



**dbb**  
beamtenbund  
und tarifunion

bundesfrauen-  
vertretung



**Karrierek(n)ick Kind?  
Beruflicher Wiedereinstieg –  
Aber wie?**

## Impressum

### **Herausgeber**

dbb bundesfrauenvertretung  
Friedrichstraße 169/170  
10117 Berlin  
Telefon 030.40 81-44 00  
Fax 030.40 81-44 99  
E-Mail frauen@dbb.de

[www.frauen.dbb.de](http://www.frauen.dbb.de)

### **Verantwortlich**

Helene Wildfeuer  
Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung

### **Redaktion**

Birgit Ulrich

### **Fotos**

Marco Urban  
Cmon – fotolia.com (Titel)

### **Produktion**

dbb verlag gmbh  
Friedrichstraße 165  
10117 Berlin

### **Stand**

Juni 2012

Nachdruck – auch in Auszügen –  
ist nur mit Einverständnis des Herausgebers gestattet.

## Vorwort

---

Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
liebe Leserinnen und Leser,

Bevor Sie sich mit dem Thema Rückkehr in den Beruf nach der Elternzeit beschäftigen, sollten Sie sich ganz bewusst machen, dass es kein Patentrezept für den perfekten Wiedereinstieg gibt. Vielmehr existieren so viele verschiedene Möglichkeiten, nach einer Elternzeit in den Job zurückzukehren, wie es Personen gibt, die aussteigen. Jeder handhabt den Wiedereinstieg anders. Dabei sind unzählige Faktoren zu berücksichtigen: Familiensituation, Tätigkeit und Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeit, Betreuungssituation, Rückhalt durch Freunde, das Verhältnis zu Kollegen bzw. Vorgesetzten und natürlich zum Partner oder zur Partnerin. Doch für jeden Wiedereinstieg gilt: Je besser die Betroffenen mit ihren Angehörigen und ihren Arbeitgebern zusammenarbeiten, umso besser gelingt auch die Rückkehr an den Arbeitsplatz.

Als wir uns auf die Suche nach den Referenten für die 9. Frauenpolitische Fachtagung zum Thema »Karriere(k)nick Kind? Beruflicher Wiedereinstieg – Aber wie!« gemacht haben, wurde nochmals deutlich, wie vielfältig das Thema ist. Wenn wir über den Wiedereinstieg sprechen wollen, müssen wir eigentlich über alles reden. Also mussten wir uns entscheiden. Wir haben drei – aus unserer Sicht – entscheidende Kernbereiche ausgewählt: Die Frage nach der *richtigen* Kinderbetreuung und deren Auswirkung auf die Entwicklung des Kindes, nach den *passenden* Strategien zur erfolgreichen Wiedereingliederung nach einer Babypause in den Arbeitsalltag im öffentlichen Dienst und nach *gelebten* Wiedereinstiegsmöglich-

keiten – auch für Führungskräfte. Dass wir mit der Themenwahl einen empfindlichen Nerv getroffen haben, zeigte uns die starke Nachfrage: Über 230 Gäste aus unterschiedlichen Bereichen der öffentlichen Verwaltung haben mit uns im dbb forum berlin darüber diskutiert, wie ein beruflicher Wiedereinstieg im öffentlichen Dienst für Mütter und Väter barrierefrei gestaltet werden kann.

In dieser Broschüre möchten wir Ihnen die wichtigsten Ergebnisse der Tagung präsentieren. Wir möchten Ihnen Modelle vorstellen, die beispielhaft zeigen, wie eine berufliche Rückkehr nach einem Elternzeittrip ohne große Reibungsverluste gelingen kann und Sie zur Nachahmung anregen. Dazu gehört es aber auch, die rechtlichen Grundlagen zu kennen und jene Schnittstellen, die Ihnen dabei helfen, das richtige Programm und die richtige Strategie für sich, Ihre Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Verstehen Sie diese Broschüre als Ideenpool und Impulsratgeber für Ihre Arbeit als Gleichstellungsbeauftragte, Personalvertreterin, Vorgesetzte, Kollegin und Gewerkschafterin. Zögern Sie nicht, mit unseren Referentinnen und Referenten in persönlichen Kontakt zu treten.

Mit kollegialen Grüßen

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Helene Wildfeuer', written in a cursive style.

Helene Wildfeuer  
(Vorsitzende)

- 7 — Einführung:  
Karrierek(n)ick Kind? Beruflicher  
Wiedereinstieg – Aber wie!  
**Helene Wildfeuer**  
Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung
- 23 — Grußwort  
**Peter Heesen**  
Bundesvorsitzender des dbb beamtenbund  
und tarifunion
- 29 — Mütterliche Berufstätigkeit, Fremdbetreuung  
und kindliches Sozialverhalten  
**Dr. Stefanie Jaursch**  
Institut für Psychologie,  
Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg
- 44 — Beruflicher Wiedereinstieg  
im öffentlichen Dienst – Strategien zum Erfolg  
**Stefan Becker**  
berufundfamilie gGmbH der Hertie-Stiftung
- 58 — Beruflicher Wiedereinstieg – Aber wie!  
Wiedereinstieg für Führungskräfte  
nach der Elternzeit  
**Dr. Helga Lukoschat**  
Europäische Akademie für Frauen  
in Politik und Wirtschaft (EAF)

- 75 — Das Vier-Phasen-Konzept:  
Förderung eines früheren und erfolgreichen  
beruflichen Wiedereinstiegs in der Finanz-  
verwaltung Rheinland-Pfalz  
**Werner Nägler**  
Oberfinanzdirektion Koblenz
- 80 — Perspektive Wiedereinstieg –  
Das Beratungsangebot des Bundesministeriums  
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
und der Bundesagentur für Arbeit  
**Eva Maria Welskop-Deffaa**  
Bundesministerium für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend
- 85 — Beruflicher Wiedereinstieg aus rechtlicher Sicht  
**Sibylle Scholz**  
dbb bundesfrauenvertretung

## Einführung: Karierek(n)ick Kind? Beruflicher Wiedereinstieg – Aber wie!

**Helene Wildfeuer**

Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung



Oft bleibt Aussteigerinnen nur der Biss in den sauren Apfel: Eine Erziehungspause vom Job hemmt die Karriere von Frauen auch im öffentlichen Dienst. Von der Politik fordert Helene Wildfeuer, Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung, gezielte Förderung für Wiedereinsteigerinnen in den öffentlichen Verwaltungen.

Ich möchte Sie zu einem Gedankenspiel einladen:

*Was meinen Sie, wie viele Frauen in Ihrem Bekanntenkreis oder in Ihrem Arbeitsumfeld kennen Sie, die berufstätig sind und Kinder haben?*

Ich gehe davon aus, das sind einige.

*Wie viele dieser berufstätigen Frauen mit Kind, die Sie kennen, sind vollzeitbeschäftigt?*

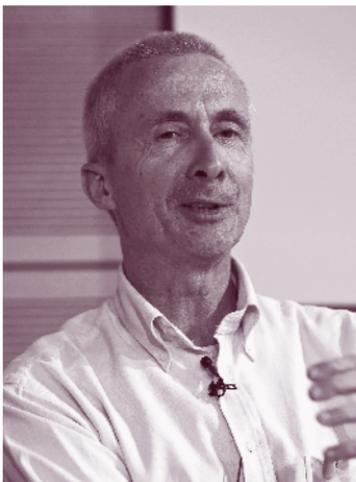
Das werden etwas weniger sein.

*Wie viele Namen berufstätiger Frauen mit Kindern fallen Ihnen auf Antrieb ein, die eine Führungsposition einnehmen?*

Es runzeln einige die Stirn, sie denken krampfhaft nach. Das habe ich auch getan. Mir sind spontan drei Frauen aus meinem Arbeitsumfeld eingefallen: Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen, ihre Kollegin, Bundesfamilienministerin Kristina Schröder und Annegret Kramp-Karrenbauer, die alte und neue Ministerpräsidentin des Saarlandes.

