Stadt Gütersloh
Fachbereich Organisation und Personal

Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung
NRW
Abteilung Münster - Studienort Bielefeld

Familienfreundliche Kommunalverwaltung 2020

Familienfreundliche Kommunalverwaltung 2020

Betreut wurde dieses Projekt von

Prof. Dr. Rainer Gebhardt
Dozent an der Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung

Andreas Poppenborg
Fachbereichsleiter Organisation
und Personal der Stadt Gütersloh

Ute Ottensarend
stellvertretende Fachbereichsleiterin
Organisation und Personal der Stadt Gütersloh

Projektgruppenmitglieder

Stadt Gütersloh

Lena Laukötter
- Geschäftsführung -
Kommunaler Verwaltungsdienst EJ 2010

Corinna Köpp
- stellvertretende Geschäftsführung -
Kommunaler Verwaltungsdienst EJ 2010

Katharina Beier
- stellvertretende Geschäftsführung -
Kommunaler Verwaltungsdienst EJ 2010

Bezirksregierung Detmold

Dierk Potthoff
- Gestaltung -
Staatlicher Verwaltungsdienst EJ 2010

Yvonne Köster
Staatlicher Verwaltungsdienst EJ 2010

Kreis Gütersloh

Michelle-Caroline Palesch
Kommunaler Verwaltungsdienst EJ 2010

Katharina Müller
Kommunaler Verwaltungsdienst EJ 2010

Katja Uekermann
Kommunaler Verwaltungsdienst EJ 2010

Sonja Köhnemann
Kommunaler Verwaltungsdienst EJ 2010

Stadt Löhne

Kristina Schürmann
Kommunaler Verwaltungsdienst EJ 2010

Inhalt

1. Einleitung und Darstellung der Projektarbeit 8
1.1 Einleitung 8
1.2 Darstellung der Projektarbeit 8
1.2.1 Projektarbeit als Teil des Studiums 8
1.2.2 Zielgedanke der Stadt Gütersloh 9
1.2.3 Arbeitsphasen 10
1.2.4 Kommunikation in der Gruppe 11
1.2.5 Aufbau/ Struktur der schriftlichen Arbeit 11
1.3 Definitionen 12
1.3.1 Definition „Familie“ 12
1.3.2 Definition „Familienfreundlichkeit“ 14

2. Bestandsaufnahme 17
2.1 Angebote im Rahmen des beruflichen Umfelds 17
2.1.1 Eltern-Kind-Arbeitszimmer 17
2.1.2 Projekt: „Wenn alle Stricke reißen...“ 17
2.1.3 Projekt: „Familienfreundliche Stadtverwaltung (Profam)“ 18
2.1.4 Arbeitszeitmodelle 18
2.1.4.1 Flexible Arbeitszeit 18
2.1.4.2 Altersteilzeit 19
2.1.4.3 Beurlaubungen 19
2.1.4.4 Jahresfreistellung sog. Sabbatjahr 20
2.1.4.5 Alternierende Telearbeit 21
2.2 Infrastruktur: Kindertagesstätten und Schulen im Stadtgebiet Gütersloh 22
2.2.1 Verteilung der Kindertagesstätten und Schulen im Stadtgebiet Gütersloh 22
2.2.2 Verteilung der Schulen im Stadtgebiet Gütersloh 23

3. Durchführung einer Befragung 24
3.1 Der Fragebogen 24
3.1.1 Wissensgrundlage und Methodenentscheidung 24
3.1.2 Fragen formulieren 25
3.1.3 Fragetypen und Antwortformen 25
3.1.4 Fragebogenstruktur 25
3.1.5 Fragebogenentwicklung 26
3.2 Entwicklung und Darstellung unseres Fragebogens 26
3.3 Auswahl der Fragen 27
3.4 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 29
3.4.1 Vergleichsgruppen 29

3.4.2 Kopfbogen 30
3.4.3 Auswertung 32
3.4.3.1 Für wie wichtig halten Sie persönlich die Aussage „Mein Arbeitsleben/Arbeitsplatz ist familienfreundlich, wenn ...“ 32
3.4.3.2 Inwiefern gelingt es Ihnen persönlich, Beruf und Familie/Pflegetätigkeit zeitlich miteinander zu vereinbaren? 36
3.4.3.3 Stelle A oder B? 38
3.4.3.4 Werden sich die folgenden Veränderungen bis zum Jahr 2020 positiv und/oder negativ auf Ihr Arbeitsleben bei der Stadtverwaltung auswirken? 41
3.4.3.5 Was glauben Sie, gibt es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Gütersloh die folgenden familienfreundlichen Angebote? Nutzen Sie gegebenenfalls diese Angebote? Halten Sie diese Angebote gegebenenfalls für sinnvoll? 48
3.5 Das Interview 51
3.5.1 Methodologie 51
3.5.2 Interviewformen 51
3.5.3 Vorgehensweisen – Regeln für das Interview 52
3.6 Interview mit den Mitarbeitern 52
3.7 Ergebnisse der Mitarbeiterinterviews 53
3.7.1 Was ist für Sie Familienfreundlichkeit? 53
3.7.2 Was ist für Sie eine Familie? 54
3.7.3 Wie familienfreundlich ist die Stadt Gütersloh als Arbeitgeber? Wie familienfreundlich ist das Handeln Ihrer Vorgesetzten/Kollegen? 56
3.7.4 Warum haben Sie sich für die Stadt Gütersloh als Arbeitgeber entschieden? 58
3.7.5 War bei Ihrer Wahl des Arbeitgebers dessen Familienfreundlichkeit ausschlaggebend? 58
3.7.6 Was sind für Sie die drei wichtigsten Aspekte/Vorteile der Familienfreundlichkeit? 59
3.7.7 Was könnte die Stadt Gütersloh Ihrer Meinung nach tun, um die Familienfreundlichkeit gegenüber den Mitarbeitern zu erhöhen? 62
3.7.8 Welches Arbeitszeitmodell nutzen Sie bereits? Ist dies optimal für Sie? Wäre ein anderes Arbeitszeitmodell für Sie vorstellbar? 63
3.7.9 Stand der Familienfreundlichkeit in der Vergangenheit irgendetwas im Weg? 67
3.7.10 Was glauben Sie, wie die Kommunalverwaltung im Jahr 2020 aussieht? Haben Sie Ängste bezüglich Ihres Arbeitsplatzes? Inwieweit sehen Sie in der demografischen Entwicklung in Ihrem Arbeitsleben ein Problem? 68
3.7.11 Warum haben Sie sich für Stelle A bzw. Stelle B entschieden? 69
3.7.12 Wie sehen Sie Ihre Perspektiven / Aufstiegsmöglichkeiten bei der Stadt Gütersloh? 71
3.7.13 Sind Familie und Beruf miteinander vereinbar? 74
3.8 Befragung der Vorgesetzten und Entwicklung der Fragestellung 74
3.8.1 Was verstehen Sie unter „Familienfreundlichkeit“? 75

3.8.2 Wie hoch schätzen Sie die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh ein? 76
3.8.3 Was sind für Sie die drei wichtigsten Vorteile/Aspekte der Familienfreundlichkeit? 76
3.8.4 Welche Arbeitszeitmodelle gibt es?
Welche Arbeitszeitmodelle werden in Ihrem Fachbereich genutzt?
Wären andere Arbeitszeitmodelle denkbar? 78
3.8.5 Wie effektiv sind Teilzeitkräfte im Vergleich zu Vollzeitkräften?
Welche Erfahrungen haben Sie damit? 79
3.8.6 Was könnte die Stadt Gütersloh noch tun, um die Familienfreundlichkeit zu erhöhen?
Welche Modelle und Möglichkeiten fehlen noch? 80
3.8.7 Was denken Sie: Entscheidet sich der Mitarbeiter für die Stelle mit besserer Vergütung oder für die Stelle, deren Arbeitszeitgestaltung genau seinen Wünschen entspricht? 81
3.8.8 Was unternehmen Sie, wenn eine Mitarbeiterin Ihnen mitteilt, dass sie schwanger ist oder ein Mitarbeiter die Pflege eines nahen Angehörigen übernehmen wird oder der Mann Elternzeit nimmt? 81
3.8.9 Sind Mitarbeiter mit kleinen Kindern Ihrer Einschätzung nach in bestimmten Situationen überfordert? Haben Sie eine solche Situation schon einmal erlebt? Wie haben Sie gehandelt? 82
3.8.10 Was wäre, wenn Sie ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin morgens darüber informiert, dass keine Möglichkeit besteht das Kind zu betreuen und entweder der Mitarbeiter das Kind mit zur Arbeit bringt oder eine Woche zu Hause bleibt? 82
3.8.11 Stellen Sie sich vor: Sie kommen plötzlich in die Situation sich um Ihr Kind / einen nahen Angehörigen zu kümmern. Gibt es eine Vertretung, die schnell einspringen kann und Sie unerwartet für einen dauerhaften Zeitraum vertreten kann (zunächst komplett auf unbestimmte Zeit und danach evtl. noch halbtäglich (Stichwort: „Führen in Teilzeit")? 82
3.8.12 Wie gleichen Sie Mitarbeiter aus, die aufgrund von familiären Situationen andere Mitarbeiter mehr belastet werden? 83
3.8.13 Werden familienfreundliche Angebote eher von Müttern oder von Vätern in Anspruch genommen? Wie reagieren Kollegen? 83
3.8.14 Wie gestaltet sich der Austausch mit Mitarbeitern, die sich in der Kindererziehungszeit befinden? 83
3.8.15 Inwieweit sehen Sie in der demografischen Entwicklung in Ihrem Fachbereich ein Problem? 84

4. Was ist 2020 familienfreundlich? 85
4.1 Demografischer Wandel 85
4.2 Demographischer Wandel bezogen auf Stadt GT 87
4.3 Vision aus Mitarbeitersicht 89
4.3.1 Geschäftsbereich 3 89
4.3.2 Geschäftsbereich 5 90
4.4 Vision aus Vorgesetztensicht 92
4.4.1 Ein Fachbereich aus dem Geschäftsbereich 3 92
4.4.2 Fachbereich aus dem Geschäftsbereich 5 93

5. SWOT-Analyse 94
5.1 SWOT-Analyse allgemein 94
5.2 SWOT-Analyse Stadt Gütersloh 96
5.3 SWOT-Analyse als Matrix anhand ausgewählter Indikatoren 98

6. Handlungsempfehlungen 100
6.1 Mehr Informationen 100
Handlungsempfehlung 101
6.2 Mehr Flexibilität 101
Handlungsempfehlung 104
6.3 Mehr Sensibilität 104
Handlungsempfehlung 105
6.4 Der Stellenwert horizontaler Karrieren muss gehoben werden 106
6.5 Betreuungsmöglichkeiten? 106
Handlungsempfehlungen: Dienstvereinbarung „Kinder am Arbeitsplatz“ 109

7. Schlussbetrachtung 110

8. Nachwort und Danksagung 113

9. Quellen und Literatur 114

Anlage 1: Anschreiben zum Fragebogen 118
Anlage 2: Einladung 119
Anlage 3: Fragebogen 120
Anlage 4: Protokoll vom 13.02.2012 122
Anlage 5: Protokoll vom 01.03.2012 123
Anlage 6: Protokoll vom 10.04.2012 124
Anlage 7: Zertifikat 125
Anlage 8: Auswertung Fragebogen Frage 1 126
Anlage 9: Auswertung Fragebogen Fragen 2 und 3 127
Anlage 10: Auswertung Fragebogen Frage 4 128
Anlage 11: Auswertung Fragebogen Frage 5 129
Anlage 12: Eigenständigkeitserklärung 130

1. Einleitung und Darstellung der Projektarbeit

1.1 Einleitung

Allen Berechnungen nach zur Folge ist davon auszugehen, dass die Anzahl der erwerbstätigen Personen in Zukunft abnehmen und das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen steigen wird, da der Anteil der älteren Mitarbeiter stetig zunimmt. Deshalb ist es sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber wichtig, das Leistungspotenzial und die Motivation der Mitarbeiter zu sichern und weiter auszubauen.
Die demografische Entwicklung und der fortschreitende Strukturwandel werden unsere Gesellschaft spürbar verändern. Ob auf Kommunal-, Landes- oder Bundesebene, für ganz Deutschland gilt: immer mehr Aufgaben müssen auf immer weniger Personen verteilt werden. Das Statistische Bundesamt hat berechnet, dass die deutsche Bevölkerung bis zum Jahr 2050 von 82 Millionen Menschen auf insgesamt 75 Millionen Menschen schrumpfen wird.[1]
Die Geburten werden in Zukunft weiter zurückgehen. Die Sterbefälle werden, trotz einer immer höheren Lebenserwartung, steigen, da die geburtenstarken Jahrgänge immer älter werden. Die Zahl der Geburten pro Jahr liegt schon längst unter der Zahl der jährlichen Sterbefälle. Diese Schrumpfung der Bevölkerung wird auf vielen Ebenen zu spüren sein und somit auch bei der Stadtverwaltung Gütersloh. Denn sicher ist, dass die Auswirkungen der demografischen Entwicklung Deutschlands auch vor dem Arbeitsleben in der öffentlichen Verwaltung keinen Halt machen.
Das durchschnittliche Alter der Mitarbeiter steigt und immer mehr Aufgaben müssen von immer weniger Mitarbeitern bewältigt werden. Der Anteil der Mitarbeiter, die nahe Angehörige pflegen und betreuen, nimmt zu. Frauen kehren aus verschiedenen Gründen schon eher und häufiger aus der Elternzeit zurück als noch vor einigen Jahren, meist als Teilzeitkraft. Diese Veränderungen werden bis zum Jahr 2020 weiter voranschreiten. Sie sind schon jetzt im Arbeitsumfeld des öffentlichen Dienstes spürbar und werden weitere Folgen nach sich ziehen. Da es in Zukunft immer schwieriger werden wird, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, wird es Ziel aller Arbeitgeber sein müssen, die eigene Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Möglichen Fluktuationen soll präventiv entgegengewirkt werden, wie z. B. durch die Steigerung der Familienfreundlichkeit als Arbeitgeber gegenüber den Mitarbeitern.
Nachdem die Projektgruppe zu Beginn der Projektarbeit bereits die ersten Informationen und Eindrücke über die Familienfreundlichkeit des Arbeitgebers Stadt Gütersloh erhalten hatte, wurde folgende Hypothese aufgestellt:

Die Stadt Gütersloh ist in punkto „Familienfreundlicher Arbeitgeber" bereits gut aufgestellt.

Diese Hypothese gilt es im Folgenden zu verifizieren oder zu falsifizieren. Zusätzlich sollen folgende Fragen bei der Untersuchung eine Rolle spielen:

- Wie bewerten die Mitarbeiter der Stadtverwaltung Gütersloh die Familienfreundlichkeit ihres Arbeitgebers?
- Wo liegen mögliche Defizite oder Stärken?
- Und wie kann die Stadt Gütersloh ihr Image als familienfreundlicher Arbeitgeber bis zum Jahr 2020 kontinuierlich verbessern?

1.2 Darstellung der Projektarbeit

1.2.1 Projektarbeit als Teil des Studiums

Nach dem Studienverlaufsplan des Bachelorstudienganges „Kommunaler Verwaltungsdienst – Allgemeine Verwaltung" ist es vorgesehen, dass die Studierenden der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung am Ende des zweiten Studienjahres in einem Zeitraum von zehn Wochen eine Projektarbeit durchführen.[2] Die Bearbeitungszeit hat am 06.04.2012 begonnen und endete am 14.06.2012.
Ziel einer Projektarbeit soll es sein, dass „die Studierenden zeigen, dass sie in der Lage sind, im Team

in selbständiger, eigenverantwortlicher und empirischer Arbeit Problemstellungen zu analysieren und Lösungsvorschläge zu entwickeln."[3] Da sich die Projektarbeit mit der Aufarbeitung von Problemfeldern aus der Praxis beschäftigen soll, haben die Einstellungsbehörden das Recht, Projektvorschläge bei der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (FHöV) einzureichen. Die Durchführung des Projektes findet dann in Zusammenarbeit von der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und der Praxisbehörde statt, von der das Projekt in Auftrag gegeben wurde.
Die Projektgruppe, die in der Regel aus vier bis zehn Studierenden bestehen soll, wird seitens der FHöV von einer Lehrperson als „Projektleitung" und einer „Projektbetreuung" seitens der Fachpraxis begleitet.[4]
Seitens der FHöV Bielefeld erklärte sich Prof. Dr. Rainer Gebhardt bereit, dieses Projekt zu begleiten. Die Projektbetreuung seitens der Stadtverwaltung Gütersloh übernehmen Andreas Poppenborg, Fachbereichsleiter Organisation und Personal, und Ute Ottensarend, stellvertretende Fachbereichsleiterin Organisation und Personal.
Neben einer schriftlichen Ausarbeitung, bei der die Einzelleistungen der Studierenden erkennbar sein müssen, zählt auch eine gemeinsame Präsentation mit Kolloquium zur Prüfung im Projekt.[5]

1.2.2 Zielgedanke der Stadt Gütersloh

„Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein."
Philip Rosenthal (*23.10.1916-†27.09.2001)

Diese Projektarbeit beschäftigt sich im Allgemeinen mit der Familienfreundlichkeit der Stadtverwaltung Gütersloh gegenüber ihren Mitarbeitern. Aufgabe der Projektgruppe ist es, mit Blickrichtung auf das Jahr 2020, konkrete Handlungsempfehlungen zur Familienfreundlichkeit des Arbeitgebers „Stadtverwaltung Gütersloh" zu erarbeiten.
Die demografische Entwicklung der Stadtverwaltung Gütersloh gestaltet sich wie folgt:

- bis zum Jahr 2030 werden mehr als 50 Prozent der Mitarbeiter aus dem Dienst der Stadt Gütersloh ausscheiden,
- der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter der Stadt Gütersloh lag im Jahr 2011 bei noch relativ zufriedenstellenden 45 Jahren, 2025 wird der Altersdurchschnitt bereits bei 53,5 Jahren liegen
- die Beschäftigungsquote der über 50-jährigen liegt bei über 30%, sie verlassen in den nächsten zehn Jahren die Stadtverwaltung und der Nachwuchs fehlt.

Das Schaubild der Personalbedarfsplanung der allgemeinen Verwaltung (ohne gewerblich Beschäftigte und TEKs) bis zum Jahr 2020 zeigt, dass der Personalbestand bis zum Jahr 2020 trotz Ausbildung unter dem Mindestniveau von 580 Mitarbeitern liegen wird. Ab dem Jahr 2015 wird es weniger Mitarbeiter geben, als benötigt werden.Im Jahr 2020 werden weniger Mitarbeiter zur Erbringung der Dienstleistungen des Rathauses zur Verfügung stehen. Trotzdem soll das Oberziel der Stadtverwaltung Gütersloh, „kompetente, serviceorientierte, wirtschaftliche und partizipative Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger, Politik und Verwaltung sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter" zu erbringen, erreicht werden.

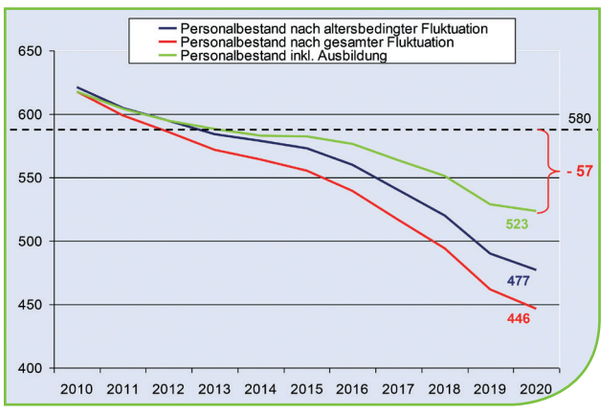


Schaubild der Personalbedarfsplanung der allgemeinen Verwaltung

Um die eigenen Mitarbeiter halten und an sich binden zu können und um neue motivierte Mitarbeiter gewinnen zu können, möchte die Stadtverwaltung Gütersloh den „Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit" ausbauen und verbessern.
Dazu soll dieses Projekt mit der Bestandsaufnahme und der Entwicklung der Handlungsempfehlungen einen großen Teil beitragen.

1.2.3 Arbeitsphasen

Die offizielle Projektlaufzeit begann am 06.04.2012 und endete am 14.06.2012.
Allerdings hat sich die Projektgruppe gemeinsam mit Prof. Dr. Rainer Gebhardt, Projektleitung, und Andreas Poppenborg und Ute Ottensarend, Projektbetreuung am 27.01.2012 in Gütersloh getroffen. Bei diesem Treffen wurde Lena Laukötter die Aufgabe der Geschäftsführung übertragen. Außerdem wurde den Studierenden die Projektbeschreibung ausgehändigt, die von der Stadtverwaltung Gütersloh entwickelt worden ist. Nachdem einige grundsätzliche Dinge besprochen worden waren, vereinbarte die Projektgruppe ihren nächsten gemeinsamen Termin am 13.02.2012. In der Zwischenzeit trafen sich die Studierenden, um sich erste Gedanken darüber zu machen, wie eine Befragung der Mitarbeiter zum Thema „Familienfreundlichkeit des Arbeitgebers Stadtverwaltung Gütersloh“ aussehen könnte. Man entschied sich für die Kombination aus einer schriftlichen Befragung möglichst aller Mitarbeiter der Stadtverwaltung Gütersloh und strukturierter Einzelgespräche mit Mitarbeitern und Vorgesetzten, die sich an die Befragung anschließen sollten. Dazu hatten alle Projektmitglieder die Möglichkeit, Lena Laukötter Vorschläge für verschiedene Fragestellungen zu schicken. Sie erstellte für das Treffen am 13.02.12 dann einen ersten Entwurf. Da es sich bereits in der Anfangsphase als schwierig erwies, in einer Gruppe von zehn Personen an einen Teil der Arbeit zusammen zu arbeiten, entschied sich die Projektgruppe dann während des Treffens am 13.03.12 dazu, die Aufgaben für die Befragung auf verschiedene Teams aufzuteilen. Eine Kleingruppe war demzufolge für die Entwicklung des Fragebogens zuständig (siehe Punkt 3.1.5) Die andere Kleingruppe war dann für die Weiterentwicklung der Fragen für die Vorgesetzten-Interviews verantwortlich. Nach einer letzten Überarbeitung des Fragebogens gingen am 16.03.2012 insgesamt 1.366 Briefe an die Mitarbeiter der Stadtverwaltung Gütersloh.
Zum offiziellen Projektbeginn trafen sich die zehn Projektgruppenmitglieder gemeinsam mit Herrn Prof. Dr. Gebhardt, Herrn Poppenborg und Frau Ottensarend am 10.04.2012.

Die Geschäftsführerin stellte die ersten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vor. Der Einsendeschluss für die Fragebögen wurde auf den 30.03.12 festgesetzt. Zu Projektbeginn am 10.04.12 hatten 290 beantwortete Fragebögen die Projektgruppe erreicht. Ein weiteres offizielles Treffen während der Projektlaufzeit wurde vorerst nicht vereinbart. Man einigte sich darauf, bei Fragen oder Problem kurzfristig miteinander in Kontakt treten zu können.
Im Anschluss an das offizielle Treffen zum Projektbeginn am 10.04.2012 wurden in der Projektgruppe die Fragestellungen für die Gespräche mit den Vorgesetzten und die Gespräche mit den Mitarbeitern abschließend festgelegt. Anschließend wurden die restlichen Oberthemen der Projektbeschreibung grob auf die Projektgruppenmitglieder verteilt.
Dann wurden die Mitarbeiter, die sich freiwillig zum Interview gemeldet hatten (per E-Mail oder per Fragebogen), auf fünf Interview-Teams mit jeweils zwei Personen aus der Projektgruppe aufgeteilt. Jedes Team vereinbarte individuell mit den Gesprächspartnern die Interviewtermine. Während der Phase der Interviewdurchführung traf sich die Gruppe regelmäßig zum Erfahrungsaustausch und zur weiteren Aufgabenbesprechung. Jedes Interview wurde vom entsprechenden Team für die weitere Arbeit zusammengefasst. Zudem wurden während der Durchführungsphase der Interviews die beantworteten Fragebögen von den Studierenden in einer Excel-Datei erfasst.
Um die Ergebnisse der Fragebögen, der Mitarbeiterbefragung und der Vorgesetztenbefragung verschriftlichen und analysieren zu können, teilten sich die Studierenden in drei Kleingruppen auf. Eine Gruppe beschäftigte sich mit der Auswertung der Fragebögen, eine weitere Gruppen befassten sich mit der Analyse der Ergebnisse der Mitarbeiterinterviews und die dritte Gruppe führte zunächst die Interviews mit den Vorgesetzten und wertete die Ergebnisse anschließend aus. Die Arbeitsweise und Arbeitsteilung legten die Kleingruppen individuell fest. Die gesamte Projektgruppe traf sich regelmäßig, um Fragen zu klären und über die weitere Vorgehensweise zu sprechen.
Alle geschriebenen Texte wurden von den Projektgruppenmitgliedern zum 25.05.12 fertiggestellt und von Dierk Potthoff zu einer Datei zusammengestellt und gestaltet.

Als nächstes erarbeitete die Projektgruppe gemeinsam die Handlungsempfehlungen, die von der Stadt Gütersloh bis zum Jahr 2020 umgesetzt werden sollten. Dazu wurden zunächst die verschiedene Handlungsfelder und dann die dazugehörigen Handlungsempfehlungen beschrieben. Die Handlungsempfehlungen wurden von der gesamten Gruppe erarbeitet und anschließend verschriftlicht.
Um einen direkten Bezug zwischen der Theorie an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und der Praxis in der Einstellungsbehörde herzustellen, wurde eine SWOT-Analyse für die Stadtverwaltung Gütersloh erarbeitet.
Nachdem alle Texte fertig und überarbeitet waren, wurden sie in ein eigens für das Projekt entwickeltes Layout umgewandelt, um den Projektbericht drucken zu lassen.
Die Folieninhalte für die interne und externe Präsentationen wurden von den Projektmitgliedern individuell erstellt und dann zu einer Gesamtpräsentation zusammengefügt.
Am 12.06.12 fand die interne Präsentation und am 13.06.12 die externe Präsentation statt.

1.2.4 Kommunikation in der Gruppe

Um gemeinsam als Team eine Projektarbeit zu erstellen, bedarf es einer guten und stetigen Kommunikation innerhalb der Projektgruppe aber auch außerhalb mit den weiteren Beteiligten, wie z.B. Projektleitung und Projektbetreuung.
Dazu nutzte die Projektgruppe in der Vorbereitungs- und Durchführungsphase verschiedene Kommunikationsmittel und -wege.
Der wohl wichtigste Bestandteil während der Arbeitsphase waren die Projektgruppentreffen. Dazu zählen sowohl die offiziellen Treffen mit der Projektleitung und Projektbetreuung als auch die Treffen der Projektgruppenmitglieder untereinander. Schon vor dem offiziellen Beginn der Projektlaufzeit am 10.04.12 haben sich die zehn Projektgruppenmitglieder allein und auch mit Prof. Dr. Rainer Gebhardt, Andreas Poppenborg und Ute Ottensarend getroffen, um den Projektablauf vorbereiten und planen zu können. Während der Projektlaufzeit fanden durchschnittlich drei Treffen pro Woche statt, an denen alle Projektgruppenmitglieder teilnahmen. Die Projekttreffen nutzte die Gruppe, um sich untereinander auszutauschen und zu ergänzen. Gemeinsam wurden Probleme und Fragen erörtert, Lösungen gesucht, Ideen gesammelt, Ablaufpläne erstellt, Aufgaben verteilt und die weitere Vorgehensweise besprochen. Wenn Aufgaben in Kleingruppen bearbeitet wurden, wurden die unterschiedlichen Zwischenergebnisse der gesamten Gruppe vorgestellt, damit auch die anderen Projektteilnehmer über die verschiedenen Teilaufgaben möglichst gut informiert waren. Die Projekttreffen ermöglichten den Studierenden sich schnell, einfach und ohne zeitliche Verzögerung mit der gesamten Projektgruppe zu verständigen. Sowohl die thematischen Inhalte als auch die Ausgestaltung der Projekttreffen waren sehr unterschiedlich.
Neben dem persönlichen Gespräch im Rahmen der Projekttreffen nutzen die Projektgruppenmitglieder ihre privaten E-Mail-Konten und ein eigens für das Projekt eingerichtete Internet-Forum[6] zum gegenseitigen Austausch. Die E-Mails und auch die Einträge im Forum wurden von den Studierenden mindestens einmal täglich kontrolliert. Diese Wege der elektronischen Kommunikation wurden vor allem zum Versenden und Bereitstellen von Dateien genutzt und um kurzfristig Termine vereinbaren zu können.
Als Kontaktmöglichkeit mit der Projektgruppe wurde für das Projekt eine eigene E-Mail-Adresse erstellt,[7] die beispielsweise bei Fragen und Anregungen zum Projekt von den Mitarbeitern der Stadtverwaltung Gütersloh genutzt wurde.

1.2.5 Aufbau/ Struktur der schriftlichen Arbeit

Die Projektarbeit gliedert sich in acht Kapitel. Das erste Kapitel beinhaltet eine allgemeine Einleitung, eine Kurzdarstellung der Projektarbeit und Definitionen für „Familie“ und „Familienfreundlichkeit“. In Kapitel 2 werden anhand einer Bestandsaufnahme die familienfreundlichen Angebote und Leistungen

der Stadtverwaltung Gütersloh aufgezeigt, die es bisher gab oder gibt. Anschließend gibt Kapitel 3 Auskunft über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung anhand des Fragebogens und die Ergebnisse der Interviews mit den Mitarbeitern und Vorgesetzten der Stadtverwaltung Gütersloh. Kapitel 4 skizziert die Veränderungen und damit verbundene Herausforderungen, die im Jahr 2020 auf die Gesellschaft und auch die Stadt Gütersloh zukommen werden. Dem fünften Kapitel ist die SWOT-Analyse zu entnehmen. Im Kapitel 6 werden die Handlungsempfehlungen dargestellt, welche die Projektgruppe der Stadtverwaltung Gütersloh für das Jahr 2020 an die Hand gibt. Im siebten Kapitel wird die Projektarbeit abschließend betrachtet und das achte und somit letzte Kapitel beinhaltet das Nachwort.

Hinweis:
Zur besseren Lesbarkeit der Texte verwendet die Projektgruppe nur die männliche Schreibweise. Dabei werden beide Geschlechter angesprochen. Eine Diskriminierung des weiblichen Geschlechts soll dadurch nicht dargestellt werden.

1.3 Definitionen

Ziel dieses Projektes ist es, mit Blickrichtung auf das Jahr 2020 konkrete Handlungsempfehlungen für die Stadt Gütersloh zur Steigerung der Familienfreundlichkeit als Arbeitgeber zu erarbeiten.
Um dies zu erreichen, ist es erforderlich, den Begriff der Familienfreundlichkeit zu definieren.
Familienfreundlichkeit bezieht sich auf die unterschiedlichsten Lebensformen und -situationen. Da die Vereinbarkeit von Privatleben (u. a. Familie) und Beruf aus den unterschiedlichsten persönlichen Betroffenheiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachtet werden soll, muss zunächst der Begriff der „Familie“ näher erläutert werden. Im weiteren Verlauf dieser Erläuterung wird dann die Familienfreundlichkeit, insbesondere unter Berücksichtigung der vorher dargestellten, verschiedenen Beschäftigungsgruppen, wie z. B. alleinerziehendes Elternteil, berufstätige Eltern mit 2 Kindern, Alleinstehende und pflegebedürftige Angehörige, und deren Bedürfnissen definiert.

1.3.1 Definition „Familie“

In der heutigen Zeit hat sich das klassische Bild einer Familie bestehend aus verheirateten Eltern und ehelichen Kindern durch die Auswirkungen des demographischen Wandels, durch eine größere Vielfalt familiärer Lebensformen und durch eine Individualisierung der Lebensstile stark verändert.[8]
Neben der sogenannten Kernfamilie, bei der die Eltern und Kinder einen gemeinsamen Haushalt bilden, können zusätzlich die Großeltern, Urgroßeltern und Tanten und Onkel zur klassischen Familie hinzugezählt werden.Diese Struktur löst sich jedoch zunehmend auf. Der Grund hierfür liegt darin, dass die Familie ein vielgestaltiges, dynamisches und soziales Geflecht ist, wodurch sich in regelmäßigen Zeitabständen Änderungen (wie z. B. Partnerwechsel, Ehescheidungen) für jedes Familienmitglied ergeben.[9] Dieses sog. Geflecht besteht zudem wegen der Individualisierung der Lebensstile und einer zunehmenden Lebenserwartung aus einer wachsenden Zahl von Haushalten.[10]

Außerdem spielt auch eine veränderte Erwerbsstruktur bei dem Wandel der familiären Strukturen eine Rolle. Frauen nehmen immer häufiger am Erwerbsleben teil, viele sind sogar dazu gezwungen, um die Versorgung der Familie zu gewährleisten und erfüllen folglich nicht mehr das klassische Bild einer Hausfrau und Mutter. Diese Entwicklung wird dadurch unterstützt, dass die Teilhabe von Frauen am Arbeitsmarkt und in Führungspositionen zunehmend gefordert und gefördert wird. Im Gegenzug dazu steigt die Anzahl der Väter, die die Erziehung der Kinder in den ersten Monaten bzw. Jahren übernehmen, indem sie beispielsweise ihren Anspruch auf Elternzeit geltend machen.
Oben genannte gesellschaftliche Individualisierungsprozesse führen zu einer sinkenden Verbindlichkeit und zu einer zunehmenden Orientierung an persönlichen Freiheiten.[11] Hierdurch wird die Gründung einer klassischen Familie zusätzlich beeinflusst. Dies wird besonders daran deutlich, dass

Frauen zunächst Fuß im Beruf fassen und eine Existenz aufbauen wollen, bevor sie eine Familie mit Kindern gründen. Dies führt dazu, dass viele Frauen bei der Geburt ihres ersten Kindes bereits über 30 Jahre alt sind und weitere Kinder häufig nicht folgen.[12]
Diese zunehmende Frauenerwerbstätigkeit und der damit einhergehende Rückgang der durchschnittlichen Geburten pro Frau führen zwangsläufig nicht nur zu einer Schrumpfung der Bevölkerung, sondern auch zu einer Reduzierung der Haushaltsgröße und zu einer Auflösung des klassischen Familienbildes.
Auch der sog. Trend zur Singlegesellschaft, in der die Familie als Wertigkeitsfaktor abnimmt, unterstützt diese Entwicklung.[13]
Auch wenn dies den Anschein erweckt, als gäbe es nur noch wenige Familien in unserer Gesellschaft, kann dennoch die Hypothese aufgestellt werden, dass jeder Mensch eine Familie hat, da eine Familie in unterschiedlichsten Formen auftritt.[14] Daher wird es die Familie als Basis der Gesellschaft immer geben, sie wird sich jedoch in ihrer Gestalt weiterentwickeln.
Mittlerweile haben sich verschiedenste Familienstrukturen neben der klassischen Familie gebildet, die nun anhand verschiedener Beschäftigtengruppen näher erläutert werden sollen.
Zunächst gibt es die „klassische" Familienform, bei der berufstätige, verheiratete Eltern mit ihrem Kind oder ihren Kindern einen gemeinsamen Haushalt führen. In den meisten Fällen leben in diesen Haushalten 2 Kinder. Es gibt jedoch auch berufstätige Eltern, die mehr oder auch weniger eigene Kinder haben. Zudem ist eine Ehe heutzutage für das familiäre Zusammenleben nicht mehr so bedeutsam, wie es früher einmal war. Im Gegensatz zu der sog. klassischen Familie gibt es verheiratete bzw. unverheiratete Partner, die keine eigenen Kinder, sondern Adoptiv- oder auch Pflegekinder haben.
Mit der oben bereits erwähnten gestiegenen Scheidungsrate geht einher, dass es zunehmend alleinerziehende Mütter bzw. Väter gibt, die mit ihren Kindern eine Familie bilden. Diese Beschäftigungsgruppe wird durch den bereits aufgezeigten Trend zum schnelleren Lebenswandel (z. B. häufiger Partnerwechsel, mehr Ehescheidungen) in den nächsten Jahren weiter wachsen. Der schnellere Lebenswandel führt außerdem zu der Bildung von sogenannten Patchwork- bzw. Stieffamilien, die dadurch entstehen, dass sich Partner mit Kindern voneinander trennen und eine Lebensgemeinschaft mit einem neuen Partner eingehen. Hierbei können sowohl Mütter als auch Väter ihre Kinder aus erster Ehe bzw. Partnerschaft mit in die neue Beziehung bringen.[15]
Zudem gibt es aber auch die Familienstruktur in Form einer Partnerschaft ohne Kinder. Dies ist häufig bei jüngeren Beschäftigten der Fall, die erst Fuß im Beruf fassen wollen, um dann eine Familie gründen und ernähren zu können. Aber auch bei älteren Beschäftigten tritt diese Lebensform auf.
Nicht jeder Mensch hat das Bedürfnis, eine Lebensgemeinschaft mit einem anderen Menschen einzugehen oder eine eigene Familie zu gründen. Daher gibt es auch die Beschäftigungsgruppe der Alleinstehenden. Dies bedeutet allerdings keinesfalls, dass dieser Mensch überhaupt keine Familie hat. Denn wie oben bereits angesprochen, hat jeder Mensch Familie, da er von seinen Eltern abstammt. Zu der Beschäftigtengruppe der Alleinstehenden sind außerdem die verwitweten Männer bzw. Frauen zu zählen. Diese haben bereits ein Leben in Partnerschaft geführt, der Partner ist jedoch verstorben.
Die Abstammung eines jeden Menschen von seinen Eltern kann unter anderem bei allen Familienformen dazu führen, dass es zu pflegende bzw. zu betreuende Angehörige gibt. Diese Pflege der Angehörigen kann in unterschiedlichen Formen stattfinden. So können die zu Pflegenden in einer Pflegeeinrichtung untergebracht werden oder auch in einem selbstständigen Haushalt leben. Zudem besteht die Möglichkeit, dass diese Angehörigen mit den pflegenden Familienmitgliedern einen gemeinsamen Haushalt bilden. Zu berücksichtigen ist hier außerdem, dass es nicht nur die alten Menschen sind, die der Pflege oder Betreuung bedürfen, sondern, dass beispielsweise auch ein krankes oder behindertes Kind betreut und gepflegt werden muss.
Letztendlich ist bei der Beschreibung einer Familie nicht nur das Zusammenleben in einer Partnerschaft oder mit Verwandten zu berücksichtigen, denn es gibt auch Menschen deren Freunde, Haustiere (z. B. Hund) oder Hobbys in deren Leben einen hohen Stellenwert einnehmen und mit dem Beruf vereinbart werden müssen.
Durch die Beschreibung der einzelnen Beschäftigtengruppen wird bereits deutlich, dass es die unterschiedlichsten Familienformen gibt. Trotz dieser großen Diversität von Lebensgemeinschaften tre-

ten in jeder Familie bestimmte Kennzeichen der Familienangehörigen auf. Zum einen zeichnen sich die Familienmitglieder dadurch aus, dass sie durch eine soziale Beziehung miteinander verbunden sind, sich gegenseitig Geborgenheit geben und Anteilnahme gegenüber den anderen Familienangehörigen zeigen.[16] Zudem leisten sie gegenseitige Hilfe und Unterstützung in allen Lebenslagen.
Zum anderen sind die Mitglieder einer Familie dadurch gekennzeichnet, dass sie in den meisten Fällen gemeinsam wohnen und wirtschaften und Solidaritätsleistungen für die anderen Mitglieder erbringen. Hierzu gehört beispielsweise, dass sich Mann und Frau in einer Beziehung aber auch Generationen untereinander unterstützen. Eine Familie bietet zudem eine wirtschaftliche Absicherung für alle Mitglieder und es besteht eine generelle Bereitschaft zum Engagement für andere.[17]
Das Institut „Familie" erbringt verschiedene Leistungen für seine Mitglieder. Allgemein hat die Familie eine zentrale Bedeutung für alle Bereiche des wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Lebens.
Wie bereits oben angeführt, dient eine Familie der Sicherung der wirtschaftlichen Existenz ihrer Mitglieder. Durch gemeinsames Wohnen und Wirtschaften unterstützen beispielsweise die Leistungsfähigen die Stützungsbedürftigen.[18]
Eine Familie gewährt zudem persönliche Entfaltungsspielräume, durch die jedem Einzelnen die Möglichkeit gegeben wird, seine emotionalen Bedürfnisse zu erfüllen.
Außerdem gewährleistet eine Familie in der Regel, dass behinderte, kranke und alte Menschen betreut und gepflegt werden. Letztendlich steht im Mittelpunkt einer Familiengründung die Betreuung und Erziehung von Kindern und Jugendlichen.[19]
Insbesondere die letzten beiden Aspekte stehen in engem Zusammenhang zum Projektthema „Familienfreundlichkeit".
Um die genannten Leistungen einer Familie weiterhin aufrechtzuerhalten und die Familiengründung zu fördern, ist es notwendig, die Freundlichkeit gegenüber Familien zu steigern. Dies trifft unter anderem die Kommunen als Arbeitgeber.
Um dem Ziel dieser Arbeit gerecht zu werden und Handlungsempfehlungen für das Jahr 2020 in Bezug auf die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh als Arbeitgeber zu entwickeln, soll nun der Begriff der „Familienfreundlichkeit" näher erläutert werden.

1.3.2 Definition „Familienfreundlichkeit"

Eine einheitliche Definition für den Begriff Familienfreundlichkeit gibt es nicht. Wie bereits im vorherigen Punkt 1.3.1 erläutert, beschränkt sich der Familienbegriff inzwischen nicht mehr auf die klassische Kernfamilie bestehend aus Eltern und Kindern. Die Bedürfnisse und Interessen von Familien in ihren verschiedenen Formen, Lebenslagen und Lebensphasen weichen zum Teil stark voneinander ab. Beispielsweise hat das Kinderbetreuungsangebot natürlich für Alleinstehende einen geringeren Stellenwert als für Beschäftigte mit Kindern.[20] Da sich eine einheitliche Definition des Begriffs Familienfreundlichkeit nicht finden lässt, werden im Folgenden die verschiedenen Merkmale und Kriterien sowie Vor- und Nachteile der Familienfreundlichkeit aufgezeigt.
In den letzten Jahren hat das Thema Familienfreundlichkeit nicht nur für die Politik, sondern auch für viele Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Als Reaktion auf den sich abzeichnenden demografischen Wandel, hierauf wird in Punkt 4 genauer eingegangen, und dem fortschreitenden Fachkräftemangel werden seit den 1990er Jahren sowohl deutschland- als auch europaweit vermehrt Studien zum Thema Familienfreundlichkeit durchgeführt - wie beispielsweise der „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2012"[21], sowie der „Europäische Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit"[22] und die Personalmarketingstudie „Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität"[23]. Hierbei sollen, wie es auch Ziel dieser Projektarbeit ist, Maßnahmen entwickelt werden, die die Familienfreundlichkeit in den Kommunen oder Unternehmen steigern.
Eine einheitliche Definition des Begriffs Familienfreundlichkeit ist aber auch diesen nicht zu entnehmen.[24] Wie sich im Folgenden zeigt, unterscheiden sich auch deshalb die Indikatoren zur Messung der Familienfreundlichkeit. KOHLHAMMER (Jahr) beispielsweise misst die Familienfreundlichkeit einer Kommune an dem Vorhandensein von Lebens- und Entfaltungsräumen, der Entlastung von

strukturellen Rücksichtslosigkeiten, Hilfen in Notlagen, der Stärkung der Leistungsfähigkeit von Familien und andern sozialen Netzwerken sowie der Erleichterung der Entscheidung für das Leben mit Kinder.[25]
WINGEN (Jahr) hingegen sieht als Indiz für eine familienfreundliche Arbeitswelt alle Maßnahmen des Unternehmens, die dem Mitarbeiter die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen und erleichtern, auch wenn sie nicht als „originär" familienunterstützend eingeführt wurden.[26]
Familienfreundliche Maßnahmen zielen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ab. Bei der Einführung derartiger Maßnahmen ist daher darauf zu achten, dass der Fokus nicht auf das klassische Familienleben beschränkt, sondern gleichermaßen das Privatleben mit einbezogen wird, sodass die Maßnahmen auch für Mitarbeiter ohne familiäre Verpflichtungen zugänglich und von Bedeutung sind. Als Motiv für die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen gilt für viele Unternehmen vor allem die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Arbeitsmotivation.[27] Daneben soll der Stress für die Mitarbeiter abgebaut und langfristig die Fluktuations- und Krankheitsrate gesenkt werden.[28]
Die Unternehmensführung will durch die Einführung solcher Maßnahmen insbesondere qualifizierte Mitarbeiter ansprechen, die durch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie an das Unternehmen gebunden werden sollen.[29] Neben der Mitarbeiterbindung spielen aber auch Kostenüberlegungen eine Rolle. Neurekrutierungen und das Einarbeiten neuer Mitarbeiter führen oftmals zu mehr Ausgaben als entsprechende familienfreundliche Maßnahmen. Nach außen hin soll das Unternehmensimage gestärkt und die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden. Auch dies hängt besonders von der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten ab.[30]
Gegen die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen sprechen vor allem die dadurch zusätzlich entstehenden Kosten.[31] Auch organisatorische und personelle Probleme können daraus resultieren. Durch neu eingeführte Maßnahmen ändern sich gewohnte Strukturen, ältere Mitarbeiter sehen dies oftmals skeptisch und fühlen sich teilweise überfordert. Aber auch jünger Mitarbeiter ohne familiäre Verpflichtungen treten den neuen Maßnahmen nicht immer positiv entgegen. Müssen sie Fehlzeiten anderer Mitarbeiter durch Mehrarbeit und Überstunden ausgleichen kann es zu einem Gefühl der Benachteiligung kommen. Diese ungleich verteilte Arbeitsbelastung kann mit ein Auslöser für eine Verschlechterung des Betriebsklimas sein, um dieser vorzubeugen, sollte das Verständnis und die Bereitschaft der Mitarbeiter, im Notfall einzuspringen gestärkt werden. Die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen bedeutet aber auch eine Neuorganisation bzw. Neuentwicklung der Organisationskultur. Hier ist vor allem die Führungsebene gefragt.[32]
Familienfreundliche Maßnahmen lassen sich in verschiedene Handlungsfelder untergliedern. Eine Vorgabe hierfür bietet das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Kooperation mit der EU im Zuge der Initiative „Erfolgsfaktor Familie"[33], welches familienfreundliche Maßnahmen in die nachfolgenden neun Handlungsfelder einteilt:

1. Arbeitszeit
2. Arbeitsabläuft und -inhalte
3. Arbeitsort
4. Informations- und Kommunikationspolitik
5. Führung
6. Personalentwicklung
7. Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen
8. Flankierender Service für Familien
9. Personalpolitisches Datenmodell[34]

Ein besonderes Augenmerk im Hinblick auf die Steigerung der Familienfreundlichkeit der Stadtverwaltung Gütersloh ist auf die ersten sechs Punkte zu legen.
Möglichkeiten, die Arbeitszeit familienfreundlich zu gestalten, bieten verschiedene Arbeitszeitmodelle, auf diese wird unter Punkt 2 genauer eingegangen, wie beispielsweise die Gleitzeit, Teilzeit, Jahresarbeitszeit aber auch das Angebot von Telearbeit und der Arbeitsplatzverlagerung nach Hause. Letzterer stehen auch für einen familienfreundlichen Arbeitsort.[35] Arbeitsabläufe und -inhalte lassen sich durch Umstrukturierungen familienfreundlicher gestalten. Zu den Umstrukturierungsmöglichkeiten zählen unter anderem die Verteilung von Verantwortung und Kompetenzen auf mehrere Mitarbeiter sowie der Abbau von bürokratischen Prozessen, die zum Beispiel den Einsatz von Teilzeitkräften erschweren.[36] Eine familienfreundliche Informations-

und Kommunikationspolitik zeigt den Mitarbeitern auf, welche Möglichkeiten, aber auch welche Grenzen ihnen ihr Arbeitgeber in Sachen Familienfreundlichkeit darbietet. Daneben kann das Unternehmen auf diesem Wege sein Image nach außen verbessern.[37] Auf die Führungsebene kommen in Hinblick auf die Verbesserung der Familienfreundlichkeit verschiedene Aufgaben zu, besonders wichtig ist jedoch, dass eine familienfreundliche Unternehmenskultur vorgelebt und auch praktiziert wird, sodass der „Spagat zwischen Beruf und Familie" an Anerkennung gewinnt.[38] Möglichkeiten die Personalentwicklung familienfreundlich zu gestalten, bieten beispielsweise Eingliederungsprogramm für Wiedereinsteiger, das Angebot auf Teilzeit für Rückkehrer, die Möglichkeit an Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen trotz Teilzeit oder Beurlaubung sowie die Übernahmegarantie für Auszubildende.[39]

2. Bestandsaufnahme

Im Rahmen der Bestandsaufnahme fiel unser Augenmerk auf das im Jahre 2011 veröffentlichte Gleichstellungskonzept der Gleichstellungstelle für Frau und Mann der Stadt Gütersloh. Im Teil B unter 2.1.2 wurden Maßnahmen und Angebote erläutert, die wir in unserem Fragebogen unter Frage 5 behandelt haben.

Das Gleichstellungkonzept hat den Zeitraum von 2001 bis 2010 betrachtet und Maßnahmen formuliert, die bis zum Jahre 2020 umgesetzt werden sollten. Für uns war nun interessant, in wieweit es schon zu Umsetzungen kam, oder auch, wie die Mitarbeiter über die Einführung bestimmter Maßnahmen denken. Ergebnisse dazu lieferten uns die Antworten zu Frage 5 (3.4) und Antworten der Interviews (3.5).

2.1 Angebote im Rahmen des beruflichen Umfelds

2.1.1 Eltern-Kind-Arbeitszimmer

„Der Verwaltungsvorstand hat am 26.04.2005 und der Grundstücksausschuss in seiner Sitzung am 06.12.2005 die Einrichtung eines Eltern-Kind-Arbeitszimmers beschlossen. Durch die Konzentration der Verwaltungseinheiten auf das Rathaus konnte das Vorhaben aus Platzmangel bislang nicht umgesetzt werden. Inwiefern dieses Vorhaben weiterhin erforderlich ist soll im Rahmen eines Projektes überprüft werden."[40]
Auch wir haben uns in den Interviews mit einem Eltern-Kind-Zimmer thematisch beschäftigt. Ein kleiner Teil der Befragten würden ein derartiges Angebot begrüßen, jedoch allenfalls in einer Notsituation nutzen. Grundtenor war, dass die Kinder in ihrem Lebensumfeld aufwachsen sollen. Es ist für die Eltern besonders wichtig, dass ihre Kinder auch schon am Vormittag mit den Kindern der Nachbarschaft zusammen sind. Ein heraus reißen aus diesen Strukturen empfinden sie als störend und für die Entwicklung ihrer Kinder nicht förderlich. Es wird daher zunächst im privaten Umfeld nach einer Betreuungsmöglichkeit gesucht und in aller Regel auch gefunden. Insbesondere Mitarbeiter, die nicht im direkten Umfeld der Arbeitsstätte wohnen, würden ein derartiges Angebot nicht nutzen.
Unser Ansatz war es auch, die Familienfreundlichkeit nicht nur auf die Betreuung der Kinder zu begrenzen. Somit fragten wir auch gezielt danach, ob die Mitarbeiter einen vergleichbaren Raum für ihre pflegebedürftigen Angehörigen nutzen würden.
Die Antworten waren einhellig und unvorstellbar. Alte Menschen entzieht man doch nicht ihrem persönlichen Umfeld. Überhaupt wie soll das gehen, wenn sie womöglich dement oder bettlägerig wären?
Wir hatten nicht selten das Gefühl, dass man sich grundsätzlich mit der Thematik noch gar nicht auseinander gesetzt hat. So selbstverständlich man sich über das Wohl und Wehe seiner Kinder mitteilt, so tabuisiert wird das Thema der Altenpflege.
Festhalten kann man an dieser Stelle, dass ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer wohl eher selten bis gar von den Mitarbeitern nicht genutzt werden würde.

2.1.2 Projekt: „Wenn alle Stricke reißen..."

„Wenn alle Stricke reißen..."
war eine flexible Kinderbetreuung für die Beschäftigten der Stadt Gütersloh. Die Stadt Gütersloh hat sich vom 01.03.2009 bis zum 28.02.2010 gemeinsam mit dem Kreis Gütersloh und in Kooperation mit dem Elternservice AWO OWL an dem Pilotprojekt zu flexiblen Notfallbetreuung beteiligt. Bei der Stadt Gütersloh wurden die zur Verfügung stehenden Stunden allerdings nur zu 15 % ausgeschöpft.
Im Zuge der Haushaltskonsolidierung konnte die Maßnahme daher nicht fortgeführt werden.[41]

2.1.3 Projekt: „Familienfreundliche Stadtverwaltung (Profam)“

Unter dem Titel „Familienfreundliche Stadtverwaltung (Profam)“ sind bis 2020 die Möglichkeiten zur Arbeitszeitreduzierung auch von höher dotierten Stellen auszubauen. Dabei darf sich die Arbeitszeitreduzierung oder eine Beurlaubung nicht negativ auf die berufliche Entwicklung auswirken.
Des weiteren soll das Projekt „Profam“ den Wunsch nach einem Eltern-Kind-Zimmer abgefragt und alle Themenblöcke der Familienfreundlichkeit bearbeitet werden.[42]
Im Fragebogens und den anschließenden Interviews hat die Projektgruppe einige Meinungen und Stimmungen zu den angesprochenen Themen sammeln können, die unter Punkt 3.4 und 3.5 erste Ergebnisse aufzeigen.

2.1.4 Arbeitszeitmodelle

„Die Stadtverwaltung Gütersloh ermöglicht bei Bedarf für alle Beschäftigten je nach Lebensphase unterschiedliche Arbeitszeitmodelle und Urlaubszeiten auf allen Hierarchieebenen.
In der Stadtverwaltung gibt es daher eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen, die in entsprechenden Dienstvereinbarungen großzügig geregelt sind. Dabei ist hervorzuheben, dass die Verantwortung zur Einhaltung von Kernzeiten zur Bewältigung von Publikumsverkehr den Fachbereichen größtenteils eigenständig überlassen werden.
Daraus ergibt sich eine höhere Flexibilität, so dass kurzfristig auf persönliche Belange Rücksicht genommen werden kann.“[43]
„Die Möglichkeiten einer Beschäftigung mit reduzierter Stundenzahl und einer Beurlaubung werden nach wie vor hauptsächlich von Frauen in Anspruch genommen. Der Anteil der Männer an der reduzierten Arbeitszeit hat sich auf 10 % erhöht. Die Stadtverwaltung bewertet die Tendenz junger Väter nach der Geburt eines Kindes für einige Wochen Elternzeit in Anspruch zu nehmen positiv und wird dies weiter unterstützen.“[44]

2.1.4.1 Flexible Arbeitszeit

„Für die Stadtverwaltung gilt eine flexible Arbeitszeit. Um sowohl den Wiedereinstieg in den Beruf also eine gute Balance zwischen Berufs und Privatleben zu ermöglichen bietet die Stadtverwaltung flexible Arbeitszeiten und verschiedene Arbeitszeit-Varianten mit reduzierter Stundenzahl an.
Die Dienstvereinbarung über die Arbeitszeit in der Stadtverwaltung regelt die Arbeitszeitgestaltung der Beschäftigten mit Gleit- und Kernzeiten, Möglichkeiten des Freizeitausgleichs bei Überzeiten u.v.m.“[45]
Die Dienstvereinbarung besagt, dass für die gesamte Stadtverwaltung Gütersloh die flexible Arbeitszeit gilt, ausgenommen sind nur bestimmte Kräfte mit besonderen Tätigkeiten.
„Die flexible Arbeitszeit soll den Mitarbeitern ermöglichen, Beginn und Ende ihrer Arbeitszeit sowie die Pausen im Rahmen der arbeits-, tarif- und beamtenrechtlichen Bestimmungen und der Dienstvereinbarung selbst festzulegen.“[46]
Dabei sind aber folgende Mindestöffnungszeiten[47] für die Bedienung externer und interner Kunden zu beachten:

	Vormittag	Nachmittag
Mo	08:30-12:30 Uhr	14:30-16:30 Uhr
Di	08:30-12:30 Uhr	
Mi	08:30-12:30 Uhr	
Do	08:30-12:30 Uhr	14:30-18:00 Uhr
Fr	08:30-12:30 Uhr	

„In dieser Mindestöffnungszeit muss jede Organisationseinheit sicherstellen, dass in den Angelegenheiten ihres Aufgabenbereichs regelmäßig kompetent Auskunft gegeben werden kann.
In der Mindestöffnungszeit müssen alle Mitarbeiter, die in ihrem Aufgabengebiet nicht durch Kollegen vertreten werden können, grundsätzlich an ihrem Arbeitsplatz sein, falls sie nicht dienstliche Termine innerhalb oder außerhalb des Rathauses wahrneh-

men oder infolge Urlaub, Krankheit etc. von der Arbeitsleistung befreit sind. Zur Gewährleistung der internen Kommunikation haben die Fachbereiche am Dienstag und Mittwoch in der Zeit von 14:30 bis16:00 eine Mindestbesetzung vorzusehen."[48]
„Die Arbeitszeit kann regelmäßig von Montag bis Donnerstag in der Zeit von 07:00 bis 19:00 Uhr und am Freitag von 07:00 bis 13:00 Uhr abgeleistet werden. Wenn Sitzungen, individuelle Terminvereinbarungen oder im Ausnahmefall auch persönliche Interessen des Mitarbeiters es erfordern, kann Arbeitszeit auch am Freitagnachmittag abgeleistet werden. Arbeitszeit, die außerhalb des Arbeitszeitrahmens erbracht wird, ist nur dann anzurechnen, wenn hierfür eine dienstliche Notwendigkeiten bestand."[49]
„Je Quartal können zwei Arbeitstage zum Ausgleich von Mehrstunden freigenommen werden, auch zusammenhängend oder in Verbindung mit Urlaubstagen."[50]

2.1.4.2 Altersteilzeit

Altersteilzeit ist eine Teilzeitform, die in zwei verschiedenen Varianten möglich ist. Es gibt dabei das Teilzeitmodell und das Blockmodell. Im Teilzeitmodell wird die zu leistende Arbeit durchgehend erbracht. Im Blockmodell wird sie in der ersten Hälfte des Arbeitsteilzeitverhältnisses geleistet und der Beschäftigte wird anschließend von der Arbeit unter Fortzahlung der Leistungen freigestellt. (§ 6 Abs. 3 TV FlexAz)
Die Altersteilzeit ist für die Tarifbeschäftigten im Tarifvertrag zu flexiblen Arbeitszeitregelungen für ältere Beschäftigte (TV FlexAz) vom 27.02.2010 geregelt und begründet hier einen Anspruch auf Altersteilzeitbeschäftung, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind.
Demnach können Beschäftigte nur noch einen Anspruch auf Altersteilzeit geltend machen, solange weniger zwei 2,5 % der Beschäftigten einer Kommune in Altersteilzeit sind.[51]
Des Weiteren müssen Sie auch persönliche Voraussetzungen erfüllen.
Gemäß § 5 TV FlexAz muss der Beschäftigte das 60. Lebensjahr vollendet haben und innerhalb der letzten fünf Jahre vor Beginn der Altersteilzeit mindestens 1080 Kalendertage in einer versicherungspflichtigen Beschäftigung nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch gestanden haben.
Des Weiteren muss sich das Altersteilzeitarbeitsverhältnis zumindest bis zu dem Zeitpunkt erstrecken, ab dem eine Rente wegen Alters beansprucht werden kann.
Die Vereinbarung von Altersteilzeit ist spätestens drei Monate vor dem geplanten Beginn des Altersteilzeitarbeitsverhältnisses schriftlich zu beantragen. Der Antrag kann frühestens ein Jahr vor Erfüllung der persönlichen Voraussetzungen gestellt werden.[52]
Allerdings ist die Quote für Altersteilzeitbeschäftung im Moment bereits ausgeschöpft, sodass momentan keiner der Beschäftigten der Stadt Gütersloh diese nochmal in Anspruch nehmen kann.
Für Beamte der Stadt Gütersloh gelten diese Regelungen nicht. Für sie ist der § 65 Landesbeamtengesetz (LBG) die ausschlaggebende Norm. Allerdings ist im Absatz 3 geregelt, dass die oberste Dienstbehörde, im Falle der Stadt Gütersloh, der Rat gemäß § 3 LBG, von Anwendung dieser Vorschrift ganz absehen kann oder sie beschränken. Und in dem Fall der Stadt Gütersloh ist es momentan nicht für Beamte möglich diese Regelung in Anspruch zu nehmen.

2.1.4.3 Beurlaubungen

Es gibt eine Reihe von verschiedenen Beurlaubungsmöglichkeiten, die aus verschiedenen Gründen in Anspruch genommen werden können.
Für Beamte gibt es die Möglichkeiten einer Beurlaubung aus arbeitsmarktpolitischen Gründen (§ 70 LBG) und aus familiären Gründen (§ 71 LBG) sowie Beurlaubungsmöglichkeiten die in der Sonderurlaubsverordnung (SUrlV) geregelt sind.
Für Arbeitnehmer ist die Beurlaubung aus familiären Gründen im Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) und Pflegezeitgesetz (PflegeZG), sowie im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) geregelt.
Gemäß § 71 LBG können Beamte aus familiären Gründen, wenn zwingende dienstliche Belange dem nicht entgegenstehen, für die Dauer von bis

zu drei Jahren mit der Möglichkeit der Verlängerung ohne Dienstbezüge beurlaubt werden, wenn sie mindestens ein Kind unter 18 Jahren oder einen pflegebedürftigen sonstigen Angehörigen tatsächlich betreuen. Allerdings darf dies eine Gesamtdauer von zwölf Jahren nicht überschreiten.
Arbeitnehmer haben gemäß § 15 BEEG Anspruch auf Elternzeit, wenn sie mit ihrem Kind in einem Haushalt leben und dieses Kind selbst betreuen und erziehen. Allerdings besteht dieser Anspruch nur bis zur Vollendung des dritten Lebensjahres eines Kindes. Des weiteren können sie eine Pflegezeit von längstens sechs Monaten nach § 4 PflegeZG zur Pflege eines pflegebedürftigen Angehörigen den sie in häuslicher Umgebung pflegen in Anspruch nehmen. Des weiteren stehen ihnen nach § 2 Abs. 1 PflegeZG zehn Arbeitstage zu, die sie von der Arbeit fernbleiben können, um einen pflegebedürftigen nahen Angehörigen in akuten Situationen zu betreuen.
Es gibt auch die Möglichkeit unter Fortzahlung des Entgeltes bzw. der Besoldung z.B. Einen Arbeitstag freigestellt zu werden, wenn ein Angehöriger schwer erkrankt, soweit dieser im selben Haushalt lebt oder bis zu vier Arbeitstage, wenn ein Kind, das das 12. Lebensjahr noch nicht vollendet hat, erkrankt. (§ 29 TVöD/ § 11 Abs. 1 SUrlV i.V.m. Erlass vom 07.10.2008 zur SUrlV)
Momentan sind 51 Personen bei der Stadt Gütersloh beurlaubt, dies sind 49 Frauen und 2 Männer. Sie unterteilen sich in 11 Beamte und 40 Arbeitnehmer. Ein großer Teil dieser Beurlaubten nimmt aber die Möglichkeit einer unterhälftigen oder nicht unterhälftigen Teilzeitbeschäftigung war, sodass nicht alle 51 Beurlaubten dem Dienst völlig fern bleiben.
„Eine familienbedingte Beurlaubung behindert nach wie vor die berufliche Entwicklung, da zeitweise nach dem befristeten Ausstieg aus dem Beruf, die Rückkehr mit der Mehrfachbelastung von Beruf und Familie/Pflege erfolgt. Diese Mehrfachbelastung mit dem Stillstand der beruflichen Karriere betrifft überwiegend die weiblichen Beschäftigten."[53]
Bei der Stadt Gütersloh gibt es derzeit das Projekt „Elternzeit (ProE)", dass Maßnahmen regelt, die bis zum Jahr 2020 eingeführt werden sollen. Das Projekt besagt u.a. das der jeweilige Fachbereich und die verantwortliche Führungskraft den Kontakt auch während der Beurlaubungen pflegen sollen. Die beurlaubten Mitarbeiter sollen per E-Mail über aktuelle Informationen aus dem Bereich in Kenntnis gesetzt werden. Des Weiteren soll auch ein Informationssystem für die Beschäftigten, die sich in der Elternzeit oder einer Beurlaubung befinden, aufgebaut werden. Es soll ein Faltblatt erstellt werden, das die Beschäftigten über die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege informiert. Der Beurlaubten-Treff „Auszeit" soll sich je nach Bedarf 3-4 mal im Jahr treffen.
Hinzu kommt, dass die Beurlaubten und in Elternzeit befindlichen Beschäftigten über alle Fortbildungsangebote und relevanten Stellenbesetzungen zu informieren sind.[54]
Den aktuellen Stimmungsstand haben wir mittels unseres Fragebogens ermittelt und präsentieren diese Ergebnisse unter Punkt 3.4 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung.

2.1.4.4 Jahresfreistellung sog. Sabbatjahr

Die Jahresfreistellung ist eine Teilzeitbeschäftigung, die sich auf die Dauer von drei bis sieben Jahre erstreckt. Die Regelmäßige Arbeitszeit wird dann für diese Zeit auf zwei Drittel bis sechs Siebtel ermäßigt, sodass der Beschäftigte dann zwei bis sechs Jahre voll beschäftigt arbeitet und abschließend ein ganzes Jahr vom Dienst freigestellt wird.[55]
Die Jahresfreistellung sog. Sabbatjahr ist im § 64 LBG geregelt für die Beamten geregelt.
Für Arbeitnehmer hingegen wird die Jahresfreistellung aus dem § 10 Abs. 6 TVöD abgeleitet. Dieser besagt, dass Arbeitnehmer die Möglichkeit haben mit dem Arbeitgeber die Einrichtung eines Langzeitkontos zu vereinbaren.
Von diesen Regelungen wurde aber bei der Stadt Gütersloh bis jetzt kaum Gebrauch gemacht. Es gibt zwar keine nachweisbaren Zahlen, die Zahl der Mitarbeiter, die dieses Modell gewählt haben dürfte aber weit unter 10 liegen.

2.1.4.5 Alternierende Telearbeit

Die alternierende Telearbeit wird in der Dienstvereinbarung „Alternierende Telearbeit in der Stadtverwaltung Gütersloh“ vom 01.10.2008 geregelt.

Demnach wird die Telearbeit grundsätzlich alternierend erbracht, also im Wechsel zwischen Tätigkeit am Büroarbeitsplatz und am Telearbeitsplatz.[56]
„Die Teilnahme an Telearbeit ist freiwillig. Ein Anspruch auf Teilnahme bestimmt nicht.“[57] „Die an der Telearbeit teilnehmenden Mitarbeiter müssen über die räumlichen Voraussetzungen für Telearbeit verfügen. Die häusliche Arbeitsstätte muss so beschaffen sein, dass der entsprechende Raum in der Wohnung der Mitarbeiter für einen dauernden Aufenthalt zugelassen und vorgesehen sowie für die ordnungsgemäße Aufgabenerledigung unter Berücksichtigung der allgemeinen Arbeitsplatzanforderungen geeignet ist.“[58]

Es gibt in der Stadtverwaltung Gütersloh drei Varianten der Telearbeit:
- Telearbeit mit Netzwerkanbindung
- Telearbeit ohne Netzwerkanbindung unter Bereitstellung eines städtischen PC
- Telearbeit ohne Netzwerkanbindung unter Nutzung eines privaten PC[59]

„Telearbeit setzt die Eignung der Tätigkeit voraus. Hierunter fallen Tätigkeiten:

- die weit gehend unter Einsatz der Informations- und Kommunikationstecnik erledigt werden,
- die eigenständig durchführbar sind,
- die nur einen eingeschränkten täglichen Abstimmungsbedarf erfordern,
- deren Erledigung außerhalb der Diensträume nicht zur Beeinträchtigung des Dienstbetriebes führt.“[60]

„Über die Einrichtung von Telearbeitsplätzen entscheidet der Fachbereich Organisation und Personal auf Antrag der Mitarbeiter, soweit der Antrag von der Fachbereichsleitung unterstützt wird.“[61]
„Die Kosten der Telearbeitsplätze trägt grundsätzlich der zuständige Fachbereich der Mitarbeiter.“[62]

Bis jetzt wird dies nur elf mal in der Stadtverwaltung Gütersloh in Anspruch genommen.

2.2 Infrastruktur: Kindertagesstätten und Schulen im Stadtgebiet Gütersloh

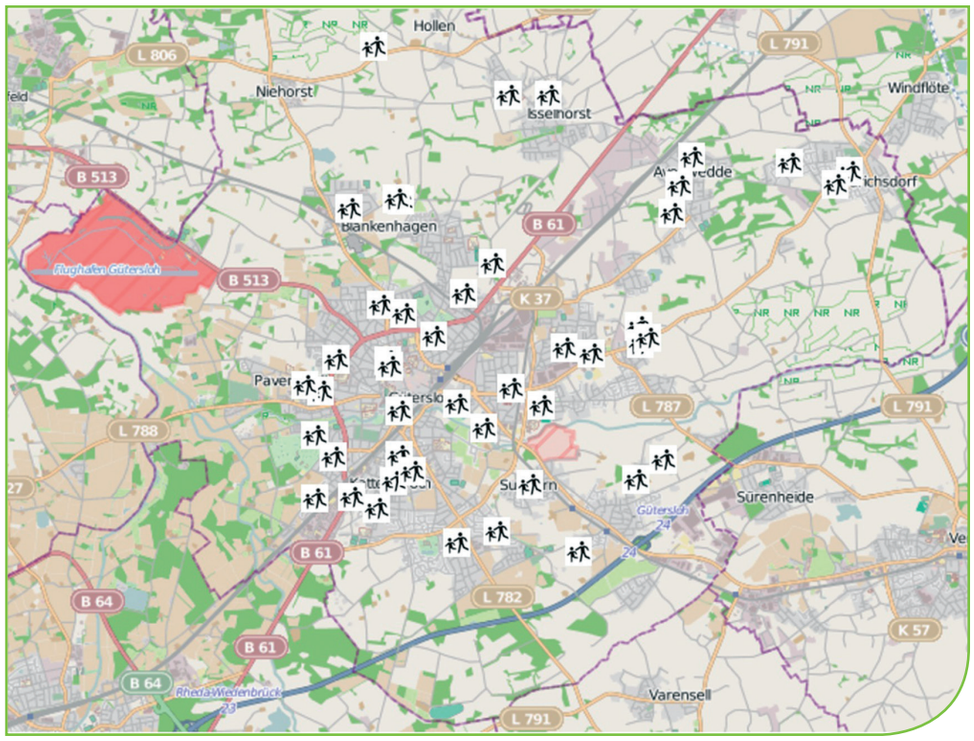
2.2.1 Verteilung der Kindertagesstätten und Schulen im Stadtgebiet Gütersloh

„45 Tageseinrichtungen für Kinder betreuen in unterschiedlichen Gruppenstrukturen Kinder im Altern zwischen 4 Monaten und 10 Jahren.
21 Tageseinrichtungen befinden sich in städtischer Trägerschaft, sieben Tageseinrichtungen in evangelischer, neun in katholischer Trägerschaft. Acht Einrichtungen werden von einem freien Träger betrieben.

