eine wesentliche Voraussetzung, dass klar ist, dass dieses Thema von oben herunter gerollt ist. Und eben nicht nur in einer Hochglanzbroschüre steht sondern auch so gelebt wird. Es ist wichtig, dass es nicht nur auf dem Papier steht, sondern auch eine gelebte Kultur ist. Und das haben wir auch schön gemerkt bei dem Audit Familie & Beruf, also die Auditorin, die hier zu uns gekommen ist und sich alles intensiv angeschaut hat, die bemerkte schon auch, dass es bei uns wirklich bemerkenswert wäre, dass es hier wirklich eine gelebte Kultur ist und man das auch merkt, genauso käme es rüber. Es ist wirklich gewollt und nicht nur, weil es gut aussieht und in einer Broschüre steht. Das ist natürlich auch eine schöne Bestätigung für uns und unsere Bemühungen, dass sie das gesagt hat, dass ihr das sehr deutlich geworden ist. Und das würde sie nicht unbedingt täglich sehen.

\int8-35#Schobert: Führen Sie in gewisser Weise Zielkontrollen durch? Oder merkt man einfach schon durch die weichen Faktoren, wo es hin geht?

\int8-36#Interviewte: Wir haben das Ziel, nach dem 18. Monat noch eine Mitarbeiterbefragung zu machen, wo auch Work-Life Balance ein Thema wird, das bewertet wird. Durch diese Mitarbeiterbefragung generieren wir schon immer viele Informationen gerade was die Zufriedenheit angeht. Das ist eine Sache. Sie andere Sache ist, dass wir eine ganze angenehme Situation haben, weil wir ja 'nur' 280 Mitarbeiter haben. Das heißt, auf dieser Basis können wir eine recht offene und direkte Kommunikation durchführen.

Darin spiegelt sich natürlich auch unsere Kultur. Wir kriegen sehr schnell mit, wo etwas gut aufgenommen wird oder nicht gut aufgenommen wird, einfach weil man mal schnell direkt mit den Leuten sprechen kann. Ja, also das ist einfach eine Sache, die aufgrund der Größe auch begünstigt ist, dass wir da halt relativ überschaubar sind und immer noch in der Lage sind, auf kurzem Weg von den Mitarbeiter ein Feedback zu holen. Was wir natürlich auch ohnehin schon kriegen.

\int8-37#Schobert: Wie ist es denn neben der Kommunikation mit der Belegschaft zu Kunden oder zu Lieferanten. Fangen wir vielleicht mal mit der Belegschaft an: Wenn es jetzt neue Maßnahmen beispielsweise gibt, werden die Informationen dann über die 'normalen' bzw. 'traditionellen' Kanäle wie Schwarzes Brett oder Intranet oder dergleichen verteilt?

\int8-38#Interviewte: Ja. Was ich auch mache, ich biete je nach Thema so genannte Sit-in Sessions an, also ich biete einfach zu einem bestimmten Zeitpunkt zu einem Thema eine Stunde Informationsveranstaltung an, und jeder kann dazu kommen, der sich informieren möchte. Das ist eigentlich eine ganze schöne Sache, weil man auf diese Weise auch einfach mal Fragen beantworten kann, die man jetzt über irgendwelche E-Mails oder Intranet oder Vorstellung bei einer Betriebsversammlung eben nicht so beantworten kann. Und das hat sich eigentlich auch ganz gut etabliert.

\int8-39#Schobert: Ok. Wird Ihr betriebliches Engagement auch an die Kunden oder Lieferanten weiter kommuniziert? Oder gibt es von deren Seite irgendwelche Reaktionen?

\int8-40#Interviewte: Also was wir jetzt im Grunde auch ein bisschen in den Vordergrund gerückt haben, sind diese Auszeichnungen bei der Erfolgsfaktor Familie oder auch bei den besten Arbeitgebern. Unsere Zertifikate stehen natürlich bei uns auch schön im Eingangsbereich, so dass es sich jeder angucken kann. Wir haben zum Beispiel das Logo des besten Arbeitgebers auch auf unseren Briefköpfen drauf gemacht, damit es auch hier in der Kommunikation entsprechend deutlich wird.

\int8-41#Schobert: Schön. Dann gehe ich jetzt mal weiter zu den Effekten: Gibt es bei Ihnen Effekte, die auch gemessen werden?

\int8-42#Interviewte: Das ist im Grunde nur ganz wenig. Es fängt zum Beispiel an mit der Rückkehrquote der jungen Mütter. Wie gesagt, wir haben von 280 Mitarbeitern ca. 25% Frauenanteil, das sind nicht so viele, aber die, die wir haben, sind durch die Bank sehr gut ausgebildet und sehr qualifizierte Spezialistinnen, die wir dann auch ungern verlieren möchten. Und, ich bin ja seit 4 Jahren hier im Unternehmen als ich kam war eigentlich nur eine Mitarbeiterin, die als sie ein Kind bekommen hat, dann in Teilzeit wieder gekommen ist. Der ganze Rest ist dann irgendwie nach den drei Jahren dann doch abhandengekommen. Und wir haben dann damals intensiv daran gearbeitet. Wir haben jetzt über die Jahre dann genau den umgekehrten Effekt, dass wir nur eine Dame verloren haben nach dem Erziehungsurlaub, die dann nicht zurück gekommen ist, und für den Rest haben wir wie auch immer geartete Lösungen gefunden, dass sie den Wiedereinstieg geschafft haben. Natürlich sind die alle in Teilzeit wieder gekommen, das ist klar, also es ist keiner wieder in Vollzeit eingestiegen.

\int8-43#Schobert: Wie ist denn dann so eine durchschnittliche Rückkehrquote? Nutzen die meisten die drei Jahre aus oder kommen die meisten schon früher wieder?

\int8-44#Interviewte: Also, die die wieder kommen, kommen meistens früher zurück, beziehungsweise arbeiten dann im Rahmen des Erziehungsurlaubes eine geringere Anzahl von Stunden. Womit wir auch gute Erfahrungen gemacht haben, ist, dass man mit Kleinststunden wieder an den Arbeitsplatz zurückkehrt. Also, wir hatten eine Kollegin, die hat am Anfang nur 10 Stunden die Woche gearbeitet. Dadurch ist sie aber am Ball geblieben und ist inzwischen wieder auf 17 Stunden und ich glaube ab nächsten Monat kommt sie dann für 25 Stunden wieder. Mehr war ihr am Anfang nicht möglich. Und wenn wir dann gesagt hätten, „nee, Du musst mindestens 25 Stunden arbeiten“, dann wäre sie sicherlich erst 10 Monate später wieder eingestiegen. Und das ist eigentlich auch eine sehr gute Erfahrung, dass man auch wirklich mit so kleinen Stundenzahlen wieder zurückkehrt, oder dass man einfach mal wieder für 2 Wochen Urlaubsvertretung kommt oder so. So kann man auf jeden Fall die Damen am Ball behalten und den Kontakt halten. Dadurch ist sicherlich die Hürde für den Wiedereinstieg auch viel geringer geworden. Und ich

denke mal so vom Durchschnitt her, die meisten kommen so nach einem oder eineinhalb Jahren wieder. Vielleicht auch wie in diesem Fall mit einer reduzierten Stundenzahl, die dann langsam wieder aufgebaut wird, aber die Mütter können wieder früher anfangen.

\int8-45#Schobert: Ja, ok. Merken Sie denn auch bei der Rekrutierung von Mitarbeitern, dass sich viele auch bei Ihnen bewerben, weil sie so viele Auszeichnungen haben?

\int8-46#Interviewte: Sagen wir mal so: Es bewerben sich tatsächlich mehr, weil wir so viel Werbung ja auch damit machen. Es hat aber auch - und das merken wir sehr - zum Beispiel die Anzahl von Initiativbewerbungen stark zugenommen. Das kann natürlich auch an anderen Begebenheiten liegen und wir haben das auch erst seit einem halben Jahr so publik gemacht, aber man merkt es trotzdem. Wir sind nun mal kein Unternehmen, das dem kleinen Mann auf der Straße unbedingt bekannt ist, also so wie Procter & Gamble oder BASF, da können wir natürlich nicht mithalten, von daher werden wir nicht unbedingt zugeschüttet mit Initiativbewerbungen. Aber das hat doch deutlich zugenommen, der Bekanntheitsgrad ist größer geworden. Und wir nutzen natürlich auch in unseren Anzeigen diese Logos und bauen die da mit ein, dadurch haben wir dann auch ein bisschen unsere Texte umgestellt und gehen mehr auf das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein, und erhoffen uns natürlich schon auch, dass wir dadurch noch mehr qualifizierte Kräfte ansprechen für uns.

\int8-47#Schobert: Ja, gut, dann gehen wir mal weiter: Wurde die aktive Handlungsbereitschaft Ihres Unternehmens neben den Nutzenaspekten noch durch weitere Faktoren initiiert? Da ist jetzt die Frage, Sie haben ja schon teilweise was dazu gesagt, aber war der Nutzen an sich die einzige Motivation für die ganze Initiative oder gab es noch andere Gründe?

\int8-48#Interviewte: Also, ich habe in der ganzen Diskussion um Beruf und Familie gemerkt, dass familienorientierte, familienfreundliche oder familienbewusste Maßnahmen immer sehr kritisch gesehen werden. Wir sind natürlich ein Unternehmen der Wirtschaft, wir haben keine karitativen Zwecke, wir sind auch nicht dazu da, das Leben für alle so angenehm wie möglich zu gestalten. Wir wollen natürlich letztendlich Ergebnisse erzielen. Und die Familienfreundlichkeit hört sich immer ein bisschen nach Schönwetter-Politik an. Und deshalb bin ich immer ein Vertreter dessen zu sagen, es ist eine familienbewusste Personalpolitik, die letztendlich viele Ziele verfolgt. Einmal die Mitarbeiter, die wir haben, zu binden, weil wir ja wie gesagt sehr hoch qualifizierte Mitarbeiter haben, die wir natürlich teilweise auch mit qualifiziert haben, und wenn man sich die demographische Entwicklung mal anguckt, dann weiß man, wie das in Zukunft aussieht. Das heißt, man ist eben froh, wenn man die Mitarbeiter binden kann. Und der andere Nutzen ist, dass wir uns damit auch weiterhin auch als attraktiver Arbeitgeber positionieren wollen. Das sind eigentlich die drei Hauptmotivatoren, die ganz klar am Ende auch einen ökonomischen Nutzen haben. Nichtsdestotrotz ist es letztlich aber auch so eine Überzeugungssache. Ich könnte ja auch andere Maßnahmen einleiten, die mir einen ökonomischen Nutzen bringen. Aber wir haben eben das Thema Familie und Beruf hier in den Vordergrund gerückt, weil wir auch glauben, dass es richtig ist und dass es wichtig ist, den Mitarbeiter auch zeitlich zu entlasten und nicht die 8 oder 9 Stunden, die er hier verbringt, wie in einem Gefängnis zu behalten. Und von daher denke ich, dass wir für die beiden Seiten etwas Ordentliches geschafft haben, ganz klar. Auf der anderen Seite haben wir dieses Thema aber auch bewusst ausgesucht, weil es eben auch zu unserer Unternehmenskultur passt.

\int8-49#Schobert: Sie sagten ja vorhin nicht nur Unternehmenskultur sondern auch zum Führungsstil passend.

\int8-50#Interviewte: Also, wir haben auch eine intensive Kommunikation zwischen den Mitarbeiter und den Vorgesetzten. Wir sind für die Mitarbeiter schon jederzeit ansprechbar, natürlich finden auch Beurteilungsgespräche statt. Natürlich treten mittendrin auch schon mal Probleme auf. Aber auch die werden gelöst; wir haben eben eine sehr offene Kommunikation.

\int8-51#Schobert: Glauben Sie denn, unabhängig von Ihrem Beispiel jetzt in Bezug auf andere Unternehmen, warum einige Unternehmen aktiv werden und den Nutzen tatsächlich erleben wollen und anderen nicht? Oder gibt es vielleicht gewisse Korrelationen, die man ausmachen kann? Vielleicht was die

Branche betrifft oder vielleicht den Standort oder sicherlich auch die Unternehmenskultur oder das Interesse an Frauenförderung?

\int8-52#Interviewte: Also, ich denke mal dieses Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird im Moment in der öffentlichen Diskussion ja schon auch sehr intensiv behandelt. Und es gibt bestimmt eine ganze Reihe von Unternehmen, die daraufhin arbeiten, und jetzt langsam auf den Trichter kommen und sagen „guck mal hier, dem Thema sollten wir uns auch annehmen“. Auf der anderen Seite, wenn ich so im Erfahrungsaustausch auch mit anderen Unternehmen bin, sind die jetzt weniger branchenspezifisch oder regional organisiert sind. Es trauen sich aber noch immer nicht so viele, sich derartig zu engagieren. Aber es gibt so eine ganze Reihe von Mittelständlern, die da jetzt mal so langsam neugierig die Ohren spitzen, was sich so tut, und was man denn überhaupt so alles machen kann. Ich glaube, das ist noch relativ zweigeteilt. Das merkt man auch bei den Teilnehmerzahlen bei dem bundesweiten Wettbewerb, wie die sich entwickeln: Die gehen wohl exponentiell nach oben. Und das ist auch so eine Sache in dem Bereich der Literatur, da besteht ja auch eine regelrechte Inflation zu dem Thema. Und inwieweit das dann tatsächlich einher geht mit einer entsprechenden Unternehmenskultur, und der Einführung von entsprechenden Maßnahmen, das wage ich nicht unbedingt zu beurteilen. Aber ich glaube schon, dass es schon so in den entsprechenden Bereichen der Unternehmen recht weit verbreitet ist.

\int8-53#Schobert: Aber die Unternehmenskultur muss wohl entsprechend sein, bevor man sich überhaupt Gedanken macht zu diesem Thema?

\int8-54#Interviewte: Ja, ja. Wobei ja wie gesagt bei uns von Anfang an einiges bestand. Ich denke es gibt auch große Unterschiede, ob ich jetzt was einführe oder eine Broschüre schreibe und diese Maßnahmen anbiete, aber eigentlich die gelebte Kultur dem nicht entspricht oder ob ich es in der Tat soweit verinnerlicht habe, dass die Betriebskultur dem tatsächlich entspricht. Aber da bin ich mir nicht so sicher, ob die denn auch immer den Sprung, den man dann machen muss, auch tatsächlich nehmen können. Dass die ihre Kultur auch entsprechend so weiter entwickeln können.

\int8-55#Schobert: Wie gehen Sie denn so grundsätzlich in Ihrem Unternehmen vor, wenn wieder neue Maßnahmen umgesetzt werden müssen? Oder auch in der Vergangenheit: Wie sieht denn so ein Umsetzungsprozess aus, wenn eine Idee aufkommt?

\int8-56#Interviewte: Grundsätzlich, wenn eine Idee kommt, muss man erst einmal gucken, wo kommt denn die Idee her? Wie weit ist sie schon ausgereift? Ist sie schon ausformuliert? Ist sie schon konkretisiert? Oder ist sie eher so in den Raum geworfen, tatsächlich eine spontane Idee so nach dem Motto „man könnte doch mal...“. Und dann machen wir es eigentlich meistens so, dass wir uns erst einmal in einer kleinen Gruppe zusammen finden, wobei dann auch Kollegen einberufen werden, die dann auch mit dem Thema zu tun haben und es beurteilen können. Und dann wird diese Gruppe das ein bisschen weiter ausarbeiten. Dann wird das Ganze mit dem Betriebsrat besprochen, dann wird das Ganze mit der Geschäftsleitung besprochen, und dann werden ggf. entsprechend die Veränderungen eingearbeitet und entweder umgesetzt oder wieder verändert oder zurückgestellt, weil heraus gefunden wurde, dass es eben doch noch nicht zum gegebenen Zeitpunkt relevant ist -in Absprache mit dem Betriebsrat natürlich. Also, das ist natürlich nur so das grobe Vorgehen.

\int8-57#Schobert: Helfen da auch die bekannten Kostenkalkulationen oder sehen Sie da eher von solchen Faktoren ab?

\int8-58#Interviewte: Kommt ganz darauf an, worauf es im Speziellen geht.

\int8-59#Schobert: Arbeiten Sie denn auch mit Benchmark oder versuchen Sie die Ideen nur intern zu generieren?

\int8-60#Interviewte: Also, das ist ja auch mit ein Grund, warum wir an dem Wettbewerb teilgenommen haben, um auch unsere Ideen weiter voran zu bringen und zu sehen, wie denn die anderen Unternehmen so darüber denken und damit umgehen. Es gibt ja auch viele Unternehmen, die einfach nur andere Maßnahmen haben als wir und davon kann man ja auch profitieren. Dieser Austausch ist besonders wichtig.

\int8-61#Schobert: Gibt es auch gewisse Konflikte oder Probleme, die immer wieder auftauchen bei der Umsetzung der Maßnahmen? Vielleicht auch bei der Nutzung?

\int8-62#Interviewte: Ja. Eines solcher Probleme ist, dass eine ganze Reihe von Mitarbeiter ihren Vorgesetzten hier nicht vor Ort haben. Der sitzt dann in Australien, Japan oder USA oder wo auch immer in der Welt. Das heißt, man muss mit diesen auch in Englisch kommunizieren und gerade bei solchen Themen ist man vielleicht nicht immer so sicher, wie man das kommunizieren soll, als wenn man doch auf einer Ebene miteinander kommuniziert. Vielleicht ist es dann auch noch ein Kollege, der zwar die Regeln und die Kultur des Konzerns kennt, aber vielleicht in einem Land sitzt, in dem das noch nicht so kommuniziert worden ist, kann es natürlich schon auch sein, dass man dann nicht so offen dafür ist, wie die Vorgesetzten, die hier am Standort dann sind. Da muss man dann noch ein wenig Überzeugungsarbeit leisten und für Verständnis werben. Aber bis jetzt haben wir uns noch nie die Zähne irgendwo ausgebissen. Da muss man dann im Allgemeinen doch einfach nur ein wenig was erklären.

\int8-63#Schobert: Sind Sie denn jetzt so zufrieden mit der IST-Situation oder haben Sie noch viele Erwartungen?

\int8-64#Interviewte: Ja natürlich. Man darf sich dabei nicht ausruhen, das wäre dann nicht so gut. Aber gerade bei dem, was wir jetzt in den letzten 2-3 Jahren gemacht haben, hat uns das schon ganz schön nach vorne gebracht. Und auch das Audit hat uns sehr viel gebracht. Aber jeder Fall ist ein Einzelfall und so wird er auch behandelt. Man muss jeden Tag wieder versuchen, etwas Individuelles auf die Beine zu stellen.

\int8-65#Schobert: Ja, wunderbar. Dann sind wir sogar schon fast durch! Ich habe jetzt nämlich nur noch den standardisierten Teil, den wir ja jetzt gemeinsam ausfüllen könnten. Haben Sie schon einmal herzlichen Dank für Ihre freundliche und informative Teilnahme am Experteninterview.

**(9) Interviewte Unternehmen 9**

\int9-1#Schobert: Wie ist es denn, gibt es noch mal so einen richtigen Schub, wenn man als Unternehmensvertreter den Bundespräsidenten trifft bezüglich dieser Thematik oder auch bei der Beruf und Familie, mit den verliehenen Audit?