---

## Dr. Thomas Gesterkamp ...



... ist promovierter Politikwissenschaftler, arbeitet als Journalist und ist Vater einer Tochter. Er befasst sich vorrangig mit den Themen Arbeitsmarkt, Sozialstaat und Familienpolitik und arbeitet mit im Männer-Väter-Forum in Köln und im Berliner Forum »Männer in Theorie und Praxis der Geschlechterverhältnisse«. Er ist Mitbegründer des Väter-Experten-Netz Deutschland.

»... Mütter sollten sich kein schlechtes Gewissen machen lassen ... Der Wiedereinstieg von Frauen hat mit engagierter Vaterschaft zu tun: Frauen kommen beruflich nicht voran, wenn Männer nicht Elemente von Fürsorge in ihr Identitätskonzept integrieren – und mit Fürsorge meine ich sowohl Kinder als auch Pflege älterer Angehöriger. Mir scheint es ein wichtiger Aspekt, dass es nicht nur um betriebliche und politische Dinge geht, sondern auch um Aushandlungsprozesse in Partnerschaften, in Beziehungen, in Familien ... Man sollte die kleinen Veränderungen in Zusammenhang mit der Elternzeit und den Vätermoaten würdigen: Wenn sich durch ein neues Gesetz – Stichwort Papa-Monate – die Beteiligung der Väter binnen fünf Jahren von 3,5 Prozent auf 25 Prozent steigert – ich kenne kaum ein Gesetz, das in der Gesellschaft so viele Verhaltensänderungen in so kurzer Zeit ausgelöst hat – dann sollte man das auch anerkennen ... Ich halte das traditionelle männliche Arbeitsmodell für kein zeitgemäßes Modell in einer kinderfreundlichen Gesellschaft – für keines der beiden Geschlechter. Wir müssen über andere Arbeitszeitstandards für beide Geschlechter nachdenken, die auf keinen Fall »Teilzeit« heißen sollten, sondern eher kurze Vollzeit ...«

---

Zurück aber zu unserem Gedankenspiel.

*Wie viele Männer in Führungspositionen kennen Sie, die keine Kinder haben?*

Was dieses kleine Experiment zeigt, Kinder und Karriere, das geht problemlos – aber anscheinend nur für Männer.

Die Statistiker haben ermittelt: Mehr als die Hälfte der Männer in Führungspositionen leben in Lebensgemeinschaften mit Kindern. Aber nicht einmal ein Drittel der wenigen Frauen in leitender

Funktion sind Mutter. Warum wirken Kinder, die in unserer Gesellschaft erwünscht sind, nachteilig auf weibliche Karrieren? Weil Frauen eine berufliche Pause einlegen, die sich signifikant auf den gesamten Erwerbsverlauf auswirkt. Damit wird der berufliche Wiedereinstieg nach einer Familienphase in Deutschland zum Knackpunkt der weiblichen Erwerbsbiografie. Womit wir beim Thema wären. Aber wie lösen wir diesen gordischen Knoten des karrierehemmenden Moments Kind? Ein Schwert ist hier sicherlich wenig hilfreich.

Die erste Überlegung, die man anstellen könnte: Frauen müssen aufhören, Erziehungspausen zu nehmen. Das ist natürlich Unfug. Also auf zur nächsten Überlegung. Männer und Frauen teilen sich die Erziehungszeit am besten zu gleichen Teilen. Dies hat auch die Politik versucht. Sie hat 2007 eine Lohnersatzleistung eingeführt, die Eltern finanzielle Ausfälle während der ersten zwölf Monate nach der Geburt eines Kindes ersetzen soll. So soll ein Anreiz vor allem für junge Frauen – aber natürlich auch für Männer – geschaffen werden, sich für Kinder zu entscheiden, ohne den Beruf aufgeben zu müssen. Gleichzeitig soll es Väter dazu animieren, sich die Erziehungszeit mit ihrer Partnerin zu teilen.

Ich spreche vom Elterngeld. Es ist unumstritten eines der wichtigsten und wirkungsvollsten Instrumente unserer Familienpolitik. Dennoch kann es die Negativeffekte einer Babypause auf den weiteren Erwerbsverlauf lediglich abfedern, aber nicht aufheben. Zu diesem Ergebnis kommt 2010 der Führungskräftemonitor des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung. Darin haben die Autorinnen Elke Holst und Anne Busch die Gleichstellung von weiblichen und männlichen Führungskräften in Deutschland untersucht. Eine Aussage ist meiner Meinung nach die wesentliche der Studie. Ich zitiere: »Die Dominanz von Männern in Führungsetagen hat dazu geführt, dass hier männliche Lebenswelten die Norm bilden. Dazu gehören lange Arbeitszeiten und eine hohe berufliche Verfügbarkeit. Auch die Hausarbeit verbleibt vornehmlich bei der Partne-

rin, während weibliche Führungskräfte sich zwar eher die Hausarbeit teilen, aber im Schnitt mit 60 Prozent immer noch einen höheren Anteil übernehmen. Die stillschweigende Erwartung, dass Frauen in der Partnerschaft die Verantwortung für unbezahlte Haus- und Familienarbeit übernehmen, ist sicherlich mitentscheidend für die Tatsache, dass Frauen in Führungspositionen weit seltener als ihre männlichen Kollegen verheiratet sind und seltener Kinder haben«. Damit gilt: Nur wer im Job ständig verfügbar ist, kann hier auch etwas erreichen.

Werfen wir noch einen Blick ins Zahlenmaterial der Studie: Der Führungskräftemonitor gibt den Gesamtanteil weiblicher Führungskräfte mit 27 Prozent an. Betrachten wir im Vergleich dazu auch die Zahlen für den öffentlichen Dienst. Aktuell beziffert die Bundesregierung den Anteil an weiblichen Führungskräften in den obersten Bundesbehörden mit 23 Prozent. Ich möchte Ihnen diese Zahlen einmal aufschlüsseln:

- ▶ Referatsleiterinnen 26 Prozent, also 74 Prozent Männer
- ▶ Unterabteilungsleiterinnen 18 Prozent, also 82 Prozent Männer
- ▶ Abteilungsleiterinnen 14 Prozent, also 86 Prozent Männer
- ▶ Staatssekretärinnen 3 Prozent, also 97 Prozent Männer

Hier sieht es für die Frauen also mindestens genauso schlecht aus, eine Spitzenposition zu ergattern wie in der freien Wirtschaft. Noch mal zum Vergleich: In den Vorständen und Aufsichtsräten der großen börsennotierten Unternehmen sind wie bei den Staatssekretärinnen im Schnitt drei Prozent Frauen zu finden. Genauso wenige sind aber auch in den Vorständen der Banken und Sparkassen. Wenn also »Frau« nach ganz oben will, muss sie familienfeindliche Höhenluft atmen. Kein Wunder, dass uns Frauen auf dem Weg an die Spitze da oft genug die Puste ausgeht – nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern leider auch im öffentlichen Dienst.

In den Medien lese ich immer wieder Berichte zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in denen lapidar gesagt wird, im öffentlichen Dienst ist das alles viel leichter. Da gibt es ja bessere rechtliche Rahmenbedingungen, die über das Bundeselterngeldgesetz hinausgehen, denen geht es ja gut. Ich muss zugeben, dass es im öffentlichen Dienst Regularien gibt. Ja, aber auch diese sind nicht vom Himmel gefallen. Wir haben sie erkämpft mit einem langen Atem und Beharrlichkeit. Wir sind noch nicht im Paradies der absoluten Balance zwischen Arbeit und Familie angekommen. Die Gesetze auf dem Papier bieten leider nur eine vermeintliche Sicherheit. Denn sie müssen auch umgesetzt und gelebt werden. Und da haben wir noch sehr viele Steine aus dem Weg zu räumen, bis wir an diesem Ziel angekommen sind.

---

## Nicole Beste-Fopma ...



... ist gebürtige Niederländerin, war lange in der freien Wirtschaft im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit tätig. Seit 2011 ist sie Herausgeberin der *lob* – Zeitschrift für berufstätige Mütter und Väter. Vor allem die guten Beispiele, wie familienbewusste Arbeitskultur umgesetzt und tatsächlich gelebt wird, rückt sie in den Fokus. Aber auch privat ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für sie ein wichtiges Thema: Sie lebt in einer Patchworkfamilie mit insgesamt vier Kindern.