Das Kinderbildungsgesetzes (KiBiz) - seit dem 01.08.2008 in Kraft - beschreibt drei Gruppentypen:
- Gruppentyp I : Kinder im Altern von 2 Jahren bis zur Einschulung
- Gruppentyp II : Kinder im Alter von unter drei Jahren
- Gruppentyp III: Kinder im Alter von drei Jahren und älter

Kinder, die eine Behinderung haben oder die von einer wesentlichen Behinderung bedroht sind werden im Gruppentyp III aufgenommen.
Die Anzahl der Kinder in einer Gruppe ist abhängig von den Betreuungszeiten, die Eltern für ihr Kind buchen. Eltern haben die Möglichkeit, eine Betreuung im Umfang 25, 35 Wochenstunden und 45 Wochenstunden zu buchen.“[63]

Wie in der Karte ersichtlich ist, sind die Kindertageseinrichtungen im gesamten Stadtgebiet gut verteilt und für alle Beschäftigten der Stadtverwaltung gut zu erreichen.



64

2.2.2 Verteilung der Schulen im Stadtgebiet Gütersloh

„Die Stadt Gütersloh verfügt mit:

- 18 Grundschulen
- 2 Hauptschulen
- 3 Realschulen
- 2 Gymnasien (eines davon in Trägerschaft eines Kuratoriums)
- 2 Förderschulen mit den Förderschwerpunkten Lernen und Emotionale und soziale Entwicklung
- 1 Förderschule mit dem Förderschwerpunkt Emotionale und soziale Entwicklung sowie
- 2 Gesamtschulen

über ein gut ausgebautes und breit gefächertes Schulwesen.

Darüber hinaus finden Sie in Gütersloh in der Trägerschaft des Kreises Gütersloh stehend:

- 1 Förderschule mit dem Förderschwerpunkt Emotionale und soziale Entwicklung
- 1 Förderschule mit dem Förderschwerpunkt Geistige Entwicklung
- 1 Förderschule mit dem Förderschwerpunkt Sprache
- 1 Werkstufenschule mit dem Förderschwerpunkt Geistige Entwicklung sowie
- 2 Berufskollegs
  sowie in freier Trägerschaft
- 1 Freie Waldorfschule.

Klassen für den gemeinsamen Unterricht und integrative Lerngruppen für Schülerinnen und Schüler mit sonderpädagogischem Förderbedarf sind an der Grundschule Heidewald sowie der Janusz Korczak-Gesamtschule eingerichtet.“[65]

Des Weiteren werden folgende Ganztagsangebote an den Schulen angeboten:

- Grundschulen

Die Grundschulen werden alle als offene Ganztagsschulen geführt.

- Hauptschulen

Im Bereich der Hauptschulen bieten beide ein Ganztagsmodell an.
Einmal wird angeboten, dass die Kinder montags, mittwochs und donnerstags bis 15:30 Uhr betreut werden.[66] Bei der anderen Hauptschule werden die Klassen 5-7 täglich von 8-16 Uhr betreut und ab der 8. Klasse an drei Nachmittagen.[67]

- Realschulen

Im Bereich der Realschulen bietet nur eine ein Ganztagsprogramm an. Dieses sieht eine Betreuung an 2-3 Nachmittagen pro Woche vor.[68]

- Gymnasium

Ein Gymnasium bietet in der 6.Klasse einen Ganztagsunterricht pro Woche an, der sich bis 15:30 Uhr ausdehnt.[69]

- Gesamtschule

Beide Gesamtschulen besitzen ein Ganztagsprogramm. Die eine bietet je nach Alter des Schülers an mehreren Nachmittagen Pflichtunterricht an.[70] Die andere hat in den Klassen 5-7 an 4 Tagen bis 14:30 Uhr oder 15:35 Unterricht.[71]

- Waldorfschule

Die Waldorfschule bietet für die Kinder in den Klassen 1-8 eine offene Ganztagsschule an, die in der Zeit von 08:00 – 15:30 Uhr zur Verfügung steht.[72]

3. Durchführung einer Befragung

Der Projektauftrag beinhaltet unter anderem, dass eine Befragung der Mitarbeiter der Stadt Gütersloh zum Thema „Familienfreundlichkeit" durchgeführt werden soll. Wie bereits in der Einleitung unter Punkt 1.2.3 erläutert, hat sich die Projektgruppe dazu entschieden, eine solche Befragung sowohl in schriftlicher als auch in mündlicher Form durchzuführen. Im Folgenden werden nun die gewählten Befragungsmethoden vorgestellt. Zunächst wird auf den Fragebogen (3.1), dessen Entwicklung und Durchführung (3.2) sowie auf dessen Auswertung (3.4) eingegangen. Daran anschließend wird die Methode des Interviews vorgestellt (3.5). Dieser Punkt gliedert sich weiter in die Entwicklung (3.6) und Auswertung (3.7) der Mitarbeiterinterviews sowie der Vorgesetzteninterviews (3.8 & 3.9).

3.1 Der Fragebogen

Der Fragebogen gehört neben dem Interview zu den gängigen Befragungsmethoden. Anders als bei einem Interview wird der Befragte anhand eines Fragebogens nicht mündlich, sondern schriftlich befragt. Daher ist bei dieser Methode besonders auf die Formulierung der Fragen zu achten, denn schließlich will derjenige, der die Fragen stellt auch brauchbare Antworten erhalten. Die Qualität der Antworten ist daher stark abhängig von der Qualität der Fragen, „weshalb das eigentliche Kernproblem der Fragebogenkonstruktion in „der Kunst der Frage" zu sehen ist."[73]

3.1.1 Wissensgrundlage und Methodenentscheidung

Um Fragen stellen zu können, bedarf es einer Wissensgrundlage. Tatbestände und Gegebenheiten, die erfragt werden, müssen zuvor bekannt sein. Es ist allerdings nicht Voraussetzung, dass die Fragebogenersteller auf jede Frage eine Antwort haben, denn gerade diese Wissenslücken sollen durch die Befragung geschlossen werden. Soweit im Voraus größere Wissenslücken hinsichtlich des Themas der Befragung aufkommen, ist es sinnvoll, weitere Informationen, beispielsweise durch offene Befragungen oder Beobachtungen, einzuholen.[74] In diesem Projekt basierte die Informationsgewinnung auf Gesprächen mit den Projektauftraggebern und internen Recherchen.

Bevor ein Fragebogen eingesetzt wird, sollte zunächst das Für und Wider dieser Methode diskutiert werden. Ein Fragebogen macht nur Sinn, wenn hierdurch die gewünschten Daten auch tatsächlich eingeholt werden können.[75]

Fällt die Entscheidung zugunsten des Fragebogens aus, sind die nachfolgenden Punkte zu klären:

- „Was soll erfragt werden?
- Wer soll befragt werden?
- Wie soll der Fragebogen gestaltet und strukturiert werden?
- Wie und wann wird die Befragung durchgeführt?
- Wer führt sie durch?
- Wie sollen die Daten ausgewertet und dargestellt werden?
- Wer wertet sie aus?"[76]

Sind diese Aspekte geklärt, gilt es die Fragen für den Fragebogen zu formulieren. „Die Formulierung von Fragen wird zwar weitgehend vom Erhebungsziel bzw. vom Erhebungsgegenstand determiniert, aber die Qualität der Antworten ist abhängig von (…) der Anpassung (…) der Fragen an die Adressaten. Der Wortschatz und das Sprachverständnis der Befragten müssen (…) berücksichtigt werden!"[77]

3.1.2 Fragen formulieren

In der Literatur wird unter anderem darauf hingewiesen, dass Fragen eindeutig und klar formuliert sein sollen, denn nur eindeutige Fragen können richtig beantwortet werden. So ist auch von unbekannten Fachtermini und Abkürzungen abzusehen. Lässt sich dies nicht vermeiden, ist vorab eine Erläuterung nötig.

Des Weiteren sollen Fragen kurz und neutral formuliert sein und sich nur auf einen Sachverhalt beziehen. Bestimmte Antworten sollten nicht provoziert werden, ein möglichst breites Antwortspektrum sollte gegeben sein. Daher sind vor allem Suggestivfragen zu vermeiden, welche auf eine bestimmte Antwort abzielen.[78]

3.1.3 Fragetypen und Antwortformen

Es gibt zwei Arten von Fragen. Zum einen gibt es die offene Frage, bei der der Befragte seine Antwort frei formuliert. Bei der geschlossenen Frage werden dem Befragten bereits mehrere Antwortmöglichkeiten vorgegeben.[79] Im Folgenden wird besonders auf letztere eingegangen, da diese ausschließlich im Fragebogen verwendet wurde.
Geschlossene Fragen sind im Gegensatz zu offenen Fragen schwieriger zu erstellen. Allerdings lassen sie sich durch die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten einfacher auswerten. Man erhält anstelle von qualitativen quantitative Daten. Diese lassen sich leicht vergleichen und interpretieren. Eine inhaltsanalytische Auswertung und Kategorisierung der Antworten, wie es bei offenen Fragen der Fall ist, entfällt. Allerdings ist bei geschlossenen Fragen besonders darauf zu achten, dass der Antwortende durch die vorgegebenen Antworten nicht in eine bestimmte Richtung gedrängt wird. Oftmals werden nämlich lediglich die Gesichtspunkte angesprochen, die den Fragebogenerstellern wichtig erscheinen. Daher ist darauf zu achten, dass ein möglichst weites Antwortspektrum geboten wird. Dieses sollte jedoch nicht ausufern. Abhilfe schaffen hier „Indifferenzangebote“ wie beispielsweise die Kategorie „betrifft mich nicht“ oder „Öffnungskategorien“, wie beispielsweise „Sonstiges“.[80]

Daneben ist die Neigung der Antwortenden zur sozialen Erwünschtheit zu beachten. „Die Befragten wollen sich den ForscherInnen gegenüber möglichst positiv darstellen und geben deshalb Antworten, die sie „ins rechte Licht setzen“.[81] Um dieser Neigung entgegenzuwirken, ist ein breites Antwortspektrum nötig, auch sollte darauf geachtet werden, dass die Fragen keine wertenden Begriffe enthalten.[82]
Als weiterer Vorteil, neben der einfacheren Auswertung, ist die gesteigerte Bereitschaft, die Fragen zu beantworten, zu werten. Auch Personen, die sich aus Mangel an Zeit oder ähnlichen Gründen nicht genügend mit dem Fragebogen auseinandersetzen können oder nicht bereit sind, sich differenziert auszudrücken, sind gewillt die Fragen zu beantworten.[83]
Es gibt verschiedene Typen von geschlossenen Fragen. Hierzu zählen beispielsweise die Alternativfragen, bei denen lediglich zwei Antwortmöglichkeiten gegeben sind („ja“ oder „nein“ bzw. „stimmt“ oder „stimmt nicht“ o. ä.). Zusätzlich gibt es die Auswahlfragen, bei denen von mehreren Antwortmöglichkeiten eine oder mehrere ausgewählt werden. Daneben gibt es die Listen-, Kartei- bzw. Katalogfragen, bei denen aus einer Reihe von Begriffen, Aussagen etc. diejenigen auszuwählen sind, die in Bezug auf die Fragestellung zutreffend sind.[84]

3.1.4 Fragebogenstruktur

Neben der Formulierung kommt es bei der Erstellung eines Fragebogens auch auf die Anordnung und Reihenfolge der Fragen und die Positionierung inhaltlich-thematischer Themenkomplexe an.
In der Literatur wird empfohlen, „allgemeine Fragen den besonderen, bekannten Sachverhalten den unbekannten und einfachen Fragen den komplizierten voranzustellen.“[85]
Bei thematischen Frageblöcken ist besonders auf die Reihenfolge der Fragen im Fragebogen zu achten, damit keine inhaltlichen „Brüche“ entstehen.[86]
Laut Diekmann sollte der Fragebogen mit einer oder

mehrerer Eröffnungsfragen beginnen, diese sollen das Thema einleiten und das Interesse wecken. Die wichtigsten Fragen, sollten im zweiten Drittel des Fragebogens untergebracht werden.[87]

Wenn nötig sind Erläuterungen und Definitionen mit einzubringen, um dem Befragten zu verdeutlichen, wie etwas gemeint ist. Allerdings ist darauf zu achten, den Befragten hiermit nicht in eine bestimmte Richtung zu drängen.[88]

3.1.5 Fragebogenentwicklung

Die Entwicklung eines Fragebogens ist im Team besonders effektiv, da jedes Teammitglied neue Impulse und Ideen mit einbringt.[89] Inhaltliche und grammatikalische Fehler können vermieden werden. Um jedoch zu überprüfen, ob der Fragebogen auch verständlich ist, bietet sich ein Pretest an. Dieser „Probelauf" kann Verständnisprobleme aufdecken und Aufschluss über die nötige Befragungszeit geben. Erst im Anschluss hieran ist die Endversion des Fragebogens zu erstellen.
Neben der Verständlichkeit kommt es aber auch auf die optische Gestaltung des Fragebogens an. Ein Fragebogen sollte klar gegliedert und übersichtlich sein. Hierzu tragen u. a. Kästchen zum Ankreuzen und Abgrenzen der einzelnen Fragen, sowie verschiedene Schrifttypen und Farben bei.[90]

3.2 Entwicklung und Darstellung unseres Fragebogens

Bereits unter Punkt 3.1.1 wird die Entwicklung eines Fragebogens in der Theorie dargestellt. Hier werden diverse Fragen als Leitfaden zur Erstellung eines Fragebogens aufgezählt.
Zunächst ist bei der Entwicklung einer Befragung zu klären, was erfragt werden soll. Im Rahmen der Projektarbeit zum Thema „Familienfreundliche Kommunalverwaltung 2020" erhoffte sich die Projektgruppe durch einen Fragebogen ein allgemeines Stimmungsbild der Mitarbeiter zu verschiedenen Aspekten der Familienfreundlichkeit bezogen auf die Stadt Gütersloh als Arbeitgeber zu erhalten.
Als nächstes muss festgelegt werden, wer befragt werden soll. Hier beabsichtigte die Projektgruppe, alle Mitarbeiter der Stadt Gütersloh zu befragen, unabhängig von Alter, Geschlecht, familiärer Situation und Arbeitsbereich.
Des Weiteren hat sich die Projektgruppe in der Vorlaufzeit mit der Gestaltung und Strukturierung des Fragebogens auseinandergesetzt. Hierbei stand relativ schnell fest, dass der Umfang des Fragebogens zwei Seiten nicht überschreiten darf. Auch die Fragen dürfen nicht zu umfangreich und kompliziert gestaltet sein, um die Motivation der Mitarbeiter zur Teilnahme an der Befragung nicht einzuschränken. Es wurde festgelegt, dass insgesamt fünf Fragen zu unterschiedlichen Themenschwerpunkten der Familienfreundlichkeit gestellt werden. Zudem soll am Anfang des Fragebogens ein sog. Kopfbogen einige persönliche Daten, die zur Auswertung der Rückläufer hilfreich sind, erfragen (u. a. Geschlecht, Alter, familiäre Situation). Als Grundfarbe des Fragebogens wählte die Projektgruppe ein Mint-Grün. Diese Farbwahl liegt in verschiedenen Aspekten begründet. Zum einen soll die Farbe Grün die Mitarbeiter motivieren, da Grün meistens etwas Positives ausdrückt. Zum anderen arbeiten viele der Befragten im Büro und haben viele Dokumente in Weiß auf ihrem Schreibtisch liegen. Damit der Fragebogen zwischen den anderen Unterlagen nicht untergeht, hat sich die Projektgruppe für ein farbiges Papier entschieden.
Insgesamt entschied sich die Arbeitsgruppe dazu, dass bei der Gestaltung der Fragen darauf zu achten ist, dass sie aufeinander aufbauen und hauptsächlich durch ankreuzen zu beantworten sind. Dies sollte auch die Auswertung der Rückläufer erleichtern.
Zusätzlich entschied sich die Projektgruppe für den Hinweis am Anfang des Fragebogens, dass die Teilnahme an der Befragung freiwillig ist und dass alle Angaben vertraulich behandelt werden, damit möglichst viele Mitarbeiter ihren Fragebogen ausfüllen. Am Ende des Fragebogens wurden die Mitarbeiter gefragt, ob sie sich für ein ca. 15-minütiges Gespräch bereit erklären würden. Hier war es der Projektgruppe wichtig, die Dauer des Interviews auf 15 Minuten festzulegen, damit die Befragten

darüber informiert werden, auf was sie sich im Rahmen dieses Interviews einlassen. In den Interviews blieb es den Interviewten dann selbst überlassen, wie viel Zeit sie für die Befragung investierten, je nach Umfang der gegebenen Antworten. Bei dieser Aufforderung zu einem persönlichen Gespräch wurde nochmals der Hinweis gegeben, dass alle Angaben und die Gesprächsinhalte der Interviews absolut vertraulich behandelt werden und dass die Auswertung der Fragebögen und die Interviews ausschließlich von der Projektgruppe durchgeführt werden. Hier spielte der Hintergedanke eine Rolle, dass die Befragten befürchten könnten, dass die Gesprächsinhalte den Vorgesetzten mitgeteilt werden. Mit dem Hinweis sollte deutlich gemacht werden, dass dies gerade nicht der Fall sein wird.
Nach der Festlegung von Gestalt und Struktur war zu klären, wann die Befragung durchgeführt wird. Hier einigte sich die Projektgruppe darauf, dass die Befragung vor den Osterferien (02.04. bis 14.04.2012) abgeschlossen sein sollte, damit alle Beschäftigten die Möglichkeit haben, an der Befragung teilzunehmen. Folglich wurde der Fragebogen am 16.03.2012 an die Mitarbeiter verschickt. Bis zum 30.03.2012 hatten diese die Möglichkeit, den Fragebogen ausgefüllt an die Projektgruppe zurück zu schicken.
Bezüglich der Auswertung der Rückläufer legte die Projektgruppe fest, zunächst die Daten in einer Excel-Tabelle zusammenzufassen. Weitere Überlegungen zur Auswertung folgten erst im weiteren Verlauf der Projektarbeit. Im Anschluss an diese Vorplanungen mussten die Fragen für den Fragebogen formuliert werden. Die Gruppe entschied sich dazu, keine offenen Fragen zu stellen, da sie hier die Befürchtung hatte, dass die Mitarbeiter nicht gewillt sind, viel Zeit für die Bearbeitung eines Fragebogens zu investieren. Mit einfachen Fragen zum Ankreuzen erhoffte sich die Projektgruppe eine höhere Rücklaufquote. Zudem gestaltet sich die Auswertung offener Fragen als wesentlich schwieriger (siehe Punkt 3.1.1) und auch zu umfangreich im Rahmen dieser Projektarbeit.
Jedes Gruppenmitglied hatte die Möglichkeit, Fragestellungen an die Geschäftsführung zu schicken. Die Vorschläge wurden von Lena Laukötter zusammengestellt und weiterentwickelt. In zwei weiteren Treffen wurde der Fragebogen weiterentwickelt und den Projektbetreuern vorgestellt. Die Projektgruppe hatte sich zum Ziel gesetzt, bis zum 01.03.2012 einen möglichst vollständigen Fragebogen erstellt zu haben.
Es wurde ein Schreiben verfasst, das via Serienbrief gemeinsam mit dem Fragebogen an alle Mitarbeiter der Stadtverwaltung Gütersloh verschickt werden sollte.
Nachdem der Personalrat und die Gleichstellungsstelle dem Fragebogen zugestimmt hatten, wurde der Druckauftrag an die hausinterne Druckerei weitergegeben.
Am 16.03.2012 gingen insgesamt 1.366 Briefe an die Mitarbeiter der Stadtverwaltung Gütersloh. Davon erreichte ein Großteil der Briefe die Mitarbeiter per Hauspost. Den Mitarbeitern, die nicht über die Hauspost erreicht werden konnten, wurde das Schreiben per Post an ihre Privatadresse zugeschickt.
Für die Rückläufer wurde ein Postfach in Form einer Wahlurne eingerichtet.
Die Projektgruppe wurde von der Geschäftsleitung über den Fortschritt der Fragebogen-Entwicklung sowie den Eingang der Rückläufer per Mail ständig auf dem Laufenden gehalten.

3.3 Auswahl der Fragen

Im Folgenden soll kurz dargestellt werden, welche Fragen und warum jede einzelne Frage in den Fragebogen mit aufgenommen wurde.
Bei der ersten Frage ging es darum, für wie familienfreundlich die Befragten 13 verschiedene Aspekte bezogen auf ihr Arbeitsleben halten. Die Projektgruppe hat hier besonderen Wert darauf gelegt, dass die Befragten ihre persönliche Meinung abgeben und nicht abschätzen, was die Allgemeinheit ankreuzen würde. Damit keine Tendenz zur Mitte als Ergebnis hervortritt, wurde eine „gerade" Bewertungsskala mit vier Werten ausgewählt. Der Wert eins bedeutete „überhaupt nicht familienfreundlich", der Wert vier hingegen „sehr familienfreundlich". Bei einer Skala mit ungeraden Werten, z. B. eins bis fünf, besteht das Risiko, dass die Befragten überwiegend den Mittelwert angeben, um sich nicht für eine bestimmte Bewertung entscheiden zu müssen. Bei einer geraden Wertungsskala ist die Wahrscheinlichkeit für ein repräsentatives Ergebnis

dementsprechend größer, da sich die Befragten für eine positive oder negative Tendenz entscheiden müssen.
Neben der Skala von eins bis vier hatten die Befragten zusätzlich die Möglichkeit, „aber trifft auf mich nicht zu" anzukreuzen. Diese Spalte wurde hinzugefügt, damit möglichst viele der befragten Mitarbeiter ihre Meinung zur Familienfreundlichkeit der aufgezeigten Aspekte abgeben konnten, auch wenn sie von manchen Aspekten tatsächlich nicht betroffen sind. Hauptsächlich sind hiermit die Alleinstehenden ohne familiäre Bindungen gemeint. Um tiefergehende Einzelheiten zu den jeweiligen Aspekten und deren Inhalt zu erfahren, wird an dieser Stelle auf den im Anhang aufgeführten Fragebogen sowie auf die Auswertung dieser Frage unter Punkt 3.4 verwiesen.
Bei der zweiten Frage sollten die Befragten angeben, inwiefern es ihnen persönlich gelingt, Beruf und Familie/Pflegetätigkeit zeitlich miteinander zu vereinbaren. Ziel dieser Frage war es, ein Gesamtbild des Grades der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei den befragten Mitarbeitern der Stadt Gütersloh zu erhalten.
Es galt die Vereinbarkeit auf einer Skala von eins bis zehn zu bewerten. Eins bedeutete „überhaupt nicht vereinbar", der Wert zehn stand hingegen für eine sehr gute Vereinbarkeit. Auch hier wurde eine gerade Zahl von Ankreuzmöglichkeiten auf der Wertungsskala aus denselben Gründen wie bei der ersten Frage ausgewählt. Zusätzlich hatten die Befragten die Möglichkeit, ihre Angaben noch genauer zu erläutern.
Ziel dieser Nachfrage war es, Aufschluss darüber zu erhalten, warum die Vereinbarkeit so gut bzw. schlecht gelingt, um diese Angaben bei der Entwicklung von Handlungsempfehlungen mit einzubeziehen.
Frage drei schildert zwei verschiedene Situationen. Die erste Situation stellt die Bedingungen der Stelle A dar, die dem Befragten eine bessere Bezahlung (eine Gehaltsklasse mehr) bietet, aber eine unflexiblere Arbeitszeitgestaltung mit sich bringt. Stelle B hingegen entspricht genau der gewünschten Arbeitszeitgestaltung, wird aber schlechter bezahlt. Hier sollten sich die Befragten für eine der beiden Stellen entscheiden. Wichtig war es, dass die Entscheidung spontan aus dem Bauch heraus getroffen werden sollte, damit sich ein ehrliches Ergebnis abbildet und die Befragten nicht erst noch über das Für und Wider der beiden Stellen nachdenken. Die Projektgruppe hat diese Frage mit der Absicht formuliert, dass herausgefiltert werden soll, ob sich die Befragten eher für eine bessere Bezahlung oder aber für ihre gewünschte Arbeitszeitgestaltung entscheiden und ob es hier Unterschiede bei der Differenzierung nach verschiedenen Beschäftigtengruppen gibt.
Die vierte Frage des Fragebogens zeigt zwölf verschiedene Veränderungen auf, die bis zum Jahr 2020 eintreten werden. Diese sollten die befragten Mitarbeiter dahingehend bewerten, ob sie sich positiv und/oder negativ davon betroffen sehen und ob sie überhaupt betroffen sein werden (Spalte „betrifft mich nicht"). Als Veränderungen wurden die Aspekte ausgewählt, die momentan am meisten präsent sind. Hierzu gehören u. a. ein späterer Eintritt in den Ruhestand, sowie ein Mangel an Nachwuchskräften aber auch eine erhöhte interkommunale Zusammenarbeit.
Ziel dieser Frage war es, ein Stimmungsbild zu erhalten, welches darstellt, wie betroffen die Mitarbeiter tatsächlich von den bevorstehenden Entwicklungen sind und wie stark sie diese Veränderungen im Einzelnen belasten.
Frage fünf hingegen beschäftigt sich mit familienfreundlichen Angeboten seitens der Stadt Gütersloh. Zu diesen Angeboten gehören beispielsweise die alternierende Telearbeit sowie die Möglichkeit der Teilnahme an Qualifizierungen während einer Beurlaubung (z. B. Elternzeit). Hierzu wurden die Befragten aufgefordert, anzugeben, ob es die aufgezählten Angebote bei der Stadt Gütersloh tatsächlich gibt, ob diese Angebote von dem jeweiligen Befragten genutzt werden und ob die Angebote für sinnvoll gehalten werden. Die Projektgruppe hatte darüber diskutiert, auch Angebote aufzuzählen, die von der Stadt Gütersloh gar nicht angeboten werden. Es wurde sich allerdings aus bestimmten Gründen dagegen entschieden.
Und zwar wurde diese Frage mit der Absicht gestellt, herauszufiltern, ob die Mitarbeiter bereits ausreichend Informationen zu verschiedenen familienfreundlichen Angeboten erhalten oder ob dies möglicherweise weiter auszubauen ist. Zusätzlich sollte durch diese Frage ermittelt werden, ob auch alle Angebote von den Mitarbeitern für sinnvoll gehalten werden oder ob manche Angebote eventuell überflüssig sind, weil sie keiner nutzt bzw. nutzen wird.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird deutlich, dass sich im Rahmen der Fragebogenauswertung herausstellte, dass ein sog. Pretest, wie er im theoretischen Teil zum Fragebogen bereits angesprochen wurde, sehr hilfreich gewesen wäre. Zum einen hat sich im Nachhinein gezeigt, dass manche Fragen von den befragten Mitarbeitern teilweise falsch verstanden wurden. Zum anderen implizierten manche Formulierungen bereits eine Wertung. Dies wird insbesondere bei der Auswertung der vierten Frage des Fragebogens deutlich (vgl. Punkt 3.4.3.4). Anhand eines Pretestes hätte im Vorhinein erkannt werden können, dass sich manche Teilaspekte bei der Auswertung als weniger sinnvoll erwiesen.
Ein solcher Pretest ist jedoch in einer Projektlaufzeit von insgesamt zehn Wochen verhältnismäßig zeitaufwendig, sodass die Projektgruppe nun mit den dennoch überwiegend gut verwertbaren Ergebnissen aus dem Fragebogen arbeiten muss, auch wenn manche Aspekte der Befragung durchaus verbesserungswürdig wären.

3.4 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

3.4.1 Vergleichsgruppen

Der Fragebogen wurde bewusst so entworfen, dass die Befragten durch Ankreuzen ihre Antworten geben mussten. So erhielt die Projektgruppe einheitliche und leicht auszuwertende Antworten, die Trends und Stimmungen erkennen ließen. Für die Auswertung hat sich die Projektgruppe für ein binäres System entschieden, wo jedes markierte Kreuz den Zahlenwert 1 zugewiesen bekam. Leergebliebene Felder erhielten den Zahlenwert 0. Die Zahlenwerte wurden in eine entsprechende Excel-Tabelle eingetragen, die Werte anschließend addiert und in Vergleichsgruppen einsortiert.
Um nun eine Vergleichbarkeit herzustellen, wurden die ermittelten Additionswerte ins Verhältnis der jeweiligen Vergleichsgruppenmitglieder gesetzt. Die so ermittelten Prozentwerte konnten anschließend miteinander verglichen werden.

Insgesamt haben wir 1.366 Fragebögen verteilt, von denen wir 290 zurück erhielten. Das entsprach einer Rücklaufquote von 21%. Ein durchaus erfreulicher Wert, da der von der Projektgruppe erhoffte Wert von 20% übertroffen wurde.
Erfreulich ist in diesem Zusammenhang, dass davon 288 Fragebögen mit großer Sorgfalt ausgefüllt wurden. Zwei Fragebögen sollten offensichtlich einen gewissen Unmut oder Protest über das Thema, den Fragebogen an sich oder aus einem anderen Grund zum Ausdruck bringen. Leider haben die Verfasser dieser zwei Bögen keine Hinweise auf die Art ihres Unmutes hinterlassen. Wir haben uns entschieden, die beiden spärlich ausgefüllten Fragebögen dennoch mit aufzunehmen und auszuwerten.

Vergleichsgruppen:

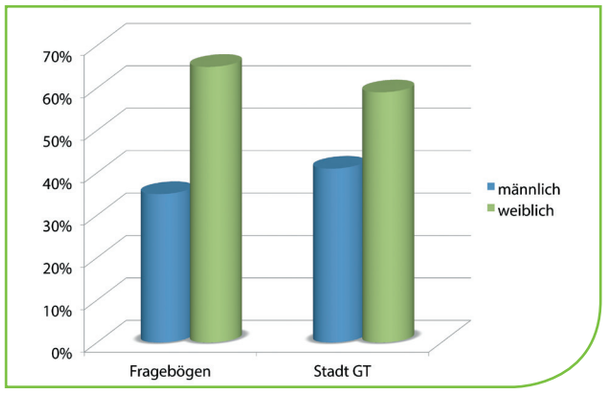
1. Vergleichsgruppe:	Auswertung von 290 zurückerhaltenen Fragebögen
2. Vergleichsgruppe:	Geschlecht
3. Vergleichsgruppe:	Familienstand
4. Vergleichsgruppe:	mit Kindern
5. Vergleichsgruppe:	weiblich + alleinstehend / in Beziehung / verheiratet
6. Vergleichsgruppe:	männlich + alleinstehend / in Beziehung / verheiratet
7. Vergleichsgruppe:	Altersgruppen + Kinder / verheiratet wobei die Altersgruppe 19-29 nicht mehr untergliedert wurde, da die Gruppe mit 23 Mitarbeiter zu klein war, um für die Auswertung aussagekräftige Zahlen zu liefern.
8. Vergleichsgruppe:	Geschäftsbereiche
9. Vergleichsgruppe:	Vollzeit / Teilzeit

3.4.2 Kopfbogen

Im Kopfbogen haben wir unter anderem persönliche Daten erfragt, die, verglichen mit den Personalkennzahlen der Stadt Gütersloh von Anfang Mai 2012, Auskunft über die Repräsentanz unserer Befragung geben sollten.

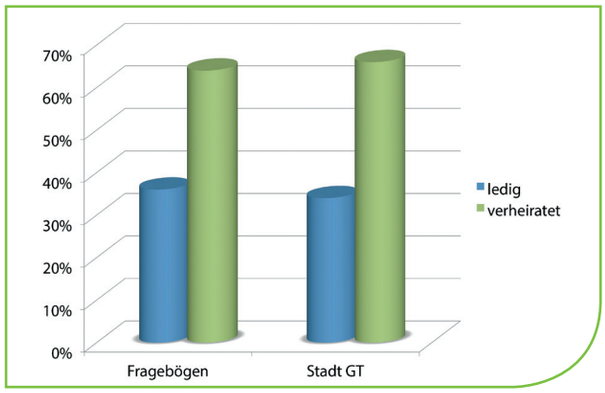
Geschlecht
Zu der Frage nach dem Geschlecht haben wir insgesamt 288 Rückmeldungen erhalten. 100 Männer und 188 Frauen haben uns ihre ausgefüllten Fragebögen zurück gesandt. Diese Zahlen stellen bei den männlichen Mitarbeitern einen Anteil von 35% und bei den weiblichen Mitarbeitern einen Anteil von 65% dar.
In der gesamten Belegschaft spiegelt sich das Verhältnis in ähnlicher Weise wieder, hier liegt der männliche Anteil bei 41% und der der weiblichen Mitarbeiter bei 59%. Die Tendenz der Verteilung spiegelt sich recht deutlich wieder, so dass in diesem Fall die Werte als repräsentativ betrachtet werden können.

Abbildung: Geschlecht



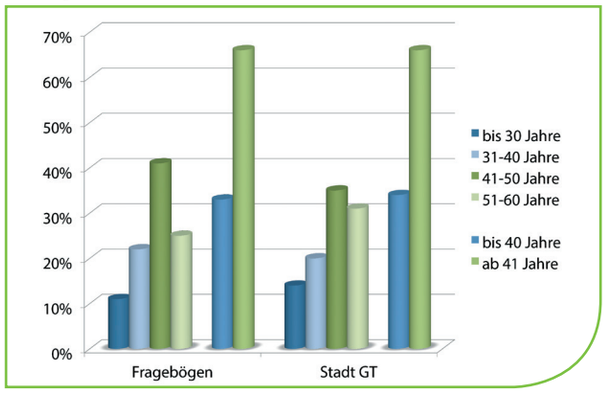
Familienstand
Wir erhielten auf 275 Fragebögen zum Familienstand Eintragungen, von denen 64% angaben, verheiratet zu sein. Die anderen 36% gaben an alleinstehend zu sein oder in einer Beziehung zu leben. Eine weitere Unterteilung haben wir nicht vorgenommen.
Eine Auswertung der Personalkennzahlen vom 08.05.2012 lässt erkennen, dass 66% der Mitarbeiter verheiratet sind. Die weiteren 34% gaben an, in einer registrierten Partnerschaft zu leben, ledig, getrennt lebend, geschieden, oder verwitwet zu sein.
Beim Familienstand haben wir eine Abweichung von 2%, auch bei dieser Betrachtung konnten wir von einem repräsentativen Ergebnis ausgehen.

Abbildung: Familienstand



Altersstruktur
Um auch der Altersstruktur der Mitarbeiterschaft Rechnung zu tragen, haben wir 4 Altersstufen betrachtet und miteinander verglichen. Die letzte Altersstufe endete mit dem 60. Lebensjahr, da sich ältere Mitarbeiter nicht an der Befragung beteiligt haben.
Die 1. Altersstufe beginnt mir dem 19. und endete mit dem 30. Lebensjahr. Wir erhielten hier 32 Rückantworten, welches einem Anteil von 11% entsprach. Die Gruppe ist mit 14% der Mitarbeiterschaft recht gering.

Abbildung: Altersstruktur

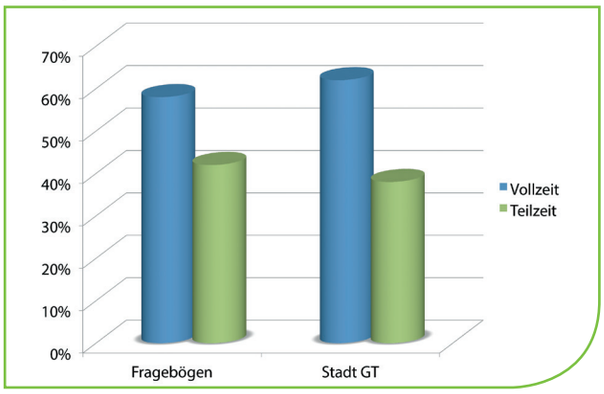


In der 2. Altersstufe (31-40) haben wir doppelt so viele Rückantworten erhalten, so dass wir hier mit 22% knapp über den 20% der Personalkennzahlen lagen.
Der größte Unterschied zeigte sich in der 3. Altersstufe (41-50). Hier haben wir mit einer Beteiligung von 41% die meisten Rückmeldungen erhalten. Insgesamt machte diese Altersgruppe am 02.05.2012 einen Anteil von 35% aus.
Obwohl die Altersgruppe der 51-60 jährigen mit einem Anteil von 31% nahezu so groß ist, wie die 3. Gruppe, beteiligte sich in der 4. Altersstufe lediglich ein Anteil von 25% der Befragten.

Wie wir später bei der Betrachtung der einzelnen Antworten (Punkt 3.4.3) feststellen durften, war diese enge Betrachtungsweise gar nicht notwendig, da die Antworten in nahezu allen Bereichen ähnlich ausfielen.
Betrachtet man vor diesem Hintergrund lediglich zwei Altersstufen (bis 40 Jahre und ab 41 Jahre), so erhalten wir repräsentative Werte von 33% zu 34% oder identische Werte von 66% in der Altersstufe ab 41 Lebensjahren.

Arbeitszeit
Den Angaben der Fragebögen hinsichtlich der Arbeitszeit zufolge, arbeiten 159 (58%) Mitarbeiter in Vollzeit und 115 (42%) in Teilzeit.
Diese Angaben decken sich mit den Personalkennzahlen der Stadt Gütersloh vom 02.05.2012 mit Werten von 62% und 38%.

Abbildung: Arbeitszeit



Kinder
Wie wichtig das Thema „Familienfreundliche Kommunalverwaltung" ist, zeigt sich an der Zahl der Mitarbeiter die Kinder haben. So haben über 70% der Befragten im Fragebogen angegeben, mindestens 1 Kind groß zu ziehen oder es bereits groß gezogen zu haben.
Insgesamt wurde die Zahl mit 397 Kindern benannt, wovon noch 292 im Haushalt der Mitarbeiter leben. Ob diese Zahlen repräsentativ zur gesamten Mitarbeiterschaft waren, konnten wir nicht ermitteln, da die Stadt Gütersloh die Anzahl der Kinder nicht erhebt.

Zu betreuende oder zu pflegende Angehörige
Hier haben nur sehr wenige Mitarbeiter Eintragungen gemacht (unter 10%).
Wie bereits bei der Bestandsaufnahme erwähnt, scheint das Thema Pflege für die Mitarbeiter ein sehr persönlicher Bereich zu sein, der nicht auf der Arbeitsstelle diskutiert wird. Diese Zurückhaltung führte bedauerlicherweise dazu, dass wir das Thema inhaltlich nicht entwickeln konnten. Ähnlich wie bei den Kindern, erhebt die Stadt Gütersloh auch keine Zahlen zu pflegebedürftigen Angehörigen. Es konnte daher von uns nicht ermittelt werden, wie viele Mitarbeiter bereits betroffen sind.

Ergebnis:
Wir konnten mit den ermittelten Zahlen in 4 großen Bereichen (Geschlecht, Familienstand, Alter und Arbeitszeitmodelle) große Überschneidungen herstellen, die unser Ergebnis in weiten Teilen auf die Gesamtbelegschaft übertragen lassen.

3.4.3 Auswertung

3.4.3.1 Für wie wichtig halten Sie persönlich die Aussage „Mein Arbeitsleben/Arbeitsplatz ist familienfreundlich, wenn ...“

Bei der ersten Frage des Fragebogens zum Thema „Familienfreundliche Kommunalverwaltung 2020“ geht es darum, für wie wichtig die Befragten verschiedene Aspekte der Familienfreundlichkeit in Bezug auf ihr Arbeitsleben bzw. ihren Arbeitsplatz halten.
Insgesamt gibt es 13 Teilfragen zu unterschiedlichen Bedingungen am Arbeitsplatz mit der Einleitung „Meine Arbeitsleben/Arbeitsplatz ist familienfreundlich, wenn…“. Jede Teilfrage war jeweils auf einer Skala von 1 bis 4 zu bewerten. Der Wert 1 bedeutet hierbei „überhaupt nicht familienfreundlich“, der Wert 4 steht im Gegenteil dazu für „sehr familienfreundlich“. Auf den Inhalt der 13 Teilfragen wird im weiteren Verlauf dieser Auswertung weiter eingegangen. Zusätzlich gibt es eine fünfte Spalte mit der Bezeichnung „aber trifft auf mich nicht zu“. Diese Spalte wurde hinzugenommen, da es verschiedene Beschäftigtengruppen in den unterschiedlichsten Arbeitsbereichen gibt, auf die nicht alle aufgezeigten Aspekte zutreffen. Somit haben die Befragten die Möglichkeit die Teilfragen zu bewerten, auch wenn sie nicht primär von der Idee betroffen sind.
Um diese Frage auswerten zu können und eine Übersicht über alle Ergebnisse zu erhalten, wurden die Daten aus den Fragebögen in eine Exceltabelle eingegeben.
Bei allen Aspekten dieser Frage, bis auf wenige Ausnahmen, ist eine grundsätzliche Tendenz zu einer Bewertungszahl (1 bis 4) zu erkennen unabhängig von Geschlecht, Alter und Familienstand der Antwortgeber.
Auch bei dem Versuch durch eine Differenzierung nach Alter in Verbindung mit Kindern bzw. Alter in Verbindung mit dem Beziehungsstatus abweichende Werte von der allgemeinen Tendenz zu erhalten, konnten keine veränderten Werte herausgefiltert werden.
Aus diesem Grund wird im weiteren Verlauf dieser Auswertung bei jeder Frage jeweils die allgemeine Tendenz aufgezeigt und begründet und nur auf Auffälligkeiten genauer eingegangen.
Die erste Aussage (1.1) lautet: „Mein Arbeitsleben/Arbeitsplatz ist familienfreundlich, wenn ich einen Teil meiner Arbeit nach Hause verlagern kann.“ Hierbei ist zunächst auffällig, dass dieser Aspekt zwar im Vergleich von einem überwiegenden Teil der Befragten (44%; siehe Abbildung) als sehr familienfreundlich eingestuft wurde, 67% der Befragten jedoch „trifft auf mich nicht zu“ angekreuzt haben. Dieses Ergebnis kann dadurch begründet werden, dass die Arbeit in vielen Arbeitsbereichen der Verwaltung häufig nicht von zu Hause aus erledigt werden kann. Als Beispiel gilt hier u. a. die Feuerwehr, das Bürgerbüro oder auch das Ordnungsamt. Oftmals werden Unterlagen benötigt, die sich im Büro befinden und nicht mit nach Hause genommen werden können, da diese auch von anderen Mitarbeitern bearbeitet werden.

		1	2	3	4	trifft auf mich nicht zu
Frage 1.1	Gesamtauswertung	5%	5%	23%	44%	67%
Frage 1.2	Gesamtauswertung	10%	11%	24%	24%	75%
Frage 1.3	Gesamtauswertung	2%	3%	19%	73%	24%

Eine ähnliche Tendenz ist auch bei der zweiten Aussage (1.2) zu erkennen. Hier heißt es: „Mein Arbeitsleben/Arbeitsplatz ist familienfreundlich, wenn ich meinen Arbeitsplatz komplett nach Hause verlagern kann.“ Es ist zwar keine eindeutige Bewertung durch die Befragten zu erkennen (siehe Abbildung), allerdings haben hier immerhin 75% der Befragten angegeben, dass sie hiervon nicht betroffen sind. Dies kann mit ähnlichen Argumenten wie bei der ersten Frage begründet werden. Zudem stellt sich hier die Frage, ob es tatsächlich so familienfreundlich ist, wenn der Arbeitsplatz nach Hause verlagert werden kann. Hier könnte das Risiko bestehen, dass eine Trennung zwischen Familien- und Berufsleben kaum möglich ist, da die Arbeit immer präsent ist und nicht nur zu festen Arbeitszeiten erledigt werden kann. Dies könnte zur Folge haben, dass einerseits die Familie, andererseits aber auch die Arbeitsqualität und -quantität unter der nicht vorhandenen Trennung leidet. Es kommt hierbei sowohl auf die familiäre Situation und die Persönlichkeit als auch auf die zu erledigende Arbeit des Mitarbeiters an. Sind es hauptsächlich Aufgaben, die eine hohe Konzentration erfordern, fällt deren Bearbeitung schwer, wenn beispielsweise zu be-

treuende Kinder im Haushalt leben und die Aufmerksamkeit des dort arbeitenden Elternteils in Anspruch nehmen. Besitzt ein Mitarbeiter jedoch die persönliche Fähigkeit, mit der es ihm gelingt, Berufs- und Familienleben strikt voneinander zu trennen und seine Konzentration entweder auf die Familie oder auf die berufliche Tätigkeit zu richten, ist die Verlagerung des Arbeitsplatzes nach Hause eine Möglichkeit, die Familienfreundlichkeit gegenüber Mitarbeitern zu steigern.
Die dritte Aussage (1.3) bezieht sich darauf, dass die familiäre Situation bei der Urlaubsplanung berücksichtigt wird. Hier ist eine klare Tendenz bei der Bewertung als „sehr familienfreundlich" (Wert 4) mit einem Prozentwert in Höhe von 73% zu erkennen. In der Spalte „trifft auf mich nicht zu" haben hingegen nur 24% der Befragten ein Kreuz gesetzt. Dieses Ergebnis kann dadurch begründet werden, dass die Berücksichtigung der privaten Situation bei der Urlaubsplanung bei allen Menschen mit Kindern von großer Bedeutung ist. Anhand der Daten aus dem Kopfbogen lässt sich feststellen, dass lediglich Personen ohne familiäre Bindungen weniger Wert auf diese Berücksichtigung bei der Planung des Urlaubes legen.
Aussage 1.4 zielt darauf ab, dass der Arbeitsplatz/das Arbeitsleben der Beschäftigten familienfreundlich ist, wenn die Altersteilzeit ausgebaut wird. Auch hier bewertet der größte Teil der Befragten (48%, siehe Tabelle) diese Aussage mit dem Wert 4. 40% der Befragten geben an, dass sie vom Ausbau der Altersteilzeit nicht betroffen sind. Hierbei ist bei der Unterscheidung nach dem Alter der Befragten ein Gefälle zu erkennen. 65% der 19- bis 29-Jährigen haben ein Kreuz in der 5. Spalte gesetzt, bei den 50- bis 60-Jährigen waren es lediglich 23%. Aufgrund dieser Daten kann folgende Hypothese aufgestellt werden: Je älter die befragten Mitarbeiter sind, desto eher scheint sie der Ausbau der Altersteilzeit zu betreffen und/oder zu interessieren.

		1	2	3	4	trifft auf mich nicht zu
Frage 1.4	Gesamtauswertung	6%	6%	26%	48%	40%
	19-29-jährige	9%	9%	22%	30%	65%
	50-60-jährige	2%	3%	24%	60%	23%

Das Ergebnis bezüglich der Bewertung des Ausbaus der Altersteilzeit entspricht genau dem entgegengesetzten Resultat, welches zuvor von der Projektgruppe erwartet wurde. Den Erwartungen entsprechend hätten hauptsächlich jüngere Mitarbeiter eine größere Betroffenheit bei dem Ausbau der Altersteilzeit angeben müssen, da sich die Beschäftigten der älteren Altersgruppen möglicherweise bereits im Ruhestand befinden, wenn der Ausbau tatsächlich vollzogen werden kann.
Dennoch kann das nicht den Erwartungen entsprechende Ergebnis begründet werden. Die Betroffenheit der älteren Mitarbeiter ist höher als die der Jüngeren, da den Beschäftigten im fortgeschrittenen Alter der Ruhestand relativ kurz bevorsteht und die Möglichkeit der Altersteilzeit gerade jetzt in Anspruch genommen werden könnte. Die jüngeren Mitarbeiter beschäftigten sich möglicherweise noch nicht konkret mit ihrem Arbeitsleben in späteren Jahren und sehen das Modell der Altersteilzeit noch nicht als Chance in ihrem weiteren Arbeitsleben.
Bei der fünften Aussage geht es um den Ausbau und die Förderung von Teilzeitmöglichkeiten. Diesen Aspekt hat mehr als die Hälfte der befragten Mitarbeiter (60%) mit „sehr familienfreundlich" bewertet. Auffällig ist hierbei, dass der Anteil der Frauen, der die Aussage mit dem Wert 4 bewertet hat (72%), um 32% höher ist, als die Gruppe der männlichen Mitarbeiter, die diese Bewertung abgegeben hat (40%). Dies liegt möglicherweise darin begründet, dass die weiblichen Beschäftigten die Möglichkeit der Teilzeit eher in Anspruch nehmen, um die eigenen Kinder bzw. zu pflegende Angehörige zu betreuen, als Männer. Der geringere Kontakt der männlichen Mitarbeiter mit dem Modell der Teilzeit kann letztendlich zu dem Ergebnis führen, dass sie an dem Ausbau und der Förderung der Teilzeit weniger interessiert sind als die weiblichen Mitarbeiter.

		1	2	3	4	trifft auf mich nicht zu
Frage 1.5	Gesamtauswertung	2%	3%	24%	60%	33%
	Frauen	1%	3%	16%	72%	29%
	Männer	5%	5%	38%	40%	39%

Die folgenden zwei Aussagen (1.6, 1.7) beziehen sich auf den Einfluss von Karriere und Familienplanung aufeinander. Aussage 1.6 lautet: „Mein Arbeitsleben/Arbeitsplatz ist familienfreundlich, wenn meine Familienplanung keinen negativen Einfluss auf meine Karrierechancen hat." Aussage 1.7 bezieht sich auf den entgegengesetzten Einfluss: „Mein Arbeitsleben/Arbeitsplatz ist familienfreundlich, wenn meine Karriere keinen negativen Einfluss auf meine Familienplanung hat." Bei beiden Aspekten zeichnet sich ein ähnliches Bild ab.

		1	2	3	4	trifft auf mich nicht zu
Frage 1.6	Gesamtauswertung	3%	4%	15%	67%	40%
	alleinstehend	6%	4%	18%	57%	59%
	50-60-jährige	2%	5%	10%	60%	60%
Frage 1.7	Gesamtauswertung	4%	4%	21%	55%	43%
	50-60-jährige	0%	5%	13%	55%	59%
	alleinstehende Frauen	9%	3%	19%	41%	94%
	alleinstehende Männer	5%	7%	26%	48%	32%

Die allgemeine Tendenz unter Punkt 1.6 liegt bei dem Wert 4 mit 67%. Auffällig ist hier, dass die 50- bis 60-Jährigen und die Alleinstehenden häufiger ein Kreuz in der fünften Spalte gesetzt haben als andere Beschäftigtengruppen. Bei den 50- bis 60-Jährigen beträgt der Anteil der Nicht-Betroffenen 60% der Befragten, bei den Alleinstehenden 59%. Der Durchschnittswert in der Spalte„trifft auf mich nicht zu“ liegt bei dieser Aussage jedoch nur bei 40%. Die Begründung für dieses Ergebnis liegt offensichtlich darin, dass bei diesen Beschäftigtengruppen die Familienplanung entweder bereits abgeschlossen ist bzw. noch nicht begonnen hat. Dennoch bewerten es die hier aufgezeigten Mitarbeiter als sehr familienfreundlich, wenn die Familienplanung keinen negativen Einfluss auf die Karrierechancen hat.
Auch bei Aussage 1.7 pendelt sich die allgemeine Bewertung mit 55% bei dem Wert 4 ein. Genauso wie bei der vorherigen Aussage (1.6) liegt auch hier ein erhöhter Wert der Nicht-Betroffenen bei den 50- bis 60-Jährigen vor. Dies kann ebenso wie das Ergebnis unter 1.6 begründet werden. Allerdings wird hier deutlich, dass sich die Alleinstehenden von diesem Aspekt weniger betroffen fühlen als andere Beschäftigte. Dies kristallisiert sich bei der Unterscheidung nach Familienstand und Geschlecht besonders heraus. Der allgemeine Anteil in der 5. Spalte liegt nur bei 43%, von dem die alleinstehenden Männer mit einem Prozentanteil von 53% im Verhältnis nur wenig abweichen. Die alleinstehenden Frauen haben jedoch zu 94% angegeben, dass sie nicht davon betroffen sind, dass Karriere und Familie keinen negativen Einfluss aufeinander haben. Eine Begründung für dieses Ergebnis ist nicht besonders einfach zu erkennen. Möglicherweise haben die alleinstehenden Frauen, die überwiegend karriereorientiert sind, bereits damit abgeschlossen eine eigene Familie zu gründen, wohingegen alleinstehende Männer eventuell doch noch eine Möglichkeit sehen, eine Partnerin zu finden, mit der sie eine Familie gründen können. Auch wenn bei den alleinstehenden Männern noch Familie kommen sollte, müssten sie nicht zwingend im Arbeitsleben negativ beeinflusst werden, da in den meisten Fällen die Frauen in Elternzeit gehen.
Aussage 1.8 bezieht sich darauf, dass ein Arbeitsleben/Arbeitsplatz familienfreundlich ist, wenn auch dann die Möglichkeit besteht, an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, wenn man für eine längere Zeit nicht am Arbeitsplatz ist (z. B. Elternzeit). Auch bei diesem Aspekt liegt der allgemeine Schwerpunkt mit 46% bei der Bewertung als „sehr familienfreundlich“.
Die Auffälligkeit bei der Bewertung dieses Aspektes liegt darin, dass sich hauptsächlich die männlichen Alleinstehenden am wenigsten betroffen fühlen, da 74% der ungebundenen Männer „trifft auf mich nicht zu“ angekreuzt haben. Dies könnte daran liegen, dass Männer in der Regel bei der Kinder- bzw. Angehörigenbetreuung generell weniger eingebunden sind. Wenn keine Familie vorhanden ist, ist diese Bindung dementsprechend noch geringer.

		1	2	3	4	trifft auf mich nicht zu
Frage 1.8	Gesamtauswertung	5%	9%	27%	46%	48%
	alleinstehende Männer	6%	16%	29%	35%	47%

Um den Ausbau betrieblicher Betreuungsmöglichkeit und dessen Familienfreundlichkeit geht es in der nächsten Aussage (1.9). Hier ist die Neigung ähnlich wie bei dem vorherigen Aspekt. 51% der Befragten beurteilen den Ausbau als sehr familienfreundlich. Allerdings geben immerhin 43% der Befragten an, dass sie hiervon nicht betroffen sind. Das kann daran liegen, dass andere Versorgungsmöglichkeiten in Anspruch genommen werden, wie z. B. Betreuungseinrichtungen im eigenen Wohnort oder auch Tagesmütter, Großeltern und andere Angehörige.
Auch wenn die Balance zwischen Beruf und Familie bzw. Privatleben, unterstützt durch den Arbeitgeber, gelingt, stellt dies einen Aspekt der Familienfreundlichkeit dar (1.10).

		1	2	3	4	trifft auf mich nicht zu
Frage 1.9	Gesamtauswertung	4%	8%	24%	51%	43%
Frage 1.10	Gesamtauswertung	1%	3%	29%	56%	28%
	alleinstehend	4%	2%	33%	47%	45%
	in Beziehung lebend	0%	4%	29%	56%	33%
	verheiratet	1%	2%	28%	60%	22%

Wie auch bei den vorherigen Aspekten haben hier 56% der Befragten mit „sehr familienfreundlich“ beurteilt. Insgesamt haben hier weniger Befragte ein Kreuz in der 5. Spalte gesetzt, bedingt dadurch, dass jeder private Termine hat und nicht immer kurzfristig im Beruf einspringen möchte. Allerdings ist auch hier zu erkennen, dass die Alleinstehenden aufgrund ihrer geringeren familiären Bindungen eher ein Kreuz bei „trifft auf mich nicht zu“ setzen als Verheiratete oder die in einer Beziehung Lebenden.
Aussage 1.11 zielt darauf ab, dass das Arbeitsleben/ der Arbeitsplatz familienfreundlich ist, wenn die private Lebenssituation auf Verständnis bei Kollegen/-innen und Vorgesetzten trifft. Dies bedeutet unter anderem, dass Kollegen/-innen für einen einspringen, wenn man kurzfristig ausfällt. Ebenso wie bei allen anderen Aussagen, bewerten auch hier 59% der Befragten mit „sehr familienfreundlich“. Bedeutend niedrig ist hier jedoch der Anteil derer, die sich nicht betroffen fühlen. Der Prozentanteil beträgt hier nur 20% der Befragten. Erklären lässt sich dieses Ergebnis dadurch, dass jeder Mensch ein Privatleben hat, unabhängig davon, ob er einen Partner und Kinder hat oder aber alleinstehend ist. Jeder erhofft sich das Verständnis seiner Kollegen für seine individuelle Lebenssituation. Dabei scheint das Verständnis der Kollegen bei den Frauen einen höheren Stellenwert einzunehmen (67% bei „4“) als bei den männlichen Beschäftigten (44% bei „4“).

		1	2	3	4	trifft auf mich nicht zu
Frage 1.11	Gesamtauswertung	3%	5%	27%	59%	20%
	Frauen	3%	2%	23%	67%	20%
	Männer	4%	11%	32%	44%	21%
Frage 1.12	Gesamtauswertung	4%	11%	28%	44%	41%
	Frauen	3%	7%	24%	54%	40%
	Männer	6%	17%	35%	26%	44%
	alleinstehende Frauen	6%	13%	13%	66%	34%
	alleinstehende Männer	11%	6%	42%	26%	79%

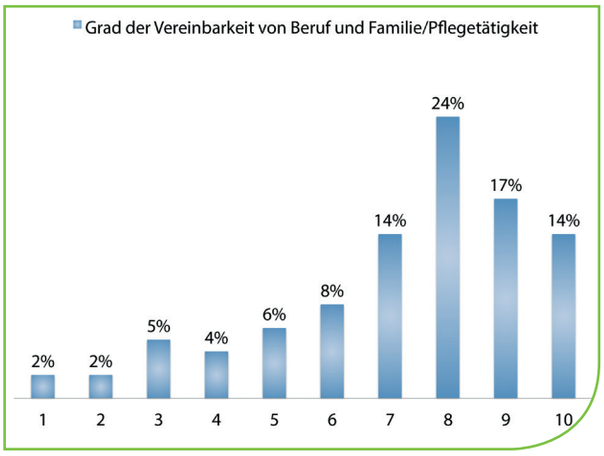
Ebenso sollten die Befragten beurteilen, wie familienfreundlich sie es finden, wenn man trotz längerer Abwesenheit am Arbeitsplatz (z. B. Eltern- oder Pflegezeit) auf dem Laufenden gehalten wird. Entsprechend den Erwartungen bildet sich die gewöhnliche Tendenz ab (44% bei „4“; 41% bei „x“). Auch hier scheint es den Frauen, insbesondere den alleinstehenden (66% bei „4“) wichtiger zu sein, während einer längeren Abwesenheit auf dem Laufenden gehalten zu werden, als den Männern. Dies ergibt sich sowohl aus dem Vergleich der Kreuzanzahl bei weiblichen und männlichen Beschäftigten insgesamt in der Spalte „sehr familienfreundlich“ (Frauen: 54%; Männer: 26%) als auch aus der Gegenüberstellung der Werte in der 5. Spalte („trifft auf mich nicht zu“) bei den Alleinstehenden (Frauen: 34%; Männer: 79%).
Bei der letzten Aussage (1.13), „Mein Arbeitsleben/ Arbeitsplatz ist familienfreundlich, wenn ich meine Arbeitszeit über Wochen, Monate oder Jahre flexibel verteilen kann“, hat die Hälfte der befragten Mitarbeiter angegeben, dass sie es für sehr familienfreundlich hält, die Arbeitszeit so flexibel über einen größeren Zeitraum zu gestalten. Dem gegenüber stehen nur 3% der Befragten, die diese Möglichkeit der flexiblen Arbeitszeitverteilung für überhaupt nicht familienfreundlich halten.

		1	2	3	4	trifft auf mich nicht zu
Frage 1.13	Gesamtauswertung	3%	8%	27%	50%	36%

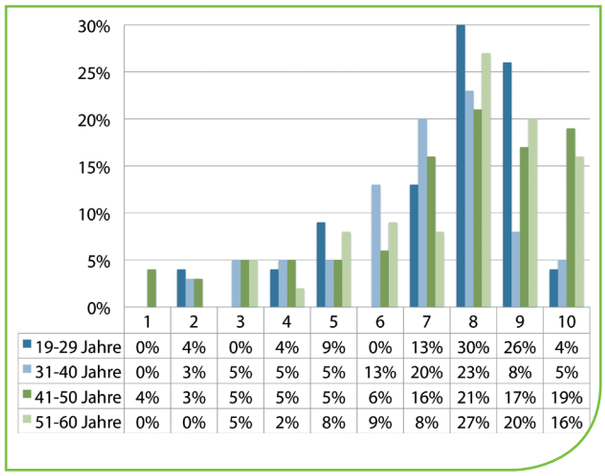
Die Begründung für diese Neigung kann darin bestehen, dass jeder bestimmte Phasen hat, in denen es ihm schwer fällt, Beruf und Familie bzw. Privatleben gut miteinander zu vereinbaren. Daher scheint die Möglichkeit, die Arbeitszeit über einen weiteren Zeitraum zu verteilen, einen Ausgleich zu schaffen, um auch in schwierigen Lebensphasen sowohl den Ansprüchen aus dem Beruf als auch denen der Familie insgesamt gerecht zu werden.
Insgesamt ist zu erkennen, dass alle aufgezeigten Aspekte unter Frage 1 von den befragten Mitarbeitern der Stadt Gütersloh überwiegend als sehr familienfreundlich eingestuft werden. Sowohl bei der Differenzierung nach verschiedenen Altersgruppen und Lebenssituationen als auch bei der Unterscheidung nach dem Geschlecht sind größtenteils einheitliche Tendenzen bei den Bewertungen erkennbar. Lediglich bei vereinzelten Fragen treten Auffälligkeiten aufgrund verschiedener Lebenssituationen auf, die bei den Mitarbeitern der Stadtverwaltung Gütersloh aufeinandertreffen. Dieses überwiegend einheitliche Ergebnis führt dazu, dass bei der Erarbeitung konkreter Handlungsempfehlungen für das Jahr 2020 die Möglichkeit besteht, drei Aspekte zu erarbeiten, die letztendlich für alle Beschäftigtengruppen einen Vorteil erbringen.

3.4.3.2 Inwiefern gelingt es Ihnen persönlich, Beruf und Familie/Pflegetätigkeit zeitlich miteinander zu vereinbaren?

Frage 2 des Fragebogens beinhaltet den Aspekt, inwiefern es den Befragten persönlich gelingt, Beruf und Familie/Pflegetätigkeit (= Privatleben) zeitlich miteinander zu vereinbaren. Hierzu sollte der Grad der Vereinbarkeit auf einer Skala von eins (überhaupt nicht vereinbar) bis zehn (sehr gut vereinbar) angegeben werden. Zusätzlich hatten die Befragten die Möglichkeit, ihre Angabe noch weiter zu erläutern, von der einige Personen Gebrauch gemacht haben.
Bei der Gesamtauswertung dieser Frage ohne weitere Differenzierung der 272 gegebenen Antworten, hat sich folgendes Ergebnis abgebildet:



Hier ist zu erkennen, dass insgesamt 24% der Befragten ihren Grad der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit dem Wert 8 beurteilt haben. 17% der befragten Mitarbeiter haben ihren persönlichen Vereinbarkeitsgrad mit neun bewertet, mit jeweils 14% schließen sich die Bewertungen zehn und sieben an. Die Werte eins bis sechs liegen alle unter 10%. Die Balken zu den Vereinbarkeitswerten 1 und 2 sind trotz gleicher Prozentanteile (jeweils 2%) unterschiedlich groß, da die tatsächlichen Zahlen leicht voneinander abweichen (siehe Tabelle).
Insgesamt ist zu erkennen, dass sich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Pflegetätigkeit im oberen Bereich der Bewertungsskala befindet.
Auch bei der Differenzierung nach dem Geschlecht oder dem Familienstand (alleinstehend, in einer Beziehung lebend, verheiratet) konnten keine signifikanten Veränderungen herausgefiltert werden. Lediglich bei einer feineren Betrachtung der verschiedenen Altersstufen ist ein leichter Unterschied zwischen den Gruppen zu erkennen.
Die Schwankung besteht darin, dass bei den 30- bis 39-Jährigen ein Schwerpunkt bei der Beurteilung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflegetätigkeit bei den Werten sechs bis acht liegt (siehe Tabelle). Sowohl bei der Altersgruppe der 19- bis 29-Jährigen als auch bei den 40- bis 49-Jährigen liegt die Tendenz bei der Bewertung bei sieben bis neun bzw. zehn (bei den 40- bis 49-Jährigen). Die 50- bis 60-Jährigen hingegen liegen bei der Bewertung ihrer Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Pflegetätigkeit hauptsächlich in dem Wertungsbereich acht bis zehn. Insgesamt zeigt sich hier, dass die 30- bis 39-Jährigen eine schlechtere Bewertung ihrer Vereinbarkeit angeben als die anderen Altersgruppen.
Diese Entwicklung kann dadurch begründet werden, dass die Beschäftigten der Altersstufe 30 bis 39 häufig in der Familiengründungsphase sind, in der sie den Spagat zwischen Beruf und Betreuung der noch kleinen Kinder bewältigen müssen. Die 19- bis 29-Jährigen haben teilweise auch schon eine eigene Familie, allerdings überwiegt hier der Anteil derer, die noch keine eigenen Kinder haben. Auch die älteren befragten Mitarbeiter haben ihre Vereinbarkeit von Beruf und Familie in dem oberen Drittel der Bewertungsskala eingestuft, allerdings kann dieses Ergebnis eher dadurch begründet werden, dass die 50- bis 60-jährigen Beschäftigten zwar eigene Kinder haben, diese aber bereits so alt sind, dass sie nicht mehr betreut werden müssen. Daher



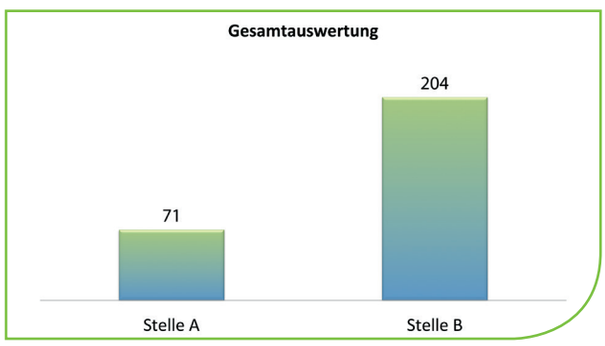
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19-29 Jahre	0%	4%	0%	4%	9%	0%	13%	30%	26%	4%
31-40 Jahre	0%	3%	5%	5%	5%	13%	20%	23%	8%	5%
41-50 Jahre	4%	3%	5%	5%	5%	6%	16%	21%	17%	19%
51-60 Jahre	0%	0%	5%	2%	8%	9%	8%	27%	20%	16%

gelingt es hier einfacher, sowohl der beruflichen Tätigkeit als auch den Ansprüchen des Familienlebens gerecht zu werden.
Es besteht zudem in allen Altersstufen die Möglichkeit, dass die Vereinbarkeit aufgrund eines Pflegefalles in der Familie schwer fällt.
Wie bereits oben erwähnt, hatten die Befragten die Gelegenheit, ihre Angabe noch genauer zu erläutern. Hiervon haben 63 Personen Gebrauch gemacht. Es gab einerseits Argumente oder auch Hinweise, die für eine gute Vereinbarkeit sprechen, andererseits aber auch Argumente/Hinweise, die für eine schwierige bis sehr schlechte Vereinbarkeit plädieren. Diese unterschiedlichen Standpunkte sollen nun im weiteren Verlauf näher erläutert werden.
Am häufigsten wurde als Begründung der schlechten bzw. schwierigen Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflegetätigkeit die lange Arbeitszeit angegeben. Laut der Angaben der Befragten sei es bei einer 41-Stunden-Woche, bei kurzfristig anfallenden Terminen, bei kurzzeitigen Belastungsspitzen oder auch bei Abend- oder Wochenendterminen schwierig, das Familienleben mit dem Berufsleben aufeinander abzustimmen. Dies wird zusätzlich dadurch erschwert, dass der Partner beispielsweise ebenfalls berufstätig ist und nicht spontan bei der Kinderbetreuung einspringen kann. Zudem wurde angeführt, dass es ein schwieriger Spagat sei, wenn der Partner oder auch das zu betreuende Kind krank wird. Hier fehle die Flexibilität seitens des Arbeitgebers bzw. des Vorgesetzten, um in kurzfristigen familiären „Krisensituationen" spontan reagieren zu können. Andere Personen gaben als nähere Erläuterung an, dass die Arbeitsbelastung generell zu hoch sei, wodurch häufig Überstunden zu leisten wären. Die hohe Arbeitsbelastung entstehe einerseits durch die eigene Arbeit, die zu erledigen ist, aber auch dadurch, dass Kollegen vertreten werden müssen, deren Aufgaben zusätzlich zu bearbeiten sind.
Nicht nur die lange Arbeitszeit wurde bei der Bewertung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflegetätigkeit als Hindernis genannt, sondern auch die Schwierigkeiten in Bezug auf die Kinderbetreuung in Kindertagesstätten. Bei einigen Befragten war es beispielsweise nicht möglich, einen Betreuungsplatz in einer Kindertagesstätte zu erhalten, obwohl beide Elternteile bei der Stadt Gütersloh beschäftigt sind. Hier wurde ein Betriebskindergarten als mögliche Lösung dieses Problems genannt (zu den Handlungsempfehlungen siehe Punkt 6). Nicht nur der Mangel an Betreuungsplätzen stellt eine Schwierigkeit dar, sondern auch zu hohe Betreuungskosten oder teure Ferienangebote. Hierdurch fällt es den berufstätigen Eltern mit schulpflichtigen Kindern gerade in Ferienzeiten schwer, eine gute Betreuung für ihren Nachwuchs zu finden.
Als weiteres Hindernis der guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflegetätigkeit wurde angegeben, dass die Betreuungszeiten in städtischen Betreuungseinrichtungen zu unflexibel seien. Die Fürsorge schulpflichtiger Kinder kollidiert zudem mit der Arbeitszeit der Eltern am Nachmittag. Es wurde bei den Erläuterungen seitens der Befragten die Frage gestellt, wie man als Elternteil die Kinder bei den Hausaufgaben betreuen soll, wenn man bis in den späten Nachmittag seiner beruflichen Tätigkeit nachzugehen hat.
Diese Frage und die anderen oben genannten Aspekte geben bereits Anregungen für die im weiteren Verlauf dieser Projektarbeit zu formulierenden Handlungsempfehlungen.
Neben Problemen wegen der langen Arbeitszeit und unflexiblen bzw. zu teuren Betreuungsangeboten für Kinder gab es vereinzelt die Äußerung, dass man sich zur Zeit in Elternzeit befindet, aber gerne wieder arbeiten gehen würde. Dies sei jedoch nicht möglich, da kein Betreuungsplatz für das Kind zur Verfügung stehen würde. Zudem würden zu geringe Informationen z. B. über die Rückkehr in den Berufsalltag während der Elternzeit bereitgestellt.
Andererseits wurde aber auch angegeben, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflegetätigkeit durchaus unproblematisch sei, die Karriere oder auch Fortbildungsmöglichkeiten seien jedoch durch eine Familie relativ eingeschränkt. Hierbei ist zu berücksichtigen, wie die Betreuung der Kinder organisiert ist. Möglich ist, dass beide Eltern berufstätig und die Kinder tagsüber in einer Betreuungseinrichtung sind oder es ist nur ein Elternteil berufstätig und der andere Teil kümmert sich um die Kinder. Ist die Fürsorge der Kinder durch Einrichtungen oder Angehörige abgesichert, steht der Teilnahme an Fortbildungen in der Regel nichts im Wege. Sind die Eltern bei der Versorgung ihrer Kinder allerdings auf sich allein gestellt, kann die Möglichkeit, Fortbildungsmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen, nur unter erschwerten Bedingungen genutzt werden, da für die Zeit, während der die Fortbildung stattfindet,

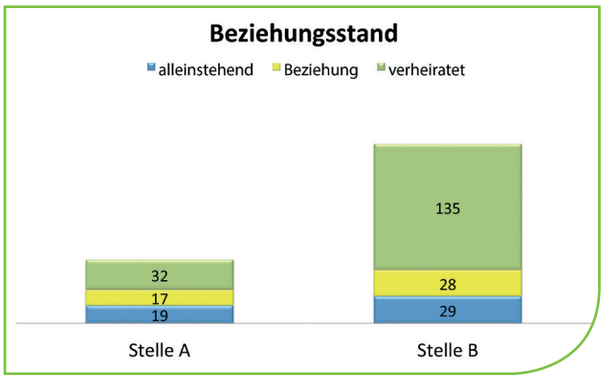
eine Ausweichmöglichkeit für die Kinderbetreuung gefunden werden muss.
Die Befragten, die die Gelegenheit genutzt haben, ihre Angabe zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf näher zu erläutern, haben jedoch nicht nur kritisiert, woran es fehlt, um Familie und Beruf gut miteinander zu vereinbaren. Ein großer Teil, der seine Angabe begründet hat und sein Privatleben mit seiner beruflichen Tätigkeit gut aufeinander abstimmen kann, hat positive Argumente als Begründung seiner Zufriedenheit mit angeführt. Auch wenn dies teilweise dem widerspricht, was bereits vorher als negativ dargestellt wurde, lässt sich die Abweichung dadurch begründen, dass jeder Mitarbeiter in einer anderen familiären Situation lebt, an einem anderen Arbeitsplatz sitzt und die Probleme subjektiv anders wahrnimmt. Zudem schätzt jeder seine eigene Situation subjektiv ein, sodass hier unterschiedlichste Meinungen aufeinander treffen, obwohl die Grundvoraussetzungen der Befragten möglicherweise gar nicht so stark voneinander abweichen.
Als Hauptargument für eine gute Vereinbarkeit von Familie und beruflicher Tätigkeit wurde die Möglichkeit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung angegeben. Hierdurch wird es vielen Beschäftigten ermöglicht, auf familiäre Komplikationen möglichst spontan zu reagieren. Dennoch wurde teilweise der Ausbau des Modells der flexiblen Arbeitszeit angeregt. In diesem Zusammenhang kam der Wunsch danach auf, dass die Flexibilität dahingehend ausgeweitet wird, dass man mehr als zwei Freistellungstage pro Quartal beantragen kann, um sich besser um zu pflegende Angehörige kümmern zu können.
Als weiteres positives Argument wurden die mittlerweile guten Betreuungsmöglichkeiten durch Kindertagesstätten genannt. Es gäbe lediglich Probleme im Krankheitsfall des Kindes. Aber auch hier gaben wiederum einige der Befragten an, dass sie Angehörige haben, die bei solchen Engpässen kurzfristig einspringen können oder dass sie sich generell die Betreuung der Kinder mit ihrem Partner teilen. Schwierig würde es teilweise nur mit der Urlaubsplanung, wenn es Kollegen im Fachbereich gibt, die ebenfalls Kinder haben und bevorzugt in den Ferien ihren Urlaub nehmen wollen. Aber auch hier gäbe es Arrangements, indem man sich entgegen kommt und sich untereinander abspricht.
Ein weiterer Aspekt ist die Möglichkeit, kurzfristig frei zu bekommen, um auf Probleme spontan reagieren zu können. Dabei wurde aber auch darauf hingewiesen, dass es immer auf den Vorgesetzten ankommt und wie dieser der jeweiligen Situation gegenüber steht.
Generell käme es immer auf eine gegenseitige Rücksichtnahme unter den Kollegen und ein gutes Arbeitsklima an, wodurch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflegetätigkeit deutlich erleichtert wird.
Besonders hohe Werte bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gaben diejenigen an, die keine Kinder bzw. zu betreuenden Angehörigen haben oder auch deren Kinder schon erwachsen oder bereits so alt sind, dass sie nicht mehr betreut werden müssen.
Wie durch die obige Abbildung bereits dargestellt, überwiegt unter den befragten Mitarbeitern die Anzahl derjenigen, denen es gelingt, Familie und Beruf größtenteils gut aufeinander abzustimmen.
Auf die Aspekte zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird unter anderem unter dem Punkt 6 dieser Projektarbeit näher eingegangen.