\int9-2#Interviewte: Ja, das gibt natürlich noch mal einen dicken Schub auf der einen Seite. Das ist dann hier bei uns intern auch noch mal richtig durch die Medien gegangen. Das zeigt dann natürlich schon überall entsprechend eine Wirkung. Das durchdringt das Unternehmen schon sehr stark als Information. Aber das wird dann auch schnell für selbstverständlich genommen. Man muss schon auch zeigen, dass es nicht selbstverständlich ist und dass es sich bei dem Angebot von Kindertagesstätten oder ähnlichem nicht nur um „High-Life“ handelt. Das muss in das Bewusstsein übergehen. Aber, das hat auf jeden Fall gut getan.

\int9-3#Schobert: Ok, Sie jetzt in Ihrem Fachbereich sind ja der Experte hier im Unternehmen für diese Thematik. Wenn Sie jetzt für Ihren Fachbereich sprechen aber auch Sie als Privatperson: Wie definieren Sie Work-Life Balance? Was gehört für Sie alles dazu?

\int9-4#Interviewte: Ja gut, also auf der einen Seite ist die Definition ja schon im Begriff, also dass ich Arbeitsleben und auch mein eigentliches Privatleben in eine Balance kriege, die für mich gesund und ausgewogen ist, dass ich ausgewogen leben und arbeiten kann. Die eine Seite soll nicht auf Kosten der anderen Seite ausgelebt werden. Es kann sich eben dadurch äußern, dass ich lange Arbeitszeiten habe und deshalb eben wenig Zeit für die Familie habe, dass ich mich regenerieren kann, dass ich gesund bleibe, dass es auch Unternehmensangebote gibt, die mir dabei helfen, diese Anforderungen zu regulieren oder mir Hilfen an die Hand gebe, damit klar zu kommen. Die Arbeitsbelastung ist ganz einfach hoch in vielen Bereichen. Da gehört sicherlich auch von der Unternehmensseite eine gehörige Portion Beteiligung dazu. Was die Angebote anbelangt oder was die Schulung der Führungskräfte anbelangt, die Tragen ja auch Verantwortung für ihre Mitarbeiter und sind als Coach zugegen.

\int9-5#[..kurze Pause]

\int9-6#Interviewte: Ok, hier diese Stichworte, die ich da sehe, das gehört da alles mit rein. Es ist sicherlich auch so, dass ein Mitarbeiter verschiedene Standbeine braucht. Wenn wir unzufriedene Mitarbeiter haben oder alle Nase lang jemand geht, dann werden wir über kurz oder lang auch nicht erfolgreich sein.

\int9-7#Schobert: Gibt es noch andere Bereiche, die Ihres Erachtens noch dazu gehören? Bestimmte Lebensbereiche? Oder ist hier schon alles genannt Ihrer Meinung nach?

\int9-8#Interviewte: Also... was würde mir denn noch zusätzlich einfallen? Naja, also dieser Begriff privat ist ja schon sehr weit gefasst. Aber größtes Problem ist natürlich, dass ich das mit der Kinderbetreuung auf die Reihe kriege. Dann gehört noch dazu, dass ich eine Elternbetreuung kriegen kann. Wenn Eltern älter werden: Da haben wir im letzten Jahr eine große Veranstaltung gehabt, die fast überlaufen gewesen ist. Da sind viele Mitarbeiter betroffen, das steigt einfach dramatisch an. Da haben wir zum Beispiel 50 % Steigerungsrate bei den Beratungsgesprächen pro Jahr, also da merkt man schon, welche Bedeutung das einfach hat. Es gibt immer mehr Fälle von Eltern, die dann Pflegefälle werden, und die dann in Düsseldorf leben und die Eltern in Oberbayern oder so. Und dann ist die Frage, wie bekomme ich das auf die Reihe mit der Pflege? Da ist einfach viel Bedarf zu erkennen.

\int9-9#[...]

\int9-10#Schobert: Zu den Maßnahmen, die Sie in dem Unternehmen anbieten: Da kann man die ganzen Maßnahmen ja dem Internet entnehmen. Da habe ich zum Beispiel hier das Grundzertifikat, das ist fast zwei Jahre alt. Und dann kann man noch einiges dem Erfolgsfaktor Familie entnehmen. Da sind ja wahrscheinlich schon alle Maßnahmen drauf, die Sie anbieten, oder hat sich da was Wesentliches geändert? Gibt es dort neueste Entwicklungen, die Sie mir erläutern können, die da vielleicht noch eingeführt wurden?

\int9-11#Interviewte: Ja, es gibt natürlich immer weitere Entwicklungen. Das ist ganz klar. Beispiel: Wir haben uns hier in dem Audit verpflichtet, die Betreuung unter Dreijähriger - also das Betreuungsangebot auszubauen. Und da haben wir in dem Jahr noch mal 50% Plätze extra geschaffen. Auf der einen Seite in unserer Tagesstätte auf der anderen Seite bei der Kooperation unseres privaten Trägers, wo die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, auch bevorzugt die ganze Woche Betreuung zu nehmen. Das ist vom Grundsatz her erst einmal die große Entwicklung. Das kostet dann natürlich auch ein bisschen Geld, irgendwie 500 € oder so was, aber wenn man sich überlegt, dass man dafür dann auch Vollzeit arbeiten kann, wenn man das will, dann kompensiert sich das wieder ganz gut. Die liegt hier direkt um die Ecke und das ist wirklich eine sehr gute Einrichtung. Da achten wir dann auch schon drauf, dass wir nur die besten Träger auswählen und mit denen kooperieren. Das ist eine Sache, die jetzt ganz neu ist. Was ist denn noch seit dem passiert? Ja, das Thema Teilzeit hat sich glaub ich auch noch mal weiterentwickelt. Da waren wir glaub ich so bei 7 % und jetzt sind wir so bei 9 % von der Teilzeitquote her angekommen. Und die Kooperation mit dem Familienservice ist auch noch weiter ausgebaut worden. Das ist ja diese externe Einrichtung, von der man dann verschiedene Services buchen kann. Da gibt es jetzt zum Beispiel auch viele Eldercare-Angebote, die in Anspruch genommen werden können.

\int9-12#Schobert: Gehen Ihre Mitarbeiter dann zu denen in die Räume oder wie wird das organisiert?

\int9-13#Interviewte: Ja, also in der Regel werden die sich dann erst mal bei den Sozialen Diensten melden. Die sagen dann, ok, da können wir jetzt leider nichts machen, aber wir haben hier die Kooperation mit dem Familienservice, auf den dann zurückgegriffen werden kann. Und wenn die Mitarbeiter das einmal wissen, dann gehen sie eigentlich direkt auf den zu. Also, meistens suchen die erstmal die internen Ansprechpartner und wenn es eben darauf ankommt, die externen zu suchen, und dann bleiben sie auch da. Eigentlich könnte jeder Interne sehen, dass er sich direkt an die wenden kann, also da muss nicht erst über die Internen gegangen werden. Aber nicht jeder Mitarbeiter mit so einer Situation zu tun und hat keine Erfahrung. Das muss erst einmal gelernt werden.

\int9-14#Schobert: Und die Kosten trägt dann das Unternehmen?

\int9-15#Interviewte: Die Kosten tragen wir, ja. Für die Vermittlung werden die Kosten getragen, auch für die Notfallbetreuung. Das ist so ein Highlight gewesen, das glaube ich auch dazu beigetragen hat, dass wir das Zertifikat bekommen haben. Denn Sie können ja morgens früh im Unternehmen an sieben Tagen in der Woche sein. Das ist nicht so, dass es permanent in Anspruch genommen wird, was auch ok ist, da sieht man dann, dass sich viele Leute schon organisiert haben. Aber dass es das Angebot gibt, ist einfach gut und beruhigend für den Mitarbeiter.

\int9-16#Schobert: Wie sieht es denn mit den online Fortbildungen während der Elternzeit aus? Wie funktioniert das denn?

\int9-17#Interviewte: Mitarbeiter, die in Elternzeit sind, kriegen von uns eine sogenannte Abschiedsmail so nach dem Motto: Das sind die Konditionen, die wir haben. Sie werden jetzt drei Jahre nicht im Unternehmen sein, aber Sie müssen sich drei Monate vorher wieder melden und klären wann und wie Sie wieder kommen wollen -Vollzeit, Teilzeit oder wie auch immer - und in diesem Brief ist eben auch angegeben, dass sie eben die Möglichkeit haben, sich im Firmennetzwerk zu registrieren, damit sie also auch vom privaten PC ins Intranet kommen können. Normal kann man dann ins Intranet rein und kann alles sehen, was da im Intranet abgebildet ist. Es gibt dann auch ein Lernmanagement -also irgendwie so 12.000 Items, die man da wählen kann, also von Fremdsprachen über Kommunikation usw., also alles, was man in online Learning irgendwie verpacken kann, ist eigentlich dort auch angeboten. Es handelt sich um ein sehr breites Spektrum, was wir da drinne haben. Und was da eben auch drin ist, ist der interne Stellenmarkt. Also, wenn es jetzt eben akut wird mit der Rückkehr, dann können die Mitarbeiter eben auch gucken, was es denn so für Möglichkeiten gibt. Dann kann man schon mal leichter planen und anrufen und sagen, so sieht's aus... Wir haben eben auch alle Stellen hier im internen Stellenmarkt. Die werden ja erst mal intern ausgeschrieben, bevor sie nach außen hin geöffnet werden.

\int9-18#Schobert: Wie lange sind denn so im Durchschnitt die Pausen? Werden die drei Jahre denn ausgenutzt oder kommen die Mitarbeiter schon früher wieder zurück?

\int9-19#Interviewte: Wir haben im Moment noch keine Verschiebung der Normalverteilung. Aber ich habe schon das Gefühl, dass wir inzwischen eine Beule kriegen und so nach 0,5 und 1,5 Jahren. Aber das kann ich jetzt noch nicht belegen. Aber es kommen immer mehr Anfragen: Ja wie ist das denn, wenn ich nach 6 Monaten wieder komme? Kann ich dann noch auf meinen alten Job zurück? Das sind ja dann noch andere Verhältnisse, als wenn jemand drei Jahre weg ist. Und deshalb auch die Anforderungen an uns, dieses Betreuungsangebot auszubauen. Hier in NRW ist es ja so, dass es eine 2,8 % Bedarfsdeckung gibt für unter 3-Jährige. Da kann man natürlich auch als Unternehmen keine Bäume raus reißen. Aber für seine eigenen Leute kann man natürlich Unterstützung bieten.

\int9-20#Schobert: Stehen diese ganzen Angebote denn grundsätzlich jedem offen oder gibt es so was wie ein Cafeteria-System, dass jeder die Auswahl aus einer Menge hat?

\int9-21#Interviewte: Nee, also im Grunde stehen die Angebote allen Mitarbeitern offen. Das ganze Programm. Ich meine, es bleibt Ihnen natürlich offen, ob sie den Familienservice in Anspruch nehmen oder nicht, aber ob das jetzt als Cafeteria-System zu bezeichnen ist weiß ich jetzt nicht.

\int9-22#Schobert: Nein ich dachte jetzt zum Beispiel hat man hier 10 Maßnahmen und jeder darf sich 4 aussuchen oder so eine Organisation.

\int9-23#Interviewte: Nee, nee so was haben wir nicht. Das ist dann wirklich für jeden Mitarbeiter offen.

\int9-24#Schobert: Ok, dann ist ja alles klar. Und wie ist das mit der Beschäftigung oder besser mit den Leitern sozusagen: Nutzen die Vorgesetzten die Maßnahmen auch genauso wie die anderen Mitarbeiter? Oder sind die eher restriktiv?

\int9-25#Interviewte: Also, es ist so, dass die ganz oben in der Geschäftsführung alle keine kleinen Kinder mehr haben, da sind die einfach schon ein wenig größer und nicht mehr in der Betreuungsphase. Aber vom Büro ... vom Management bis zum Top-Management hinein ist es so, da gibt es schon auch Mitarbeiter, die ihre Kinder hier in der Einrichtung haben. Und die greifen auch auf die entsprechenden Angebote zurück wie jetzt Elternzeit -naja gut, das ist ja sowieso gesetzlich geregelt- oder im Anschluss daran eine Erziehungspause dran hängen; das geht ja auch, dass man die drei Jahre noch mal um zwei weitere verlängert. Wobei das natürlich bei dem höheren Management eher die Ausnahme ist, aber da ist die Normalverteilung glaub ich sehr sehr stark verschoben. Also, da sind die Mütter schon eher 8 Wochen nach der Entbindung am Ende der Mutterschutzzeit wieder Vollzeit da. Das werden sich andere Mitarbeiter finanziell wahrscheinlich nicht leisten können, eine Ganztagesbetreuung auf die Beine zu stellen. Naja gut, aber auf dem Karriereweg muss das dann so sein.

\int9-26#Schobert: Nun gut, wie ist es denn mit Männerförderung? So habe ich das jetzt mal genannt. Sie sagten ja vorhin was zu der Elternzeit: Gibt es denn überhaupt Männer, die Elternzeit nehmen und darin auch gefördert werden? So nach dem Motto: Jetzt macht das mal, es bringt auch Euch soziale Kompetenzen?

\int9-27#Interviewte: Wir haben das bis jetzt nicht aktiv gepusht. Aber es hat natürlich auch keiner was dagegen, wenn sich ein Mann Elternzeit nimmt. Niemand hat was dagegen. Aber ich glaube, das ist eher noch eine mentale Geschichte bei den Männern. Wenn ich mir angucke, dass wir momentan vier Männer in Elternzeit haben und irgendwie 240 Frauen oder so, dann sieht man schon, wie die Situation aussieht. Auch wenn der Trend leicht nach oben geht: Also vor zwei Jahren gab es nur zwei, ja? Es steigt, also! Aber das ist sicherlich ein sehr individuelles Thema.

\int9-28#Schobert: Die Auswahl der Maßnahmen, also welche Maßnahme passt zu uns und zu unserem Unternehmen, wie geht denn das von statten? Kommt das eher aus dem Management, dass da was vorge schlagen wird, oder kommt das eher von unten?

\int9-29#Interviewte: Wir hier in der Personalabteilung erleben es jeden Tag, wo die Bedürfnisse liegen. Da denkt man dann schon auch mal nach, kann man das noch machen, kann man jenes noch machen... Kann man noch ein Steuermodell mit aufnehmen, damit die Eltern bei der Kinderbetreuung auch



finanziell entlastet werden? Und dann haben wir eine Projektgruppe zum Thema Familie und Beruf, die besteht aus Vertretern des Personalmanagement sowohl für die Fabrikarbeiter als auch für die Führungskräfte, da ist auch der Betriebsrat drin, die Pressestelle - es ist ja auch wichtig, das Thema publik zu machen, dann sind noch Betroffene drin, sprich Mütter und Väter, die entweder in einer solchen Situation sind, oder das entsprechend zuvor schon einmal genutzt haben. Und da treffen wir uns einmal im Quartal und tauschen uns eben über die Lage aus. Es geht dann um Ideen, was kann man noch machen, was kann man besser machen? Das ist also auch für uns sehr wichtig, dass man in einem solchen Vertretungsgremium die Bälle austauschen kann und auch in einer Diskussionsrunde die Maßnahmen bewerten kann. Man kann das Angebot einfach überdenken und ein bisschen fein schleifen. Das ist auch eine Grundlage gewesen, dass das Thema hier noch mal ein wenig Auftrieb erfahren hat. Das ist glaube ich 2001 eingeführt worden diese Runde und die haben eine ganze Reihe von Maßnahmen jetzt wie den Kooperationsdienst mit dem Familienservice usw. ins Leben gerufen.

\int9-30#Schobert: Ok, dann haken wir den Punkt mal ab. Was glauben Sie, welche Voraussetzungen sind bei Ihnen im Unternehmen gegeben, dass Sie so viel Erfolg haben mit den Maßnahmen? Und auch im Vergleich zu anderen Unternehmen: Was zeichnet Ihr Unternehmen eigentlich aus, im Vergleich zu anderen Unternehmen, dass Sie überhaupt so viel Erfolg mit den Maßnahmen haben?

\int9-31#Interviewte: Ich glaube, ein großer Unterschied ist, dass das Thema bei uns eine Riesentradition hat. Die Kindertagesstätte, die inzwischen von der AWO betrieben wird, ist früher eine Betriebs-KiTa gewesen, die ist 1940 oder 1941 gegründet worden. Und auch in den 20er Jahren gab es Familienunterstützung durch uns. Also die Ehefrau hat hier viel für gemacht im Rahmen eines Familienunternehmens. Vielleicht kommt es auch daher. Das heißt, irgendwo ist das schon immer hier in den Köpfen da gewesen, dass man als Unternehmen eben auch eine Verantwortung dafür hat, dass Mitarbeiter Familie und Arbeit gut unter einen Hut bekommen. Das ist auch in unseren Werten niedergelegt. Da können Sie hier unsere schöne Broschüre nehmen, unsere Visionen und Werte. Da gibt es dann eben: Wir sind erfolgreich durch unsere Mitarbeiter. In der Ausprägung: Wir unterstützen unsere Mitarbeiter dabei, ihren Beruf mit ihrer individuellen Lebensplanung in Einklang zu bringen. Steht hier geschrieben. Da kann man auch sagen 'Papier ist geduldig', aber das ist es nicht. Es ist hier wirklich so! Das ist eine Sache, die hier wirklich gelebt wird, und die auch Tradition hat. Das unterstützt auch die Geschäftsleitung so. Wenn es so ist, dass Leute Probleme haben mit der Vereinbarkeit oder so, dann springen die auch auf und sagen, „nein Leute, so geht es nicht! Wir haben hier Unternehmenswerte, also werden wir auch eine kreative Lösung. Wir können nicht alles möglich machen, es ist keine Vollkasko, die wir hier anbieten, aber was möglich ist, sollten wir auch einfach möglich machen. Und das geht generell auch.“

\int9-32#Schobert: Also ist es zum einen auch Unternehmenskultur.

\int9-33#Interviewte: Ja, auf jeden Fall. Bei dem Frauenanteil würde ich nicht sagen, dass das was ausmacht. Wir haben gerade so 32 % oder 35 %, das ist ja nicht soo viel, im Management in bestimmten Bereichen dann auch wieder höher aber ... ich glaube, das ist so ein Thema, das von der Bedeutung her ansteigen wird, der Anteil der Einstellungen von den Führungskräften zumindest nach oben bewegt hat seit den 90er Jahren, wobei 51 % Frauen und 49 % Männer. Und wir waren mal bei 25/75 %. Da bewegt sich auch was. Und ich denke da ändert sich auch was in den Einstellungen, weil die Leute in der Hierarchie aufsteigen, genau in diese Familiensituation herein kommen und dann auch bestimmte Dinge fordern werden. Dann hat sich der Arbeitgeberverband mit der Gewerkschaft zusammen getan und ein Papier heraus gegeben. Das sind unsere allgemeinen Grundsätze für diese Firma. Da sind wir auch immer tragend bei gewesen. Das heißt auch die Interessenvertretung beiderseitig haben das Thema immer schon auf der Fahne gehabt.