»... Zentral in der Debatte um den Wiedereinstieg sind die drei großen Bereiche Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, in denen große Herausforderungen liegen. In der freien Wirtschaft ist die Frage, die Kinder optimal betreut zu bekommen, auch heute noch unheimlich schwierig zu beantworten. Hier spielt auch die Gesellschaft mit hinein mit dem Vorwurf, der noch immer in erster Linie uns Müttern gemacht wird, was für Rabenmütter wir doch seien, wenn wir uns nicht die ganze Zeit den Kindern widmen. Und die Politik. Da sage ich nur: Das Ehegattensplitting, das es nicht unbedingt attraktiv erscheinen lässt, in den Beruf zurückzukehren, muss überarbeitet werden ... Ich hoffe sehr, dass das Thema Wiedereinstieg in zehn Jahren kein Frauenthema mehr ist. Ich möchte, dass wir eines Tages dahin kommen, dass wir sehen, dass ein Kind zwei Elternteile hat, einen Mann und eine Frau, die dazu beigetragen haben, dass dieses Kind geboren ist und dass dieses Kind selbstverständlich auch von einem Mann und einer Frau großgezogen werden kann – in welcher Form auch immer. Und dann hoffe ich, dass wir wegkommen davon, dass man Karriere nur bis 40 machen kann. Dass wir tatsächlich auch den Frauen, die wiedereinsteigen möchten, die Möglichkeit geben, Karriere zu machen ...«

---

Tatsächlich steigen Frauen im Schnitt für sechs Jahre aus und erziehen in dieser Zeit zwei Kinder. Tun sie das am Stück, bleibt ihnen in vielen Fällen nur der Biss in den sauren Apfel. Denn wer die Frist verpasst und länger als fünf Jahre aussetzt, der muss auch im öffentlichen Dienst eine Degradierung hinnehmen. Dem TVöD folgend werden Rückkehrerinnen dann eine Stufe niedriger eingruppiert als vor der Pause.

Beamtinnen können nicht zurückgestuft werden. Das sagt das Gesetz. Sie erhalten aber nach einer gewissen Einarbeitungsphase,

frühestens sechs Monate nach ihrer Rückkehr, eine aktuelle Beurteilung, weil sie ja vielleicht nicht mehr so gut sind, wie sie es mal waren, als sie gegangen sind. Diese aktuelle Beurteilung ist dann Maßstab für das weitere Fortkommen im Beruf. Selbst wenn die Rückkehr an den Arbeitsplatz in der Leistungsstufe erfolgt, die vor der Auszeit bekleidet wurde, ist das keine Garantie, nach der Pause auch dieselbe Tätigkeit wieder zu bekommen. Vielmehr muss lediglich eine vergleichbare Aufgabe für die Rückkehrerinnen und Rückkehrer gefunden werden. Das heißt nicht, dass sie tatsächlich an ihren ursprünglichen Schreibtisch zurückkehren können, sondern, dass sie auch an einen Arbeitsplatz versetzt werden können, der nicht die gleichen Aufstiegsmöglichkeiten bietet.

Jetzt ist es ja auch noch so, dass ein beachtlicher Teil der Frauen nach einer Erziehungszeit gar nicht mehr zurückkommt. Sie gehen dem Arbeitsmarkt dauerhaft verloren. Diejenigen, die ihre Berufstätigkeit fortsetzen, kommen jedoch meist in Teilzeit zurück. Im öffentlichen Dienst arbeitet gut ein Drittel der Beschäftigten in Teilzeit. Davon sind über 80 Prozent Frauen. Mit dem Wiedereinstieg in Teilzeit ist fast immer auch ein Verantwortungsverlust zu verbuchen. Das gilt für alle Beschäftigten, für Beamte, Beamtinnen und auch für Arbeitnehmer, Arbeitnehmerinnen. Ich erlebe es immer wieder, dass Wiedereinsteigerinnen mit Tätigkeiten abgespeist werden, die weit unter ihrer Qualifikation liegen und je länger sie aussteigen, desto niedriger ist die Verantwortung, die man ihnen nach der Rückkehr überträgt. Die Aussicht auf eine höher dotierte Position rückt oft in unerreichbare Ferne. Und seien Sie mal ehrlich: Wie viele Führungskräfte in Teilzeit gibt es?

Allein schon aus diesem Grund rate ich jungen Frauen, sich wirklich gut zu überlegen, für wie lange sie aussetzen. Am Ende steht eine einfache Gleichung:

kurz aussteigen = erfolgreich wieder einsteigen

Das ist die Eigenverantwortung, die jeder Einzelne, jede Einzelne für sich tragen kann und muss. Was können die Arbeitgeber Gutes dazu tun? Sie stehen aus meiner Sicht in der Pflicht, beschäftigte Eltern zur schnellen Rückkehr ins Berufsleben zu motivieren. Dabei müssen sie ihnen auch die Aussicht auf verantwortungsvolle Positionen garantieren. Denn Frauen werden nur dann gerne Karriere machen, wenn die Rahmenbedingungen auch stimmen. Dazu gehören aus unserer Sicht flexible Arbeitszeitmodelle. Wir müssen uns neuen ungewöhnlichen und sehr individuellen Konzepten der Arbeitsorganisation öffnen. Familie und eine Tätigkeit mit 35 oder / und 40 Stunden pro Woche sind nämlich durchaus vereinbar.

Gleichzeitig muss die immer stärkere Verflechtung von Privatem und Beruflichem berücksichtigt und gefördert werden. Arbeitgeber müssen größeres Verständnis für die familiäre Situation ihrer Beschäftigten zeigen. Das heißt auch, dass sie Männern Mut machen, Teil- und Elternzeit zu nehmen oder einen Telearbeitsplatz für vorübergehende Zeit anzunehmen.

Wie können Beschäftigte während der Elternzeit, also in ihrer Abwesenheit, motiviert werden? Ein wichtiges Stichwort ist hier Weiterbildung. Am besten ist es, wenn sich Betroffene rechtzeitig vor der Auszeit gemeinsam mit dem Dienstherrn absprechen und Weiterbildungsmöglichkeiten diskutieren. Auch Kreativität und Mut kann man hier einbringen. Viele Chefs sind dankbar für Anregungen, wie man den Wiedereinstieg für beide Seiten positiv gestalten kann. Ganz wichtig dabei ist: Wer auch in der Auszeit Präsenz zeigt, sendet ein wichtiges Signal an Vorgesetzte und auch an die Kollegen. »Ich bin hier, ich will euch unterstützen.«

## Prof. Dr. Ada Pellert ...



... ist promovierte Betriebswirtschaftlerin, war an diversen Universitäten tätig und befasste sich überwiegend mit dem Thema Fortbildung. Seit 1999 ist sie in leitender Position. 2009 trat sie ihr Amt als Gründungspräsidentin der Deutschen Universität für Weiterbildung an. Sie ist Professorin für Weiterbildungs-forschung und Bildungsmanagement. Sie hat zwei Kinder.

»... Bei den Arbeitgebern sehe ich eine neue, langsame Entwicklung, aber doch eine, die positiv stimmt ... Wir haben es mit gut qualifizierten Frauen zu tun. Kinderkriegen ist nicht deren ausschließliches Lebenskonzept. Da benötigt es das Eingebundensein und flexible Arbeitszeitmodelle. Wir haben doch so viele Möglichkeiten, etwa – was wir auch im Fernstudium machen – mit neuen Medien zu arbeiten. Dazu brauchen wir zwei Dinge: Einen Arbeitgeber, der will, dass ich angebunden bleibe, und der für sich schaut, was er in seinen Strukturen tun kann, um das zu unterstützen und die neuen Möglichkeiten dann auch für die Arbeitsorganisation zu nutzen. Dann wird das plötzlich realistisch ... Ich habe in den letzten 10, 15 Jahren auch immer wieder junge Frauen über Mentoring und Coaching in diesen Fragen begleitet. Man braucht in dieser Phase auch ein Stück Vernetzung. Weiterbildung ist eine Möglichkeit: Da gibt es die fachliche Ebene, und dann gibt es die soziale Ebene. Man trifft

andere in einer ähnlichen Situation. Studierende in Elternzeit sind sicher interessiert auch andere in dieser Situation zu hören ... Ich hoffe wirklich, dass in zehn Jahren die ganztägige Kinderbetreuung als Infrastrukturmaßnahme kein Thema mehr sein wird. Hier herrscht der größte Engpass im deutschsprachigen Raum. Solange das nicht gegeben ist und zwar in guter Qualität, ist alles andere sehr schwierig. Das ist ein ehrgeiziges Ziel und wenn wir sehen, wo wir da heute stehen, dann sind wir noch weit von der Realisierung entfernt ...«