3.4.3.3 Stelle A oder B?

Bei dieser Frage mussten sich die Befragten zwischen der Stelle A mit der besseren Bezahlung aber einer unflexibleren Arbeitszeitgestaltung und der Stelle B mit der schlechteren Bezahlung und der flexibleren Arbeitszeitgestaltung entscheiden.
Insgesamt haben 290 Mitarbeiter der Stadt Gütersloh den Fragebogen ausgefüllt an die Projektgruppe zurückgesandt. Ein Anteil von 6 % der beantworteten Fragebögen enthält keine Antwort auf diese Frage.



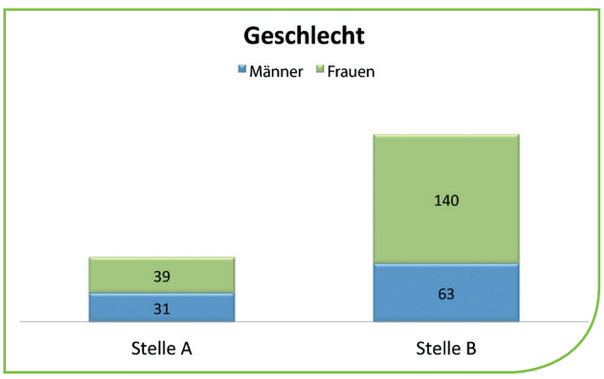
Von den 275 Antworten zu dieser Frage entfallen 25,8 % auf die Stelle A und 74,2 % auf Stelle B. Somit haben sich ¾ der Mitarbeiter für die Stelle entschieden, die geringer bezahlt wird, aber der gewünschten Arbeitszeitgestaltung entspricht.
Im Folgenden werden die Antworten hinsichtlich des Beziehungsstandes, des Geschlechtes und des Alters untersucht. Da fünf der 290 Personen im Kopfbogen keine oder nur wenige Angaben gemacht haben, können diese nicht immer in die Sortierung mit einbezogen werden.



Beziehungsstand
In der Untersuchung hinsichtlich des Beziehungsstandes werden die Gruppen „alleinstehend", „Beziehung", „verheiratet" unterschieden.
In diesem Zusammenhang wird auch untersucht, ob die Antwortgeber Kinder haben oder nicht. Diese Angaben wurden dem Kopfbogen der Fragebögen entnommen.
Von den 275 Antworten lassen sich 48 Antworten alleinstehenden Personen zuordnen, 55 Personen, die zu dieser Frage eine Angabe gemacht haben, leben in einer Beziehung, 167 Personen unter den Antwortgebern sind verheiratet.
Von den Alleinstehenden haben sich 39,6 % für Stelle A und 60,4 % für Stelle B entschieden. 37,8 % der Mitarbeiter, die in einer Beziehung leben, habe sich für Stelle A entschieden, die anderen 62,2 % hingegen für Stelle B. Von den verheirateten Mitarbeitern haben sich 19,2 % für Stelle A und 81,8 % für Stelle B entschieden.
Im Ergebnis kann man feststellen, dass Stelle B für die befragten Mitarbeiter die häufig interessantere Stelle ist. Der Anteil der Antworten, die auf Stelle A entfallen, liegt bei allen drei Gruppen unter 40 %. Die Mitarbeiter, die sich für die Stelle B mit der besseren Bezahlung entschieden haben, sind überwiegend diejenigen, die in keiner Beziehung leben. Im Gegensatz dazu entscheiden sich Mitarbeiter, die verheiratet sind, eher für die flexiblere Arbeitszeit, also für Stelle B.
Ein Grund dafür kann sein, dass das Leben als „Single" in Bezug auf die Lebenshaltungskosten im Verhältnis zu den Kosten, die man in einer Partnerschaft gemeinsam tragen kann, teurer ist. Die alleinstehenden Personen leben, verdienen und bezahlen allein. Außerdem sind alleinstehende Personen vermutlich eher gewillt, „Karriere zu machen". Sie sind privat häufig weniger gebunden und entscheiden sich eher für die besser bezahlte Stelle und nehmen die unflexible Arbeitszeitgestaltung dafür in Kauf. Es lässt sich jedoch feststellen, dass sich die Ergebnisse der Gruppe „in einer Beziehung lebend" nur in wenigen Prozentpunkten von den Antworten der alleinstehenden Mitarbeiter unterscheiden. Es ist zu vermuten, dass die Mitarbeiter, die in einer Beziehung leben, aber noch nicht verheiratet sind, noch relativ jung sind und beide Partner voll berufstätig sind. Da noch keine Familie gegründet wurde, fällt es den Mitarbeitern trotz Partnerschaft leichter, die schlechte Arbeitszeitgestaltung in Kauf zu nehmen. Vermutlich spielt auch der Gedanke eine Rolle, zunächst seine berufliche Karriere zu verfolgen, bevor man mit der Familiengründung beginnt, um eine solide Grundlage für die Zukunft und (mögliche Familiengründung) bilden zu können.
Die prozentualen Anteile der Antwortmöglichkeiten ändern sich bei den verheirateten Mitarbeitern, die diese Frage beantwortet haben, deutlich. Von den verheirateten Mitarbeitern entscheiden sich nur noch 19,2 % für die Stelle mit der besseren Bezahlung und 80,8 % für die Stelle mit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung.
Es ist anzunehmen, dass die Ehe und die damit häufig verbundene Familiengründung die Wertigkeit von Geld und Zeit verändern. Bei den verheirateten Mitarbeitern nimmt die flexible Arbeitszeitgestaltung einen deutlich höheren Stellenwert ein als die Bezahlung der Stelle. Ein möglicher Grund kann dafür sein, dass zum einen der Partner „Vollverdiener" ist und man somit auf die bessere Bezahlung verzichten kann. Zum anderen sind die familiären Verpflichtungen, die in einer Ehe (z.B. Kinderbetreuung) zunehmen, durch die flexible Arbeitszeitgestaltung leichter zu vereinbaren. Wenn die Mitarbeiter feststellen, dass sie mit der aktuellen Bezahlung ihrer Stelle gut auskommen, ist die flexiblere Arbeitszeit-

gestaltung scheinbar deutlich interessanter als eine bessere Bezahlung.
Bezüglich des Beziehungsstandes lässt sich folglich sagen, dass die Favorisierung der flexiblen Arbeitszeitgestaltung steigt, umso mehr der Mitarbeiter familiär gebunden ist.
Von den 275 Personen, die diese Frage beantwortet haben, haben insgesamt 190 Personen Kinder. Von den 190 Personen haben sich 16,3 % für die Stelle A und 83,7% für die Stelle B entschieden. Hier zeigt sich ungefähr der gleiche Trend wie bei den verheirateten Mitarbeitern. Auch wenn das Alter der Kinder und die Tatsache, ob sie noch zuhause leben oder nicht, nicht weiter untersucht wird, kann man vermuten, dass für die Mitarbeiter mit Kindern die flexible Arbeitszeitgestaltung deutlich wichtiger ist als der finanzielle Aspekt einer Stelle.

Geschlecht
Von den 275 Antworten stammen 179 Antworten von Frauen und 94 Antworten von Männern.
Von den Frauen entscheiden sich 21,8 % für Stelle A und 78,2 % für Stelle B. Von den Männern entscheiden sich 33 % für Stelle A und 67 % für Stelle B.
Daraus lässt sich schließen, dass Frauen zugunsten der Arbeitszeitgestaltung eher auf eine bessere Bezahlung verzichten als Männer. Grund dafür kann sein, dass die Männer häufig die Vollverdiener der Familie sind. Frauen hingegen arbeiten eher in Teilzeit und sind in die Betreuung der Kinder und pflegebedürftiger Angehöriger eher eingebunden als Männer. Somit ist die flexible Arbeitszeitgestaltung für Frauen von größerer Bedeutung als für Männer. Insgesamt entscheiden sich aber beide Geschlechter eher für die bessere Arbeitszeitgestaltung und gegen die höhere Bezahlung.



Altersstufen
Die 275 Antworten wurden anhand der Altersangabe im Kopfbogen in vier Altersstufen gegliedert, und zwar 19- bis 29-Jährige, 30- bis 39-Jährige, 40- bis 49-Jährige und 50- bis 60-Jährige.

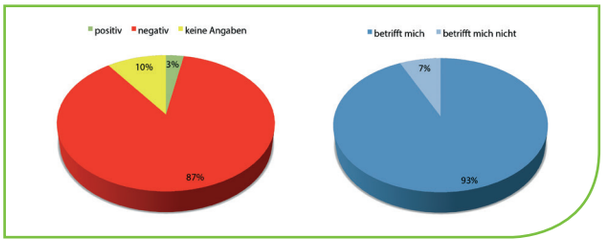
Der ersten Altersstufe lassen sich 23 Antworten zuordnen, der zweiten Altersstufe 63 Antworten, der dritten Altersstufe 108 Antworten und der vierten Altersstufe 78 Antworten.
Von den 19- bis 29-Jährigen entscheiden sich 52 % für Stelle A und 48 % für Stelle B. Dies ist die einzige Gruppe, die von der Gesamtauswertung dieser Frage, bei der Beziehungsstand, Geschlecht und Alter nicht berücksichtigt wurden, deutlich abweicht. Von der jüngsten Altersgruppe entscheiden sich ungefähr genauso viele für die Stelle A wie für Stelle B. Es ist davon auszugehen, dass in dieser Altersstufe die privaten Verpflichtungen relativ gering sind, da bisher weder eine Familie gegründet wurde, noch nahe Angehörige von den Mitarbeitern gepflegt oder betreut werden müssen. Die Entscheidung ist hier wohl eher individuell nach persönlichen Interessen gefallen. Die Mitarbeiter dieser Altersstufe befinden sich noch in der Anfangsphase ihrer Berufslaufbahn und nehmen je nach Angebot sowohl Stelle A als auch Stelle B in Kauf. Im Gegensatz zu allen anderen Altersgruppen spielen bei dieser Altersgruppe die beruflichen Ziele wohl am ehesten eine entscheidende Rolle bei der Entscheidungsfindung.
Nur 14,3 % der 30- bis 39-Jährigen bevorzugen die Stelle A und 85,7 % die Stelle B. Im Gegensatz zur Gruppe 1 hat diese Altersgruppe in der Regel bereits ein familiäres Ziel vor Augen. Es handelt sich bei den 30- bis 39-jährigen Mitarbeitern häufig um junge Familienväter und -mütter. Die familiären Verpflichtungen, wie zum Beispiel die Kindererziehung und -betreuung, führen dazu, dass die Befrag-

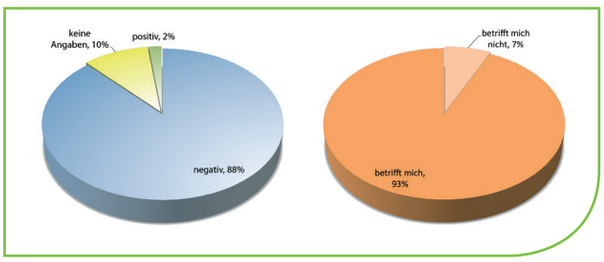
ten die flexible Arbeitszeitgestaltung favorisieren. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor allem in Hinblick auf die zeitliche Gestaltung scheint in dieser Altersgruppe von großer Bedeutung zu sein. ¼ der 40- bis 49-Jährigen entscheiden sich für Stelle A, die restlichen ¾ für Stelle B. 27 % der 50- bis 60-Jährigen entscheiden sich für Stelle A, 73 % für die Stelle B. Die Ergebnisse dieser beiden Altersgruppen spiegeln das Gesamtergebnis relativ genau wider. Auch in diesen Altersgruppen bestehen häufig höhere familiäre Verpflichtungen als bei der jüngsten Gruppe unter den Mitarbeitern. Zwar sind die Kinder meist schon erwachsen, allerdings können hier bereits Enkelkinder vorhanden sein, deren Betreuung ebenfalls eine wichtige Rolle spielt. Aber auch die Versorgung von zu pflegenden Angehörigen (z. B. der eigenen Eltern) hat in diesen Altersgruppen eine höhere Bedeutung. Daher bevorzugen die 40- bis 60-jährigen Mitarbeiter möglicherweise eine bessere Arbeitszeitgestaltung als eine höhere Bezahlung. Vermutlich haben viele Personen dieser Altersgruppe ihre beruflichen Ziele, auch finanzieller Art, erreicht und verzichten zugunsten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung auf eine höhere Bezahlung.
Als Fazit bei der Differenzierung der gegebenen Antworten nach dem Alter kann festgehalten werden, dass mit zunehmendem Alter die Wahrscheinlichkeit einer festen Beziehung, der Gründung einer Familie, des Elternwerdens, pflegender oder zu betreuender Angehöriger steigt und deshalb die flexible Arbeitszeitgestaltung interessanter für die Mitarbeiter ist als die Bezahlung.
An dieser Stelle soll noch erwähnt werden, dass sich die Vermutung der Projektgruppe, dass sich vor allem Mitarbeiter mit jüngeren Kindern und vielen familiären Verpflichtungen für die Stelle mit der besseren Arbeitszeitgestaltung entscheiden werden, bestätigt hat. Denn setzt man die untersuchten Vergleichsgruppen miteinander in Verbindung, so entscheiden sich deutliche 92% der verheirateten 30- bis 39-jährigen Mitarbeiter mit Kindern für Stelle B. Grund dafür wird sein, dass die Kinder dieser Mitarbeiter häufig noch relativ jung sind, sodass besonders in dieser Phase die flexible Arbeitszeitgestaltung entscheidend an Bedeutung gewinnt.
Insgesamt kann man feststellen, dass unabhängig von Beziehungsstand, Alter und Geschlecht Stelle B die interessantere und somit bevorzugte Stelle ist. Die eigene Flexibilität für Freizeit, Partnerschaft und Familie hat tendenziell eine höhere Wertigkeit im Vergleich zum Einkommen.
Um Mitarbeiter halten und gewinnen zu können, sollte vor allem an der Flexibilisierung der Arbeitszeiten gearbeitet werden. Darauf wird in den Handlungsempfehlungen noch weiter eingegangen.

3.4.3.4 Werden sich die folgenden Veränderungen bis zum Jahr 2020 positiv und/oder negativ auf Ihr Arbeitsleben bei der Stadtverwaltung auswirken?

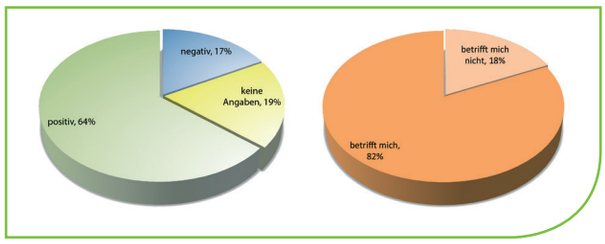
Im Rahmen der vierten Frage des Fragebogens zum Thema „Familienfreundliche Kommunalverwaltung 2020“ sollten die Befragten angeben, inwiefern sich die dort aufgeführten Veränderungen bis zum Jahr 2020 positiv und/oder negativ auf ihr Arbeitsleben auswirken und ob sie davon überhaupt betroffen sein werden.
Bei jeder genannten Veränderung bildet sich jeweils eine Tendenz bei der Bewertung durch die befragten Mitarbeiter der Stadt Gütersloh unabhängig von Alter, Geschlecht und familiärer Situation ab.
Lediglich bei manchen Veränderungen bis 2020 können bei einer tiefergehenden Differenzierung leichte Abweichungen von der allgemeinen Entwicklung herausgefiltert werden. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die positiven und negativen Bewertungsanteile pro Veränderung zusammen nicht zwangsläufig auf hundert Prozent kommen müssen, da manche Personen entweder nur ein Kreuz bei „betrifft mich nicht“ oder aber gar keins gesetzt haben.
Bereits bei der ersten oberflächlichen Betrachtung ist kritisch anzumerken, dass die Antworten je Veränderung sehr einheitlich sind. Grund hierfür ist, dass die Fragen bereits so gestellt wurden, dass nur eine Antwort einen Sinn ergibt oder dass bestimmte Ausdrücke wie z. B. Belastung oder Mangel bereits eine Bewertung implizieren. Dies wird aber bei der Betrachtung der einzelnen Veränderungen und der Beurteilung durch die Befragten noch deutlicher.
Die Kommunen werden schon jetzt und auch in Zukunft vor die Herausforderung gestellt, ihre

Handlungsfelder immer weiter auszubauen und die Zahl der angebotenen Dienstleistungen weiter zu steigern. Dies hat zwangsläufig einen erhöhten Arbeitsaufwand sowie die damit einhergehende höhere Belastung der Mitarbeiter zur Folge (Frage 4.1). Zusätzlich wird es in den kommenden Jahren weniger Personal geben, u. a. dadurch begründet, dass die Kommunen aufgrund ihrer Haushaltslage Kosten einsparen müssen. Die Veränderung, dass weniger Personal zur Verfügung stehen wird, ist der von den Befragten zu bewertende Aspekt in Frage 4.2.
Diese beiden Aspekte, mehr Arbeitsaufwand verbunden mit einer höheren Belastung der Mitarbeiter sowie weniger Personal, können in ihrer Auswertung zusammengezogen werden, da sie sich gegenseitig beeinflussen und sich die Ergebnisse stark ähneln.
Insgesamt werden diese Veränderungen jeweils mit 87% bzw. 88% als negativ bewertet. Einerseits kann dieses relativ eindeutige Ergebnis dadurch begründet werden, dass es für jeden Beschäftigten eine Belastung darstellt, wenn mehr Arbeitsaufwand entsteht und weniger Personal zu Verfügung steht. Bereits jetzt geben einige Mitarbeiter der Stadtverwaltung Gütersloh an, dass ihre Arbeit in der vorgesehenen Arbeitszeit nicht zu bewältigen ist (siehe Auswertung zu Frage 2). Steigen nun die zu erledigenden Aufgaben an, sehen diese Beschäftigten keine Möglichkeit mehr, ihre Arbeit zufriedenstellend und gewissenhaft zu erledigen. Unterstützt wird diese Einstellung dadurch, dass in Zukunft weniger Personal vorhanden ist, wodurch



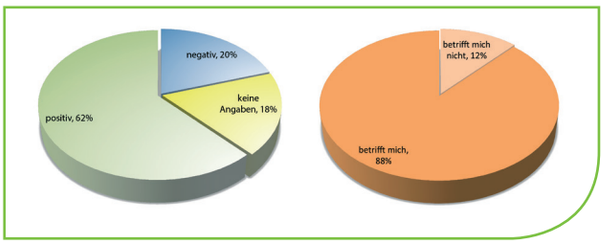


noch mehr Arbeit auf die noch vorhandenen Stellen abfällt. Andererseits kann dieses Ergebnis jedoch auch dahingehend erklärt werden, dass die Aussage durch die Wortwahl („Belastung“) bereits eine negative Stimmung unter den Befragten verursacht. Naheliegender ist jedoch, dass hier die erste Begründung zutrifft.
Insgesamt ist ein sehr niedriger Anteil unter den Befragten zu erkennen, der sich von dieser Entwicklung nicht betroffen fühlt. Lediglich 7% der Befragten haben „betrifft mich nicht“ angekreuzt. Dies zeigt, dass die unter den Punkten 4.1 und 4.2 aufgezeigten Entwicklungen eine hohe Belastung und Betroffenheit der befragten Mitarbeiter unabhängig von Alter, Geschlecht und familiärer Situation auslöst.
Auch die Technisierung der Arbeitsabläufe ist ein Aspekt, den die Befragten als positiv oder negativ beurteilen sollten. Hier zeigt sich die Tendenz, dass 64% der Befragten eine positive Veränderung in diesem Aspekt sehen.



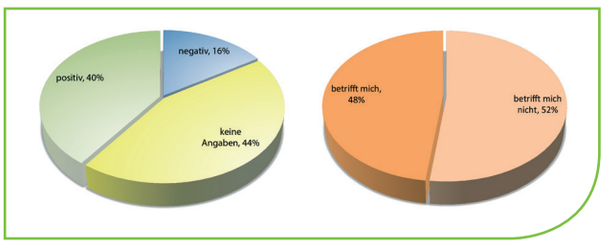
Vermutlich besteht bei den Befragten der Gedanke, dass eine Technisierung der Arbeitsabläufe gleichzeitig eine Vereinfachung der täglichen Arbeit darstellt und dass weniger „Papierkram“ zu erledigen ist. Grundsätzlich ist dies möglich, allerdins hat diese Entwicklung genauso gut ihre negativen Seiten. Eine Folge besteht beispielsweise darin, dass alle Mitarbeiter in die neue, möglicherweise komplizierte Technik eingearbeitet werden müssen. Zudem arbeitet nicht jeder Mitarbeiter gerne ausschließlich mit dem Computer, sondern bevorzugt teilweise noch die Arbeit an einer realen Akte aus Papier. Zudem können häufiger Probleme mit der Technik auftreten, die den Arbeitsfluss vorübergehend behindern, bis sie behoben sind.
Der Anteil derjenigen Befragten, der „betrifft mich nicht“ angegeben hat, beträgt bei dieser Frage 18%. Bei der Stadtverwaltung gibt es Arbeitsplätze, deren Arbeitsabläufe auch in Zukunft nicht technisiert werden können. Hierzu zählen u. a. die Kinder-

tagesstätten oder auch Teile der Feuerwehr. Daher lässt sich auch dieser Prozentanteil der Nicht-Betroffenen erklären.
Neben einer veränderten Mitarbeiterstruktur sowie einer Technisierung der Arbeitsabläufe in den nächsten Jahren, steigen auch die Qualifizierungsanforderungen gegenüber den Beschäftigten. 62% der Befragten bewerten diese Entwicklung als positiv, 20% als negativ. Insgesamt 12% der befragten Mitarbeiter geben an, von dieser Entwicklung nicht betroffen zu sein.



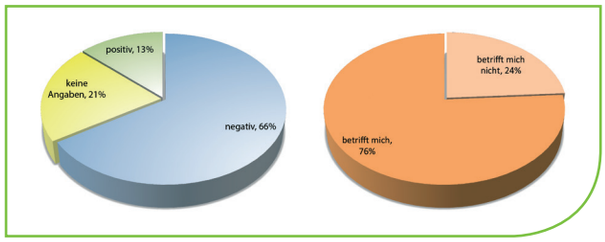
Die Begründung für die Tendenz zur positiven Bewertung könnte darin liegen, dass erhöhte Qualifizierungsanforderungen dazu führen, dass nur noch sehr gute neue Mitarbeiter eingestellt werden. Die Zusammenarbeit mit leistungsstarken Mitarbeitern führt dazu, dass die eigene Arbeit bzw. die Arbeit im Team erleichtert wird. Im Gegensatz dazu kann es bei „leistungsschwachen" Kollegen, die ihre Arbeit weniger zufriedenstellend erledigen, dazu kommen, dass der gute Arbeitsfluss in einem Bereich verhindert wird und die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Arbeits-/Ergebnisqualität nachlässt.
Allerdings sehen immerhin 20% der Befragten in den erhöhten Qualifizierungsangeboten nicht nur positive Aspekte für die Zukunft. Allgemein gesteigerte Qualifizierungsanforderungen bedeuten nicht nur, dass die externen Bewerber für eine Stelle bei der Stadt Gütersloh hoch qualifiziert sein müssen, sondern dass auch die Mitarbeiter, die sich im Laufe ihrer Karrierelaufbahn bei der Stadtverwaltung Gütersloh auf eine höhere Stelle bewerben wollen, ihre Eignung für diese Stelle zunächst beweisen müssen. Dies bedeutet natürlich, dass die Anforderungen an einen selbst in Bezug auf den beruflichen Werdegang durch diese Entwicklung steigen. Zudem können gesteigerte Qualifizierungsanforderungen auch zu einem erhöhten Konkurrenzkampf unter den Mitarbeitern führen, wodurch das Arbeitsklima unter den Kollegen möglicherweise verschlechtert wird.

Der Anteil derjenigen, die sich nicht von den erhöhten Qualifizierungsanforderungen betroffen sehen, beruht darauf, dass sich generell die älteren Mitarbeiter, die sich am Ende ihrer Karrierelaufbahn befinden, nicht mehr auf andere Stellen bewerben werden. Somit müssen sie ihre Qualifizierung nicht mehr beweisen. Andere Mitarbeiter sehen wiederum keine Möglichkeit mehr, in ihrem Beruf noch weiter aufzusteigen. Daher sind auch diese von den erhöhten Anforderungen aus ihrer Sicht nicht mehr betroffen.
Frage 4.5 beschäftigt sich mit der zukünftigen Arbeitsplatzverlagerung nach Hause. Hier gibt der überwiegende Teil der Befragten an, von dieser Entwicklung nicht betroffen zu sein (52%). 40% werten die Veränderung dennoch als positiv, nur 16% der Befragten als negativ.

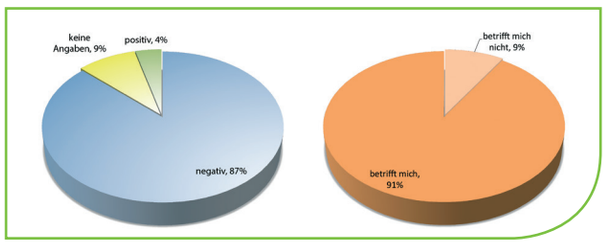


Es liegt die Begründung nahe, dass der Arbeitsplatz bei vielen Beschäftigten nicht nach Hause verlegt werden kann. Generell sind dies die Bereiche, in denen ein hoher Bürgerkontakt besteht, wie beispielsweise im Bürgerbüro. Aber auch die Feuerwehr liefert ein Beispiel dafür, dass nicht jede Arbeit von zu Hause aus erledigt werden kann. Daher liegt hier der Wert derjenigen, die von der Arbeitsplatzverlagerung nicht betroffen sind, bei 52%.
Auffällig ist, dass 67% der in einer Beziehung lebenden Frauen angegeben haben, dass sie einer Verlagerung des Arbeitsplatzes durchaus positiv gegenüberstehen, wobei die Frauen mit einer anderen familiären Situation (alleinstehend, verheiratet) mit der positiven Bewertung zwischen 30% und 40% liegen. Möglicherweise befinden sich die in einer Beziehung lebenden Frauen gerade in der Familiengründungsphase und haben kleine Kinder, die zu betreuen sind. Bei jungen Kindern erscheint es am einfachsten, den Arbeitsplatz nach Hause zu verlagern, um sich neben der Arbeit auch ausreichend um die Kinder kümmern zu können.
Dieses Ergebnis ist im Zusammenhang zu sehen mit der Anzahl derjenigen Frauen, die in einer Bezie-

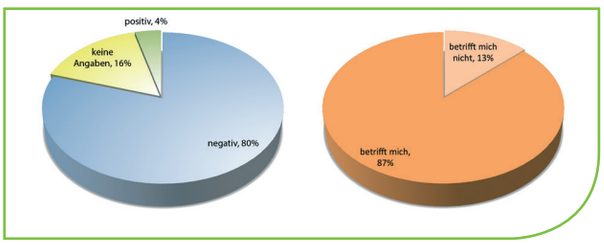
hung leben und kein Kreuz bei „betrifft mich nicht“ gesetzt haben. Nur 27% der in einer Beziehung lebenden Frauen haben angegeben, nicht von einer Arbeitsplatzverlagerung betroffen zu sein, wohingegen die verheirateten und alleinstehenden Frauen zu ca. 62% nicht von einer Arbeitsplatzverlagerung betroffen sind. Es wird deutlich, dass sich die in einer Beziehung lebenden Frauen am meisten von dieser Möglichkeit „betroffen“ sehen.
Zusätzlich wird diese Struktur dadurch untermauert, dass bei den jüngeren Mitarbeitern wesentlich weniger Personen angegeben haben, von dieser Entwicklung nicht betroffen zu sein. Der Prozentanteil der Nicht-Betroffenen beläuft sich bei den 19- bis 29-jährigen Befragten auf 30%, wohingegen 60% der 50- bis 60-Jährigen angegeben haben, nicht betroffen zu sein. Zudem ist die Tendenz zu erkennen, dass die Mitarbeiter die Verlagerung umso weniger positiv werten, je älter sie werden (30- bis 39-Jährige: 45%; 40- bis 49-Jährige: 43%; 50- bis 60-Jährige: 28%).
Als Begründung für dieses Ergebnis kann der bald eintretende Ruhestand bei den älteren Mitarbeitern gesehen werden, wodurch diese Beschäftigtengruppe zwangsläufig von nur noch wenigen zukünftigen beruflichen Veränderungen betroffen sein wird. Zudem sind diese Beschäftigten bereits viele Jahre in ihrem Beruf und hatten nie die Möglichkeit, ihren Arbeitsplatz nach Hause zu verlagern. Daher muss dies jetzt am Ende ihres Berufslebens auch nicht mehr geschehen. Möglicherweise können die älteren Mitarbeiter aber auch besser einschätzen, wie sinnvoll es unter Effektivitäts- und Qualitätsgesichtspunkten ist, die Arbeit von zu Hause aus zu erledigen.
Jüngeren Mitarbeitern besteht die Karriere jedoch noch bevor. Daher haben diese bisher weniger Erfahrungen im Berufsleben sammeln können als die älteren Mitarbeiter und blicken einer Arbeitsplatzverlagerung nach Hause im Vergleich vorerst positiver entgegen.
In engem Zusammenhang mit einem erweiterten Dienstleistungsangebot der Kommunen steht auch die Erweiterung der Öffnungszeiten. Diese Entwicklung galt es in Frage 4.6 zu beurteilen.
Der überwiegende Teil (66%) hat die Erweiterung der Öffnungszeiten als negativ bewertet. Generell ist dieses Ergebnis in allen Altersstufen und Familiensituationen und unabhängig vom Geschlecht



zu erkennen. Nur 24% der Befragten geben an, von erweiterten Öffnungszeiten nicht betroffen zu sein. Hierbei handelt es sich voraussichtlich um die Beschäftigten, die in Bereichen mit wenig bis gar keinem Bürgerkontakt arbeiten.
Zwar bedeutet die Erweiterung der Öffnungszeiten eine Steigerung der Bürgerfreundlichkeit seitens der Stadtverwaltung, da auch voll Berufstätige die Möglichkeit haben, nach der Arbeit die Leistungen der Verwaltung in Anspruch zu nehmen (z. B. Bürgerbüro). Allerdings werden die Mitarbeiter der Stadtverwaltung Gütersloh durch die erweiterten Öffnungszeiten dahingehend eingeschränkt, dass die eh schon knapp bemessene Zeit mit der Familie bzw. die Freizeit bei einer 39- bzw. 41-Stunden-Woche weiter gekürzt wird. Diese Einschränkung muss jedoch nicht zwingend darin liegen, dass länger gearbeitet werden muss, sondern dass die Arbeitszeit möglicherweise deutlich ungünstiger liegt als heute.
An dieser Stelle ist anzumerken, dass neben der Berücksichtigung des Oberzieles der Verwaltung, welches auf eine „kompetente, serviceorientierte, wirtschaftliche und partizipative Dienstleistung für Bürgerinnen und Bürger“ abzielt, dennoch die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu beachten sind, zu denen insbesondere in Bezug auf diese Projektarbeit die Familienfreundlichkeit ihnen gegenüber zählt.
Die nächste Frage beschäftigt sich mit dem späteren Eintritt der Beschäftigten in den Ruhestand (4.7). Die allgemeine Tendenz ist aus der folgenden Übersicht zu entnehmen.

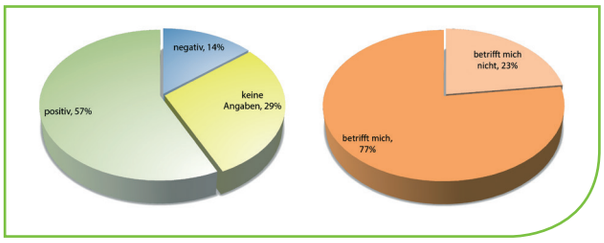


Insgesamt haben 87% der Befragten angegeben, dass der spätere Eintritt in den Ruhestand eine negative Entwicklung für sie darstellt. Nur 9% geben an, dass sie von dieser Veränderung nicht betroffen sind. Bei allen weiteren Differenzierungen sind keine Abweichungen von dieser allgemeinen Tendenz aufgetreten. Begründet werden kann dieses Ergebnis dadurch, dass jeder Mitarbeiter irgendwann in den Ruhestand geht und somit früher oder später davon betroffen sein wird. Bereits jetzt muss jeder Mitarbeiter durchschnittlich 40 Jahre und länger arbeiten, bevor er in den Ruhestand eintritt. Gerade für jüngere Mitarbeiter wirken diese bevorstehenden 40 Jahre eher abschreckend.
Ältere Mitarbeiter sehen ihrem Eintritt in den Ruhestand und der dann frei verfügbaren Lebenszeit überwiegend positiv entgegen.
Wenn dieser Zeitpunkt nun hinausgezögert wird und man in wenigen Jahren mit über 70 Jahren noch berufstätig sein muss, ist einleuchtend, dass ein Großteil der Befragten unabhängig von Alter, Geschlecht und familiärer Situation, diese Entwicklung als negativ erachtet.
Den bevorstehenden Mangel an Nachwuchskräften, den es unter 4.8 zu beurteilen gilt, bewerten 80% der Befragten als negativ und nur 13% geben an, hiervon nicht betroffen zu sein.



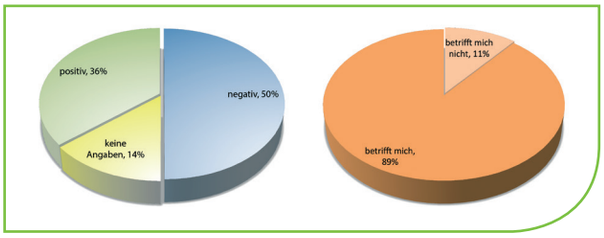
Auch bei einer weiteren Untergliederung der gegebenen Antworten nach verschiedenen Beschäftigtengruppen konnten keine veränderten Tendenzen herausgefiltert werden.
Einzig auffällig ist, dass bei den 19- bis 29-Jährigen tatsächlich keiner der Befragten „betrifft mich nicht" angekreuzt hat. In allen Altersgruppen gibt es immer Personen, die angeben, nicht von dem Mangel an Nachwuchskräften betroffen zu sein. Generell liegen diese Anteile jedoch nur knapp über 10% der Befragten, wodurch deutlich wird, dass der Mangel an Nachwuchskräften in Zukunft für alle Beschäftigten der Stadt Gütersloh ein belastendes Thema sein wird, dem entgegen zu wirken ist.

Der Aspekt der interkommunalen Zusammenarbeit (4.9) ist ein wichtiger Bestandteil für den Weiterbestand der Kommunen. Gerade in Zeiten der Haushaltskrisen und des demografischen Wandels ist die Zusammenarbeit und die gegenseitige Unterstützung von Kommunen ein wichtiger Gesichtspunkt. Im Austausch ist es den Kommunen möglich, verbesserte Serviceleistungen für Bürger zu erarbeiten, eine Arbeitsteilung vorzunehmen sowie Erfahrungen und Informationen auszutauschen.
Insgesamt sieht die Bewertung dieser Veränderung durch die Befragten wie folgt aus:

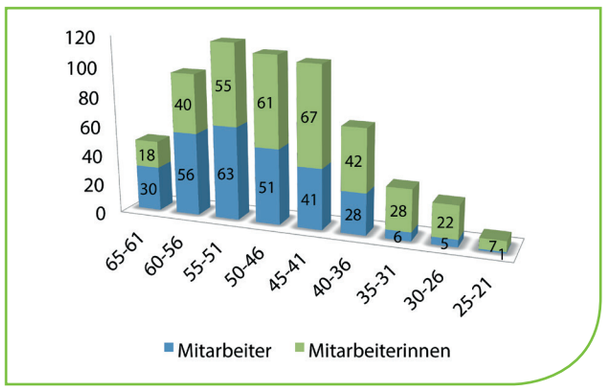


Dieses Bild ist auch bei der Untergliederung nach dem Geschlecht oder nach der familiären Situation wiederzufinden. Die einzige Besonderheit tritt bei der Differenzierung nach dem Alter auf, da die Bewertung der jüngeren Mitarbeiter (19 bis 29 Jahre) mit positiv bei 78% liegt, wohingegen die anderen Altersgruppen im Durchschnitt der allgemeinen Tendenz (57%) entsprechen. Dieses Ergebnis kann mit dem Anteil, der „betrifft mich nicht" angegeben hat (23%), in Verbindung gebracht werden. Möglicherweise werden die jüngeren Mitarbeiter während ihrer Ausbildungszeit in bestimmten Ausbildungsfächern (wie z. B. Verwaltungsmanagement und Organisation an der FHöV Bielefeld) des Öfteren darauf hingewiesen, dass die Zusammenarbeit von Kommunen mehr und mehr an Bedeutung gewinnt. Anderen Mitarbeitern ist eventuell nicht klar, was unter interkommunaler Zusammenarbeit zu verstehen ist.
Insgesamt wird die zunehmende Kooperation von Kommunen alle Mitarbeiter betreffen, in manchen Bereichen mehr, in anderen weniger. Es könnte hier ein Handlungsfeld darin gesehen werden, den Mitarbeitern Informationen zu diesem Thema zur Verfügung zu stellen, um sie über bevorstehende oder bereits laufende Veränderungen zu unterrichten (siehe Punkt 6).
Eine weitere Veränderung wird darin bestehen, dass es zunehmend ältere Mitarbeiter in der Stadt-

verwaltung Gütersloh geben wird. Allgemein liegt die Beurteilung dieser Veränderung durch die Befragten bei folgenden Werten:



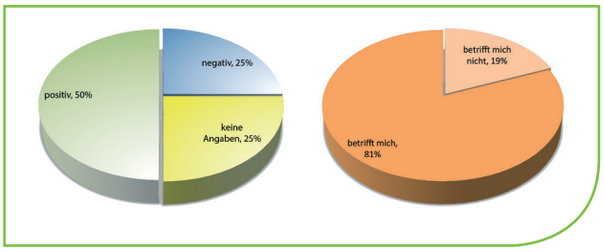
Auch hier entsteht bei der weiteren Differenzierung in verschiedene Beschäftigtengruppen ein allgemein einheitliches Bild. Auffällig sind nur die Werte bei der jüngsten Altersgruppe (19- bis 29-Jährige). Alle jüngeren Befragten sehen sich davon betroffen, dass es in Zukunft mehr ältere als jüngere Mitarbeiter gibt (0% bei „betrifft mich nicht"). Zusätzlich bewerten 78% der Befragten dieser Altersgruppe die Entwicklung hin zu einer alternden Beschäftigtenstruktur bei der Stadt Gütersloh als negative Auswirkung auf ihr Arbeitsleben. Dies kann unterschiedliche Gründe haben.
Zum einen führt eine veraltete Mitarbeiterstruktur dazu, dass es in wenigen Jahren einen Mangel an Mitarbeitern bei der Stadt Gütersloh gibt, zusätzlich dadurch bedingt, dass nicht genügend (qualifizierte) Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen. Zudem werden die geburtenstarken Jahrgänge immer älter. Dies wirkt sich, gerade auch bei einer wachsenden Aufgabenvielfalt der Kommunen, negativ auf die jüngeren Mitarbeiter aus, da diese den Arbeitskräftemangel u. a. mit auffangen müssen. Daher müssen schon jetzt Entscheidungen getroffen und Maßnahmen eingeleitet werden, um dem zukünftigen Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken (hierzu siehe Punkt 6). Zudem kann hier die Präsentation des Fachbereiches Organisation und Personal der Stadt Gütersloh zum Thema „Demografiekonferenz der Stadt Gütersloh" hinzugezogen werden. In dieser Präsentation wird von der Herausforderung gesprochen, die Leistungsfähigkeit und Motivation der älteren Mitarbeiter zu erhalten. Zudem soll eine Ausarbeitung bzw. Erweiterung des Gesundheitsmanagements (z. B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsangebote) stattfinden.
Zum anderen führt die Überlegenheit der älteren Mitarbeiterschaft dazu, dass es viele festgefahrene Strukturen in den einzelnen Fachbereichen gibt, die nur schwer zu durchbrechen sind.
In Zukunft wird es jedoch nicht nur mehr ältere Mitarbeiter geben, sondern auch einen erhöhten Frauenanteil unter den Beschäftigten. Der Anteil der erwerbstätigen Frauen hat sich in den letzten Jahren bereits enorm gesteigert. Aus der folgenden Übersicht kann diese Entwicklung, bezogen auf die Mitarbeiter der allgemeinen Verwaltung der Stadt Gütersloh entnommen werden.



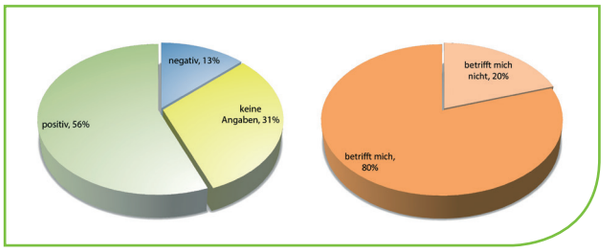
Quelle: Präsentation zur „Demografiekonferenz der Stadt Gütersloh" des Fachbereiches 10

Aus dieser Grafik ist zu entnehmen, dass sowohl der Frauen- als auch der Männeranteil unter den Beschäftigten der allgemeinen Verwaltung der Stadt Gütersloh immer geringer werden. Allerdings sinkt hier die Zahl der männlichen Mitarbeiter wesentlich schneller als der Anteil der weiblichen Mitarbeiter, wodurch die Erhöhung der Frauenquote zwangsläufig die Folge dieser Entwicklung ist.
Die Begründung für die gesteigerte Erwerbstätigkeit der Frauen liegt zum einen darin, dass es in vielen Familien finanziell nicht mehr ausreicht, wenn nur der Mann einer Erwerbstätigkeit nachgeht. Um die steigenden Lebensunterhaltungskosten aufbringen zu können, müssen immer mehr Frauen bzw. Mütter einen Beruf ausüben. Zum anderen wird die Teilhabe der Frauen am Arbeitsmarkt zunehmend gefordert und gefördert, wodurch nicht nur in den Verwaltungen der Anteil der weiblichen Beschäftigten ansteigt. Außerdem führt der unter 1.3.1 bereits dargestellte Wandel u. a. dazu, dass das klassische Bild der Hausfrau und Mutter mehr und mehr aufgelöst wird und dem Bild einer emanzipierten, berufstätigen und eigenverantwortlichen Frau weicht, wodurch der Grundstein für einen er-

höhten Frauenanteil in der Erwerbswirtschaft gelegt ist.
Bei der Beurteilung des in Zukunft erhöhten Frauenanteils liegt eine, unabhängig von Alter und Familiensituation, der allgemeinen Tendenz entsprechende Bewertung vor.



Sowohl junge als auch alte sowie alleinstehende, in einer Beziehung oder in einer Beziehung lebende Mitarbeiter beurteilen einen erhöhten Frauenanteil als positiv.
Eine geringe Differenz ist jedoch bei der Unterscheidung nach dem Geschlecht zu erkennen. Hierbei liegt der Anteil der Männer, der den erhöhten Frauenanteil als positiv bewertet 12% unter dem Anteil der Frauen, der diese Bewertung abgegeben hat. Möglicherweise spielt bei der Beurteilung durch die männlichen Befragten der Gedanke eine Rolle, dass der Männeranteil unter den Kollegen im Gegenzug sinkt und es somit im Büro schwieriger wird, ihre Interessen durchzusetzen.
Allerdings bewerten sowohl Männer als auch Frauen mit einem Anteil von jeweils ca. 25% (Frauen: 27%; Männer: 22%), dass sich ein erhöhter Frauenanteil in der Stadtverwaltung negativ auf ihr Arbeitsleben auswirkt. Die Begründung könnte einerseits darin liegen, dass ein erhöhter Frauenanteil zu einer erhöhten Ausfallquote der Mitarbeiter wegen Mutterschutz, Elternzeit, Versorgung des Kindes im Krankheitsfall etc. führt. Andererseits ist es in vielen Bereichen von Bedeutung, wenn Männer und Frauen zusammenarbeiten, um aufgrund verschiedener Standpunkte und Erfahrungen die Arbeitsproduktivität zu steigern.
In Zeiten der immer stärker werdenden globalen Vernetzung steigt auch der Anteil der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund (4.12).
56% der Befragten bewerten diese Entwicklung als positiv. Begründet werden kann dieses Ergebnis dadurch, dass das Anwachsen des Anteils der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund als Chance für die Stadtverwaltung gesehen werden kann. Die



Chance besteht darin, dass auf den anwachsenden Anteil der ausländischen Bürgerinnen und Bürger besser eingehen zu können, sei es durch die Vielfalt der Sprachen oder auch durch das möglicherweise bessere Verständnis der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund für die jeweilige Situation der ausländischen Bürger.
Eine Auffälligkeit ist hier bei der Differenzierung nach verschiedenen Altersgruppen zu erkennen. Und zwar bewertet die Gruppe der jüngeren Mitarbeiter (19 bis 29 Jahre) den erhöhten Anteil an Mitarbeitern mit Migrationshintergrund im Verhältnis positiver als die älteren Beschäftigten. Das kann dadurch erklärt werden, dass die jüngeren Mitarbeiter bereits in einer internationalen und multikulturellen Gesellschaft aufgewachsen sind, was bei den älteren Beschäftigten möglicherweise nicht der Fall war. Daher haben die Jüngeren bereits früh gelernt, mit Mitbürgern zusammen zu leben, die ihre Wurzeln nicht in Deutschland haben. Es gibt aber dennoch einen Großteil der älteren Beschäftigtengruppen (ca. 50%), der diese Entwicklung als positiv erachtet. Generell geben bei dieser Frage nur wenige Mitarbeiter an, negativ von einem erhöhten Anteil von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund betroffen zu sein (13%).
Am meisten betroffen sehen sich, wie bei dem überwiegenden Teil der anderen Fragen auch, die jüngeren Beschäftigten, da sie generell von allen Veränderungen betroffen sein werden, weil sie noch am Anfang ihrer beruflichen Karriere stehen.
Insgesamt ist bei der Beurteilung der einzelnen Veränderungen bis zum Jahr 2020 ein relativ einheitliches Stimmungsbild bei den Beschäftigten der Stadt Gütersloh zu erkennen.
Überwiegend negativ beurteilen die befragten Mitarbeiter die Veränderungen hinsichtlich des höheren Arbeitsaufwandes verbunden mit einer höheren Belastung der Mitarbeiter und des weniger werdenden Personals, aber auch die Arbeitsplatzverlagerung nach Hause, erweiterte Öffnungszeiten, ein späterer Eintritt in den Ruhestand, einen

Mangel an Nachwuchskräften sowie eine alternde Mitarbeiterstruktur stellen eine zukünftige Belastung aus Sicht der Mitarbeiter dar.
Positive Veränderungen sehen sie hingegen in den erhöhten Qualifizierungsanforderungen, einer Technisierung der Arbeitsabläufe, einer gesteigerten interkommunalen Zusammenarbeit sowie einem erhöhten Frauenanteil und einer steigenden Zahl von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund.
Anhand dieser Ergebnisse wird es im weiteren Verlauf dieser Projektarbeit einfacher sein, Handlungsempfehlungen für das Jahr 2020 zu entwickeln.

3.4.3.5 Was glauben Sie, gibt es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Gütersloh die folgenden familienfreundlichen Angebote? Nutzen Sie gegebenenfalls diese Angebote? Halten Sie diese Angebote gegebenenfalls für sinnvoll?

Bei der Frage 5 haben wir uns zwölf aktuelle Angebote der Stadt Gütersloh herausgegriffen, die wir für Familienfreundlich erachteten.
Die Antwortmöglichkeiten waren dreigeteilt, wobei wir im ersten Teil erfahren wollten, in wieweit die Angebote bereits bekannt waren. Die zweite Antwortmöglichkeit ging einen Schritt weiter und sollte aufzeigen, in wieweit Angebote bereits genutzt werden oder aber genutzt werden würden. Im dritten Teil hatten die Befragten die Gelegenheit die Angebote für sinnvoll oder nicht sinnvoll zu bewerten.
Die Prozentwerte der Auswertung zeigen die Anzahl der Kreuze im Verhältnis zur Vergleichsgruppe. Da nicht jeder Teilabschnitt von allen Befragten lückenlos ausgefüllt wurde, ergibt die Quersumme der einzelnen Teilbereiche keine 100%.
Je mehr Kreuze gemacht wurden, je höher ist die Prozentzahl und wird rot und einem dunklen orange untermalt. Kleine Werte erkennt man an der grünlichen Untermalung. Gelbe und helle Orangetöne markieren Werte von 25% bis 45%.
Anhand der Auswertung ist deutlich zu erkennen, dass die Antworten unabhängig von der Vergleichsgruppe tendenziell ähnlich gegeben wurden. Nur vereinzelt gibt es Ausreißer nach oben und unten.

alternierende Telearbeit
Die speziellen Voraussetzungen des häuslichen Arbeitsplatzes und die besondere Eignung der Tätigkeit schränken die Möglichkeit der Nutzung doch erheblich ein. So erklärt sich vielleicht, dass lediglich 56% der Befragten glauben, dass die Stadt Gütersloh ein solches Angebot überhaupt anbietet. Derzeit nutzen lediglich 11 Mitarbeitern das Angebot. Das sind nicht einmal 1% der Belegschaft. Etwa ein fünftel (21%) der Mitarbeiter gaben an, die alternierende Telearbeit gerne nutzen zu wollen. Im Schnitt glauben lediglich 53% der Mitarbeiter, dass die alternierende Telearbeit ein sinnvolles familienfreundliches Angebot sei. Neben der Jahresfreistellung (Sabbatjahr unter 5.5 mit 61%) die mit Abstand schlechtesten Werte. Alle anderen Angebote werden mit wenigstens 74% für sinnvoll erachtet.
Es gibt bei den Geschäftsbereichen (GB) deutliche Unterschiede in der Bewertung „halte ich für sinnvoll". GB 1 mit 83% und GB 2 mit 69% liegen deutlich über dem Durchschnitt. GB 3 und 4 geben mit 60 und 61% die Gesamteinschätzung wieder, während GB 5 mit 44% deutlich unter dem Durschnitt liegen.
Interessant ist dabei zu beobachten, dass sich das generelle Interesse zur Nutzung des Angebotes mit Werten von 17-29% bei den Geschäftsbereichen nicht so extrem ausdrückt.
Das Thema wird später im Bereich der Interviews (3.5) weiter beleuchtet.

flexible Arbeitszeit
Das Angebot der flexiblen Arbeitszeit wird bereits aktiv genutzt (50%) und ist in der Belegschaft auch bestens bekannt (82%). Das weitere 18% der Mitarbeiter das Angebot gerne nutzen würde zeigt, dass es sich auch großer Beliebtheit erfreut.

Altersteilzeit
Das es die Möglichkeit einer Altersteilzeit grundsätzlich gibt, ist dem Großteil der Belegschaft (68%) bekannt. Diese Zahl überrascht schon, da die Altersteilzeit doch sehr streng reglementiert ist (2.1.4.2). Den Spitzenwert von 54% markierten die Mitarbeiter beim Wunsch, die Altersteilzeit für sich gerne nutzen zu wollen.

Beurlaubungen
Dass es die Möglichkeit zur befristeten Beurlaubung gibt, ist sie bei den Mitarbeitern weit verbreitet (80%). Der Kreis derer, die das Angebot bereits nutzen oder für sich in Anspruch nehmen würden beschränkt sich allgemein auf 34%. Eine Ausnahme sind hier weibliche, 40-49-jährige Mitarbeiterinnen, die mit bis zu 50% großes Interesse an einer Beurlaubung zeigen.

Sabbatjahr
Insgesamt 3 von 290 Mitarbeiter gaben an, eine Jahresfreistellung oder das sogenannte Sabbatjahr bereits genutzt zu haben. Die Möglichkeit eines solchen Angebots schließen im übrigen 33% der Mitarbeiter aus. Halten die Mitarbeiter doch alle erwähnten Angebote mit Werten von 74-82% für sinnvoll, findet das Sabbatjahr hier lediglich Zustimmung in Höhe von 61%. Unterboten wird dieser Wert nur von der alternierenden Telearbeit, die lediglich 53% für sinnvoll erachteten.
Aus den Interviews war zu erfahren, dass die Mitarbeiter oftmals keine Vorstellung hatten, was sich hinter den beiden Begriffen verbarg. Vielleicht ein Grund für die schlechte Bewertung.

Beratungsangebote durch städtische Fachbereiche
Beratungsangebote aller Art leistet der Fachbereich Soziale Hilfen oder auch die Gleichstellungsstelle für Frauen und Männer der Stadt Gütersloh. Hier sind Adressen und Ansprechpartner bekannt, die aus der Kooperation des Kreises Gütersloh , der Bertelsmann Stiftung und der Wirtschaftsförderungsgesellschaft pro Wirtschaft GT erwachsen sind.
Dieses Lokale Bündnis für Familien listet in einer kleinen Broschüre „Navigator Familiengerechte Arbeitswelt“ gezielt Beratungs- und Serviceangebote rund das Thema Familie auf. Unter anderem sind hier auch der Fachbereich Jugend (Abteilung: Tagesbetreuung für Kinder) und die Gleichstellungsstelle bei der Stadt Gütersloh benannt.
Die Themen reichen vom Arbeitsort und Arbeitszeitmodellen über die Kinderbetreuung bis zu Gesundheitsthemen mit speziellen Ansprechpartnern.
Das Bündnis stellt sich auch im Internet vor:
(www.familienbuendnis-guetersloh.de)
Das Bündnis gibt auch Hinweise zum Themenfeld Pflege von Angehörigen oder Seniorenbetreuung. Aber gerade zu diesem speziellen Thema hat die Arbeitsgemeinschaft der Gleichstellungsbeauftragten in OWL eine umfangreiche Broschüre herausgegeben, die eine Vielzahl von Aspekten schon im Vorfeld beleuchtet und einen gelungenen Einstieg für Betroffene bieten kann.
Bei der Auswertung der Fragebögen zu diesem Bereich zeigt sich aber auch hier, dass lediglich 19% der befragten Mitarbeiter Beratungsangebote wünschen, obwohl doch 78% sie für sinnvoll erachten.

Betreuungsangebote wie z.B. offene Ganztagsschulen oder KiTas
Wie bereits unter Punkt 2.2 aufgezeigt, verfügt die Stadt Gütersloh mit ihren Partnern über ein weit verteiltes Netz an Kindergärten und Kindertagesstätten. Zudem sind die Grundschulen offene Ganztagsschulen. Selbst bei den weiterführenden Schulen hat man darauf geachtet, mindestens eine Schulform als Ganztagsschule anzubieten.
Diejenigen Mitarbeiter, die ihren Fragebogen ausgefüllt haben, gaben an zu 71% selbst Kinder gehabt zu haben oder noch zu haben. Von genau den Mitarbeitern haben bislang lediglich 16% eines der Betreuungsangebote für sich genutzt. Sogar nur 12% würden es in Zukunft gerne nutzen. Selbst vor dem Hintergrund, dass nur 61% der Mitarbeiter im Stadtbereich Gütersloh wohnen und somit die vorhandene Infrastruktur nutzen können, überraschen die geringen Werte vor dem medialen und politischen Dialog in jüngster Vergangenheit dann doch.
Die Mitarbeiter der Stadtverwaltung Gütersloh zumindest, wollen offensichtlich die Betreuungsangebote in Form von Ganztagsschulen und KiTas in der Mehrheit nicht nutzen.

Ferienbetreuung
Es werden in der Stadt Gütersloh für alle Bürger, somit auch für die Mitarbeiter der Stadtverwaltung von der Volkshochschule sowie vom Fachbereich 40 Jugend und Bildung Ferienaktivitäten angeboten. Das Angebot erstreckt sich über Ganztags- und Halbtagsbetreuungen. Das Angebot ist vielseitig aufgestellt und nach dem Alter der Kinder gestaffelt, sodass für jedes Kind etwas dabei ist.
Diese Angebote sind 28% der Mitarbeiter offensichtlich nicht bekannt und werden daher auch kaum genutzt. Insgesamt ist auch hier der Wunsch nach einem solchen Angebot mit 15% eher gering.

Sozialberatung
Frau Dr. Martina Freund vom Fachbereich 40 der Stadt Gütersloh bietet den Mitarbeitern an, Konflikte am Arbeitsplatz bewältigen zu können. Für Belastungs- oder Krisensituationen, einer Suchtgefährdung oder für Opfer von unfairen Attacken von Mitarbeitern und/oder Vorgesetzten können Lösungen gefunden werden.
Hier ist der Bekanntheitsgrad mit 64% im oberen durchschnittlichen Rahmen. Erfreulich könnte sein, dass bislang nur wenige Mitarbeiter die Sozialberatung genutzt haben und auch nur 14% ihn gerne nutzen würden. Könnte dies doch ein Indikator für ein recht ordentliches Betriebsklima sein. Dafür könnte auch sprechen, dass lediglich 74% der Befragten die Sozialberatung für sinnvoll erachten. Ein vergleichsweise geringer Wert. Liegen die Werte bis auf drei Ausnahmen darüber und gehen bis zu 82%.

Bezug zum Gleichstellungskonzept
Wie bereits unter Punkt 2 bei der Bestandsaufnahme angedeutet haben wir mit unserem Fragebogen aktuell Bezug zu drei dort erfolgreich eingeführten Maßnahmen genommen und die Mitarbeiter hierzu gezielt befragt.

Perspektiv- und Rückkehrgespräche
Das Angebot der Gespräche kennen bereits zwei drittel der Mitarbeiter, wobei es mit 9% kaum genutzt wurde. Insgesamt würden auch nur 19% der Mitarbeiter solche Gespräche gerne nutzen. Wobei die jüngeren Generationen bis 40 Jahren mit Mitte 30% einen höheren Bedarf erkennen lassen.

Interne Informationen während der Eltern- und Pflegezeit
Hier glaubt lediglich die hälfte der Mitarbeiter, dass es ein solches Angebot überhaupt gibt. Wobei gerade in der Altersgruppe der 30-39-jährigen mit Kindern die Zahl mit 32% noch deutlich geringer ist. Wobei aber gerade diese Gruppe das Angebot gerne nutzen würde (50%).

Teilnahme an Qualifizierungen während der Beurlaubung
Ähnlich wie schon bei der Internen Information während der Eltern- und Pflegezeit gibt es große Skepsis, ob es dieses Angebot überhaupt gibt. Auch ist die Bereitschaft ein solches Angebot anzunehmen mit 21% eher gering. Genutzt haben dieses Angebot lediglich 7 von 290 Befragten. Generell ist auch hier der Wunsch zur Nutzung dieses Angebotes bei den 30-39-jährigen mit Kind höher (42%), als in anderen Vergleichsgruppen.

Ergebnis: Bezug zum Gleichstellungskonzept
Die vergleichsweise schlechten Ergebnisse bei der Bekanntheit dürften schon alleine dem Umstand geschuldet sein, dass ein Großteil der derzeit betreuten Personen noch in der Beurlaubung sind und somit seit 2011 noch keine Gelegenheit hatten, ihre Erfahrungen im Mitarbeiterkreis kundzutun.
Die vermeintliche Zielgruppe der 30-39-jährigen mit Kind jedenfalls haben großes Interesse die Angebote in Zukunft nutzen zu wollen.

Gesamtergebnis
Es wird deutlich, dass die Angebote rund um Familienfreundlichkeit nur von etwa einem fünftel der Mitarbeiter überhaupt genutzt werden würde. Wobei die Zahl derer, die die Angebote bereits nutzen zum Teil deutlich unter 10% liegt.
Mit wenigen Ausnahmen liegt der Bekanntheitsgrad der Angebote bei über 60%. Vor dem Hintergrund, dass viele Mitarbeiter sich für die Angebote auch gar nicht interessieren ein ziemlich ordentlicher Wert.
Denn der Bekanntheitsgrad erreicht nur bei den beiden Angeboten Werte von über 80%, die derzeit praktische Anwendung finden. Gerade die flexible Arbeitszeit und die Möglichkeiten der Beurlaubungen werden von den Mitarbeitern bereits vielfach genutzt.
Selbst das Thema Alterszeit ist mit 68% im Hause bekannt. Der Wert überrascht zudem, da nur sehr wenige Mitarbeiter in den Genuss einer Altersteilzeitregelung kommen können.
An dieser Stelle bleibt festzuhalten, dass die flexible Arbeitszeit großen Zuspruch bei den Mitarbeitern der Stadt Gütersloh erfährt. Ein vergleichbar freies Modell würden sich die Mitarbeiter auch für eine Alterszeitregelung wünschen.
Alle anderen Modelle werden derzeit nur von einer kleinen Minderheit der Mitarbeiterschaft genutzt. Der Wunsch nach diesen Angeboten ist auch nur unwesentlich höher (mit Ausnahme der Altersteilzeit). Auffallend ist dabei vor allem, dass der Mitarbeiter für sich persönlich diese Angebote ablehnt, sie aber für andere Mitarbeiter grundsätzlich für sinnvoll hält.

3.5 Das Interview

Das Interview ist eine weitere Befragungsmethode, wie bereits in Punkt 3.1 erwähnt, handelt es sich hierbei um die mündliche Art der Befragung. Sie eigenen sich vor allem, um thematisch und sprachlich ausdrückbare Themenfelder zu analysieren, aber auch für die Analyse von Fragestellungen und Hypothesen. Hingegen eigenen sie sich nicht für die Analyse von alltäglichen Handlungsabfolgen und der Entwicklung von allgemeingültigen und generalisierbaren Aussagen, da hier die individuelle Sichtweise des Befragten nicht von Bedeutung ist.[91] Interviews können quantitativ oder qualitativ ausgerichtet sein. Ähnlich wie bei einem Fragebogen mit ausschließlich geschlossenen Fragen sind in einem quantitativen, standardisierten Interview die Fragen und Antwortmöglichkeiten weitgehend vorgegeben. Das qualitative Interview hingegen ist weniger standardisiert und offener gestaltet. Eine Abstufung nach Grad der Offenheit und Standardisierung ist möglich.[92] In einem qualitativen Interview beantwortet der Befragte die Fragen losgelöst von vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. So fließen eigene Erfahrungen, Wissen und Einstellungen in die Antworten ein, der Interviewte kann seinen eigenen Schwerpunkt setzen, es kommt zu einer „lokalen Reproduktion von Sinn und Bedeutung".[93]

3.5.1 Methodologie

Laut Lamnek umfasst die qualitative Forschung und somit auch das qualitative Interview die nachfolgenden Prinzipien.[94]
Zum einen das Prinzip der Offenheit. Ein Interview sollte losgelöst von Vorannahmen, Vorurteilen und ohne theoretische Vorüberlegungen des Interviewers geführt werden. Sinn und Zweck eines Interviews ist es nämlich das „Relevanzsystem des Betroffenen"[95] zu ergründen, der Befragte soll die Gelegenheit haben, eigenen Bedeutungen und Schwerpunkte zu entwickeln.[96] Da es jedoch nicht möglich ist, ohne Vorwissen ein Interview zu führen, sollte der Interviewer sein Wissen bewusst zurückstellen, um den Befragten nicht zu beeinflussen.
Da Interviews für gewöhnlich mündlich geführt werden, steht die Kommunikation im Vordergrund, somit ist als weiteres Prinzip das Prinzip des Alltagsgesprächs zu werten. Das Beherrschen der wesentlichen Kommunikationsregeln ist vorteilhaft für das Führen von Interviews. Dem Befragten können so Strukturierungen und Bedeutungen deutlich gemacht werden. Auch kann eine persönliche Gesprächsbasis entstehen, die die Bereitschaft zum Antworten stärkt.[97]
Das Prinzip des Prozesscharakters unterstreicht die Individualität eines jeden Interviews. Die Anordnung und Formulierung der Fragen im Interview sind losgelöst von einer starren Abfolge und können vom Schwerpunkt, den der Interviewte setzt, abhängig gemacht werden. Er kann somit neben dem Verlauf auch die Dauer des Interviews bestimmen, dies verlangt vom Interviewer ein hohes Maß an Flexibilität.[98]
Als letztes Prinzip gilt die Explikation. Der Befragte soll im Interview Erklärungen und Erläuterungen zum Gesagten abgeben. Hierdurch kann in der Auswertung das Gesagte genauer gedeutet werden und die Intentionen des Befragten können herausgestellt werden.[99]

3.5.2 Interviewformen

Es gibt eine Vielzahl von Interviewformen, sie lassen sich auf Grundlage ihres theoretischen Hintergrundes, ihrer Vorgehensweise und ihres Ziels unterscheiden.[100] Ein erstes Unterscheidungskriterium bietet das Vorliegen eines Leitfadens. Standardisierte, fokussierende, problemzentrierte und Experteninterviews haben einen solchen, narrative Interviews hingegen nicht.[101] Im Folgenden wird exemplarisch kurz auf das standardisierte und das narrative Interview eingegangen.
Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist das standardisierte Interview, eine Art mündlicher Fragebogen. Dem Befragten werden sowohl Fragen als auch Antwortmöglichkeiten weitgehend vorgegeben.