\int9-34#Schobert: Viele sind ja dann auch so hoch und spezifiziert ausgebildet, dass man die dann auch nicht verlieren will.

\int9-35#Interviewte: Gut, ich mein, es gibt Produktionsgruppen - da ist es sicherlich anders - aber für Fach- und Führungskräfte ist es natürlich ein absolut wichtiges Thema. Und wahrscheinlich auch eine Sache, die man noch mit nennen kann so als Voraussetzung, nämlich dass wir hier schon seit etwa fünf Jahren immer schon das Thema Fachkräftemangel immer wieder thematisieren und diskutieren. Den War

for Talents, den es damals gab oder immer noch gibt, da hat das Thema Work-Life Balance oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf natürlich auch immer eine Rolle mitgespielt. Um das zu instrumentalisieren, kann man den Fokus einfach mal auf Familienfreundlichkeit setzen, was bis dahin, zumindest habe ich es nicht gesehen, kein anderes Unternehmen gemacht hat. Auf der einen Seite der Karriereweg, der gar nicht da ist, und auf der anderen Seite volle Funktionen und Trainee-Programme, aber was danach vielleicht einmal kommt, das weiß man natürlich nicht.

\int9-36#Schobert: Ja, ich habe jetzt auch den Eindruck gewonnen, bei den ganzen Unternehmen, die ich bis jetzt interviewt habe, dass ein Punkt, der immer wieder kommt, dass diese Unternehmen sich schon frühzeitig mit dem demographischen Wandel und dem Fachkräftemangel auseinander gesetzt haben. Vielleicht ist das auch einfach so ein Griffel, der die einen Unternehmen von den anderen unterscheidet. Ja, das ist sehr interessant. Haben Sie eine gewisse Art der Zielkontrolle, wie der Erfolg der Maßnahmen gemessen wird?

\int9-37#Interviewte: Das gucken wir uns natürlich schon an, auch weil der Betriebsrat mit involviert ist und fragt: „Wie läuft denn das mit der Integration der Wiedereinsteiger aus der Elternzeit?“ Das gucken wir uns regelmäßig an. Natürlich auch, um mal sein Gewissen zu beruhigen, wenn der eine oder andere Fall mal nicht so gut gelaufen ist, solche Fälle gibt es ja immer wieder, dass es sich dann keine Lösung finden lässt. Aber dann sehen wir beispielsweise bei ca. 80 % der Leute, die mit Teilzeit oder Vollzeit wieder zurückkommen. Ein Teil der Mitarbeiter geht auch, aber von sich aus, weil der Ehepartner vielleicht sagt: „Ich habe einen neuen Job in München“, dann verlassen uns solche Leute natürlich auch. Aber das ist deutlich im einstelligen Prozentbereich. Solche Fälle wird es sicherlich auch in anderen Unternehmen geben...und noch viele andere Dinge... Wir gucken natürlich schon auch, dass wir unsere Angebote bedarfsgerecht gestalten. Da gibt es natürlich auch ein Controlling, also wie werden unsere Angebote vom Familienservice ausgenutzt? Können wir da noch mehr finden oder werden manche Angebote gar nicht nachgefragt? Denn das kostet ja alles Geld. Können wir das vielleicht anders irgendwie einsetzen, wenn da jetzt seit 2-3 Jahren gar nichts passiert ist? Auch natürlich im Bereich Kinderbetreuung überprüfen wir natürlich wir stark diese nachgefragt bzw. ausgebaut werden muss. Man muss halt auch schauen, wenn man 18 Bewerber hat und nur weniger Plätze anzubieten, dann muss man schauen, wer die Plätze bekommt und wer nicht. Das ist auch eine Art der Steuerung.

\int9-38#Schobert: Gibt es denn in Ihren KiTas überhaupt auch Wartepositionen oder Plätze, die nicht vergeben werden?

\int9-39#Interviewte: Jaja, gerade im Bereich der unter 3-Jährigen haben wir eine größere Anfrage als Angebot. Deshalb haben wir ja auch noch diese externe Kooperation dazu genommen. Aber das ist momentan noch relativ schwer abzuschätzen, wie viel gebraucht wird, das hat sich über die Jahre immer unterschiedlich gezeigt. In den einen Jahren haben 20 Leute danach gefragt, in den anderen Jahren haben 8 Leute nachgefragt... und da geht die Balance so was herauszufinden, gehe ich noch eine Kooperation ein, mache ich noch eine eigene KiTa auf, was wieder enorm viel Geld kostet, das ist nicht so einfach, weil die Geburtenrate sich nicht exakt bestimmen und voraussagen lässt. Das ist das Handicap.

\int9-40#Schobert: Sie hatten ja auch eben schon von den Kosten für den Familienservice gesprochen. Sind das Fixkosten oder sind die abhängig von der Anzahl der Nachfragen?

\int9-41#Interviewte: Das sind die Preise, die wir ausgehandelt haben. Und das ist meinerwegen: Die Vermittlung einer Tagesmutter kostet 5 Punkte und ein Punkt kostet uns 50 €. So in der Art läuft das. Ich glaube, man hat 250 Punkte pro Jahr und davon brauchen wir 180 auf und die restlichen, die kann man dann in das nächste Jahr mit übernehmen.

\int9-42#Schobert: Ok, gut, dann gucken wir mal: Sie sagten ja schon, die Kommunikation da ist das Intranet sehr beliebt, um die Mitarbeiter aktuell zu halten. Welche Mittel werden noch eingesetzt?

\int9-43#Interviewte: Eigentlich das Intranet steht jedem offen. Jedoch erreicht man die meisten Leute über unsere Life -unsere Betriebszeitung. Da steht auch alles drin. Die fünf Minuten oder 10 kann ich mir immer irgendwo her nehmen, um mir hier die Neuigkeiten anzuschauen. Im Intranet sind natürlich auch

alle Informationen drin, alle Ansprechpartner, von daher könnte ich genauso darüber gehen, um mich über neue Initiativen zu informieren.

\int9-44#Schobert: Bekommen die Pausierenden in Mutterschutz auch Informationen zugeleitet?

\int9-45#Interviewte: Ja, die bekommen die auch zugeleitet.

\int9-46#Schobert: Wie ist es denn, wenn ein Mann in gehobener Position sich eine Familienauszeit nimmt, kommen da auch negative Ressentiments oder Konflikte auf? Oder geht es bis zur Karrierehindernissen?

\int9-47#Interviewte: Ich glaube, es hängt immer davon ab – aber man kann den Leuten nicht in die Köpfe gucken –, was man denn für Vorgesetzte hat. Da gibt es auch viele Möglichkeiten, eine Karriere zu verlangsamen, weil irgendjemand meint, dass das nicht gerecht fertigt ist, wenn man sich drei Jahre verabschiedet. Das würde natürlich sowieso keiner so offen aussprechen, und wir gucken uns natürlich schon an, wie sich Mitarbeiter; die aus der Elternzeit zurückkommen, wie die sich weiter entwickeln. Und wir versuchen auch mit dem Mythos aufzuräumen, dass Teilzeitkräfte keine Führungskräfte sein können. Das wird ja immer gerne behauptet, weil wenn ich Teilzeit arbeite, habe ich ja gar nicht den direkten Kontakt zu meinen Leuten, aber das stimmt ja so gar nicht. Wenn ich mir eine andere Führungskraft nehme, dann ist die 3 Tage die Woche nicht da, weil sie geschäftlich unterwegs ist und hier könnte ich ja genauso argumentieren, dass man mit seinen Leuten nicht in direktem Kontakt ist. Da muss man immer gucken, dass man die Leute mit ihren Argumenten wieder auf den Boden der Tatsachen zurückholt. Das ist eine der Strategien, die wir in der zweiten Jahreshälfte hier intern bei uns fahren werden. Einfach mal mit den Mythen zum Thema Teilzeit aufräumen. Das ist unbedingt notwendig.

\int9-48#Schobert: Das ist ja sehr interessant. Welche Effekte werden denn freigesetzt bei Ihnen? Hier sind ja welche aufgezählt wie Personalrekrutierung, Motivation, Bindung usw. Würden Sie sagen, dass trifft zu, dass diese positiv beeinflusst werden?

\int9-49#Interviewte: Ich kann diese Argumente nicht mit Zahlen belegen, aber ich würde sagen, das ist so! Dass wir bei der Rekrutierung dadurch Vorteile haben, und wir nutzen es ja auch wie gesagt, auch bei der Motivation, gerade wenn so eine Situation in Not dann klappt und man dann als Mitarbeiter merkt, die bemühen sich um dich, Mitarbeiterbindung kann man sagen.. unsere Fluktuation liegt irgendwo bei ... 2,3 %. Das ist ein sehr geringer Wert. Jetzt ist die Frage, ist das gesund? Oder sollten es 4 sein, damit man sich auch mal so durchmischen kann? Aber wir haben hier eine geringe Fluktuation, weil die Mitarbeiter sich hier auch wohl fühlen, was sicherlich auch in der einen oder anderen Weise mit diesem Thema zu tun hat. Auch auf die Mitarbeiterentwicklung. Wenn jemand hier zufrieden ist, wird er auch mit Herzblut dabei sein und mehr leisten und sich weiter entwickeln. Außenwirkung auf jeden Fall: Wir haben ja gerade einen Unternehmenswettbewerb gewonnen, das hat uns natürlich wieder etwas bestärkt und Mut gemacht! Wir sind kreuz und quer in die Presse gebracht worden, ich glaube, wir haben davon profitiert. Corporate Identity.. weiß ich nicht... Führungsstil ja, weil wir das von unseren Führungskräften einfordern, sich für das Thema Work-Life Balance oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu engagieren. Und nicht einfach Dinge wegwischen können oder sagen können: „Nee, meine Mitarbeiterin darf jetzt mal nicht in Teilzeit gehen, das geht nicht.“ Da haben wir hier eine interne Spielregel, dass das bis zum Personalmanagement hoch geht und nur hier darf gesagt werden, den Teilzeitwunsch lehnen wir ab aus betrieblichen Gründen, die dann noch zu definieren wären. Also das kann nicht mal eben eine Führungskraft sagen, weil sie das nicht will, da muss sie sich auch ganz oben rechtfertigen und sagen, warum das nicht gehen soll. Das kann im Einzelfall mal so sein, dass man sagt, „ja, sie haben recht, das geht wirklich nicht“, aber das führt schon zu einer gewissen Hygiene in der Entscheidungsebene geführt, dass wir das so thematisiert und hoch gespielt haben.

\int9-50#Schobert: Wie kommt das bei den Vorgesetzten an? Gerade bei den Konservativen muss ich mal fragen...

\int9-51#Interviewte: Ja... auch da haben wir manchmal schon Diskussionen. Aber es lässt sich ja alles sehr leicht erklären, dass es sinnvoll ist. Also auf der einen Seite liegen hier immer alle möglichen Stu-

dien hier auf dem Tisch -gerade nicht aber normalerweise schon. Da kann man schon immer nachweisen: Es bringt was betriebswirtschaftlich, wenn wir eine hohe Teilzeitquote haben. Wir sind sehr erfolgreich damit, weil Mitarbeiter in Teilzeit durchaus effizienter arbeiten können als Mitarbeiter in Vollzeit. Da ist nichts mit Überstunden oder Zeit verträdeln, mal Kaffee trinken oder sonst was, weil die die Kinder rechtzeitig abholen müssen. Da muss alles innerhalb der 4-6 Stunden ihrer Arbeitszeit geschehen. Sondern auf die Arbeit wird sich richtig konzentriert. Das ist auch eine Nachricht gewesen, die unser ehemaliger Geschäftsführer in die Unternehmensbereiche noch mal reingegeben hat, nämlich das gesamte Thema wird oben entschieden und nicht bei den Leuten auf der mittleren Ebene. Nämlich dass in seinem Unternehmensbereich -ich glaube das war im Einkauf- da hatte er 30 % Teilzeitquote und ist super zufrieden damit. Das hat er auf allen Ebenen hervor gebracht. Und da muss erstmal jemand den Gegenbeweis antreten, dass es nicht so ist. Und wenn so eine Message von so einer Richtung kommt, dann hat das ganze schon eine andere Wirkung.

\int9-52#Schobert: Kommen nur positive Reaktionen im Sinne der Mitarbeiterzufriedenheit oder kommt auch schon mal was Negatives?

\int9-53#Interviewte: Also natürlich, es gibt auch unzufriedene Mitarbeiter. Und da muss man halt immer genau gucken, woher das kommt. Wenn wir jetzt einen haben, der keinen KiTa-Platz bekommen hat, dann ist der natürlich erst einmal frustriert. Und der wird dann auch sagen: „Ja, toll, wir haben hier die Auszeichnung für das familienfreundlichste Unternehmen gekriegt und ich krieg keinen KiTa-Platz.“ Ok. Da kann man in dem Moment erst einmal sagen: „Es ist so wie es ist. Wir haben im Moment so 20 Plätze im Angebot, die sind jetzt leider alle vergeben. Aber wir unterstützen ja auch noch durch den Familienservice. Da bestehen ja auch externe Kooperationen und dann muss man halt da gucken, ob man da einen KiTa-Platz bekommt. Das ist hier leider kein Wunschkonzert und das ist keine Vollversorgung.“ Das ist auch nicht der philosophische Anspruch, den wir bei dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben. Zunächst einmal handelt der Mitarbeiter selbst. Und das Unternehmen steigt dann einfach ein, wenn es irgendwo Konfliktpotentiale gibt, die entweder in der Firma liegen oder draußen liegen und wo der Mitarbeiter nicht weiter kommt. Da muss man dann eben gucken, wo liegt die Wurzel dafür? Manchmal sind es auch zu hohe Vorstellungen, die zur Frustration führen, wenn jemand sagt: „ich möchte montags von 9-11, dienstags von 10-13 Uhr arbeiten und freitags komme ich auch noch mal rein von 8-12.“ Und wenn dann eben gesagt wird, „ja ihr habt aber doch den Unternehmenswettbewerb gewonnen, ihr müsst mir das doch jetzt mal anbieten“, dann muss man eben einen Kompromiss finden. Dann trifft man sich eben in der Mitte. So ein alternierendes Modell das klappt einfach nicht, das ist dann auch nicht mehr mit den betrieblichen Abläufen kompatibel. Da muss man halt schauen. Aber vom Grundsatz her ist die Zufriedenheit schon recht hoch. Also, wenn Sie die 80 % fragen würden, bei denen die Rückkehr geklappt hat, da haben Sie 80 %, die sind erst einmal gut drauf. Ein paar Prozent wird es natürlich immer geben, die nicht zufrieden sind.

\int9-54#Schobert: Gibt es noch andere Effekte, die Sie feststellen? Gibt es Auswirkungen auf den Absatz?

\int9-55#Interviewte: Ich glaube nicht. Da müsste man mal die entsprechende Abteilung fragen. Ich glaube, da überstrahlt eher die Produktwerbung und die Qualität, die aus unserem Hause kommt. Man könnte das ja mal versuchen: „Kaufen Sie von dem besten Arbeitgeber Deutschlands“...wäre ja mal ein Versuch... Im Prinzip, die Bedeutung der Thematik könnte steigen, weil inzwischen auch die Stiftung Warentest, die ja durchaus einen Einfluss auf die Konsumenten in Deutschland hat, das Thema Corporate Social Responsibility testet. Und beim letzten Test war unser Persil irgendwo auf dem Platz zwei gewesen, weil irgendein aldi-Produkt angeblich besser war. Aber wir haben natürlich die Bewertung bei der Corporate Social Responsibility gewonnen.

\int9-56#[...]

\int9-57#Schobert: Ok, dann fangen wir gleich wieder an. Gibt es auch Reaktionen von Wettbewerbern oder von Lieferanten oder von anderen außer den Mitarbeitern?

\int9-58#Interviewte: Zumindest nicht bei mir gelandet. Wettbewerber nicht, aber andere Unternehmen kommen halt so mal und sagen: „Mensch, was macht ihr denn?“ Also letztens hab ich neben jemanden von Vodafone gesessen, einem Verantwortlichen, und dann war jemanden von einem Pharmaunternehmen da, der sich inspirieren lassen wollten, mit ihren 1000 Mitarbeitern da Beruf. Das ist schon ein großes Thema.

\int9-59#Schobert: Stört Sie das, bei Ihrer persönlichen Arbeit oder macht das man das gerne?

\int9-60#Interviewte: Ne, ich finde das gut.

\int9-61#Schobert: Also, Ihre Best Practices einfach weiterzugeben und den anderen Unternehmen zu helfen. Sehen Sie das auch als Teil Ihrer Aufgabe oder machen Sie das eher so...

\int9-62#Interviewte: Würde ich schon sagen. Ich bin da sicherlich auch schon einer, der Multiplikatoreffekte auslöst. Dann wird wieder woanders gesagt, „Mensch, die haben mir das und das gesagt: tolle Ideen, oder dummen Ideen, je nachdem. Da bin ich sehr darauf in meiner Funktion, das weiter zu bringen.

\int9-63#Schobert: Ok. Was ist denn Ihr persönliches Ziel? Sie haben es eigentlich schon angesprochen, die aktive Handlungsbereitschaft zu verändern und hinsichtlich der Nutzenaspekte. Also, es ist ja ... Was glauben Sie denn, im Vergleich zu anderen Unternehmen, was glauben Sie denn, was die bewegt? Hinsichtlich der Maßnahmen und den Nutzenaspekten. Gibt es da irgendetwas, was die einen, die aktiv sind in dem Bereich unterscheidet von den anderen, die nicht aktiv sind?

\int9-64#Interviewte: Das Unternehmen unterscheidet? Ich glaube, dass das ein Mentalitätsthema ist. Unternehmenskultur- und Mentalitätsthema. Ich überleg mir jetzt gerade ein Beispiel. Ja, ich meine, es gibt da Unternehmen, die haben die Bedeutung des Themas noch nicht erkannt oder wollen die nicht erkennen, und sagen, wir müssen uns da keine Gedanken darüber machen. Also wenn ich mit meinen Bekannten bei L'Oréal telefoniere in Düsseldorf, die haben ja glaube ich Headquarter hier. Die haben da nichts. Die haben da keine Maßnahmen: keine Kindertagesstätte, keine Kooperation mit einer Kindertagesstätte, und das ganze Thema. Das spielt bei denen keine Rolle, vielleicht weil die von Frankreich geführt werden und die sagen, „das machen wir hier nicht“ oder das Thema kann es ja gar nicht geben weil hier bei uns ist ja super. Da gibt es ja nun Krippen für jeden so ungefähr. Da wird das gar nicht gut genug gepusht. Also das hat glaube ich, was damit zu tun, dass ... ja, doch...Mentalität und die Unternehmenskultur. Wenn das beides nicht gegeben ist und da keiner ist, der das Thema treibt, und irgendwo zu einem Gesinnungswandel führt, dann haben wir ein Problem. Dann wird da nichts passieren. Bis halt irgendwann mal keine Frauen mehr im Unternehmen sind, weil es immer noch irgendwie ein Frauenthema ist, oder dass die Leute, die Unternehmen auch keine Mitarbeiter mehr anwerben können. Weil die dann sagen, ich weiß ganz genau, wenn ich einmal eine Familie gründen will, hab ich ein Problem. Dann komme ich nicht weiter.