---

Aber auch die Arbeitgeber brauchen den Rückhalt aus der Politik. Gut ausgebildete Frauen, die aufgrund fehlender Betreuungsangebote und unflexibler Arbeitszeiten mehrere Jahre pausieren *müssen*, fehlen *unfreiwillig* im Verwaltungsbetrieb. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und angesichts des hohen Fachkräftemangels wäre es unverantwortlich, die Potenziale nicht zu nutzen oder gar zu vergeuden. Doch das tut die Politik in Bund und Ländern derzeit. Dort lehnt man sich zurück und begibt sich in eine passive Wartehaltung. Nach dem Motto: Wenn die Gesetze stimmen, dann regelt sich das ganz von alleine. So einfach geht es leider nicht! Gesetze sind nur so gut, wie sie auch in der Praxis umgesetzt werden. Das geht nicht von selbst, das wissen wir. Das bedarf politischer Initiativen. Deswegen halte ich diese aktuelle Wartehaltung der Bundes- und Landesregierungen für absolut unverantwortlich. Sie verschlafen wertvolle Zeit.

Die Zahl der Frauen in Führungspositionen hat sich im öffentlichen Dienst in den letzten Jahren nur ganz minimal erhöht. Manche Politikerinnen reden sich die Zahlen schön. Weder in der Wirtschaft noch im öffentlichen Dienst können wir von einer gesunden Geschlechtermischung, insbesondere in den Führungsetagen, sprechen. Ich hoffe, dass sich die Politikerinnen und Politiker langsam

aus der bequemen Rückenlage erheben und ans Werk gehen. Wenn wir wirklich und tatsächlich mehr Frauen in Führungspositionen bringen wollen, dann müssen wir ihre spezifischen gesellschaftlichen Rollen und Lebensverlaufsbiografien viel stärker in den arbeitspolitischen Fokus rücken. Wie das gehen könnte, hat sich die Bundesregierung eigentlich schon vor über einem Jahr quittieren lassen: von einer hochrangigen Expertenkommission in Form des Ersten Bundesgleichstellungsberichts.

Aber Gleichstellung ist nicht nur die Sache der Bundesfamilienministerin. Gleichstellung geht jeden an – auch die Gewerkschaften. Deshalb hat sich die dbb bundesfrauenvertretung hier eingemischt. In unserem Positionspapier »Lebensverlaufsorientierte Gleichstellungspolitik für den öffentlichen Dienst« fordern wir, die Vorschläge der Sachverständigenkommission in die Tat umzusetzen. Wir haben kein Erkenntnisproblem, wir haben ein Umsetzungsproblem! Das muss endlich geändert werden.

Die Überlegungen zu einer lebensverlaufsorientierten Gleichstellungspolitik müssen auch um die Dimension des öffentlichen Dienstes erweitert werden. Der findet dort noch nicht statt. Gut, dass es uns gibt. Gut, dass wir darauf aufmerksam machen, dass einer der größten Arbeitgeber dort nicht evaluiert worden ist. Die spezifischen Problematiken, die ein Wiedereinstieg im öffentlichen Dienst mit sich bringt, müssen endlich systematisch angegangen werden. Hier muss die Politik Tarifbeschäftigten, Beamtinnen und Beamten attraktive Angebote machen. Vor allem müssen auch männliche Beschäftigte in den Verwaltungen für die Wiedereinstiegsthematik sensibilisiert werden. Mit der zunehmenden Zahl von Vätern in Elternzeit und der steigenden Erwerbstätigkeit von Müttern wird der Wiedereinstieg auch zum Männerthema. Das ist gut so.

Wir brauchen ein bedarfsorientiertes Angebot an qualitativ hochwertigen Ganztagsbetreuungsplätzen, und zwar für Kinder jeden Alters. Denn erst wenn Eltern ihre Kinder mit gutem Gewis-

sen in fremde Hände geben können, weil sie die Art der Betreuung selbst bestimmen können, und wenn die Qualität stimmt, dann haben wir ein Ziel erreicht.

Aber nur wer sein Ziel kennt, findet auch den Weg. Auch wenn wir über den Wiedereinstieg in den Beruf sprechen, wir kommen an der Quotendebatte nicht mehr vorbei. Oder besser gesagt, dieses Thema zeigt uns einmal mehr: Ohne gesetzliche Regelungen können wir den Frauenanteil in Führungspositionen auch im öffentlichen Dienst nicht wie gewünscht erhöhen. Eine entsprechende Quote muss mit Sanktionen und Anreizen versehen sein. Sonst wirkt sie nicht. Sie darf kein Geschlecht uneingeschränkt bevorzugen und sie darf nicht dazu führen, dass die Leistung einzelner, egal ob Mann oder Frau, dem Quotendiktat zum Opfer fällt – sicherlich, ich gebe es zu, eine echte Herausforderung. Gehen wir sie an!

Ich möchte an dieser Stelle aber ausdrücklich vor einer flexiblen Quotenlösung, wie sie die Bundesfamilienministerin Schröder für die Wirtschaft und auch für den öffentlichen Dienst propagiert, warnen. Denn mit Blick auf die Personalauswahl im öffentlichen Dienst ist eine selbstverpflichtende Quote ein Freibrief für die Politik, da die Schaffung von Planstellen und deren Besetzung in ein und derselben Hand liegen. Passen wir also gut auf, dass wir hier nicht mit vermeintlichen Freiheiten und Selbstbestimmungsversprechungen auf den Holzweg geführt werden. Da werden wir als dbb bundesfrauenvertretung hellwach sein und aufpassen, denn wir müssen immer im Blick haben, dass Führungspositionen im öffentlichen Dienst nur zu erreichen sind, wenn über viele Jahre hinweg gute dienstliche Beurteilungen vorliegen. Eine flexible Quote könnte hier sogar kontraproduktiv wirken und aktuelle positive Entwicklungen bremsen.

Ich möchte aber nicht nur Kritik an der Bundesregierung üben. Wenn es um den Wiedereinstieg geht, hat die Politik die Brisanz erkannt, zumindest, was die Thematik in der Privatwirtschaft betrifft. Hier packen die Zuständigen das Problem beim Schopfe und



Wie können wir Jobaussteigerinnen zurück ins Berufsleben holen und ihnen gleichzeitig Perspektiven für ein interessantes und erfolgreiches Erwerbsleben eröffnen? In der Podiumsdiskussion »Neue Wege zurück in den Job« richtete sich die Aufmerksamkeit des Publikums vor allem auf die Politik und die Arbeit-geberseite: v.l. Prof. Dr. Ada Pellert, Präsidentin der Universität für Weiterbildung Berlin, Dr. Thomas Gesterkamp, Journalist und »Väterexperte«, Eva Maria Welskop-Defaa, Abteilungsleiterin Gleichstellung/Chancengleichheit im BMFSFJ, Andreas Ulrich, rbb (Moderation), Nicole Beste-Fopma, Herausgeberin der lob – Zeitschrift für berufstätige Mütter und Väter, Werner Nägler, Oberfinanzpräsident der Oberfinanzdirektion Koblenz.

zwar genau an der richtigen Stelle. Das Stichwort ist: Perspektive Wiedereinstieg. Die Bundesregierung investiert viel Geld in das Projekt, das Berufsaussteigerinnen den Wiedereinstieg ins Berufsleben in der freien Wirtschaft über Beratungsangebote im Internet und in den Arbeitsagenturen erleichtern soll – ein Vorzeigeprojekt des Bundesfamilienministeriums und der Bundesagentur für Arbeit, das tatsächlich Wirkung zeigt. Vor allem Frauen, die lange Zeit aussteigen, finden über die Beratung wieder Anschluss ans Erwerbsleben.