Diese Interviewform kommt vor allem bei Marktforschungen und Telefonbefragungen zum Einsatz.
Narrative Interviews hingegen bieten ein großes Maß an Offenheit. Sie werden vor allem zur Rekonstruktion komplexer Sachverhalte, wie beispielsweise lebensgeschichtlicher Themen, alltäglicher Geschehnisse oder Interaktionen eingesetzt. Der Interviewer stellt eine einleitende Frage worauf der Interviewte seine Erlebnisse und Sichtweisen als eine Art Geschichte vorträgt. Diese Interviewform wird häufig in der Biografie- und Lebenslaufforschung eingesetzt.[102]

3.5.3 Vorgehensweisen – Regeln für das Interview

Anhand dieser beiden Beispiele zeigt sich, dass sich die Interviewformen hinsichtlich ihrer Vorgehensweise und der Wahl der Frageformen stark unterscheiden. Auch das Verhalten der Beteiligten ist nicht identisch, daher ist ein einheitlicher Leitfaden, wie ein Interview zu entwickeln ist, schwer zu erstellen.
Verallgemeinernd kann man sagen, dass es sich bei Interviews um eine asymmetrische Form der Kommunikation handelt.[103] Trotzdem sind alle Beteiligten am Fortgang der Kommunikation beteiligt. Anders als im Alltagsgespräch versucht der Interviewte oftmals seine Antworten kurz und zusammenfassend vorzutragen. Um dies zu vermeiden, ist die Interviewsituation zu ‚veralltäglichen'. Der Interviewer kann verschiedene Rollen einnehmen, vom interessierten aber relativ schweigsamen Zuhörer, zum aktiven Gesprächspartner, bis hin zum lästigen Nachfrager.[104]
Als Vorteil dieser Befragungsmethode ist zu werten, dass der Interviewer auf seinen Gesprächspartner direkt eingehen kann. Versteht dieser eine Frage nicht, kann der Interviewer diese umformulieren oder genauer erläutern. „Dies erfordert einen reflektierten Umgang mit der Situation, der Interaktion und dem Interviewleitfaden."[105]
Bevor ein Interview geführt wird, muss zunächst festgelegt werden, welche Ziele hiermit verfolgt werden sollen. Auf Grundlage der Forschungsfrage kann über die Form des Interviews und über die zu wählenden Fragearten und deren Formulierung entschieden werden.[106] Die Entwicklung des Interviewleitfadens ist vergleichbar mit der Entwicklung eines Fragebogens, welche bereits unter Punkt 3.1.5. vorgestellt wurde. Daher ist hier von einer Wiederholung abzusehen.

3.6 Interview mit den Mitarbeitern

Bevor die Mitarbeiterinterviews geführt werden konnten, musste zunächst festgelegt werden, welche Ziele verfolgt werden sollen. Der Projektauftrag umfasst die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Familienfreundlichkeit der Stadtverwaltung Gütersloh als Arbeitgeber bis zum Jahr 2020, daher schien es unter anderem sinnvoll mit Hilfe der Interviews festzustellen, was die Mitarbeiter unter Familienfreundlichkeit verstehen und wie sie die Familienfreundlichkeit ihres Arbeitgebers einschätzen.
Um an diese Informationen zu gelangen, hat sich die Projektgruppe dazu entschlossen, offene aber dennoch standardisierte Interviews zu führen. Den Mitarbeitern sollen lediglich Fragen gestellt werden, welche sie frei, ohne Vorgabe von Antwortmöglichkeiten beantworten können. Daher bieten sich vor allem offene und Skalenfragen an.
Als Grundlage für die Interviewfragen diente neben dem Projektauftrag der Mitarbeiterfragebogen. Die einzelnen Themenfelder, die bereits im Fragebogen abgefragt wurden, sollten auch in den Interviews wieder aufgegriffen werden. Bei der späteren Analyse konnten so die Ergebnisse der Fragebögen genauer gedeutet werden. Insgesamt wurden 19 Fragen entwickelt. Diese bildeten den Interviewleitfaden - auf die einzelnen Fragen wird im nächsten Abschnitt genauer eingegangen. Nachdem der Interviewleitfaden fertig war, musste nun der organisatorische Rahmen geklärt werden. Folgende Fragen galt es zu beantworten:

- Von wem werden die einzelnen Interviews geführt?
- Welche und wie viele Mitarbeiter haben sich bereit erklärt, an einem Interview teilzunehmen?

- In welchem zeitlichen Rahmen sollen die Interviews stattfinden?
- Wer vereinbart die Interviewtermine mit den Mitarbeitern?
- Wo werden die Interviews geführt?
- Wie sollen die Interviews ausgewertet werden?

Die Projektgruppe entschied sich dafür, die Interviews in Zweierteams zu führen. Neben der Arbeitsaufteilung von sprechendem und protokollierendem Part, welche die Arbeit erleichterte, konnte so auch der intersubjektiven Überprüfbarkeit Rechnung getragen werden, Beeinflussungen sollten so vermieden werden. Die Teams setzten sich wie folgt zusammen: Corinna Köpp und Lena Laukötter, Katharina Beier und Michelle-Caroline Palesch, Katharina Müller und Sonja Köhnemann, Dierk Potthoff und Yvonne Köster und Kristina Schürmann und Katja Uekermann.

Mithilfe der Interviewmitschriften sollte im Anschluss die Auswertung erfolgen. Nach Sichtung der Interviews und der zugesandten Mails stand fest, dass sich 50 Mitarbeiter bereiterklärten, an einem Interview teilzunehmen.
Somit musste jedes Team circa zehn Interviews führen. In Anbetracht der kurzen Projektlaufzeit erschien es angebracht, alle Interviews binnen 14 Tagen zu führen. Jedes Team vereinbarte selbst mit dem jeweiligen Mitarbeitern Ort und Zeit des Interviews. Neben den Fraktionsräumen stand die Kantine zur Verfügung. Auf Wunsch der Mitarbeiter konnte das Gespräch aber auch bei ihnen vor Ort geführt werden. Der Interviewte konnte durch seine Ausführungen eigene Schwerpunkte setzen und sowohl die Dauer des Interviews als auch die Reihenfolge der Fragen beeinflussen.

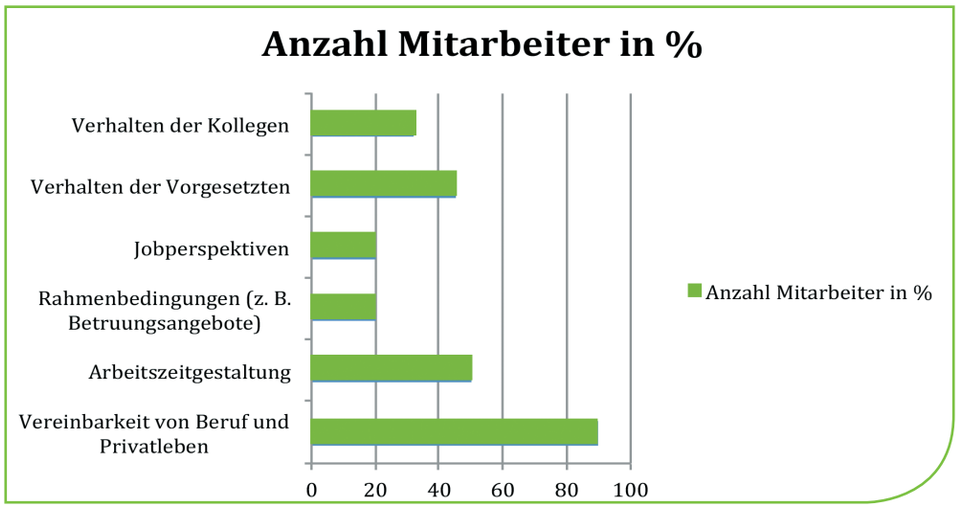
3.7 Ergebnisse der Mitarbeiterinterviews

Die Altersspanne der Mitarbeiter, die sich bereit erklärten, an einem Interview teilzunehmen, reichte von 29 bis 57 Jahren. Das Geschlechterverhältnis war mit 29 weiblichen und 21 männlichen Teilnehmer recht ausgeglichen. Von den 50 Interviewten waren 35 verheiratet, fünf alleinerziehend, vier in einer Beziehung und drei alleinstehend, zwei Personen gaben keine Auskunft über ihren Familienstand. Die Anzahl der Kinder reichte von keinem bis hin zu drei Kindern. 28 der Teilnehmenden sind in Teilzeit beschäftigt.

3.7.1 Was ist für Sie Familienfreundlichkeit?

Für den Einstieg in das Interview erschien es für sinnvoll, eine einleitende Frage zu stellen. Um den Fokus direkt auf das Projektthema zu richten, wurde mit der Frage „Was ist für Sie ‚Familienfreundlichkeit'?" begonnen.
Bereits durch diese erste Frage, deren Antwort als eine Art persönliche Definition des Begriffs Familienfreundlichkeit zu werten ist, konnte der Interviewte den Schwerpunkt des Interviews setzen. Zusätzlich konnte durch diese Frage festgestellt werden, ob es abweichend zur Theorie, welche unter Punkt 1.3.2. vorgestellt wurden, wirklich keine einheitliche Definition des Begriffs Familienfreundlichkeit gibt.
Die Antworten der Interviewten auf diese Frage sind zwar individuelle, was u. a. an der offenen Fragestellung liegt, dennoch lassen sie sich den unten aufgeführten Themenfeldern zuordnen. Die nachfolgende Grafik zeigt prozentual auf, welche Aspekte für die Befragten als familienfreundlich gelten.
Anhand dieser Grafik lässt sich deutlich erkennen, dass Familienfreundlichkeit vor allem die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beinhaltet. Daneben sind Aspekte, wie die Arbeitszeitgestaltung sowie das Verhalten und Verständnis von Vorgesetzten und Kollegen mit einzubeziehen. Die Befragten geben an, dass es für sie besonders wichtig ist, dass sie sich in schwierigen Situationen voll auf ihre Kollegen und Vorgesetzten verlassen können und wenn möglich gemeinsam nach einer Lösung gesucht wird.
Seltener hingegen wurden Betreuungsangebote und Jobperspektiven genannt. Dies zeigt, dass diese Punkte zwar als familienfreundlich gewertet werden, allerdings nicht für alle Befragten als ori-

ginär familienfreundlich gelten. Daher wurde auf diese Punkte noch einmal im weiteren Verlauf des Interviews genauer eingegangen.
Eine einheitliche Definition des Begriffs Familienfreundlichkeit lässt sich auch aus diesen Antworten nicht ableiten. Allerdings unterstützen sie Wingens Theorie der familienfreundlichen Arbeitswelt. Diese umfasst alle Maßnahmen, die dem Mitarbeiter die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen und erleichtern.



3.7.2 Was ist für Sie eine Familie?

Nachdem geklärt ist, was die Mitarbeiter der Kommunalverwaltung Gütersloh unter Familienfreundlichkeit verstehen, ist es nötig, zu klären, welche Personen für sie zu einer Familie gehören. Im Hinblick auf die zu entwickelnden Handlungsempfehlungen, kann so berücksichtigt werden, ob und wenn ja auf welche Angehörigen eingegangen werden sollte.
Die Mehrheit der Befragten zählen Eltern und Kinder zu der engeren Familie. Damit ist das klassische Rollenbild „Vater-Mutter-Kind“ nach wie vor in den Köpfen verankert.
Viele der Befragten erweitern den engeren Familienbegriff auf die Großeltern. Diese sind in der heutigen Zeit für die erstgenannten Kernfamilien sehr wichtig, da sie die arbeitenden Eltern beziehungsweise Alleinerziehenden bei der Kinderbetreuung unterstützen.
Einige geben an, dass neben Großeltern, Eltern und Kindern, auch weitere Verwandte wie Geschwister, Onkel oder Tanten mit zur Familie zählen. Diese helfen in Notsituationen ebenfalls bei der Kinderbetreuung.
Der am weitesten gefasste Begriff der Familie beinhaltet für einige Befragte auch Bekannte und Freunde. Für manche besteht eine Familie bereits, wenn verschiedene Personen unterschiedlichen Alters im gleichen Haushalt zusammenleben, unabhängig von deren Verwandtschaftsgrad.
Des Weiteren wird das Bild der Familie auch als ein „dynamisches Personengefüge“ beschrieben, welches sich je nach dem eigenen Alter und der eigenen Lebensumstände im Laufe des Lebens verändert. Dieses kann in jungen Jahren aus lediglich zwei Personen, die in einer Partnerschaft zusammenleben bestehen. Unter Umständen können auch Freunde und Bekannte dazu gezählt werden. Im Laufe des Lebens kommen weitere Personen hinzu beziehungsweise werden einige nicht mehr dazu gezählt.
Außerdem werden auch die „neuen“ Familienformen benannt, die erst in den letzten Jahrzehnten vermehrt auftraten: Zum einen wird bereits ein Elternteil mit Kind oder Kindern als eine Familie beschrieben, zum anderen wird die Patchworkfamilie benannt. Gerade in den Patchworkfamilien wird die eigene Verwandtschaft als Unterstützung bei der Kinderbetreuung mit hinzugezählt.
Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das klassische Bild der Familie mit den Mitgliedern „Vater-Mutter-Kind“ zwar nach wie vor existiert, allerdings wird es immer öfter durch andere, weiter oder anders gefasste Familienbilder abgelöst. Dieses resultiert aus der Veränderung der Gesellschaft, wodurch das Bild von Alleinerziehenden und Patchworkfamilien beziehungsweise von Paaren ohne Kinderwunsch in den Vordergrund rückt.

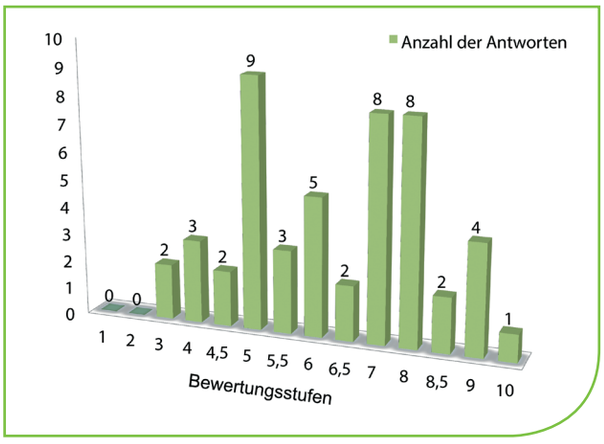
Im weiteren Verlauf werden nun die Ergebnisse anhand des Alters und des Familienstandes der Befragten analysiert.
Für die Analyse nach dem Alter lassen sich folgende Gruppen einteilen:

1. 29-39 Jahre (12 Befragte),
2. 40-45 Jahre (16 Befragte),
3. 46-50 Jahre (14 Befragte) und
4. 51-57 Jahre (8 Befragte)

In der ersten Altersgruppe gibt die Mehrheit der Befragten an, dass für sie Eltern und Kinder zu einer Familie gehören. Das klassische Familienbild wird oftmals um die Großeltern erweitert, teilweise werden auch weitere Verwandte hinzugezählt. Des Weiteren werden die Patschworkfamilie, der Zweipersonenhaushalt, das dynamische Personengefüge, sowie Personen, die gemeinsam in einem Haushalt leben als Familie definiert. Gerade in den Patchworkfamilien wird die eigene Verwandtschaft als Unterstützung bei der Kinderbetreuung gesehen.
In der zweiten Altersgruppe herrscht auch das klassische Familienbild vor. Dieses wird ebenfalls oft um Großeltern und seltener um weitere Verwandte erweitert. Die weitere Verwandtschaft wird als hilfreiches Netzwerk gesehen, das unter anderem bei der Kinderbetreuung Unterstützung leistet. Daneben werden auch hier die Familienbilder der „Patchworkfamilie“ und der alleinerziehenden Personen mit einem oder mehreren Kindern benannt. Vermehrt werden aber auch zwei in einer Beziehung lebenden Personen als Familie bezeichnet. Außerdem wird hier besonders darauf hingewiesen, dass neben Eltern und Kinder auch weitere zu betreuende Personen, die im gleichen Haushalten leben, zu einer Familie gehören.
In der dritten Altersgruppe wird am häufigsten das Gefüge „Großeltern-Eltern-Kind“ als Familie bezeichnet. Danach wird als Familie wieder die klassische Form genannt. Beide Gefüge werden ab und an durch Verwandte erweitert. Lediglich einmal wird die Familie als ein dynamisches Personengefüge und einmal als das Zusammenleben verschiedener Personen verschiedenen Alters bezeichnet. In dieser Altersgruppe ist auffallend, dass hier im Gegensatz zu den beiden vorherigen Altersgruppen, besonders das klassische Familienbild vorherrschend ist.
In der letzten Altersgruppe sind die beiden Bilder „Eltern und Kinder“ und „Großeltern, Eltern und Kinder“ vorherrschend. Allerdings werden hier vermehrt auch wieder andere Familienbilder genannt: Die Familie wird zweimal als ein dynamisches Personengefüge, zu denen auch die Freunde zählen, als Menschen, die im selben Haushalt zusammenleben und als Partnerschaft beschrieben.
Insgesamt zieht sich das klassische Familienbild „Vater-Mutter-Kind“ durch alle Altersgruppen. Dieses wird oft durch die Großeltern erweitert. In den beiden jüngeren Altersgruppen sind zunehmend andere Familienbilder in den Köpfen verankert; dies ist Auswirkung des modernen Lebensstils. In der dritten Altersgruppe wird fast ausschließlich das klassische Bild genannt. Diese Ansicht weicht in der letzten Altersgruppe wieder auf. Grund hierfür könnte sein, dass die eigenen Kinder nun erwachsen sind und eventuell schon selbst eigene Kinder haben. Somit wird das Bild der Familie weiter gefasst.
Im Bezug auf den Familienstand ergeben sich folgende Ergebnisse:
Bei den verheirateten Befragten werden die beiden klassischen Familienbilder „Eltern mit Kindern“ und „Großeltern, Eltern, Kinder“ am häufigsten genannt. Danach werden alle Familienformen, die im obigen Text bereits erwähnt wurden, benannt.
Das Bild einer Familie der Befragten, die in einer Beziehung leben, ist ebenfalls bunt gefächert und reicht von „Eltern mit Kindern“ bis hin zu einem dynamischen Personengefüge.
Demnach sind die verheirateten beziehungsweise die in einer Beziehung lebenden Personen nicht starr fixiert auf das von ihnen praktizierte Familienbild, sondern zählen auch andere Personengefüge dazu.
Die Alleinerziehenden hingegen haben ein anderes Familienbild: Bei ihnen gehören zu einer Familie ausnahmslos die Eltern und Kinder. Teilweise werden die Großeltern mit dazu gezählt. Interessanterweise sehe sie sich selbst mit ihrem Kind beziehungsweise ihren Kindern nicht als Familie an. Wohingegen verheiratete und in Beziehung lebende Befragte teilweise auch Alleinerziehende mit Kindern als Familie betrachten.
Die Alleinstehenden sehen als Familie entweder Eltern mit ihren Kindern, zwei Personen, die in einer Partnerschaft zusammenleben oder Alleinerziehende mit Kind an. Freunde zählen bei ihnen nicht zur Familie.
Insgesamt zieht sich durch die unterschiedlichen Familienstände ein breit gefächertes Familienbild, welches nur einzelne Besonderheiten aufweist.

3.7.3 Wie familienfreundlich ist die Stadt Gütersloh als Arbeitgeber? Wie familienfreundlich ist das Handeln Ihrer Vorgesetzten/Kollegen?

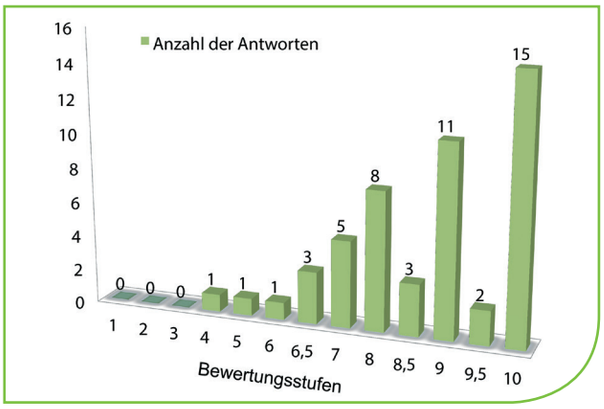
Mithilfe der nächsten beiden Fragen soll zum einen die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh als Arbeitgeber und zum anderen die Familienfreundlichkeit des Handelns der Vorgesetzten und Kollegen anhand einer Skala von 1 bis 10 dargestellt werden. Die Ergebnisse dieser Fragen lassen auf die derzeitige Situation in Sachen Familienfreundlichkeit schließen und zeigen auf, wie groß der Handlungsbedarf zur Steigerung der Familienfreundlichkeit wirklich ist.



Durchschnittlich wird die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh als Arbeitgeber mit 6,29 bewertet.
Ein Problem wird bei den verschiedenen Arbeitszeitmodellen gesehen. Sie werden zwar angeboten, gerade auch für Mütter und Väter, die aus der Elternzeit in den Beruf zurückkehren wollen und zunächst Teilzeit arbeiten möchten, dieses wird aber von einigen Vorgesetzten nur ungern unterstützt. Auch Stundenreduzierungen werden von einigen Vorgesetzten nicht gern gesehen, was den betroffenen Mitarbeitern zum Teil auch offen mitgeteilt wird. Außerdem wird es von einigen Kollegen und Vorgesetzten als anstrengender angesehen mit Halbtagskräften als mit Ganztagskräften zu arbeiten. Die Halbtagskräfte arbeiten meistens morgens und so gibt es beispielsweise Probleme für alle passende Termine für regelmäßige Besprechungen zu finden oder am Nachmittag auftretende Schwierigkeiten können erst am nächsten Tag besprochen werden. Das Modell der Telearbeit wird zudem teilweise rigoros abgelehnt beziehungsweise es ist in einigen Arbeitsbereichen auch gar nicht möglich.

Dagegen wird auch die Ansicht vertreten, dass das Angebot der verschiedenen Arbeitszeitmodelle gut ist. Allerdings sei die Arbeitsbelastung zu hoch, sodass, dass die Arbeitszeit nicht für die Bewältigung der Aufgaben ausreicht. Weiterhin gebe es zu wenig Personal, um die Arbeit erledigen zu können.
Als weiteres Problem wird angesehen, dass eine Familie nicht unbedingt förderlich für die Karriere ist. Sobald man ein Kind bekommt, wird man in einigen Abteilungen bezüglich der Rechte und des Standes innerhalb der Abteilung „auf 0 gesetzt". Bei Beförderungen oder internen Bewerbungen auf höher dotierte Stellen wird man nicht berücksichtigt, da die Teilzeitbeschäftigung meistens als Hindernis gesehen wird.
Des Weiteren wird die teilweise fehlende Anerkennung der Arbeit der Mitarbeiter genannt. Das Feedback, sei es positiv oder negativ, sollte gegenüber dem einzelnen Mitarbeiter verbessert werden. Ein Mitarbeiter gab an, dass die Beschäftigten in der freien Wirtschaft im Gegensatz zur Kommunalverwaltung „richtig gewollt" werden. Dagegen herrsche bei der Stadt Gütersloh die Einstellung: „wenn einer geht, kommt der Nächste."
Außerdem gibt es einige Verbesserungswünsche und Anregungen seitens der Mitarbeiter: Vor dem Hintergrund, dass zu Hause Kinder und/oder pflegebedürftige Angehörige zu betreuen sind, man aber bei der Arbeit auch Verantwortung übernehmen möchte, fehle das Prinzip „Führen in Teilzeit". Dieses Prinzip bedeutet, dass sich zwei Personen eine Stelle als Abteilungs- oder Fachbereichsleiter teilen und beide nur halbtags oder entsprechend stundenweise arbeiten, sodass zusammen eine ganze Stelle bekleidet wird. Zudem wird ein Problem darin gesehen, dass es zu wenig Betreuungsplätze für Kinder gibt, sodass dadurch Stunden nicht wieder aufgestockt werden können, obwohl der Wille da ist. Ein weiterer Vorschlag ist, dass es einen Kommunikationsraum, eventuell. eine Kantine, gibt, der für längere Mittagspausen, die mit den Kindern verbracht werden können, eingerichtet wird.
Zudem hängt der Grad der Familienfreundlichkeit auch immer vom jeweiligen Fachbereich ab. Ein Mitarbeiter bewertet die Stadt Gütersloh im Vergleich zu anderen Kommunen mit sechs von zehn Punkten, im Vergleich zur freien Wirtschaft allerdings mit

7,5 Punkten. Im Gegensatz zur Privatwirtschaft bietet die Stadt Gütersloh viele Vorteile, wie zum Beispiel die vielen verschiedenen Arbeitszeitmodelle. Hierzu gehören beispielsweise flexible Arbeitszeiten, Gleitzeit oder Teilzeitstellen. Teilweise wird die Arbeitszeitgestaltung für den einzelnen Mitarbeiter aber auch als sehr familienfreundlich bezeichnet.



In den einzelnen Fachbereichen wird das Handeln der direkten Kollegen und Vorgesetzten im Vergleich zum Arbeitgeber Stadt Gütersloh deutlich positiver gesehen. Durchschnittlich wird die Familienfreundlichkeit in den jeweiligen Fachbereichen der Befragten mit 8,54 von zehn Punkten bewertet.
Aber auch in den jeweiligen Abteilungen beziehungsweise Fachbereichen sind Probleme zu erkennen: Zum einen gibt es Schwierigkeiten mit einigen der Kollegen. Diese übernehmen teilweise nicht die liegen bleibende Arbeit, wenn es beispielsweise eine familiäre Notsituation gibt, die der betreffende Mitarbeiter lösen muss. Die Kollegen, meistens Vollzeitkräfte, sehen es als Belastung an, die Arbeit auffangen zu müssen, sobald andere Kollegen wegen Krankheit der Kinder fehlen. Grundsätzlich ist es so, dass Kollegen mit Kindern verständnisvoller reagieren als kinderlose. Zum anderen gibt es auch Probleme mit einigen Vorgesetzten. Sie greifen bei Konflikten unter den Kollegen bezüglich eines kurzfristigen, familiär bedingten Arbeitsausfalls nicht ein oder sie geben bezüglich der Arbeit kein Feedback, da nicht der Mitarbeiter als Person, sondern lediglich die Tätigkeit im Mittelpunkt steht. Teilweise liegt das fehlende Verständnis der Vorgesetzten darin begründet, dass diese einer anderen, älteren Generation angehören, deren Kinder meist schon erwachsen sind und die schwer von ihren festen Grundsätzen und Lebenseinstellungen abzubringen sind.

Ein weiterer Punkt ist die teilweise zu geringe Anerkennung von Halbtags-/Teilzeitkräften in den Fachbereichen.
Außerdem gibt es in einigen Abteilungen Probleme, die Kernarbeitszeit beziehungsweise die Öffnungszeiten für die Bürger am Nachmittag abzudecken, da viele Teilzeitkräfte dort arbeiten, die meist nur morgens tätig sind.
Des Weiteren werden zuvor abgesprochene Arbeitszeitverteilungen später sehr unflexibel gehandhabt und es wird nicht auf familiäre Notsituationen Rücksicht genommen.
Neben den zuvor aufgezählten Negativbeispielen, gibt es allerdings überwiegend positive Bewertungen des eigenen Fachbereiches: In den meisten Abteilungen sind kurzfristige, familiäre Probleme mit der Arbeit vereinbar, da die Kollegen rücksichtsvoll reagieren und schnell einspringen um diesen Mitarbeiter zu vertreten. Von einigen Mitarbeitern ist angemerkt worden, dass diese Bereitschaft zum kurzfristigen Vertreten in den letzten Jahren größer geworden ist. Dabei herrscht in den meisten Abteilungen in der Regel ein Geben und Nehmen: Auch die Mitarbeiter ohne Kinder oder pflegebedürftige Angehörige werden durch die anderen Mitarbeiter zum Ausgleich entlastet. Außerdem ist es für die Mitarbeiter möglich, sehr kurzfristig Überstunden oder Urlaub zu nehmen, um familiäre Notsituationen zu lösen.
Diese gegenseitige Rücksichtnahme wird nicht nur in Krisensituationen praktiziert, sondern auch im normalen Arbeitsalltag: Die Absprachen unter den Kollegen bezüglich der Arbeitszeiteinteilung und Urlaubsplanung funktionieren in den meisten Fällen sehr gut. Gerade in den Fachbereichen, die nicht zur direkten Verwaltung gehören, wird bei der Arbeitsplanung und -einteilung auf private Termine Rücksicht genommen, sofern keine dringenden dienstlichen Belange entgegenstehen.
Auch die Vorgesetzten geben den Mitarbeitern mit Kindern und/oder pflegebedürftigen Angehörigen Rückhalt, indem sie den Mitarbeitern viele Freiheiten lassen. Gerade bezüglich der Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle wird von den Vorgesetzten vieles möglich gemacht. Teilweise darf außerhalb der üblichen Arbeitszeiten gearbeitet werden, sofern es so besser mit der Familie vereinbar ist oder die Mitarbeiter dürfen nach Absprache auch außerplanmäßig ihre Arbeit früher beenden, zum Beispiel an den Donnerstagen regelmäßig früher gehen. Auch

der Tausch von Arbeitszeiten unten den Kollegen wird ermöglicht.
Ein weiterer positiver Punkt ist, dass es in einer Abteilung auch in der Erziehungszeit Treffen zwischen den Kollegen und Vorgesetzten und den sich im Erziehungsurlaub befindlichen Personen gibt. So wird der Kontakt aufrecht erhalten und die Rückkehr in den Beruf der Mütter und Väter wird erleichtert.
Insgesamt überwiegen die positiven Erfahrungen der Mitarbeiter im eigenen Fachbereich gegenüber den negativen.
Die nächsten beiden Fragen bauen aufeinander auf. Zunächst soll ergründet werden, was den Mitarbeiter bewegt hat, sich für die Stadt Gütersloh als Arbeitgeber zu entscheiden, darauf soll geklärt werden, ob unter anderem die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh ein Grund für diese Entscheidung war.

3.7.4 Warum haben Sie sich für die Stadt Gütersloh als Arbeitgeber entschieden?

Der Arbeitgeber „Stadt Gütersloh" wurde aus den unterschiedlichsten Gründen gewählt:
Knapp die Hälfte der Befragten sind durch Zufall an eine Stelle bei der Stadt Gütersloh gekommen. Dabei war teilweise die Möglichkeit eine unbefristete Stelle zu bekommen ausschlaggebend. Oftmals passte die ausgeschriebene Stelle in das Leben der Arbeitnehmer, da sie sich aus der Arbeitslosigkeit heraus beworben oder auch keine passende Stelle in der Nähe des jeweiligen Wohnortes gefunden haben. Einige haben bereits ihre Ausbildung bei der Stadt Gütersloh absolviert und sind geblieben.
Für 13 Befragte war der sichere Job entscheidend, als sie bei der Stadt Gütersloh anfingen zu arbeiten. Hier herrschte weniger Druck als in der Privatwirtschaft, der Verdienst sei auch in Krisenzeiten sichergestellt und es gab gute Aussichten auf unbefristete Verträge.
Speziell den öffentlichen Dienst als Grund nannten sechs Befragte. Wenn man im öffentlichen Dienst beschäftigt ist, sei die Arbeit einfacher mit der Familie zu vereinbaren, da der öffentliche Dienst grundsätzlich als familienfreundlicher angesehen wird als die Privatwirtschaft.
Auch die Nähe zum Wohnort gab für neun Befragte den Ausschlag bei der Stadt Gütersloh eine Arbeitsstelle anzutreten.
Im Vergleich zur freien Wirtschaft werden die geregelten Arbeitszeiten in Form der festgelegten Wochenstunden, die aber flexibel durch Gleitzeit und Teilzeit absolviert werden können, als ein weiterer Grund für sechs Beschäftigte gesehen bei der Stadtverwaltung Gütersloh zu arbeiten. Zum einen sind in einigen Branchen die Wochenstundenzahlen wesentlich höher als im öffentlichen Dienst in der gleichen Branche; zum anderen konnte oder wollte der private Arbeitgeber keine vom Arbeitnehmer gewünschte Teilzeitbeschäftigung ermöglichen.
Für fünf Befragte war der Inhalt der Stelle, beziehungsweise die Art der Aufgabe attraktiv, sodass sie sich für diesen Arbeitgeber entschieden haben.
Speziell die gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf nannten drei Befragte als Grund.
Weiterhin wurden individuelle Gründe genannt: Beispielsweise wollte man sich verändern und dabei passte die ausgeschriebene Stelle, nach einer Umschulung hatte man die Möglichkeit im öffentlichen Dienst eine Verwaltungstätigkeit wahrzunehmen, die Möglichkeit ein duales Studium zu absolvieren oder das Team, bei dem eine Stelle zu besetzen war, war ausschlaggebend.

3.7.5 War bei Ihrer Wahl des Arbeitgebers dessen Familienfreundlichkeit ausschlaggebend?

Selten war speziell die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh entscheidend, gelegentlich spielte sie am Rande eine Rolle. Der Grund dabei liegt daran, dass in jungen Jahren, wenn eine Ausbildung begonnen oder eine Stelle gewechselt wird, noch nicht an eine eigene Familie gedacht wird.
Dies kommt meist erst in einem späteren Lebensabschnitt zum Tragen. Lediglich in sieben Fällen war sie entscheidend beziehungsweise mitentscheidend, sodass sich die Befragten im öffentlichen Dienst oder speziell bei der Stadt Gütersloh beworben haben. Hauptsächlich wurde gesagt, dass der öffentliche

Dienst grundsätzlich familienfreundlicher ist, als die private Wirtschaft. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sei in der Kommunalverwaltung eher gegeben als in der freien Wirtschaft. Welche Kommune letztlich der Arbeitgeber wurde, war dabei meist nicht ausschlaggebend. Es kam viel mehr auf die höhere Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung (vor allem die Möglichkeit der variablen Teilzeitbeschäftigung, die deutlich größer ist als in der freien Wirtschaft) und diverse Zulagen, die gewährt werden, an.

3.7.6 Was sind für Sie die drei wichtigsten Aspekte/Vorteile der Familienfreundlichkeit?

Diese Frage zu den wichtigsten Aspekten oder Vorteilen der Familienfreundlichkeit lässt sehr freie Antwortmöglichkeiten bei den Antwortenden zu. Das Ziel dieser offenen Fragestellung war, möglichst spontane Antworten zu bekommen, welche die in den Köpfen fest verankerten und den einzelnen Personen als am wichtigsten erscheinenden sind. So wollten wir möglichst Auskünfte darüber erhalten, was den Personen am wichtigsten erscheint und was eventuell verbesserungsbedürftig ist.
Die Antworten zu dieser Frage sind bei allen 50 geführten Interviews durch die offene Fragestellung sehr individuell und stellen eine breite Themenliste dar. Die Breite und Vielfalt an Antwortmöglichkeiten und die teilweise geringe Nennungshäufigkeit einzelner Aspekte und Vorteile weisen darauf hin, dass die Vorstellungen von Familienfreundlichkeit von Person zu Person sehr variieren. Trotzdem ist bei vielen Nennungen klar zu erkennen, dass einige Aspekte klar hervorstechen und von fast jeder Person genannt wurden. Aus dem Grund der teilweise variierenden Formulierungen der Antworten wurden die Antwortmöglichkeiten teilweise zu größeren Themenfeldern zusammengefasst.
Es ist auffällig, dass die Interviewpartner die Frage sehr unterschiedlich beantwortet haben. Einige sind auf Aspekte eingegangen, welche sie als familienfreundlich ansehen, einige haben die Vorteile für die Arbeitnehmer genannt und einige sind auch ganz klar auf die Vorteile für den Arbeitgeber eingegangen. Somit ist es notwendig, die Antworten in diese verschiedenen Kategorien zu gliedern.

Familienfreundliche Aspekte
Es ergeben sich zunächst die am häufigsten genannten Themenbereiche, welche die Familienfreundlichkeit eines Arbeitgebers ausmachen und welche dem Arbeitnehmer sehr wichtig sind, damit von Familienfreundlichkeit gesprochen werden kann. Die sechs nachstehenden Aspekte sind nach der Nennungshäufigkeit absteigend sortiert.

1. Flexibilität
2. Unterstützung in Krisensituationen
3. Ausgestaltung der Arbeitszeit
4. Betreuungsangebote
5. Wertschätzung der Familie
6. Karrierechancen

1. Flexibilität
Aufgrund der hohen Häufigkeit der Nennung des Merkmals „Flexibilität“ kann gesagt werden, dass dieser Aspekt die Einstufung eines Arbeitgebers als familienfreundlich stark beeinflusst. Von den 50 Interviewpartnern nannten 32 die Flexibilität und weitere elf Personen die Gleitzeit als besonders wichtig. Zu dieser Flexibilität wird vor allem die flexible Arbeitszeitgestaltung gezählt. Somit sehen 43 von 50 der Befragten die flexible Arbeitszeitgestaltung als einen besonders wichtigen Aspekt der Familienfreundlichkeit an. Da bei der Stadt Gütersloh das System der Gleitzeit in den meisten Bereichen bereits Anwendung findet, bedeutet dies, dass der wichtigste Aspekt der Familienfreundlichkeit zu großen Teilen bereits abgedeckt ist.
Den Mitarbeitern ist es wichtig, ihre Arbeitszeiten weitgehend selbstbestimmt gestalten zu können. Sie möchten so ein Optimum der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erreichen. Somit ist die Stadt Gütersloh aufgrund der bereits eingeführten qualifizierten Gleitzeit im Bereich der Flexibilität gut aufgestellt. Es wurde auch als vorteilhaft bezeichnet, die Möglichkeit zu haben, Zeitguthaben anzusammeln. Dieses Zeitguthaben kann dann beispielsweise eingesetzt werden, wenn ein Kind krank wird und man kurzfristig zu Hause bleiben muss. So reduzieren sich auch die Fehlzeiten auf ein Minimum.

2. Unterstützung in Krisensituationen
Auf Platz zwei des Rankings ist die gewünschte Unterstützung in Krisensituationen genannt worden. Den Mitarbeitern ist ein Verständnis von Kollegen und Vorgesetzten für ihre familiäre Situation und den damit einhergehenden eventuellen Beschränkungen sehr wichtig. Eine generelle Unterstützung, um familiäre Sondersituationen, Notfälle und planungsintensive Phasen abdecken zu können, wird von den Mitarbeitern gewünscht. Hierfür ist weiterhin eine gute Absprache für die Urlaubszeiten notwendig. So wäre es familienfreundlich, wenn Eltern schulpflichtiger Kinder in den Ferienzeiten Urlaub nehmen könnten. Jedoch ist zu beachten, dass sich Singles oder auch kinderlose Paare nicht benachteiligt fühlen sollten. Hier sind besonders gute Absprachen und auch Gespräche erforderlich, um die Mitarbeiter nicht ausschließlich einseitig zu bevorzugen und so ein Desinteresse und eine Demotivation auf der anderen Seite auszulösen. Auch ein Ansprechpartner für eventuelle Gesprächsbedarfe wäre von Vorteil. Es sollte immer ein verständnisvoller Gesprächspartner anwesend sein, der bemüht ist, alle Mitarbeiter bedürfnisgerecht zu unterstützen.

3. Ausgestaltung der Arbeitszeit
Den 3. Platz belegt hier die Möglichkeit der Arbeitszeitreduzierung als familienfreundlichen Aspekt. Als besonders wichtig wird hier die Wahl zwischen Vollzeit und Teilzeit angesehen. Diese Möglichkeit besteht größtenteils bereits bei der Stadt Gütersloh. So ist es vielen Eltern möglich, ihre Familie und den Beruf zu vereinbaren. Einen Vollzeitjob und nebenbei eine Familie zu managen ist für viele Frauen eine zu große Belastung. Somit ist der Wunsch der Mitarbeiter, die Wahl der Stundenanzahl möglichst flexibel gestalten zu können.

4. Betreuungsangebote
Die Sicherstellung von Betreuungsangeboten stellt für viele Mitarbeiter eine sehr familienfreundliche Maßnahme dar. Eine sichergestellte Betreuung der Kinder ist allein schon eine Grundvoraussetzung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ist eine Betreuungsmöglichkeit nicht vorhanden, so ist auch ein Arbeiten nicht möglich. Den Eltern ist es weiterhin wichtig, dass ihre Kinder gut versorgt sind, während sie arbeiten. Hier wünschen sich einige Mitarbeiter eine größere Mitarbeit des Arbeitgebers. Einige Mitarbeiter nennen so beispielsweise den Betriebskindergarten als eine besonders familienfreundliche Einrichtung. Auch wurde das familienfreundliche Angebot der Ferienbetreuung oder auch die Übermittagsbetreuung als ein besonders wichtiger Aspekt eines familienfreundlichen Arbeitgebers genannt. Weiterhin ist ein Merkmal, welches die Familienfreundlichkeit auszeichnet, die Möglichkeit zu einer Pflegepause, wenn beispielsweise die Eltern erkranken.

5. Wertschätzung der Familie
Der 5. Aspekt, welcher die Familienfreundlichkeit eines Arbeitgebers ausmacht, ist die Wertschätzung der Familie. Die Mitarbeiter wünschen sich eine vollkommene Akzeptanz der individuellen Lebensplanung. Der Arbeitgeber und die Vorgesetzten sollten Familien unterstützen und auch Möglichkeiten eröffnen, damit Familien viel Zeit miteinander verbringen können. Von dieser Kinderfreundlichkeit profitiert nicht nur der Arbeitnehmer, sondern auch der Arbeitgeber durch zufriedene und motivierte Mitarbeiter.

6. Karrierechancen
Ein weiterer Aspekt, welcher die Familienfreundlichkeit auszeichnet und von den Interviewpartnern herausgestellt wurde, sind die Karrierechancen und die Chancengerechtigkeit, welche in einem Unternehmen herrschen sollte. Hier sehen einige Mitarbeiter bei der Stadt Gütersloh jedoch noch Verbesserungsbedarf. Beispielsweise sollten Schulungen und Fortbildungen öfter auch für Teilzeitkräfte ermöglicht werden und auch die Beförderungsanzahl bei Teilzeitkräften könnte höher ausfallen. Auch das „Führen in Teilzeit“ sollte nach Wunsch einiger Mitarbeiter besser ausgebaut werden. Die Chancengerechtigkeit ist sehr wichtig für die Motivation von Mitarbeitern. Sehen die Arbeitnehmer ihre Chancen auf eine Beförderung als aussichtslos an, so ist davon auszugehen, dass auch ihre Motivation und Leistungsbereitschaft sinken. Weiterhin fühlen sich einige Mitarbeiter eventuell benachteiligt oder minderwertig. In einem Unternehmen, welches erfolgreich arbeiten möchte, darf dies jedoch nicht akzeptiert werden.

Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Nachdem nun die Aspekte behandelt wurden, welche die Familienfreundlichkeit eines Arbeitgebers ausmachen, sollen nun noch die mit der Familienfreundlichkeit verbundenen Vorteile für den Arbeitnehmer und den Arbeitgeber erläutert werden. Auch diese Vorteile sind wieder nach der Nennungshäufigkeit absteigend aufgelistet.

1. Früher Wiedereinstieg in den Beruf
2. Attraktiver Arbeitgeber
3. Zufriedene Beschäftigte
4. Motivation und Leistungsfähigkeit
5. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

1. Früher Wiedereinstieg in den Beruf

Als ein Vorteil, welcher aus der Familienfreundlichkeit resultiert, wurde am häufigsten der schnelle Wiedereinstieg in den Beruf genannt. Hiervon profitieren sowohl die Arbeitnehmer als auch die Arbeitgeber. Für den Arbeitnehmer ist es so möglich, trotz Familie bereits früh wieder in den Beruf zurückzukehren. So entsteht kein allzu großer Abstand durch lange Abwesenheiten aus dem Beruf. Weiterhin können einige Stunden Arbeit in der Woche eine gute Abwechslung zur Familienversorgung sein, ohne die Eltern durch die doppelte Belastung zu überlasten. Junge Familien können außerdem oft das Geld gebrauchen. Für den Arbeitgeber ergibt sich der Vorteil, dass die Mitarbeiter nicht so lange abwesend sind. Kehrt eine Mutter bereits ein Jahr nach der Geburt in ein Unternehmen zurück, so ist die Wiedereingliederung mit weniger Arbeit verbunden, als wäre sie mehrere Jahre abwesend gewesen. Der technische Fortschritt, die Veränderungen und neuen Regelungen wären dann zu gravierend und würden einen hohen Einarbeitungsbedarf notwendig machen. Weiterhin müssen eventuelle Vertretungsregelungen in der Elternzeit nicht über Jahre bestehen, sondern könnten schneller wieder durch einige Stunden Mitarbeit der früher zurückgekehrten Mutter unterstützt werden. Somit ist es den Mitarbeitern der Stadt Gütersloh besonders wichtig, dass die Rückkehr in den Beruf erleichtert wird. Die Interviewpartner wünschen sich mehr Unterstützung vom Arbeitgeber, beispielsweise durch Rückkehrgespräche sowie Fortbildungen und Schulungen während der gesamten Beurlaubung. Weiterhin sollte der Kontakt gehalten werden und bei Rückkehr den Arbeitszeitgestaltungswünschen der Mitarbeiter entgegengekommen werden.

2. Attraktiver Arbeitgeber

Ein weiterer Vorteil der Familienfreundlichkeit ist die steigende Attraktivität des Arbeitgebers. Auch hiervon profitieren wieder die Arbeitnehmer genauso wie der Arbeitgeber. Nach Aussagen der Interviewpartner ist der Imagegewinn für den Arbeitgeber besonders wichtig. Die hierdurch ausgelöste Bindung des Arbeitnehmers zum Arbeitgeber sowie die damit verbundene sinkende Fluktuation sind daher vorteilhaft für den Arbeitgeber, da die Qualität der eigenen Mitarbeiter besser im Unternehmen gebunden wird. So wird das Personal gehalten und es entstehen weniger Engpässe in der Personalbesetzung, wodurch die Stadt profitiert. Auch für den Arbeitnehmer haben diese Vorteile eine Bedeutung. Kann sich der Mitarbeiter mit seinem Arbeitgeber identifizieren und findet seinen Arbeitgeber attraktiv, so steht er mehr hinter seiner Arbeit und wird sie zufriedener, motivierter und auch besser erbringen. Hiervon kann dann wiederum der Arbeitgeber profitieren. Ein Vorschlag, welcher von den Interviewpartnern gemacht wurde, ist, dass die Stadt Gütersloh Werbung mit der Familienfreundlichkeit machen soll. Die Angebote bei der Stadt sind im Vergleich zu anderen Branchen extrem gut und könnten in der heutigen Zeit das Interesse von jungen Menschen wecken. Beispielsweise in Stellenanzeigen sollten die Vorteile herausgestellt werden, um einen qualifizierten Nachwuchs zu gewinnen. Wichtig ist dann jedoch auch, für die Familienfreundlichkeit einzustehen und diese zu einer Art Handlungskonzept zu machen.

3. Zufriedene Beschäftigte

Ein weiterer Vorteil, welcher aus der Familienfreundlichkeit eines Arbeitgebers resultiert, sind zufriedene Beschäftigte. Dadurch, dass die Mitarbeiter mit der Familienfreundlichkeit und den damit verbundenen Angeboten und auch mit der Akzeptanz für ihr individuelles Leben gut zufrieden sind, entsteht eine allgemein bessere und zufriedenere Grundeinstellung. Neben dem Vorteil für die Mitarbeiter, dass diese zufrieden sind und gerne zur Arbeit kommen, entstehen hierdurch auch große Vorteile für den Arbeitgeber. Sind die Beschäftigten zufrieden, so werden sie ihre Arbeit schneller erledigen können. Somit wird die Produktivität des Unternehmens erhöht. Weiterhin wird die Bereitschaft, in Notsituationen einzuspringen oder länger zu bleiben, erhöht. Durch die weitgehende Flexibilisierung der Arbeits-

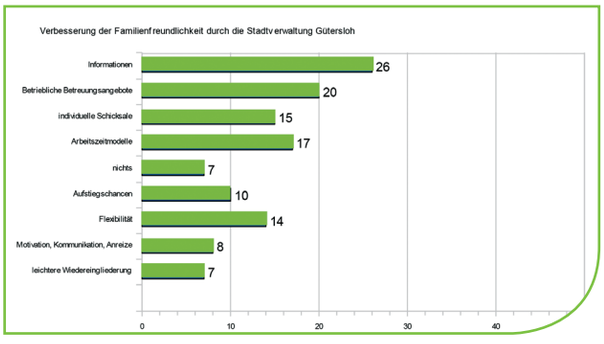
zeiten und die somit ermöglichte selbstbestimmte Einteilung der Arbeitszeit wird das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter verstärkt und zu einer erhöhten Produktivität führen. Auch verringert sich der Krankenstand, wenn die Mitarbeiter zufrieden sind und eine allgemein gute Arbeitsatmosphäre herrscht. Somit ist es eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen, dass die Mitarbeiter gern zur Arbeit kommen und ihre Arbeit gerne und motiviert erledigen.

4. Motivation und Leistungsfähigkeit
Die Motivation und Leistungsfähigkeit steht, wie schon angesprochen, in direkter Verbindung mit den zufriedenen Mitarbeitern. Die bei zufriedenen Mitarbeitern herrschende bessere Grundeinstellung wirkt sich beispielsweise auf die Motivation, die Leistungsfähigkeit und auch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter aus. Durch eine erhöhte Motivation und Leistungsfähigkeit kann somit die Arbeit schneller und effektiver erledigt werden. Die Mitarbeiter sind motiviert, ihre Arbeit schnellstmöglich zu schaffen und zufriedene Mitarbeiter setzen sich weiterhin verstärkt für die Arbeit und den Arbeitgeber ein. Das Unternehmen profitiert somit von einer gesteigerten Produktivität.

5. Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Die Familienfreundlichkeit eines Arbeitgebers bringt weiterhin den Vorteil für Arbeitnehmer und Arbeitgeber mit sich, dass die Mitarbeiter Familie und Beruf vereinbaren können, ohne dass ein Element darunter leiden muss. Dies ist wichtig, um auch Eltern im Unternehmen zu halten und ein Ausscheiden aufgrund von der Familienplanung zu vermeiden. Daher müssen junge Familien darin unterstützt werden, indem ihnen Angebote zur besseren Vereinbarkeit gemacht werden. Auch müssen Familienplanungen akzeptiert und unterstützt werden.

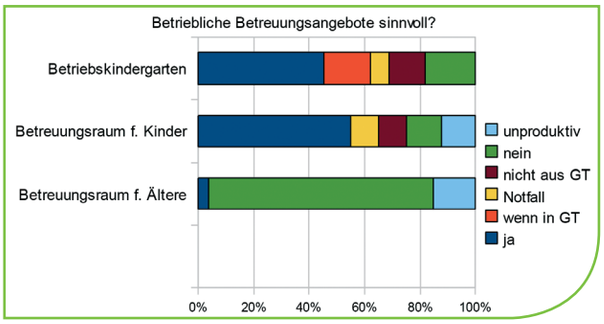
3.7.7 Was könnte die Stadt Gütersloh Ihrer Meinung nach tun, um die Familienfreundlichkeit gegenüber den Mitarbeitern zu erhöhen?

Um die Aussagen der Interviews zu veranschaulichen, sind in der folgenden Grafik die meistgenannten Aspekte der Mitarbeiter zusammengefasst.



Um die Frage zu beantworten, was die Stadt Gütersloh machen kann, um die Familienfreundlichkeit gegenüber Ihren Mitarbeitern zu steigern, haben wir in den Interviews direkt nach Verbesserungsvorschlägen der Betroffenen gefragt. Dabei sind eine Hand voller Angebote und Wünsche herausgekommen, welche die Mitarbeiter gerne bei der Stadtverwaltung Gütersloh umgesetzt sehen möchten. Hierbei ist ein klarer Trend zu einer besseren Informationsübermittlung zu erkennen. Knapp die Hälfte aller Interviewten ist es sehr wichtig, durch ihren Arbeitgeber besser über bestehende Angebote informiert zu werden. Sie wollen sowohl während der Schwangerschaft als auch in der Elternzeit über bestehende oder neue Angebote besser informiert werden. Des Weiteren wünschen sich 20 % der Befragten in Entscheidungssituationen eine individuelle Beratung sowie Begleitung und einen festen Ansprechpartner. Eine Reihe von Mitarbeitern in Eltern- beziehungsweise Pflegezeit möchten zudem im Hinblick auf freie Stellen und Fortbildungen etc. auf dem Laufenden gehalten werden, damit die Rückkehr in die Arbeit spontan, flexibel und schnell ermöglicht werden kann. Schockierend ist ebenfalls die Aussage der Interviewten, dass noch flexiblere Arbeitszeiten wünschenswert seien. Als Grund hierfür geben einige Befragte an, dass es trotz Gleitzeit oftmals schwierig ist, pünktlich zur Arbeit zu erscheinen, da das Kind beispielsweise nicht jeden Tag „wie eine Maschine funktioniere“. Knapp 15 % der Befragten geben in gleicher Weise an, dass Telearbeit Eltern mit Kindern sehr entgegenkommen und zur Zufriedenheit beitragen würde. Daraus resultiert der Wunsch, bei der Stadtverwaltung Gütersloh mehr Telearbeitsplätze zu

schaffen beziehungsweise schneller umzusetzen. Ein weiterer Diskussionspunkt sind die Teilzeitmöglichkeiten, da es sehr leicht sei, Stunden zu reduzieren; im Gegensatz dazu sei es aber sehr schwierig, die Stundenanzahl wieder zu erhöhen beziehungsweise auf eine Vollzeitstelle zu gehen.



Ein weiterer Aspekt der Familienfreundlichkeit, auf den die Projektgruppe ein Augenmerk gelegt hat, sieht man in der Aussage der Befragten zum Betriebskindergarten beziehungsweise zu einem Betreuungsraum. Ein Betriebskindergarten ist die klassische Form der Kinderbetreuung bei einigen (Groß-) Unternehmen. Der Aufwand in finanzieller, organisatorischer und personeller Hinsicht für einen eigenen Betriebskindergarten ist dementsprechend erfahrungsgemäß hoch.[107] 35 Befragte halten einen Betriebskindergarten für sinnvoll, weil sie direkt aus Gütersloh kommen. Auch bei Auswärtigen ist ein Betriebskindergarten für Notfallsituationen sinnvoll, damit das Kind, wenn beispielsweise die Betreuungsperson wegfällt, vor Ort betreut wird. 14 Befragte hingegen halten einen Betriebskindergarten nicht für zweckmäßig, da sie nicht aus Gütersloh kommen und den Kindergarten am Wohnort wegen Freundschaften ihrer Kinder auch im Hinblick auf die Schulzeit bevorzugen. Auch ein möglicher Betreuungsraum spaltet die Befragten. Knapp 25 % der Befragten geben an, dass sie einen Betreuungsraum für Kinder im Notfall mit einem Betreuer für empfehlenswert halten, für pflegebedürftige Angehörige sei dies jedoch nicht zu bewältigen. Des Weiteren empfinden 21 der 50 Befragten einen Betreuungsraum für Kinder als ungeeignet, da man diesbezüglich nicht zum Arbeiten kommen würde. Eine viel größere Frage stellen sowohl bei einem Betriebskindergarten als auch bei einem Betreuungsraum die Kosten dar. Ein Drittel der Interviewten fragen sich, wie solche Projekte von der Stadtverwaltung Gütersloh getragen werden können, wenn sie sonst schon überall einsparen muss.

Überdies geben einerseits sechs Befragte an, dass die Stadtverwaltung Gütersloh für Mitarbeiter bessere Aufstiegschancen bieten soll, andererseits sind ebenso viele Befragte mit den aktuellen Angeboten der Stadtverwaltung Gütersloh zufrieden und können sich keinerlei Verbesserungen vorstellen.

Insgesamt wurden viele individuelle Wünsche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genannt, die abhängig von der Person beziehungsweise der Stelle waren. So wurden zum Beispiel die Ausweitung der Ferienangebote für Kinder, eine Hausaufgabenbetreuung, mehr Sonderurlaub oder Arbeitszeitkonten genannt. Auch das Thema der Pflege von Angehörigen wird kritisch gesehen, da es bisher zu selten thematisiert werde.

3.7.8 Welches Arbeitszeitmodell nutzen Sie bereits? Ist dies optimal für Sie? Wäre ein anderes Arbeitszeitmodell für Sie vorstellbar?

Bei dieser Frage soll beschrieben werden, was die Mitarbeiter an ihrem derzeitigen Arbeitszeitmodell schätzen, jedoch auch, welche Veränderungen sie sich wünschen würden. Somit soll auch darauf eingegangen werden, welche Anregungen von den Mitarbeitern zu möglichen Verbesserungen der Arbeitszeitmodelle gemacht wurden. Weiterhin wird beispielsweise die Telearbeit und auch das Lebensarbeitszeitkonto vorgestellt und die Vor-und Nachteile näher beschrieben.

Welches Arbeitszeitmodell nutzen Sie bereits?

Bei der Frage nach dem derzeitig genutzten Arbeitszeitmodell sollte zunächst festgestellt werden, wie viele Mitarbeiter bereits von der flexiblen Arbeitszeit profitieren können und ob sie sich dessen bewusst sind. Aus den Interviews ergab sich, dass von den 50 Interviewpartnern 43 die flexible Arbeitszeit nutzen, sechs nach Dienstplan arbeiten und eine Person nach Dienstplan, jedoch in Schichtarbeit bei der Feuerwehr arbeitet.

Ist dies optimal für Sie?
27 der von uns befragten 50 Mitarbeiter beantworteten die Frage, ob das derzeitig genutzte Arbeitszeitmodell für sie optimal sei, mit „ja". Teilweise wurden Verbesserungsvorschläge gemacht. Der Rest der befragten Mitarbeiter scheint entweder nicht vollständig mit dem vorhandenen Arbeitszeitmodell zufrieden zu sein, oder die Mitarbeiter gingen nicht genauer auf die bisherige Situation ein, sondern äußerten Wünsche und Vorstellungen, die das für sie optimale Arbeitszeitmodell beschreiben.
Es ist im Allgemeinen jedoch festzuhalten, dass viele der Befragten die Flexibilität als ein wichtiges Element der optimalen Arbeitszeitgestaltung herausstellten. Dies wird dadurch deutlich, dass die Flexibilität von vielen Mitarbeitern als besonders familienfreundlich oder auch als Voraussetzung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf genannt wird. Mit der bei der Stadt Gütersloh vorhandenen qualifizierten Gleitzeit ist auf jeden Fall schon ein wichtiger und großer Schritt getan, um die Arbeitszeitgestaltung zu flexibilisieren und zu optimieren.

Qualifizierte Gleitzeit
Die qualifizierte Gleitzeit soll nun etwas genauer beschrieben werden. Das bei der Stadt Gütersloh in fast allen Bereichen herrschende Arbeitszeitmodell der qualifizierten gleitenden Arbeitszeit ist ein „Flexibilisierungsmerkmal"[108] für Unternehmen. Die gleitende Arbeitszeit ermöglicht es den Mitarbeitern, den Arbeitsbeginn, die Pausen und das Arbeitsende flexibel innerhalb festgelegter Grenzen zu gestalten. Nur die vom Arbeitgeber vorgegebene Kernarbeitszeit bestimmt die Zeiten der Anwesenheitspflichten. Bei der qualifizierten Gleitzeit ist es dem Arbeitnehmer über die flexible Gestaltung des Arbeitsbeginns und -endes auch möglich, die Arbeitsdauer selbst zu bestimmen. Es ist jedoch notwendig, eine vom Arbeitgeber vorgegebene durchschnittliche Wochenarbeitszeit einzuhalten. Zur besseren Übersichtlichkeit und Nachvollziehbarkeit wird meistens, wie auch bei der Stadt Gütersloh, ein Arbeitszeitkonto eingerichtet, auf welchem eventuelle Zeitguthaben oder auch Zeitschulden verbucht werden.[109] Für den Mitarbeiter kann somit, wie schon genannt, die Abstimmung zwischen beruflichen und privaten Interessen optimiert werden. Auch gibt es seltener Konflikte mit Fahrtwegen und der Einhaltung des Arbeitsbeginns. Die Anpassung an die Verkehrslage ist somit ohne Probleme möglich. Auch kann Zeitguthaben angesammelt werden, welches dann für freie Tage wieder abgebaut werden kann.
Vor allem profitiert weiterhin der Arbeitgeber von einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung, da sich die Arbeitnehmer durch eine flexible Gestaltung der Arbeitszeiten an den vorhandenen Arbeitsanfall anpassen können. Weiterhin können die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit weitgehend nach eigenen Bedürfnissen und abgestimmt auf eventuelle Termine selbst gestalten. Somit lassen sich die Fehlzeiten der Arbeitnehmer deutlich verringern. Auch profitiert der Arbeitnehmer von der durch die flexiblen Arbeitszeiten ausgelöste Zufriedenheit der Mitarbeiter. So kommt es oft zu einer erhöhten Leistungsbereitschaft oder auch zu einer geringeren Fluktuation.[110]

Vorteile der Verwaltung gegenüber der Privatwirtschaft
Es ist zu betonen, dass allgemein die Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes durch die Möglichkeit zur gleitenden Arbeitszeit einen großen Vorteil gegenüber Arbeitnehmern anderer Branchen haben. Die in den Kommunen vorherrschende qualifizierte Gleitzeit bedeutet bereits einen sehr großen Fortschritt zur Flexibilisierung der Unternehmen. In Industriebetrieben oder auch in kleinen Handwerksbetrieben mit wenig Mitarbeitern ist es den Arbeitnehmern oft nicht möglich, den Arbeitsbeginn, das Arbeitsende sowie die Pausengestaltung selbst zu bestimmen und Zeitguthaben und auch Zeitschulden zu sammeln und auch wieder abzubauen. In der Autoindustrie sind beispielsweise Schichtdienste notwendig, um die Produktion aufrechtzuerhalten. Kleinen Handwerksbetrieben ist es durch die notwendige Abstimmung zwischen den wenigen Mitarbeitern personalpolitisch und auch kostentechnisch wegen hohen Einführungskosten eines Zeiterfassungssystem nicht möglich, eine flexible Arbeitszeitgestaltung anzubieten. Somit ist im öffentlichen Dienst ein großer Schritt zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereits getan. Der Vorteil des Arbeitszeitmodells der qualifizierten gleitenden Arbeitszeit wurde auch in den geführten Interviews deutlich. 27 der Befragten stellten das derzeitige Arbeitszeitmodell weitgehend als optimal dar, ein Großteil der Interviewpartner stellte die flexiblen Arbeitszeiten als vorteilhaft heraus und viele betonten diese Flexibilität als sehr wichtig für die Ein-

stufung eines Arbeitgebers als familienfreundlich. Nur in einigen Bereichen ist die flexible Arbeitszeitgestaltung im öffentlichen Dienst nicht möglich. Beispielsweise die Beamten der Feuerwehr müssen notgedrungen einen Schichtdienst ableisten und haben nicht die Möglichkeit, ihren Arbeitsbeginn oder das Arbeitsende flexibel zu gestalten. Alles in allem wird jedoch der erhebliche Vorteil des öffentlichen Dienstes deutlich.

Wäre ein anderes Arbeitszeitmodell für Sie vorstellbar?

Bei dieser Frage gaben die Mitarbeiter der Stadt Gütersloh viele Verbesserungsvorschläge und Anregungen, Ideen und Kritik, was verändert werden könnte, um die Arbeitszeiten noch mehr nach den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter auszurichten.

Flexible Arbeitszeit

Die flexible Arbeitszeit wurde, wie schon betont, von vielen Mitarbeitern als weitgehend optimal herausgestellt. Jedoch gab es auch Anmerkungen dazu, dass die Gestaltung der Gleitzeit nicht immer positiv ausfällt. Oft kommt es vor, dass der Arbeitsbeginn, durch die Kernarbeitszeiten vorgegeben, morgens stattfinden muss, Termine jedoch oft erst in den Abendstunden vereinbart werden können. So müssen dann wiederum Überstunden geleistet werden. Der Vorschlag wäre somit, die Gleitzeit noch flexibler zu gestalten und die Kernarbeitszeiten, wenigstens in bürgerarmen Bereichen, zu verkürzen. Auch für einige Elternteile wäre eine flexiblere Gestaltung der Kernarbeitszeit von Vorteil. Beispielsweise ist es für eine Mutter, welche aufgrund der Kernarbeitszeit um halb neun im Büro sein muss, jedoch 30 km entfernt wohnt und ihr Kind noch in den Kindergarten bringen muss, sehr stressig dies zu bewältigen. So wäre in solchen Fällen gerechtfertigt, dass man morgens später kommt, aber dafür mittags oder nachmittags länger bleibt. Hauptsache man hat sein Stundensoll erfüllt.

Von einigen der Befragten wurde weiterhin der Wunsch geäußert, dass die Vorgesetzten bei der Arbeitszeitgestaltung noch mehr Freiräume erlauben. Eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung kann zum Beispiel notwendig werden, wenn ein Kind kurzfristig krank wird und man daher zu Hause bleiben muss.

Teilzeitarbeit

Die Teilzeitarbeit ist eine Form der Arbeitszeitverkürzung. Durch eine Verkürzung der Arbeitszeit kann die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besser geregelt werden. Eine Vollzeitstelle in Verbindung mit einer Familie könnte dagegen schnell zu einer Überbelastung des Arbeitnehmers führen. Somit kann durch die Teilzeitarbeit eine erhöhte Flexibilität des Arbeitnehmers erreicht werden. Auf Arbeitgeberseite wird über die Vor- und Nachteile der Teilzeitarbeit unterschiedlich diskutiert. Beispielsweise ist der Aufwand für Lohn-und Gehaltsabrechnungen, für die Einrichtung eines Büros und anderes anteilig höher. Als nachteilig könnte auch angesehen werden, dass die Teilzeitarbeitskräfte eine geringere Zeit im Unternehmen verbringen und dementsprechend weniger arbeiten. Hieraus kann jedoch auch argumentiert werden, dass die Teilzeitarbeitskräfte die produktivere Zeit am Morgen auf der Arbeit verbringen. Weiterhin steigt durch die geringere Wochenarbeitszeit die Bereitschaft, an Tagen mit Engpässen länger zu bleiben.[111]

Die Möglichkeit der Wahl zwischen Vollzeit und Teilzeit wird bei den Interviewpartnern als sehr wichtig angesehen. Teilzeitarbeit kann bei Eltern beispielsweise notwendig werden, um Familie und Beruf miteinander vereinbaren zu können. Viele Elternteile würden ohne die Möglichkeit der Teilzeitarbeit eventuell gar nicht arbeiten oder wären einer extremen Doppelbelastung ausgesetzt, unter der dann sowohl der Beruf als auch die Familie leiden würden. Zu großen Teilen ist die Teilzeitarbeit bei der Stadt Gütersloh bereits möglich, jedoch wünschen sich einige Mitarbeiter eine noch größere Flexibilität bei der Wahl der Stundenanzahl. Bei den Interviewpartnern wurde des Öfteren eine Enttäuschung festgestellt, da oft die Auswahl zwischen einer vollen oder einer halben Stelle geschehen muss. Diese geringe Flexibilität in der Auswahl der Stundenanzahl ist für viele Mitarbeiter nicht zufriedenstellend. Dies macht auch eine Umfrage des Institutes für Demografie aus dem Jahr 2010 deutlich. Diese ergab, dass 60% der Väter und 41% der Mütter von Kindern unter 18 Jahren in Deutschland gerne eine kürzere als die derzeitige Arbeitszeit hätten.[112] Dazu kommt, dass nicht nur Eltern minderjähriger Kinder, sondern auch Beschäftigte mit Pflegeaufgaben für ältere Angehörige auf flexible Arbeitszeiten angewiesen sind. Somit wäre es wünschenswert, je nach derzeitiger Lebenssituation die Stunden flexibel

reduzieren oder aufstocken zu können. Werden die Kinder beispielsweise älter und somit selbstständiger, so wünschen sich einige Mitarbeiter, langsam ein paar Stunden in der Woche aufzustocken. Sind jedoch persönliche Krisensituationen zu meistern, könnten kurzfristige Stundenreduzierungen notwendig werden. Somit ist auch für einige Interviewpartner die zeitlich befristete und kurzfristige Teilzeitarbeit wünschenswert. Auch die Mindestanzahl an zu leistenden Stunden könnte auf ein Minimum reduziert werden, damit Mütter oder Väter aus der Elternzeit schneller wieder zurück in den Beruf kommen. Hierzu soll ein Beispiel der Kreispolizeibehörde Gütersloh herangezogen werden. Diese ermöglicht es den Mitarbeiterinnen beispielsweise nach einer Schwangerschaft bereits mit zehn Stunden wöchentlicher Arbeitszeit wieder ins Arbeitsgeschehen einzusteigen. Der Vorteil, welcher hieraus entsteht, ist, dass junge Mütter wahrscheinlich viel schneller in den Beruf zurückkehren und bei Bedarf die Stunden schneller aufstocken.
Die Mitarbeiter der Stadt Gütersloh äußerten weiterhin den Wunsch, dass Vorgesetzte die persönlichen Situationen besser akzeptieren und somit auch akzeptieren sollen, wenn jemand seine Stundenanzahl aufgrund persönlicher Bedürfnisse reduzieren möchte. Einige Interviewpartner schilderten uns, dass ihnen von den Vorgesetzten ein schlechtes Gewissen gemacht wurde, als sie den Wunsch nach Teilzeitarbeit äußerten, indem die Vorgesetzten ihnen vorrechneten, wie viele Mehrkosten sie mit der Teilzeitarbeit verursachen würden. Es wurde uns gegenüber geäußert, dass Vorgesetzte oft das Schlechte und die Nachteile der Teilzeitarbeit sehen, jedoch nie die Vorteile beachten. Beispielsweise haben Teilzeitarbeitskräfte durch die geringere tägliche Stundenanzahl seltener einen Arbeitstiefpunkt. Weiterhin verbringen sie meistens die produktivere Zeit des Tages, den Morgen, im Büro. Oft sind auch Teilzeitkräfte sehr motiviert, ihre Arbeit schnell und gründlich zu erledigen, damit sie pünktlich bei ihren Kindern zu Hause sein können. Auch ist ein Vorteil, dass bei Krankheit einer Teilzeitkraft nur eine halbe Stelle fehlt, bei Krankheit einer Vollzeitkraft jedoch eine ganze Stelle zu vertreten ist. Es sollte somit auch das Gute an Teilzeitarbeitskräften gesehen werden und man sollte nicht das Arbeitszeitmodell in allen Facetten schlecht reden.