\int9-65#Schobert: Ja, Ok. Gut, also ... Sie haben auch vor kurzem gesprochen über Ihre Projektgruppe. Entwickeln Sie denn vor bzw. wie arbeiten Sie in dieser Projektgruppe? Geht man hin und sagt, „wir wollen jetzt dies und das aufbauen“. Oder wie geht man da vor? Quasi von der Idee bis zur Umsetzung?

\int9-66#Interviewte: Nehmen wir ein anderes Beispiel: Ich könnte ja hingehen und sagen: „es gibt im Einkommenssteuergesetz einen Paragraphen, der ermöglicht, aus nicht schon ohnehin geschuldeten Arbeitslohn fließenden Zahlungen steuerfrei dem Mitarbeiter zu gewähren. Also wenn ich irgendwie einen Bonus auszahle, der nicht vorhersehbar ist, also z. B. 5.000 €, kann der Mitarbeiter sagen: ich hab dieses Jahr 5000 € Kinderbetreuungskosten, zahl mir das bitte brutto für netto aus. Das hat man ja dann erst einmal auf der Hand. Denn der Grenzsteuersatz oder was da auch immer zum Einsatz kommt, normalerweise, haben oder nicht haben, das Thema überprüfen wir halt gerade, dass wir das umsetzen können. Und das kam auch aus der Projektgruppe raus. Da hat jemand gesagt, dass es diesen Paragraphen gibt. Dann haben wir das halt mit der Steuerabteilung mit so einem Experten für Abrechnung gesprochen, denn das muss ja dann auch in den Abrechnungssystemen abgebildet werden können. Und dann müssen wir prüfen, ob eine Betriebsvereinbarung beschließt werden muss oder sollen wir das so anbieten. Brauchen wir sonstige Vereinbarungen und ja: jetzt haben wir das Thema so weit getrieben, dass wir kurz davor

sind, etwas Neues umzusetzen. Aber das ist eigentlich der Weg, dass man sich eben die kompetenten Leute zusammenholt für ein bestimmtes Thema und dann zu überlegen: „wie kommen wir da weiter? Können wir das machen? Machen wir doch mal eine Infoveranstaltung müssen wir da was anbieten? Brauchen wir einen Seniorenstift... keine Ahnung. Dann müssen wir noch Kooperationen hier vor Ort machen oder bundesweit Anbieter finden, die wir nutzen können, wie z. B. den Familienservice. Das ist eigentlich der Ansatz: die kompetenten Leute zusammenholen, Arbeitsgruppe, Abstimmung durch entsprechende Gremien, gegebenenfalls noch Interessenvertretungen und dann wird umgesetzt.

\int9-67#Schobert: Ja super. Das ist wirklich ein sehr hilfreich...

\int9-68#Interviewte: Man kann das mit der Kinderbetreuung auch als Unternehmen anbieten. Sie stellen irgendwo ein Haus hin und sagen: das ist ab sofort Clubtempel für unter 3-Jährige. Aber das Problem ist erst mal, da kommen halt auch noch andere Themen dran, wie Entwicklung, Planung, Investition... und das ist ja alles ein anderes Geschäft! Da muss man sich kompetente Leute holen, die das auch managen. Die da die richtigen Leute reinholen, die die Kinderbetreuung machen, die für deren Qualifikation sorgen und die dafür sorgen, dass diese Einrichtung überhaupt läuft, dass da immer alles auf dem neuesten Stand ist und so weiter. Und das ist auch einer der Gründe gewesen, warum man auch vor ... weiß ich gar nicht, wie vielen Jahren eben diese Kindertagesstätte der AWO übergeben hat und gesagt hat, wir haben Belegrechte bei euch, 90 Plätze pro Jahr, aber ihr managt das, weil ihr könnt das. Ihr seid da eben Experten, wenn da irgendwo zu Problemen kommt. Ganz abgesehen von Personalkosten, wenn sie die Leute über einen Chemie-Vertrag anstellen müssten, dann bezahlen Sie irgendwie 30 % mehr!

\int9-69#Schobert: Hm, ok, ja. Dann haben wir das eine schon fast abgehakt. Jetzt haben wir aber auch nur noch ein paar Zahlen.

**(10) Interviewte Unternehmen 10**

\int10-1#Schobert: Wie kam es denn dazu, dass Sie überhaupt an dem Unternehmenswettbewerb teilgenommen haben?

\int10-2#Interviewte: Ich habe von dieser Ausschreibung gehört und habe mir die Unterlagen dazu dann beschafft. Und der Broschüre konnte man dann die Informationen entnehmen, und da habe ich mir dann mal die Kategorien angeschaut, um die es dabei ging. Und habe dann gedacht, „naja, was da jetzt so abgefragt wird, das erfüllen wir doch in vielen Punkten“. Und deshalb habe ich uns dann einfach mal beworben und die Unterlagen angefordert und so ist das Ganze dann gestartet. Dieser Gedanke war auch gut abgestimmt mit der Geschäftsleitung und es war von Anfang an klar, dass wir da auch daran teilnehmen. Und das kam dann im Januar 2005 in die Entscheidung, dass wir bei den besten 5 in der Gruppe dabei sind. Und in diesem Zusammenhang gab es dann auch so eine gewisse Art der Initialzündung, weil der Erfolg erst hier so richtig angekommen war und gemerkt wurde „das sind ja wir“ und dass man durch den Unternehmenswettbewerb dann dazu kam, noch weitere Maßnahmen zu besprechen. Und zum anderen deswegen, weil eigentlich der maßgebliche Preis der Ausschreibung war ja nicht nur, dass wir diese Urkunde erhalten haben, sondern war natürlich die Zertifizierung von der Beruf & Familie der Hertie-Stiftung in vereinfachter Form und natürlich ohne Zusatzkosten. Das war dann der Anlass zu sagen, „ok, dann machen wir das auch“ und haben das dann im ersten und zweiten Quartal 2005 durchgeführt. Weil ja die Auditorin zum einen ja sowieso schon einmal im Hause war, konnten wir das beschleunigt durchführen und zum anderen haben wir natürlich auch diese ganzen Kosten nicht tragen müssen. Und im Rahmen der Zertifizierung werden die Prozesse ja noch einmal explizit durchleuchtet, da wurde ja dann auch noch ein Workshop im Unternehmen mit verschiedenen Teilnehmern durchgeführt, wobei die Teilnehmer alle komplett durchmischt waren in Bezug auf Hierarchie oder Geschlecht oder Betriebsrat und so weiter. Dabei haben wir auch viele Ziele vereinbart für die nächsten Jahre, wo wir noch besser werden wollen und dass das letztlich dann noch von der Geschäftsleitung dann auch abgesegnet und unterschrieben wird.

\int10-3#Schobert: Ok. Dann wollen wir mal zu der ersten Frage kommen: Sie als Privatperson aber auch als Inhaber Ihrer Position als Personalleiter, wie definieren Sie Work-Life Balance? Was gehört für Sie alles dazu?

\int10-4#Interviewte: Vor allem sage ich jetzt mal ist das die Vereinbarkeit von Privatleben -dabei steht an erster Stelle das Familienleben- mit dem Berufsleben. Es ist so, dass sich beide nach Möglichkeit im Einklang miteinander befinden soll.

\int10-5#Schobert: Gehören andere Aspekte, wie jetzt zum Beispiel finanzielle Aspekte, für Sie auch noch mit dazu? Oder vielleicht noch ganz andere Aspekte?

\int10-6#Interviewte: Finanziell weniger. Das ist schon ein so differenzierter Bereich, wo es allein schon durch die verschiedenen Ausprägungen und Gehaltsstrukturen und auch um die Verhandlungen geht. Also die Finanzen gehören für mich nicht mit dazu. Es ist nicht so, dass die Leute das nicht wollen, aber ich denke, man kann es eher in Richtung Aushilfe, Beratung und Unterstützung als weitere Bereiche beziehen.

\int10-7#Schobert: Ok, welche Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen angeboten? Da habe ich ja schon viele Unterlagen zu gelesen und auch mitgebracht insbesondere auch Ihr Grundzertifikat.

\int10-8#Interviewte: Das gibt Ihnen schon einen ganz guten Überblick.

\int10-9#Schobert: Die Maßnahmen kann ich also so übernehmen, da hat sich nicht mehr viel geändert?

\int10-10#Interviewte: Die können Sie so übernehmen, ja. Und da sind auch schon die zukünftigen Maßnahmen drin, die wir dann in den kommenden drei Jahre -naja, es sind ja nur noch zwei Jahre übrig- umsetzen wollen.

\int10-11#Schobert: Ok. Wie ist das denn mit dem Ausmaß der Nutzung der Mitarbeiter? Kann das jeder Mitarbeiter nutzen? Oder gibt es da irgendwelche Restriktionen in der Anzahl zum Beispiel oder dass man sagt, die Mitarbeiter dürfen sich aus dem Angebot jeweils drei aussuchen oder sind die für alle in gleichem Maße zugänglich?

\int10-12#Interviewte: Was meinen Sie denn konkret? Wie so eine Art Cafeteria-System?

\int10-13#Schobert: Ja, genau.

\int10-14#Interviewte: Ok, Moment einmal, damit ich genau weiß, was Sie da genau meinen. Also das Thema Arbeitszeit ist ja eines der wichtigsten Punkte gerade in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wenn ich sage, das gilt für alle, dann muss ich das zunächst einmal vermeiden, weil wir haben sehr heterogene Geschäftsfelder, bei denen der eine morgens um drei kommt und ein anderer schon um 4 geht. Das heißt, was wir sonst so in der ganzen Unternehmensgruppe haben, kann nicht in jeder Position frei genutzt werden. Oder auch die Dame am Empfang. Wir machen zwar möglich, was irgendwie möglich ist, aber es kann ja auch nicht zulasten des gesamten Betriebes gehen. Gerade der Empfang, da kann man sich seine Arbeitszeit nicht alleine bestimmen, die ist abhängig von unserer aller anderen Arbeitszeit. Aber natürlich machen wir möglich, was für die jeweilige Funktion hier im Hause möglich ist. Also, wenn Sie jetzt fragen, gelten alle Maßnahmen für alle, dann muss ich die Frage verneinen. Es ist aber auch nicht beschränkt auf einen bestimmten Kreis, dass ich jetzt sage, das gilt nur für Frauen oder nur für Führungskräfte. Also von daher, wenn es irgendwie möglich ist, dann tun wir natürlich auch alles, was möglich ist. Und was das Thema Familie angeht, das betrifft ja nicht auch nur bestimmte Fach- und Führungskräfte sondern grundsätzlich auch alle anderen.

\int10-15#Schobert: Nutzen die Führungskräfte denn auch das Angebot wie alle anderen?

\int10-16#Interviewte: Ja. Von der Elternzeit bis zur Arbeitszeitregelung in der Übergangszeit, in der Regel ist das dann so, – wir haben ja in der Regel auch ein Interesse daran, dass Führungskräfte schnell wieder kommen teilweise dann auch mit weichen Übergängen nach dem Mutterschutz, 3-4 Monate ganz zuhause bleiben und dann für ein halbes Jahr erst einmal halbtags arbeiten und dann wieder voll einsteigen.

\int10-17#Schobert: Sie sagten ja gerade, Führungskräfte in Elternzeit. Sind das teilweise auch Männer, die in Elternzeit gehen?

\int10-18#Interviewte: Hatten wir auch schon mal in Einzelfall, aber das ist wirklich nur sehr selten.

\int10-19#Schobert: Ok. Die Betriebs-Mutter sozusagen hat ja auch viele Maßnahmen. Kooperieren Sie da untereinander? Sind die komplett untereinander auch austauschbar oder nutzbar, dass man hier an diesem Standort auch von drüben was nutzen kann?

\int10-20#Interviewte:: Nicht komplett. Ein Teil schon. Die Betriebs-Mutter hat zum Beispiel auch einen eigenen Kindergarten, das heißt für Kinder ab vollendetem 3. Lebensjahr. Die können wir also unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mitnutzen. Andere Sachen wie zum Beispiel bei Verträgen mit externen Dienstleistern, wenn die nur die eigenen Mitarbeiter mit einbeziehen, dann können wir die nicht mitnutzen. Oder wir haben auch ein eigenes Sozialwerk als eingetragenen Verein, da können unsere Kolleginnen und Kollegen auch Mitglied werden und auch das Angebot nutzen, das dieser Verein zur Verfügung stellt.

\int10-20#Schobert: Gibt es darüber hinaus noch andere Kooperationen?

\int10-21#Interviewte: Gibt es schon, dass wir Maßnahmen miteinander absprechen. Bei uns ist das ja auch ein ganz großes Thema.

\int10-22#Schobert: Und gibt es mit anderen Unternehmen noch Kooperationen?



\int10-23#Interviewte: Von unserer Seite? Kooperationen nur auf Fachebene, dass man sich mal gegenseitig austauscht, aber eine vertragliche Kooperation nicht.

\int10-24#Schobert: Ok, dann gehen wir doch mal dazu über, über den Erfolg zu sprechen: Welche Voraussetzung sind bei Ihnen im Unternehmen gegeben, die den Erfolg der Maßnahmen maßgeblich beeinflussen? Ich habe hier als Impulstichworte einige Ideen vorzuschlagen wie: gibt es notwendige Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit man mit den Maßnahmen Erfolg hat, zum Beispiel die interne Bewertung als strategisches Instrument oder die Unternehmenskultur oder der Frauenanteil oder die Branche? Gibt es da Ihres Erachtens irgendwelche Korrelationen?

\int10-25#Interviewte: Um diese Frage zu beantworten, gehe ich mal ein paar Jahre zurück in die Historie. Wir haben inzwischen einen Frauenanteil von über 60 %, haben auch viele Frauen in Führungspositionen, ungefähr die Hälfte aller Führungspositionen sind von Frauen besetzt. Und vor diesem Hintergrund hat sich vor ein paar Jahren die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit ergeben, in dieser Richtung aktiv zu werden. Wir haben viele Frauen zwischen 30 und 40 hier im Unternehmen, und als einige dann schwanger wurden, ergab sich ganz konkret die Frage „wie gehen wir damit um?“. Nichtsdestotrotz hatten wir schon vorher viele Maßnahmen in diese Richtung etabliert, ohne es bewusst vor der Hintergrund Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu sehen, durchgeführt, ohne uns dessen überhaupt bewusst zu sein, was wir denn für Möglichkeiten hier eröffnen. Das kam alles erst später, als wir die ganzen Maßnahmen zusammenfügten im Rahmen des Unternehmenswettbewerbs und unserer Zertifizierung. Also, wir waren schon vorher in vielen Bereichen schon tätig auch mit relativ innovativen Konzepten. Zum Beispiel wurde auch Arbeitszeitflexibilisierung, ohne es damit in Verbindung gebracht zu haben. Der zweite Aspekt ist der, dass gerade diese Unterstützung bei der Vereinbarkeit und bei dem mobilen Arbeiten gerade auch von der Geschäftsleitung gelebt wurde und von dieser mit initiiert wurde. Nicht nur mit sondern initiiert wurde sondern die haben gesagt, „wir haben diese modernen Zeit, wir sollten uns darum kümmern und hier aktiv werden“. Also das sind so die beiden Komponenten, die dazu geführt haben. Einmal die betriebliche Notwendigkeit und zum anderen die Initiative der Geschäftsleitung. Und diese Systematisierung erfolgte dann über den besagten Prozess in den letzten zwei und drei Jahren, wobei wie gesagt viele Maßnahmen auch vorher schon etabliert waren und gut angenommen wurden, ohne das bewusst mit dieser Thematik in Verbindung gebracht zu haben.

\int10-26#Schobert: Wie ist da die Resonanz denn so der Mitarbeiter? Gibt es auch schon mal negative Kommentare?

\int10-27#Interviewte: Naja, da möchte ich auch noch einmal ausholen. Also, bei den Meisten ist die Resonanz ausgesprochen positiv. Und es ist schon so, dass das Unternehmen etwas dafür tut, dass die Kultur stimmt und dass die Kollegen und Kolleginnen untereinander auskommen. Es führt aber -leider muss ich dazu sagen- auch dazu, dass bei einigen Kolleginnen es zu einer gewissen Anspruchshaltung kommt, nach dem Motto „wir sind doch familienorientiert, das bedeutet doch, dass dem Unternehmen was an den Familien liegt, also muss ich doch meine Wünsche 1:1 umgesetzt bekommen“. Dem muss ich dann immer dagegen halten, dass wir nicht familienorientiert sind, wir sind ergebnisorientiert! Wir sind familienfreundlich. Das muss man bewusst machen und versuchen nach Möglichkeit die unterschiedlichen Interessen des Betriebes und in der Regel der Kolleginnen unter einen Hut und in Einklang zu bringen. Das ist nicht immer so einfach. Es ist ganz klar, dass ich die betrieblichen Interessen auch berücksichtigen muss und wie gesagt, ja durchaus auch schon ein betriebliches Interesse habe, gewisse Dinge zu leisten, damit die Arbeitskräfte erhalten bleiben. Aber dieses Argument muss ich permanent zurück fahren. Gerade auch wegen dem gewonnenen Wettbewerb und der Zertifizierung entsteht eben auch dieses Anspruchsdenken nach dem Motto „jetzt kann ich meine Wünsche verwirklichen, wie ich mir das vorstelle“. Das geht natürlich nicht immer so. Also, wir müssen teilweise Ansprüchen wieder zurück fahren, und muss mir dann auch gefallen lassen, dass gerade diese Argumente eben zum Nachteil des Unternehmens ausgelegt bekommt.

\int10-28#Schobert: Aha, ja, das ist interessant. Kommt das häufig vor? Also ist das so eine Art Nachteil, den sie empfinden infolge der ganzen Entwicklung oder kommt das nur so selten vor, dass das Problem eher marginal ist?

\int10-29#Interviewte: Doch doch doch, ich finde schon. Also es kommt hin und wieder vor, also in jedem dritten Fall bestimmt. Und da muss man dann auch schon mal stark entgegen wirken diesem Anspruchsdenken der Kolleginnen und Kollegen, den sie den da haben. Das geht ja über die Fragen Teilzeitarbeitsplatz, Heimarbeitsplatz bis hin zu Kinderbetreuung, das Unternehmen muss sich selbst um die Betreuung meines Kindes kümmern. Das sind dann schon so die Sachen. Also die Verantwortung liegt nach wie vor nur bei den Eltern. Es geht nur darum, sie zu unterstützen und die unterschiedlichen Interessen zwischen den Leben der Mitarbeiter möglichst in Einklang zu bringen. Und noch mal, wir sind nicht familienorientiert, wir sind weiterhin ergebnisorientiert. Wir sind familienbewusst!

\int10-30#Schobert: Ja, das ist ein tatsächliches Problem, man liest ja sogar in verschiedenen Beiträgen von Familienorientierung. Meistens heißt es a zwar familienfreundlich oder -bewusst, aber zwischenzeitlich liest man auch mal wieder diese Familienorientierung. Ja, genau, so ist es nämlich: Familienorientierung - das ist doch dann was anderes.