Ich muss sagen, das Internetangebot ist wirklich gut. Dass sich die Rückkehr in den Job fast in jedem Fall lohnt, zeigt der Wiedereinstiegsrechner. Das ist ein Onlineprogramm, mit dessen Hilfe Beschäftigte ihre Gehaltsentwicklung anhand verschiedener Szenarien durchrechnen können. Qualifizierungsziele können ebenso berücksichtigt werden, wie die gewünschten Arbeitszeiten und, nicht zu vergessen, die Steuerklasse. Ich kann Ihnen also nur raten, schauen Sie sich das an und probieren Sie es aus. Denn dieser Rechner leistet noch etwas anderes. Er ermittelt neben dem aktiven Erwerbseinkommen automatisch auch, wie stark sich z. B. eine lange Teilzeitbeschäftigung auf die Höhe der Alterssicherung auswirkt.

Ich habe zum Spaß meine Einkünfte neu berechnet und fiktiv eine 10-jährige Teilzeitbeschäftigung in mein Erwerbsleben eingerechnet. Obwohl ich es weiß, bin ich erschrocken, was ich dann in meinem Pensionsalter an Euro und Cent erhalten würde. Für viele ist das die bittere Realität.

Schon heute verfügen Frauen im Ruhestand im Schnitt über 60 Prozent weniger Geld als Männer. So lange eine Ruheständlerin über die Alterssicherung ihres Ehemannes abgesichert ist, geht die Rechnung noch auf. Aber was passiert, wenn sie geschieden oder ihr Mann über viele Jahre arbeitslos oder gar arbeitsunfähig ist? Viele haben dies erfahren müssen.

Frauen müssen sich in diesem Zusammenhang immer bewusst machen: Die Neuregelungen des Unterhaltsrechts, die Frauen nach einer Scheidung nur noch bedingte Unterhaltszahlungen zusichern, können das Armutsrisiko erheblich steigern. Wenn wir hier nicht umgehend gegensteuern, laufen wir Gefahr, eine Generation von Müttern zu generieren, die trotz Berufstätigkeit im Alter arm sein wird. Das wollen wir nicht. Hier steht auch der öffentliche Dienst in der Verantwortung.

Es kann nicht sein, dass wir im öffentlichen Dienst auf die Arbeitskraft gut ausgebildeter Frauen verzichten. Das wollen wir nicht

tun. Deshalb muss eine Personalentwicklungsstrategie her, die den demografischen Wandel unter den Aspekt Familienfreundlichkeit und Geschlechtergerechtigkeit stellt und diese Faktoren auch berücksichtigt. Wir haben dazu eine Handlungsstrategie für einen gendergerechten demografischen Wandel im öffentlichen Dienst vorgelegt. Ein Nebeneinander von Beruf und Familie muss selbstverständlich werden, und zwar für Männer und Frauen. Dafür müssen insbesondere Führungskräfte stärker sensibilisiert werden.

Wir wollen aber nicht nur über die Schwierigkeiten sprechen, sondern wir wollen vor allem Lösungen aufzeigen und vielleicht eine Vision entwickeln:

- ▶ Wie wir mit Müttern und Vätern eine reibungslose Rückkehr an den Arbeitsplatz im öffentlichen Dienst und darüber hinaus ermöglichen können.
- ▶ Wie wir langfristig mehr Frauen, die auch Mütter sein können, zu Leitungspositionen verhelfen können.

Wir wollen heute Eltern das Gewissen erleichtern. Mütter und Väter sollen arbeiten, ohne das Gefühl haben zu müssen, schlechtere Eltern zu sein. Sie sollen aus der Elternzeit wiederkehren an ihren Arbeitsplatz im öffentlichen Dienst. Sie sollen an ihre Tätigkeit anknüpfen können, ohne Verluste und Rückschläge zu erleben. Sie sollen ehrgeizig sein dürfen. Eltern haben das gleiche Recht wie Kinderlose auf ein erfolgreiches und interessantes Berufsleben. Eltern sollen Führungspositionen anstreben dürfen mit der Gewissheit, dass sie diese auch erreichen können und das mit Selbstbewusstsein und Spaß an der Arbeit.

## Grußwort

### Peter Heesen

Bundvorsitzender des dbb beamtenbund  
und tarifunion



Wohlstand sichern heißt laut Peter Heesen, Bundesvorsitzender des dbb beamtenbund und tarifunion, auch mehr Menschen – Männer wie Frauen – in Arbeit zu bringen: »In Deutschland sind gegenwärtig 6,3 Millionen bestens ausgebildete Frauen nicht im Erwerbsleben.«

Die Frage nach einer beruflichen Karriere für Frauen, die naturgemäß in ihrer beruflichen Phase auch partiell aussteigen müssen, weil sie es nun einmal sind, die durch die Biologie bestimmt die Kinder bekommen, ist nicht nur ein Thema, das den je einzelnen Menschen betrifft – in seinen materiellen Bedingungen und in seiner Stellung in der Gesellschaft, sondern auch in dem Element, das ich Ansprüche an ein erfülltes Leben nennen möchte, was man sich ja selber auch wünscht. Sondern – und deshalb bin ich auch in dieser Thematik sehr optimistisch – die Frage, was können wir und was müssen wir zu diesem Problem in der Zukunft tun, hängt ganz fundamental von der nun endlich geführten Diskussion um die Folgen des demografischen Wandels ab.

Wir wissen, dass wir in Deutschland, bedingt durch die Entwicklung der Altersstrukturen, in den nächsten 40 Jahren einen Rückgang der Bevölkerung von jetzt 82 auf vermutlich 65 Millionen Menschen verzeichnen werden. Mit diesem Rückgang der Bevölkerung einher gehen ein Anwachsen der älteren Generation und ein Abnehmen der jüngeren – sprich der Menschen, die noch arbeitsfähig sind und im Beruf dabei sein können. Wir wissen auch – und das beginnt die Politik endlich zu erkennen – dass die Frage danach, wie viele Menschen wir in Brot und Arbeit haben, fundamentale Auswirkungen auf unseren wirtschaftlichen Erfolg hat. Der wirtschaftliche Erfolg muss immer wieder neu erarbeitet werden und je weniger Menschen sich an diesem Arbeitsprozess beteiligen, desto geringer ist die Chance, in diesem globalisierten Prozess zu bestehen. Desto geringer ist auch die Chance für diese Gesellschaft, das, an was wir uns alle gewöhnt haben und was wir im Grunde auch schätzen, nämlich den Erhalt von Wohlstand, auch dauerhaft zu sichern. Deshalb gibt es neben den berechtigten Erwartungen der Frauen inzwischen auch die Erkenntnis in der Politik – aber auch in der Wirtschaft, dass wir mehr tun müssen, um Menschen für Arbeit zu gewinnen und um mehr Menschen in der Erwerbstätigkeit zu halten.

In Deutschland sind gegenwärtig 6,3 Millionen bestens ausgebildete Frauen nicht im Erwerbsleben, weil sie sich anders entschieden haben. Ich behaupte, dass diese Entscheidung, die sie getroffen haben, vielfach eine Entscheidung ist, die sie nicht selbst gewollt haben, die sie aber aus der Notsituation heraus, in der sie sind, so treffen mussten. Deshalb ist es völlig richtig und notwendig – auch für den Erfolg unserer Gesellschaft – dass wir uns mit der Frage beschäftigen, wie wir diesen Missstand beheben können und dass das Beheben solcher Missstände immer auch damit verbunden ist, neu nachzudenken. Sein eigenes Bewusstsein zu ändern ist aber auch und gerade in Deutschland eine der schwierigsten Übungen, wie die Erfahrung lehrt.

Auf Einladung der Bundesregierung fand im vorigen Jahr zum ersten Mal zu diesem Thema, dem demografischen Wandel, eine Konferenz mit den Sozialpartnern, den Verbänden der Wirtschaft und den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften statt. Von Seiten des dbb hatten wir uns im Vorfeld zwei Fragen gestellt: Was müssen wir anders machen, um erstens Arbeitskräfte bis zum üblichen Altersausstieg zu halten und zweitens mehr berufstätige Menschen wieder in den Beruf zurückzuholen und ihnen diesen Wiedereinstieg zu erleichtern.