Telearbeit
Die Telearbeit, bei welcher die Arbeit außerhalb des eigentlichen Arbeitsplatzes verrichtet wird, ermöglicht es dem Mitarbeiter, seine Arbeitsleistung beispielsweise von zu Hause aus zu erbringen. Bei der alternierenden Telearbeit, welche bei der Stadt Gütersloh bereits angeboten wird, wird abwechselnd von zu Hause aus und im Unternehmen gearbeitet. So kommt der Arbeitnehmer nicht täglich zur Arbeit, jedoch bleibt der Kontakt durch regelmäßiges Arbeiten im Unternehmen erhalten. Als Vorzüge der Telearbeit für den Arbeitnehmer ist die selbstbestimmte Arbeitszeitgestaltung hervorzuheben. Weiterhin entfällt der Weg zur Arbeit, womit erhebliche Zeit- und auch Geldersparnisse verbunden sein können.[113] Auch herrscht teilweise zu Hause eine bessere und ruhigere Arbeitsatmosphäre, wodurch eventuell ein konzentrierteres Arbeiten ermöglicht werden kann.[114] Als nachteilig kann auf jeden Fall bezeichnet werden, dass Arbeit und Familie nicht mehr strikt getrennt werden können und somit Konflikte auftreten können. Weiterhin hat der Arbeitnehmer bei der Telearbeit einen verringerten Kontakt mit dem Unternehmen und arbeitet ohne Sozialkontakte zu anderen Mitarbeitern auf sich allein gestellt.[115] Auch kann es als sehr nachteilig betrachtet werden, dass anfallende Arbeiten zeitnah erledigt werden müssen, die familiäre Situation jedoch ein Arbeiten nicht immer ermöglicht. So ist eine große Selbstdisziplin erforderlich. Es kann ebenfalls dazu kommen, dass die Telearbeit eine Mehrarbeit zur Folge hat, wenn aus betreuungstechnischen Gründen die Arbeitszeiten auf die Abendstunden oder auf das Wochenende verlegt werden. So fallen dann wichtige Erholungszeiten weg und belasten den Arbeitnehmer zusätzlich.[116]
Für den Arbeitgeber entstehen zunächst Kosten zur Einrichtung eines solchen Telearbeitsplatzes. Auch ist es notwendig, den Kontakt zu dem Mitarbeiter zu halten, weshalb erhebliche Bemühungen angestellt werden müssen, um Absprachen immer zeitgemäß mit den Telearbeitsmitarbeitern abzustimmen. Jedoch ergibt sich auch ein Vorteil, wenn ein Mitarbeiter die komplette Telearbeit nutzt. Für ihn muss für diese Zeit im Unternehmen kein Büro zur Verfügung gestellt werden. Auch ist zu erwarten, dass die Mitarbeiter durch die selbstbestimmte und höchstflexible Arbeitszeit ihre Arbeit effektiv erbringen und so die Produktivität steigern.[117] Es ist

beispielsweise möglich, soweit das Kind mitspielt, die Kinderbetreuung zu gewährleisten und zeitgleich seine Arbeit zu verrichten. Diese Arbeitsform ist somit optimal für Mütter, welchen es aufgrund der Familiensituation oder auch aufgrund der Betreuungssituation nicht möglich ist, täglich auf der Arbeit zu erscheinen, zu Hause jedoch in der Lage sind, die Arbeit zu verrichten.
Die geführten Interviews ergeben, dass zwölf der Befragten finden, dass die Telearbeit weiter ausgebaut werden sollte. Sechs Personen jedoch halten die Telearbeit für nichts anderes als eine Notfallregelung, welche für sie keine Alternative wäre, da sie eine strikte Trennung von Arbeit und Privatem bevorzugen. Die Gegner der Telearbeit meinen, dass gerade bei Müttern die Ablenkung zu groß und die effektive und produktive Arbeitszeit zu kurz wäre und man auf der Arbeit ohne das Kind ruhiger und besser arbeiten kann. Weiterhin ist die Telearbeit auch nicht in jedem Bereich umsetzbar. Da bei der Stadt Gütersloh bereits die alternierende Telearbeit in begrenztem Maße angeboten wird, könnte überlegt werden, ob noch einige weitere Telearbeitsplätze eingerichtet werden.

Sabbaticals
Das hebräische Wort „shabbat", welches übersetzt „ruhen" bedeutet, gibt den Sabbaticals oder auch Sabbatzeiten ihren Namen. Sabbatzeiten sind so genannte „Blockfreizeiten", in denen die Arbeitnehmer von der Verpflichtung zur Arbeitsleistung befreit sind. Diese Abwesenheit vom Unternehmen geht über den vereinbarten Urlaub hinaus und dauert üblicherweise ein Jahr. Um einen Anspruch auf eine solche Auszeit zur Erholung, Reise, Kinderbetreuung, oder Sonstiges zu bekommen, können Urlaubstage oder Überstunden angespart werden.[118]
Ein Wunsch der Mitarbeiter der Stadt Gütersloh ist es, das Sabbatjahr besser zugänglich zu machen und mehr darüber zu informieren.

Lebensarbeitszeitkonto
Weiterhin wäre die Einführung eines Lebensarbeitszeitkontos eine Überlegung wert. Bei einem Lebensarbeitszeitkonto können über Jahre hinweg Überstunden oder Resturlaubstage zu einem Zeitguthaben angespart werden. Dieses Zeitguthaben kann dann in einer vom Arbeitnehmer gewünschten Lebenssituation verwendet werden. So ist es möglich, für einen längeren Auslandsaufenthalt, für einen Hausbau, die Elternzeit oder auch den verfrühten Ruhestand frei zu bekommen, ohne auf das Einkommen verzichten zu müssen. Auch sind verkürzte Arbeitszeiten denkbar. Ein Lebensarbeitszeitkonto bringt dem Arbeitnehmer somit die Möglichkeit, verschiedene Lebenssituationen mit unterschiedlichen Arbeitszeiten abzudecken.[119]

3.7.9 Stand der Familienfreundlichkeit in der Vergangenheit irgendetwas im Weg?

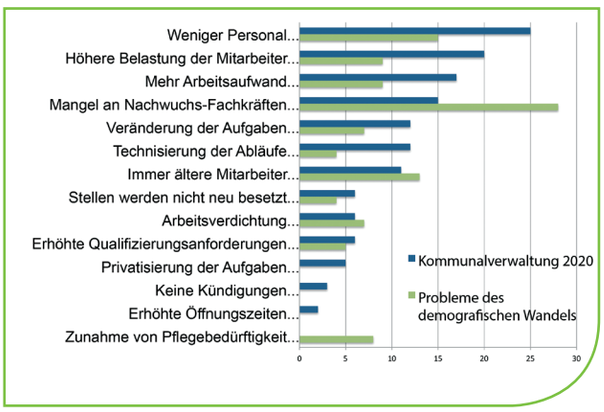
Die Mehrheit der Befragten (29 von 50) gab an, dass der Familienfreundlichkeit in der Vergangenheit nichts im Weg stand. Einige haben sogar Gegenteiliges erfahren: Die Absprache mit den Kollegen funktioniert sehr gut und sie springen in Notsituationen auch für die durch die Familie verhinderte Person ein. Bislang wurden so auch immer Kompromisse gefunden und die eigenen Eltern beziehungsweise Schwiegereltern unterstützen die berufstätigen Eltern. Auch die Möglichkeit, Urlaub oder Überstundenausgleich für Sonderfälle zu nehmen, wurde problemlos, mitunter sehr kurzfristig, gewährt. Die entsprechenden Vorgesetzten haben sich immer für die betreffenden Mitarbeiter eingesetzt. Zudem wurde einer Mitarbeiterin eine frühere Rückkehr aus der Elternzeit mühelos ermöglicht.
Allerdings haben auch 21 Befragte angegeben, dass es in der Vergangenheit Probleme gab, Berufliches und Privates problemlos miteinander zu vereinbaren.
Dabei war die Urlaubsplanung unter den Kollegen ein kritischer Punkt. Zum Teil wurde der eigene Urlaub von kinderlosen Arbeitnehmern aus Rücksicht auf Kollegen mit Kindern verschoben. In den Abteilungen, in denen viele Mitarbeiter Kinder haben, es ist jedoch schwierig einen Konsens zu finden, da die meisten auf die Ferien der Schulkinder angewiesen sind, beziehungsweise dann Urlaub nehmen wollen, wenn der Kindergarten geschlossen ist. In einem Fachbereich wird es mittlerweile so gehandhabt, dass Eltern von Kindergartenkindern Vorrang haben, wenn der Kindergarten geschlossen ist. So wird versucht eine Gerechtigkeit zwischen den Mitarbeitern herzustellen.

Ein weiteres Problem ergibt sich bei den Arbeitszeiten. Bei einer Vollzeittätigkeit und gerade bei der Anhebung der Wochenarbeitszeit von 39 auf 41 Stunden für Beamte, ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erschwert.
In einigen Abteilungen müssen Termine am Wochenende oder abends wahrgenommen werden beziehungsweise in ein paar Abteilungen muss auch an Feiertagen gearbeitet werden, was zu zeitlichen Schwierigkeiten führt, da die Termine nicht immer kurzfristig zu verschieben sind, falls familiäre Notsituationen eintreten.
Häufige Überstunden, die den Arbeitszeitaufwand erhöhen, oder feste Öffnungszeiten, die der Flexibilität entgegenstehen, bergen ebenfalls Erschwernisse für einige Befragte.
Nicht nur bei der Arbeitszeit, sondern auch bei der Wahrnehmung von Arbeitszeitmodellen sind Schwierigkeiten aufgetreten. In einigen Fachbereichen wurde der Wunsch nach Telearbeit vom Vorgesetzten rigoros abgelehnt. Wenn man weniger als eine halbe Stelle arbeiten möchte, ist dies ebenfalls sehr schwierig, da es nicht so viele Möglichkeiten gibt.
Die Möglichkeit der Aufstockung von Stunden wird bei Arbeitnehmern generell als schlechter eingeschätzt als bei Beamten. In einem Fall war die Anlaufphase für ein beantragtes Sabbatjahr schwierig, ist aber genehmigt worden.
Die Chance mit Familie im Hintergrund Karriere zu machen, wird gerade als Frau, als schwierig angesehen. Bei der Besetzung von Leitungsstellen werden Teilzeitkräfte manchmal gar nicht in die Auswahl mit aufgenommen, da die Flexibilität, die die Bewerber behalten möchten, ein Hinderungsgrund ist.
In ein paar Fällen gab es auch Konflikte mit den Kollegen und Vorgesetzten. Von den Kollegen wird denjenigen mit Kindern manchmal vorgeworfen, dass diese oft Sonderurlaub wegen der Kinder nehmen würden. Außerdem wird Männern, die in Elternzeit gehen, gelegentlich wenig Verständnis von den Kollegen und Vorgesetzten entgegengebracht.
Im Vorfeld der Elternzeit zugesicherte geringe Wochenstundenanzahl wollten ein paar Vorgesetzte nach einiger Zeit wieder erhöhen, da so keine neue Stelle eingerichtet werden musste und damit auch Geld gespart werden konnte.
Dieses sind allerdings meist Gründe, die immer auftreten werden und wenn überhaupt, nur durch bessere Absprachen untereinander lösbar sind (zum Beispiel bei der Urlaubsplanung). Bei einigen Problemen besteht allerdings Handlungsbedarf, zum Beispiel sollte die Möglichkeit der Stundenreduzierung oder -wiederaufstockung erleichtert und die Aufstiegsmöglichkeiten mit einer Teilzeitstelle verbessert werden.

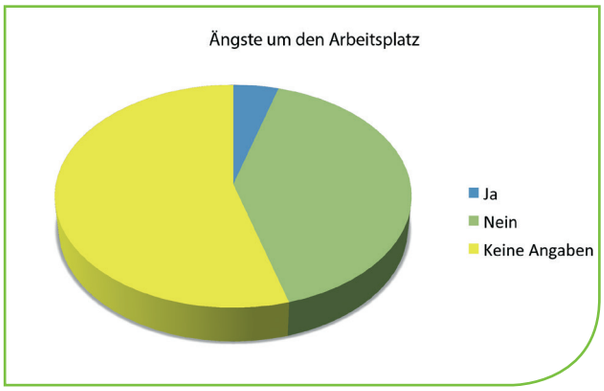
3.7.10 Was glauben Sie, wie die Kommunalverwaltung im Jahr 2020 aussieht? Haben Sie Ängste bezüglich Ihres Arbeitsplatzes? Inwieweit sehen Sie in der demografischen Entwicklung in Ihrem Arbeitsleben ein Problem?

Um herauszufinden, wie die Mitarbeiter der Stadtverwaltung Gütersloh die Kommunalverwaltung mit Blick auf das Jahr 2020 sehen, war es nötig, sie nach ihrer Zukunftsaussicht zu befragen. Hierbei stellte sich schnell heraus, dass die Kommunalverwaltung 2020 sowohl von den weiblichen, als auch von den männlichen Befragten in der Weise charakterisiert wurde, dass diese vor allem mit weniger Personal sowie mehr Arbeitsaufwand zu kämpfen habe. Dies resultiere aus einer höheren Belastung der Mitarbeiter und dem dazugehörigen Leistungsdruck durch Veränderungen der Aufgaben. Des Weiteren wird die Stadtverwaltung Gütersloh 2020 noch stärker mit Personalproblemen und Nachwuchssorgen zu kämpfen haben. Hierbei sehen die Mitarbeiter ein großes Problem, da sie bereits heute den Mangel an Nachwuchs- und Fachkräften teilweise in ihren eigenen Fachbereichen spüren und die Kommunalverwaltung immer ältere Mitarbeiter beschäftigt und frei werdende Stellen nicht neu besetzt. Folglich fehlt der „frische Wind“ in nahezu allen Bereichen, sodass wertvolles Wissen von älteren Mitarbeitern verloren geht. Hinzu kommen die Technisierung der Arbeitsabläufe, erhöhte Qualifizierungsanforderungen und mögliche Privatisierungen von Aufgaben, wodurch Arbeitsplätze bei der Stadt verloren gehen könnten.
Die größten Sorgen sehen die Mitarbeiter für 2020 bei der Stadtverwaltung Gütersloh nahezu ausschließlich im demografischen Wandel. Hierzu gehört ein höherer Arbeitsaufwand verbunden mit dem Mangel an Personal sowie Nachwuchskräften.

Das Personal wird älter und die Mitarbeiter werden sich neben ihrer Arbeit zunehmend mehr mit der Pflege und Betreuung naher Angehöriger als mit der Betreuung ihrer Kinder beschäftigen müssen. Da schon heute Stellen nicht mehr neu besetzt werden, werde dies in den nächsten Jahren zunehmen und einen folgenschweren Trend fortführen: Die Kommunalverwaltung veraltet.
Die folgende Grafik stellt diese Punkte noch einmal umfassend dar.



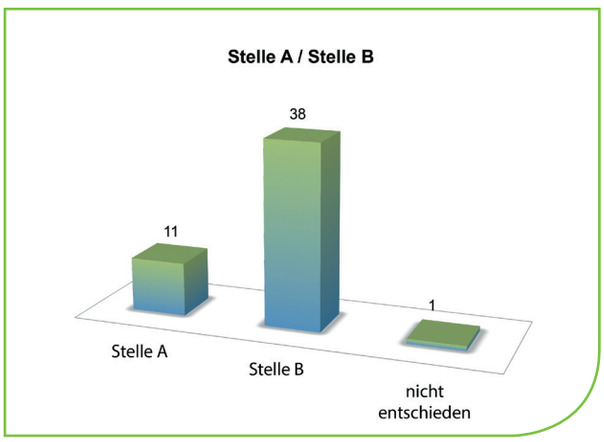
Dem nachstehenden Kreisdiagramm ist zu entnehmen, dass die Mitarbeiter der Stadtverwaltung Gütersloh nahezu keine Ängste um ihren Arbeitsplatz haben oder sich zu dem Zeitpunkt unseres Projekts keine Gedanken darum machen.



Auch hier ist kein geschlechtlicher oder altersbedingter Unterschied zu erkennen, da der Trend, wie die Kommunalverwaltung 2020 aussieht, heute schon annähernd in allen Bereichen zu erkennen ist und sich die Vision vom Jahr 2020 somit bei den Befragten kaum unterscheidet. Als Grund, warum keine Ängste vorherrschen, geben vor allem die Beamten an, dass ihr Arbeitsplatz auch in Zukunft wegen ihrer Unkündbarkeit sicher sei. Trotzdem stehe die Verwaltung laut der Befragten vor „schwierigen Jahren", in denen es immer wichtiger werde, die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern, damit Krankheitszeiten möglichst gering bleiben. Ebenso solle bei Nachwuchskräften für die Kommunalverwaltung geworben werden, um junge engagierte Mitarbeiter zu gewinnen, die die Qualität in der Verwaltung steigern können und dem drohenden Wissensverlust vorbeugen.

3.7.11 Warum haben Sie sich für Stelle A bzw. Stelle B entschieden?

In dem Fragebogen, welcher von der Projektgruppe an jeden Mitarbeiter der Stadt Gütersloh verschickt wurde, stellten wir zwei Stellen zur Auswahl. Die Stelle A beinhaltet eine bessere Vergütung, jedoch eine unflexiblere Arbeitszeitgestaltung, die Stelle B entspricht genau der gewünschten Arbeitszeitgestaltung, wird jedoch schlechter bezahlt. Die Mitarbeiter sollten sich im Fragebogen für eine der Stellen entscheiden. Im Interview sind wir nochmals genauer auf diese Frage eingegangen und wollten herausfinden, welche Gründe die Mitarbeiter für ihre Entscheidung nennen.
Hier ist zu betonen, dass sich von den 50 Interviewteilnehmern 38 für die Stelle B entschieden haben und elf für die Stelle A.
Somit liegt das Verhältnis bei 76% für Stelle A und 22% für Stelle B. Eine Person konnte sich nicht entscheiden.



Begründungen für Stelle A

Die elf Mitarbeiter, welche sich für die Stelle A entschieden haben, nennen verschiedene Gründe für ihre Entscheidung.

Eine Person beispielsweise ist immer für neue Erfahrungen, welche mit einer neuen Stelle verbunden sind, offen. Auch wurde das Argument genannt, dass eine so seltene Chance, eine neue Stelle zu bekommen, ergriffen werden müsse.

Weiterhin sind für einige Mitarbeiter die Finanzen von großer Bedeutung. Die finanzielle Situation steht hier also im Vordergrund. Diese Personen haben jedoch auch wiederum verschiedene Gründe für ihre Entscheidung. Ein Interviewpartner verbindet beispielsweise mit einer besseren Bezahlung Sicherheit und Lebensstandard, ein anderer Interviewpartner benötigt hingegen das mit der besser bezahlten Stelle A verbundene Geld. Auch ist eine befragte Person der Hauptverdiener der Familie und nicht bei der Kinderbetreuung involviert. Dann ist es zeitlich möglich, mehr Stunden zu arbeiten und finanziell vielleicht auch nötig oder jedenfalls entgegenkommend, etwas mehr Geld zu verdienen.

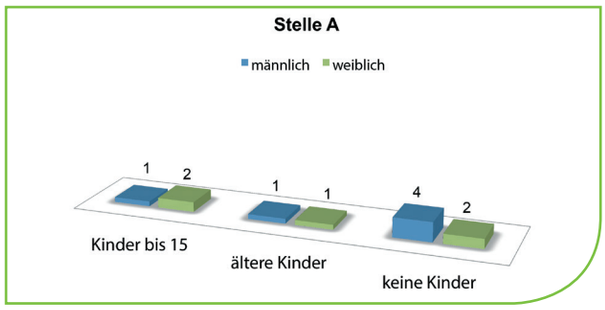
Eine andere Gruppe von Mitarbeitern geht beispielsweise von der derzeitigen Situation aus, welche es zulässt, unflexiblere Arbeitszeiten in Kauf zu nehmen. Dies könnte damit verbunden sein, dass die Kinder eventuell schon aus dem Haus sind und man nicht mehr so viel Freizeit benötigt. Bei einer weiteren Mitarbeiterin ist nach ihren Aussagen die Kinderbetreuung sichergestellt und somit möglich, mehr Stunden zu arbeiten. Hier wird deutlich, dass bei zur Verfügung stehender Zeit das Geld im Vordergrund steht.

Andere Argumente für die Entscheidung gehen auf die Arbeitszeitgestaltung näher ein. Ein Interviewpartner ist der Meinung, dass die Arbeitszeitgestaltung sowieso schon schlecht sei und gar keine andere Arbeitszeitgestaltung denkbar wäre. Somit sollte diese auch dementsprechend vergütet werden.

Nun ist es noch interessant zu analysieren, welche Mitarbeitergruppe sich überwiegend für die Stelle A entschieden hat. Hierfür wurden die Antworten der Interviewpartner nach den Kriterien des Familienstandes sowie des Geschlechts ausgewertet. Es gilt zu beobachten, ob Eltern anders entscheiden als kinderlose Paare und Eltern mit jüngeren Kindern anders als Eltern von erwachsenen oder weitgehend selbstständigen Kindern.

Die Zahl der interviewten Mitarbeiter, welche sich für die Stelle A entschieden haben, ist mit elf Personen nicht besonders repräsentativ. Trotzdem ist zu beobachten, dass Mitarbeiter ohne Kinder eher die Stelle A wählen als Mitarbeiter mit Kindern. Dies lässt sich damit begründen, dass Mitarbeiter ohne Kinder meistens familiär ungebundener sind. Sie sind in ihrer Arbeitszeitgestaltung flexibler und haben keine Verpflichtungen bezüglich ihrer Kinder zu leisten. Somit ist es Mitarbeitern ohne Kinder meistens besser möglich, unflexiblere Arbeitszeiten in Kauf zu nehmen, wohingegen Eltern aufgrund der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oft notgedrungen eine schlechter bezahlte aber flexiblere Stelle wählen müssen, da sonst die Versorgung der Kinder nicht mehr gewährleistet wäre. Auch kann ein Entscheidungsgrund sein, dass Mitarbeiter ohne Kinder eventuell wegen des Vorzugs der Karriere keine oder aber auch noch keine Kinder haben möchten.

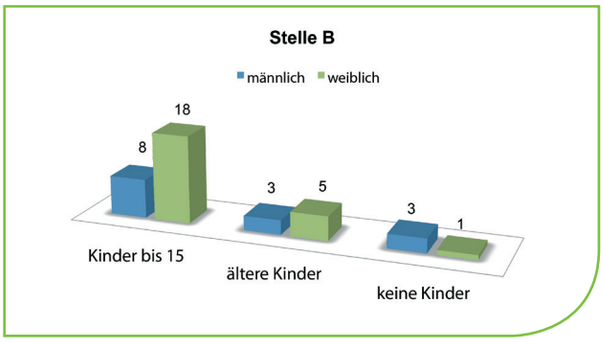
Aus dem Diagramm lässt sich weiterhin ablesen, dass die Anzahl von Männern und Frauen, welche die Stelle A wählten, mit sechs Männern und fünf Frauen nicht weit voneinander abweicht. Zwar bilden die vier Männer ohne Kinder die größte Gruppe, jedoch haben sich auch drei Frauen mit Kindern bis zum 15. Lebensjahr für die Stelle A entschieden. Es spielt also auch immer eine Rolle, wie gut die Kinderbetreuung organisiert ist und wie die Familienversorgung unter den Eltern geregelt ist.



Begründungen für Stelle B

Insgesamt haben sich von den 50 Interviewpartnern 38 für die Stelle B entschieden. Es ist der klare Trend zu erkennen, dass die Stelle B mit 76% der Stimmen deutlich häufiger gewählt wurde. Somit kann behauptet werden, dass den Mitarbeitern Geld nicht alles im Leben bedeutet. Die Menschen setzen ihre Prioritäten auch außerhalb der Arbeit und beziehen sich hierbei hauptsächlich auf die Familie und die Freizeit, die der Arbeit vorangestellt sind.

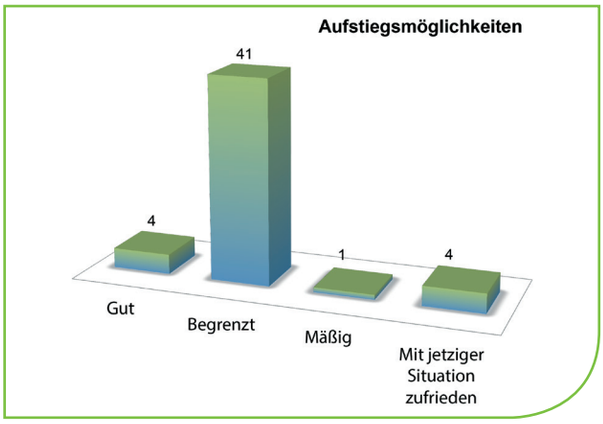
Die Gruppe, welche die Priorität auf die Familie legt, brachte beispielsweise das Argument an, dass die Familie immer an erster Stelle stehe und man auch immer für die Familie entscheiden sollte. Dies ist mit einer besseren Arbeitszeitgestaltung besser möglich. Diesen Interviewpartnern ist es wichtig, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Weiterhin ist für diese Mitarbeiter die Familie wichtiger als Geld, da man ihrer Meinung nach ansonsten später überbelastet sei und kann beides nicht mehr ordentlich bewältigen. Jedoch sollte weder die Familie noch die Arbeit leiden. Weiterhin nennen viele das Argument, dass man für die Kinder auf Geld verzichten sollte und Zeit für sich selbst und mit der Familie schätzen sollte. Das Familienleben ist für diese Mitarbeiter somit wichtiger als Geld.



Eine andere Gruppe von Interviewpartnern nennt das Argument der Zeit als Auswahlkriterium für die Stelle B mit der besseren Arbeitszeitgestaltung. Diesen Mitarbeitern ist Freizeit wichtiger als Geld und eine höhere Lebensqualität ist durch Geld nicht zwingend zu erreichen. Weiterhin nennt diese Gruppe den Grund, dass Arbeit nicht alles im Leben sei und man die Freizeit vorziehen solle, wenn man mit dem vorhandenen Geld auskomme. Dies ist besonders wichtig, da man auch auf seine Gesundheit achten sollte und darauf, was einem gut tue und wie viel Zeit man für sich selbst benötige. Auch würden diese Mitarbeiter bevorzugen, sich nicht so viel Stress anzutun und die Prioritäten dort zu setzen, wo man glücklicher ist. Geld sei zwar schön, jedoch nicht mit allen Konsequenzen. Auch die Flexibilität wurde als Kriterium für die Auswahl genannt.
Weiterhin sind auch die Mitarbeiter vorhanden, welche keine Karriereabsichten haben und nicht an einer besser bezahlten Stelle interessiert sind. Auch kommt es vor, dass die Familien mit dem vorhandenen Geld gut zurechtkommen und keine bessere Bezahlung benötigen.
Eine Interviewpartnerin nannte uns einen erschreckenden Grund. Sie hat die Stelle B notgedrungen gewählt. Ihrer Aussage nach habe man als Teilzeitkraft keine andere Wahl, als die familienfreundlichere Stelle zu wählen, da man keine Chance habe, eine andere, besser bezahlte Stelle zu erhalten.
Auch hier soll nun noch analysiert werden, wie die Antworten mit dem Familienstand und dem Geschlecht in Verbindung stehen. Eltern jüngerer Kinder werden eventuell anders entscheiden, als Eltern älterer Kinder oder auch kinderlose Paare.
Anhand des Diagramms ist zu erkennen, dass die meisten, welche sich für die Stelle B entschieden haben, weiblich sind und Kinder bis zum 15. Lebensjahr haben. Auch Männer mit kleineren Kindern scheinen sich diesem Trend mittlerweile anzupassen. Es ist also auffällig, dass vor allem Eltern mit kleineren Kindern auf die Familie Rücksicht nehmen und es ihnen wichtig ist, Zeit mit der Familie zu verbringen. Eventuell wäre es ihnen jedoch auch überhaupt nicht möglich oder zu stressig, die unflexibleren Arbeitszeiten mit der Familie zu vereinbaren. Hier wäre ein erhöhter Abstimmungsbedarf notwendig, welcher aufgrund der teilweise begrenzten Betreuungsmöglichkeiten nicht unbedingt zu bewältigen ist.
Als Ergebnis ist festzuhalten, dass flexible Arbeitszeiten für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und auch für die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter sehr wichtig sind. Viele Interviewpartner nannten uns als Grund für ihre Entscheidung, dass Geld nicht alles im Leben sei, sondern Zeit, Familie und Gesundheit eine größere Priorität verdient haben.

3.7.12 Wie sehen Sie Ihre Perspektiven / Aufstiegsmöglichkeiten bei der Stadt Gütersloh?

Auf die Frage, wie die Mitarbeiter ihre Perspektiven oder Aufstiegsmöglichkeiten bei der Stadt Gütersloh einschätzen, antworteten 41 der 50 Befragten mit „die Aufstiegsmöglichkeiten sind begrenzt“ bzw. „es ist schwierig, aufzusteigen“ oder bezeichneten ihre Aufstiegsmöglichkeiten als „kritisch“. So-



mit schätzen 82% der Befragten ihre Perspektiven als generell schlecht ein. Nur vier der Befragten bezeichnen die Aufstiegsmöglichkeiten als „gut" oder jedenfalls als „nicht eingeschränkt". Vier weitere Personen machen sich nach eigenen Angaben keine Gedanken zu den Aufstiegsmöglichkeiten, da sie momentan zufrieden sind und kein Bedürfnis nach einem Aufstieg haben oder auch generell keine Karriere anvisieren. Eine Person bezeichnete die Perspektiven als „mäßig".

Es ist zu beobachten, dass das Ergebnis der Frage nach den Aufstiegsmöglichkeiten generell schlecht ausfällt. Scheinbar haben die Mitarbeiter eine schlechte Grundeinstellung im Bezug auf ihre Perspektiven und sehen schlechte Aussicht für ihre Zukunft.

Um die Begründungen für die gute oder auch schlechte Einschätzung der Aufstiegsmöglichkeiten zu analysieren, sollen nun die Antworten der 50 Interviewpartner dargestellt werden.

Von den vier Mitarbeitern, welche die Aufstiegsmöglichkeiten als „gut" ansehen, glaubt eine Person daran, dass sich die Möglichkeiten in Zukunft deutlich verbessern werden. Ihrer Meinung nach wird es in den nächsten Jahren aufgrund des sinkenden Nachwuchses zu einem Mitarbeitermangel kommen, wodurch sich die Konkurrenz zwischen den Kommunen verstärken wird. Aufgrund der dadurch ausgelösten steigenden Fluktuation wird es für die Kommunen notwendig werden, den Mitarbeitern bessere Aufstiegschancen zu ermöglichen, um qualifizierte Mitarbeiter zu halten und nicht an andere Kommunen zu verlieren.

Vier Mitarbeiter sind mit ihrer momentanen Situation zufrieden und streben gar keinen Aufstieg an. Eine Person nennt hierfür den Grund, dass sie gerade erst ihren Arbeitsplatz gewechselt hat, eine andere hat kein Interesse an einer Karriere. Wieder eine andere Person hat kein Bedürfnis, da mit der neuen Stelle auch schlechtere Arbeitszeiten verbunden wären.

Die hohe Anzahl der Mitarbeiter, welche die Aufstiegsmöglichkeiten als „begrenzt", „kritisch", „ausgeschöpft" oder „schlecht" bezeichnen, nennen verschiedene Gründe für ihre Einschätzung. Viele sind überzeugt, dass sie bereits am Ende ihrer Karriere angelangt sind, und es für sie keinen Aufstieg mehr geben wird. Eine Person nennt den TVöD als verantwortlich, da dieser keine Beförderungen vorsehe. Auch ist es die Meinung einiger Interviewpartner, dass Beziehungen in der Verwaltung notwendig sind, um aufsteigen zu können oder aber auch die Sympathie eine große Rolle spielt. Auch wird als Grund genannt, dass in Zukunft wegen der Zusammenlegung von Bereichen, die Aufstiegschancen immer begrenzter werden oder es aber in der Verwaltung generell schwerer ist, eine Karriere zu machen als in der freien Wirtschaft. Wieder eine andere Meinung ist, dass die Strukturen in der Verwaltung zu fest und zu eingefahren sind, sodass Weiterentwicklungsmöglichkeiten kaum vorhanden sind. Auch gibt es laut den Mitarbeitern begrenzte Möglichkeiten im Alter. Dies ist nachteilig, da man mehr Zeit hat, wenn die Kinder aus dem Haus sind. Die bisher genannten Gründe spiegeln Einzelmeinungen von verschiedenen Mitarbeitern wieder. Es war jedoch während der 50 Interviews auffällig, dass viele die Teilzeitarbeit als ausschlaggebenden Grund dafür nannten, dass sie die Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten als begrenzt ansehen.

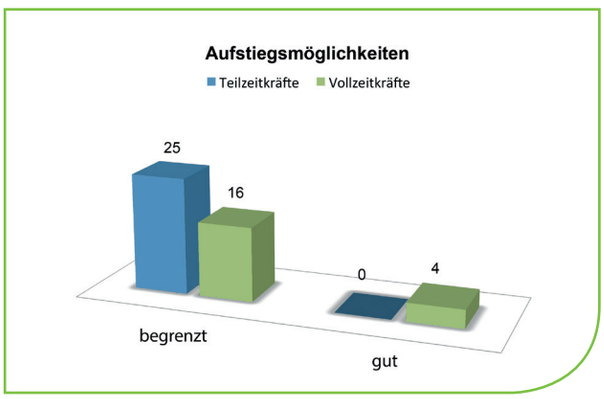
Teilzeit und Aufstieg

Als problematisch wurde von vielen, vor allem weiblichen Mitarbeiterinnen, herausgestellt, dass mit der Teilzeitstelle die Karriere ein Ende hat. Von vielen Mitarbeiterinnen wurde die Situation geschildert, dass Teilzeitkräfte so gut wie nie befördert werden. Eine Interviewpartnerin schilderte die erlebte Situation, dass sie aufgrund der Teilzeitarbeit nicht einmal in die engere Auswahl aufgenommen wurde. Somit ist es als Teilzeitkraft kaum möglich, weiterzukommen. Auch wurde uns als Grund für die schlechte Einschätzung der Aufstiegsmöglichkeiten genannt, dass die Voraussetzung für einen Aufstieg eine Vollzeitstelle sei. Eine Mitarbeiterin habe aufgrund der schlechten Möglichkeiten als Teilzeitkraft ihre Kinder bewusst erst spät bekommen.

Fortbildungen
Weiterhin wird ein großes Problem darin gesehen, dass Teilzeitkräfte seltener die Möglichkeiten erhalten, Schulungen zu besuchen. Eine Mitarbeiterin schilderte uns, dass ihr Vorgesetzter der Meinung ist, dass sich Schulungen für Teilzeitkräfte nicht lohnen würden. Diese seien sowieso schon zu selten in der Kommune. Der Wunsch der Mitarbeiter ist es jedoch, gleichberechtigt behandelt zu werden. Dafür ist es nötig, dass auch Teilzeitkräfte geschult werden, damit diese eine Chance haben, sich weiterzuentwickeln. Es ist notwendig, dass den Teilzeitkräften, genauso wie den Vollzeitkräften, die Schulungen und Fortbildungen ermöglicht werden. Sonst wird der Abstand zu den Vollzeitkräften immer größer und die Chancen für Teilzeitkräfte immer geringer. Weiterhin sollte den Teilzeitkräften mehr das Gefühl gegeben werden, akzeptiert zu sein und gebraucht zu werden. Dies ist notwendig für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter. Sollte es zu einer Frustration kommen, so leiden sowohl Mitarbeiter, als auch Kollegen und die ganze Produktivität der Verwaltung darunter.

Führen in Teilzeit
Ein weiteres Problem ist, dass das Führen in Teilzeit bisher wenig zum Einsatz gekommen ist. Eine Mitarbeiterin erzählte uns, dass das Führen in Teilzeit angepriesen wird, in Wirklichkeit jedoch kaum umgesetzt wird. Viele der Führungsstellen werden in der Stellenanzeige als „nicht teilbar" ausgeschrieben. Aufgrund dieser Situation fühlen sich die Teilzeitkräfte benachteiligt. Es wäre somit wünschenswert, wenn mehr Möglichkeiten vorhanden wären, als Teilzeitkraft eine Führungsposition zu erlangen.

Einschätzung der Weiterentwicklungsmöglichkeiten
Nun ist es noch interessant, zu analysieren, wie viele der Teilzeitkräfte die Möglichkeiten als „gut" oder „schlecht" einschätzen. Das folgende Diagramm soll verdeutlichen, in welchem Zusammenhang die Antworten mit dem derzeitigen Arbeitszeitmodell stehen. Auf die Darstellung der Antworten „mäßig" und „mit der derzeitigen Situation zufrieden" wurde aus Übersichtlichkeitsgründen und aufgrund der geringen Repräsentanz verzichtet.
Es ist zu beobachten, dass 25 der 28 Teilzeitkräfte, welche am Interview teilgenommen haben, die Situation als „begrenzt" einschätzen. Die restlichen drei sind mit ihrer Situation zufrieden. Keine Teilzeitkraft schätzte die Weiterentwicklungsmöglichkeiten gut ein. Dies Ergebnis zeigt den ganz klaren Trend, dass die Möglichkeiten der Teilzeitkräfte zu begrenzt sind. Die Vollzeitkräfte sehen zwar die Situation auch nicht nur positiv, jedoch haben vier Personen die Perspektiven gut eingeschätzt.
Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Situation um die Möglichkeiten der Weiterentwicklung von den Mitarbeitern als generell schlecht eingeschätzt werden. Die Mitarbeiter haben eine generell schlechte Grundeinstellung im Bezug auf ihre Perspektiven und sehen schlechte Aussichten für ihre Zukunft. Eine solche Perspektivlosigkeit ist demotivierend und frustrierend für die Mitarbeiter. Für ein erfolgreiches Unternehmen ist es jedoch notwendig, zufriedene und motivierte Mitarbeiter vorzeigen zu können, damit produktiv gearbeitet werden kann. Somit muss den Mitarbeitern eine Perspektive geboten werden und sie müssen Möglichkeiten sehen, sich weiterentwickeln zu können. Die Antworten der befragten Mitarbeiter machen deutlich, dass es vor allem als Teilzeitkraft oft unmöglich ist, sich im Beruf fortzuentwickeln. Es sollte jedoch generell auch als Teilzeitkraft möglich sein, eine Führungsposition zu erlangen, wenn es der persönliche Wunsch ist. Gleichzeitig muss es für die Teilzeitkräfte, welche oft kleine Kinder haben, möglich sein, den Beruf mit der Familie zu vereinbaren.
Es ist wichtig, dass junge Frauen ihre Familienwünsche erfüllen und es sollte auch möglich sein, ihre Karriere mit einer Familie im Hintergrund weiterführen zu können. Wird es den jungen Eltern nicht ermöglicht, trotz der familienfreundlichen Teilzeitarbeit eine höher bewertete Stelle zu erlangen, so werden sich immer mehr für die Karriere und gegen die Kinder entscheiden. Gerade auch gebildeten



Frauen sollte es ermöglicht werden, sich trotz Karriere den Kinderwunsch erfüllen zu können. Auch sollte es geschätzt werden, wenn ein Mitarbeiter trotz einer Familie und der damit verbundenen Arbeit den Ehrgeiz für eine Karriere aufbringt. Gerade auch aufgrund des demografischen Wandels und der Situation der immer älter werdenden Gesellschaft mit schrumpfendem Nachwuchs ist es nötig, dass die Familienförderung im Vordergrund steht. Hierfür ist es notwendig, die Teilzeitarbeit schätzen zu lernen und die Teilzeitkräfte zu fördern. Der gezeigte Ehrgeiz sollte belohnt und Perspektiven sollten ermöglicht werden. Eine andere Handlungsweise würde nicht nur der Verwaltung und den Mitarbeitern, sondern auch der Gesellschaft schaden.

3.7.13 Sind Familie und Beruf miteinander vereinbar?

In den allermeisten Fällen sind Familie und Beruf auf lange Sicht gesehen miteinander vereinbar. Hierbei müssen allerdings Kompromisse geschlossen und sowohl bei der Familie als auch im beruflichen Fortkommen Abstriche gemacht werden. Die Abstriche im beruflichen Fortkommen resultieren häufig aus der genutzten Teilzeitbeschäftigung, die es ermöglicht, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen. Man kann also nicht beides zu 100% erfüllen.
Als sehr wichtig angesehen wird dabei, dass die Kinder, während die Eltern arbeiten, betreut sind. Größtenteils geschieht die Betreuung in Kindergärten, welche zum Teil sehr lange Öffnungszeiten haben und in Ganztagsschulen beziehungsweise der Nachmittagsbetreuung an Schulen.
Auch springen die Großeltern oft für die Kinderbetreuung ein. Die Betreuungszeiten der externen Betreuungsmöglichkeiten sind dabei in den letzten Jahren immer länger geworden. Dies kommt dem beruflichen Wiedereinstieg und dem beruflichen Fortkommen der Eltern und speziell der Mütter entgegen. Als ebenfalls sehr wichtig empfunden wird der Rückhalt durch Kollegen.

3.8 Befragung der Vorgesetzten und Entwicklung der Fragestellung

Um eine Aussage über die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh treffen zu können, sollte – durch die von unserer Projektgruppe geführten Interviews – nicht nur die Seite des Arbeitnehmers beleuchtet werden. Um später zu einem möglichst objektiven Ergebnis zu gelangen, sollte auch die Seite des Arbeitgebers mit einbezogen werden. Dieser beurteilt die Bedürfnisse und Wünsche seiner Mitarbeiter wahrscheinlich aus einer anderen Perspektive als diese selbst, zum Beispiel im Hinblick auf die organisatorische oder finanzielle Umsetzbarkeit einer Maßnahme.
Daher wurden auch Interviews mit Mitarbeitern der Stadt geführt, die sich in einer Vorgesetztenposition befinden. Sie sollten hierbei die Arbeitgeberseite repräsentieren.
Hierfür wurde ein weiterer Fragenkatalog entwickelt, der in einzelnen Bereichen zwar ähnliche oder gar die gleichen Fragen wie die Mitarbeiterinterviews enthielten, bei dem aber auch einige neue Punkte angesprochen wurden, die speziell auf die Vorgesetzten zutreffen.

Die Interviews sollten, wie bei den Mitarbeitern auch, qualitativ geführt werden. Es wurden den Befragten keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben und die Interviewer bemühten sich keinerlei Vorurteile oder Wertungen in ihren Fragen zum Ausdruck zu bringen. Dadurch sollte ein möglichst unverfälschtes Abbild der Ansichten der Vorgesetzten entstehen, das nicht durch unsere eigenen Meinungen beeinflusst ist.
Zunächst musste der Begriff des Vorgesetzten genauer definiert werden, um eine klar abgrenzbare Personengruppe zu erhalten. Es erfolgte daher eine Begrenzung auf die Fachbereichsleiter beziehungsweise deren Stellvertreter. Eine Befragung aller Personen, die in irgendeiner Form Führungsaufgaben wahrnehmen, wäre zu umfassend gewesen, da einige nur einen sehr geringen Verantwortungsbereich hatten.
Von den Fachbereichsleitern erklärten sich insgesamt neun auf den zuvor verteilten Fragebögen bzw. per E-Mail dazu bereit ein etwa halbstündiges, persönlich geführtes Interview aus der Perspektive

des Arbeitgebers mit der Projektgruppe zu führen. Diese fanden nach Abschluss der Mitarbeiterinterviews nach individueller Terminabsprache in einem Zeitraum von zwei Wochen statt. Durchgeführt wurden die Gespräche entweder in dem von uns als Projektraum genutzten Fraktionssaal oder direkt im Büro der jeweiligen Vorgesetzten. Übernommen wurde diese Aufgabe von Michelle-Caroline Palesch, Yvonne Köster und Kristina Schürmann, die die Interviews in Zweier- bzw. Dreiergruppen durchführten, wobei eine Person dabei die Aufgabe des Interviewers übernahm und mindestens eine weitere Person das Gesagte protokollierte.
Ziel der Interviews war, den Standpunkt des Arbeitgebers zum Thema Familienfreundlichkeit herauszufinden und im Hinblick auf die Handlungsempfehlungen auch zu ermitteln, welche Maßnahmen zur Steigerung der Familienfreundlichkeit ergriffen werden können, ohne dass dies die Aufgabenerfüllung des jeweiligen Fachbereiches oder gar der ganzen Verwaltung beeinträchtigt. In den Fragen 4-6 wurde zum Beispiel auf Arbeitszeitmodelle eingegangen, die in der Stadtverwaltung bzw. im jeweiligen Fachbereich bereits genutzt werden und welche man noch sinnvoll einführen könnte.
In Frage 7 wurde auch nach der Effektivität von Teilzeitkräften gefragt. Da die Teilzeitarbeit ein besonders beliebtes Mittel ist, das den Mitarbeitern ermöglicht Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren, sollte nun ermittelt werden, ob aus Sicht der Vorgesetzten durch eine Reduzierung der Arbeitszeit die Aufgabenerfüllung in irgendeiner Weise beeinträchtigt wird. Es wurde aber auch konkret gefragt, was nach Ansicht der Vorgesetzten von Seiten der Stadt Gütersloh noch getan werden kann oder muss, um die Familienfreundlichkeit noch weiter zu steigern (Frage 8). Sinn dieser Interviews war jedoch auch ein Abgleich der Sichtweisen von Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern. So sollten die Vorgesetzten in Frage 9 etwa schätzen, ob die meisten Mitarbeiter lieber mehr Gehalt bei gleichen Arbeitszeiten oder flexiblere Arbeitszeiten bei gleichem Gehalt wählen würden.
Gleichzeitig wurde auch versucht herauszufinden, inwieweit eine Führungsposition mit Familie vereinbar ist, wie etwa in Frage 13, in der erfragt wurde, ob es eine Vertretung gibt, die zum Beispiel bei Krankheit eines Kindes kurzfristig für längere Zeit einspringen könnte.
Im Folgenden werden nun die von den Vorgesetzten gegebenen Antworten für jede Frage einzeln ausgewertet.

3.8.1 Was verstehen Sie unter „Familienfreundlichkeit“?

Zu Beginn der Interviews wurden auch die Vorgesetzten der Stadt Gütersloh gebeten den Begriff „Familienfreundlichkeit“ zu definieren. Ziel war es, herauszufinden, ob sich die Definitionen von Mitarbeitern und Vorgesetzten ähneln, eventuell Unterschiede bestehen oder ob es gar keine allgemeingültige Definition gibt. Es sollte festgestellt werden, ob Mitarbeiter und Vorgesetzte jeweils andere Aspekte als familienfreundlich einstufen.
6 der 9 befragten Vorgesetzten verstehen unter „Familienfreundlichkeit“ die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ein Vorgesetzter implizierte mit „Familienfreundlichkeit“ alle Dinge, die notwendig sind, um eine Familie zu gestalten und diese zu 100 % mit dem Beruf in Einklang zu bringen.
Für 4 der 9 Befragten ist die Flexibilität – sowohl seitens der Mitarbeiter als auch seitens der Vorgesetzten – ein wichtiger Indikator der Familienfreundlichkeit. Im Idealfall passen familiäre Angelegenheiten optimal mit dem Dienst zusammen. Ein Vorgesetzter sprach von einteilbaren Arbeitszeiten. Der Arbeitgeber solle Verständnis für die unterschiedlichen privaten Situationen seiner Mitarbeiter aufbringen und flexibel reagieren. Eventuell müsse der Dienst auch mal hinten angestellt werden. Im Gegenzug solle aber auch der Arbeitnehmer bereit sein, flexibel zu reagieren, falls am Abend oder am Wochenende wichtige Veranstaltungen stattfinden oder Dienstbesprechungen länger gehen als geplant.
Aus den Antworten der Vorgesetzten geht – wie aus den Antworten der Mitarbeiter – keine einheitliche Definition hervor. Somit unterstützen die Antworten der Vorgesetzten die Theorie Wingens, wie schon bei Frage 1 der Mitarbeiterinterviews festgestellt wurde (Siehe 3.7.1).
In einem Interview wurde darauf hingewiesen, dass sich „Familienfreundlichkeit“ nicht ausschließlich auf Eltern mit (jungen) Kindern beziehen dürfe. Das Bild der Familie unterzieht sich nämlich einem steti-

gen Wandel, wie bereits bei Kapitel 1.3.1. dargestellt. Ergo soll auch Alleinstehenden, Alleinerziehenden und pflegenden Angehörigen die Möglichkeit gewährt werden, ihren Beruf und ihr Privatleben miteinander zu vereinbaren.

3.8.2 Wie hoch schätzen Sie die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh ein?

Diese Frage wurde auch den Mitarbeitern gestellt. Es war für die Projektgruppe interessant zu ermitteln, ob die Mitarbeiter und die Vorgesetzten der Stadt Gütersloh die Familienfreundlichkeit unterschiedlich wahrnehmen und beurteilen.
Für die Gesamtverwaltung bewerten die Vorgesetzten die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh im Ergebnis mit 7,4 (zum Vergleich Ergebnis Mitarbeiterbewertung: 6,29). Sollten sie jedoch die Familienfreundlichkeit fokussiert auf den eigenen Fachbereich bewerten, waren die Werte durchaus höher: Im Ergebnis wurde die Familienfreundlichkeit im eigenen Fachbereich mit 7,7 bewertet.
Im Wesentlichen wurde die relativ hohe Bewertung mit der flexiblen Arbeitszeit und damit verbunden mit den angebotenen Arbeitszeitmodellen begründet. Weitgehend wird versucht auf familiäre Belange eines Jeden einzugehen. Dies hängt jedoch nach Aussage von 4 Befragten auch von dem Fachbereich und dem jeweiligen Arbeitsplatz ab.
In Fachbereichen mit starren Arbeitszeiten nach Dienstplan wurde die Familienfreundlichkeit nicht gut bewertet. Im Fachbereich Stadtreinigung wurde die Familienfreundlichkeit für die Mitarbeiter der Müllabfuhr mit 1 bewertet. Das liegt unter anderem daran, dass es zum Beispiel Winterdienst oder Dienst an Heiligabend und Sylvester gibt. Da man die Müllabfuhr auch nicht einfach „abstellen" könne, ließen sich Überstunden nicht kurzfristig abfeiern. Es wurde erörtert, dass viele Mitarbeiter der Müllabfuhr, die ausländischer Herkunft sind, gerne ihren gesamten Jahresurlaub am Stück nehmen möchten um ihre Familie im Ausland zu besuchen. Doch auch dies ist kaum möglich, da es zu wenig Personal gibt um eine geregelte Abfuhr sicherstellen zu können.
Im Ergebnis lässt sich feststellen, dass in verwaltungstechnischen Arbeitsbereichen die Familienfreundlichkeit der Vorgesetzten besser bewertet wird als in den rein technischen Aufgabenbereichen mit Arbeit nach Dienstplan oder Schichtdienst.
Die Stadt Gütersloh ist nach Angaben der Vorgesetzten bei der Familienfreundlichkeit bereits gut aufgestellt. Diese These wird durch die ermittelten Werte 7,4 und 7,7 gestützt. Das Potenzial für eine familienfreundliche Kommunalverwaltung ist demnach vorhanden und muss dennoch weiter ausgebaut werden.
Dass die Stadt Gütersloh von der Familienfreundlichkeit profitiert, da sie einige Vorteile mit sich bringt, soll anhand der nächsten Frage näher erläutert werden.

3.8.3 Was sind für Sie die drei wichtigsten Vorteile/Aspekte der Familienfreundlichkeit?

Nachdem die Mitarbeiter zu den Vorteilen der Familienfreundlichkeit befragt wurden, erschien es für die Projektgruppe spannend die Meinung der Vorgesetzten in Erfahrung zu bringen. Es wurden viele verschiedene Antworten gegeben, was beweist, dass die Familienfreundlichkeit verschiedene Vorteile mit sich bringt. Dass die Stadt Gütersloh von der Familienfreundlichkeit profitiert, davon sind alle befragten Vorgesetzten überzeugt.
Wie schon bei den Antworten der Mitarbeiter wurden die sich ähnelnden Antworten der Vorgesetzten in Themenblöcke zusammengefasst, um sie besser darstellen zu können. Da insgesamt nur 9 Vorgesetzte befragt worden sind, lassen sich die gegebenen Antworten gut in drei Themenblöcke einteilen, die gleichzeitig die drei wichtigsten Vorteile darstellen. In der Auswertung wird auf die Vorteile der Familienfreundlichkeit eingegangen; von den Vorgesetzten genannte Aspekte der Familienfreundlichkeit werden nicht extra aufgeführt sondern an passender Stelle mit den einzelnen Vorteilen verknüpft.

Motivation/ Zufriedenheit der Mitarbeiter
8 von den 9 Befragten sehen die Motivation der eigenen Mitarbeiter als Vorteil für die Stadt Gütersloh. Eine erhöhte Zufriedenheit führe eine enge Identifizierung mit dem Arbeitgeber mit sich, so dass qualifiziertes und engagiertes Personal gehalten werden könne. Die familienbedingte Fluktuation würde verringert und die Rückkehrquote der Mitarbeiter, die sich in Elternzeit befinden, würde erhöht, so dass die anfallenden Kosten bei der Wiederbesetzung der Stellen eingespart werden könnten.
Einer der Befragten sprach von einer sogenannten „Work-Life-Balance", die es einzuhalten/abzuwägen gilt. Ein Gesichtspunkt der „Work-Life-Balance" ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
Ein aus der Sicht der befragten Vorgesetzten wichtiger Indikator für die Familienfreundlichkeit und damit verbunden die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist die Flexibilität.
Viele Fachbereiche sind schon so flexibel gestaltet, dass die Mitarbeiter nahezu selbst bestimmen können wann sie ihren Dienst – im Rahmen der Kernarbeitszeiten oder Öffnungszeiten – antreten und beenden. Von einem Vorgesetzten werden flexibel einteilbare Arbeitszeiten als familienfreundlich angesehen. Es sollte den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten werden, ihren Dienst auch mal spätabends oder am Wochenende zu erledigen (ohne jedoch Zuschläge für Spätarbeit zu erhalten).
Zufriedene Mitarbeiter, denen selbst Flexibilität eingeräumt wird, könnten auch selbst mal bereit sein, sich flexibel im Sinne des Vorgesetzten einzusetzen oder auch für andere Kollegen einzuspringen, falls diese aufgrund ihrer familiären Situation in die Bredouille geraten.
Ähnlich gestaltet sich die Urlaubsplanung: In den Fachbereichen wird darauf geachtet, dass Familien mit schulpflichtigen Kindern vorzugsweise in den Schulferien Urlaub bekommen. Somit wird der „klassischen Familie" auf dem Themengebiet Urlaub entgegengekommen. Das sorgt auch für eine verstärkte Zufriedenheit der Mitarbeiter sofern sich Mitarbeiter ohne (schulpflichtige) Kinder nicht benachteiligt fühlen. Potenzielle Demotivation soll nach Aussagen einiger Vorgesetzter durch gute Absprachen und Kompromisslösungen umgangen werden.

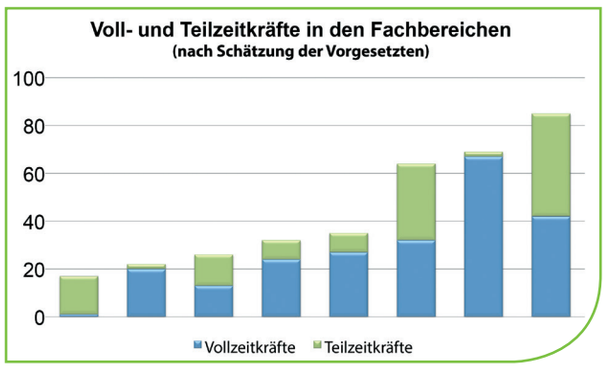
Imagegewinn
Der zweitwichtigste Vorteil ist nach den Angaben von 6 der 9 Befragten der zu erwartende Imagegewinn. Dadurch, dass sich die Stadt Gütersloh als familienfreundlicher Arbeitgeber bezeichnen könne, würde der Ruf der Stadt und damit einhergehend der Ruf des öffentlichen Dienstes verbessert. Die Auswertung der Frage 7 der Mitarbeiterinterviews hat ergeben, dass die Familienfreundlichkeit bei den Befragten, die über 30 Jahre alt sind, bei der Wahl des Arbeitgebers nicht ausschlaggebend gewesen ist. Doch hier ist ein Trend zu erwarten, da unter anderem die Zahl der zu pflegenden Angehörigen zunehmen wird (siehe dazu Demographische Entwicklung Gütersloh, Kapitel 4.2). Somit wird die Familienfreundlichkeit ein wichtiger Indikator sein, der bei der Wahl des Arbeitgebers ausschlaggebend sein wird. Mit dem Prädikat „familienfreundliche Kommunalverwaltung" können besser Fachkräfte für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Stadtverwaltung Gütersloh gewonnen werden.
Doch ein Imagegewinn ist nicht nur für externe Bewerber sondern auch für die schon vorhandenen Mitarbeiter von Bedeutung. Durch eine enge Identifizierung mit dem Arbeitgeber komme es zu einer dauerhaften Bindung an diesen. Wie bereits oben dargestellt kann das Prädikat „familienfreundliche Kommunalverwaltung" die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter steigern, sodass die Fluktuation vermindert sowie die Rückkehrquote erhöht werden können. Ein Imagegewinn hat nicht nur zur Folge, dass eine Vielfalt an qualifizierten und kompetenten Mitarbeitern gewonnen werden kann, sondern dass diese Mitarbeiter auch dauerhaft gehalten werden können.

Effektivität
Wenn die beiden Indikatoren Motivation der Mitarbeiter und Imagegewinn zusammenwirken, die Stadt also durch ihren verbesserten Ruf qualifizierte Mitarbeiter akquiriert und diese durch familienfreundliche Angebote motiviert sind, steigt auch die Effektivität der Stadt Gütersloh. Daher ist die Effektivität der drittwichtigste Vorteil der Familienfreundlichkeit aus Sicht der Vorgesetzten. Hierfür sprechen sich 3 von 4 Befragten aus. Somit wird die Familienfreundlichkeit auch als ein wirtschaftlicher Vorteil für die Stadt Gütersloh gesehen.
Durch eine Reduktion der Stressbelastung der Mitarbeiter aufgrund der Inanspruchnahme familien-

freundlicher Angebote könnte die Leistungsfähigkeit auch dadurch gesteigert werden, dass es bei zufriedenen und weniger gestressten Mitarbeitern zu verringerten Fehlzeiten kommt und der Krankenstand in den einzelnen Fachbereichen vermindert wird. Wirtschaftlich gesehen können somit Kosten, zum Beispiel für Wiedereingliederungsmaßnahmen, eingespart werden.

3.8.4 Welche Arbeitszeitmodelle gibt es? Welche Arbeitszeitmodelle werden in Ihrem Fachbereich genutzt? Wären andere Arbeitszeitmodelle denkbar?

Mit diesen Fragen sollte vor allen Dingen herausgefunden werden, inwieweit die Vorgesetzten bereits über die bei der Stadt Gütersloh bestehenden Angebote der Arbeitszeitgestaltung informiert sind und wie dies bislang in ihrem Fachbereich umgesetzt wurde und welche Angebote im Fachbereich eventuell noch eingeführt werden könnten.
Alle der Befragten waren sich darüber einig, dass es bei der Stadt Gütersloh allgemein eine große Bandbreite an Arbeitszeitmodellen gibt. 8 von 9 Befragten fielen dabei als erstes die flexible Arbeitszeit, bzw. Gleitzeit ein. 2 Personen nannten auch die Arbeit nach Dienstplan oder im Schichtsystem. 3 gingen auch auf die Möglichkeit ein, dass sowohl in Voll- als auch in Teilzeit gearbeitet werden kann. 5 Befragten fiel dabei auch das Angebot der alternierenden Telearbeit ein, bei dem die Beschäftigten abwechselnd im Büro und auch Zuhause arbeiten. Die technische Ausrüstung wie etwa Computer und die nötigen Programme am Arbeitsplatz Zuhause werden dabei durch die Stadt Gütersloh gestellt.
Eine Person verwies auch konkret auf die gesonderten Regelungen, die bei der Wiedereingliederung einer langfristig erkrankten Person, hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung getroffen werden können.
Welche Möglichkeiten die Stadt Gütersloh insgesamt anbietet wussten die meisten jedoch nicht. Ihnen waren hauptsächlich die Arbeitszeitmodelle geläufig, die auch in ihrem Fachbereich genutzt wurden.
Flexible Arbeitszeiten gibt es dabei in jedem Fachbereich, jedoch hauptsächlich für die Mitarbeiter, die dort verwaltende Tätigkeiten wahrnehmen.
In drei Fachbereichen gibt es daher auch Personengruppen, die sich ihre Arbeitszeit nicht flexibel einteilen können, sondern die entweder nach Dienstplan oder im Schichtbetrieb arbeiten müssen. Hierzu zählen Hausmeister, Schulsekretärinnen und Mitarbeiter der Müllabfuhr. Bei ihnen sei, so die Vorgesetzten, eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten schon wegen der Art der Arbeit nicht möglich. Zwar wäre beispielsweise bei der Müllabfuhr eine kolonnenweise Flexibilität denkbar, jedoch sei auch dies schwierig, da sichergestellt sein müsse, dass der Abfall der Bürger rechtzeitig und regelmäßig entsorgt werde.
Aber auch im Bereich der Verwaltung gibt es Einschränkungen der Flexibilität. So weist eine befragte Person darauf hin, dass die Regelungen der Dienstvereinbarung zum Thema Arbeitszeit eingehalten werden müssten. Eine andere gibt zu bedenken, dass insbesondere in Fachbereichen mit Publikumsverkehr Öffnungszeiten und Termine eingehalten werden müssen.
Teilzeitkräfte gibt es ebenfalls in jedem Fachbereich, allerdings ist ihr Anteil im Vergleich zu den Vollzeitkräften recht unterschiedlich. Er reicht von ca. 3 % in einem der von uns untersuchten Fachbereiche bis hin zu etwa 95 % in einem anderen, siehe unten stehendes Diagramm. Hier ist allerdings zu beachten, dass es sich bei den Zahlen zumeist um Schätzungen der Vorgesetzten handelt, da diese die Anzahl ihrer Mitarbeiter im Fachbereich nicht immer auswendig wussten.



Bestimmte Personen haben dabei nicht die Möglichkeit in Vollzeit zu arbeiten. Hierzu zählen etwa die Schulsekretärinnen, da ihre Arbeitsplätze meist keine ganze Stelle hergeben.

Bei anderen Berufsgruppen wäre es dagegen wiederum sehr ungünstig in Teilzeit zu arbeiten, weswegen zum Beispiel alle Arbeiter bei der Müllabfuhr nur in Vollzeit eingestellt sind.
Doch auch wenn in Teilzeit gearbeitet wird, legt zumindest einer der Vorgesetzten Wert darauf, dass die davon betroffenen Mitarbeiter nicht nur vormittags arbeiten, sondern auch mindestens an einem Nachmittag in der Woche anwesend sind.
Bei der Frage, ob auch andere Arbeitszeitmodelle im Fachbereich eingeführt werden könnten, waren nahezu alle Vorgesetzten skeptisch.
4 Personen halten beispielsweise Telearbeit in ihrem Fachbereich nur für schwer durchsetzbar, weil der technische Aufwand recht hoch wäre und die Mitarbeiter teilweise Akten mit nach Hause nehmen würden, was insbesondere im Personalbereich aus Datenschutzgründen kritisch ist.
Ein Vorgesetzter lehnt die Telearbeit in seinem Fachbereich komplett ab, da die Arbeit dort hauptsächlich mit Publikumsverkehr abläuft, weshalb die Mitarbeiter gezwungenermaßen vor Ort sein müssen.
Ein Befragter konnte sich vorstellen in seinem Fachbereich ein Jahresarbeitszeitmodell einzuführen, so dass Mitarbeiter innerhalb eines Jahres ihre Arbeitszeit so verteilen können, wie sie es gerade brauchen. Außerdem schlug er vor, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten sollten, auch an Sonn- und Feiertagen zu arbeiten, wenn ihnen das lieber ist (allerdings ohne entsprechende Zuschläge für Arbeit zu ungünstigen Zeiten).
Zwei Personen sahen eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeiten schwierig, da dann die meisten Leute vormittags arbeiten wollen würden, was in dieser Zeit dann zu räumlichen Engpässen führen würde, während der Platz nachmittags ungenutzt bliebe. Diese Verschwendung räumlicher Ressourcen bedeute gleichzeitig auch eine finanzielle Mehrbelastung.
Ein Vorgesetzter forderte daher, dass sich bei den Teilzeitmitarbeitern diejenigen, die schon ältere Kinder haben, dazu bereit erklären sollten, nachmittags zu arbeiten, wenn andere Eltern ihre Kinder zu dieser Zeit betreuen müssen. So könnten Ressourcen in Hinsicht auf die Räumlichkeiten und Computer gespart werden.

3.8.5 Wie effektiv sind Teilzeitkräfte im Vergleich zu Vollzeitkräften? Welche Erfahrungen haben Sie damit?

Ob Teilzeitkräfte nun effektiver oder ineffektiver arbeiten als Vollzeitkräfte, konnte, beziehungsweise wollte, keiner der Vorgesetzten bei unserer Befragung eindeutig beantworten. Fast allen Befragten fielen sowohl Vor- als auch Nachteile von Teilzeitkräften im Allgemeinen auf.
Zwei der Befragten weisen außerdem darauf hin, dass Effektivität grundsätzlich schwer messbar sei und eine Einschätzung der Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter daher immer sehr subjektiv ist.
So meinen auch 5 der 9 Befragten, dass die Arbeitseffektivität immer von der Person abhängt. So gebe es Teilzeitkräfte, die mehr leisten als Vollzeitkräfte in der gleichen Zeit, genauso gut sei aber auch der umgekehrte Fall denkbar.
3 der Vorgesetzten weisen außerdem darauf hin, dass der Arbeitsplatz und dessen Anforderungen die Effektivität eines Mitarbeiters beeinflussen. In einem Arbeitsbereich mit hohen Rüstzeiten sei diese daher niedriger als bei Vollzeitbeschäftigten.
Drei der Interviewteilnehmer vertreten daher auch die Auffassung, dass die Effektivität der Teilzeitkräfte aus dem Grund etwas geringer ausfallen könnte, weil in Relation zu der Zeit, in der tatsächlich gearbeitet wird, die Zeit, in der soziale Kontakte gepflegt oder Dienstbesprechungen geführt werden, einen höheren Anteil ausmacht.
Eine Person merkt außerdem an, dass der Anteil der Teilzeit hier ebenfalls ein Faktor sei. Bei Mitarbeitern, die 30 Wochenstunden arbeiten, würden hohe Rüstzeiten nicht so sehr ins Gewicht fallen, wie bei einem Mitarbeiter, der nur 19 Stunden in der Woche arbeitet.
Umgekehrt glauben 5 der Befragten, dass Teilzeitkräfte intensiver arbeiten, etwa weil sie ausgeruhter sind oder sich freuen, neben der Familie auch einen Job zu haben, in dem sie gebraucht werden.
Eine Person gibt zudem an, dass es durchaus von Vorteil sein kann, wenn sich zwei Teilzeitkräfte einen Arbeitsplatz teilen. Dann sei es nämlich kein Problem im Krankheitsfall eine Vertretung zu finden, da beide Mitarbeiter bereits voll eingearbeitet sind.

3.8.6 Was könnte die Stadt Gütersloh noch tun, um die Familienfreundlichkeit zu erhöhen? Welche Modelle und Möglichkeiten fehlen noch?