\int10-31#Interviewte: Ja, deshalb vermeiden wir das eigentlich auch immer zu benutzen dieses Wort. Wir versuchen hier nicht nur alles recht zu machen für die Mitarbeiter sondern wir haben in erster Linie hier ein betriebswirtschaftliches Interesse an der Gewinnmaximierung. Und das steht nach wie vor im Vordergrund! Nur um dieses Ziel zu erreichen, versuchen wir eben, weil sich diese Notwendigkeit ergeben hat, dass die Mitarbeiterinnen wieder schneller integriert werden etc., deshalb stellen wir verschiedene Instrumente zu Verfügung, um das zu ermöglichen. Das darf man nicht vergessen, wir machen das nicht aus reiner Selbstlosigkeit, sondern um einen spezifischen Nutzen zu generieren. Aber deshalb kümmern wir uns natürlich nicht um die Erziehung und Betreuung Deiner Kinder, so ist es nicht. Sondern wir machen das, um unsere betriebswirtschaftlichen Interessen zu erfüllen.

\int10-32#Schobert: Führen Sie gewisse Zielkontrollen durch? Um zu überprüfen, dass Sie das, was Sie mit den Maßnahmen erreichen wollen, auch tatsächlich erreichen? Also, zum Beispiel die Kontrolle der Fluktuationsrate oder Erhöhung der Rückkehrquote oder irgend sowas?

\int10-33#Interviewte: Machen wir in der Form nicht, weil ich überhaupt finde, dass -auch wenn ich das operationalisiere- mir die Fluktuationsrate nicht so viel sagt. Tatsache für mich ist, dass wir jetzt ein Zertifikat erlangt haben. Ich finde die Zuordnung sehr schwer, diese Größen können auch mit anderen Entwicklungen zusammenhängen und andere Gründe haben, da kann man mal in dem einen Jahr höhere Werte haben als in dem anderen Jahr. Wir haben insgesamt schon einen Blick auf die Fluktuation, das ja, nur die Ursächlichkeit festzustellen, warum das jetzt so ist, finde ich persönlich sehr schwer.

\int10-34#Schobert: Ok. Wie erfolgt bei Ihnen denn die Kommunikation über diese Entwicklungen und Maßnahmen? Wird das kommuniziert zu den Mitarbeiter zum Beispiel auch die Teilnahme an dem Wettbewerb?

\int10-35#Interviewte: Das wird vielschichtig kommuniziert: Zum einen gibt es regelmäßige Managementtreffen, da wird das thematisiert, wir haben natürlich auch ein Intranet, da wird das kommuniziert, das ist natürlich ein wesentlicher Punkt und ständig aktuell, auch die entsprechenden Informationen zu Terminen zum Beispiel stehen da drin. Und per Verteiler werden diese Informationen auch an die Eltern in Elternzeit Zuhause weiter gegeben an die private E-Mail Adresse. Das wird auch kommuniziert über den Betriebsrat in die Belegschaft rein. Also wie Sie sehen, das ist doch schon ziemlich vielschichtig. Wir haben auch eigene Presseabteilung, eine Pressesprecherin. Die kann gerade die externen Geschichten wie Unternehmenswettbewerb und auch die Zertifizierung mir einer Pressemitteilung versehen. Wir haben im Hause auch eine eigene Zeitung, die zwei-monatlich erscheint und auch über Verteiler, über den PR-Verteiler verteilt wird. Es wird eigentlich schon groß kommuniziert. An den Informationen kann man eigentlich nicht vorbei kommen.

\int10-36#Schobert: Wie ist es denn mit der Nutzung der Maßnahmen seitens der Mitarbeiter? Werden die Mitarbeiter angehalten, sie zu nutzen, insbesondere auch bei den Männern, dass auch hier versucht, die zu fördern bei der Inanspruchnahme diese Maßnahmen? Oder haben Sie den Eindruck, dass es eher ein Selbstläufer ist?

\int10-37#Interviewte: Was meinen Sie jetzt damit? Welche Maßnahmen?

\int10-38#Schobert: Also, dass ...

\int10-39#Interviewte: Es steht den Leuten offen, diese Angebote zu nutzen, den Familienservice zu nutzen, die Arbeitszeitflexibilisierung zu nutzen. Das wird schon auch angeboten und das wird kommuniziert, ja.

\int10-40#Schobert: Nutzen die Väter das auch?

\int10-41#Interviewte: Ja. Auch hier diese Notfallversorgung, die wir hier im Hause haben, also wenn die Regelbetreuung ausfällt, haben Sie die Möglichkeit, hier im Betrieb eine Notfallbetreuung wahrzunehmen. Und das nutzen auch die Männer, ja.

\int10-42#Schobert: Welche Effekte stellen Sie denn bei Ihnen fest, die dadurch, durch diese ganzen Maßnahmen generiert werden? Können Sie die Impulsstickworte, die ja auch immer wieder zu lesen sind, so bestätigen, oder stellen Sie noch andere fest?

\int10-43#Interviewte: Ganz konkret ist mir aufgefallen, dass wir durch die beiden Aktivitäten des Unternehmenswettbewerbes und der Zertifizierung, die ja gerade auch hier entsprechend kommuniziert werden im Internet und auch im Familienministerium und der Seite der Beruf & Familie GmbH, dass der Kontakt zu anderen Unternehmen sprunghaft angestiegen ist. Wie viele Anfragen gekommen sind zu Interviews kann ich schon gar nicht mehr sagen. Und da geht es natürlich auch drum „was machen wir“, „lohnt sich das für das Unternehmen“ bis hin zu Anfragen, Referate zu halten oder einen Workshop vorzubereiten oder Seminare. Das macht plötzlich sehr viel Arbeitszeit aus, das kann man sehr gut merken. Das kann ich ganz konkret darauf zurückführen und dass das öffentliche Interesse am Unternehmen enorm angestiegen ist. Andere Effekte wie Motivation, Rekrutierung, Bindung lassen sich auch wieder aus meiner Sicht schwer zuordnen. Das kann man aus meiner Sicht nicht so einfach operationalisieren. Wir hatten vorher eine hohe Mitarbeitermotivation, wir hatten vorher schon eine recht hohe Mitarbeiterbindung, hatten aber vorher auch schon wie gesagt diese ganzen Maßnahmen eigentlich schon umgesetzt, ohne es bewusst mit dieser Thematik in Verbindung zu bringen. Und von daher ist die Operationalisierung aus meiner Sicht schwer möglich. Eine Quantifizierung zu einer noch höheren Mitarbeitermotivation, nein, das kann ich so nicht sagen.

\int10-44#Schobert: Bekommen Sie denn auch Reaktionen von Kunden oder Wettbewerbern mit, wie Sie ja schon sagten, das Interesse ist gestiegen. Haben Sie von dieser Seite irgendwelche Reaktionen? Also nicht nur in Beziehung zu den Zielen sondern jetzt auf die Maßnahmen insgesamt.

\int10-45#Interviewte: Also, von Kunden ist mir das jetzt nicht bewusst. Von Dritten weiß ich es natürlich über das gestiegene Interesse auch bei der PR, da geht es dann eher darum „was machen die da? Können wir auch davon profitieren?“ Also, da hat es natürlich schon Auswirkungen, wo andere bei uns schauen, wie wir das machen. Was Bewerber betrifft: da kann ich es jetzt auch wieder nicht genau zuordnen, wenn Bewerbungen aus dem Arbeitsmarkt kommen, aufgrund welchen Effektes diese Bewerbung denn dann kommt.

\int10-46#Schobert: Aber kommen denn dann auch Initiativbewerbungen, die Bezug nehmen auf Ihre Angebote?

\int10-47#Interviewte: Habe ich so bis jetzt noch nicht gelesen. Obwohl wir dieses Thema ja auch kommunizieren, und wir auch bei den Ausschreibungen und bei den Bewerbungen das Logo des Zertifikats auch mit verwenden. Aber einen direkten Bezug dazu hatte ich noch nicht.

\int10-48#Schobert: Ein bisschen haben wir ja auch schon über die aktive Handlungsbereitschaft gesprochen neben den Nutzenaspekten. Gibt es noch andere Aspekte neben dem Nutzen, die die aktive Handlungsbereitschaft beeinflusst hat bei Ihnen oder grundsätzlich? Ist es nur eine Frage des Nutzens, den ich ja jetzt in den Vordergrund gestellt habe, aber es ist ja auch vor allem eine Unternehmenskultur, die das

Ganze steuern muss. Ist das das Einzige oder gehört vielleicht noch mehr dazu, wie zum Beispiel das Produkt, dass es da eine Korrelation zwischen dem Produkt und diesen Angeboten besteht oder die Förderung der Frauen oder die Struktur der Mitarbeiter, dass viele Frauen da sind oder junge Leute?

\int10-49#Interviewte: Also, ich glaube, dass es ein wesentlicher Teil der Unternehmenskultur ist. Das sieht man ja auch, dass es viele Maßnahmen schon gab, bevor wir an dem Wettbewerb teilgenommen hatten, ohne dass es uns bewusst war. Im Rahmen der Zertifizierung wurde das natürlich alles systematisiert und zusammengefügt zu einem ganzen Konzept und auch als solches kommuniziert. Ob wir jetzt so sensibel sind und hier alles haben? Ja, wohl einen Beitrag. Aber ich denke aus meiner Sicht gehört noch persönliches Engagement dazu der Beteiligten. Dass es eben Menschen geben muss, die sich mit dem Thema identifizieren und sich dafür verantwortlich fühlen und vorantreiben und auch immer wieder warm halten das Thema. Immer wieder das Thema auf den Tisch bringen. Einen richtigen Ansprechpartner, der auch in seiner Funktion, das Thema immer wieder in die Geschäftsleitung bringen kann. Eine hohe Frauenquote, die wir hier haben, auch die Frauen in Führungspositionen, und die dadurch verbundenen hohen Anteil der Mitarbeiterkinder, den wir inzwischen haben, spielt sicherlich auch eine Rolle.

\int10-50#Schobert: Hat das Ihrer Meinung nach auch was mit Innovationsfreude zu tun?

\int10-51#Interviewte: Auch, auch. Aber zu dem Hintergrund noch mal, wir hatten schon vorher, vor der Zertifizierung daran gearbeitet, haben wir eigentlich seit Herbst 2001 ziemlich innovative Konzepte gerade zu der Arbeitszeit erarbeitet. Jeder Mitarbeiter ist für die Lage seiner Arbeitszeit in Verbindung mit seinen Ergebnissen selber verantwortlich. Das hat auch was mit Innovation zu tun, ja. Aber zu diesem Zeitpunkt noch nicht vor diesem Hintergrund.

\int10-52#Schobert: Wie ist das dann aus praktischer Sicht: Schreiben sich die Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten auf oder wird gestempelt oder wie wird das gehandhabt?

\int10-53#Interviewte: Das Konzept ist folgendermaßen: Die Arbeitszeit fällt komplett in den Verantwortungsbereich der Kolleginnen und Kollegen. Jeder hat darauf zu achten, dass die Dauer der Arbeitszeit ungefähr eingehalten wird. Wenn es zu Zusatzbelastungen kommt, das ist dann in unseren Augen Mehrarbeit, ist der Mitarbeiter auch selbst dafür verantwortlich, für einen Ausgleich zu sorgen. Wir haben den Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet, das zu dokumentieren, das machen wir schriftlich. Auch natürlich um gewissen Anforderungen zu genügen, nämlich dann, wenn es zu Überstunden kommt, dann unterscheiden wir zwischen angefallenen und angeordneten Überstunden, also vom Arbeitgeber angeordnete Überstunden, die sollten dann natürlich dokumentiert werden. Das kann der Mitarbeiter nutzen zum einen für sich, so gedanklich ich dokumentiere mir das, um hier oben etwa einen Überblick zu haben, wo ich gerade stehe, und das können die Mitarbeiter nutzen, sie müssen es aber nicht. Dann macht er es entweder pi mal Daumen, also nach Gefühl, er dokumentiert es für sich, und die dritte Möglichkeit ist, dass er es offiziell dokumentiert. Das aber auch wieder in Eigenverantwortung und kann dann monatlich seinem Vorgesetzten die geleisteten Stunden vorlegen aber mit allen zur Verfügung stehenden Konsequenzen, die wir haben. Wir haben aber noch keine schlechten Erfahrungen damit gemacht. Letzteres, wenn jemand den offiziellen Weg geht, wurde in all den Jahren einmal verfolgt und der Rest macht es für sich. Wir haben aber auch einige, die an ihren festen Arbeitszeiten festhalten, die sind dann schon sehr früh im Hause und behalten das dann auch einfach so bei.

\int10-54#Schobert: Wie gehen Sie denn dabei vor, wenn neue Maßnahmen eingeführt werden sollen? Oder auch damals bei der Arbeitszeitflexibilisierung, wie sind Sie denn vorgegangen?

\int10-55#Interviewte: Die meisten Maßnahmen, die aus der Zertifizierung her stammen, das sind insbesondere unsere zukünftigen Ziele, die entstammen dem Workshop und wurden dort zusammen mit der Auditorin erarbeitet. Der ganze Prozess der Auditierung ist sehr starr vorgegeben. Und einer dieser Punkte ist wie gesagt der Workshop. Wir haben dabei Ziele vereinbart und dokumentiert und uns wurde dann von der Geschäftsführung hier im Hause so auch abegesenet und unterschrieben. Das war wiederum wieder Voraussetzung für den Erhalt des Zertifikates. Und von daher haben wir eigentlich den Prozess der Auditierung genutzt, um weiteres zu entwickeln. Die anderen Maßnahmen, die wir vorher schon hatten, und die natürlich auch einen starken Akzent setzen, wurden je nach Bedarf initiiert und dann betrieblich

abgestimmt mit den entsprechenden Gruppen. Also gerade Arbeitszeit war dann ein Thema der Geschäftsführung in Verbindung mit der Arbeitnehmervertretung und dem Betriebsrat und dann wurden die Ergebnisse entsprechend kommuniziert.

\int10-56#Schobert: Haben Sie denn schon wieder neue Ideen im Hinterkopf oder ist im Moment ein Stand erreicht, mit dem Sie zufrieden sind?

\int10-57#Interviewte: Ich denke mal, im Rahmen von Work-Life Balance zunächst mal konkret nichts. Das wäre dann eher eine Weiterentwicklung bei der Kooperation mit dem Mutter-Betrieb, inwiefern auch Betreuungsmöglichkeiten für Kinder unter 3 Jahren im Rahmen des Sozialwerks möglich wären. Das wäre natürlich eine Weiterentwicklung. Aber so gänzlich Neues haben wir derzeit nicht in Planung.

\int10-58#Schobert: Aber ich meine, dass es ja nie ein abgeschlossenes Projekt sein wird sondern..

\int10-59#Interviewte: Ja, das ja.

\int10-60#Schobert: Ok, dann haben wir das eigentlich schon soweit durch! Dann habe ich jetzt nur noch den letzten standardisierten Teil, den ich gerne mit Ihnen durchgehen würde.

**(11) Interviewte Unternehmen 11**

\int11-1#Schobert: Sie haben den Fragebogen erhalten?

\int11-2#Interviewte: Ja.

\int11-3#Schobert: Dann würde ich vorschlagen, wir gehen einfach mal der Reihe nach.

\int11-4#Interviewte: Ja, genau.

\int11-5#Schobert: Sie beschäftigen sich ja am meisten mit dem Thema - also ich nenne Sie jetzt einfach mal die Experte zum Thema Work-Life Balance und familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen. Wie definieren Sie denn als Auftragsdurchführende im Unternehmen aber auch als Privatperson Work-Life Balance?

\int11-6#Interviewte: Den Ausgleich zu schaffen zwischen Beruf und Familienleben, dass es sich nicht widerspricht.

\int11-7#Schobert: Und gehören für Sie diese ganzen Impulsstichworte: private, soziale, kulturelle, gesundheitliche, kollegiale, monetäre Aspekte - gehört das für Sie alles dazu oder fallen da gewisse Sachen raus?

\int11-8#Interviewte: Nein, das ist ein gesamtes Gesamtpaket. Das könnte ich jetzt nie trennen, dass es jetzt nur in eine oder zwei Schubladen gesteckt werden könnte. Also, es ist ein Gesamtpaket, weil der Mensch besteht ja auch aus mehreren Facetten und ist eingebunden in mehrere Punkte.

\int11-9#Schobert: Letztlich ist es als Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Privatleben zu sehen. Und mit allen Aspekten, die sowohl zum einen Bereich als auch zum anderen gehören.

\int11-10#Interviewte: Genau.

\int11-11#Schobert: Ok, gut. Welche Work-Life Balance Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen angeboten? Ich habe ja hier einige Unterlagen von der Beruf & Familie und auch über den Erfolgsfaktor und auch im Internet haben Sie ja einiges stehen. Soll ich das so übernehmen?

\int11-12#Interviewte: Ja, Sie können das so übernehmen. Ich kann Ihnen aber auch noch mal eine PDF dann zusenden. Da sind dann die Maßnahmen alle noch einmal aufgelistet und es sind ja auch Sachen, die jetzt nicht mit drin stehen, wie z. B. der private Erinnerungsservice. Dieses Modell steht auch irgendwo mit bei den Zeitungsartikeln und auch auf unserer Homepage. Da wir ja die ganzen Daten unserer Mitarbeiter pflegen in einem Kalender, genauso wie bei den Kunden auch, d. h. da ist der Hochzeitstag verzeichnet, der Geburtstage der Kinder der Ehefrauen, Muttertag, Valentinstag, und damit gehen wir rechtzeitig an die Mitarbeiter und erinnern sie, an dem und dem Tag ist da Zuhause ein Festtag und da wird der Mitarbeiter auch freigestellt.

\int11-13#Schobert: Ok. Das ist ja lustig - der Erinnerungsservice.

\int11-14#Interviewte: Ja, gerade für unsere Männer...

\int11-15#Schobert: Ja, das kann ich mit vorstellen!

\int11-16#Interviewte: Da wurden schon einige Ärgernisse verhindert!

\int11-17#Schobert: Oh, ja, insbesondere beim Hochzeitstag! Ja, ok, das finde ich gut. Ok. Und nutzen denn die Maßnahmen allesamt alle Mitarbeiter oder gibt's da starke Unterschiede?

\int11-18#Interviewte: Nein. Also, des ist so: Die Mitarbeiter, die dann familiäre Verpflichtungen haben, die nutzen es natürlich mehr, wenn es darum geht, Geburts- oder Heiratshilfen oder zinslose Darlehen oder wenn es eben um einen Kindergartenzuschuss geht, je nachdem. Aber unsere Maßnahmen sind ja eigentlich auch dadurch entstanden, dass ein konkreter Bedarf da war eines oder mehrerer Mitarbeiter. Das hat man dann eben beibehalten, je nachdem, wer Bedarf hat oder ein Notfall entsteht, dann reagieren wir eben. Also, ich würde sagen, alle nutzen je nachdem wie der Bedarf ist. Es ist auch nicht eingeschränkt, ob das jetzt Führungskräfte nutzen dürfen oder nur Auszubildende oder nur ältere Mitarbeiter.

\int11-19#Schobert: Und sind auch alle Maßnahmen offen für alle Mitarbeiter? Ist das wie so ein Cafeteria-System, dass man sagt, hier hast du 10 Maßnahmen und daraus darfst Du 3 auswählen?