Ich hatte in diesem Zusammenhang das Meinungsforschungsinstitut forsa beauftragt, die Menschen, die betroffen sind, einmal konkret nach ihren Wünschen und Bedürfnissen zu fragen. In der Konferenz der Sozialpartner mit der Bundesregierung habe ich diese Ergebnisse vorgetragen. Ich will sie auch hier referieren, damit Sie sehen, auf welchem Terrain Sie sich befinden, was die vorherrschende Meinung betrifft. Zu den Hauptwünschen gehörten mit 86 Prozent der Wunsch nach »verständnisvollen Vorgesetzten« und »flexiblen Arbeitszeiten« mit 84 Prozent. An dritter Stelle stand das Thema »Arbeitsplatzsicherheit« mit 83 Prozent, an Stelle vier rangierte mit 74 Prozent das Thema »Teilzeitarbeit«. Auf Platz fünf standen »Betreuungsgeldzuschüsse« mit 71 Prozent, an sechs-

ter Position »Fortbildung und Weiterbildung« mit 70 Prozent. Platz sieben besetzte der Wunsch nach mehr »Kinderbetreuung« mit 69 Prozent, an Platz acht stand »Auszeit für die Pflege Angehöriger« mit 67 Prozent. Die »Verbesserung der Aufstiegsmöglichkeiten« mit 66 Prozent landete auf Platz neun. Auf dem zehnten Rang stand »Telearbeit« mit 55 Prozent und auf Platz elf – schließlich mit 44 Prozent – der Wunsch nach »Frauenquoten in Führungspositionen«. Wir haben aber von forsa nicht nur die Frage stellen lassen, was ist gewünscht, sondern auch, welche Erwartung ist erfüllt bzw. nicht erfüllt. Hier rangiert in der Kritik ganz oben mit 71 Prozent, dass es an Betreuungsgeldzuschüssen fehlt. An zweiter Stelle mit 67 Prozent wird beklagt, dass es zu wenige Heimarbeitsplätze bzw. Telearbeitsangebote gibt. An dritter Stelle wird bemängelt – mit 64 Prozent, dass die Kinderbetreuung nicht so funktioniert, wie das sein sollte, und an vierter Stelle steht schließlich die Klage über fehlende Frauenquoten in Führungspositionen mit 45 Prozent.

Bewertet man diese Ergebnisse, dann wird im Kern eines deutlich: Sowohl in der Wirtschaft als auch im öffentlichen Dienst wird unter dem Aspekt, dass wir dringend mehr Menschen auf die Erwerbstätigkeit der Zukunft vorbereiten und sie in Arbeit bringen müssen, mit Abstand zu wenig getan. Die Gesellschaft hat sich im Kern immer noch nicht an die Situation gewöhnt, dass wir um Arbeitskräfte werben müssen. Und dieses Strukturprinzip muss sich dann natürlich auch in Details niederschlagen, wie der Höhe des Einkommens, der Frage des Arbeitsumfeldes, der Frage der Arbeitsbedingungen, aber auch der Frage der Konsequenzen von Arbeit für das Leben in der Phase, in der man aus Altersgründen, aus Krankheitsgründen nicht mehr arbeiten kann, aber gleichwohl leben können möchte – auch auf der Basis der geleisteten Arbeit, die man in diese Gesellschaft eingebracht hat.

Es geht um eine Zukunftsfrage, die nicht auf morgen, sondern die auf übermorgen gerichtet ist. Wenn wir sie nicht lösen, dann

wird es zu erheblichen Nachteilen kommen, nicht nur für die einzelnen Menschen, sondern für die Funktionsfähigkeit der Gesellschaft insgesamt und insbesondere für die Funktionsfähigkeit im internationalen Vergleich. Deshalb bin ich so guten Mutes, dass unser Thema nicht mehr nur als ein Spezialthema von ständig unzufriedenen Bevölkerungsgruppen angesehen wird. Nein, hier geht es um einen völlig anderen Ansatz, den wir mit einer ganz umfassenden Bedeutung versehen müssen. Deshalb setze ich so sehr auf das, was im Rahmen der sogenannten Demografiestrategie in Kürze sehr viel breiter in Deutschland diskutiert werden wird.

Die Bundesregierung wird Ende April diese Demografiestrategie als Entwurfskonzept vorlegen. Ich habe damals in der Runde in Meseberg gesagt, wenn wir uns alle darin einig sind, dass das gemacht werden muss, dann kann das aber nicht nur eine Aufforderung an die Verbände der Wirtschaft sein. Sondern, wer diese Aufforderung auf fruchtbaren Boden bringen will, der muss erst einmal vor der eigenen Türe kehren. Deshalb habe ich dem Bundesminister des Innern gesagt: »Lieber Herr Friedrich, Sie haben jetzt die Aufgabe, mit gutem Beispiel voranzugehen und die Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst – zumindest des Bundes – so zu gestalten, dass wir hier ein Stück weiterkommen und dass sich auch die Länder dieser Aufforderung im Rahmen ihrer Verpflichtung für das Dienstrecht stellen und entsprechende Regelungen ins Auge fassen«.

Denn der öffentliche Dienst war, was das Thema Arbeit und Modernisierung der Arbeitsplätze betrifft, in vielerlei Hinsicht in der Vergangenheit vorbildlich. Wir haben immer noch die beste Teilzeitquote von allen Branchen. Klar, sie birgt auch einige Probleme, etwa bei der Alterssicherung, darüber sind wir informiert. Wären wir damit aber nicht vorangegangen, wäre das Thema Teilzeit in der Wirtschaft noch sehr viel schwieriger umzusetzen gewesen, als es in der Praxis war. Wir haben also die Möglichkeit, vorbildlich an eine solche Gestaltung heranzugehen und ich habe im Übrigen hinzu-

gefügt, wer von anderen fordert und es nicht ebenso macht, der verliert jeden Anspruch gehört zu werden und für die Politik wäre das tödlich. Deshalb sind wir in einer – wie ich finde – guten Phase.

Nachdem die Bundeskanzlerin im Januar dieses Jahres auf der dbb Jahrestagung in Köln bei uns zu Gast war und uns eingeladen hatte, am Demografiegipfel im April mitzuwirken, haben wir angekündigt, dass wir uns ganz aktiv und konstruktiv in die Diskussion um die demografischen Probleme einbringen werden. Das ist im Übrigen nicht nur die Frage der Arbeitsplatzgestaltung. Es sind auch eine ganze Reihe anderer Fragen dabei, die heute nicht Gegenstand Ihrer Beratungen sind. Dieser Punkt ist ein wesentlicher. Da haben wir Verantwortung, der stellen wir uns. Deshalb darf ich Ihnen für den dbb sagen, Sie sind umgeben von Menschen, die dasselbe wollen wie Sie, und deshalb freue ich mich auch auf die Zusammenarbeit in all diesen Punkten.

# Mütterliche Berufstätigkeit, Fremdbetreuung und kindliches Sozialverhalten

**Dr. Stefanie Jaursch**

Institut für Psychologie,  
Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg



Kinder können von guter Betreuung nur profitieren – ob in der Kita oder zuhause, entscheidend für die Entwicklung des Kindes ist einzig die Qualität der Betreuung. Zu diesem Ergebnis kommt die Sozialpsychologin Dr. Stefanie Jaursch, die für ihre Forschung mit dem Renate-Wittern-Sterzel-Preis, dem Gleichstellungspreis der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, ausgezeichnet wurde.

Ich möchte mit einem Zitat beginnen:

*»Frauen in Deutschland sind im internationalen Vergleich seltener erwerbstätig, seltener Mütter und noch seltener beides zusammen«.*

Woran liegt das?