Wie bei Frage 3 festgestellt bewerten die Vorgesetzten die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh mit 7,4 Punkten auf einer Skala von 1 bis 10. Da das Ergebnis zwar schon gut aber noch ausbaufähig ist, wurden die Vorgesetzten nun gefragt, welche Modelle oder Möglichkeiten zur Steigerung der Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh noch fehlen. Somit sollte abgefragt werden, wo die Vorgesetzten noch Handlungsbedarf seitens der Stadt Gütersloh sehen.
Die Antworten der befragten Vorgesetzten, die nachfolgend ausgewertet werden, dienen so gleichzeitig auch als Impulse für die von der Projektgruppe zu erstellenden Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 6: „Erarbeitung von konkreten Handlungsempfehlungen“).
Aus Sicht der Vorgesetzten müssen die Mitarbeiter über bereits bestehende familienfreundliche Angebote besser informiert werden. Schließlich gaben 7 von 9 Befragten an, dass viele ihrer Mitarbeiter und sie selbst nicht über genügend Informationen verfügen. Einige Fachbereiche und Mitarbeiter, die sich in Elternzeit befinden, haben keinen Zugriff auf das Intranet und können so nicht über familienfreundliche Angebote informiert werden. Deswegen war es einer befragten Person wichtig, dass künftig alle Mitarbeiter auf das Intranet zurückgreifen können, um sich zu informieren. Auch eine interne Mitarbeiterzeitung wurde thematisiert.
In einigen Interviews wurde auf die Notfallbetreuung hingewiesen, die die Stadt Gütersloh in Zusammenarbeit mit dem Kreis und der AWO OWL angeboten hatte. Eltern in Notsituationen, zum Beispiel weil die Tagesmutter krank ist oder der Kindergarten vorübergehend für einige Tage geschlossen bleibt und sich kein anderer Betreuer für das Kind finden lässt, sollte die Möglichkeit eingeräumt werden, die Notfallbetreuung für einige Stunden in Anspruch nehmen und arbeiten gehen zu können. Doch von diesem Angebot wurde nicht viel Gebrauch gemacht, so dass dieses aus haushaltsrechtlichen Gründen gestrichen worden ist. Fraglich ist, ob das Angebot nicht auf das Interesse der Mitarbeiter gestoßen ist oder ob zu wenig darüber informiert worden ist.
Aus Sicht der Vorgesetzten kann davon ausgegangen werden, dass zu wenig informiert worden ist, denn 7 der befragten Personen halten einen Betriebskindergarten oder zumindest die Notfallbetreuung für sinnvoll und denken, dass diese Angebote auch von den Mitarbeitern genutzt werden würden. Jedoch wurde von 2 Vorgesetzten darauf hingewiesen, dass sich ein Betriebskindergarten erst ab einer bestimmten Anzahl von Kindern lohnen würde. Es steht ferner die Befürchtung im Raum, dass sich ein solcher Betriebskindergarten zu einem „Elite-Kindergarten“ entwickeln würde. Weiterhin gelte es zu klären, wo der Betriebskindergarten eingerichtet werden soll, da die Stadtverwaltung Gütersloh viele Außenstellen besitzt. Außerdem kämen viele Mitarbeiter aus anderen Kommunen und würden ihr Kind lieber im eigenen Wohnort betreuen lassen.
Mit Blick auf 2020 und damit verbunden die zu erwartende steigende Fallzahl von zu pflegenden Angehörigen kann sich ein Vorgesetzter auch einen Betreuungsraum für die zu pflegenden Angehörigen vorstellen. Allerdings sei die Idee noch nicht „ausgereift“, denn in der Vergangenheit und selbst heute würde zu wenig über die steigenden Fälle der zu pflegenden Angehörigen geredet. Diese seien in den Köpfen vieler Bürger noch nicht präsent.
Überdies sollte Wert darauf gelegt werden, dass pflegenden Angehörigen aber auch Alleinstehenden die gleiche Flexibilität wie Eltern mit Kindern eingeräumt wird.
Handlungsbedarf sehen die Vorgesetzten generell auch in der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Den Mitarbeitern solle die Scheu genommen werden, familienfreundliche Angebote in Anspruch zu nehmen. Vor allem männlichen Mitarbeitern falle dies schwer, da auch heutzutage eher die weiblichen Mitarbeiter familienfreundliche Angebote annehmen (siehe Ausführungen unter 3.8.13).
Eine Person wies darauf hin, dass familienfreundliche Angebote wie zum Beispiel eine Kindertagesstätte generell nicht nur für Bürger sondern auch für die Mitarbeiter der Stadt Gütersloh gelten sollen. Kindertagesstätten sollten auch ein großzügigeres Zeitangebot anbieten, da der Dienst nicht jeden Tag pünktlich um 16 Uhr endet. So könnte den Mitarbeitern auch mehr Flexibilität eingeräumt werden.

3 von den Befragten sprachen sich für die Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos aus. Auch so könnte den Mitarbeitern mehr Flexibilität eingeräumt werden. Doch in demselben Maße ist das Instrument des Jahresarbeitszeitkontos für die Vorgesetzten von Vorteil: Die Produktivität wird erhöht, außerdem wird die Motivation bei Mehrarbeit gesteigert. Somit verringert sich die Fluktuation und die kompetenten Mitarbeiter können gehalten werden.
2 Befragte sehen in der Arbeitsverdichtung und dem wachsenden Leistungsdruck ein Problem, so dass ihrer Meinung nach das Bereitstellen von mehr Personal dem entgegenwirken könnte. Damit würden die Mitarbeiter entlastet werden und der Arbeitgeber gestaltet sich familienfreundlich.
Doch 3 Personen sind der Meinung, dass die Stadt Gütersloh im Bereich der Familienfreundlichkeit gut aufgestellt ist und schon viel für den Arbeitnehmer zu Lasten der Arbeit getan wird. Nach Ansicht eines Vorgesetzten gibt es sogar nichts zu verbessern, da die Interessen des Arbeitgebers zu kurz geraten. Als Beispiel wurden die unterhälftige Teilzeitbeschäftigung und damit verbundene Kosten angegeben.

3.8.7 Was denken Sie: Entscheidet sich der Mitarbeiter für die Stelle mit besserer Vergütung oder für die Stelle, deren Arbeitszeitgestaltung genau seinen Wünschen entspricht?

6 von 9 Befragten Vorgesetzten sind der Meinung, dass den Mitarbeitern heutzutage die Freizeit und persönliche Arbeitszeitgestaltung wichtiger ist als eine bessere Vergütung. Dies komme durch einen Wertewandel in der Gesellschaft, durch den die Lebenszufriedenheit und Freizeit vor die Berufliche Karriere gestellt wird. 3 Vorgesetzte sind allerdings der Meinung, dass die besser vergütete Stelle bevorzugt werde, außer bei Müttern mit Kindern. Bei einem Vorgesetzten ist dies der Fall, weil in seinem Fachbereich nur Mitarbeiter in niedrigen Entgeltgruppen arbeiten und diese auf mehr Geld angewiesen sind. Es wird aber auch die Meinung vertreten, dass Mitarbeiter mit kleinen Kindern und Wohneigentum, das bezahlt werden muss, eher die besser vergütete Stelle nehmen würden, da in diesen jungen Familien mehr Geld benötigt wird. Im späteren Verlauf des Lebens würde dann eher die flexiblere Stelle gewählt werden. Ein Vorgesetzter ist der Meinung, dass bei den meisten Mitarbeitern die Wahl auch vom Geldbetrag abhängig gemacht wird. Wenn es nur 100 € wären, würden die meisten Mitarbeiter eher die flexiblere Arbeitszeit wählen und auf die Vergütung verzichten. Wären es allerdings 500 € sähe die Wahl schon ganz anders aus.
Allerdings kann man hieraus schließen, dass die Mehrheit der Vorgesetzten der Meinung ist, dass die Mitarbeiter eher die Stelle wählen würden, die den Wünschen der persönlichen Arbeitszeitgestaltung entspricht.

3.8.8 Was unternehmen Sie, wenn eine Mitarbeiterin Ihnen mitteilt, dass sie schwanger ist oder ein Mitarbeiter die Pflege eines nahen Angehörigen übernehmen wird oder der Mann Elternzeit nimmt?

2 von 9 Vorgesetzten sehen die Gratulation zur Schwangerschaft zuerst. Alle außer einer der befragten Vorgesetzten sehen in dieser Information kein Problem. Alle Vorgesetzte führen zunächst ein persönliches Gespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter, weil dessen Wünsche die weitere Planung bestimmen. Allerdings sind diese durch gesetzliche Vorgaben begrenzt, jedoch wird dem Mitarbeiter soviel wie möglich zugestanden. Einem Vorgesetzten geht die Familienfreundlichkeit hier zu weit, da auch unterhälftige Teilzeiten genehmigt werden und die Ausfallzeit teilweise zu kurz ist um diese Stelle neu zu besetzen. Er wünscht sich, dass die Auszeit mindestens zwei Jahre beträgt, damit er diese gut kompensieren kann. Auch ein weiterer Vorgesetzter ist der Meinung, dass die Auszeit meist zu kurz ist und somit Ersatzkräfte nur vorübergehend gebraucht werden. Daher könne eine umfangreiche Einarbeitung der Ersatzkraft nicht erfolgen. Bei dem eintretenden Fall der Pflegebedürftigkeit eines Angehörigen müsse man allerdings Zugeständnisse machen, da dies nicht im Voraus planbar ist.

3.8.9 Sind Mitarbeiter mit kleinen Kindern Ihrer Einschätzung nach in bestimmten Situationen überfordert? Haben Sie eine solche Situation schon einmal erlebt? Wie haben Sie gehandelt?

Die Meinungen der Vorgesetzten sind unterschiedlich. Allgemein wird festgestellt, dass es Personenabhängig ist, ob eine Überforderung der Mitarbeiter gegeben ist. Es hängt davon ab, wie jeder einzelne mit Stress umgeht. Danach unterscheiden sich die Vorgesetzten dadurch, dass 4 der Meinung sind, dass diese Mitarbeiter an bestimmten Tagen bzw. in bestimmten Situationen schon überfordert sind bzw. sein können, aber dies wird unabhängig davon betrachtet, ob es sich um die Betreuung eines Kindes oder eines pflegebedürftigen Angehörigen handelt. Diese Überforderung sollte allerdings nicht entstehen. Der Arbeitgeber sollte die Probleme anerkennen und akzeptieren und diese, z.B. durch Flexibilisierung und durch die Möglichkeit einer unbezahlten Beurlaubung, auffangen. Ein Vorgesetzter sieht, dass Mitarbeiter mit kleinen Kindern eher abgelenkt und zu stark psychisch belastet sind. Dadurch fallen diese teilweise oder sogar gänzlich aus, sodass die Telefone unbesetzt bleiben. 5 Vorgesetzte sind der Meinung, dass diese Mitarbeiter zwar nicht überfordert sind, aber mehr Stress haben bzw. mehr gefordert werden als andere, da die Planung wesentlich schwieriger ist als bei anderen Mitarbeitern.
Allgemein kann man daraus schlussfolgern, dass zwar nicht alle der Meinung sind, dass Mitarbeiter mit kleinen Kindern manchmal überfordert sind. Aber in einem Punkt sind sich alle einig: nämlich dass diese Mitarbeiter wesentlich mehr Stress haben und daher persönlich auch mehr gefordert werden als andere, weil das Zusammenbringen von Familie und Beruf nicht gänzlich unkompliziert ist.

3.8.10 Was wäre, wenn Sie ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin morgens darüber informiert, dass keine Möglichkeit besteht das Kind zu betreuen und entweder der Mitarbeiter das Kind mit zur Arbeit bringt oder eine Woche zu Hause bleibt?

6 von den 9 befragten Vorgesetzten sehen gar kein Problem darin, dass der Mitarbeiter sein Kind dann mit zur Arbeit bringt. Es wird sogar als positiv empfunden, dass der Mitarbeiter trotzdem zur Arbeit kommt. Einmal wurde es sogar als „nette Anekdote und Abwechslung“ beschrieben. Diese Vorgesetzten stellen das Interesse des Mitarbeiters in den Vordergrund. Allerdings werden auch Unterschiede z.B. in dem Alter des Kindes gemacht. Bei kleinen Kindern, die die ganze Zeit beschäftigt werden müssen, würde es keinen Sinn ergeben, diese mit zur Arbeit zu bringen. Die anderen 3 Vorgesetzten sind dagegen, dass der Mitarbeiter die Kinder mitbringt, weil der Mitarbeiter dann zu nichts käme und die Kinder den Arbeitsablauf stören, sowie Kundengespräche Probleme mit sich bringen würden. In manchen Bereichen ist es auch allein schon aus Sicherheitsgründe nicht möglich.
Bei dieser Frage besonders aufgefallen ist die große Anzahl von Vorgesetzten, die keinerlei Probleme damit hätten, dass ihre Mitarbeiter im Notfall mal ihr Kind mit zur Arbeit bringen. Diese haben es in der Praxis auch schon erlebt und geduldet.

3.8.11 Stellen Sie sich vor: Sie kommen plötzlich in die Situation sich um Ihr Kind / einen nahen Angehörigen zu kümmern. Gibt es eine Vertretung, die schnell einspringen kann und Sie unerwartet für einen dauerhaften Zeitraum vertreten kann (zunächst komplett auf unbestimmte Zeit und danach evtl. noch halbtäglich (Stichwort: „Führen in Teilzeit“)?

Bei 7 von 9 befragten Vorgesetzten ist mindestens teilweise eine Vertretung möglich. Es gibt unter anderem Abwesenheitsvertreter, die allerdings nur für kürzere Zeiträume konzipiert sind. Somit könnte nur das Nötigste aufgefangen werden. Des Weiteren gibt es für Vorgesetzte auch dienstliche Blackberrys, durch die die Vorgesetzten auch von zu Hause aus arbeiten können (z.B. E-Mails beantworten/schreiben und Anrufe entgegennehmen oder tätigen). Zwei von de-

nen merken an, dass sie in bestimmten fachlichen Tätigkeiten nicht vertreten werden können, da das Personal schon enorm minimiert wurde. Zwei Vorgesetzte geben sogar an, dass es für sie keinerlei Vertretung gäbe und ihre Arbeit somit liegen bleiben würde und dann auch Abstriche in der Quantität und Qualität gemacht werden müssten.

Die Regel im öffentlichen Dienst ist, dass jeder auf jeder Ebene eigentlich ersetzbar sein müsste, allerdings wird dies von den Vorgesetzten ganz anders gesehen. Für kurze Abwesenheitszeiten scheint es in der Regel eine Vertretungsregel zu geben, allerdings scheint es problematisch zu werden, wenn es sich um eine längere Abwesenheitszeit handelt.

3.8.12 Wie gleichen Sie Mitarbeiter aus, die aufgrund von familiären Situationen andere Mitarbeiter mehr belastet werden?

4 von 9 Vorgesetzten sagen, dass eine Mehrbelastung nicht ausgeglichen wird, da dies auch nicht möglich ist. Es sind keine Handlungsräume da, weil zu wenig Personal vorhanden ist und ein finanzieller Ausgleich tariflich auch nicht machbar ist. Zwei Vorgesetzte sind der Meinung, dass die Mehrbelastung durch Freizeitausgleich wieder abgebaut werden kann und somit wenigstens ein kleiner Ausgleich stattfindet. Des Weiteren sind zwei Vorgesetzte der Meinung, dass eventuell Teilzeitbeschäftigte ihre Stunden gerne für diese Zeit aufstocken würden. Nur ein Vorgesetzter erwähnt die Varianten des Lobs und der Motivation und gibt sogar zu, die Beurteilungen bei der Leistungsorientierten Bezahlung hoch zusetzen, auch wenn die Zielvereinbarung wegen der Mehrbelastung nicht erreicht wurde. Des Weiteren gibt er an Seminare und Fortbildung anzubieten, die der Mitarbeiter gerne machen würde, die aber nicht zum direkten Arbeitsumfeld gehören und somit sonst nicht immer genehmigt werden.
Daraus kann man sehen, dass ein Ausgleich für mehr belastete Mitarbeiter schwer zu handhaben ist und in der Praxis nicht immer funktioniert.

3.8.13 Werden familienfreundliche Angebote eher von Müttern oder von Vätern in Anspruch genommen? Wie reagieren Kollegen?

Bei dieser Frage wird eine eindeutige Antwort von allen Vorgesetzten gegeben. Alle sind der Meinung, dass familienfreundliche Angebote eher von Müttern in Anspruch genommen werden. Dies wird mit dem klassisch geprägten Denken und traditionellen Gründen begründet. Es gibt zwar ganz vereinzelt mal Väter die dies auch nutzen, aber bis jetzt ist dies noch die Seltenheit. Manche vermuten aber, dass ein Wandel im öffentlichen Dienst möglich ist.

3.8.14 Wie gestaltet sich der Austausch mit Mitarbeitern, die sich in der Kindererziehungszeit befinden?

Auch bei dieser Frage wird eine eindeutige Antwort von allen Vorgesetzten gegeben. Anscheinend findet kein systematischer Austausch mit den Mitarbeitern statt, die sich in Erziehungszeit befinden. Ein Austausch findet in der Regel nur auf persönlicher Ebene oder bei inoffiziellen Treffen statt. 2 von 9 Vorgesetzten wissen, dass der Fachbereich 10 - Personal und Organisation - regelmäßig Informationen an die Mitarbeiter in Erziehungszeit schickt und diese auch einen übergeordneten Stammtisch ausrichten. Ein Vorgesetzter ist der Meinung, dass die beruflichen Fähigkeiten erhalten bleiben sollten und dafür Fort- und Weiterbildungen angeboten werden. Ein weiterer Verbesserungsvorschlag ist, dass das Intranet auch von zuhause aus zugänglich gemacht werden sollte.
Daraus kann geschlussfolgert werden, dass für die Eltern in Erziehungszeit mehr Informationen bereitgestellt werden müssen, da in der Regel kein systematischer Austausch stattfindet.

3.8.15 Inwieweit sehen Sie in der demografischen Entwicklung in Ihrem Fachbereich ein Problem?

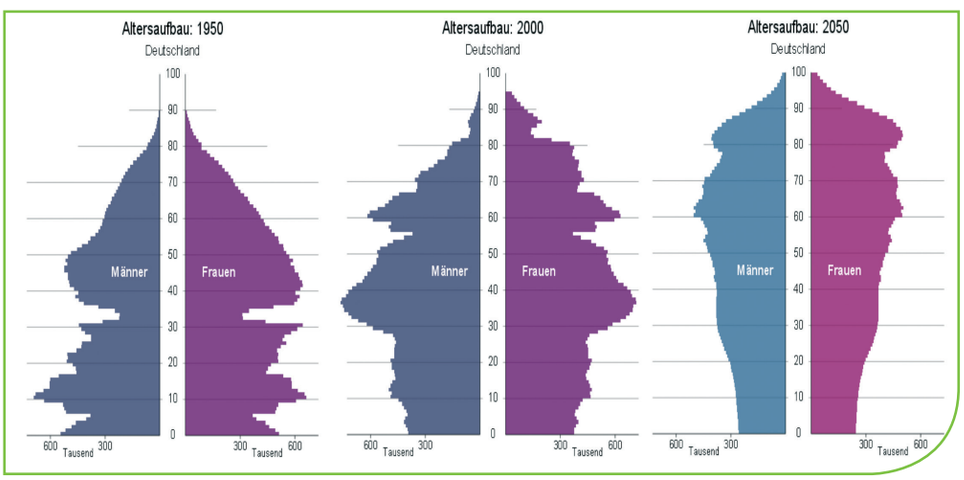
Zuletzt wurden die Vorgesetzten zu den möglichen Auswirkungen der demografischen Entwicklung im eigenen Fachbereich befragt. Momentan wird in der demografischen Entwicklung bei den meisten Vorgesetzten – bezogen auf den eigenen Fachbereich – noch kein Problem gesehen. In einigen Fachbereichen wurde frühzeitig auf einen ausgewogenen Altersdurchschnitt geachtet, so dass 7 Personen angeben, ihr eigener Fachbereich gehöre zwar nicht zu den Jüngsten, aber auch nicht zu den Ältesten.
Vielmehr wird von 6 Befragten darauf hingewiesen, dass die demografische Entwicklung ein Problem für die gesamte öffentliche Verwaltung mit sich bringe. Ein Vorgesetzter spricht von einer „veralteten Kommune", denn die Mitarbeiter würden immer älter; in einigen Fachbereichen beträgt der Altersdurchschnitt über 50 Jahre. Bei älteren Mitarbeitern bestehe die Befürchtung, dass sie öfter krankheitsbedingt fehlen und leistungsgemindert würden.
In einigen Fachbereichen fallen Stellen ersatzlos weg, so dass ein Vorgesetzter sogar befürchtet, dass der ganze Fachbereich nach und nach verschwinden wird. Seiner Meinung nach ist die Stadt Gütersloh auf lange Sicht schlecht organisiert. Durch die wegfallenden Stellen gehe viel Wissen verloren. Es würden zwar noch Nachwuchskräfte gefunden, doch besonders in den berufsspezifischen Gruppen wird es zunehmend schwieriger junge Fachkräfte zu gewinnen. Nach Ansicht eines Vorgesetzten resultiert der Fachkräftemangel unter anderem aus der schlechten Bezahlung im öffentlichen Dienst. Ein weiterer Vorgesetzter hält es für wahrscheinlich, dass sich viele Leute für besser bezahlte Jobs entscheiden. Es wurde sogar davon gesprochen, dass die Stadt Gütersloh Mitarbeiter ermutige sich weg zu bewerben. In einigen Jahren werde Personalknappheit herrschen, da die Stadt Gütersloh zu kurzfristig denke. Ein Vorgesetzter machte deutlich, dass nun vermehrt um junge Nachwuchskräfte geworben werden müsse. Anreize könnten eine bessere Bezahlung sowie das Vorhandensein familienfreundlicher Angebote sein.
In der Vergangenheit wurde, wie ein befragter Vorgesetzter näher ausführte, zu wenig ausgebildet. Auch habe man zu wenig Auszubildende übernommen, so dass die Stadt Gütersloh schon heute nicht überbesetzt ist. Jedoch könne man jetzt auch nicht einfach „doppelt" ausbilden, denn das gäben allein schon die räumlichen Kapazitäten nicht her.
Ein weiteres Problem für die Gesamtverwaltung wird von einem Vorgesetzten auch durch die Veränderung der kommunalen Aufgaben, die mit der demografischen Entwicklung einhergehen, gesehen. Als Beispiel dient die zurückgehende Geburtenrate, durch die immer weniger Kinder zur Welt kommen. Es liegt auf der Hand, dass bei weniger Kindern weniger Kindertagesstätten und Schulen gebraucht werden.
Doch nicht nur die Aufgaben der Stadtverwaltung werden sich ändern, sondern auch die Art der Abläufe. Hier sei eine Technisierung der Arbeitsabläufe zu nennen und damit verknüpft erhöhte Qualifizierungsmaßnahmen an die Mitarbeiter und Vorgesetzten, was wiederum zu erhöhtem Leistungsdruck führen kann

4. Was ist 2020 familienfreundlich?

4.1 Demografischer Wandel

Um eine Vision aufzustellen, was 2020 familienfreundlich ist, ist es nötig, das Augenmerk auf den demografischen Wandel und den dazugehörigen Auswirkungen und Folgen für die Bevölkerung beziehungsweise die Kommunalverwaltung zu legen. Demografie beschreibt mit Zahlen und Kennziffern, wie sich die Bevölkerungszahl und ihre Strukturen im Hinblick auf das Alter, Geschlecht, den Familienstand, die Lebensform, Kinderzahl, Nationalität, Gesundheitszustand und Region durch demografische Verhaltensmuster und Ereignisse wie umziehen, heiraten, Kinder haben, sich scheiden lassen, sich gesund halten oder sterben, verändern.[120]
Der demografische Wandel hat in der letzten Zeit in der öffentlichen Diskussion stark zugenommen und beschäftigt sowie beeinflusst unsere Gesellschaft im Hinblick auf die berufliche und soziale Sicherung der Bevölkerung in verstärktem Maße. Zudem wirkt er sich nachhaltig auf Unternehmen und Märkte aller Branchen aus. Mit Ausblick auf 2020 ändert sich das vorherrschende Bild der sogenannten „Alters-Pyramide" durch Verschiebung. Die Verschiebung beinhaltet hierbei Veränderungen, die es zu managen gilt. Ausgehend von einer anhaltend niedrigen Geburtenrate und einer immer weiter steigenden Lebenserwartung kann gemäß dem Trend, der der folgenden Grafik zu entnehmen ist, angenommen werden, dass sich die Bevölkerungszahl zunehmend verringert und parallel dazu die Alterung der Gesellschaft voranschreitet.[121]

Wie die Grafik zeigt, hat der Geburtenrückgang und der Anstieg der Lebenserwartung den Altersaufbau der Bevölkerung seit 1950 gravierend verändert. Die Strukturverschiebung zu Lasten der jüngeren Bevölkerung war ein langsamer Prozess, der sich aber immer weiter fortsetzt. Die klassische Glockenform ist nicht mehr zu erkennen, da der Altersaufbau durch eine zunehmende Alterung der Bevölkerung gekennzeichnet ist. Während sich die geburtenstarken Jahrgänge der fünfziger und sechziger Jahre langsam nach oben schieben, werden sie durch immer geburtenschwächere ersetzt. Die Lebenserwartung hingegen steigt weiter, wodurch ein neuer Altersaufbau, die so genannte Urnenform entsteht, die bis 2050 trotz Zuwanderung wesentlich ausgeprägter sein wird.[123]
Der Alterungsprozess der deutschen und der europäischen Bevölkerung stellt sowohl eine Herausforderung für die Rentensysteme dar, als auch die Frage für Unternehmen sowie die öffentliche Verwaltung, ob sie mit einem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter bestehen können.[124]
Der demografische Wandel aus historischer Sicht zeigt, dass dieser Begriff für eine schrumpfende und immer älter werdende Bevölkerung steht. Die Alterung ist unabwendbar, da sie im gegenwärtigen Bevölkerungsaufbau fest verankert ist. Neben dem Anknüpfungspunkt der Bevölkerung sind auch für die zukünftige Entwicklung die Geburtenhäufigkeit, die Sterblichkeitsrate und die Nettozuwanderung von Bedeutung.



122

Hauptursache für den Bevölkerungsrückgang sind zu niedrige Geburtenziffern. Seit Mitte der siebziger Jahre liegt die Geburtenziffer in West- sowie in Ostdeutschland auf einem Niveau, welches die Bestandserhaltung der Bevölkerung nicht mehr sichert. Während sich in der Bundesrepublik Deutschland nach dem so genannten „Pillenknick" der Wert auf rund 1,4 Kinder pro Frau stabilisierte, stieg er in der Deutschen Demokratischen Republik auf 1,9 an. Nach der Wiedervereinigung nahm die Geburtenrate in Ostdeutschland rapide ab und nähert sich langsam der von Westdeutschland an. Dementsprechend kommt ein Echo-Effekt zum Tragen. Dadurch, dass die Geburtenzahlen seit Jahrzehnten sinken, werden auch die Muttergenerationen immer kleiner. Die Folge ist bei gleich bleibender Fertilität wiederum ein Rückgang der Geburtenzahlen. Neben dem Geburtenrückgang ist parallel ein Sterbeüberschuss zu verzeichnen, der in 45 Jahren im Vergleich zu heute sechs Mal so hoch sein wird. Dies ist durch die steigende Zahl älterer Menschen zu erklären.[125] Nach der Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes beträgt die Lebenserwartung im Jahr 2060 für Jungen 85,0 und für Mädchen 89,2 Jahre.[126] Diese Entwicklung und der weitere Anstieg der Lebenserwartung sind auch durch medizinische und hygienische Fortschritte, bewusste Ernährung, Veränderung der Wohn- und Arbeitsbedingungen sowie durch gestiegenen Wohlstand zu erklären. Weitaus schwieriger ist es das zukünftige Migrationsverhalten vorherzusehen. Bei der jährlichen Zu- und Abwanderung waren in der Vergangenheit größere Schwankungen zu beobachten, weshalb die jährliche Zuwanderung zwischen 100.000 und 300.000 Menschen variiert.

Weitere Einflussgrößen auf den demografischen Wandel zeichnen sich in den veränderten Lebensformen und in der Familie ab. So tragen die Zunahme der (freiwilligen) Kinderlosigkeit, der nichtehelichen Lebensgemeinschaften, der Alleinerziehenden, der nichtehelichen Geburten, der Rückgang von Eheschließungen sowie die steigende Zahl von Scheidungen dazu bei, dass eine langfristig orientierte Alterspolitik notwendig ist.[127]

Im Hinblick auf Organisationen und Unternehmen führt der demografische Wandel ebenso zu neuen Arbeitsstrukturen und altersgemischten Teams, zusätzlichen Dienstleistungen und Produkten für Senioren, Fächkräftemangel, vermehrter betrieblicher Weiterbildung, neuen Unternehmenskulturen, verringerter Produktivität der Unternehmen sowie Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.[128]

Angesichts der Entwicklungen fordert der demografische Wandel die Kommunen heraus, ihre Zukunft neu zu reflektieren. Denn Städte, Gemeinden und Kreise stehen vor grundsätzlichen Herausforderungen, die sowohl die strategische Positionierung im Wettbewerb der Regionen betrifft, ihre wirtschaftliche und städtebauliche Entwicklung, als auch die Neuausrichtung der Infrastruktur. Deshalb sollten Kommunen neue Wege mit wirtschaftlich tragfähigen, sozialen und kulturellen Differenzierungen finden und klare Prioritäten setzen. Dies resultiert aus dem Ziel, die Attraktivität im Wettbewerb um Einwohner und Betriebe zu erhöhen und langfristig die Lebensqualität in den Kommunen weiterzuentwickeln. Besonders schwierig ist die Aufgabe in Kommunen, die sich sowohl auf Alterung als auch Reduzierung der Zahl ihrer Einwohner einstellen müssen.[129] Der Alterungsprozess führt zum ständigen Wandel der Arbeit und verstärkt das notwendige lebenslange Lernen. Bedingt durch Globalisierung und Technisierung hat die Arbeitswelt in den letzten Jahren eine Reihe von rasanten Entwicklungen durchgemacht.

Angesichts des demografischen Wandels besteht die zentrale Problematik darin, ob durch die Alterungsprozesse der Unternehmen beziehungsweise der Verwaltung eine Einschränkung der Leistungsfähigkeit (zum Beispiel bei Kompetenz, Produktivität und Flexibilität) zu erwarten ist und welche Maßnahmen frühzeitig ergriffen werden können, um mögliche Fehlentwicklungen zu vermeiden.[130]

Die demografischen Entwicklungen in Deutschland und vor allem in den Kommunen gehen mit tief greifenden wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Veränderungen, wie die Pluralität von Lebensstilen, Individualisierungstendenzen, die wachsende Anzahl Alleinlebender und die infolge von Arbeitslosigkeit zunehmende Armut einher. So stellt die wachsende Komplexität dieser Herausforderungen immer höhere Anforderungen an die Kommune vor Ort, da der demografische Wandel dort unmittelbar erlebt wird. So müssen Entwicklungstendenzen frühzeitig erkannt, beleuchtet und durchdacht werden, um sie zu langfristigen und nachhaltigen Lösungen beziehungsweise Handlungskonzepten trotz knapper Haushaltsmittel hinzuführen.

In vielen Städten und Gemeinden lässt sich der Rückgang der Geburtenzahlen an der Zusammenlegung oder Schließung von Schulen und Kindergärten ablesen. Vor allem in Ostdeutschland gleichen manche innerstädtischen Viertel bereits leeren Geisterstädten, Stadtumbaumaßnahmen laufen in den neuen Bundesländern auf Hochtouren. So stellen sich viele Kommunen bereits auf eine immer älter werdende Bevölkerung ein. Ein Beispiel hierfür ist die Stadtpolitik von Bad Sassendorf in Nordrhein-Westfalen. Sie befasst sich intensiv mit dem Ausbau einer seniorengerechten Infrastruktur. Auch die Stadt Duisburg im Ruhrgebiet entwickelt zukunftstaugliche Konzepte, um sich baulich, planerisch und sozial auf eine schrumpfende Bevölkerungszahl einzustellen.[131]
Folglich ändert sich das soziale Bild der Kommunen und es sind zielorientierte Strategien gefragt. Zwar wird die Liste der Städte, die sich schon heute aktiv um die Gestaltung des demografischen Wandels kümmern, länger, jedoch herrscht bei vielen Bürgermeistern, Landräten und Kommunalpolitikern große Unsicherheit, die besonders die notwendige Prioritätenbildung betrifft, denn die defizitären kommunalen Haushalte setzen enge Grenzen. Dementsprechend wird die Gestaltung des demografischen Wandels für Politik und Verwaltung in den Kommunen zu einer strategischen Dauerauf-gabe, bei der sich folgende Fragen stellen:
Wie werden wir in unseren Städten und Gemeinden mit immer weniger Kindern und immer älteren Menschen leben und arbeiten?
Welche Auswirkungen ergeben sich aus dem demografischen Wandel für die Wohnraumversorgung, den Finanzhaushalt oder für die Planung neuer Einzelhandelsprojekte?
Welche Strategien und Konzepte müssen in zentralen kommunalen Politikfeldern wie Integration, Bildung, Kinder- und Familienfreundlichkeit oder Seniorenpolitik entwickelt werden?
Gemäß der Bertelsmann Stiftung ergeben sich fünf zentrale Handlungsfelder für Kommunen daraus. Hierzu zählen die zukunftsorientierte Seniorenpolitik, ein ausbalanciertes Infrastrukturmanagement, Urbanität und Flächenentwicklung, Entgegenwirken sozialer Segregation und Betreiben aktiver Integrationspolitik sowie eine Kinder- und familienfreundliche Politik, in denen vorausschauende und langfristig orientierte Strategien entwickelt werden sollen.
In unserer Projektarbeit steht der Fokus natürlich auf das Thema der Kinder- und Familienfreundlichkeit, da dieses für Kommunen neben Bodenpreisen und neuen Technologien immer mehr zum Standortfaktor wird. Eine kinder- und familienfreundliche Kommune bedeutet weit mehr, als die Kinderbetreuung zu verbessern. Es kommt dabei auf ein klares Bekenntnis zur Zielgruppe an und erfordert die Realisierung eines umfassendes Angebots. So genannte weiche Faktoren wie Bildungsangebote, Kinderbetreuung und Freizeitgestaltungen gewinnen an Bedeutung und werden zu Aushängeschildern.[132]

4.2 Demographischer Wandel bezogen auf Stadt GT

Nachdem der demographische Wandel in den vorherigen Ausführungen näher beleuchtet worden ist, soll der Wandel nun in Bezug auf die Stadt Gütersloh dargestellt werden. Es wird auf die Bevölkerungsentwicklung von 2009 über 2020 bis 2030 näher eingegangen. Die Einwohnerzahlen werden mit denen ähnlicher Kommunen verglichen. Sämtliche Daten und Diagramme stammen von dem Wegweiser Kommune.[133] *(http://www.wegweiser-kommune.de/)*
Laut dem Wegweiser Demographischer Wandel 2020 von der Bertelsmann-Stiftung wird die Stadt Gütersloh dem Demographietyp 1 für Städte und Gemeinden zwischen 5.000 und 100.000 Einwohnern zugeordnet.[136] Demnach handelt es sich bei der Stadt Gütersloh um einen stabilen Mittelstand und regionalem Zentrum mit geringem Familienanteil. Charakteristisch für diesen Typ sind die weitgehend stabile demographische Entwicklung sowie ein geringer Anteil an Haushalten mit Kindern.[134]
Aufgrund der Stabilität werden die Werte der Bevölkerungsentwicklung trotz geringer Abnahme in Zukunft ähnlich sein. Die Alterung der Kommune gleicht im Wesentlichen dem durchschnittlichen Verlauf aller Städte und Gemeinden mit einer Einwohnerzahl zwischen 5.000 und 100.000.[135]
Für stabile Mittelstände ist der demographische Wandel Chance und Herausforderung zugleich: Der Wandel muss sich ohne Wachstum gestalten und die Sicherung der Lebensqualität sowie die Daseinsvorsorge müssen gewährleistet sein, jedoch können

diese Aufgaben auch als Chance gesehen werden, sich als Zentrum weiter zu profilieren. Deshalb ist es unter anderem erforderlich Maßnahmen zur Stärkung der Familienfreundlichkeit zu ergreifen.

Zu Beginn rückt die Bevölkerungspyramide der Stadt Gütersloh in den Fokus. Es ist der Trend zu erkennen, dass sich die Altersstruktur nach oben hin verschiebt, wie bereits erläutert (siehe Kapitel 4.1).[136]

Die Zahl der Bevölkerung an sich wird sich bis 2030 nicht wesentlich ändern. Bei der Bevölkerung der Stadt Gütersloh wird ein Rückgang von 0,9 % erwartet. Dies ist im Vergleich zu anderen Kommunen wie der Stadt Herford (4,9 %) oder Lippstadt (5,0 %) ein gutes Ergebnis und liegt unter dem Landesdurchschnitt (5,3 %).

Im Folgenden sollen einige Indikatoren der demographischen Entwicklung und des Bevölkerungspotenzials veranschaulicht werden:

Der Fertilitätsindex (Geburtenrate) gibt die Zahl der lebend geborenen Kinder je 1.000 Frauen im gebärfähigen Alter zwischen 15 und 45 Jahren an. Beim Fertilitätsindex liegt die Stadt Gütersloh mit einem Wert von 10,2 über den Landesdurchschnitt (5,5). Gütersloh liegt mit der Geburtenrate weit über dem Landesdurchschnitt, so dass man von einer hohen Geburtenrate sprechen kann.

Das Durchschnittsalter der Einwohner Gütersloh beträgt im Betrachtungsjahr 2009 42,3 Jahre. Das prognostizierte Durchschnittsalter wird 2030 auf 46,4 Jahre erhöht. Doch auch in diesem Falle ist Gütersloh besser aufgestellt als Nordrhein-Westfalen: Im Jahr 2009 beträgt das Durchschnittsalter 43,1 Jahre, die Prognose für 2030 lautet 47,0 Jahre.

Um die Altersstrukturen der Einwohner der Stadt Gütersloh besser veranschaulichen zu können, werden nun die Anteile der unter 18-Jährigen an der Bevölkerung, sowie die Anteile der 65 bis 79-Jährigen sowie die Anteile der über 80-Jährigen jeweils für 2009 und für 2030 miteinander verglichen:

Im Jahr 2009 beträgt der Anteil der unter 18-Jährigen 18,3 % an der Gesamtbevölkerung. 2030 werden es nur noch 15,8% sein. Ein Rückgang der Geburten ist zu verzeichnen. Im Gegensatz zu den unter 18-Jährigen steigt der Anteil der 65 bis 79-Jährigen von 14,5% auf 18,9% an. Auch der Anteil der über 80-Jährigen steigt von 5,1% bis auf 7,5%.

In Bezug auf die relative Altersstruktur bis 2030 wird bei den 65 bis 79- Jährigen ein Anstieg von 29,3% erwartet. Bei den über 80-Jährigen steigt die relative Altersstrukturentwicklung sogar um 48,9%. Als möglicher Grund dafür kann unter anderem die wachsende Lebenserwartung durch die Verbesserung der Lebensqualität genannt werden. Durch die wachsende Lebenserwartung wird auch die Anzahl der Pflegebedürftigen zunehmen; die Zahl derjenigen, die sie pflegen können, allerdings abnehmen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Stadt Gütersloh in vielen Aspekten bezüglich des Bevölkerungspotenzials über dem Landesdurchschnitt liegt, sich aber trotzdem die Auswirkungen des demographischen Wandels wie zum Beispiel das Älterwerden der Bevölkerung und der Rückgang der Geburtenrate bemerkbar machen. Somit wird verdeutlicht, dass sich der demographische Wandel nicht ausschließlich an der Bevölkerungszahl, sondern vielmehr an der Altersstruktur der Bevölkerung darstellen lässt. Immer mehr ältere Einwohner stehen immer weniger jüngeren Einwohnern gegenüber.

Nachdem der demographische Wandel erklärt und auf Gütersloh bezogen worden ist, soll der Fokus nun auf die Stadtverwaltung gelegt werden:

Denn auch in der Stadtverwaltung Gütersloh wird sich der Trend (mehr ältere Mitarbeiter, weniger Nachwuchskräfte) fortsetzen. Wie eingangs in der Einleitung (1.2.2) dargestellt wurde, werden bis zum Jahr 2030 mehr als 50 % aller Mitarbeiter den Dienst bei der Stadt Gütersloh beenden. Es wird nicht ausreichend Mitarbeiter geben um die Stellen neu zu besetzen. 2011 lag der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter der Stadt Gütersloh bei verhältnismäßig zufriedenstellenden 45 Jahren, 2025 wird der Altersdurchschnitt bereits bei 53,5 Jahren liegen.

Im Jahr 2020 werden der Stadt Gütersloh weniger Mitarbeiter zur Verfügung stehen, denn der Personalbestand der allgemeinen Verwaltung kann bis zum Jahr 2020 trotz Ausbildung nicht auf dem Mindestniveau von 580 Mitarbeitern gehalten werden.

Da ein Inhalt des Projektauftrages die Entwicklung einer Vision für Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh im Jahre 2020 ist, werden im Folgenden verschiedene Fachbereiche aus den Geschäftsbereichen 3 und 5 eingehend untersucht. Sowohl aus der Mitarbeiter- als auch aus der Vorgesetztensicht soll herausgearbeitet werden, was 2020 familienfreundlich ist.

4.3 Vision aus Mitarbeitersicht

Um herauszufinden, welche Visionen die Mitarbeiter der Stadt Gütersloh für das Jahr 2020 haben und welche Veränderungen sie bis zum Jahr 2020 auf sich zukommen sehen, war die Frage „Was ist für Sie 2020 familienfreundlich?“ ein Bestandteil der 50 von uns durchgeführten Mitarbeiterinterviews. Die von den Mitarbeitern der Geschäftsbereiche 3 und 5 gegebenen Antworten zur momentanen Situation und deren Vorstellungen und auch Wünschen sollen nun an dieser Stelle analysiert werden. Diese Vorstellungen und Wünsche der Mitarbeiter spiegeln die wahrscheinliche Situation im Jahr 2020 wieder. Hierdurch sollen Probleme und auch Vorteile, Ängste und Wünsche der einem bestimmten Bereich zugehörigen Mitarbeiter herausgefunden werden. Die Wahl der zwei genauer betrachteten Bereiche fiel auf diejenigen Abteilungen, in denen die größte Anzahl an Interviews geführt wurde und die sich in den zu erledigenden Aufgaben stark unterscheiden. Aus den unterschiedlichen Aufgaben die in den ausgewählten Gebieten zu bearbeiten sind, können sich individuelle Antworten ergeben, die nicht für alle Bereiche zutreffend sind.
Somit soll nun genauer auf die Antworten der Mitarbeiter der beiden genannten Geschäftsbereiche eingegangen werden.

4.3.1 Geschäftsbereich 3

Die Mitarbeiter aus dem Geschäftsbereich 3 beschreiben eine sehr zufriedenstellende momentane Situation in einer Abteilung. Das Handeln der Kollegen und Vorgesetzten ist laut der Interviews sehr familienfreundlich und unterstützend. Das Team wird als gut funktionierend herausgestellt. Es ist jedoch auffällig, dass die Zukunftssituation die Mitarbeiter scheinbar bedrückt. Eine Mitarbeiterin berichtete uns, dass der Fachbereich früher aus 20, heute nur noch aus 7 Mitarbeitern besteht. Es werden immer mehr Stellen nicht neu besetzt und es ist kein Nachwuchs vorhanden. Durch das somit schrumpfende Personal wird der Arbeitsaufwand immer größer, die Belastung der Mitarbeiter immer höher. Auf Dauer, so die Bedenken eines Mitarbeiters, geht das vorhandene Wissen immer mehr verloren und der Fachbereich löst sich immer weiter auf. Dies liegt auch daran, dass fast alle Mitarbeiter des Fachbereichs einer Altersgruppe angehören. Viele Mitarbeiter sind 50 Jahre oder älter und haben einen Altersabstand von 5-6 Jahren. Somit werden voraussichtlich mehrere Mitarbeiter innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums den Fachbereich in den Ruhestand verlassen. Um dem zukünftigen Mangel an Fachwissen entgegenzuwirken, müssten jüngere Mitarbeiter zum Team hinzustoßen. Außerdem werden mit der derzeitigen Altersstruktur längere Ausfälle aufgrund von Krankheiten der Mitarbeiter immer schwerer aufzufangen sein. Diese Unsicherheit bezüglich der befürchteten Fachbereichsauflösung wird auch bei der Befragung eines anderen Interviewpartners deutlich, welcher uns auf die Frage, wie die Kommunalverwaltung im Jahr 2020 aussehe, antwortete, dass es den Fachbereich im Jahr 2020 nicht mehr geben werde. Die dort erfüllten Aufgaben sind keine Pflichtaufgaben und sollte der Fachbereichsleiter gehen so rechnen die Mitarbeiter mit einer Auflösung der Abteilung. Auch stehen einige Stellen bei jedem politischen Wechsel immer auf der Kippe. Hierdurch entsteht eine große Unsicherheit bei den Arbeitnehmern.
Aufgrund dieser großen Unsicherheit über den Arbeitsplatz wünschen sich einige Mitarbeiter, dass es keine befristeten Arbeitsplätze geben sollte. Weiterhin wäre ein Wunsch, dass mehr junge Menschen ausgebildet werden und frischen Wind in die Fachbereiche bringen. Die Gleitzeit sollte weiterhin erhalten bleiben und die Teilzeitarbeit und Telearbeit weiter ausgebaut werden. Diese sollten vor dem Hintergrund bestehen und erweitert werden, dass beispielsweise junge Mütter und Väter einfacher mit reduzierter Stundenzahl in den Beruf einsteigen können und eben auch einen Teil der Arbeit von zu Hause aus erledigen können. Das gleiche würde auch einen positiven Effekt für pflegende Angehörige bedeuten, die dann sowohl ihren Beruf, als auch die „Arbeit“ zu Hause besser miteinander vereinbaren können. Ein weiterer Punkt der Flexibilität bei der Arbeitszeit wäre die Möglichkeit, dass über die einmal getroffene Teilzeitbeschäftigung alle zwei Jahre zusammen mit dem Fachbereichsleiter neu entschieden werden kann, ob diese an die aktuelle

Situation und nahe Zukunft angepasst werden oder unverändert beibehalten werden soll. Als eine weitere Möglichkeit der Arbeitszeitgestaltung wird die komplette Heimarbeit angesehen, die von ein paar Mitarbeitern als positiv bewertet worden ist. So könnte Bürofläche eingespart werden, was unter Umständen auch zur Kostensenkung des Budgets des Fachbereiches beitragen würde. Außerdem kann hier auch flexibler an anderen Tagen, z.B. vermehrt am Wochenende, oder zu anderen Zeiten, z.B. spät abends oder nachts, gearbeitet werden, was den eigenen Bedürfnissen eher entspricht. Allerdings würde hier ein Problem entstehen, wenn dies mehrere Mitarbeiter in Anspruch nehmen wollen, da immer eine bestimmte Anzahl von Büros zu den allgemeinen Öffnungszeiten besetzt sein müssen. Auch die Möglichkeit eines Arbeitszeitkontos wäre für einige Mitarbeiter wünschenswert. Dies könnte z. B. aus einem Lebensarbeitszeitkonto bestehen, was flexibel an aktuelle Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters anpassbar ist oder aus einem sehr flexiblen Arbeitszeitkonto, dass zeitnah freie Tage nach Wochenendterminen garantiert. Eine Katastrophe wäre hingegen für einige Mitarbeiter das Teilen eines Schreibtisches für Teilzeitkräfte. Um den Mitarbeitern bei der größeren Arbeitsbelastung einen Anreiz zu schaffen, sollten weiterhin die Situationen um einen Betriebskindergarten oder die Möglichkeit, das Kind in einer bestehenden städtischen Kindertageseinrichtung unterbringen zu können bzw. die Möglichkeit einer Notfallbetreuung für Kinder überdacht werden. Es sollte ebenfalls darüber nachgedacht werden, ob es realisierbar wäre, sein Kind während der Schulferien mit zur Arbeit zu bringen, sofern keine anderweitige Betreuung möglich ist. Auch ist es für einige Mitarbeiter wünschenswert, dass sich die Parksituation für Arbeitnehmer der Stadt Gütersloh verbessert.
Bezüglich der fortschreitenden Technisierung sehen die Mitarbeiter auch einige Veränderungen bis zum Jahr 2020 auf sich zukommen. Die Technisierung des Arbeitsplatzes wird immer mehr zunehmen. Dazu gehört, dass immer mehr mit neuen Medien gearbeitet werden wird, z.B. mit Tablet PCs oder auch mehr per Internet geschehen wird, da die Bürger ihre Anfragen nicht mehr persönlich, sondern vermehrt per E-Mail vortragen werden. Außerdem werden unter Umständen auch die sozialen Netzwerke mehr in die Arbeit mit eingebunden, wodurch sich die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und Bürgern und den Kollegen untereinander verbessern wird.
Allerdings wird diese Entwicklung nicht nur positiv gesehen, sondern es werden Bedenken geäußert, dass die Arbeitsabläufe dadurch komplizierter werden könnten. Weiterhin wird es für ältere Generationen mit fortschreitendem Alter nicht einfacher, dem technischen Fortschritt standzuhalten und sich den Veränderungen anzupassen. Neben dem Problem, dass einige Veränderungen auch als unnötig angesehen werden, ist es notwendig, die Arbeitnehmer intensiv zu schulen, um sie mit den Neuerungen vertraut zu machen und sie zu überzeugen, diese Veränderungen im Arbeitsleben zu akzeptieren.

4.3.2 Geschäftsbereich 5

In Geschäftsbereichs 5 ist schon jetzt auffällig, dass die Arbeitsbereiche immer weiter zusammengefasst werden. Dies hat laut der Mitarbeiter fiskalische, gesetzliche und auch pragmatische Gründe. Zum einen muss immer mehr Geld gespart werden, zum anderen kommt aber auch immer weniger Nachwuchs nach. Durch den demografischen Wandel bedingt gibt es immer mehr ältere, aber immer weniger junge Menschen. Somit ist der pragmatische Grund für die Aufgabenzusammenfassung, dass nicht genügend Nachwuchs vorhanden ist, der die Stellen besetzen könnte. Gesetzlich und fiskalisch bedingt werden jedoch nach Meinung der Interviewpartner zu wenig Auszubildende übernommen. Somit wird die Arbeitsbelastung für den einzelnen Mitarbeiter immer größer. Hieraus ergibt sich das Problem, dass die von einem einzelnen Mitarbeiter bearbeiteten Aufgabenbereiche so groß werden, dass die Arbeitsplätze zu „Einzelkämpferarbeitsplätzen“ werden. Dann wird es wiederum schwierig, bei Krankheit eines Mitarbeiters die Vertretung sicherstellen zu können. Außerdem erhöhen sich so auch die Anforderungen an die Qualifikation des einzelnen Mitarbeiters, der bei einer höheren Zahl an zu bearbeitenden Aufgabenbereichen auch mehr Wissen durch Fortbildungen erlangen muss.
Wegen der steigenden Zahl der immer älter werdenden und immer weniger werdenden Mitarbei-

ter, die durch fehlende Nachwuchskräfte nicht entlastet werden können, erhöht sich zudem der Stress für den Einzelnen. Weiterhin geht durch den fehlenden Erfahrungsaustausch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern das Wissen verloren.
Probleme, welche sich in einem Fachbereich ergeben, sind beispielsweise die durch den demografischen Wandel verursachte steigende Zahl älterer Menschen. Hieraus ergibt sich, dass unter anderem die Zahl der Fälle für Hilfen im Alter steigt. Da jedoch die Zahl der Mitarbeiter immer weiter reduziert wird, der Nachwuchs fehlt und Stellen nicht neu besetzt werden, werden die Personalprobleme immer gravierender. Die Arbeitsbelastung steigt somit voraussichtlich überproportional, da einerseits durch äußere Einflüsse die Arbeitsbelastung erhöht wird, andererseits jedoch durch Stellenabbau in den Abteilungen entgegengesetzt reagiert wird.
Auch im Bereich des Pflegekinderdienstes ergibt sich ein Problem aus dem Wandel des Familienbildes. In der heutigen Zeit steigt die Zahl der arbeitenden Mütter immer weiter. Junge Frauen kehren heutzutage früh in den Beruf zurück. Für den Pflegekinderdienst, welcher sich darum kümmert, Pflegekinder in Familien unterzubringen, ist diese Entwicklung nachteilig, da immer weniger Familien vorhanden sind, welche aufgrund der Arbeitssituation in der Lage sind, Pflegekinder zu sich zu nehmen. Somit steigt voraussichtlich auch hier der Arbeitsaufwand, welcher betrieben werden muss, um die Pflegekinder in geeigneten Familien unterbringen zu können.
Aufgrund dieser Probleme, welche sich in den nächsten Jahren immer weiter verstärken werden, sind die Mitarbeiter des Geschäftsbereichs 5 der Meinung, dass den Mitarbeitern ein Anreiz geschaffen werden muss, um motiviert, zufrieden und leistungsbereit zu bleiben. Dieser Anreiz könnte in finanziellen Mitteln bestehen, oder auch darin, die bestehenden Strukturen zur familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung beizubehalten und zu verbessern. Beispielsweise ist der Wunsch einiger Mitarbeiter, die Flexibilität der Arbeitszeiten zu erhalten. Gleichzeitig sollte die Möglichkeit der Teilzeitaufstockung verbessert und Stundenreduzierungen besser akzeptiert werden. Die reduzierten Arbeitszeiten sollten nach Meinung der Mitarbeiter ein Zukunftsmodell sein und nicht ein Pflichtangebot, welches aufgrund gesetzlicher Bestimmungen gemacht werden muss. Einige Mitarbeiter rechnen mit einer erhöhten Anzahl an pflegenden Angehörigen bis zum Jahr 2020 und glauben, dass eine befristete Teilzeitarbeit nützlich und förderlich sein könnte, um familiäre Krisensituationen ohne Einbußen für die Arbeit oder das Privatleben zu bewältigen. Auch das Führen in Teilzeit sollte nach Meinung einiger Mitarbeiter weiter gefördert werden und öfter zum Einsatz kommen. Außerdem könnte hier der Ausbau der Telearbeit Abhilfe schaffen. Diese könnte den Mitarbeitern zugute kommen, da ein Teil der Arbeit von zu Hause aus erledigt werden könnte. Sollte die familiäre Situation diese Form der Arbeitsgestaltung erlauben, so könnte eine erhöhte Vereinbarkeit von Familie und Beruf erreicht werden, indem die Zeit des Arbeitsweges eingespart wird und die Arbeit zu Hause flexibel eingeteilt werden kann. Um die Mitarbeiter mit kleinen Kindern weiter zu unterstützen, wünschen sich diese neben der erhöhten Akzeptanz und Flexibilität der Teilzeitarbeit auch eine Notfallbetreuung für Kinder. Diese könnte beispielsweise darin bestehen, dass die Kinder auf der Arbeit betreut werden, wenn keine andere Möglichkeit vorhanden ist. So würde der Vorteil entstehen, dass die Eltern ihre Kinder gut untergebracht wissen und weiterhin die Fehlzeiten aufgrund fehlender Betreuung reduziert werden könnten. Eine weitere Möglichkeit der Unterstützung dieser Mitarbeiter wäre ein ähnliches Modell wie die Altersteilzeit einzuführen. Dabei soll vor oder nach einem zeitlich absehbaren Pflegezeitraum die Arbeitszeit vor- bzw. nachgearbeitet werden.
Weiterhin wünschen sich einige Interviewpartner, dass es keine dauerhaft befristeten Arbeitsverhältnisse gibt. Ein wichtiger Verbesserungsvorschlag ist auch, die Informationsweitergabe über Arbeitszeitmodelle besser zu gestalten und Hilfe durch Beratungen bei deren Beantragung zu gewährleisten. Dies ist notwendig, um die Mitarbeiter zu unterstützen und ihnen Akzeptanz zu beweisen. Außerdem sollte das Angebot der Pflegeberatung nicht nur für die Bürger der Stadt Gütersloh bereitstehen, sondern ebenfalls für die Mitarbeiter, unabhängig davon, ob sie im Stadtgebiet oder auswärts wohnen.
Auch im Geschäftsbereich 5 werden die Arbeitsabläufe immer technisierter. Dieses bringt zum einen Erleichterung für die Bürger, die beispielsweise Anträge online stellen können und somit lange Wartezeiten vermeiden, zum anderen können so die Mitarbeiter unabhängig von Terminen, Öffnungs-

zeiten und ihrem Arbeitsplatzstandort die Anträge bearbeiten. Dies führt zu einer erhöhten Flexibilisierung der Arbeitsabläufe. Auch werden diese durch technische Neuheiten immer weiter vereinfacht. Andererseits sind jedoch auch mehr Fortbildungen für die Mitarbeiter nötig, um deren Fachwissen dem technischen Fortschritt anzupassen. Diese wiederum kosten Geld und Zeit.

4.4 Vision aus Vorgesetztensicht

4.4.1 Ein Fachbereich aus dem Geschäftsbereich 3

Im Folgenden soll aus der Sicht des Arbeitgebers dargestellt werden, wie sich die Familienfreundlichkeit in einem der betrachteten Fachbereiche im Hinblick auf das Jahr 2020 gestaltet und welche Wünsche und Ängste damit einhergehen.
Es gilt zu klären, wie die Fachbereiche 2020 aussehen. Das Verhältnis zwischen Vorgesetzen und Mitarbeitern ist erfreulich und auch im Bereich der Familienfreundlichkeit sind die Fachbereiche gut aufgestellt. Es wird die flexible Arbeitszeit genutzt, die in den Fachbereichen optimal ist. Es besteht sogar die Möglichkeit, dass man auch am Wochenende arbeiten kann und somit einen freien Tag unterhalb der Woche hat. Bei relativ frei einteilbaren Arbeitszeiten gelingt es eher, Berufs- und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen. Flexibilität ist für die Mitarbeiter gegeben. Es gilt die Prämisse „Wer dienstlich etwas zusätzlich gemacht hat, muss dafür zeitlich ausgeglichen werden!"
Im Gegenzug wird aber auch von den Mitarbeitern erwartet, dass sie flexibel sind, wenn es beispielsweise um längere Dienstbesprechungen oder Termine am Wochenende geht.
Das Modell des Lebensarbeitszeitkontos, welches idealerweise zu den individuellen Bedürfnissen eines Jeden passt, könnte auch genutzt werden.
Telearbeit wäre in einem Fachbereich möglich und werde wohl bis 2020 ausgebaut. Man sollte sich jedoch überlegen, ob man Berufliches und Privates nicht lieber trennen möchte. Ansonsten würde sich der Fachbereich gut für Telearbeit eignen.
Bei der Urlaubsplanung wird auf die persönlichen familiären Belange eines jeden Mitarbeiters eingegangen; von einer sturen Bevorzugung von Familien mit jungen Kindern bei der Urlaubsplanung kann jedoch keine Rede sein.
Das Vorhalten eines Betreuungsraumes oder gar eines Betriebskindergartens für kleinere Kinder wird für sinnvoll gehalten. Auch eine Notfallbetreuung, in der Eltern ihre Kinder abgeben können wenn alle Stricke reißen, erhält Zuspruch. Denn sollten die Mitarbeiter plötzlich in einen „Betreuungsnotfall" gelangen, wird ihnen geraten Zuhause zu bleiben und das Kind nicht mit zur Arbeit zu bringen. So oder so geht Arbeitszeit verloren.
Zu der Altersstruktur lässt sich sagen, dass es sehr viele ältere Mitarbeiter geben wird, denn schon heute beträgt der Altersschnitt in einem Fachbereich 50 +. Die Pensionierungswelle, die sich durch die gesamte Stadtverwaltung Gütersloh ziehen wird, werde für viele Lücken in den einzelnen Fachbereichen sorgen. Da viele Stellen nicht wieder besetzt werden, besteht die Befürchtung, dass einer der Fachbereiche nach und nach verschwindet. Denn mit jedem Mitarbeiter geht auch Wissen verloren. Somit ist der Fachbereich aber auch die gesamte Stadtverwaltung auf lange Sicht schlecht organisiert.
Es gilt daher Nachwuchskräfte zu gewinnen. Es ist zweifelhaft, ob man junge Mitarbeiter mit dem Prädikat „familienfreundliche Kommunalverwaltung" besonders reizt oder ob nicht eine bessere Vergütung ausschlaggebend bei der Wahl des Arbeitgebers ist.
Da es weniger Personal geben wird, das Arbeitsvolumen aber nicht abnehmen wird, kommt es auch in den Fachbereichen zu einem erhöhten Arbeitsaufwand. Die Mitarbeiter werden dadurch stärker belastet. Resultat des erhöhten Drucks können längere krankheitsbedingte Fehlzeiten sein. Generell wird durch den permanent hohen Druck eine Leistungsminderung der Mitarbeiter begünstigt.
Die Personalknappheit führt auch dazu, dass eine vollständige dauerhafte Vertretung für einen ausgefallenen Mitarbeiter oder auch Vorgesetzten nicht gewährleistet werden kann.
Im Hinblick auf das Jahr 2020 wird sich auch noch einiges im technischen Bereich ändern. Viele Arbeitsabläufe werden technisiert und könnten das Arbeitsleben so erleichtern. Anträge per Mail könn-

ten zum Beispiel auch außerhalb der Öffnungszeiten bearbeitet werden. Jedoch steigen mit den technischen Anforderungen auch die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter. Durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen könnte ihnen die Möglichkeit eingeräumt werden, sich mit den steigenden technischen Anforderungen vertraut zu machen. Jedoch kosten diese Fortbildungsmaßnahmen Zeit und Geld.
Um den Arbeitsalltag zu erleichtern könnten neue Medien wie zum Beispiel iPads eingesetzt werden. Die neuen Medien bieten zwar mehr, sind aber auch komplizierter in der Handhabung.
Darüber hinaus ist fraglich inwieweit soziale Netzwerke in einzelnen Fachbereichen oder in der Stadtverwaltung generell eingesetzt und genutzt werden können.
Im Geschäftsbereich besteht abschließend nicht nur seitens der Mitarbeiter sondern auch seitens der Vorgesetzten die Hoffnung, dass die Parksituation durch kostenlose Parkplätze in ausreichender Menge verbessert wird oder dass man Dienstfahrten auch mit dem Rad erledigen kann.

4.4.2 Fachbereich aus dem Geschäftsbereich 5

Um eine Aussage darüber treffen zu können, welche Bedürfnisse dieser Geschäftsbereich im Jahr 2020 haben könnte, muss zunächst festgestellt werden, wie der Geschäftsbereich zu diesem Zeitpunkt wahrscheinlich aussehen wird.
Aus Sicht eines Vorgesetzten wird der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter in einem Fachbereich, wie in so vielen anderen auch, immer höher, was der demografischen Entwicklung geschuldet ist. Entsprechend wenige junge Mitarbeiter wird es dort im Jahr 2020 voraussichtlich geben.
Nach Meinung der Führungskräfte ist dieses Problem der Nachwuchsgewinnung aber nicht bloß ein Problem des demografischen Wandels, sondern ist auch auf die, im Verhältnis zur Privatwirtschaft eher geringe Bezahlung im öffentlichen Dienst zurückzuführen.
Verbesserungsvorschläge für das Jahr 2020 in Bezug auf die Familienfreundlichkeit stehen hier eher im Hintergrund.
Aus Sicht der Vorgesetzten ist diese in den Fachbereichen, bzw. in der Gesamtverwaltung, nämlich bereits sehr gut. Es wird im Gegenteil sogar noch darauf hingewiesen, dass zum Teil die familiären Belange der Mitarbeiter stärker berücksichtigt werden, als es eine effiziente Gestaltung der Arbeit erlauben würde.
Es müsse daher darauf geachtet werden, dass die Familienfreundlichkeit nicht übermäßig gefördert werde, so dass dies zu Lasten der Arbeit geht. Bemängelt wird hier etwa die Möglichkeit der unterhälftigen Teilzeitbeschäftigung, die bei den Mitarbeitern zwar beliebt ist, für den Arbeitgeber jedoch problematisch ist, da der entsprechende Mitarbeiter nur sehr wenig anwesend ist und ein großer Anteil seiner Arbeitszeit von Dienstbesprechungen und Rüstzeiten eingenommen wird. Dies ist vor allem in einem der untersuchten Fachbereiche der Fall, da eine Dienstbesprechung unter Umständen auch mal drei Stunden dauern kann.
Ähnlich werden auch Beurlaubungen für kurze Zeiträume gesehen. Geht ein Mitarbeiter zum Beispiel für ein Jahr in Elternzeit, so lohne es sich kaum, für diesen Zeitraum eine befristete Stelle auszuschreiben.
Dennoch werden auch die positiven Aspekte der Familienfreundlichkeit gesehen. So ist sie nach Sicht der Führungskräfte für den Arbeitgeber durchaus von Vorteil, da die Beschäftigten dann wahrscheinlich motivierter, zufriedener und somit auch produktiver wären.
Es wird demnach, aus Sicht des Arbeitgebers, vor allen Dingen Wert darauf gelegt, in Zukunft die Balance zwischen den Interessen der Arbeit und denen des Privatlebens zu wahren. Weder die Familie, noch die Aufgaben des Geschäftsbereiches sollen leiden müssen.
Um die Folgen des drohenden Fachkräftemangels aufgrund des geringen Nachwuchses im öffentlichen Dienst zu beheben, müssten junge Menschen eher mit einem höheren Verdienst in den öffentlichen Dienst gelockt werden, als mit weiteren familienfreundlichen Angeboten.

5. SWOT-Analyse

5.1 SWOT-Analyse allgemein

Für die Untersuchung von Organisationen - in diesem Projekt unter dem Aspekt Familienfreundlichkeit der Stadtverwaltung Gütersloh - gibt es verschiedene Techniken, um die internen Prozesse und deren externe Einflussfaktoren ermitteln, analysieren und interpretieren zu können. Neben den Erhebungstechniken (Fragebogen, Interview) kann man sich der Dokumentationstechniken (Aufgabenanalyse, Flussdiagramm), der Analysetechniken (SWOT-Analyse, ABC-Analyse) sowie der Kreativitätstechniken (Brainstorming, Mind Mapping) bedienen.[137]
Die zentrale Phase einer Organisationsuntersuchung ist die Hauptuntersuchung, die aus einer Ist-Erhebung,[138] Ist-Analyse und der Entwicklung eines Soll-Konzeptes besteht.
Auf Grundlage der Fragebögen und der geführten Interviews sowie der Bestandsaufnahme ist der Ist-Zustand der Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh bereits ermittelt und ausgewertet worden. Nun gilt es ein Handlungskonzept, auch Soll-Konzept genannt, zu entwickeln.
Im Rahmen des Projektes sollen daher Handlungsempfehlungen für die Stadt Gütersloh erarbeitet werden. Diese sollen konkret formulieren, wie die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh weiter verbessert werden kann.
Diese Handlungsempfehlungen leiten sich größtenteils aus den Wünschen und Anregungen der Mitarbeiter ab. Um jedoch die Stellung der Verwaltung zu bestimmen und um zu analysieren, welche Stärken und Schwächen in der Organisation bestehen, bietet sich das Instrument der SWOT-Analyse an, mit welcher unter Beachtung der Chancen und Risiken der Umwelt, Handlungsbedarfe konkretisiert werden und strategische Strategien entwickelt werden können, Diese können dann stufenweise umgesetzt werden, um die Verwaltung wettbewerbsfähiger, familienfreundlicher und attraktiver zu machen.
Die SWOT-Analyse beschäftigt sich mit den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Organisation. Der Name „SWOT" leitet sich aus dem Englischen von den Begriffen Strengths = Stärken, Weakness = Schwächen, Opportunities = Chancen und Threats = Risiken ab.
Die Stärken und Schwächen der Organisation werden aus der internen Sicht betrachtet. Hierdurch können mit Hilfe der Analyse, der möglichen externen Chancen und Risiken der Umwelt, geeignete Lösungen zur Zielerreichung gefunden werden.[139]
Während der ausführlichen Analyse des Unternehmens, der internen Analyse, muss man sich die eigenen, im Unternehmen geschaffenen Stärken und Schwächen bewusst machen. Zur Herausfilterung der Stärken können die Fragen „Was lief bisher gut?" und „Auf welche Ursache sind vergangene Erfolge zurückzuführen" hilfreich sein. Außerdem ist es geboten, zu erarbeiten, welche Potenziale und Ressourcen noch nicht vollständig ausgeschöpft sind. Um sich die eigenen Schwächen bewusst zu machen, sollte man sich die Frage stellen, welche Schwachpunkte es in Zukunft zu vermeiden gilt. Dies kann durch Fragen wie „In welchen Bereichen gibt es häufiger Probleme?" und „Was könnte man besser machen?" geschehen.[140] Die Stärke-Schwächen-Analyse besteht aus einem Vergleich, der auf den Aspekten Zeitvergleich, Konkurrenzvergleich und Vergleich mit kritischen Erfolgsfaktoren fundiert.[141]
Wird dann die externe Analyse, die Umweltanalyse durchgeführt, so liegt das Augenmerk auf den Chancen und Risiken, welche die Umwelt bereitstellt. Es gilt herauszufinden, welche Chancen und Möglichkeiten offen stehen und welche Trends verfolgt werden sollten. Mögliche Fragen sind „Was könnte man ausbauen?" und „Was wird in Zukunft von uns erwartet?". Auch die Risiken sollten Beachtung finden, indem man sich überlegt, welche Schwierigkeiten mit der gesamtgesellschaftlichen Situation einhergehen.[142] Dies ist notwendig, um gegebenenfalls frühzeitig entgegen steuern zu können. Die dazugehörige Frage könnte lauten „In welchen Bereichen könnten Gefahren lauern?"[143]
Um sinnvolle Handlungsempfehlungen erstellen zu können, braucht man eine geeignete Planungsstrategie. Es bietet sich an, folgende Fragen anhand der SWOT-Analyse zu beantworten und in den Strategiefindungsprozess einfließen zu lassen:

- Ist die gegebene Strategie geeignet und ausreichend, um auf anstehende Veränderungen angemessen reagieren zu können?

- Welche Stärken müssen ausgebaut und welche Schwächen müssen minimiert werden, um Chancen nutzen und Risiken vermeiden zu können?
- Passen die Stärken noch zu der Welt von morgen?
- Können heutige Stärken Schwächen werden, wenn sie nicht weiterentwickelt werden?[144]

Die Ergebnisse der Stärken-Schwächen -und der Chancen-Risiken-Analyse werden anschließend in einer Matrix gegenübergestellt:

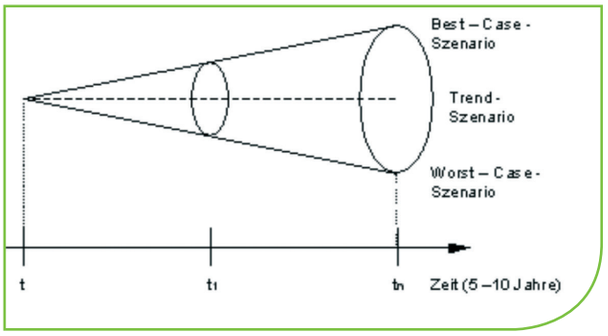
145

SWOT - Analyse		Interne Analyse	
		Strenghts = Stärken	Weaknesses = Schwächen
Externe Analyse	Opportunities = Chancen	SO: Stärken nutzen => Chancen nutzen	WO: Schwächen abbauen => Chancen nutzen
	Threats = Risiken	ST: Stärken nutzen => Risiken vorbeugen	WT: Schwächen abbauen => Risiken vorbeugen

Diese Gegenüberstellung dient der Vereinfachung der Strategiefindung durch Vernetzung der einzelnen Indikatoren. Durch die Strategie SO sollen durch die Stärken der Organisation die Chancen zum Bespiel durch Expansion genutzt werden. Weiterhin können durch die Stärken der Organisation Risiken, die sie bedrohen, entschärft werden (ST-Strategie). Als anschauliches Beispiel kann hier genannt werden, dass hohe Qualitätsstandards in der Produktion als Differenzierungsmerkmal bei hohem Wettbewerbsdruck eingesetzt werden.[146] Die WO-Strategie sieht vor, dass durch Nutzen der Chancen Schwächen abgebaut werden können, wie zum Beispiel die Reduzierung der Markteinführungszeit, um von einem wachsenden Markt und innovationsfreudigen Konsumenten profitieren zu können.[147] Im Gegenzug sollen durch den Abbau von Schwächen Risiken vermieden werden (WT – Strategie). Als Beispiel hierfür dient, dass man alternative Produktionstechnologien überprüft, um die Gesamtkosten zu senken.[148]

Um die richtige Strategie zu finden, kann man sich der Szenario-Analyse bedienen. Mithilfe dieser Technik werden mögliche Szenarien skizziert, in denen sich die Organisation im besten Fall („Best-Case"-Szenario) bis hin zum schlechtesten Fall („Worst-Case"-Szenario) in einem festgelegten Zeitraum befinden kann.