\int11-20#Interviewte: Ja, es kann jeder auswählen, das ist richtig.

\int11-21#Schobert: Ja, ok, gut. Und dann komme ich mal gleich zur nächsten Frage: Was glauben Sie, welche Voraussetzungen bei Ihnen im Unternehmen gegeben sind, die den Erfolg der Maßnahmen maßgeblich beeinflussen?

\int11-22#Interviewte: Ich würde sagen, dass die Führungsebene weiblich ist. Da die Mitarbeiter keine Schwelle überschreiten müssen, wenn sie ein persönliches Anliegen haben. Also, wir haben die Erfahrung gemacht, dass auch sehr intime Anliegen an uns heran getragen werden, wo man einer männlichen Führungskraft nicht so viel Vertrauen entgegen gebracht hätte. Also, da geht es zum Beispiel um die Fruchtbarkeit, wenn da Probleme sind im häuslichen Bereich und der Mitarbeiter kommt dann und berichtet darüber, und muss dann freigestellt werden zu einem bestimmten Termin, und ich denke, da haben auch die männlichen Mitarbeiter Hemmungen, das einer männlichen Führungskraft anzuvertrauen. Also, es ist auch die Offenheit. Also, dass hier immer eine offenen Tür ist und ein offenes Ohr für die Mitarbeiter haben.

\int11-23#Schobert: Sie haben ja das Unternehmen von Ihrem Vater übernommen. War das früher anders?

\int11-24#Interviewte: Meine Mutter hatte das Unternehmen mitgeleitet. Sie war für den ganzen kaufmännischen Bereich zuständig. Und sie hatte schon 1968 die Arbeitszeitkonten eingeführt und später dann '82 die betriebliche Altersvorsorge. Also, sie hat eigentlich den ersten Charakter einer Familienfreundlichkeit aufgebaut.

\int11-25#Schobert: Das ist ja interessant. Das ist ja auch schon recht frühzeitig - 1968.

\int11-26#Interviewte: Ja. Sie hatte ja auch aus eigener Erfahrung den Bedarf: -sie hatte ja auch zu der Zeit 2 Kinder zu versorgen, einen Ganztagesjob in einem Baustoffhandel und dann nebenbei noch gemacht bei meinem Vater und ist dann aber noch Vollzeit mit in den Betrieb eingestiegen. Sie hat also eigentlich auch den Spagat machen müssen.

\int11-27#Schobert: Glauben Sie, dass grundsätzlich der Frauenanteil in der Unternehmensführung zum einen und der allgemeine Frauenanteil im Unternehmen grundsätzlich, ist das auch ein ausschlaggebender Punkt, glauben Sie?

\int11-28#Interviewte: Also, wir haben ja nur einen Frauenanteil - ich habe das jetzt extra ausgerechnet für Sie - ganz aktuell von 18,5 %. Also, da ist der Männeranteil überwiegend. Das war ja auch damals bei dem Wettbewerb Erfolgsfaktor Familie ausschlaggebend. Das soll eine Art Novum sein für das Wirtschaftsleben, dass eben eine Firma, die solche Maßnahmen anbietet, wo ja der Männeranteil viel höher ist. Weil normalerweise wird ja gleichgesetzt Work-Life Balance gilt ja meistens nur für Frauen mit Kindern. Aber dass es vielleicht auch für pflegebedürftige Angehörige gilt oder dass Männer heutzutage auch schon einen Spagat machen müssen, ... Naja, wenn Sie da so jemanden haben, wie unseren Montageleiter, der die ganze Woche unterwegs ist und die Frau daheim alleine mit zwei Kindern, die wartet direkt, dass wieder er nach Hause kommt und dann sagt „übernimm Du mal, ich kann die Kinder nicht mehr

sehen“. Der hat aber vielleicht seine 60 Stunden die Woche schon voll; also, es betrifft die Männer inzwischen eigentlich genauso.

\int11-29#Schobert: Ja, das stimmt, ok, dann komme ich jetzt mal weiter: Analysieren Sie auch die Effekte, die in Ihrem Unternehmen generiert werden? Also, mit Zielkontrolle oder...

\int11-30#Interviewte: Nein, gar nicht. Da würde ich ja zu gar nichts anderem mehr kommen. Nein, ich denke, dass uns der Erfolg einfach Recht gibt. Wir versuchen es einfach und wenn wir Erfolg haben, dann wird es weiter gemacht... Also, es ist nicht so, dass ich mich hinsetzte und überlegte, „was könnte ich denn noch alles anders machen?“ sondern, wenn der Bedarf da ist, dann wird reagiert. Es hilft nichts, wenn sie 10 verschiedene Arbeitszeitmodelle haben und keiner kann die nutzen.

\int11-31#Schobert: Wie definieren Sie an der Stelle Erfolg? Also, wann merken Sie, dass die Maßnahme Erfolg hat?

\int11-32#Interviewte: Ja also, wenn der Mitarbeiter mit einem Lächeln aus dem Büro geht oder wenn er nach einer Woche wieder kommt und sagt „es war toll, wie Sie mir da geholfen haben“ oder wenn ich sage „Du hast jetzt eine Woche frei“ und ich ihn dann anrufe und frage, ob er arbeiten kann und der Mitarbeiter steht dann innerhalb von einer Stunde hier und ich merke, dass er auch hinter der Firma steht und auch alles dafür gibt. Ja also die Motivation, wir haben 0% Fluktuation, wir haben 1,8% Krankheitsquote... also, ich denke, da kann man nichts dagegen sagen...

\int11-33#Schobert: Ja, da glaube ich: 0 % Fluktuation?!? Also, wenn man einmal einen Job bei Ihnen ergattert hat, dann will man den nie wieder hergeben?!?

\int11-34#Interviewte: Ja, wenn man einmal drin ist, dann bleibt man auch dabei...

\int11-35#Schobert: Das ist ja super... Also ok, ich gucke, dass ich meinen Mann bei Ihnen unterbringe... Das ist ja toll... Ok... Unternehmensimage, Außenwirkung: Da haben Sie wahrscheinlich auch nur positive Reaktionen?

\int11-36#Interviewte: Ja, wir haben damals, als das mit der Preisverleihung bekannt wurde, viele Initiativbewerbungen gekriegt, auch aus dem Ausland: Österreich, Schweiz, Frankreich. Ich hätte da keine Probleme, offene Stellen zu besetzen. Und es haben sich auch Leute beworben, die woanders einen ganz guten Job haben... also, ich denke, das sagt schon einiges über das Image aus.

\int11-37#Schobert: Ja, das glaube ich. Also Reaktionen von Mitarbeitern und potenziellen neuen Mitarbeitern ist offensichtlich sehr gut. Wie ist es denn mit Kunden oder Wettbewerbern? Gibt es da irgendwelche Reaktionen?

\int11-38#Interviewte: Ja, unterschiedliche. Es gibt einige, die sind sehr positiv, die sagen „wir finden das gut, was ihr macht“. Und andere Kunden, die sagen dann „Jetzt wissen wir, warum ihr so teuer seid, wenn ihr das alles euren Mitarbeiter so bietet, weil das kostet ja sicher ein Heidengeld“. Aber wenn man das dann ein bisschen erklärt, welche Effekte das eigentlich hat, dann sehen die das dann auch schon ein. Also, das ziehe ich dann so ein wenig auf die spaßige Schiene. Ja, aber ich denke, Qualität und Flexibilität die kosten einfach.

\int11-39#Schobert: Die aktive Handlungsbereitschaft, also, dass Sie jetzt einfach hingegangen sind - oder damals auch Ihre Mutter - das hat natürlich jetzt auch mit der direkten Situation zu tun, aber was sind da noch für Faktoren, die die aktive Handlungsbereitschaft unterstützen, glauben Sie?

\int11-40#Interviewte: Damals als wir ins Unternehmen eingestiegen sind, war es so, dass ungefähr 12 km entfernt die Wiederaufbereitungsanlage gebaut wurde und sich BMW mit einem Betrieb hier angesiedelt hat. Von daher entstand hier ein akuter Facharbeitermangel innerhalb eines halben Jahres und das ganze Handwerk wurde leergefegt. Es wurden Mitarbeiter eingestellt, die eine abgeschlossene Facharbeitsprüfung hatten, egal ob sie Metzger, Bäcker, Schreiner oder Schlosser waren. Die sind alle wegge-



laufen, weil einfach ganz andere Arbeitszeiten und Arbeitsangebote da waren. Da haben wir gedacht, wir müssen irgendetwas machen, die Mitarbeiter zu halten und gute neue zu bekommen. Einfach auch, um die Arbeitsplätze im Handwerk attraktiv zu machen.

\int11-41#Schobert: Wann war das denn?

\int11-42#Interviewte: Das war 1990/91.

\int11-43#Schobert: Ach, das ist ja interessant. Ja, wie sind Sie denn dann auf solche Maßnahmen gekommen?

\int11-44#Interviewte: Es ist ja nicht so, dass wir dann bereits alle gemacht haben.

\int11-45#Schobert: Nene, aber es ist ja überhaupt, dass man sagt, „an der Stelle setzen wir jetzt an“?

\int11-46#Interviewte: Sie müssen sich vorstellen: Der Vater hat keinen besonderen Führungsstil gehabt: Die Mitarbeiter, wie ich in die Firma gekommen bin, haben irgendeine Lohngruppe oder Stundenlohn gehabt, ich wusste gar nicht, warum. Der Vater war damals ja sehr schwer krank und von einem Tag auf den anderen ist er ausgefallen. Und da haben meine Schwester und ich uns entschlossen, einfach einzusteigen. Da war es so, dass ich ja erst einmal die Buchhaltung gemacht habe und aufgeschlüsselt habe: Was ist vorhanden? Wie setzt sich der Stundenlohn zusammen? Was ist eigentlich wichtig im Unternehmen? Und da haben wir es so gemacht: die Stellenbeschreibung. Die Mitarbeiter sollen sie selbst mit gestalten also nach Vorlieben oder Eignung auch, weil ich kann nicht Mitarbeiter, die eigentlich nur 8 Stunden im Betrieb arbeiten möchte, Arbeit schicken. Dann bekomme ich keine Leistung, weil er nicht dahinter steht und nicht möchte, weil es ihm nicht gefällt. Oder dass Arbeiten zu Hause erledigt werden können: Wenn der Mitarbeiter drei Tage auf der Baustelle war, kann er den Bericht genauso gut Zuhause schreiben. Da muss er dann nicht wieder in der Firma sitzen im Büro. Oder dass einfach familiäre Belange berücksichtigt werden, das war schon von grundauf so aber es war halt nirgends formuliert oder bekannt gegeben. Auch die Prämien die sind eins nach dem anderen gekommen, so im Studium hört man ja auch einiges und man versucht das dann umzusetzen.

\int11-47#Schobert: Führungsstil, Tradition... die Unternehmenskultur hat dann wahrscheinlich aufgrund der Übernahme geändert?

\int11-48#Interviewte: Ja.

\int11-49#Schobert: Sie haben ja auch eben von dem vertrauensvollen und sehr offenen Verhältnis zu den Mitarbeiter gesprochen: Verständnis, ok. Also, im Großen und Ganzen sind es auch familiäre Beziehungen.

\int11-50#Interviewte: Ja, also wir kennen auch die Familien der Mitarbeiter. Ich denke bei 25 oder 28 Personen ist das noch möglich, dass man das alles mitbekommt, was da auch Zuhause ist bei den Familien. Ja und dann ist es ja auch so, dass wir unser Produkt- und Leistungsprogramm geändert haben. Nachdem der Osten geöffnet wurde und die Wiedervereinigung dann war, dass wir da einfach umgestellt haben auf sehr flexible Lieferzeiten, weil unsere Mitarbeiter auch an Wochenenden arbeiten, wir haben 24 Stunden-Service eingeführt, die arbeiten also auch wenn andere frei haben, arbeiten wir weiter in Industriebetrieben oder in Instandhaltungsanlagen. Da haben wir gesagt, um diese hohen Anforderungen auszugleichen und zu belohnen, machen wir halt die ganzen Maßnahmen und setzen die fest. Also, eigentlich durch diese Maßnahmen sind wir sehr flexibel geworden und konnten dadurch eine Marktnische besetzen.

\int11-51#Schobert: Nochmal zu der Initiierung oder von der zündenden Idee, dass wir hier akut was ändern müssen - vor 15 Jahren ja in etwa - wie sind Sie denn dann hingegangen und haben das umgesetzt oder wie sind Sie auf die Ideen gekommen, was umgesetzt werden soll? War das auch in Absprache mit den Mitarbeiter oder ...

\int11-52#Interviewte: Ja ja, es ist ja so, dass wir vom 'Weber-Institut' gibt es ja die Umfragen für Unternehmen, die auf die Unternehmen zugeschnitten sind speziell für Handwerksbetriebe. Da gibt es zum Beispiel so eine Betriebsklima-Studie. Da wird zum Beispiel das Arbeitsumfeld oder was für die Mitarbeiter auch ganz anonym ist, es wird auch von dem jeweiligen Institut ausgewertet. Da kann man auch einiges erkennen, was den Mitarbeiter bewegt und betrifft, was er sich persönlich aber nicht traut zu sagen. Es gibt ja so Leute, die bei jedem Problemchen kommen und es persönlich sagen. Und es war in den Anfängen, dass die Leute das noch nicht so wollten. Da hat man sich einfach noch nicht so getraut, weil es nicht üblich war.

\int11-53#Schobert: Auf dieser Basis sozusagen, haben Sie einen Mangel identifiziert. Dann haben Sie gesagt, die und die Maßnahmen würden jetzt passen und dann sind nach und nach noch welche dazu gekommen. Also, so ein ständiger Verbesserungsprozess eigentlich. Mhh, Ok. Vor 15 Jahren ungefähr haben Sie bewusst angefangen mit diesem Thema also 1990/91 in etwa. Kann man einen gewissen Arbeitsaufwand dafür quantifizieren?

\int11-54#Interviewte: Nein. Das ist eigentlich nur die Zeit, die ich dann opfere, wenn was schon vorgekommen ist, z. B. im Kundendienstmitarbeiter und ein Warendienstmitarbeiter, der jetzt geplant gewesen wäre für einen TÜV-Termin oder einen Kundendiensttermin und mit einer Werkstatt einen Termin ausgemacht hat und muss aber jetzt auf eine Baustelle schnell einspringen für jemanden. Es ist dann eine Stunde oder zwei, wo ich dann jemanden mit dem PKW hinbringe und wieder abhole. Und wenn ich das dann kalkulieren würde, ist das dann meine Arbeitszeit. Ich denke aber, wenn das eingespielt ist, ist es gar kein Problem genauso wie die flexible Arbeitszeit oder die Lebensarbeitszeitkonten. Aber das wird bei der ganzen Diskussion nicht betrachtet.

\int11-55#Schobert: Ja, sie haben recht. Ich glaube auch: die nehmen die ganzen weichen Faktoren raus, die ja im Grunde viel wichtiger sind und sehen nur noch auf die Zahlen.

\int11-56#Interviewte: Das ist genau das Problem auch bei Veranstaltungen zum Beispiel. Jeder sagt: „Das kostet ja so viel, wie kann man so was machen?“. Ich sage immer, das können Sie doch gar nicht kalkulieren „was kostet das denn immer“ Wenn es geldwerte Ströme sind können Sie das rechnen, aber wenn es um das geht, was von dem Mitarbeiter zurückkommt, das kann man nicht berechnen, und das ist der Punkt.

\int11-57#Schobert: Gibt es innerhalb der Belegschaft auch immer mal wiederkehrende Probleme oder Konflikte: Fühlt sich jemand diskriminiert oder so?

\int11-58#Interviewte: Nein. Also so wurde es noch nicht an uns heran getragen.

\int11-59#Schobert: Die bisherigen Veränderungen oder wenn Sie auch heute noch was verändern -ich meine, jetzt haben Sie ja eine relativ kleine Belegschaft- aber wie gehen Sie hin und kommunizieren die?

\int11-60#Interviewte: Also, wenn ich die Idee habe, etwas zu ändern?

\int11-61#Schobert: Ja.

\int11-62#Interviewte: Ja, dann mache ich eine Mitarbeiterversammlung. Wir setzen uns dann alle um einen großen Tisch und dann wird darüber diskutiert: Was könnten wir besser machen? Wie sieht es mit der Personaleinteilung aus? Weil 2 oder 3 Leute in der gleichen Zeit Urlaub hätten. Dann wird gefragt, ob die Mitarbeiter das machen möchten und dann wird es zugesagt oder abgelehnt. Also, die werden überall mit einbezogen. Ob das jetzt eine Neuinvestition ist von Geräten oder ein Umbau oder Entscheidungen zum Personal, z. B. ein Auszubildender wird nicht übernommen: Brauchen wir trotzdem eine neue Kraft? Also, da haben sie immer Mitspracherecht. Weil, ich kann es ja nicht beurteilen, ich bin ja nicht mit auf der Baustelle oder in der Werkstatt. Das machen die Mitarbeiter eigentlich alles selber.

\int11-63#Schobert: Ich bin jetzt eigentlich schon durch mit meinen Fragen. Aber ich finde es ja sehr interessant, dass alle Fragen auch über die Mitarbeiter laufen...Also, das ist ja wirklich sehr... komplett integriert.

\int11-64#Interviewte: Ja, also, dass sich hier jemand diskriminiert fühlen könnte das kann eigentlich gar nicht sein. Es ist auch mit den Lohnaufspaltungen und auch mit den zusätzlichen sozialen Leistungen so: es ist alles offen und es kann jeder sein Gehalt nachvollziehen.

\int11-65#Schobert: Ja, gut. Dann wären wir schon fertig.

## Anhang C: Extraktionsregeln

- (1) Vor dem Extrahieren alle fallbetreffenden Unterlagen (Interview, Notizen, Gesprächsprotokolle, Beigaben der Interviewten) lesen!
- (2) Querverweise werden im Text Wirkungen in eckige Klammern [ ] geschrieben.
- (3) Wenn eine extrahierte Textstelle zusätzlich als Zitat ausgelagert wird, ist darauf unter Wirkungen durch '[Z]' zu verweisen.
- (4) In die Textfelder 'Ursachen' und 'Wirkungen' sind die Ursache- und Wirkungszuschreibungen des Interviewpartners einzutragen. Alle Ursache- und Wirkungszuschreibungen, die nicht explizit vom Interviewpartner vorgenommen werden, sowie eigene Vermutungen oder Kommentare sind mit eckigen Klammern [ ] zu kennzeichnen.
- (5) Sofern während des Extrahierens widersprüchliche Aussagen innerhalb eines Falles auftauchen, muss der Kommentar [Widerspruch] mit einer kurzen Erläuterung unter 'Wirkungen' eingefügt werden.
- (6) Ursache-Wirkungs-Aussagen müssen direkt auf Aussagen in der Sachdimension bezogen sein. Bei 'Wirkung' sind auch Kausalketten erlaubt, die müssen aber vollständig sein.
- (7) Angaben zur Fluktuation und zum Krankheitsstand werden unter 'Effekte/Wirkungen' extrahiert.
- (8) Angaben zum Arbeitsaufwand werden unter 'Schaffung Angebote/Implementierung' extrahiert.
- (9) Angaben zur Gründung des Unternehmens werden unter 'Unternehmensgröße/Zeitraum' extrahiert.
- (10) Familiäre Verpflichtungen umfassen auch Enkelkinder, Pflegekinder, Kontakte zu Pflegeheimen / Vereinen.
- (11) Angaben zur Zielkontrolle werden eingetragen unter Schaffung Angebote / Implementierung / WLB-Personalpolitik.
- (12) Angaben zur Implementierung vorgehen zu WLB-bewusste Personalpolitik.
- (13) Kommunikation werden zu fördernde / hemmende Einflüsse extrahiert.
- (14) Wiederkehrende Probleme werden zu WLB-Personalpolitik, Inhalt, fördernde / hemmende Einflüsse extrahiert.
- (15) Frauenanteil und -anteil separat erfassen und unter Personalstruktur Vormerkung unter Zeitpunkt.