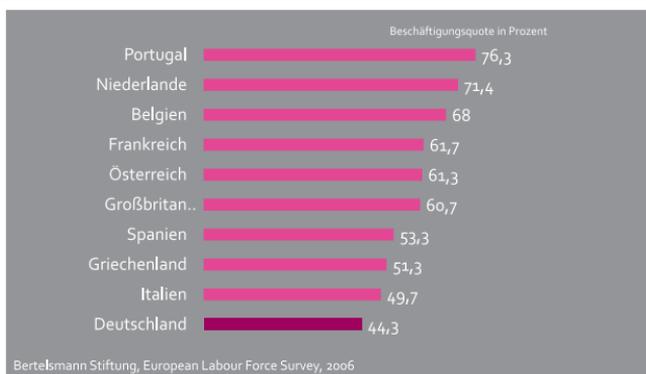
Zunächst zu den Fakten: Mit einer Beschäftigungsquote von nur 44 Prozent bei Frauen mit Kleinkindern liegt Deutschland auf dem Schlussplatz im europäischen Vergleich. Dennoch besetzt Deutschland mit einer Geburtenrate von nur 8,1 Kindern pro tausend Einwohner innerhalb der EU ebenfalls den letzten Platz. Das passt nicht zusammen.

Deshalb möchte ich mich dem Thema psychologisch nähern: Ist diese Diskrepanz möglicherweise mit der Einstellung zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erklären? Vor fünf Jahren wurde eine Untersuchung veröffentlicht, wonach 60 Prozent der Westdeutschen der Aussage zustimmen »Ein Vorschulkind leidet wahrscheinlich darunter, wenn die Mutter berufstätig ist«. Auch über 50 Prozent der Westdeutschen stimmten danach der Aussage zu »Idealerweise sollte die Frau zuhause bleiben und sich um die Kinder kümmern, während der Mann arbeitet«. Das war vor fünf Jahren.

In der Süddeutschen Zeitung war vor kurzem ein Artikel zur Betreuung von Kindern in Krippen online zu lesen. Ich habe die Forumsbeiträge durchgesehen und folgende Aussagen gefunden:

*»Derart aufgezogene Kinder verlieren jede eigene Erfahrung von Bemutterung und können später die Mutterrolle nicht ausführen mangels Bemutterungslernerfahrungen ... was dazu führt, dass die Kinder notgedrungen in die Krippen abgeschoben werden ... das ist im Osten in den neuen Ländern so ... und in allen Ländern, wo dieser Teufelskreis Kinderkrippen erst mal Einzug gehalten hat ...«*

Mit einer Beschäftigungsquote von 44 Prozent bei Frauen mit Kindern unter fünf Jahren liegt Deutschland auf dem Schlussplatz in der EU



Stefanie Jaurisch Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Mit einer Geburtenziffer von 8,1 pro 1000 Einwohner liegt Deutschland in Europa auf dem letzten Platz



Stefanie Jaurisch Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

*»Arme Kinder ... man raubt ihnen ihre Kindheit ...«*

*»Es geht nichts über die eigene Mutter!«*

*»Ich bin sehr skeptisch gegenüber der Massenverwahrung von Kindern, die nur noch zwei Stunden am Tag ihre Eltern sehen. Lasst es lieber, wenn ihr euch nur zwischen Abendessen und Schlafengehen um sie kümmern wollt. Die zunehmende Asozialität in der Gesellschaft wird sicher auch mitunter von Entfremdung in der Familie vorangetrieben.«*

Das sind Einstellungen, die offensichtlich noch bestehen. Aber es gab auch sehr aufgeklärte Meinungsäußerungen, die ich an dieser Stelle nicht unterschlagen möchte. Eine Forumsteilnehmerin schrieb:

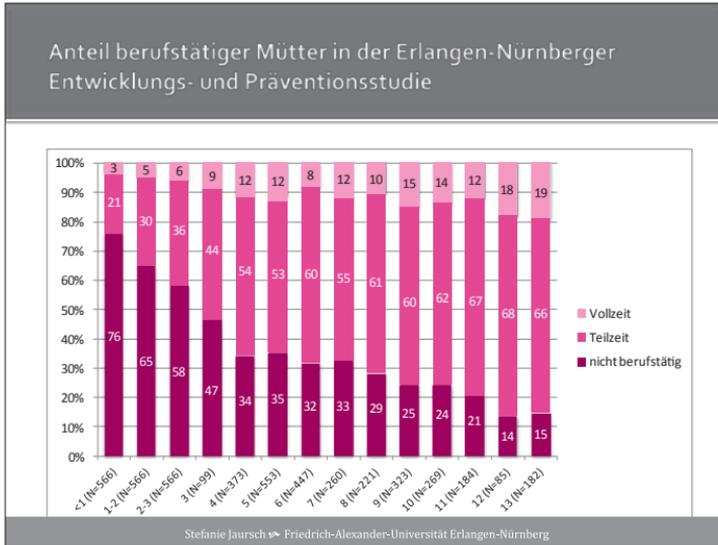
*»Die Idee, dass nur die Mutter gut für das Kind sein kann, ist noch nicht einmal 100 Jahre alt. Kinder haben in allen Zeiten und Ländern überwiegend nicht alleine bei Mama zuhause gegessen und tun das auch heute nicht. Trotzdem ist die Menschheit nicht überwiegend unangepasst, emotional instabil und liebesunfähig. Umso erstaunlicher mutet es an, dieses historisch doch recht junge und geografisch doch recht isolierte Modell als das für den Menschen von Natur aus beste zu verkaufen.«*

Es gibt eine Studie aus Amerika, die vom National Institute of Child Health and Human Development (NICHD) durchgeführt wurde. Das ist eine groß angelegte Längsschnittuntersuchung, bei der seit 1991 Kinder in zehn Orten in verschiedenen Staaten der USA von der Geburt bis zum Ende der sechsten Schulklasse begleitet wurden. Darin fanden sich allerdings keine Unterschiede in der Mutter-Kind-Bindung zwischen fremdbetreuten und in der Familie aufgewachsenen Kindern. Es fanden sich auch keine Unterschiede in der kognitiv sprachlichen Entwicklung der Kinder. Im Gegenteil: War

die Qualität der Fremdbetreuung gut, erzielten die fremdbetreuten Kinder sogar die besseren Ergebnisse. Dies gilt auch für die sozio-emotionale Entwicklung der jeweiligen Kinder.

Forschungen dieser Art und in diesem Bereich werden bereits seit etwa 50 Jahren angestellt. In einer Metaanalyse wurden die Ergebnisse von insgesamt 69 Studien der vergangenen Jahrzehnte zu diesem Thema zusammengefasst. Das eindeutige Fazit ist: Kinder, deren Mütter schon vor dem dritten Lebensjahr an den Arbeitsplatz zurückkehren, zeigen später nicht häufiger Schul- oder Verhaltensauffälligkeiten als Kinder, deren Mütter zuhause bleiben. Zum Teil profitieren Kinder sogar davon, wenn die Mütter arbeiten. Vor allem Kinder von allein Erziehenden und aus Familien mit niedrigem Einkommen schnitten in den Intelligenztests besser ab und waren seltener aggressiv oder ängstlich als Kinder von vergleichbaren Müttern, die nicht arbeiteten. Dieses Ergebnis kommt hier in Deutschland offensichtlich nicht sehr gut an. Dies mag auch daran liegen, dass es keine einzige deutsche Studie zu diesem Thema gab. Der Großteil der 69 Studien der Metaanalyse stammt aus den USA und aus dem englischsprachigen Raum. Ein ganz kleiner Teil, nur drei Studien, wurden in Europa durchgeführt – keine einzige davon in Kontinentaleuropa.

Das wollten wir ändern. Dazu haben wir an der Universität Nürnberg-Erlangen die Entwicklungs- und Präventionsstudie genutzt. Das ist eine groß angelegte Studie, die ursprünglich vom Bundesfamilienministerium gefördert wurde – allerdings mit ganz unterschiedlichen Zielen. Zum einen wird darin die Entstehung und Verfestigung von sozialen Verhaltensproblemen untersucht und zum anderen werden dann auch entsprechende Präventionsmaßnahmen entwickelt. Dabei geht es darum, prospektiv herauszufinden, welche Faktoren im Entwicklungsverlauf eines Kindes dafür sorgen, dass es eines Tages später psychisch auffällig wird oder eben nicht. Seit 1999 laufen hierzu verschiedene Untersuchungen. Jedes Jahr werden knapp 600 Kinder untersucht. Zu Beginn der Stu-



die waren die Kinder im Schnitt viereinhalb Jahre alt. Inzwischen sind sie im Teenager-Alter und älter. Wir konnten so über einen langen Zeitraum den Entwicklungsverlauf beobachten. Meine Untersuchung zur mütterlichen Berufstätigkeit ist als Nebenprodukt dieser Studie entstanden.