149



Von dem Ausgangspunkt aus wird die interne Situation erfasst und analysiert. Daneben werden externe Einflussfaktoren ermittelt, mithilfe derer sogenannte Trends entwickelt werden. Mögliche interne und externe Störfaktoren werden gesammelt. Je weiter das Szenario in die Zukunft entwickelt wird, desto ungenauer wird das Tool, da auch die unterschiedlichen Variationsmöglichkeiten zunehmen. Daher wird zur Eingrenzung ein „Best-Case"- und ein „Worst-Case"-Szenario gewählt, in deren Rahmen sich die Strategie der Organisation beziehungsweise des Unternehmens bewegen soll.
Die einzelnen Szenarien sollen logisch durchdacht und ausgewertet werden, um aus ihnen Chancen und Risiken ableiten zu können, aufgrund derer man zu einer Leitstrategie gelangt.
Die Szenario-Technik fördert die Flexibilität und ist vielseitig einsetzbar. Jedoch ist die Durchführung dieser Technik mit sehr hohem Aufwand verbunden und komplex in ihrer Anwendung. Bei einer Verringerung der Komplexität können schneller Fehler unterlaufen.

5.2 SWOT-Analyse Stadt Gütersloh

Um die SWOT-Analyse auf die Stadt Gütersloh anzuwenden, müssen zunächst die Stärken und Schwächen innerhalb der Verwaltung herausgefunden werden. Da sich die Analyse auf die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh beziehen soll, bezeichnen die Stärken diejenigen Eigenschaften, Fähigkeiten und Ressourcen, welche die Stadt Gütersloh zu einer familienfreundlichen Kommune machen. Positiv für die Stadtverwaltung ist zunächst, dass sie sich selbst als familienfreundlich bezeichnet. Auch bei der von uns durchgeführten Mitarbeiterbefragung zeigte sich, dass die Mitarbeiter die Familienfreundlichkeit als generell gut einschätzen. Dies ist der Fall, da die Mitarbeiter bereits viele familienfreundliche Angebote nutzen können. Als eines der wichtigsten Angebote zählt für die Mitarbeiter die Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung. Hierzu trägt insbesondere die bei der Stadt Gütersloh bereits eingeführte Gleitzeit oder auch die Möglichkeit, seine Arbeitszeit entsprechend der familiären Situation gestalten zu können. Hier ist ein besonders wichtiger Aspekt, dass es den Mitarbeitern möglich ist, in Teilzeit zu arbeiten. Ein weiterer Aspekt, welcher eine Stärke der Stadt Gütersloh ausmacht, ist das von den Mitarbeitern als gut bezeichnete Handeln der Vorgesetzten und Kollegen. Die Tatsache, dass sich die Mitarbeiter von den Vorgesetzten und Kollegen verstanden und unterstützt fühlen, ist ein besonderer Vorteil für einen Arbeitgeber. Hieraus lassen sich Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter ableiten und die Stärke einer besseren Produktivität durch zufriedene Mitarbeiter unterstellen. Als Stärke kann weiterhin verstanden werden, dass die Stadt Gütersloh ein Projekt ins Leben gerufen hat, welches die Familienfreundlichkeit innerhalb der Verwaltung überprüfen soll und wenn nötig Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf geben soll. Auch gab es in der Vergangenheit bereits Projekte zur Familienfreundlichkeit, wie beispielsweise das Projekt „ProFam“ oder die Notfallbetreuung „Wenn alle Stricke reißen...“.
Da die Mitarbeiter der Stadt Gütersloh jedoch nicht ausschließlich positive Kritik geäußert haben, sondern auch viele Anregungen und Verbesserungsvorschläge gemacht haben, gibt es somit auch Schwachstellen in der Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh. Diese Schwächen sollen nun den Stärken gegenübergestellt werden. Da die Stadt Gütersloh nur so familienfreundlich ist, wie die Mitarbeiter sie einschätzen, sollten die Anregungen der Mitarbeiter so gut wie möglich umgesetzt werden, um die Zufriedenheit weiter zu fördern und so die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Denn auch eine Kommune sollte effizient arbeiten und der wachsenden Konkurrenz von anderen Kommunen oder Unternehmen standhalten können. Zwar wurde die Gleitzeit von vielen Mitarbeitern als besonders flexibles Angebot herausgestellt, dennoch gab es von vielen Mitarbeitern den Wunsch, diese Flexibilität weiter zu steigern. Eine Maßnahme hierfür wäre beispielsweise, die Kernarbeitszeit auf ein Minimum zu verkürzen, um die Arbeitszeitgestaltung noch mehr in die Hände der Beschäftigten zu legen. Weiterhin kann als eine Schwäche der Stadt Gütersloh die von vielen angesprochene zu geringe Akzeptanz von Teilzeitkräften angesehen werden. Hierzu gehört weiterhin der Aspekt der schlechten Beförderungsbedingungen für Teilzeitkräfte und die geringe Anwendung des Modells „Führen in Teilzeit“. Schlechte Aufstiegsmöglichkeiten und eine daraus resultierende Perspektivlosigkeit von Mitarbeitern können zu unerwünschter Frustration und Unzufriedenheit führen, weshalb diesen entgegengewirkt werden muss. Um auf die geringe Akzeptanz von Teilzeitkräften einzugehen, kann eine Schwäche in der Führungskultur der Vorgesetzten gesehen werden. Auch ist als Schwäche der Stadt Gütersloh zu nennen, dass viele Mitarbeiter den Informationsfluss innerhalb der Verwaltung als nicht zufriedenstellend herausstellten. Die Stadtverwaltung bietet zwar bereits viele familienfreundliche Angebote an, die Mitarbeiter sind jedoch oft nicht darüber informiert, welche Leistungen und Angebote sie in Anspruch nehmen können. Diese Unwissenheit über bestehende Angebote führt dazu, dass die Mitarbeiter die Familienfreundlichkeit als schlechter einschätzen und dass Vorgesetzte aufgrund des geringen Interesses an den vorhandenen Angeboten diese als überflüssig bezeichnen. Daher ist es besonders wichtig, die Informationsweitergabe durch verschiedene Maßnahmen zu unterstützen. Eine weitere Schwäche der Stadt Gütersloh liegt in der Altersstruktur innerhalb der Verwaltung. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter steigt immer weiter an, es ist jedoch viel

zu wenig Nachwuchs vorhanden. Problematisch ist hier, dass zunächst viele Abteilungen veralten. Weiterhin werden in Zukunft viele Mitarbeiter zur gleichen Zeit in Rente gehen. So wird das Wissen der Mitarbeiter verloren gehen, da kein Nachwuchs vorhanden ist, welcher dieses erlernt bekommt.
Aus dieser Analyse der Stärken und Schwächen innerhalb der Stadtverwaltung Gütersloh ergibt sich, dass die Stadt Gütersloh im Bereich der Familienfreundlichkeit zwar bereits gut aufgestellt ist, sich die Mitarbeiter jedoch Veränderungen und einen weiteren Ausbau der Angebote wünschen und daher noch einige Schwächen im Konzept der Familienfreundlichkeit behoben werden müssen.
Im weiteren Verfahren der SWOT-Analyse müssen die Chancen und Risiken der Organisation identifiziert werden. Hier geht das Augenmerk auf die externen Faktoren, also auf diejenigen Faktoren, auf welche die Organisation keinen direkten Einfluss hat. Hier wird also die Umgebung analysiert und darauf geachtet, welche Chancen durch die vorhandenen Stärken realisiert werden können und welche Risiken jedoch durch die vorhandenen Schwächen zur Gefahr werden können.[150] So können dann Lösungen und Strategien entwickelt werden, durch welche die Stärken der Organisation genutzt und weiter ausgebaut werden und gleichzeitig die Schwächen beseitigt werden. Hierbei sollen dann die Zukunftschancen der Umwelt genutzt werden, um die Ziele zu erreichen.[151]
Zu den Chancen, welche sich für die Stadt Gütersloh ergeben, zählen beispielsweise die Möglichkeiten der sich entwickelnden „Wissensgesellschaft". Hierzu gehören unter anderem gut ausgebildete Nachwuchskräfte. Hieraus ergeben sich die Chancen, durch kompetente Mitarbeiter die Produktivität der Verwaltung immer mehr zu steigern. Durch ein familienfreundliches Konzept würde sich die Stadt Gütersloh gegenüber anderen Kommunen wettbewerbsfähig für die besten Nachwuchskräfte machen und so die bisherige Stärke der Familienfreundlichkeit nutzen, um effizient und produktiv zu arbeiten. Auch die mit einer besseren Familienfreundlichkeit einhergehende bessere Zufriedenheit der Mitarbeiter ist eine große Chance auf eine gesteigerte Produktivität innerhalb der Verwaltung. Weiterhin hält die fortschreitende technische Entwicklung viele Möglichkeiten bereit. Hierdurch ist es beispielsweise immer mehr möglich, Arbeitsprozesse zu verkürzen, weiterzuentwickeln und diese besser aufeinander abzustimmen, um produktiver zu arbeiten. Die Telearbeit, welche schon jetzt eine mögliche Arbeitsform darstellt, könnte beispielsweise weiter ausgebaut werden. Auch aus der Veränderung der familiären Strukturen können Chancen resultieren. Diese bestehen zu Beispiel darin, dass Frauen immer häufiger trotz der Familie eine Karrierelaufbahn einschlagen möchten und selbstständig und unabhängig vom Mann ihr eigenes Geld verdienen möchten. Für die Stadt Gütersloh ergibt sich hier die Chance, die Frauen besser zu halten und nicht aufgrund der Familienplanungen zu verlieren. So könnte das Wissen besser in der Verwaltung gehalten werden und das Image einer familienfreundlichen Kommune gestärkt werden. Die vorhandene Stärke der bisherigen Familienfreundlichkeit könnte so weiter ausgebaut werden. Hierzu trägt weiterhin das durch den Wandel der Gesellschaft veränderte Männerbild bei. Dieses bewirkt, dass sich immer mehr Männer für die Kindererziehung verantwortlich fühlen und die Elternzeit in Anspruch nehmen. In Zukunft wird diese Entwicklung dazu führen, dass Männer in Elternzeit nicht mehr wie heute als „Exoten" bezeichnet werden. Hieraus ergibt sich die Chance, dass das Verhältnis zwischen Männern und Frauen in Elternzeit besser ausgewogen ist und die Frauen somit eine größere Chance erhalten, eine Karrierelaufbahn einzuschlagen.
Es sind jedoch auch die Risiken zu beachten, welche die Umwelteinflüsse mit sich bringen. Ein großes Risiko besteht in dem fortschreitenden demografischen Wandel. Dadurch, dass es immer mehr ältere Menschen gibt, jedoch gleichzeitig immer weniger Kinder geboren werden, entstehen große Probleme, welche zum Risiko für die Stadt Gütersloh werden können. Bedingt dadurch, dass es immer weniger Kinder gibt, stellt sich die Frage, ob die Familienfreundlichkeit eventuell bis zum Jahr 2020 bereits an Bedeutung verloren hat. Es könnte der Fall sein, dass die Bedeutung der Familie bis dahin erheblich gesunken ist und sich Investitionen der Stadt Gütersloh in familienfreundliche Angebote nicht mehr lohnen. Von daher ist es sehr wichtig, die Schwächen der Stadt Gütersloh zu beseitigen und die Familienfreundlichkeit noch weiter auszubauen, da so eventuell wenigstens in der Stadtverwaltung dem demografischen Trend entgegengewirkt werden kann und nicht die Karriere den Kindern vorangestellt wird. Auch ist es jedoch wichtig, ein Augenmerk auch auf die älteren Mit-

menschen zu legen. In den nächsten Jahren wird die Pflegebedürftigkeit von Angehörigen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Auch diese Tatsache stellt ein Risiko für die Stadt Gütersloh dar. Bisher sind viele familienfreundliche Regelungen nur auf die Kinder ausgerichtet. An der demografischen Entwicklung ist aber klar zu erkennen, dass auch die älteren Menschen in der Gesellschaft immer häufiger auf Pflege angewiesen sind. Somit können die Schwächen, die noch nicht vollständig ausgebauten Regelungen zur Familienfreundlichkeit, ein Risiko darstellen. Eine Pflegebedürftigkeit bedeutet für den pflegenden Angehörigen eine erhebliche Belastung, welche nicht immer mit der Arbeit vereinbar ist. Sollte es somit aufgrund einer Pflegetätigkeit zu Überbelastungen bei den Mitarbeitern der Stadt Gütersloh kommen, so würde dies die Produktivität der Verwaltung erheblich senken. Auch ist ein Risiko, dass mit einer Überbelastung der Mitarbeiter die Zufriedenheit abnimmt. Unzufriedene Mitarbeiter sind daher ein Problem, da sie unmotivierter werden und somit nicht mehr effizient arbeiten können. Auch könnte sich der Krankenstand erheblich erhöhen, wenn Mitarbeiter unzufrieden sind und ihre tägliche Arbeitsstelle ungern aufsuchen.

5.3 SWOT-Analyse als Matrix anhand ausgewählter Indikatoren

Im Folgenden soll die SWOT-Analyse bezogen auf die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh anhand einer Matrix dargestellt und erklärt werden:

152

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Strengths = Stärken	Weaknesses = Schwächen
Externe Analyse	Opportunities = Chancen	1. Verschiedene Arbeitszeitmodelle = Ausbau Telearbeit 2. Handeln der Vorg./Kolleg. = Wandel der Gesellschaft	1. Flexibilität und Akzeptanz von TZ = Wandel der Gesellschaft 2.Schlechter Informationsfluss = Steigerung der Motivation/Leistungsfähigkeit
	Threats = Risiken	1. Vielfalt familienfreundl. Angebote = Bedeutung der Familie geht verloren 2. Vielfalt familienfreundl. Angebote = Überlastung der Mitarbeiter	1. Fehlende Kommunikation = Zufriedenheit/Produktivität sinkt 2. Altersstruktur der Fachbereiche = Demografische Entwicklung

Wie die Ausführungen zum Kapitel 5.2 zeigen, hat die Stadt Gütersloh durch die interne Analyse einige Stärken und Schwächen zu verzeichnen. Auch die externe Analyse hat ergeben, dass verschiedene Umweltfaktoren Chancen oder Risiken darstellen.
Durch die Vielzahl der möglichen Indikatoren hält es die Projektgruppe für sinnvoll, sich auf ausgewählte Indikatoren zu beschränken.
Zu Beginn der Analyse ist untersucht worden, welche Stärken die Stadt Gütersloh nutzen kann um gegebene Chancen auszubauen. Das Vorhandensein verschiedener Arbeitszeitmodelle ist eine Stärke, um die bereits in Maßen angebotene Telearbeit, die sich laut der Interviews einige Mitarbeiter wünschen, weiter auszubauen. Da das Verhalten der Vorgesetzten und Kollegen weitgehend als familienfreundlich bewertet wird, kann diese Stärke genutzt werden um den Wandel der Gesellschaft zu unterstützen. Mit dem Wandel der Gesellschaft ist gemeint, dass es Frauen ermöglicht werden soll, Kind beziehungsweise Pflegetätigkeit und Karriere miteinander vereinbaren zu können. Gleichzeitig sollen Männer, die beispielsweise in Elternzeit gehen, von den Kollegen nicht als „Exoten“ sondern als gutes Vorbild angesehen und dargestellt werden.
Im Folgenden ist der Fokus auf die Schwächen gelegt worden, die es zu vermeiden gilt um bestehende Chancen weiter auszubauen. Bei der Stadt Gütersloh wird die flexible Arbeitszeit angewandt, jedoch schätzen viele Mitarbeiter diese Flexibilität aufgrund der „starren“ Kernarbeitszeiten als noch nicht ausgereift ein. Bei einem Ausbau der Flexibilität (siehe Handlungsempfehlung 6.4 ? „Mehr Flexibilität!“) wird es den Mitarbeitern ermöglicht, Privat- und Berufsleben miteinander zu vereinbaren.

Generell sollte die Teilzeitarbeit von Vorgesetzten und Kollegen in einem höheren Maße akzeptiert werden. Weiterhin hält es die Projektgruppe für angebracht, das Konzept „Führen in Teilzeit“ (dazu näher Handlungsempfehlung 6.5 „Führungskräfte!“) auszubauen, denn auch so könnte der Wandel der Gesellschaft vorangetrieben werden.
Eine weitere Schwäche ist der schlechte Informationsfluss innerhalb der Stadtverwaltung Gütersloh. Eine Vielzahl von Mitarbeitern fühlt sich nicht genügend über bestehende familienfreundliche Angebote informiert. Außerdem besteht bei einigen Mitarbeitern und Vorgesetzten eine Diskrepanz bezüglich der Inanspruchnahme solcher Angebote. Diese Scheu gilt es zu überwinden. Durch eine Verbesserung des Informationsflusses (siehe Handlungsempfehlung 6.1 „Mehr Informationen!“) besteht die Chance, die Zufriedenheit und damit verbunden die Produktivität der Mitarbeiter steigern zu können.
Eine weitere Strategie ist die ST-Strategie, anhand derer die Stärken der Stadtverwaltung genutzt werden sollen, um bestehende Risiken zu vermeiden. Dass bereits eine Vielfalt an verschiedenen familienfreundlichen Angeboten besteht, stellt eine Stärke dar. Durch das Vorhalten solcher Angebote kann dem Risiko, dass die Bedeutung der Familie nach und nach abnehmen könnte, entgegengewirkt werden. Ein weiteres Risiko könnte in der Überlastung der Mitarbeiter gesehen werden. Da die Angebote seitens der Stadt Gütersloh in vielen Köpfen noch nicht präsent sind, könnte die Überlastung der Mitarbeiter, die beispielsweise Kinder haben oder pflegende Angehörige sind, aber auch die Überlastung der Mitarbeiter, die für ihre Kollegen einspringen müssen, zunehmen.
Zuletzt ist von der Projektgruppe ermittelt worden, welche Schwächen abgebaut werden müssen, um Risiken vorzubeugen. In diesem Punkt ist auf die schlechte Kommunikation zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber eingegangen worden. Durch die fehlende oder schlechte Kommunikation könnte das Risiko gesteigert werden, dass die Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeiter enorm abnimmt. Zusätzlich wird die demografische Entwicklung als Risiko eingestuft, denn auch in der Stadt Gütersloh wird sich der Trend „mehr ältere Mitarbeiter und weniger Nachwuchskräfte“ bemerkbar machen. Schon jetzt wird die Altersstruktur des Personalbestands als Schwäche angesehen, sodass es an dieser Stelle schnell einzugreifen gilt – denn der Kampf um die besten Nachwuchskräfte hat bereits begonnen.

6. Handlungsempfehlungen

Um nach den umfassenden Interviews sowie der durchgeführten SWOT-Analyse konkrete Handlungsempfehlungen für die Stadtverwaltung Gütersloh zu erarbeiten, die es in den kommenden acht Jahren bis 2020 umzusetzen gilt, kommt es darauf an, für die entwickelten Visionen 2020 politische Entscheidungen über das tatsächliche Vorgehen zu treffen und im Alltag des öffentlichen Dienstes konkrete Projekte zu realisieren. So werden in den nächsten Jahren Erfahrungen gesammelt, wie sich die Stadtverwaltung Gütersloh zukünftig (noch) besser an den demografischen Wandel anpassen kann und wie sie ihre Organisationsstrukturen entsprechend langfristig verändern muss.
Zu den Zielen der Handlungsempfehlungen zählen sowohl konkrete Projekte zu modifizieren, neu zu entwickeln und bis 2020 umzusetzen und Prioritäten in Haushalts-, Investitions- und Finanzplanung abzusichern, als auch den Dialog mit den lokalen Akteuren intensiv weiterzuverfolgen und über den Fortgang der Projekte intern sowie extern eingehend zu kommunizieren. Ein wichtiger Bestandteil, um Handlungsempfehlungen zu entwickeln, ist das strategische Management des Themas Demografie.[153] Beim strategischen Management wird die Frage gestellt, warum einige Unternehmen in einer Branche erfolgreich sind und andere nicht.[154] Projekte, Konzepte und Maßnahmen werden konkret formuliert und auch in den Ressourcenplanungen abgesichert. Sie müssen keineswegs immer neu entwickelt werden. Überdies können insbesondere die bestehenden Projekte angepasst oder mit einer geänderten Priorität versehen werden. Besondere Achtsamkeit sollten so genannte Schlüsselprojekte finden, da diese anschaulich zeigen, wie eine gemeinsame Zielvorstellung umgesetzt werden kann, weiterführende Impulse geben, viel Aufmerksamkeit erzeugen und integrativ wirken. Auf die Praxis bezogen werden somit Prioritäten auf kommunaler Ebene über die Haushalts-, Investitions- und Finanzplanung gesetzt. Infolgedessen muss für die Gestaltung des demografischen Wandels darauf hingewirkt werden, dass Stadtentwicklung und Kommunalfinanzen koordiniert und Investitionsprioritäten strategisch integriert werden. Dazu ist es nötig, die Strategien in das Haushaltsaufstellungsverfahren einzufügen. Dementsprechend ist auch ein intensiver Dialog mit lokalen Akteuren aus Politik, Verwaltung und Bürgerschaft in diesem Zusammenhang erforderlich, da die Folgen und Auswirkungen des demografischen Wandels (siehe 4.1 Demografischer Wandel) weit über die kurzfristigen Wahlperioden hinaus reichen. Auch bei der Stadtverwaltung Gütersloh ist diese Form der zielorientierten Steuerung bereits durch ein strategisches Management etabliert.[155]
Die ausschlaggebende Aufgabe einer strategischen Neuausrichtung beziehungsweise Verbesserung ist es, umfassend und vor allem rechtzeitig auf die veränderte Situation zu reagieren, denn die in 4.1 und 4.2 genannten Folgen des demografischen Wandels sind auch für die Stadtverwaltung Gütersloh ein unumgängliches Thema der Zukunft.[156]

6.1 Mehr Informationen

Nach unseren bereits veranschaulichten Ergebnissen aus den Fragebögen sowie den Interviews bedeutet dies für die Stadtverwaltung Gütersloh zunächst, dass die Informationen auf allen Ebenen transparenter werden müssen.
Unabhängig davon, ob die Mitarbeiter oder die Vorgesetzten nach Verbesserungsvorschlägen bezüglich der Familienfreundlichkeit der Stadtverwaltung Gütersloh befragt werden: der zentrale Verbesserungsvorschlag lautet: „Mehr Informationen!“.

Wie die Bestandsaufnahme (Punkt 2.1) zeigt, gibt es seitens der Stadt Gütersloh schon einige familienfreundliche Angebote. Hier können als Beispiele die alternierende Telearbeit, Altersteilzeit oder Qualifizierungsmaßnahmen während der Beurlaubung (zum Beispiel durch Elternzeit oder Pflegetätigkeit) genannt werden. „Wenn alle Stricke reißen“, eine flexible Kinderbetreuung, wurde in Zusammenarbeit mit dem Kreis Gütersloh und der Kooperation mit dem Elternservice AWO OWL angeboten. Da das Kontingent der Stadt jedoch nur zu 15 % genutzt

worden ist, wurde das Angebot gestrichen. In den Interviews hat sich herausgestellt, dass viele Mitarbeiter nichts von solch einer Betreuungsmöglichkeit wussten.
Die Mitarbeiter wünschen sich daher in allen Bereichen eine übersichtliche und leicht verständliche Informationsplattform, in der sie sich zurecht finden. Dies kann beispielsweise über einen permanenten Link im Intranet umgesetzt werden, der am besten optisch nicht zu verfehlen ist (Beispiel: ein großer roter Button). Von großer Bedeutung ist, dass dieser Link nicht nur für einige Zeit im Intranet zu finden ist sondern sich permanent an der gleichen Stelle befindet. Als Alternative könnte eine eigene Rubrik „Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben" im Intranet erstellt werden, in der alle nützlichen Informationen zu den Themen Kinderbetreuung, Pflegetätigkeit, familienfreundliche Angebote etc. aufgeführt werden. So können die Mitarbeiter mit geringem Aufwand an die gewünschten Informationen gelangen. An Arbeitsplätzen, an denen kein Dienst-PC vorhanden ist, sollte mit Flyern und Broschüren gearbeitet werden, jedoch besteht hier die Gefahr, dass die Mitarbeiter von unzähligen Flyern und Mitteilungen überhäuft werden und so schnell den Überblick verlieren können. Deswegen befürworten es einige Mitarbeiter, durch einen Ordner Auskunft zu erhalten, der beispielsweise in jedem Fachbereich zur Verfügung steht, in dem alle wichtigen Informationen rund um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf enthalten sind.
Des Weiteren steht auf dem angestrebten Plan bis 2020 eine individuelle und rechtsverbindliche Beratung einzurichten, die als zentrale Anlaufstelle allen bekannt zu machen ist, damit alle Mitarbeiter wissen, an welcher Stelle sie Informationen einholen können.
Zusätzlich sollte man Informationsveranstaltungen zum Thema Pflege wieder aufleben lassen, da das Thema der Pflegebedürftigkeit in Zukunft immer mehr Bedeutung erlangt. Außerdem sind diese Veranstaltungen in der Vergangenheit recht gut besucht worden, so dass gesagt werden kann, dass seitens der Mitarbeiter und Vorgesetzten Bedarf und Interesse an solch einer Veranstaltung besteht.

Handlungsempfehlung

1. Nach Beendigung des Projektes „Familienfreundliche Kommunalverwaltung 2020" wird im Intranet eine eigene Rubrik „Vereinbarkeit von Familie und Beruf" eingerichtet. Dort finden die Interessenten alle möglichen Links zu den familienfreundlichen Angeboten der Stadt Gütersloh
2. Für jeden Fachbereich wird ein Ordner „Vereinbarkeit von Familie und Beruf" erstellt, damit auch die Fachbereiche, die bislang keinen Zugriff auf das Intranet haben, an die gewünschten Informationen gelangen.
3. Bis 2020 wird dafür gesorgt, dass JEDER Mitarbeiter, ob nun im Rathaus, bei der Feuerwehr oder in Elternzeit, Zugriff auf das Intranet erlangt, um sich stets informieren zu können.
4. Bis 2020 wird zusätzlich eine zentrale Anlaufstelle eingerichtet, die dafür sorgt, dass die Mitarbeiter und Vorgesetzten mit ihren Fragen an die dafür zuständigen Ansprechpartner weitergeleitet werden.
5. Einmal jährlich findet eine Informationsveranstaltung zum Thema „Pflege von Angehörigen" mit externen Referenten statt.

6.2 Mehr Flexibilität

Aufgrund der Tatsache, dass die Mitarbeiter in den von uns durchgeführten Interviews bei der Frage „Was sind für Sie die drei wichtigsten Vorteile der Familienfreundlichkeit" die Flexibilität an oberster Stelle nannten, ist es notwendig, auf diesen Aspekt besonders einzugehen und den Wünschen der Mitarbeiter nach noch mehr Flexibilität gerecht zu werden. Diese gewünschte Flexibilität bezieht sich hauptsächlich auf die Ausgestaltung der Arbeitszeiten in verschiedenen Formen. Hierzu gehören beispielsweise Kernarbeitszeiten, Arbeitszeitkonten und Teilzeitarbeit.
Familienfreundlichkeit bedeutet in Bezug auf die Arbeitszeiten besonders, dass die familiäre Situation der Mitarbeiter berücksichtigt wird und je nach aktueller Situation individuelle Modelle zur Bewäl-

tigung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefunden werden.[157]
Es ist wichtig zu beachten, dass die von vielen Mitarbeitern gewünschte flexible Ausgestaltung der Arbeitszeit nicht nur für die Mitarbeiter Vorteile bereithält. Auch das Unternehmen kann erheblich davon profitieren. Für die Mitarbeiter ergibt sich der klare Vorteil, dass diese ihre Freizeit eigenverantwortlich gestalten können und somit mehr Zeit für sich gewinnen und auch mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen können. Der Arbeitgeber hingegen zieht den Vorteil aus der familienfreundlichen und flexiblen Arbeitszeitgestaltung, dass er qualifizierte Mitarbeiter nicht an Konkurrenten verliert und gleichzeitig kompetente neue Mitarbeiter für sich gewinnt. Die Arbeitgeberattraktivität wird somit erheblich gesteigert. Weiterhin profitiert der Arbeitgeber von zufriedenen und motivierten Mitarbeitern, wodurch wiederum die Produktivität erheblich gesteigert werden kann. Die Zufriedenheit von Mitarbeitern bewirkt weiterhin einen niedrigeren Krankenstand der Mitarbeiter. Auch setzen familienfreundliche Angebote einen Anreiz, eine Familie zu gründen und Wiedereingliederungskosten können reduziert werden, da Mütter durch familienfreundliche Angebote trotz Familie früher in den Beruf zurückkehren.[158]
Dass Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung eine hohe Bedeutung für die Mitarbeiter einnimmt, ist auch daran zu erkennen, dass sich ca. 75% der Mitarbeiter der Stadt Gütersloh bei den von uns zur Auswahl gestellten Stellenangeboten für die arbeitszeitfreundlichere Alternative entschieden. Somit ist erkennbar, dass für diese Personen die zeitliche Vereinbarung von Familie und Beruf wichtiger oder mindestens genauso wichtig ist wie das Geld.

Kernarbeitszeiten
Einige Mitarbeiter wünschen sich beispielsweise noch mehr Flexibilität in der bereits vorhandenen Gleitzeit. Die Kernarbeitszeiten, also die Zeiten, in denen die Mitarbeiter in der Verwaltung anwesend sein müssen, könnten noch kürzer ausfallen, um den Mitarbeitern die Einteilung der Arbeitszeit noch individueller bestimmen zu lassen.
Momentan ist für die Mitarbeiter ein Arbeitsbeginn bis 8:30 Uhr vorgesehen. Es wäre jedoch für viele Mütter kleiner Kinder erheblich einfacher den Beruf mit dem Familienleben zu vereinbaren, wenn morgens genügend Zeit zur Verfügung stehen würde, um die Kinder zum Kindergarten zu bringen und den Weg zur Arbeit zu fahren. Eine Ausdehnung des Arbeitsbeginns auf 9:00 Uhr würde jedenfalls für einige Mitarbeiter erhebliche Erleichterung bringen. Für Teilzeitkräfte könnte noch überlegt werden, diesen einen noch späteren Arbeitsbeginn zu ermöglichen. Da bei den Teilzeitkräften die wöchentliche Stundenanzahl erheblich kürzer ausfällt als bei Vollzeitkräften, wäre es vertretbar, dass die Teilzeitkräfte ihre Arbeit, soweit es ihnen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf helfen würde, auf den späten Vormittag verlegen könnten.
Weiterhin sind die Zeiten für das Arbeitsende täglich verschieden geregelt. Das frühestmögliche Arbeitsende ist Montags um 16:30 Uhr, Dienstags und Mittwochs um 16:00 Uhr, Donnerstags um 18:00 Uhr und Freitags um 12:30 Uhr angesetzt. Um diese Regelung für die Mitarbeiter und auch für die Bürger zu vereinfachen, könnte für alle Mitarbeiter von Montag bis Donnerstag ein einheitliches Ende festgesetzt werden. Hierfür wäre eine Uhrzeit von 15:00 Uhr von Vorteil. So ist es den Mitarbeitern möglich, bei Bedarf den Arbeitsplatz schon eher zu verlassen, solange die wöchentliche Arbeitszeit eingehalten wird. So können private Termine besser mit den Arbeitszeiten vereinbart werden und die Mitarbeiter können ihre Arbeitszeiten durch Stundenaufbau und Stundenabbau selbst gestalten.
Für Arbeitsbereiche mit viel Bürgerverkehr könnten dann weiterhin verlängerte Öffnungszeiten gelten, welche jedoch im Wechsel von verschiedenen Mitarbeitern abgeleistet werden müssen. Hierfür ist eine Absprache innerhalb der einzelnen Bereiche notwendig.
Für den Freitagnachmittag wäre eine Lockerung der Arbeitszeitgrenzen ebenfalls eine Überlegung wert. So könnte es den Mitarbeitern freigestellt werden, ob sie Freitagnachmittags arbeiten möchten oder nicht. Eventuell würde eine Arbeitszeit am Freitagnachmittag der Kinderbetreuung entgegenkommen, falls der Partner in dieser Zeit die Betreuung gewährleisten könnte. So wäre es denkbar, den Freitag generell und nicht nur ausnahmsweise auch ganztags für die Arbeit zur Verfügung zu stellen. Die Kernarbeitszeit sollte jedoch nicht auf den Freitagnachmittag ausgedehnt werden, damit den Mitarbeitern die Möglichkeit bleibt, ab 12:30 Uhr ins Wochenende zu gehen. Auch sollte die den Mitarbeitern am Freitag freigestellt bleiben, eine Mittagspause zu machen.

In diesem Zuge könnten weiterhin die Regelungen zur Arbeitszeit am Wochenende gelockert werden. Vielen Mitarbeitern, welche sich die Erziehung der Kinder oder die Betreuung von Angehörigen mit dem Partner teilen, würde die Arbeitsmöglichkeit am Wochenende sehr entgegenkommen, da so die Betreuungsaufteilung mit dem Partner besser vereinbar wäre. So wäre die Einführung der Möglichkeit, ohne Wochenendaufschläge die Arbeitszeit auf das Wochenende zu verlegen, eine erhebliche Steigerung der Familienfreundlichkeit.

Arbeitszeitkonto

Das bisher eingeführte Zeitkonto der Stadt Gütersloh erfasst alle Arbeitszeiten der einzelnen Mitarbeiter. Eine Flexibilisierung könnte weiterhin darin bestehen, die Mitarbeiter eigenständiger über dieses Arbeitszeitkonto verfügen zu lassen. Bisher ist der Überstundenausgleich durch freie Tage nur begrenzt an 2 Tagen im Quartal möglich. Es wäre jedoch vorteilhaft, wenn die Mitarbeiter in familiären Krisenzeiten die bisher aufgebauten Überstunden abbauen können, soweit sie dies für nötig halten.
In diesem Zuge wäre auch die Einführung eines Lebensarbeitszeitkontos eine Überlegung wert. So wäre es möglich, über Jahre hinweg Überstunden aufzubauen, welche man dann in einem Lebensabschnitt abbauen könnte, in welchem man mehr Freizeit benötigt. Die bisherige jährliche Kappung der Überstunden würde somit entfallen und den Mitarbeitern würde selbst überlassen werden, die Überstunden für beispielsweise familiäre Krisensituationen anzusammeln. Dieses Lebensarbeitszeitkonto könnte auch gut für die letzten Arbeitsjahre eingesetzt werden. So könnten die Mitarbeiter in jüngeren Jahren viele Überstunden ansammeln, und diese dann nutzen, um entweder eher in den Ruhestand zu gehen, oder in den Jahren vor dem Ruhestand weniger Stunden zu arbeiten. Diese Art der Nutzung eines Lebensarbeitszeitkontos wäre auch deshalb sehr sinnvoll, da die Mitarbeiterbefragung mittels Fragebögen ergab, dass ganze 54% der befragten Mitarbeiter gerne die Altersteilzeit nutzen würden. Da jedoch die Möglichkeiten, die Altersteilzeit zu nutzen momentan sehr begrenzt sind, wäre diese Art des Lebensarbeitszeitkontos ein guter Ersatz und würde einem großen Anteil der Mitarbeiter sehr entgegenkommen.

Gestaltung der Arbeitszeit

Zu dem Aspekt der Flexibilitätsverbesserung zählt weiterhin der Ausbau der Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitszeit. Viele Mitarbeiter wünschen sich, die Teilzeitarbeit flexibler gestalten zu können. Hierzu gehört zum Beispiel die Möglichkeit, Stunden je nach aktueller familiärer Situation aufzustocken oder auch zurückzuschrauben.
Der klassische Halbtagsjob, bei welchem die Arbeitszeit um 50% reduziert ist, ist für viele Mitarbeiter nicht befriedigend. Oft würden Mitarbeiter ihre Stunden je nach familiärer Situation aufstocken oder reduzieren. Werden beispielsweise die Kinder älter und somit selbstständiger, so wäre eine Stundenerhöhung von einigen Stunden für viele Mütter wünschenswert, wohingegen eine Vollzeitstelle oft noch nicht wieder bewältigt werden könnte. Auch kann der Fall eintreten, dass ein Vollzeitbeschäftigter einen plötzlichen Pflegefall in der Familie erfährt und daher seine Stunden zur Regelung der Krisensituation für einige Monate reduzieren möchte. Hat er jedoch Ängste, dass er aus der Teilzeitarbeit nicht zurück in die Vollzeitarbeit wechseln kann, so könnte es zu einer familienunfreundlichen Situation kommen, welche zu einer Überbelastung des Mitarbeiters führen kann. Hier wäre es also vorteilhaft, wenn der Beschäftigungsumfang je nach aktueller privater Situation individuell veränderbar wäre.[159]
Weiterhin sollte ein früher beruflicher Wiedereinstieg von Müttern nach der Schwangerschaft weitestgehend unterstützt werden. Hierzu ist es notwendig, den Müttern offiziell anzubieten, weitestgehend mit ihrer Wunschanzahl an Stunden wieder einzusteigen. Die Stundenanzahl kann dann nach und nach weiter aufgestockt werden. Um einen Wiedereinstieg unter 10 Wochenstunden aufgrund des Aufwandes und des geringen Nutzens zu vermeiden, ist die Festlegung einer Mindeststundenanzahl von 10 Stunden für den Wiedereinstieg angemessen. Diese geringe wöchentliche Stundenanzahl würde die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erheblich unterstützen, da 10 Stunden von den jungen Müttern besser bewältigt werden können als ein Halbtagsjob. Zwar würde der Aufwand aufgrund der geringen Stundenanzahl etwas steigen, jedoch sind auch weniger Übergangsregelungen für Mütter in Elternzeit notwendig. Eine schnelle Rückkehr der eingearbeiteten Mitarbeiter wird den Abteilungen zugute kommen, da die Mitarbeiter gehalten werden können und eine Einarbeitung neuer Kräfte seltener notwendig wird.

Handlungsempfehlung

1. Kernarbeitszeiten verkürzen
   a. Kernarbeitszeiten: Montags bis Donnerstags von 9:00 - 12:30 Uhr und 14:30 – 15:00 Uhr und Freitags von 9:00 – 12:00 Uhr
   b. Arbeitsmöglichkeit: Montags bis Freitags von 7:00 – 19:00 Uhr
   c. Arbeitszeiten am Wochenende ermöglichen. Hierbei ist wichtig, dass keine Wochenendaufschläge gewährt werden sollten, da die Möglichkeit der Wochenendarbeit nur ein Angebot zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sein sollte.
2. „Lebensarbeitszeitkonto" einrichten
   a. Möglichkeit über mehrere Jahre Überstunden zu sammeln
   b. Flexiblerer Abbau von Überstunden auch an mehreren Tagen im Quartal
   c. Überstundenaufbau für die Vorruhestandsjahre ermöglichen (entsprechend einer Altersteilzeit)
3. Flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit
   a. Beschäftigungsumfang je nach aktueller individueller Situation des Mitarbeiters gestalten und Stundenaufstockungen und Stundenreduzierungen leichter ermöglichen
   b. Beruflicher Wiedereinstieg nach der Elternzeit schon ab 10 Wochenstunden ermöglichen

6.3 Mehr Sensibilität

Bei der Auswertung der Mitarbeiterinterviews hat sich gezeigt, dass die Mitarbeiter der Stadtverwaltung nicht immer mit dem Verhalten ihrer Vorgesetzten zufrieden sind. Teilweise fühlen sie sich missverstanden und nicht ausreichend gefördert. Leistungen werden selten reflektiert und wertgeschätzt. Auf individuelle Bedürfnisse wird von den Vorgesetzten nicht immer eingegangen. Die private Lebenssituation der Mitarbeiter ist aus Mangel an Zeit für persönliche Gespräche oftmals nicht bekannt. Um diese Punkte zu verbessern, muss ein Umdenken stattfinden. Führen bedeutet schon lange nicht mehr das bloße Delegieren von Aufgaben. An eine Führungskraft wird heute eine Vielzahl von Anforderungen gestellt. So ist es unter anderem wichtig, dass eine Führungskraft ihre Mitarbeiter sowohl motivieren als auch fördern kann, wofür es neben einem Motivationstalent auch der Empathie bedarf.
Betrachtet man die Ergebnisse der Mitarbeiterinterviews, fehlt es bei den Vorgesetzten der Stadt Gütersloh am Verständnis für Teilzeitkräfte. Diese fühlen sich oftmals ihren in Vollzeit arbeitenden Kollegen gegenüber benachteiligt. Häufig wird ihnen das Gefühl vermittelt, dass sie das Team eher ausbremsen als dem Team zu nutzen. Hier ist wichtig, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter nicht einfach nur miteinander vergleichen. Natürlich kann ein Mitarbeiter mit reduzierter Stundenzahl innerhalb einer Woche nicht das gleiche Arbeitspensum leisten wie ein Mitarbeiter in Vollzeit. Aber nicht nur die Teilzeit wird kritisch betrachtet, auch das Arbeitsmodell der Telearbeit wird zum Teil rigoros abgelehnt. Denn bei Mitarbeitern, die Telearbeit nutzen, lässt sich oftmals nur schwer nachvollziehen, wie und wie lange sie tatsächlich zu Hause arbeiten. Das Vertrauen des Vorgesetzten wird hier auf die Probe gestellt.
Aufgrund von Stellenreduzierungen und teils hoher Fehlzeiten steigt die Arbeitsbelastung in den Fachbereichen. Die Mitarbeiter, die bereits durch ihre eigenen Aufgaben mehr als ausgelastet sind, müssen zusätzlich noch die Aufgaben fehlender Kollegen übernehmen. Vor allem Mitarbeiter ohne familiäre Verpflichtungen können sich benachteiligt fühlen, da sie besonders häufig einspringen müssen. Auch bei der Urlaubsplanung sind sie diejenigen, die den Kollegen mit Kindern den Vortritt lassen müssen. Damit solche Situationen nicht zu einer schlechten Stimmung im Team führen, kommt es auf das Schlichtungs- und Leitungstalent des Vorgesetzten an. Er muss zunächst versuchen, gemeinsam mit seinen Mitarbeitern, eine optimale Lösung zu finden. Wenn dies jedoch nicht gelingt, muss er seiner Führungsrolle gerecht werden und eine Lösung vorgeben, auch wenn er so bei einigen Mitarbeitern in Missgunst gerät. Wichtig ist hier, dass die Mitarbeiter möglichst gleich behandelt werden. Dass nicht in jeder Situation alle Mitarbeiter zu 100 % zufrieden sein können, steht außer Frage. Doch diejenigen, die in der einen Entscheidungsfindung

zurückstecken müssen, sollten beim nächsten Mal berücksichtigt oder auf andere Weise entschädigt werden.
Um solche Krisensituationen vorzubeugen ist ein ausgeglichenes Teamklima von Vorteil. Soweit unter den Kollegen Verständnis für die jeweilige Lebenssituation der anderen und die Bereitschaft, füreinander einzuspringen, besteht, müssen Konflikte erst gar nicht entstehen. So kann beispielsweise auch bei geringer Belegschaft gewährleistet werden, dass die anfallenden Aufgaben erfüllt werden.
Hier eröffnet sich ein weiteres Problem. Die Vorgesetzten üben teilweise auf ihre Mitarbeiter einen hohen Leistungsdruck aus, da sie auch an sich selbst sehr hohe Leistungserwartungen stellen. Dies ist mit ein Grund dafür, dass die Mitarbeiter sich und die von ihnen geleistete Arbeit als nicht wertgeschätzt wahrnehmen. Daher muss der Vorgesetzte darauf achten, dass er die Anforderungen, die er an sich stellt, nicht genauso an seine Mitarbeiter stellen kann. Er sollte ihnen häufig ein Feedback für ihre geleistete Arbeit geben. Denn so erfahren sie - egal ob es sich hierbei um positives oder negatives Feedback handelt - eine gewisse Beachtung und Anerkennung ihrer Leistung. Die Mitarbeiter sehen, dass der Vorgesetzte ihre Leistung wahrnimmt, was sie dazu anspornen kann, von selbst mehr zu leisten.
Die Mitarbeiter möchten, dass ihnen das Gefühl vermittelt wird, dass nicht die von ihnen ausgeführte Tätigkeit, sondern sie als Person im Fokus stehen.
Ein weiteres Problem, das hier anknüpft, sind Termine an Wochenenden, in den Abendstunden oder an Feiertagen. Diese sollten, soweit möglich, vermieden werden. Auch sollte der Vorgesetzte mit gutem Beispiel vorangehen und seinen Mitarbeitern nicht implizieren, dass sie ständig überall und jederzeit erreichbar sein müssen. Wenn der Vorgesetzte spät abends noch Mails versendet, immer als Letzter das Büro verlässt und sogar im Urlaub ständig erreichbar ist, kann dies dazu führen, dass sich seine Mitarbeiter dazu aufgefordert fühlen, es ihm gleich zu tun.
Des Weiteren merkten einige Mitarbeiter an, dass die Vorgesetzten häufig nicht über die private Lebenssituation ihrer Mitarbeiter Bescheid wissen. Man arbeite zwar zusammen, aber über die private Seite des Mitarbeiters wüssten viele Vorgesetzte nichts oder nur wenig. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass die Mitarbeiter keine Auskünfte über ihr Privatleben geben wollen. Diese Verschlossenheit lässt jedoch auf kein gutes Klima innerhalb des Fachbereiches schließen. Teilweise kann dies mit dem Altersunterschied zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern begründet werden. Verschiedene Generationen haben unterschiedliche Ansichten und können teilweise die Probleme und Schwierigkeiten, mit denen die andere Generation zu kämpfen hat, nicht nachvollziehen. Beispielsweise ist die Familienplanung für ältere Generationen bereits abgeschlossen. Die Probleme, mit denen junge Familien heutzutage konfrontiert werden, haben sie damals noch nicht so betroffen. Daher ist es besonders wichtig, dass die Vorgesetzten Interesse für ihre Mitarbeiter zeigen und sich Zeit für persönliche Gespräche nehmen. Mitarbeiter mit zu pflegenden Angehörigen oder kranken Kindern sind nicht immer voll bei der Sache und wirken oftmals angeschlagen und abgelenkt. Weiß der Vorgesetzte nun über diese Notsituation Bescheid, kann er sich das Verhalten seines Mitarbeiters erklären und gemeinsam mit ihm nach Lösungsmöglichkeiten suchen.
Auch nach einem längeren Arbeitsausfall eines Mitarbeiters ist es für den Vorgesetzten sinnvoll sich die Zeit zu nehmen, den Betroffenen über die aktuellen Geschehnisse zu unterrichten, sodass ihm der Wiedereinstieg in die Arbeit leichter fällt.

Handlungsempfehlung

Die Führungskräfte sollten durch entsprechende Fortbildungen bzw. Seminare in bestimmten Bereichen gegenüber ihren Mitarbeitern sensibilisiert werden, um die Führungsqualität zu steigern. Hierunter fallen zum Beispiel folgende Aspekte, über die die Führungskräfte informiert werden müssten:

- Der Nutzen von persönlichen Gesprächen mit den Mitarbeitern
- Die Vorteile von verschiedenen Arbeits- und Arbeitszeitmodellen
- Der positive Effekt von Feedback
- Die Gefahr, seine Mitarbeiter miteinander zu verglichen
- Die Gefahr, die Tätigkeit und nicht den Mitarbeiter in den Fokus zu stellen
- Die Gefahr, eigene Leistungsanforderungen auf die Mitarbeiter zu übertragen

- Die Kunst, sein Team fair zu leiten
- Die Vorteile eines ausgeglichenen Teamklimas
- Die Kunst, seine Mitarbeiter zu fordern und zu fördern
- Die Kunst, individuelle Stärken der Mitarbeiter gezielt einsetzen
- Die Gefahr, der ständigen Erreichbarkeit
- Sich und seinen Mitarbeitern Schwächen eizugestehen

6.4 Der Stellenwert horizontaler Karrieren muss gehoben werden

Überdies muss die Stadtverwaltung Gütersloh den nicht umkehrbaren Trend eines erhöhten Altersdurchschnitts durch die demografische Entwicklung in Angriff nehmen. Zu den geeigneten Maßnahmen und Instrumenten zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter zählen Mitarbeitergespräche, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, regelmäßige Weiterbildung und präventive Gesundheitsförderung. „Eine Personalpolitik der beständigen Herausforderung für die Mitarbeiter anstelle absehbarer und planbarer Karrierepfade bis hin zum Vorruhestand ist für eine nachhaltige Personalentwicklung essenziell."[160] Die Stadtverwaltung Gütersloh muss somit von ihren statischen Personalplanungen teilweise Abstand nehmen und Herausforderungen im Sinne intrinsischer Motivation in ihre Personalentwicklungskonzepte einfließen lassen, um das Wissen und die Erfahrung Älterer ausschöpfen zu können. Die Anforderungen in der Arbeit und die organisatorischen Abläufe müssen zunehmend so gestaltet werden, dass sowohl die älteren, als auch die jüngeren Mitarbeiter ihre Potenziale an Wissen und Erfahrung auch einbringen wollen und vor allem können.[161] Um dies zu erreichen, muss die Stadtverwaltung Gütersloh nicht nur Führungskräfte und Führungskräftenachwuchs, sondern gerade auch bei Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen Förderung und Entwicklung in Form von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten ansetzen. Der Stellenwert horizontaler Karrieren müssen in Zeiten verschlankter Hierarchien gehoben werden, da die Bereitschaft und die Fähigkeit zur fachlichen Umorientierung und zum Aufgabenwechsel die betriebliche Personaleinsatzflexibilität erhöhen. Ebenfalls sollten Karrierechancen auch trotz einer Familienphase bestehen, um die Attraktivität zu steigern. Immer mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass hochqualifizierte, motivierte Mitarbeiter zu den wertvollsten Ressourcen gehören. In der Konsequenz wird sich eine erfolgreiche Personalpolitik in Zukunft durch eine langfristige Orientierung auszeichnen müssen. Hervorzuheben ist die gleichgewichtige Gestaltung von drei Feldern des Personalmanagements: Zunächst geht es um das Finden qualifizierter und leistungsstarker Mitarbeiten und um ihre bestmögliche Integration. Danach folgt das Entwickeln und Binden im Hinblick auf den optimalen Einsatz unter Nutzung der vorhandenen Qualifikationen durch herausfordernde lernförderliche Tätigkeiten.

6.5 Betreuungsmöglichkeiten?

Sowohl in den Mitarbeiter- als auch in den Vorgesetzteninterviews haben wir danach gefragt, inwieweit die Einrichtung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten durch die Stadt Gütersloh als sinnvoll erachtet wird. Die hier erhaltenen Antworten, dienen unserer Projektgruppe an dieser Stelle als Grundlage, um eine Handlungsempfehlung dahingehend abzugeben, ob Kinderbetreuungsmöglichkeiten geschaffen werden sollten und wenn ja, in welcher Form.
Dazu ist jedoch nochmals unter den einzelnen Arten von Betreuung zu differenzieren.

So kamen unsere jeweiligen Interviewpartner nicht nur auf einen möglichen, von uns erwähnten, Betriebskindergarten der Stadt Gütersloh zu sprechen, sondern gaben auch alternative Beispiele zur Betreuung an, wie etwa das Eltern-Kind-Arbeitszimmer, dessen Verwirklichung bereits seit 2005 angedacht ist, oder eine Notfallbetreuung, die sogar schon einmal angeboten wurde.
Ob das Einrichten dieser Angebote sinnvoll ist oder ob dies überhaupt finanziell möglich wäre, soll nun für jede dieser Alternativen erläutert werden.

Betriebskindergarten

Eine Möglichkeit der Kinderbetreuung durch die Stadt Gütersloh stellt die Einrichtung eines Betriebskindergartens dar. Unter einem solchen versteht man eine Einrichtung, die der Arbeitgeber, in diesem Fall die Stadt Gütersloh, für ihre Mitarbeiter zu deren Kinderbetreuung einrichtet. Gegenüber einem „normalen" Kindergarten ergeben sich hier die Besonderheiten, dass entweder die Mitarbeiter der Stadt Gütersloh den Betriebskindergarten alleine nutzen oder sie Vorrang vor externen Benutzern haben. Außerdem sind die Betreuungszeiten der Kinder den Arbeitszeiten der Mitarbeiter angepasst. Bislang gab es noch keine Bemühungen seitens der Stadt Gütersloh einen Betriebskindergarten einzurichten.

Zu diesem Vorschlag gibt es sowohl positive als auch negative Anmerkungen seitens der Mitarbeiter und Vorgesetzten, die sich aus den Antworten in den Fragebögen und den persönlichen Interviews ergeben.

Als positiver Nebeneffekt wird die Erhöhung des Faktors Familienfreundlichkeit des Arbeitgebers Stadt Gütersloh hervorgehoben, wonach ein Betriebskindergarten einen Imagegewinn zur Folge haben würde. Außerdem kehren die Mitarbeiter schneller aus der Elternzeit zurück und würden auch in kürzerer Zeit ihre Stunden wieder erhöhen können, so dass keine Vertretung gesucht werden müsste. Einige Mitarbeiter bewerten die Einrichtung eines Betriebskindergartens als positiv beziehungsweise wünschenswert für sich oder die Kollegen.

Allerdings gibt es auch vermehrt negative Stimmen. Viele Mitarbeiter merken an, dass ein Betriebskindergarten wohl nur von den Güterslohern genutzt werden würde. Dies liegt vor allem daran, dass die Kinder möglichst am eigenen Wohnort in den Kindergarten gehen sollen, um schon Kontakte für die anschließende Schulzeit knüpfen zu können. Aus der Auswertung der Fragebögen ergibt sich, dass lediglich 61 % der städtischen Mitarbeiter aus Gütersloh kommt, wobei diese auch nicht alle Kinder im Kindergartenalter haben. Dieser Umstand lässt sich damit erklären, dass 43 % angegeben haben, dass das Angebot nicht auf sie zutreffen würde. Für viele wäre ein Betriebskindergarten auch nur eine Notfalllösung, falls keine andere Betreuung der Kinder gewährleistet wäre.

Somit ergibt sich das Problem, dass die Zahl der Kinder, die tatsächlich den Betriebskindergarten dauerhaft nutzen würden, sehr gering ausfällt und angesichts der sinkenden / niedrigen Geburtenrate in Deutschland in absehbarer Zeit auch nicht weiter steigen wird.

Durch das Betreiben eines Betriebskindergartens entstehen unweigerlich hohe Kosten, die nicht im Verhältnis zu der geringen Anzahl an Kindern, die diesen nutzen würden, stehen würden. Diese Kosten würden den Haushalt der Stadt Gütersloh zusätzlich und auch zumeist unnötig belasten.

Außerdem ergibt sich das Problem der Standortfrage, denn viele Mitarbeiter, die der Idee positiv gegenüberstehen, machten die unmittelbare Nähe zum Arbeitsplatz zur Bedingung der Nutzung. Dieses wird die Stadt Gütersloh aber nicht leisten können, da es neben dem Rathaus viele Außenstellen über Gütersloh verteilt gibt.

Fazit:

Auch wenn der Wunsch nach einem Betriebskindergarten bei einigen Mitarbeitern vorhanden ist, so lohnt sich die Einrichtung vor allem wegen der geringen Nutzung und der dem entgegenstehenden hohen Kosten nicht. Eine Alternative dazu sind sicherlich die bereits bestehenden Kindergärten in Gütersloh oder eben in Wohnortnähe, die bereits zum jetzigen Zeitpunkt sehr lange Öffnungszeiten haben.

Eltern-Kind-Arbeitszimmer

Eine andere Möglichkeit die Kinderbetreuung zu sichern, stellt ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer dar.

Ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer bedeutet, dass es in einem extra dafür bereitgestellten Raum sowohl ein voll ausgestatteter Arbeitsplatz für die Mutter oder den Vater gibt und einen Bereich für das Kind. Während der Arbeit hat das jeweilige Elternteil ein Auge auf das Kind, kann aber trotzdem, zumindest teilweise, seiner Arbeit nachgehen.

Wie bereits in der Bestandsaufnahme (Punkt 2) erwähnt, haben sich sowohl der Verwaltungsvorstand, als auch der Grundstücksausschuss für ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer ausgesprochen. Allerdings scheiterte die Umsetzung bislang an einem geeigneten Raum.

Auch bei dieser Einrichtung signalisierten ein paar Mitarbeiter, dass sie die Einrichtung eines Eltern-Kind-Arbeitszimmer für sinnvoll halten, dieses aber allenfalls in einer Notfallsituation nutzen würden.

Der positive Effekt für den Arbeitgeber wäre, dass der Mitarbeiter nicht wegen der nicht sichergestellten Kinderbetreuung ausfällt, sondern trotzdem zur Arbeit kommen kann. Dabei würde die Arbeitsleistung zwar durch die zeitweilige Ablenkung, die das mitgebrachte Kind verursacht, nicht so hoch sein wie sonst, aber es muss kein kompletter Arbeitsausfall eines Mitarbeiters kompensiert werden.
Allerdings ergeben sich hier fast die identischen negativen Effekte wie bei einem Betriebskindergarten. Bei einer dauerhaften Nutzung hätte das Kind keinen Kontakt zu anderen, vor allem dem am Wohnort ansässigen Kindern. Die dauerhafte Nutzung wird aber von kaum einem Mitarbeiter angestrebt. Aber nur durch eine dauerhafte oder zeitlich längere Nutzung würde sich die Einrichtung für die Stadt Gütersloh rechnen.
Ein weiteres Problem ergibt sich darin, wo dieses Zimmer eingerichtet werden soll. Zum einen hat die Stadt Gütersloh viele Außenstellen, zum anderen ist es wenig sinnvoll einen Mitarbeiter unter Umständen räumlich sehr weit von seiner eigentlichen Abteilung zu trennen und sei es auch nur für ein paar Tage.
Fazit:
Aufgrund der geringen Nachfrage würden die Kosten den Nutzen eines Eltern-Kind-Arbeitszimmers übersteigen. Da sowieso nicht alle Mitarbeiter, sondern nur diejenigen, die direkt im Rathaus arbeiten, das Angebot nutzen könnten und alle anderen davor zurückschrecken, weil der Aufwand, für einen Tag in ein anderes Büro umzuziehen sehr hoch ist, sollte von der Einrichtung eines Eltern-Kind-Zimmers abgesehen werden.

Notfallbetreuung
Eine weitere Maßnahme könnte die Notfallbetreuung darstellen. Sollte die Versorgung eines Kindes einmal nicht, wie sonst üblich, im Kindergarten oder bei den Großeltern möglich sein, besteht für die Eltern die Möglichkeit, ihr Kind für einige Tage bei einer Betreuungsstelle im Rathaus abzugeben, wo sich eine pädagogische Fachkraft um sie kümmern würde. So könnte der betroffene Mitarbeiter trotzdem seiner Arbeit nachgehen ohne abgelenkt zu werden.
Eine solche Notfallbetreuung wurde im März 2009 sogar schon einmal bei der Stadt Gütersloh eingeführt. Wie bereits in der Bestandsaufnahme (Punkt 2.1.2) erwähnt, hat sich die Stadt Gütersloh zusammen mit dem Kreis Gütersloh und dem Elternservice AWO OWL an dem Projekt „Wenn alle Stricke reißen“ beteiligt. Die Beteiligung dauerte ein Jahr und wurde wegen der geringen Nachfrage seitens der Mitarbeiter von der Stadt Gütersloh eingestellt. Allerdings ist hier fraglich, ob dies am Angebot selbst lag oder ob die Aufklärung darüber einfach nicht ausreichend war und bei verbesserter Information der Mitarbeiter, das Angebot auch besser angenommen werden würde.
Grundsätzlich wurde die Möglichkeit einer Notfallbetreuung von den Mitarbeitern zwar positiv bewertet, viele gaben jedoch zugleich an, dass dies keine Alternative für sie selbst darstelle, da das Kind dann für einen Tag aus seiner gewohnten Umgebung gerissen würde und zu einer fremden Person müsste, was viele Kinder nicht mitmachen würden.
Auch die Kosten für diese Betreuungsmöglichkeit wären wohl eher unangemessen. Es müsste permanent eine Erziehungskraft vorgehalten werden, was bei lediglich sporadischer Nutzung des Angebots zu teuer wäre. Eine Erziehungskraft nur bei Bedarf zu engagieren wäre sicherlich günstiger, würde aber auch wenig Sinn machen, da dieses Angebot ja eben für den Notfall gedacht ist, der nur selten geplant werden kann.
Da nur eine vereinzelte Nachfrage an diesem Angebot seitens der Mitarbeiter besteht, wäre die Einführung einer Notfallbetreuung für Kinder finanziell unwirtschaftlich. Dies zeigt auch das Projekt „Wenn alle Stricke reißen“, welches nur sehr wenige Mitarbeiter genutzt haben. Zwar wurde bemängelt, dass die Mitarbeiter nicht gut genug über dieses Projekt informiert worden waren, doch auch bei einer besseren Informationspolitik ist zu bezweifeln, dass Eltern dieses Angebot vermehrt nutzen würden. Letztendlich versuchen die meisten im Notfall ihr Kind in der Verwandtschaft unterzubringen, um es nicht aus seinem gewohnten Umfeld zu reißen.

Gesamtfazit
Da bei all diesen vorgeschlagenen Möglichkeiten die negativen Punkte gegenüber den positiven Punkten stark überwiegen, wäre es nicht sinnvoll diese Betreuungsmöglichkeiten für Kinder der Mitarbeiter seitens der Stadt Gütersloh anzubieten. Die in der Vergangenheit angebotene Notfallbetreuung ist von den Mitarbeitern nur schlecht angenommen worden und die Bereitschaft der Mitarbeiter solche Angebote in Zukunft anzunehmen ist ebenfalls

eher gering. Das Angebot der Kinderbetreuung würde außerdem hohe Kosten verursachen, die nicht im Verhältnis zum Nutzen stehen würden.
Die stetige Betreuung eines Kindes wird meist durch einen Kindergarten in Wohnortnähe gewährleistet und eine eintretende Notfallsituation versuchen die Eltern zumeist selber aufzufangen, indem sie ihr Kind durch die Großeltern oder andere nahe Bekannte oder Verwandte betreuen lassen. Dies liegt sicherlich auch daran, dass insbesondere kleine Kinder lieber bei einer ihnen vertrauten Person bleiben, als einer ihnen fremden Erziehungskraft.
Somit macht es keinen Sinn die oben erwähnten Betreuungsmöglichkeiten einzuführen oder wieder aufleben zu lassen. Ziel der familienfreundlichen Angebote der Stadt Gütersloh ist es schließlich, den Mitarbeitern Möglichkeiten zu bieten, die diese auch nutzen wollen.

Handlungsempfehlungen: Dienstvereinbarung „Kinder am Arbeitsplatz“

Stattdessen könnte die Stadt Gütersloh eine Dienstvereinbarung zum Thema „Kinder am Arbeitsplatz“ entwickeln, in der geregelt wird, wann und unter welchen Bedingungen das Kind ausnahmsweise mit an den Arbeitsplatz genommen werden kann. Mögliche Ausnahmefälle könnten die Schließung des Kindergartens oder der Schule aufgrund eines Streiks oder unvorhergesehener Ereignisse (Wasserrohrbruch, Heizungsausfall im Winter, etc.) sein oder der überraschende Ausfall der Tagesmutter oder der jeweiligen Betreuungsperson aus dem privaten Umfeld sein. Als weitere Voraussetzung dafür, dass das Kind ausnahmsweise mit an den Arbeitsplatz gebracht werden kann, sollte sein, dass es gar keine andere Möglichkeit gibt das Kind anderweitig im privaten Umfeld für den Tag zu betreuen. Dazu müssten zunächst einmal alle Fachbereichsleiter oder Abteilungsleiter ihre generelle Zustimmung signalisieren beziehungsweise ihre Gründe dagegen darlegen. In einigen Bereichen wird es aufgrund des fehlenden Versicherungsschutzes und der gefährlichen Tätigkeit gar nicht möglich sein, zum Beispiel bei der Feuerwehr oder auf dem Bauhof. Bei den reinen Bürotätigkeiten stellt reger Bürgerkontakt ein Hindernis dar, weil so die Arbeitnehmer und auch die Bürger zu sehr abgelenkt werden könnten.
Allerdings ist es in den meisten Abteilung möglich und wird, wie die Befragung der Vorgesetzten gezeigt hat auch von diesen akzeptiert, wenn das Kind für einen Tag mit zur Arbeit genommen wird, solange dem keine dienstlichen Aspekte entgegenstehen und die Arbeit trotzdem erledigt werden kann. In einigen Abteilungen gibt es beispielsweise bereits eine Spielecke für Kinder von Bürgern, die problemlos auch von den Kindern der Mitarbeiter genutzt werden können. Einige gaben allerdings an, dass die Kinder so alt sein müssten, dass sie sich eine gewisse Zeit selbst beschäftigen können und nicht immer vom jeweiligen Elternteil betreut werden müssen, da sonst die Arbeit auf der Strecke bleiben würde.
Ein großer Vorteil für die Eltern wäre, dass sie nicht kurzfristig ausfallen und trotzdem arbeiten können, während sie ihr Kind gut versorgt wissen und nicht kurzfristig morgens oder den Abend vorher eine andere Betreuungsmöglichkeit auftun müssen. Außerdem werden die Kinder zwar für einen kurzen Zeitraum aus ihrem gewohnten Umfeld herausgerissen, aber, da sie bei dem jeweiligen Elternteil bleiben, werden sie nicht bei einer ihnen unbekannten Person unter Umständen zusammen mit anderen unbekannten Kindern in Betreuung gegeben, was viele Mitarbeiter bei den vorherigen beschriebenen Angeboten kritisiert haben. Des Weiteren entstehen mit dieser Regelung keine oder nur sehr geringe Kosten für die Stadt Gütersloh, da lediglich die Arbeitsleistung des jeweiligen Mitarbeiters nicht so hoch wie sonst ausfallen dürfte, aber keine zusätzlichen Anschaffung oder die Bereitstellung von Betreuungspersonal nötig sind. Ein weiterer Vorteil für die Mutter oder den Vater wäre, dass kein zusätzlicher Fahrtweg in Kauf genommen werden müsste.
Auf welche Abteilungen diese Dienstvereinbarung anwendbar wäre, könnte durch eine Erhebung durch das Personalamt oder die Gleichstellungsstelle herausgefunden werden.
Die Ergebnisse können dann als Grundlage für die Erstellung einer solchen Dienstvereinbarung verwendet werden. Es würde dabei Sinn machen, diese möglichst zeitnah, das heißt, bis zum Ende des Jahres 2013 zu verfassen.

7. Schlussbetrachtung

„Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein."
Philip Rosenthal (*23.10.1916-†27.09.2001)

Mit diesem Motto wurde bereits unter Punkt 1.2.2. der Zielgedanke der Stadt Gütersloh dieser Projektarbeit, bezogen auf das Thema Familienfreundlichkeit, ausgedrückt.
Grund für die Auswahl dieses Zitates seitens der Projektgruppe war die anfänglich geäußerte Hypothese, dass die Stadt Gütersloh in punkto Familienfreundlichkeit bereits gut aufgestellt sei. Dies galt es zu überprüfen. Zusätzlich stellten sich folgende Fragen:

- Wie bewerten die Mitarbeiter der Stadt Gütersloh die Familienfreundlichkeit ihres Arbeitgebers?
- Wo liegen mögliche Stärken oder Schwächen in Bezug auf die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh?
- Wie kann die Stadt Gütersloh ihr Image als familienfreundlicher Arbeitgeber in Zukunft kontinuierlich verbessern?