- (16) Strategisches Instrument wird zu WLBPolitik, Bewertung extrahiert.
- (17) Vorgabe: Theoretisches Vorwissen weitestgehend möglich abschalten, während man sich mit den empirischen Daten beschäftigt.<sup>2</sup>
- (18) Ziel: Die Interpretation dient der Beantwortung der Forschungsfrage und der Formulierung des Beitrags zur Theorie, der durch diese Arbeit geleistet wird.

---

<sup>2</sup> Vgl. Gläser, J., Laudel, G. (2006), S. 253.

## Anhang D: Aufbereitete Extraktionstabellen

### Extraktionstabelle Arbeitsmarkt

DDZeitpunkt/ZeitraumDD	DDArbeitsmarktsituationDD	DDFördernde und hemmende EinflüsseDD	DDUrsachenDD	DDWirkungenDD	QQuelle
1990/91	Massiver Facharbeitsmangel, Gute Fachkräfte schwierig zu finden	Akuter Mangel führte zum Umdenken, um alte Mitarbeiter zu halten und gute neue zu bekommen	zwei neue Großprojekte am Standort (BMW, WWA Wackersdorf), Wettbewerber, Standort eher uninteressant	Durch die neuen Möglichkeiten verließen viele Mitarbeiter den Betrieb, Versuch, internationale MA zu gewinnen	\int11-40\ \int11-43\ \int2-13\ \int8-48\ \int4-50\
2006	entwickelt sich mit der Demographie	Quantität kann vielleicht noch mit Synergieeffekten aufgefangen werden, aber Qualität bleibt/wird ein Problem	Quantität sinkt	Qualität wird demnach schwieriger zu rekrutieren sein	\int1-21\

**Extraktionstabelle Bedürfnisse der Akteure**

DDZeitpunkt/ ZeitraumDD	DDAkteurDD	DDInhalt des Ver- haltensDD	DDZiele und Interessen der AkteureDD	DDFördernde und hemmende Einflüsse DD	DDUrsachenDD	DDWirkungenDD	QQuelle
	GL		Suchen MA, die über den Teller- rand hinaus gucken und sich auch für die Kollegen inte- ressieren		Kultur		\int2-11\
	GL		Sucht weibl. TZ- kräfte, mit Um- schulung, Familie		Selbständigkeit, langsames Wachsen, Flexibilität, Krank- heits-/Urlaubsver- tretung		\int5-37\
1990/91	Neue GL	MAbefragung zum Betriebsklima	Bedürfnisse wur- den aufgedeckt				\int11-52\
	GL	Angebote können frei genutzt, wenn es die jeweiligen Position bzw. Tä- tigkeit erlaube	der Betrieb darf darunter nicht leiden	die Maßnahmen gelten für alle, aber können nur u. U. genutzt werden	verschiedene Aufga- benfelder müssen zu verschiedenen Zeiten (auch in Schicht) erledigt werden	Es muss mit den Aufgaben und Verantwortlichkei- ten für Andere passen.	\int10-14\
	Angestellte MA, auch die GL	alle nutzen die Angebote mehr oder weniger je nach Bedarf		Maßnahmen müssen die Be- dürfnisse der MA treffen		MA können Fami- lie und Beruf bes- ser vereinbaren, MA werden zu mehr Leistung bewegt, höhere Zufriedenheit	\int8-30\ \int10-16\ \int3-57\ \int3-23\ \int3-69\

nach der Geburt	MAinnen aus dem höheren Management	kehren 8 Wochen nach der Geburt Vollzeit wieder zurück, AZreduzierung selten in den höheren Etagen					\int9-25\ \int1-27\ 
nach der Geburt	MAinnen	wesentliche frühere Rückkehr, auch in Kleinststunden mit sukzessiver Erhöhung	"am Ball bleiben", Kontakt erhalten				\int8-44\ \int1-27\ 
	MAinnen	wollen oftmals gar keine Führungsverantwortung		Private Abgrenzung zum Job fehlt			\int1-58\ 
2006	Väter, männl. Mitarbeiter	nehmen die Vätermomente nicht so an wie gewünscht, meist nutzen MAinnen die Angebote		Unternehmenskultur und GL fördern	vermutlich fehlt noch die gesellschaftliche Akzeptanz		\int7-10\ \int6-16\ \int1-36\ \int9-27\ \int10-16\ \int10-18\ 
	MA mit familiären Verpflichtungen	nutzen es mehr (Geburts- und Heiratsbeihilfen, zinslose Darlehen, Kindergartenzuschuss), alle nutzen es je nach Bedarf für alle nutzbar, keine Einschränkung	GL		konkreter Bedarf eines oder mehrerer Mitarbeiter entstanden	je nach Bedarf/Notfall wird das Angebot genutzt	\int11-18\ \int11-20\ 
	Väter sowie Mütter	Notfallbetreuung					\int10-41\ 



	MA	Gruppengründung zur Interessensvertretung, Maßnahmen bilden, Austausch etc.	Maßnahmen, die sich aus ihrer Sicht ergeben	Unternehmen fördert und unterstützt derartige Gruppen	Unternehmen fordert von den Mitarbeitern mehr Initiative	sehr aktiv in der Umsetzung, was sie jeweils bewegt	\int7-4\
	MA (ca. jeder dritte Fall)	Anspruchsdenken "Unternehmen macht alles für mich"				Personal-/ Geschäftsleitung muss immer wieder dagegen steuern	\int10-29\ \int10-27\ \int9-53\
	Mandanten	wünschen konstante Ansprechpartnerin, nehmen dafür auch Wartezeiten in Kauf		Familiärer, offener, ehrlicher Umgang, häusliche Umgebung			\int5-37\ \int5-45\

**Extraktionstabelle Demographischer Wandel**

DDZeitpunkt/ZeitraumDD	DDZiele/Interessen der AkteureDD	DDFördernde und hemmende EinflüsseDD	DDUrsachenDD	DDWirkungenDD	QQuelle
vor ca. 10 Jahren (2006), seit 3-4Jahren (2006)	Maßnahmen aus USA übernommen	Einzelne aus dem Top- Management nahmen das Thema auf und verfolgten es mit Begeisterung	Nachhaltiger Fachkräfte- mangel (Fakt) entsteht	frühzeitige Auseinander- setzung mit dem Thema	\int8-22\ \int1-17\ 
Seit Anfang an	2 ältere Mitarbeiter	Weitergabe ihres hand- werklichen Know-Hows			\int2-3\ 
	UNT will MA binden		MA hoch qualifiziert, teilweise vom UNT selbst	ökonomischer Nutzen	\int8-48\ 
2006 und zukünftig, schon seit 5 Jahren (2001)	Rekrutierung von Qualität, Personal finden und behal- ten, Erkennung: man muss mehr machen als früher,  Fachkräfte finden und binden	kostet sicherlich Geld erst mal, das sich sicherlich auszahlen wird, wenn man Motivationsmaßnahmen trifft und rekrutiert,  Diskussionen, Entwick- lungen, neue Angebote für die Kräfte	Quantität fällt weg in ein paar Jahren, demographischem Wandel gerecht werden,  Fachkräftemangel	demnach wird es schwie- riger Qualität zu finden, wirtschaftliches Argu- ment, die Maßnahmen anzubieten	\int1-21\ \int1-19\ \int8-48\ \int9-35\ \int7-30\ \int6-22\ 
			reagieren auf die gesell- schaftlichen Veränderun- gen, demographischer Wandel		\int7-30\ 

**Extraktionstabelle Effekte**

DDZeitpunkt/ ZeitraumDD	DDAkteurDD	DDGegestandsberei- che/InhaltDD	DDBewertungDD	DDUrsachenDD	DDWirkungenDD	QQuelle
		Arbeitgeberqualität steigt enorm, interner und externer Ruf		das Unternehmen legt viel Wert auf Qualität (nach innen und nach außen)		\int6-26\
	UNT		erzielt Vorteile		das betriebl. Handeln wirkt sich auf den Standort aus;	\int3-69\
	GL	Effekte werden nicht analysiert, keine Zielkontrolle, nur Aussagen der MA zählen	MA-Gespräche sind manchmal wichtiger, im Bedarfsfall werden Angebote gemacht, MA-Befragung	zu umfangreich, keine Zeit, nur direktes Feedback der MA erwünscht, Zertifikat sagt mehr aus	Mehr Erfolg durch glückliche MA	\int11-30\ \int7-22\ \int7-24\ \int4-42\ \int8-6\ \int10-33\ \int1-25\
	GL	angenehmes Klima, das nach außen strahlt; hohe Bindung der MA	enorm wichtig für das Geschäft		hohe Zufriedenheit der Mandanten	\int5-43\
2006	GL	Auszeichnung motiviert besonders		kostenlose Auditierung	Gab noch einen neuen Schub	\int3-9\
	Personalleitung	noch keine negativen Äußerungen erlebt				\int6-40\
	Personalleitung	Fluktuation			Fluktuationsrate wird nicht zur Bewertung gezogen, da nicht monokausal	\int10-33\
	Personalleitung	Rekrutierung				\int2-14\ \int1-45\ \int3-39\

	MA					
in den letzten (4) Jahren	MAinnen	Hohe, schnellere Rückkehrquote		Rückkehrbedingungen verbessert	davor kam nur eine zurück, jetzt Umkehr und nur eine kam nicht mehr zurück	\int6-26\ \int8-42\ \int1-25\ \int9-19\ \int6-30\ \int1-47\ \int11-32\ \int7-20\ \int10-27\ \int10-29\ \int3-57\ \int3-69\ \int2-14\ \int1-45\ \int1-47\ \int3-39\ \int6-26\ \int6-34\ \int9-49\ \int9-53\ \int10-29\ \int10-27\ \int4-58\ \int4-58
2006	MAinnen	noch keine Verschiebung der Normalverteilung bei der Elternzeit	das Gefühl, eine Beule zu erhalten nach ½ bis 1,5 Jahren, gesteigertes Interesse an Rückkehr nach ½ Jahr			
		MA sind sehr dankbar, Loyalität sehr hoch				
		MA-zufriedenheit	Resonanz stark positiv meistens, erachten die Konzepte für selbstverständlich		Arbeitsqualität verbessert sich, sehr gute Fehlzeiten	
	MA	Anspruchshaltung: Unzufriedenheit bei Nicht-Erfüllung der Bedürfnisse (KiTa Plätze, ungewöhnliche AZeinteilungen)	MA sorgen selber für sich, Betrieb steigt jedoch ein, wenn Konfliktpotentiale bestehen	20 Plätze vorhanden, zusätzlich Familienservice	insgesamt ist die Zufriedenheit sehr hoch, manchmal gibt es aber auch frustrierte Mitarbeiter	
	MA	Wiederkehrende Probleme beim top-down	Aufgaben an das operative Management, zusätzlich zur normalen Belastung		MA ohne Familie fühlen sich benachteiligt	

	MA	Fluktuation		Kultur lernt man schätzen und will sie nicht mehr aufgeben	0% Fluktuation, ca. 2,3%  deutlich unter dem Branchen- und Region-durchschnitt	\int7-20\ \int11-58\ \int9-49\ \int4-46\ 
	Personalleitung	negative Erfahrungen nicht gemacht	keine Konflikte, Diskriminierung	man tut ja was für die Erleichterung des Alltags der MA, es steht allen Mitarbeitern offen	MA haben einen direkten Nutzen davon	\int11-58\ \int3-63\ 
	MA	Krankheitsstand bei ca. 1%, 1,8% Krankheitsrate	enorm niedrig, sehr gut			\int3-57\ \int11-32\ 
	MAinnen	bringen nach der Elternzeit neue soziale Kompetenzen mit	Frauen sind ein großer Beitrag für unser Unternehmen	Mütter haben richtig Lust, wieder arbeiten zu gehen	Unterschied zu vielen anderen Mitarbeitern	\int3-67\ 
	MA	Motivation erhöht, hohe Arbeitsbereitschaft			mehr Lebensqualität für die Mitarbeiter	\int2-14\ \int1-45\ \int3-39\ \int3-67\ 
	MA	MA mit Kindern haben keine anderen Ausfallzeiten als MA ohne Kinder				\int2-7\ 
	MA	Effizienzgewinn		effizient arbeitende TZ-arbeitende	hohe TZ-quote	\int9-51\ \int3-69\ 
		Stellung des Arbeitgebers sollte mit in die Werbung	Nachdem Stiftung Warentest auch das Thema Corporate Social Responsibility testet			\int9-55\ 

	(Initiativ-)Bewerber	noch kein direkter Bezug zur Familienorientierung	Gründe der Bewerbung schwer abschätzbar; nicht monokausal			\int10-45\ \int10-47\ 
nach dem Wettbewerb 2005		viele Bewerbungen aufgrund der Unternehmenskultur (teilweise aus dem Ausland)	trotz finanzieller Einbußen im Vergleich zu den vorigen Jobs wollen Bewerber wechseln,	Externe haben gewisse Ansprüche an das Unternehmen aufgrund seines Rufes, Unternehmensimage entwickelt sich positiv	das ist auch ein Ansporn	\int4-44\ \int11-36\ 
im letzten halben Jahr (2006)	Bewerber	wesentlich mehr (Initiativ-)Bewerbungen	könnte auch an anderen Begebenheiten liegen, aber man merkt die Zunahme deutlich	Auszeichnungen werden auch in den Ausschreibungen genannt	Bekanntheitsgrad des Unternehmens ist größer geworden, positive Wirkung auf Rekrutierung	\int8-46\ \int3-59\ 
	Kunden	keine Reaktion bekannt Abwesenheitszeiten von MA macht nichts aus	die bekommen im Zweifelsfall gar nichts davon mit, (manchmal sind Aktionen aber bekannt)	GF sind immer erreichbar, notfalls muss man Zuhause anrufen, aber Kollegen sind immer füreinander da		\int10-45\ \int1-47\ \int6-28\ \int2-17\ 
	Kunden		unterschiedlich von positiv bis kritisch	Da Listenpreise relativ hoch, führen Kunden das auf die Personalpolitik zurück	Verständnis von Kundenseite nach einer Erläuterung der Effekte und Ziele	\int11-38\ 
	Wettbewerber	keine Effekte				\int6-28
	Andere Unt	Ahmen zunehmend Maßnahmen nach			Jetzt tauchen auch Nachahmer auf	\int7-30\ \int3-69\ 
	Andere Unt	Austausch/Beratung	Benchmark		Multiplikatoreffekte auslösen	\int9-58\ 
nach dem Wettbewerb	Öffentlichkeit	Interesse am UNT enorm gestiegen, Kontakte zu anderen UNT, Interviews, Referate, Workshops, Seminare,...			braucht plötzlich viel mehr Arbeitszeit als Projektleiter	\int10-43\ \int1-17\ \int8-4\ 

2006	allgemein	Bekanntheitsgrad steigt	mehr Wertschätzung für die Personalpolitik durch die Preisauszeichnung		man kommt stärker in einen Austausch, generiert dadurch neue Ideen	\int4-2\
	Allgemein	WLB-Maßnahmen wirken eher nach innen, wohingegen die Diversity Kampagne eher extern wirkt			Kaufentscheidungsbeeinflussung?!? Kann man nicht nachweisen	\int7-26\

**Extraktionstabelle Motivation**

DDZeitpunkt/ ZeitraumDD	DDAkteurDD	DDZiele/Interesse der AkteureDD	DDFördernde und hemmende EinflüsseDD	DDUrsachen DD	DDWirkungenDD	QQuelle
1920/1940  1968	Ehefrau des Gründers	Tradition	was möglich ist, wird auch umgesetzt	Weibl. Geschäftsführung (Mutter) eigener Bedarf (2 Kinder, Ganztagesjob)		\int9-31\ \int11-26\ 
Anfang 2000	UNT	keine karitativen Zwecke sondern Kosten-Nutzen: zufriedene, motivierte MAinnen <b>binden</b> , sie tragen zur Effizienz bei niedriger Fluktuation attraktiver Arbeitgeber (=Rekrutierung) in Zeiten der dem. Entwicklung	für Beruf und Familie bessere Bedingungen schaffen in Zeiten dieser demographischen Entwicklung	einige der wenigen MAinnen wurden schwanger aber hoch qualifiziert, teilweise vom unternehmen selbst qualifiziert, Unternehmen trägt Verantwortung	ökonomischer Nutzern, Arbeitszeiten noch flexibler	\int8-32\ \int8-48\ \int3-65\ \int1-61\ \int6-4\ \int1-19\ \int1-21\ 
	UNT	hochspezialisierte Mitarbeiter finden und behalten, zufriedene und motivierte MA, MA sind das wertvollste Gut	Abheben von der Konkurrenz, um beim Rekrutierungswettbewerb zu gewinnen	kleines Unternehmen, wenig Investitionskraft, heutzutage kann man sich nicht mehr über die Fertigungstechnik sondern über das „Gut Mensch“ differenzieren	den Spezialisten mehr bieten als andere, Imagegewinn	\int2-1\ \int1-19\ \int7-28\ 
	UNT	Insgesamt auch ein Thema der Frauenförderung		Aspekt der Unternehmenskultur " sich innerhalb der Branche als etwas besseres darzustellen"		\int1-51\ 



	UNT	Die Unt-kultur ist weisend für den Einsatz, Bewusstsein für den demographischen Wandel	Thema passt zur Unternehmenskultur, Unterschiede zu den Wettbewerbern: motivierte Mitarbeiter	MA sind nicht im "Gefängnis", eigener Bedarf (MA oder Entscheidungsträgern) regt an, sich mit dem Thema zu beschäftigen, sich zu öffnen, nicht produktabhängig, keine monokausale Begründung möglich	zeitliche Entlastung für die Mitarbeiter	\int8-48\ \int6-22\ \int5-53\ \int7-28\ \int4-48\ \int4-50\ \int1-19\ \int1-21\
	UNT	Familie ist keine Privatsache	Bereitschaft wächst, je dringender man Personal braucht, das man nicht hat		Unternehmen müssen sich attraktiver stellen, engagieren	\int2-11\
	UNT	unabhängig Branche oder Standort oder Größe	Unternehmen geht es schlecht, wird man sich eher weniger damit auseinandersetzen, aber ohne wirtschaftliche Probleme ...			\int6-24\
ab 1990	GL	Belohnung und Ausgleich der hohen Anforderungen an die Mitarbeiter	Schulung der Führungskräfte (Coach für die Mitarbeiter)	Änderung des Produkt- und Leistungsprogramms: flexible Lieferzeiten, 24-Stunden-Service	Unternehmensangebote helfen dabei, die privaten Anforderungen zu regulieren: flexible Leistungen, Besetzung einer Marktnische	\int11-42\ \int9-4\
	GL	Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb	Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Interessen und Unternehmensinteressen unter einen Hut bekommen			\int5-35\