Bei der Beantwortung dieser Fragen galt es zusätzlich, diverse Aspekte, die das Arbeitsumfeld bis 2020 verändern werden, zu beachten. Hierzu gehört zum einen der Grundsatz: „Leben in einer Wissensgesellschaft heißt auch in dieser zu arbeiten".[162] Zum anderen sollte ein Augenmerk darauf gelegt werden, dass die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter außerhalb festgelegter Arbeitszeiten und Bürogebäuden, sowie die Qualifizierungsanforderungen auf allen Beschäftigungsniveaus voraussichtlich ansteigen werden.
Des Weiteren spielen die Auswirkungen der demografischen Entwicklung bei der Bearbeitung des Themas „Familienfreundliche Kommunalverwaltung 2020" eine ausschlaggebende und nicht zu unterschätzende Rolle. Zu den Folgen gehören unter anderem, dass in Zukunft weniger Mitarbeiter für die Erbringung von Dienstleistungen zur Verfügung stehen, dass die Mitarbeiter immer älter werden und dass sich die Gewinnung von neuen, qualifizierten Nachwuchskräften aufgrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels immer schwieriger gestaltet.
Außerdem sollte das Oberziel der Verwaltung„kompetente, serviceorientierte, wirtschaftliche und partizipative Dienstleistung für Bürgerinnen und Bürger, Politik und Verwaltung sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter",[163] das stets zu berücksichtigen ist, mit einbezogen werden.
Um die oben genannte Hypothese verifizieren bzw. falsifizieren und die weiteren Fragen beantworten zu können, musste zunächst eine Grundlage an Informationen geschaffen werden. Hierzu zählte zum einen die Definition einer Familie bzw. von Familienfreundlichkeit. Bereits hier stellte sich heraus, dass sich das Bild einer Familie in den letzten Jahren stark verändert hat und weiterhin verändern wird, sodass sich nunmehr neben dem klassischen Familienbild von Mutter, Vater und Kindern, viele weitere, sehr unterschiedliche Formen einer Familie gebildet haben und in Zukunft bilden werden. Daher erwies sich auch die Definition der Familienfreundlichkeit als schwierig, da die verschiedenen Familienformen und deren einzelnen Vorzüge bzw. Bedürfnisse zu berücksichtigen waren. Zum anderen wurde eine Grundlage der weiteren Projektarbeit durch die Bestandsaufnahme geschaffen. Hier wurden insbesondere die Mitarbeiterstrukturen, sowie bereits vorhandene familienfreundliche Angebote (z. B. flexible Arbeitszeitgestaltung, alternierende Telearbeit) dargestellt. Hierbei stellte sich heraus, dass die Stadt Gütersloh eine Form der flexiblen Kinderbetreuung mit dem Titel „Wenn alle Stricke reißen…" in Kooperation mit dem Kreis Gütersloh und der AWO OWL ins Leben gerufen hatte, dieses jedoch von den Mitarbeitern nicht im erhofften Maße genutzt wurde. Zudem entwickelte die Stadt Gütersloh das Projekt „Familienfreundliche Stadtverwaltung (Profam)". Hier war die Projektgruppe zunächst verunsichert, warum die Stadt zwei Projekte dieser Art initiiert hat. Allerdings stellte sich nach weiteren Recherchen heraus, dass das Projekt „Profam" in gewissem Maße ein Vorläufer dieses Projektes darstellt, in dem darauf hingewiesen wird, dass die dort gemachten Angaben im Rahmen eines weiteren Projektes, nun eben „Familienfreund-

liche Kommunalverwaltung 2020", auf ihre Richtigkeit und Umsetzbarkeit überprüft werden sollen.
Hauptbestandteil und damit der umfangreichste Teil dieser Arbeit ist die Mitarbeiter- und Vorgesetztenbefragung mittels eines selbst erstellten Fragebogens (siehe Anlage Nr. 3) bzw. selbst durchgeführter Einzelinterviews mit Mitarbeitern und Vorgesetzten anhand eines vorher konzipierten Fragenkataloges. Diese Befragungen liefern hauptsächlich die Informationen, die notwendig waren, um die oben aufgeführten Fragen beantworten zu können.
Sowohl bei der Auswertung der zurückerhaltenen Fragebögen, als auch bei der Analyse der gegebenen Antworten in den Einzelinterviews, kristallisierte sich ein überwiegend einheitliches Meinungsbild über die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh als Arbeitergeber heraus.
Sowohl die Mitarbeiter als auch Vorgesetzten, die an der Befragung teilgenommen haben, waren überwiegend der Meinung, dass die Stadt Gütersloh bereits einen guten Standard in Bezug auf die Familienfreundlichkeit als Arbeitgeber aufweist. Gründe hierfür liegen nicht nur in der flexiblen Arbeitszeit, sondern auch in einem überwiegend guten Management in den einzelnen Fachbereichen. Hierzu zählen unter anderem das gegenseitige Verständnis von Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie das Treffen von fairen Absprachen untereinander.
Schwächen der Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh wurden sowohl von Vorgesetzten als auch von Mitarbeitern darin gesehen, dass nicht genügend Informationen zu familienfreundlichen Angeboten vorliegen. Zudem sollten die Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung (z. B. teilweise Aufstockung von Stunden bei Teilzeitkräften) weiter flexibilisiert werden. Einige Mitarbeiter gaben an, nicht in dem Stundenumfang arbeiten zu können, wie sie es sich wünschen. Dies sind hauptsächlich Teilzeitkräfte, die keine volle Stelle aus familiären Gründen besetzen wollen bzw. können, sondern nur ein paar Stunden pro Woche mehr arbeiten wollen.
Der demografische Wandel stellt die größte Belastung der Mitarbeiter in den kommenden Jahren dar. Dies konnte sowohl aus den Mitarbeiter- als auch aus den Vorgesetzteninterviews entnommen werden. Die Mitarbeiter bzw. Vorgesetzten gaben an, besonders von der bevorstehenden Überalterung und des Fach- bzw. Nachwuchskräftemangels in der Stadtverwaltung, bedingt durch die demografische Entwicklung, negativ betroffen zu sein. Außerdem fürchten sie die sich abzeichnende Mehrbelastung, die durch den zukünftigen Personalmangel hervorgerufen wird. Die Mitarbeiter haben demzufolge keine Angst um ihren Arbeitsplatz, sondern um die Bedingungen an ihrem Arbeitsplatz.
Eine Stärke auf dem Gebiet der Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh wurde seitens der Arbeitnehmer darin gesehen, dass Beruf und Familie bzw. Pflegetätigkeit bereits sehr gut miteinander vereinbar sind. (vgl. Auswertung Frage 2 unter Punkt 3.4.3.2). Auch hier wurde lediglich angeregt, dass die Vereinbarkeit dadurch verbessert werden könnte, wenn die Regelungen zur Arbeitszeit noch weiter flexibilisiert werden würden. Auch das bereits oben dargestellte Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in den einzelnen Fachbereichen trägt zur Steigerung der Familienfreundlichkeit bei und kann als Stärke gesehen werden. In manchen Fachbereichen ist dieses Verhältnis dennoch verbesserungswürdig. Allerdings kann dieses Verhältnis wohl kaum durch entsprechende Maßnahmen gezwungenermaßen verbessert werden, es kommt hierbei immer auf die betroffenen Personen an. Den Vorgesetzten können lediglich Hilfestellungen an die Hand gegeben werden, die ihnen helfen, ein vertrauensvolleres Verhältnis zu ihren Mitarbeitern aufzubauen.
Im Rahmen eines Seminars zum Thema „Erfolgsfaktor: Familienfreundlichkeit", an dem die Geschäftsführerin, Lena Laukötter, am 09.05.2012 teilgenommen hat (siehe Zertifikat, Anlage Nr. 7), stellte sich im Gespräch mit Vorgesetzten und Mitarbeitern anderer Kommunen heraus, dass die Stadt Gütersloh im Vergleich zu anderen Kommunen im Bereich der Familienfreundlichkeit als Arbeitgeber bereits sehr gut aufgestellt ist. Dies kann zugleich als Stärke gesehen werden.
Insgesamt stellte sich bei der Mitarbeiterbefragung heraus, dass die Mitarbeiter überwiegend zufrieden sind mit der familienfreundlichen Situation bei der Stadt Gütersloh. Allerdings ist uns im Rahmen der Interviews aufgefallen, dass sich die Mitarbeiter nicht primär aus Gründen der Familienfreundlichkeit für die Stadt Gütersloh als Arbeitgeber entschieden haben, sondern dass sie lediglich die Attraktivität des öffentlichen Dienstes allgemein schätzen. Hieraus lässt sich ableiten, dass die Familienfreundlichkeit noch kein Aushängeschild der Stadt Gütersloh ist,

sondern lediglich von den bereits vorhandenen Mitarbeitern als relativ gut eingestuft wird.
Diese Auffälligkeit führt nun zur Klärung der Frage, was die Stadt Gütersloh tun könnte, um ihr Image als familienfreundlicher Arbeitgeber kontinuierlich zu verbessern.
Zur Beantwortung dieser Frage kann das Ziel dieser Projektarbeit herangezogen werden. Dieses gab vor, in Bezug auf die Familienfreundlichkeit der Stadt Gütersloh Handlungsempfehlungen für das Jahr 2020 beziehungsweise einen Stufenplan, der bis zum Jahr 2020 umgesetzt werden soll, zu entwickeln.

Zusammengefasst hat sich die Projektgruppe für folgende Handlungsempfehlungen entschieden:

- Verfassen einer Dienstvereinbarung mit dem Titel „ Kinder am Arbeitsplatz“ (vgl. Punkt 6.5)
- Zugänglichkeit der Informationen für Mitarbeiter zum Thema Familie/Pflegetätigkeit und Beruf verbessern (vgl. Punkt 6.1)
- Weitere Flexibilisierung der Arbeitszeiten (vgl. Punkt 6.2)
- Sensibilisierung der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern in Bezug auf die Familienfreundlichkeit (vgl. Punkt 6.3)

Ob diese Handlungsempfehlungen tatsächlich von der Stadt Gütersloh umgesetzt werden bzw. umgesetzt werden können, wird sich in den kommenden Jahren herausstellen. Demzufolge verzichtet die Projektgruppe an dieser Stelle auf einen Ausblick auf die folgenden Jahre. Die Projektgruppe stellt sich jedoch bei der Umsetzung bzw. Verbesserung familienfreundlicher Maßnahmen der Stadt Gütersloh gerne unterstützend zur Verfügung.
Insgesamt hat die Projektgruppe durch ihre Untersuchungen feststellen können, dass die Stadt Gütersloh in Bezug auf das Thema „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ tatsächlich bereits gut aufgestellt ist. Damit verifiziert sich die zu Anfang aufgestellte Hypothese. Lediglich in den Bereichen der oben genannten Handlungsempfehlungen ist eine Verbesserung der derzeitigen Situation wünschenswert. Dennoch wird sich immer wieder zeigen:

Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.

8. Nachwort und Danksagung

An dieser Stelle bedanken wir uns recht herzlich bei allen beteiligten Personen für die tatkräftige Unterstützung. In erster Linie gilt ein besonderer Dank den beiden Projektbetreuern seitens der Stadtverwaltung Gütersloh, Andreas Poppenborg, Fachbereichsleiter Organisation und Personal, und Ute Ottensarend, stellvertretende Fachbereichsleiterin Organisation und Personal. Durch ihre Hilfestellungen und Ratschläge wurde uns eine große Bandbreite an Unterstützung bei der Bearbeitung unserer Projektarbeit geboten.
Zugleich bedankt sich die Projektgruppe bei Herrn Prof. Dr. Rainer Gebhardt, Projektleiter seitens der FHöV Bielefeld. Er stellte sich als ständiger Ansprechpartner für fachliche und organisatorische Fragen der Projektgruppe zur Verfügung.
Darüber hinaus bedanken sich die Projektteilnehmer bei den Mitarbeitern der Stadtverwaltung Gütersloh, die in Form der schriftlichen Mitarbeiterbefragung oder als Interviewpartner an unserer Projektarbeit unterstützend mitgewirkt haben. Erst durch ihre Mitarbeit war es uns möglich, dass Ziel unserer Projektarbeit, Handlungsempfehlungen für das Jahr 2020 zur Steigerung der Familienfreundlichkeit der Stadtverwaltung Gütersloh als Arbeitgeber zu entwickeln, zu erreichen.
Weiterhin danken wir der Gleichstellungsstelle und der Druckerei Poppe.

In der Projektlaufzeit zeigte sich immer wieder, dass die Bearbeitung einer solch umfangreichen Projektarbeit viel Ausdauer und Disziplin erfordert. Sowohl das eigenständige Arbeiten als auch die Arbeit im Team waren für jedes Projektmitglied eine Herausforderung. Auch wenn sich die Zusammenarbeit im Team nicht immer einfach gestaltete, gelang es der Projektgruppe, gemeinsam Ideen zu entwickeln und ein umfassendes Gesamtwerk zu erstellen. Die Projektarbeit eröffnete jedem Projektgruppenmitglied die Möglichkeit, neue Erfahrungen verschiedenster Art zu sammeln, dazu zählten vor allem Erfahrungen in den Bereichen Teamarbeit, Organisation und Kommunikation.
Das Thema „familienfreundlicher Arbeitgeber“ ist nicht nur für die Projektgruppe und die Stadtverwaltung Gütersloh ein wichtiges und unumgängliches Thema. Von Beginn an war der Projektgruppe bewusst, dass man die Themen „Familienfreundlichkeit des Arbeitgebers“ und „Probleme der demografische Entwicklung“ nicht neu erfinden kann. Dennoch hofft die Projektgruppe, dass sie der Stadtverwaltung mir dieser Arbeit neue Impulse und Anregungen für das Jahr 2020 geben kann. Die Projektgruppe hat sich mit diesem spannenden Thema gerne auseinandergesetzt und es hat Freude bereitet, eigene Ideen und Vorschläge in das vielfach diskutierte Thema einzubringen.

Ihre Projektgruppe

Lena Laukötter, Katja Uekermann, Corinna Köpp, Katharina Müller, Katharina Beier, Kristina Schürmann, Sonja Köhnemann, Dierk Potthoff, Yvonne Köster, Michelle-Caroline Palesch

9. Quellen und Literatur

1. http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/
2. Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (2010), Studienverlaufsplan - Bachelorstudiengänge im Kommunalen und Staatlichen Verwaltungsdienst
3. Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (2011), Hinweise zu Projekten
4. vgl. ebd.
5. ebd. S.1
6. www.familie2020.de.vu
7. projekt2020@guetersloh.de
8. Vgl. Handbuch zur örtlichen und regionalen Familienpolitik – Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie und Senioren; Geißler, Clemens; Helmer, Elvira; Heuwinkel, Dirk; Melchinger, Heiner; Schubert, Herbert J.; Speil, Wolfgang; Stuttgart; Verlag W. Kohlhammer; 1992; S. 1-6
9. Vgl. Handbuch zur örtlichen und regionalen Familienpolitik – Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie und Senioren; Geißler, Clemens; Helmer, Elvira; Heuwinkel, Dirk; Melchinger, Heiner; Schubert, Herbert J.; Speil, Wolfgang; Stuttgart; Verlag W. Kohlhammer; 1992; S. 1-6
10. Vgl. Handbuch zur örtlichen und regionalen Familienpolitik – Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie und Senioren; Geißler, Clemens; Helmer, Elvira; Heuwinkel, Dirk; Melchinger, Heiner; Schubert, Herbert J.; Speil, Wolfgang; Stuttgart; Verlag W. Kohlhammer; 1992; S. 1-6
11. Familien- und Kinderfreundlichkeit – Prüfverfahren –Beteiligung – Verwaltungshandeln – Ein Praxisbuch für Kommunen; Hellmann, Michaela; Borchers, Andreas; Verlag W. Kohlhammer; 2002; S. 30-40
12. Familien- und Kinderfreundlichkeit – Prüfverfahren –Beteiligung – Verwaltungshandeln – Ein Praxisbuch für Kommunen; Hellmann, Michaela; Borchers, Andreas; Verlag W. Kohlhammer; 2002; S. 30-40
13. „Familie gewinnt“ (Bericht von Liz Mohn und Ursula von der Leyen)
14. „Familie gewinnt“ (Bericht von Liz Mohn und Ursula von der Leyen)
15. http://www.eltern.de/familie-und-urlaub/familienleben/patchwork-familie.html; Zugriff: 24.04.2012 http://www.eltern.de/service/impressum.html; Zugriff: 24.04.2012
16. Vgl. Handbuch zur örtlichen und regionalen Familienpolitik – Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie und Senioren; Geißler, Clemens; Helmer, Elvira; Heuwinkel, Dirk; Melchinger, Heiner; Schubert, Herbert J.; Speil, Wolfgang; Stuttgart; Verlag W. Kohlhammer; 1992; S. 1-6
17. Vgl. Handbuch zur örtlichen und regionalen Familienpolitik – Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie und Senioren; Geißler, Clemens; Helmer, Elvira; Heuwinkel, Dirk; Melchinger, Heiner; Schubert, Herbert J.; Speil, Wolfgang; Stuttgart; Verlag W. Kohlhammer; 1992; S. 1-6
18. Vgl. Handbuch der örtlichen und regionalen Familienpolitik; Heuwinkel, Dirk; Küster, Christine; Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer; 1996; S. 20
19. Vgl. Handbuch zur örtlichen und regionalen Familienpolitik – Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie und Senioren; Geißler, Clemens; Helmer, Elvira; Heuwinkel, Dirk; Melchinger, Heiner; Schubert, Herbert J.; Speil, Wolfgang; Stuttgart; Verlag W. Kohlhammer; 1992; S. 1-6
20. Vgl. Hellmann, Borchers, 2002, S. 38
21. http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=134860.html (Zugriff am 05.05.2012)
22. http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=165110.html (Zugriff am 05.05.2012)
23. http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/themen-lotse,did=158834.html (Zugriff am 05.05.2012)
24. „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2012“, „Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit“, „Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität“
25. Vgl. Hellmann, Borchers, 2002, S. 39 f.
26. Vgl. Wingen, 2003, S. 62
27. Vgl. Backes-Gellner, Kranzusch, Schröer, 2003, S. 52; ähnlich Haines, 2003, S. 59; ähnlich Dex, Scheibl, 1999, S. 27 ff.
28. Vgl. Fauth-Herkner, Wienes, Wiebrock, 1999, S. 261
29. Vgl. Busch, 1995, S. 22
30. Vgl. Becker, Reddehase & Meißner, 2008, S. 4
31. Vgl. Busch, 1995, S. 23; ausführlicher Beiten, 2006, S. 93 ff.; anders Bundesministerium, 2003, S. 22 ff.
32. Vgl. Becker, Reddenhase & Meißner, 2008, S. 10 f
33. Vgl. Bundesministerium 2006, S. 32 ff.
34. Vgl. Becker, Reddehase & Meißner, 2008, S. 7 ff.
35. Vgl. ebd.
36. Vgl. ebd.
37. Vgl. ebd.
38. Vgl. ebd.
39. Vgl. ebd.
40. Gleichstellungsstelle der Stadt Gütersloh, 2011, S. 41
41. Gleichstellungsstelle der Stadt Gütersloh, 2011, S. 42
42. Gleichstellungsstelle der Stadt Gütersloh, 2011, S. 44
43. Gleichstellungsstelle der Stadt Gütersloh, 2011, S. 42
44. Gleichstellungsstelle der Stadt Gütersloh, 2011, S. 41
45. Gleichstellungsstelle der Stadt Gütersloh, 2011, S. 42

46. Dienstvereinbarung über die Arbeitstzeit in der Stadtverwaltung Gütersloh, § 1
47. Dienstvereinbarung über die Arbeitstzeit in der Stadtverwaltung Gütersloh, § 4
48. Dienstvereinbarung über die Arbeitstzeit in der Stadtverwaltung Gütersloh, § 4
49. Dienstvereinbarung über die Arbeitstzeit in der Stadtverwaltung Gütersloh, § 5
50. Dienstvereinbarung über die Arbeitstzeit in der Stadtverwaltung Gütersloh, § 6
51. TV FlexAz, 27. 02. 2010, § 4 Abs. 2
52. TV FlexAz, 27.02.2010, § 5
53. Gleichstellungsstelle der Stadt Gütersloh, 2011, S.
54. Gleichstellungsstelle der Stadt Gütersloh, 2011, S.
55. LBG, 21.04.2009, § 64
56. Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit in der Stadtverwaltung Gütersloh, 01.10.2008, Nr. 1.7
57. Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit in der Stadtverwaltung Gütersloh, 01.10.2008, Nr. 2.1
58. Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit in der Stadtverwaltung Gütersloh, 01.10.2008, Nr. 2.5
59. Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit in der Stadtverwaltung Gütersloh, 01.10.2008, Nr. 3
60. Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit in der Stadtverwaltung Gütersloh, 01.10.2008, Nr. 2.3
61. Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit in der Stadtverwaltung Gütersloh, 01.10.2008, Nr. 1.5
62. Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit in der Stadtverwaltung Gütersloh, 01.10.2008, Nr. 1.6
63. http://www.guetersloh.de/Z3VldGVyc2xvaGQ0Y21zOjI3MTU0.x4s, 20.05.2012
64. http://www.guetersloh.de/Z3VldGVyc2xvaGQ0Y21zOjU0MDA=.x4s, Kategorie KIGA/KITA, 20.05.2012,
65. http://www.guetersloh.de/Z3VldGVyc2xvaGQ0Y21zOjg5MjM=.x4s, 20.05.2012
66. Schulbroschüre 2010 der Stadt Gütersloh, S. 14
67. Schulbroschüre 2010 der Stadt Gütersloh, S. 17
68. Schulbroschüre 2010 der Stadt Gütersloh, S. 30
69. Schulbroschüre 2010 der Stadt Gütersloh, S. 41
70. Schulbroschüre 2010 der Stadt Gütersloh, S. 49
71. Schulbroschüre 2010 der Stadt Gütersloh, S. 52
72. Schulbroschüre 2010 der Stadt Gütersloh, S. 57
73. Vgl. Fichten, et al., 2004, S. 35 ff.
74. Vgl. Ebd.
75. Vgl. Ebd.
76. Vgl. Ebd.
77. Völkl, 1980, S. 24
78. Vgl. Fichten, et al., 2004, S 37 f.
79. Vgl. ebd.
80. Vgl. Schnell, Hill & Esser, 1995, S. 341
81. Vgl. Fichten, et al., 2004, S. 38 ff.
82. Vgl. Ebd.
83. Vgl. Ebd.
84. Vgl. Ebd.
85. Vgl. Ebd.
86. Vgl. ebd.
87. Vgl. Diekmann, 1995, S. 414 f.
88. Diekmann, 1995, S. 415
89. Vgl. Fichten, et al., 2004 S. 41 f.
90. Vgl. ebd.
91. Vgl. Fichten, et al., 2004, S. 47 ff.
92. Vgl. Ebd.
93. Honer, 2003, S. 97
94. Vgl. Lamnek, 2003, S. 165 f.
95. Vgl. Ebd.
96. Vgl. Fichten, et al., 2004, S. 48
97. Vgl. Lamnek, 2003, S. 166
98. Vgl. Fichten, et al., 2004, S. 48 f.
99. Vgl. Ebd.
100. Vgl. Ebd.
101. Vgl. Ebd.
102. Vgl. Fichten, et al., 2004, S. 54
103. Vgl. Fuhs, 2007, S. 70
104. Vgl. Honer, 2003, S. 98
105. Fichten, et al., 2004, S. 55
106. Vgl. Fichten, et al., 2004, S. 55
107. Vgl. Vorstellungen für eine familienorientierte Arbeitswelt der Zukunft- Bundesministerium für Familie und Senioren, S.21
108. Frederik Gottschalck: Arbeitszeit im Jahr 2020, 2008, S. 242.
109. Vgl. Frederik Gottschalck: Arbeitszeit im Jahr 2020, 2008, S. 242,243.
110. Vgl. Frederik Gottschalck: Arbeitszeit im Jahr 2020, 2008, S. 244.
111. Vgl. Frederik Gottschalck: Arbeitszeit im Jahr 2020, 2008, S. 202, 203,204.

112. Vgl. „Familienbewusste Arbeitszeiten“,Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, S. 9.
113. Vgl. Frederik Gottschalck: Arbeitszeit im Jahr 2020, 2008, S. 278-280.
114. Vgl. Wikipedia: http://de.wikipedia.org/wiki/Telearbeit.
115. Vgl. Frederik Gottschalck: Arbeitszeit im Jahr 2020, 2008, S. 278-280.
116. Vgl. Wikipedia: http://de.wikipedia.org/wiki/Telearbeit.
117. Vgl. Frederik Gottschalck: Arbeitszeit im Jahr 2020, 2008, S. 278-280.
118. Vgl. Frederik Gottschalck: Arbeitszeit im Jahr 2020, 2008, S.268.
119. Vgl. Frederik Gottschalck: Arbeitszeit im Jahr 2020, 2008, S. 241.
120. Vgl. Catrin Elisabeth Fasbender: „Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die betriebliche Personalarbeit“, 2008, S. 1f.
121. Vgl. Guido Happe: „Demografischer Wandel der unternehmerischen Praxis“, 2. Auflage 2010; S. 9
122. http://www.talential.com/blog/wp-content/uploads/2010/08/Altersaufbau_1950_2000_2050.bmp
123. Vgl. Catrin Elisabeth Fasbender: „Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die betriebliche Personalarbeit“, 2008, S. 6ff.
124. Vgl. Guido Happe: „Demografischer Wandel der unternehmerischen Praxis“, 2. Auflage 2010; S. 9, 17
125. Vgl. Catrin Elisabeth Fasbender: „Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die betriebliche Personalarbeit“, 2008, S. 11f.
126. Vgl. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2009
127. Vgl. Catrin Elisabeth Fasbender: „Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die betriebliche Personalarbeit“, 2008, S. 12ff.
128. Vgl. Guido Happe: „Demografischer Wandel der unternehmerischen Praxis“, 2. Auflage 2010; S.22
129. Vgl. Wegweiser Demografischer Wandel 2020, Analysen und Handlungskonzepte für Städte und Gemeinden, S.6ff.
130. Vgl. Guido Happe: „Demografischer Wandel der unternehmerischen Praxis“, 2. Auflage 2010; S. 9, 17
131. Vgl. Wegweiser Demografischer Wandel 2020, Analysen und Handlungskonzepte für Städte und Gemeinden, S.8f., 133
132.
133. http://www.wegweiser-kommune.de/
134. Wegweiser Demographischer Wandel 2020 – Analysen und Handlungskonzepte für Städte und Gemeinden, S. 63
135. Ebd.
136. http://www.wegweiser-kommune.de/wegweiserinteraktiv/grafiktool/Grafiktool.action?renderAlterspyramide&opener=demographie&thema=1&gkz=05754008&redirect=false&gkz=05754008&k1=05758012&k2=05974028&k3=05774032&zeitraum=7
137. http://www.scribd.com/doc/2193097/Offentliche-Betriebswirtschaftslehre-100, oder Tschlick, Christian: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre für Kommunen in Nordrhein-Westfalen, S. 37-58
138.
139. Vgl.http://www.orghandbuch.de/nn_413746/OrganisationsHandbuch/DE/6__MethodenTechniken/63__Analysetechniken/634__SWOT-Analyse/swot-analyse-node.html?__nnn=true (Zugriff am 22.05.2012)
140. Vgl. http://www.inventool.de/Tools/407%20SWOT-Analyse%20T.pdf (Zugriff am 22.05.2012)
141. Vgl. http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Staerken-Schwaechen-Analyse.html
142. Vgl.http://www.orghandbuch.de/nn_413746/OrganisationsHandbuch/DE/6__MethodenTechniken/63__Analysetechniken/634__SWOT-Analyse/swot-analyse-node.html?__nnn=true (Zugriff am 22.05.2012)
143. vgl. http://www.inventool.de/Tools/407%20SWOT-Analyse%20T.pdf (Zugriff am 22.05.2012)
144. http://www.inventool.de/Tools/407%20SWOT-Analyse%20T.pdf (Zugriff 22.05.2012)
145. http://www.controllingportal.de/upload/old/bilder/fachartikel/Swot2.jpg (Zugriff am 27.05.2012).
146. Vgl. http://www.ita.pagimo.de/inprodi/download/M_NoStr.pdf (Zugriff am 27.05.2012).
147. Vgl. http://www.ita.pagimo.de/inprodi/download/M_NoStr.pdf (Zugriff am 27.05.2012).
148. Vgl. http://www.ita.pagimo.de/inprodi/download/M_NoStr.pdf (Zugriff am 27.05.2012).
149. http://www.controllingportal.de/upload/old/bilder/fachartikel/Szenario_Analyse.gif (Zugriff am 27.05.2012).
150. Vgl. http://www.inventool.de/Tools/407%20SWOT-Analyse%20T.pdf (Zugriff am 23.05.2012)
151. Vgl. http://www.orghandbuch.de/nn_413746/OrganisationsHandbuch/DE/6__MethodenTechniken/63__Analysetechniken/634__SWOT-Analyse/swot-analyse-node.html?__nnn=true (Zugriff am 23.05.2012)
152.
153. Vgl. Bertelsmann Stiftung: „Wegweiser Demographischer Wandel 2020, Analysen und Handlungskonzepte für Städte und Gemeinden“, 2006, S. 190
154. Vgl. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategisches-management.html
155. Vgl. Bertelsmann Stiftung: „Wegweiser Demographischer Wandel 2020, Analysen und Handlungskonzepte für Städte und Gemeinden“, 2006, S. 190f.
156. Vgl. Bertelsmann Stiftung: „Wegweiser Demographischer Wandel 2020, Analysen und Handlungskonzepte für Städte und Gemeinden“, 2006, S. 7
157. Vgl. Familienbewusste Arbeitszeiten, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, S. 8.
158. Vgl. Familienbewusste Arbeitszeiten, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, S. 6.
159. Vgl. Familienbewusste Arbeitszeiten, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, S. 10.
160. Guido Happe: „Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis“, 2. Auflage 2010, S. 27
161. Guido Happe: „Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis“, 2. Auflage 2010, S. 27
162. Projektbeschreibung
163. ebd.

Abbildung Titel: © Andres Rodriguez - Fotolia.com

Backes-Geller, Kranzusch & Schröer. (2003). Familienfreundlichkeit im Mittelstand: Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Bonn: IfM-Materialien Nr. 155.

Becker, Reddehase & Meißner. (2008). Familienfreundliche Arbeitswelten: Eine empirische Studie in OWL. Bielefeld.

Beiten. (2006). Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen. 2. Auflage. München.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). (2006). Wegweiser Demographie Wandel 2020 – Analysen und Handlungskonzepte für Städte und Gemeinden. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (2003). Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (2006). Familienbewusste Personalpolitik. Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). (2011). Familienbewusste Arbeitszeiten – Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen. 2. Auflage. Berlin.

Busch, Rump. (1999). Frauen haben viel zu bieten! Und Unternehmen lernen das zu schätzen. In Habisch (Hrsg.): Familienorientierte Unternehmensstrategien. München. S. 19-30.

Dex, Scheibl. (1999). Business Performance an Family-friendly Policies. In: Journal of General Management, 1999 Vol. 24, S. 22-37.

Diekmann. (1995). Empirische Sozialforschung. Reinbek: Rowohlt.

Fassbender. (2008). Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die betriebliche Personalarbeit. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG.

Fauth-Herkner, Wienes, Wiebrock. (1999). Konzept und Realisierung des Audits Beruf & Familie. In: Unternehmensziel: Familienbewußte Personalpolitik. Köln: Gemeinnützige Hertie-Stiftung. S. 249-282.

Fichten, et al. (2004). Methoden-Reader zur Oldenburger Teamforschung. Oldenburg.

Fuhs. (2007). Qualitative Methoden in der Erziehungswissenschaft. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Geißler, et al. (1992). Handbuch zur örtlichen und regionalen Familienpolitik – Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie und Senioren. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Gottschalck. (2008). Arbeitszeit im Jahr 2020 – Ergebnisse einer Delphi-Studie zur zukünftigen Ausgestaltung der Arbeitszeit in Deutschland. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

Haines. (2003). Betriebliche Sozialpolitik als familienorientierte Sozialpolitik aus Sicht des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend. In: Sozialer Fortschritt, 2004, Nr. 52, S. 57-60.

Happe (Hrsg.). (2010). Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis – Mit Best Practice-Berichten. 2. Auflage.Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Hellmann, Borchers. (2002). Familien- und Kinderfreundlichkeit – Prüfverfahren – Beteiligung – Verwaltungshandeln – Ein Praxisbuch für Kommunen. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Heuwinkel, Küster. (1996). Handbuch der örtlichen und regionalen Familienpolitik. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Schnell, Hill, Esser. (1995). Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg.

Stadt Gütersloh. (2003). Dienstvereinbarung über die Arbeitszeit in der Stadtverwaltung Gütersloh gültig ab 01.01.2004. Gütersloh.

Stadt Gütersloh. (2008). Dienstvereinbarung zur alternierenden Telearbeit in der Stadtverwaltung Gütersloh in der Fassung vom 01.10.2008. Gütersloh.

Stadt Gütersloh. (2010). Schulbroschüre 2010 – Informationen zu Gütersloher Schulen für die Schuljahre 2011/2012 und 2012/2013. 6. Auflage. Gütersloh.

Stadt Gütersloh. (2011). Gleichstellungskonzept – Für die Beschäftigten der Stadt Gütersloh – Erster Evaluationsbericht und Fortschreibung bis 2020. Gütersloh.

Völker (Hrsg.). (1980). Empirische Methoden der Erziehungs- und Unterrichtsforschung. Band 1. Paderborn: Schöningh.

Anlage 1: Anschreiben zum Fragebogen

Stadt Gütersloh
Die Bürgermeisterin
Fachbereich Organisation und Personal

Lena Laukötter
FB 10

- hier -

Ihre Ansprechpartnerinnen: Lena Laukötter
Corinna Köpp
Katharina Beier

e-mail: Projekt2020@guetersloh.de

Gütersloh, 15.03.2012

Projektarbeit „Familienfreundliche Kommunalverwaltung 2020“

Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Gütersloh,

die Stadt Gütersloh führt gemeinsam mit der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Bielefeld das Projekt „Familienfreundliche Kommunalverwaltung 2020“ durch.
Die Projektgruppe besteht aus zehn Studierenden, die das Dualstudium zum Bachelor of Laws absolvieren. Dazu zählen seitens der Stadtverwaltung Gütersloh die Studierenden Katharina Beier, Corinna Köpp und Lena Laukötter, Einstellungsjahr 2010. Weitere Mitglieder der Projektgruppe sind Studierende des Kreises Gütersloh, der Stadt Löhne und der Bezirksregierung Detmold.

Im Rahmen der Projektarbeit sollen zunächst alle Beschäftigten der Stadt Gütersloh anhand des beigefügten Fragebogens zum Thema „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ befragt werden. Der Fragebogen wurde von uns speziell für die Projektarbeit entwickelt. Diese anonyme Befragung soll dazu dienen, einen Überblick über die Einschätzung der Familienfreundlichkeit des Arbeitgebers Stadt Gütersloh seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass das Thema „Familienfreundlichkeit“ nicht nur die Betreuung von Kindern beinhaltet, sondern auch die Versorgung pflegebedürftiger Angehöriger in der Zukunft mit einschließt.

Um ein repräsentatives Ergebnis zu erreichen, hoffen wir, dass sich viele Beschäftigte an der Befragung beteiligen werden – auch Sie!

Ziel der Projektarbeit wird es sein, Handlungsempfehlungen im Bereich der Familienfreundlichkeit zu entwickeln, die bis zum Jahr 2020 von der Stadtverwaltung Gütersloh umgesetzt werden sollen. Durch Ihre Teilnahme an der Befragung können Sie zur Steigerung der Familienfreundlichkeit Ihres Arbeitgebers beitragen!

Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Alle Angaben werden vertraulich behandelt und ausschließlich von den Studierenden der Projektgruppe ausgewertet.

Im Anschluss an die Befragung möchten wir persönliche Interviews durchführen. Dabei soll in einem ca. 15-minütigen Gespräch auf verschiedene Themenbereiche vertieft eingegangen werden. Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie sich zu der Teilnahme an einem Interview bereit erklären.

Wir hoffen, dass Sie unsere Projektarbeit unterstützen, indem Sie den Fragebogen bis zum 30.03.2012 an das dafür eingerichtete Postfach ausgefüllt zurücksenden.

Wir bedanken uns schon jetzt für Ihre Mitarbeit!

Die Projektgruppe

Anlage 2: Einladung

Stadt Gütersloh
Fachbereich Organisation und Personal

Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung
NRW
Abteilung Münster – Studienort Bielefeld

Gütersloh, 21.05.2012

Einladung zur Projektpräsentation

Sehr geehrte Damen und Herren,

in den letzten Wochen haben wir als Projektgruppe im Rahmen unseres Studiums an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW das Thema

„Familienfreundliche Kommunalverwaltung 2020“

bearbeitet. Ziel dieser Projektarbeit war es, mit Blickrichtung auf das Jahr 2020 konkrete Handlungsempfehlungen zur Familienfreundlichkeit zu erarbeiten.

Um Ihnen die Ergebnisse unserer Arbeit vorstellen zu können, laden wir Sie recht herzlich zu unserer Projektpräsentation

am 13.06.2012
um 16:30 Uhr
in den Ratssaal

der Stadtverwaltung Gütersloh ein.

Wir freuen uns, Sie an diesem Tag begrüßen zu dürfen.

Lena Laukötter Corinna Köpp Katharina Beier

Sonja Köhnemann Michelle-Caroline Palesch Katharina Müller Katja Uekermann

Dierk Potthoff Yvonne Köster Kristina Schürmann

Anlage 3: Fragebogen

Fragebogen „Familienfreundliche Kommunalverwaltung 2020“

Die Teilnahme an dieser Befragung ist freiwillig. Alle Angaben werden vertraulich behandelt!

Alter ____Jahre **Geschlecht** ☐ männlich ☐ weiblich

Meine familiäre Situation gestaltet sich wie folgt:
Ich bin ☐ alleinstehend ☐ in einer Beziehung lebend/ verheiratet
Ich habe/bin ☐ Kinder ☐ alleinerziehend ☐ kinderlos

Anzahl der Kinder _____

Alter der Kinder/ des Kindes _____

Anzahl der Kinder, die z. Zt. im Haushalt leben _____

☐ zu betreuende oder zu pflegende Angehörige
☐ im gemeinsamen Haushalt lebend ☐ in einer Pflegeeinrichtung ☐ im selbstständigen Haushalt lebend

☐ Ich wohne mit mehr als 2 Generationen unter einem Dach.

Ich arbeite _____ Std./Woche **an** _____ Arbeitstagen/Woche.

Meine Arbeitszeitgestaltung:
☐ flexible Arbeitszeit ☐ Schichtarbeit ☐ Dienstplan ☐ alternierende Telearbeit

Ich arbeite im ☐ GB 1 ☐ GB 2 ☐ GB 3 ☐ GB 4 ☐ GB 5 ☐ Ich bin z. Zt. in der Elternzeit/Beurlaubung.
im Fachbereich_____(Angabe freiwillig).

Frage 1:
a) Für wie wichtig halten Sie persönlich diese Aussagen auf einer Skala von 1 = überhaupt nicht familienfreundlich bis 4 = sehr familienfreundlich? (2 = wenig familienfreundlich; 3 = größtenteils familienfreundlich)
b) Setzen Sie zusätzlich ein Kreuz in die 5. Spalte, wenn die Situation aktuell nicht auf Sie zutrifft!

„Mein Arbeitsleben/Arbeitsplatz ist familienfreundlich, wenn…	**1**	**2**	**3**	**4**	**aber trifft auf mich nicht zu**
1) ich einen Teil meiner Arbeit auch von zuhause aus erledigen kann.“					
2) ich meinen Arbeitsplatz komplett nach Hause verlagern kann.“					
3) wenn meine familiäre Situation bei der Urlaubsplanung berücksichtigt wird.“					
4) das Modell der Altersteilzeit ausgebaut wird.“					
5) Teilzeitmöglichkeiten gefördert und ausgebaut werden.“					
6) meine Familienplanung keinen negativen Einfluss auf meine Karrierechancen hat.“					
7) meine Karriere keinen negativen Einfluss auf meine Familienplanung hat.“					
8) ich auch dann an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen kann, wenn ich für eine längere Zeit nicht am Arbeitsplatz sein kann (z. B. Elternzeit).“					
9) die betriebliche Betreuung für Kinder und/oder pflegebedürftige Angehörige ausgebaut wird.“					
10) mir die Balance von Beruf und Familie/Pflege gelingt. Ich kann private Termine einhalten und muss im Beruf nicht immer kurzfristig einspringen.“					
11) meine private Lebenssituation auf Verständnis bei Kollegen/-innen und Vorgesetzten trifft.“ (z. B.: Meine Kollegen/-innen springen für mich ein, wenn ich kurzfristig ausfalle.)					
12) ich auf dem Laufenden gehalten werde, wenn ich für einen längeren Zeitraum nicht am Arbeitsplatz bin (z. B. Eltern- oder Pflegezeit).“					
13) ich meine Arbeitszeit über Wochen, Monate oder Jahre flexibel verteilen kann.“					

Frage 2:
Inwiefern gelingt es Ihnen persönlich, Beruf und Familie/Pflegetätigkeit zeitlich miteinander zu vereinbaren? Die folgende Skala beschreibt Ihre Vereinbarkeit von 1 = überhaupt nicht vereinbar bis 10 = sehr gut vereinbar! Bitte setzen Sie Ihr Kreuz!

überhaupt nicht vereinbar — sehr gut vereinbar

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Möchten Sie Ihre Angabe noch genauer erläutern?

_____
_____

Frage 3:
Stellen Sie sich folgende Situation vor:
Sie haben zwei Stellen zur Auswahl. Stelle A bietet Ihnen eine bessere Bezahlung (eine Gehaltsklasse mehr), bringt aber eine unflexiblere Arbeitszeitgestaltung mit sich. Stelle B hingegen entspricht genau Ihrer gewünschten Arbeitszeitgestaltung, wird aber geringer bezahlt. Für welche Stelle würden Sie sich spontan entscheiden?
☐ Stelle A ☐ Stelle B

Frage 4:
a) Werden sich die folgenden Veränderungen bis zum Jahr 2020 positiv und/oder negativ auf Ihr Arbeitsleben bei der Stadtverwaltung auswirken?
b) Werden Sie von den Veränderungen betroffen sein?

Bis zum Jahr 2020 gibt es:	**positiv**	**negativ**	**betrifft mich nicht**
mehr Arbeitsaufwand verbunden mit einer höheren Belastung der Mitarbeiter/-innen			
weniger Personal			
eine Technisierung der Arbeitsabläufe (z. B. Verzicht auf Akten in Papierform)			
erhöhte Qualifizierungsanforderungen			
eine Arbeitsplatzverlagerung nach Hause			
erweiterte Öffnungszeiten			
einen späteren Eintritt in den Ruhestand			
einen Mangel an Nachwuchskräften			
eine erhöhte interkommunale Zusammenarbeit			
mehr ältere Mitarbeiter/-innen			
einen erhöhten Frauenanteil			
einen erhöhten Anteil von Mitarbeiter/-innen mit Migrationshintergund			

Frage 5:
a) Was glauben Sie, gibt es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Gütersloh die folgenden familienfreundlichen Angebote?
b) Nutzen Sie ggf. diese Angebote?
c) Halten Sie diese Angebote ggf. für sinnvoll?

	ja	**nein**	**nutze ich bereits oder habe ich genutzt**	**würde ich gern nutzen**	**halte ich für sinnvoll**	**halte ich nicht für sinnvoll**
alternierende Telearbeit						
flexible Arbeitszeit						
Altersteilzeit						
Beurlaubungen						
Sabbatjahr						
Perspektiv- und Rückkehrgespräche						
interne Informationen während der Eltern- und Pflegezeit						
Teilnahme an Qualifizierungen während der Beurlaubung						
Beratungsangebote durch städtische Fachbereiche (z. B. Pflegeberatung)						
Betreuungsangebote wie z.B. offene Ganztagsschulen oder KiTas						
Ferienbetreuung (z. B. durch die VHS)						
Sozialberatung						

Wir würden uns freuen, wenn Sie unsere Projektarbeit mit einem ca. 15-minütigen Interview unterstützen würden!
Falls Sie an der Teilnahme zu einem Interview bereit sind, dann geben Sie bitte Ihren Namen, Ihre dienstliche E-Mail-Adresse und/oder Ihre dienstliche Telefonnummer an.

_____

Oder Sie teilen der Projektgruppe per Mail mit, dass Sie an einem persönlichen Interview teilnehmen möchten.
Die E-Mail-Adresse der Projektgruppe lautet: Projekt2020@guetersloh.de.

Wir möchten Sie darauf hinweisen, dass Ihre Angaben und die Gesprächsinhalte der Interviews absolut vertraulich behandelt werden. Die Auswertung der Fragebögen und die Interviews werden ausschließlich von der Projektgruppe durchgeführt.

Senden Sie den Fragebogen bitte per Hauspost an:
Projekt „Familienfreundliche Kommunalverwaltung 2020“
Rückgabe spätestens bis zum 30.03.2012!

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!
Die Projektgruppe

Anlage 4: Protokoll vom 13.02.2012

Protokoll

über das zweite offizielle Treffen der Projektgruppe
„Familienfreundliche Kommunalverwaltung 2020“ am 13.02.2012
in Raum 3, Nebengebäude der Volkshochschule, Hohenzollernstraße 43, 33330 Gütersloh

Anwesend sind:
Lena Laukötter, Corinna Köpp, Katharina Beier, Felix Stork, Michelle-Caroline Palesch, Katharina Müller, Dierk Potthoff, Yvonne Köster, Katja Uekermann, Kristina Schürmann, Frau Ottensarend, Herr Poppenborg

Es fehlen:
Sonja Köhnemann (entschuldigt), Herr Gebhardt

Tagesordnung:

1. Begrüßung und Einleitung
2. Wahl des Protokollanten/ der Protokollantin
3. stellvertretende Geschäftsführung
4. Vorstellung des Entwurfs eines Fragebogens
5. Planung der weiteren Vorgehensweise
6. Verschiedenes

Zu TOP 1:
Begrüßung und Vorstellung der Tagesordnung durch Frau Laukötter

Zu TOP 2:
Gewählt wird Katharina Beier, Stadt Gütersloh.

Zu TOP 3:
Gewählt werden Corinna Köpp und Katharina Beier, beide von der Stadt Gütersloh.

Zu TOP 4:
Die Gruppe hat sich für eine Kombination von Fragebögen und persönlichen Interviews entschieden. Es wurden Fragebögen speziell für Mitarbeiter und Vorgesetzte entwickelt.
Die Mitarbeiterbefragung soll in zwei Stufen verlaufen. Zunächst wird an alle Mitarbeiter ein Fragebogen verteilt. Dieser ist allgemein gehalten und spiegelt das Meinungsbild zum Thema Familienfreundlichkeit wider. Auf dem Fragebogen sollen die Mitarbeiter angeben, ob sie sich zur Teilnahme an einem persönlichen Interview bereit erklären. In den persönlichen Interviews wird tiefer auf das Thema des Projektes eingegangen. Die Fragen sind auf die speziellen Lebensverhältnisse der Teilnehmer ausgerichtet.
Die Befragung der Vorgesetzten soll ausschließlich durch persönliche Interviews erfolgen. Es sollen 15-20 Interviews geführt werden, wobei die Auswahl der Fachbereichsleiter nach Fachgebiet und Größe der Fachbereiche erfolgen soll.

Herr Poppenborg merkt an, dass Anonymität höchste Priorität habe. Mitarbeiterbezogene Daten dürften nicht abgefragt werden, jegliche Angaben seien freiwillig. Als Kontaktdaten können sowohl der Name als auch die dienstliche E-Mailadresse und Telefonnummer dienen.
Er führt an, dass die Rücklaufquote von Fragebögen bei 15 – 20% liege, sodass empirisch belegbare Rückschlüsse nicht gegeben sind. Der Fokus solle daher eher auf die persönlichen Interviews gelegt werden.

Frau Ottensarend gibt zu bedenken, dass offen gestellte Fragen eher unbeliebt seien und beim Ausfüllen des Fragebogens eher abschrecken würden. Daher solle sich die Gruppe eher auf Fragen zum Ankreuzen festlegen. Es müsse darauf geachtet werden, dass der Fragebogen eine gewisse Struktur aufweise und die Fragen nicht zu allgemein gestellt werden. Auch solle sich die Gruppe vorher im Klaren darüber sein, was sie mit der Befragung erreichen wolle. Allerdings müsse darauf geachtet werden, dass man den Befragten keine Antworten in den Mund lege.

Zu TOP 5:
Das weitere Vorgehen wird geplant.
Zum einen wird die Auswertung der Fragebögen angesprochen. Die Auswertung soll möglichst anhand von Skalen und Diagrammen erfolgen. Durch die Befragung soll die allgemeine Stimmungslage zum Thema widergespiegelt werden. Protokolle der Interviews sollen nicht im Anhang aufgeführt werden, lediglich einzelne Ausschnitte zur Erläuterung seien sinnvoll.
Es wird auch genauer auf die Durchführung der Interviews eingegangen. Die Interviews sollen in Zweier-Teams durchgeführt werden. Die Anonymität der Teilnehmer ist zu wahren. Von einer vertonten Aufnahme der Interviews ist abzusehen, die Bereitschaft zur Teilnahme sinke dadurch. Es solle ein Grundgerüst für die Interviews ausgearbeitet werden, sodass die Ergebnisse vergleichbar gemacht werden könnten.
Umfang und Layout des Fragebogens werden festgelegt. Zwei Seiten DIN A4 (Vorder- und Rückseite) Schriftgröße Arial 10-11.

Herr Poppenborg gibt noch einmal zu bedenken, dass sich die Gruppe Gedanken darüber machen solle, wie das Endergebnis des Berichts aussehen soll. Er weist konkret auf die verschiedenen Themenfelder hin, die laut Arbeitsauftrag abzudecken sind.

Zu TOP 6:
Herr Poppenborg gibt auf Nachfrage der Gruppe an, dass um die Repräsentativität zu wahren mindestens 200-300 Fragebögen zurückkommen müssten. Des Weiteren müssten mindestens 50 – 60 Interviews geführt werden. Er weist darauf hin, dass sich die Befragung nicht nur auf die Verwaltungsmitarbeiter beschränken dürfe, sondern auch die Gewerblichen und die Erzieher mit einbezogen werden müssen.

Auf Nachfrage von **Herrn Potthoff** verdeutlicht **Herr Poppenborg**, dass „Audit“ nicht identisch mit dem Projekt sei, das Projekt beziehe sich speziell auf die Stadt als Arbeitgeber, nicht auf die Stadt aus Bürgersicht.

Vereinbarungen zum nächsten Treffen:

- Das nächste Treffen wird um eine Stunde nach hinten verlegt. Beginn 16 Uhr.
- Onlineplattform oder gemeinsame E-Mailadresse erstellen, auf die alle zugreifen können, um Austausch zu vereinfachen
- Fertigstellung der Fragebögen (Vorlage Personalrat)
  - Der Fragebogen Vorgesetzte wird durch Frau Müller, Frau Palesch, Frau Uekermann und Frau Köhnemann erstellt.
  - Der Fragebogen für die Angestellten wird von Frau Laukötter, Frau Köpp, Herrn Stork und Frau Beier erstellt.

  ➔ Bis zum 20.02.2012 muss ein Entwurf vorliegen, der an die Gruppe weitergeleitet wird und von allen überarbeitet wird.
- Aufteilung der Projektthemen
- Beim nächsten Treffen werden Fotos für den Intranetauftritt gemacht (Text zur Projektvorstellung wird folgen)

Im Anschluss hält **Herr Poppenborg** einen Vortrag zur demographischen Entwicklung der Stadt Gütersloh bis zum Jahr 2020.

gez. Katharina Beier

Anlage 5: Protokoll vom 01.03.2012

Protokoll

über das dritte offizielle Treffen der Projektgruppe
„Familienfreundliche Kommunalverwaltung 2020“ am 01.03.2012
in Raum 211, Rathaus I, Berliner Straße 70, 33330 Gütersloh

Anwesend sind:
Lena Laukötter, Corinna Köpp, Felix Stork, Michelle-Caroline Palesch, Sonja Köhnemann, Katharina Müller, Dierk Potthoff, Yvonne Köster, Katja Uekermann, Kristina Schürmann, Frau Ottensarend, Herr Poppenborg, Herr Gebhardt

Tagesordnung:

1. Begrüßung
2. Fragebogen für Angestellte
3. Fragebogen für Vorgesetzte
4. Planung der weiteren Vorgehensweise
5. Verschiedenes

Zu TOP 1:
Begrüßung und Vorstellung der Tagesordnung durch Frau Laukötter
Das Foto für den Intranetauftritt der Projektgruppe wird gemacht.

Zu TOP 2:
Der Fragebogen für die Angestellten wurde von Lena Laukötter, Corinna Köpp und Katharina Beier (alle Stadt Gütersloh) entwickelt und den Anwesenden vorgestellt. Einzelne Aspekte werden von den Gruppenmitgliedern diskutiert und anschließend verbessert.

Herr Potthoff äußert nochmals Bedenken bezüglich des Datenschutzes. Er halte den Fragebogen für unübersichtlich, eine klare Struktur fehle. Des Weiteren schätze er die Motivation der Mitarbeiter zur Teilnahme an der Befragung eher gering ein.

Herr Poppenborg gibt an, dass dieses Projekt und damit auch die Befragung im Interesse der Stadt liegen. Das Projekt wurde bereits in der Personalversammlung kurz vorgestellt und werde noch einmal im Intranet und auf der Verwaltungsvorstandssitzung bekannt gegeben. Unterstützung von Seiten der Bürgermeisterin gäbe es. In der Vergangenheit habe sich gezeigt, dass die Motivation der Mitarbeiter hoch sei, wenn es um etwas Sinnvolles gehe. Ein Ergebnis könne man jedoch vorab noch nicht diskutieren. Er erinnert nochmals daran, dass die Fragebögen lediglich dazu dienen, ein Meinungsbild der Mitarbeiter zum Projektthema zu erhalten, in den anschließenden Interviews werde genauer auf das Thema eingegangen.

Herr Gebhardt meint, dass es bezüglich des Datenschutzes keine Bedenken gebe. Er halte die Gestaltung des Fragebogens (sowohl Inhalt als auch Layout) für gelungen und sehe keine Probleme.

Zu TOP 3:
Der Fragenkatalog für die Befragung der Vorgesetzten wurde von Michelle-Caroline Palesch, Katharina Müller, Katja Uekermann und Sonja Köhnemann (alle Kreis Gütersloh) zusammengestellt und den Anwesenden vorgestellt. Es wurde beschlossen, den Vorgesetzen bereits im Voraus die Themenfelder bekannt zu geben, damit sie sich auf die Befragung vorbereiten können.

Zu TOP 4:
Die Gruppe hat beschlossen, in der ersten Projektwoche den endgültigen Fragenkatalog für die Interviews zu erstellen. Auf die einzelnen Rubriken, die im Fragebogen abgefragt werden, soll in den persönlichen Interviews vertieft eingegangen werden. Die Anzahl der Fragen wird im Wesentlichen über die Dauer der Interviews entscheiden. Die Struktur der Interviews der Mitarbeiter und der Vorgesetzten soll einheitlich sein.

Für die Projektarbeit wird eine Dienstmailadresse erstellt. Frau Laukötter wird diese einrichten lassen.

Herr Gebhardt rät, zunächst einen Fragebogentestlauf zu starten, um Unklarheiten im Voraus vorzubeugen.

Zu TOP 5:
Herr Gebhardt entschuldigt sich für sein Fehlen beim letzten Treffen. Er gibt die Hinweise zum Projekt des Prüfungsausschusses vom 05.10.2011 an die Gruppe weiter.

Beginn der Projektarbeit ist Dienstag der 10.04.2012 um 8.30 Uhr im Rathaus Gütersloh. An diesem Tag wird das erste Treffen der Projektgruppe während der Projektlaufzeit stattfinden. Die Themen werden unter den Gruppenmitgliedern aufgeteilt. Jeder hat einen individuellen Beitrag zu leisten.

Herr Gebhardt erklärt, dass sich die Bewertung der abgegebenen Einzelleistungen auf zwei Aspekten konzentrieren werde. Die wissenschaftlichen Aspekte werde er bewerten, die Verwertbarkeit der Leistung werde von Herrn Poppenborg und Frau Ottensarend von der Stadt Gütersloh beurteilt. In der letzten Woche der Projektphase stehe die interne Präsentation mit dem anschließenden Colloquium an. Hier werde jeder Einzelne zum gesamten Projektinhalt befragt, die erarbeiteten Ergebnisse werden hinterfragt und sollen von den Projektteilnehmern „verteidigt“ werden. Eine öffentliche Präsentation sei auch vorgesehen.

Die folgenden Termine werden festgelegt:

- 10.04.2012: offizieller Projektstart
- 06.-08.06.2012: Abgabe der schriftlichen Arbeit

Anlage 6: Protokoll vom 10.04.2012

Protokoll

über das vierte offizielle Treffen der Projektgruppe
„Familienfreundliche Kommunalverwaltung 2020“ am 10.04.2012
in Raum 211, Rathaus I, Berliner Straße 70, 33330 Gütersloh

Anwesend sind:
Lena Laukötter, Corinna Köpp, Katharina Beier, Michelle Carolin Palesch, Sonja Köhnemann, Katharina Müller, Dierk Potthoff, Yvonne Köster, Katja Uekermann, Kristina Schürmann, Frau Ottensarend, Herr Poppenborg, Herr Gebhardt

Tagesordnung:

1. Begrüßung
2. erste Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung
3. Aufgabenfelder der einzelnen Arbeitsgruppen bzw. Studierenden
4. Planung der weiteren Vorgehensweise
5. Verschiedenes

Zu TOP 1:
Begrüßung und Vorstellung der Tagesordnung durch Frau Laukötter.

Zu TOP 2:
Frau Laukötter stellt den Ablauf und die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vor. Die Fragebögen wurden mit einem Serienbrief, in dem über das Projekt informiert wurde, an alle Mitarbeiter versandt. Nach knapp 2 Wochen haben 289 Mitarbeiter (über 20 %) den Fragebogen ausgefüllt zurückgeschickt. Die Befragung wurde teils positiv, teils negativ von den Mitarbeitern aufgenommen.

Zu TOP 3:
Frau Laukötter stellt vor, wie die verschiedenen Aufgabenfelder innerhalb der Projektgruppe aufgeteilt wurden. (Anlage)

Herr Gephardt hält die Einteilung für ausreichend. Es solle nicht jeder einzelne Schritt vorab aufgeteilt werden, wichtig sei, dass im Projektbericht die jeweiligen Einzelleistungen erkennbar seien. Er stößt an, dass „die Projektarbeit vom Team lebe“.

Zu TOP 4:
Frau Müller hat ein Internetforum (www.familie2020.de.vu) eingerichtet, über welches die Gruppe sich austauschen und kommunizieren kann.
Frau Laukötter berichtet, dass eine Mailadresse speziell für das Projekt eingerichtet wurde. Während der Projektphase werde vom IUK-Service ein Laptop zur Verfügung gestellt.

Zu TOP 5:
Auf Nachfrage teilt **Herr Gephardt** mit, dass weiter offizielle Treffen nur bei strukturellen Fragen von Nöten seien. Jedoch solle ein weiteres Treffen stattfinden, bevor der Projektbericht verfasst werde.

Frau Laukötter berichtet, dass vorerst der Ratssaal für die Präsentation reserviert wurde.

Herr Poppenborg teilt mit, dass den Projektteilnehmern während der Projektphase die Parkgebühren auf dem Marktplatz gegen Vorlage der Belege erstattet werden.

gez.
Katharina Beier (Protokollführerin)

Anlage 7: Zertifikat

KGSt®

Teilnahmebescheinigung

Frau Lena Laukötter
Stadt Gütersloh

hat am 09.05.2012 an der KGSt®-Veranstaltung

Arbeitgeber Kommune: Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit

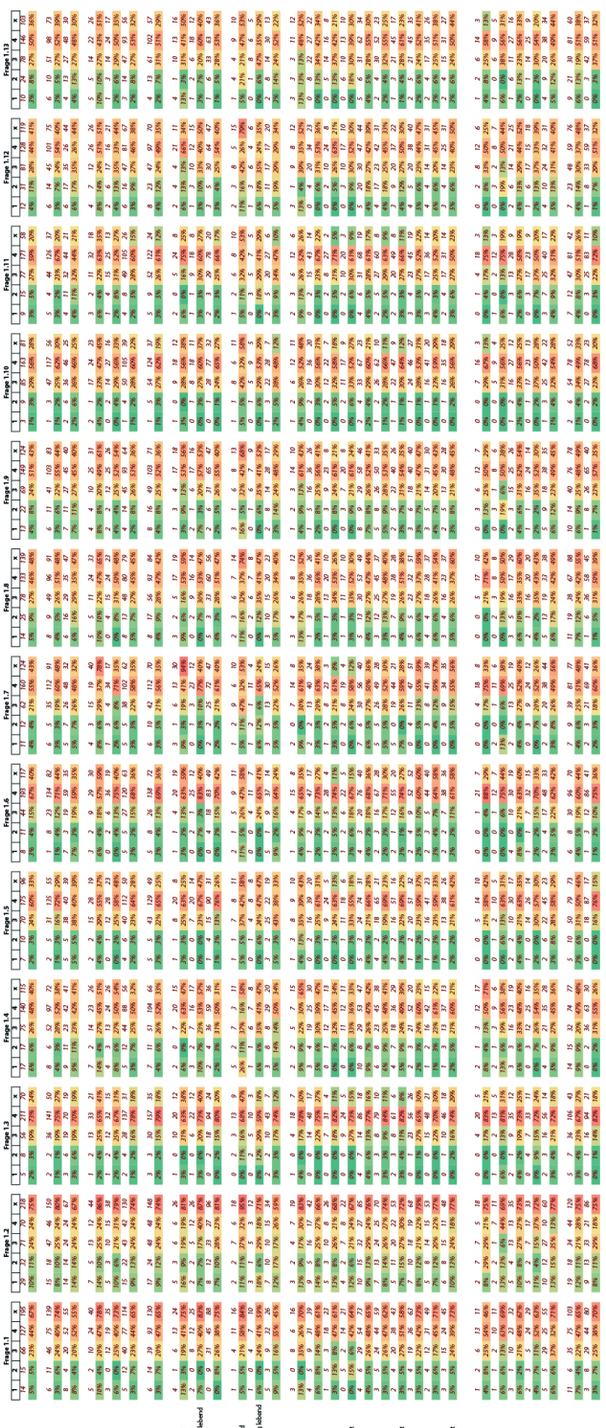
in Bonn teilgenommen.

Folgende Themen wurden behandelt:

- Bestands- und Bedarfserhebung
- Handlungsfelder einer familienbewussten Organisationspolitik
- Ziele und Maßnahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Entwicklung von Umsetzungsstrategien
- Nutzung bereits bestehender Angebote im Umfeld
- Kommunikation der Aktivitäten
- Kooperationen mit anderen Organisationen oder Betrieben

Heike Krutoff
KGSt Programmbereich Personalmanagement

Anlage 8: Auswertung Fragebogen Frage 1

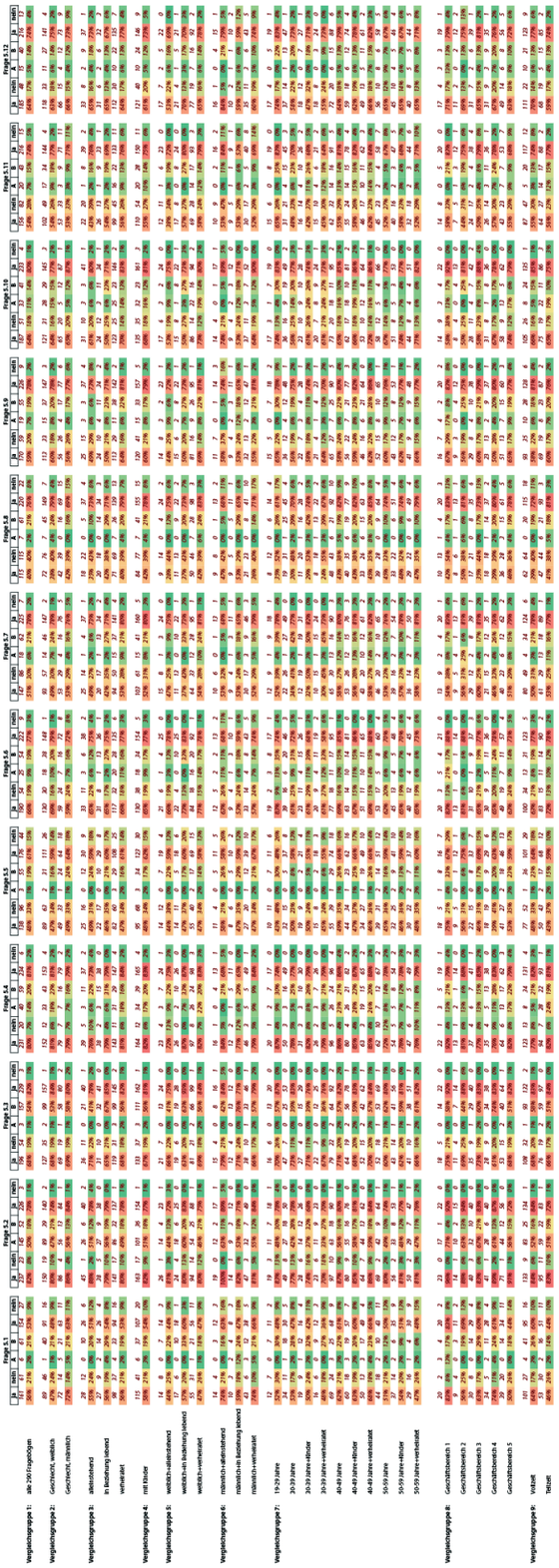


Anlage 9: Auswertung Fragebogen Fragen 2 und 3

		Frage 2										Frage 3	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	B
Vergleichsgruppe 1:	alle 290 Fragebögen	5 2%	6 2%	14 5%	12 4%	18 6%	23 8%	41 14%	70 24%	48 17%	40 14%	71 24%	204 70%
Vergleichsgruppe 2:	Geschlecht, weiblich	4 2%	4 2%	4 2%	10 5%	11 6%	15 8%	24 13%	48 26%	32 17%	21 11%	39 21%	140 74%
	Geschlecht, männlich	1 1%	2 2%	9 9%	2 2%	7 7%	8 8%	17 17%	22 22%	16 16%	18 18%	31 31%	63 63%
Vergleichsgruppe 3:	alleinstehend	1 2%	0 0%	0 0%	2 4%	5 10%	2 4%	8 16%	8 16%	9 18%	7 14%	19 37%	29 57%
	in Beziehung lebend	1 2%	1 2%	7 15%	4 8%	2 4%	3 6%	3 6%	16 33%	6 13%	3 6%	17 35%	28 58%
	verheiratet	2 1%	3 2%	7 4%	4 2%	10 6%	17 10%	29 16%	44 25%	31 18%	28 16%	32 18%	135 77%
Vergleichsgruppe 4:	mit Kinder	3 2%	4 2%	11 6%	8 4%	10 5%	18 9%	34 17%	50 25%	33 17%	30 15%	31 16%	159 80%
Vergleichsgruppe 5:	weiblich+alleinstehend	1 3%	0 0%	0 0%	2 6%	3 9%	2 6%	7 22%	5 16%	4 13%	4 13%	10 31%	20 63%
	weiblich+in Beziehung lebend	1 3%	0 0%	2 7%	3 10%	2 7%	2 7%	3 10%	10 33%	4 13%	2 7%	10 33%	19 63%
	weiblich+verheiratet	2 2%	2 2%	2 2%	3 3%	6 5%	11 9%	14 12%	32 27%	23 19%	14 12%	18 15%	94 80%
Vergleichsgruppe 6:	männlich+alleinstehend	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 11%	0 0%	1 5%	3 16%	5 26%	3 16%	9 47%	9 47%
	männlich+in Beziehung lebend	0 0%	1 6%	4 24%	1 6%	0 0%	1 6%	0 0%	6 35%	2 12%	1 6%	7 41%	8 47%
	männlich+verheiratet	0 0%	1 2%	5 9%	1 2%	4 7%	6 10%	15 26%	12 21%	8 14%	14 24%	14 24%	41 71%
Vergleichsgruppe 7:	19-29 Jahre	0 0%	1 4%	0 0%	1 4%	2 9%	0 0%	3 13%	7 30%	6 26%	1 4%	12 52%	11 48%
	30-39 Jahre	0 0%	2 3%	3 5%	3 5%	3 5%	8 13%	13 20%	15 23%	5 8%	3 5%	9 14%	54 84%
	30-39 Jahre+Kinder	0 0%	2 5%	2 5%	1 3%	0 0%	6 16%	10 26%	10 26%	1 3%	1 3%	3 8%	34 89%
	30-39 Jahre+verheiratet	0 0%	1 3%	2 6%	0 0%	1 3%	6 18%	8 24%	10 30%	0 0%	1 3%	3 9%	29 88%
	40-49 Jahre	5 4%	3 3%	6 5%	6 5%	6 5%	7 6%	18 16%	23 21%	19 17%	21 19%	26 23%	80 71%
	40-49 Jahre+Kinder	3 3%	2 2%	6 6%	6 6%	6 6%	5 5%	18 19%	19 20%	18 19%	18 19%	14 15%	76 81%
	40-49 Jahre+verheiratet	2 3%	2 3%	3 4%	3 4%	5 7%	7 9%	14 19%	12 16%	17 23%	15 20%	14 19%	58 78%
	50-59 Jahre	0 0%	0 0%	4 5%	2 2%	7 8%	8 9%	7 8%	23 27%	17 20%	14 16%	21 24%	57 66%
	50-59 Jahre+Kinder	0 0%	0 0%	3 4%	1 1%	4 6%	7 10%	6 9%	21 30%	14 20%	11 16%	14 20%	50 72%
	50-59 Jahre+verheiratet	0 0%	0 0%	2 3%	1 2%	4 6%	4 6%	7 11%	19 31%	12 19%	11 18%	12 19%	44 71%
Vergleichsgruppe 8:	Geschäftsbereich 1	0 0%	0 0%	2 8%	2 8%	0 0%	1 4%	5 21%	6 25%	8 33%	0 0%	7 29%	16 67%
	Geschäftsbereich 2	1 6%	0 0%	1 6%	0 0%	0 0%	4 25%	4 25%	2 13%	2 13%	1 6%	1 6%	13 81%
	Geschäftsbereich 3	0 0%	0 0%	0 0%	3 6%	1 2%	5 10%	6 13%	15 31%	10 21%	5 10%	9 19%	39 81%
	Geschäftsbereich 4	0 0%	0 0%	5 11%	1 2%	5 11%	4 9%	5 11%	11 24%	7 15%	15 33%	14 30%	31 67%
	Geschäftsbereich 5	1 1%	2 3%	2 3%	5 6%	6 8%	6 8%	12 15%	17 22%	12 15%	9 12%	16 21%	56 72%
Vergleichsgruppe 9:	Vollzeit	3 2%	3 2%	13 8%	8 5%	12 8%	12 8%	20 13%	37 23%	21 13%	24 15%	56 35%	97 61%
	Teilzeit	0 0%	1 1%	1 1%	4 3%	5 4%	9 8%	17 15%	33 29%	27 23%	15 13%	13 11%	94 82%

Anlage 10: Auswertung Fragebogen Frage 4

Anlage 11: Auswertung Fragebogen Frage 5



Anlage 12: Eigenständigkeitserklärung

Eigenständigkeitserklärung

Wir versichern, dass wir die vorstehende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und uns keiner anderen als der in der Arbeit angegebenen Hilfsmittel bedient haben. Alle Stellen, die sinngemäß oder wörtlich aus Veröffentlichungen übernommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.
Die Arbeit wurde bisher weder in Teilen noch insgesamt einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Gütersloh, 06.06.2012

K. Beier
Katharina Beier

S. Köhnem
Sonja Köhnemann

C. Köpp
Corinna Köpp

Y. Kösters
Yvonne Kösters

L. Laukötter
Lena Laukötter

K. Müller
Katharina Müller

M.-C. Palesch
Michelle-Caroline Palesch

D. Potthoff
Dierk Potthoff

K. Schürmann
Kristina Schürmann

K. Uekermann
Katja Uekermann

Stadt Gütersloh
Fachbereich Organisation und Personal
Berliner Straße 70
33330 Gütersloh

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW
Studienort Bielefeld
Kurt-Schumacher-Straße 6
33615 Bielefeld

Verantwortlich
Lena Laukötter
Corinna Köpp
Katharina Beier

Mitarbeit
Sonja Köhnemann
Yvonne Köster
Katharina Müller
Michelle-Caroline Palesch
Kristina Schürmann
Katja Uekermann

Gestaltung
Dierk Potthoff

Druck
Werbedruck Poppe

Stand
Juni 2012