	GL	Gute Kundenbindung zum Mandanten	gute MA-bindung	Mitarbeiter betreuen meine Mandanten	überdurchschnittliches Interesse an vertrauenswürdigen und guten Mitarbeitern	\int5-35\
2005	Personalleiter	Zertifizierung Audit ohne Zusatzkosten als Preis des Wettbewerbs	Durch den Wettbewerb entstanden noch neue Ideen, Stolz, Freude und die Motivation zum Weitermachen	Teilnahme am Wettbewerb, unter den besten 5	keine Kosten	\int10-2\ \int3-51\

**Extraktionstabelle Schaffung von Erfolgsfaktoren**

DDZeitpunkt/ ZeitraumDD	DDAkteurDD	DDInhalt der Hand- lungDD	DDZieleDD	DDFördernde und hemmende Ein- flüsseDD	DDUrsachenDD	DDWirkungenDD	QQuelle
	UNT	ganzheitlicher An- satz	MA haben auch private Bedürfnisse und Interessen				\int7-16\
	UNT	Akzeptanz aller: BR für die MA, Vorstand für die Führungsebenen		Konflikte ergeben sich bei der Um- setzung			\int1-69\
	UNT	Das Handeln schon auch eine Frage der Branche, der Auf- gabenfelder		UNT-aufbau "komfortabel kein produzier-endes Gewerbe wenig Termin-druck	Termine werden selber gemacht		\int5-47\ \int3-19\
	GL	keine Kosten- kalkulationen	Betrachtung der weichen Faktoren		kann man nicht berechnen		\int11-56\
	GL	lebt es vor (mobile Arbeit, Vereinbar- keit), treibt es voran		eigener Bedarf der GL		Initiative für die Thematik	\int10-25\ \int2-1
	GL	Unt.-kultur, Menta- lität		Top-down: Unbe- dingter Wille er- forderlich, nicht nur auf dem Pa- pier: von oben herunter rollen, gelebte Kultur!		Sonst Prognose schlecht: keine Frauen mehr eines Tages, oder keine Rekruten	\int9-64\ \int8-34\ \int8-54\ \int5-33\ \int4-42\ \int4-48\
	Personalleitung UNT, GL	Austausch mit an- deren Unterneh- men, Netzwerken	Benchmark, Neue Anregungen, Infor- mationen	Arbeitgebervertre- tungen können sich auch an die Netz- werke wenden		bringt einen weiter, neue Ideen, neuen Drive	\int8-61\ \int10-23\ \int6-36\ \int1-30\

	Konzern			Als weltweiter Konzern sitzen manche Vorgesetzte in anderen Ländern, wo der Bedarf nicht unbedingt gleich mit dem in Deutschland ist und weniger Verständnis besteht	Obwohl es derselbe Konzern ist, der die Kultur lebt	in manchen Ländern muss man für die Regeln und die Kultur des Konzerns mehr Überzeugungsarbeit leisten (auf Englisch)	\int8-62\
ca. 10 Jahre alt (2006)	Konzern	Diversity Konzept kommt aus USA und wird im ganzen Konzern verbreitet	Wertschätzung der Mitarbeiter			viele Maßnahmen kommen nach Deutschland und werden einfach übernommen	\int7-29\
vor ca.10 Jahren (2006)	GL	greift Thema auf wegen demographischem Wandel	nicht ausruhen: immer neue Angebote finden und sich weiter entwickeln		intrinsische Handlung	Jetzt tauchen auch Nachahmer auf	\int7-30\
1920; 1940/41	Ehefrau des Gründers	Kinderbetreuung; Gründung einer KiTa			Familientradition, Unternehmenswerte		\int9-31\
	junges, offenes Team; Ideen kommen aus einer Gemeinschaft nicht von Einzelnen						\int3-51\
	Personalleitung	Ziele definieren: Veränderung konkretisieren und ihren Gewinn		Man muss die Wünsche und Problemlagen der MA kennen, um zu handeln			\int6-20\

	MA + MAinnen	teilen ihre persönlichen Anliegen der GL mit	Offenheit für die Mitarbeiter		weibliche Führungsebene	keine Hemmungen, da keine Schwelle überschritten werden muss	\int11-22\
	MA, der in seiner Funktion das Thema auch immer wieder an die GL bringen kann (=Beauftragter)	Persönliches Engagement der Beteiligten		Erfolgsgrößen: Ideen, Zeitpunkt, Unnachgiebigkeit, Struktur,	Frauenquote, hoher Anteil an MAkindern		\int10-49\ \int9-64\ \int4-54\ \int4-48\ \int2-11\ \int1-17\

### Extraktionstabelle Unternehmensgröße

DDZeitpunkt/ZeitraumDD	DDAnzahl der MitarbeiterDD	DDUrsachenDD	DDWirkungenDD	QQuelle
Gründung 1962	2006:27			\int11-67\
2006	230			\int10-62\
2006	5.922			\int9-73\
2006	280			\int8-67\
2006	23.839			\int7-33\
2006	2.495			\int6-45\
2006	6	IGF, 5 Mitarbeiterinnen		\int5-61\
2006	797			\int4-60\
2006	41			\int3-77\
2006	21 Mitarbeiter			\int2-1\
2006	5.221			\int1-75\

**Extraktionstabelle Unternehmenskultur**

DDZeitpunkt/ ZeitraumDD	DDAkteurDD	DDInhalt der Regeln, Werte und Nor- menDD	DDGeltungsbereich der Regeln, Werte und NormenDD	DDUrsachen DD	DDWirkungenDD	QQuelle
1920/1940  1968	UNT	Tradition, Charakter einer Familienfreund- lichkeit	was möglich ist, wird auch umgesetzt, für die ganze Belegschaft	Engagement der GL- Frauen		\int9-31\ \int11-24\ \int11-26\ 
2006	UNT	sozial engagiertes, aber kein soziales UNT, Probleme gehen gleich in den BR ein		Das Interesse an Ge- winn-maximierung steht nach die vor im Vordergrund	Gewinnmaximierung durch schnelle In- tegration und Zufrie- denheit der Mitarbei- ter = Erfüllung be- triebswirtschaftlicher Interessen	\int10-31\ \int1-3\ 
1990/91	Neue GL	grundlegende Ände- rung der Führungskul- tur nach Übernahme der GL, Formulierung von Führungs- grundsätzen	für alle MA	Vorige GL weniger strukturiert, organi- siert	Man kennt auch die Familien der MA, Transparenz beim Gehalt	\int11-46\ \int11-49\ \int11-50\ \int11-64\ 
		Aktive Gestaltung der Kultur, dass alle zu- frieden sind und sich alle verstehen	für alle MA			\int10-27\ 
schon vor dem Wett- bewerb	Unternehmen	Maßnahmen				\int10-49\ 
nach dem Wettbewerb		Erfolge durchdringen das Unternehmen enorm als Information			wird schnell für selbstverständlich genommen	\int9-2\ 
		Das gesamte Thema wird top-down behan- delt			diese Message von oben hat eine ordentli- che Wirkung	\int9-51\ 

		Thema ist eine Frage der Unternehmenskultur/Mentalität		die Bedeutung des Themas wurde erkannt		\int9-64\
1995 (Unt.-gründung)	GL	Kundenanfragen immer bedienen, aber wer wann mit dem Dienst beginnt, können alle untereinander regeln				\int5-55\
	Mutterkonzern in USA	UNT-kultur ist weit und prägt auch das deutsche Unternehmen	Work-Life Balance ist dort auch Thema		fordert und fördert mehr Initiative von der Belegschaft	\int8-20\ \int7-4\
	Vorgesetzter und Mitarbeiter	intensive, offene Kommunikation, jederzeit ansprechbar				\int8-50\
	Unternehmen	MA bringen Weltanschauung, Werte, Erfahrungen mit ins Arbeitsleben,	Erfahrungen werden gewonnen innerhalb UND außerhalb des Arbeitslebens	Mitarbeiter als Ganzes sehen in all seinen Facetten	MA als wertvolles Gut und einzigartiges Individuum	\int7-16\
	Unternehmen	Wertschätzung der Mitarbeiter, man nimmt sich der Mitarbeiter an	das Unternehmen muss "wollen", den strategischen Aspekt des Themas erkennen	Demographischer Wandel wird Fachkräftemangel mit sich bringen		\int6-18\
2005	Unternehmen	gegenseitiger Respekt		DL-UNT steuert die Kundenzufriedenheit direkt über die MA-zufriedenheit		\int5-33\ \int5-35\
	GL	arbeiten ohne Zeitdruck, in dem Geschäft kann man es sich leisten, einen anderen Ansatz zu haben		kein massiver Zeitdruck		\int5-41\

		reiner Shareholder-Value Ansatz wird nicht verfolgt, stark anthroposophisch geprägtes Leitbild		soziale, kulturelle, ökologische Werte, die über Qualität und Quantität hinausgehen	Waldorf-Pädagogik, Unternehmen zieht entsprechende "Geister"/Bewerber an	\int4-22\
	Konzern	Entwicklung einer gemeinsamen, konzernweiten Kultur durch Austausch auch von MA, regelmäßige Treffen und Austausch	Familie steht an erster Stelle, wenn einer mal um 4 nach Hause muss ist das ok (gilt für jeden)			\int4-32\ \int4-36\
2006		Innovationsfreude, zukunfts-orientiert, dialogische Führung, besinnen auf die alten Werte (Ökologische Rohstoffe)				\int4-50\
2006	GL	leben es vor (je 3 Kinder, berufstätige Frauen), wichtiges Thema für alle	Bewerber werden auch nach Familienhintergrund ausgewählt		soziales Selbstverständnis	\int2-1\ \int2-9\
	neue MA	es wird kommuniziert, dass Familie kein lästiges Anhängsel ist sondern durchaus erwünscht				\int2-3\
		Engagement immer da, wo das Thema Familie und Beruf auftaucht (z. B. Bündnis für Familien)				\int2-23\
		Frauenförderung				\int1-51\



**Extraktionstabelle Verständnis WLB**

DDZeitpunkt/ ZeitraumDD	DDGegenstandsber- eiche/InhalteDD	DDZiele von WLBDD	DDFördernde und hemmende Faktor- enDD	DDUrsachenDD	DDWirkungenDD	QQuelle
21.9.2006	Ausgleich und keine Widersprüche zwischen Beruf und Familien- bzw. Privatleben	Vereinbarkeit = Lösung finden, die für beide Seiten tragbar ist, Situation finden, wo beide Parteien von profitieren	kein Wunschkonzert, bei dem das UNT Programme entwickelt und MA einfach nur nutzen; auch MA müssen entgegen kommen	alle Aspekte, die zum einen oder anderen Bereich dazu gehören		\int11-6\ \int11-9\ \int10-4\ \int9-4\ \int8-14\
21.9.2006	Gesamtpaket aus privaten, soziale, kulturelle, gesundheitlichen, kollegialen und monetären Aspekten			Aspekte sind nicht zu trennen Gesamtpaket, weil der Mensch aus verschiedenen Facetten besteht	vielschichtiges Leben bringt vielschichtige Tätigkeitsbereiche Einbindung in mehrere Bereiche	\int11-8\ \int5-6\ \int3-13\ \int2-29\ \int11-9\ \int9-6\ \int6-2\
	Betr. Anforderungen, Gesundheit, PE, Stressmanagement, lebensphasenorientierte Arbeitszeit	Mehr als Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Lebensbereiche derart gestalten, dass jeden Anforderungen genügt wird	Junge Menschen haben andere Ansprüche an einen Arbeitsplatz und andere Leistungspotentiale als ältere MA		\int6-2\ \int7-10\ \int2-27\
	Finanzielle Aspekte weniger		eher die Aushilfe, Beratung und Unterstützung	wird schon durch die verschiedenen Gehaltsstrukturen abgebildet		\int10-6\
	Kinderbetreuung = größtes Problem zunehmend auch Elternbetreuung				Beratungsnachfrage zur Elternbetreuung steigt um 50%	\int9-8\ \int7-8\

	WLB = Bestandteil von Diversity, familiäre Verpflichtungen im weiten Sinne	wertvolle, hoch konzentrierte MA	Verständnis, dass Mitarbeiter eigene Schwerpunkte im Leben haben und nicht nur das Arbeitsleben	Wertschätzung des Mitarbeiters steht im Vordergrund; MA ohne Kinder müssen auch angesprochen werden		\int7-6\ \int8-16\ 
	Familie, Zeit für meine Arbeit und Aufgaben, Zeit für die Partnerschaft, Zeit für mein eigenes Ich	Leben findet auch bei der Arbeit statt	Unterstützung geben für alle Bereiche, aber das eigene ICH hat die größte Bedeutung, weil es immer zu kurz kommt	gängiger Begriff, oftmals Verständnisprobleme für Außenstehende besser: Life Balance		\int4-6\ \int4-8\ 
	Gegenstandsbereiche definieren sich über die Rollen, die man inne hält	jede Rolle und die daraus hervorgehenden Bedürfnisse zufriedenstellend ausführen				\int4-9\ \int4-12\ 
	Kollegialität (=alle ziehen an einem Strang)	Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern				\int2-29\ \int3-15\ \int5-10\ 
2006	WLB=Privatsache eher kulturell-betrieblich			WLB ist kein Sozialprogramm, „soziale Aspekte aus Unternehmenssicht nicht		\int1-3\ 
	wirtschaftliche, kollegial, monetär, WLB hat was mit Dienstleistung zu tun, Mitarbeiterbestimmung, Mitarbeitergespräche	MA-verantwortlichkeit		gelebte Kultur, kollegialer Ebene sind immer Streitigkeiten		\int1-3\ \int1-5\ 

**Extraktionstabelle WLB-Personalpolitik**

DDZeitpunkt/ ZeitraumDD	DDAkteur DD	DDInhaltDD	DDZieleDD	DDBewertung der WLB- Personalpoli- tikDD	DDFördernde und hemmende EinflüsseDD	DDUrsachenDD	DDWirkun- genDD	QQuelle
	UNT	Kommunikation	Begeisterung wecken bei den Mitarbeitern	Bedeutung der Kommunikation nicht unterschät- zen	über Verände- rungen informie- ren		derartige Infor- mationen gehe nicht unter	\int6-18\ \int10-35\ \
	UNT	Intranet (auch von zuhause)						\int9-43\ \int7-18\ \int4-34\ \int3-49\ \int8-38\ \int3-75\ \int10-35\ \int1-29\ \int6-38\ \
	UNT	Schwarzes Brett, Rund-schreiben						\int9-43\ \int7-18\ \int4-34\ \int3-49\ \int8-38\ \
	UNT	Verteiler an die MA in Elternzeit						\int10-35\ \
	UNT	UNT-zeitung						\int10-35\ \int1-29\ \int9-43\ \int7-18\ \int4-34\ \
	UNT	Betriebsrat						\int10-35\ \
	UNT	Broschüren						\int1-29\ \int6-38\ \

	Diversity Manager → Management-treffen	Diversity Council Deutschland (=Repräsentanten aller Funktionsbereiche und Mitarbeitergruppen)	persönliches Erläutern		regelmäßige Gruppentreffen		Meeting eines Diversity Council wirkt wie ein Multiplikatoreffekt	\int7-18\
	Personalleitung	themenbez. Infoveranstaltungen						\int8-38\ \int4-34\
	Personalleitung	MA-befragungen	erheben die Zufriedenheit			offene und direkte Kommunikation		\int8-36\
		Pressestelle informiert extern			Netzwerke nutzen (Region, Audit, etc.)		Kommunikation hat eine wichtige Bedeutung	\int1-29\ \int10-35\
		Briefkopf-gestaltung					Zertifikate deutlich nach außen bringen	\int8-40\
Vorgehen								
	Projektgruppe	trifft sich regelmäßig, schlägt neue Maßnahmen vor			Transparenz jeder Ziele, Maßnahmen mit der Projektleiterin vom Audit			\int4-28\
		großer Workshop im Zuge der Auditierung, Wettbewerbsauflagen	für die nächsten 3 Jahre mit Zielkontrolle, jährlichen Bericht einreichen	Prozess der Zertifizierung genutzt, um sich weiter zu entwickeln. Ansonsten je nach Bedarf entwickelt und mit den entsprechenden Gruppen abge-segnet	Preis und Auszeichnung			\int3-9\ \int10-55\

2005		Konzeptentwicklung für Kinder- und Familienfreundlichkeit	wenig Kosten			kein Geld	Familienbegriff erweitern: für alle soll es ein Angebot geben	\int2-1\
	GL	bewertet es als strategisches Instrument					Außenwirkung ja auch auf Geschäftserfolg einwirkt	\int3-55\
Hintergrund								
	UNT			kein strategisches Instrument, ein wirtschaftliches Instrument				\int1-19\
		das audit und die Maßnahmen werden im Nachhaltigkeitsreport mit aufgenommen				erstes deutsches Versicherungsunternehmen, dass ein Audit bekommt	Image ist einfach da	\int1-17\
	Vorgesetzte	Entscheiden über die Karriere, ob Mütter bleiben und unterstützt werden oder nicht	Sensibilisierungsprozess für die Führungskräfte	hängt stark vom Vorgesetzten ab, sehr situationsbedingt, individuell	Einziges Argument das zählt: Kosten-Nutzen-Faktor	stehen zwei Männer zur Verfügung, die den Job sehr gut machen würden, ist die Frau weg	MAinnen bleiben auch nach verlängerter Elternzeit, Frage ist nur wie, manchmal nicht auf alter Position (=Karriererisiken)	\int1-23\ \int1-34\

ZIELE								
2006		schon 60-70% der Ziele erreicht nach nur						\int3-11\
		einem Jahr (noch 2 Jahre Zeit)						
			Frauenanteil (4,6% in der Führung) muss erhöht werden, Akzeptanz der Führungskräfte ist ausbaufähig			Einstellungen und Erfahrungen der Führungskräfte		\int1-71\
zweite Jahreshälfte 2006		Teilzeitkräfte können auch Führungskräfte sein			Mythos: Man hat zu wenig direkten Kontakt mit den Mitarbeitern	Mythos	Strategieziel: den Teilzeit-Ruf zu verbessern	\int9-47\
VORGEHEN								
	betroffene Mitarbeiter	Direkter Vorgesetzte, Personalabteilung, Suche nach Möglichkeiten, ggf. Einbezug des BR					noch keine Entscheidung gegen den Mitarbeiter	\int1-11\ \int9-49\
	Unternehmen	Fam.-freundlichkeit wird zunehmend unabhängig der Branche oder Region thematisiert	arbeitet stark daran, diesen unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden		viele trauen sich aber noch nicht, aktiv zu werden			\int8-52\ \int6-2\
				viel geschafft und erreicht, aber es wird immer noch was zu tun geben				\int7-30\