Ich bin zunächst der Frage nachgegangen: Wie viele berufstätige Mütter nehmen an unserer Studie teil? Zu Beginn, als die Kinder unter einem Jahr alt waren, arbeiteten nur drei Prozent der Mütter in Vollzeit, 21 Prozent waren in Teilzeit beschäftigt, aber der Großteil war nicht berufstätig. Je älter die Kinder wurden, umso höher stieg auch der Anteil der berufstätigen Mütter. Der Anteil der vollzeitberufstätigen Mütter blieb aber relativ konstant um die 10 bis 15 Prozent. Auch als die Kinder ins Teenager-Alter (13 Jahre) kamen und damit »aus dem Größten raus waren«, lag der Anteil berufstätiger Mütter bei nur knapp 20 Prozent. Es gibt auch einen entsprechend hohen Anteil an Müttern, die gar nicht berufstätig

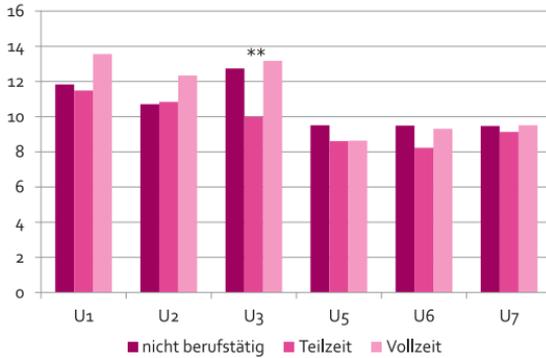
sind und auch nicht wieder werden. Diese Ergebnisse basieren auf einer für Deutschland repräsentativen Stichprobe. Allerdings wurde diese im Raum Erlangen-Nürnberg durchgeführt und ist damit nicht mit allen Gegenden in Deutschland vergleichbar.

Im Zentrum meiner Studie standen die Auswirkungen der mütterlichen Berufstätigkeit und des Erziehungsverhaltens auf die Entwicklung von entsprechenden Erlebens- und Verhaltensproblemen des Kindes, aber auch auf das Interaktions- und gemeinsame Freizeitverhalten von Mutter und Kind. Dazu wurden Erzieherinnen im Rahmen der vorgeschriebenen Vorsorgeuntersuchungen U 1 bis U 7 aufgefordert, einen Fragebogen auszufüllen, ohne die Hintergründe der Studie zu kennen. Insgesamt konnten keine signifikanten, also bedeutsamen Unterschiede bei der Entwicklung der Kinder festgestellt werden, egal ob die Mutter nicht berufstätig war oder im ersten Lebensjahr des Kindes, zwischen dessen erstem und drittem Lebensjahr oder später wieder angefangen hatte zu arbeiten. Die Berufstätigkeit der Mütter zeigte demnach keinen Einfluss auf das Sozialverhalten der Kinder.

Auch die Dauer der täglichen Arbeitszeit, ob Vollzeit oder Teilzeit, zeigte keine Auswirkungen auf das Sozialverhalten der Kinder. Lediglich im Alter von sechs Jahren, zu Beginn des ersten Schuljahres, zeigten Kinder, deren Mütter in Teilzeit beschäftigt waren, signifikant geringere Auffälligkeiten im Sozialverhalten als Kinder von vollzeitberufstätigen und nichtberufstätigen Müttern.

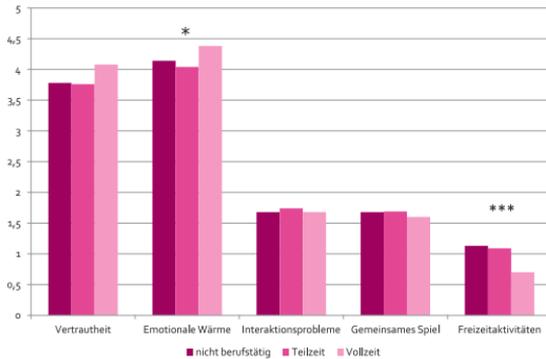
Untersucht wurde auch, wie Kinder betreut werden, ob in einer Kinderkrippe, von Familienangehörigen, einer Tagesmutter oder in einem Mix aus verschiedenen Betreuungsarten. Dass es keine Familie gibt, die die Betreuungsfrage auf gleiche Weise löst, stellt eine besondere Herausforderung dar. Dies ist schwierig zu untersuchen, da der Eine in die Krippe geht und danach von der Oma abgeholt wird. Der Nächste ist Vollzeit in der Krippe, wieder ein anderes Kind wird jeden Tag von einer anderen Person betreut. Es

SBO-Gesamtwert der Kinder nach Einschätzung der Erzieherinnen und Lehrer/innen (U7: Kinder) in Abhängigkeit von der *aktuellen* mütterlichen Berufstätigkeit (kontrolliert für Alter, Geschlecht und soziale Schicht)



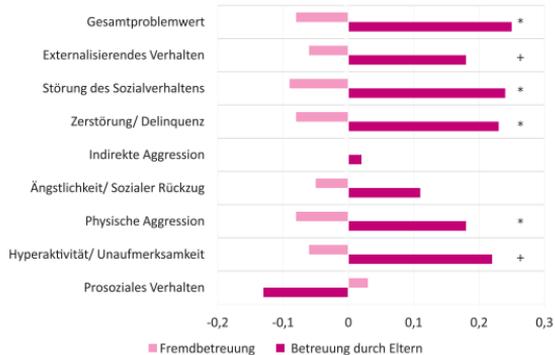
Stefanie Jaurisch ✎ Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Interaktionsverhalten der Mütter zur U1 mit ihren Kindern nach Einschätzung der Hausbesucher in Abhängigkeit von der *aktuellen* mütterlichen Berufstätigkeit (kontrolliert für Alter, Geschlecht und soziale Schicht)



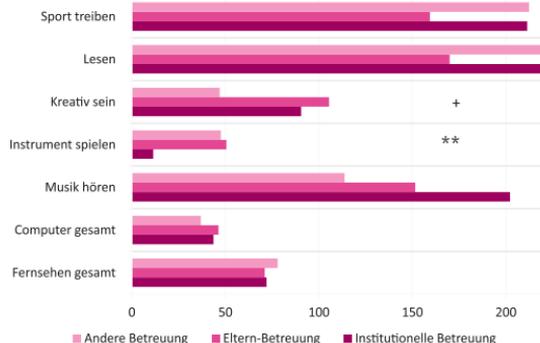
Stefanie Jaurisch ✎ Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Sozialverhalten (SBO) der Kinder zur U6 in Abhängigkeit von der Art der Betreuung nach kombinierter Einschätzung der Mütter, Väter und Lehrer/innen (gemittelte z-Werte, gematcht nach Geschlecht, Alter, sozialer Schicht und Problemwert zu U1)



Stefanie Jaurisch • Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Freizeitverhalten der Kinder in Abhängigkeit von der Art der Betreuung (gematcht nach Geschlecht, Alter, sozialer Schicht und Problemwert zu U1)



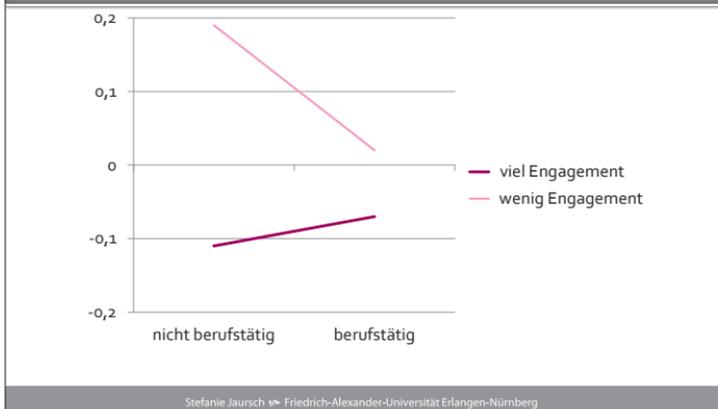
Stefanie Jaurisch • Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

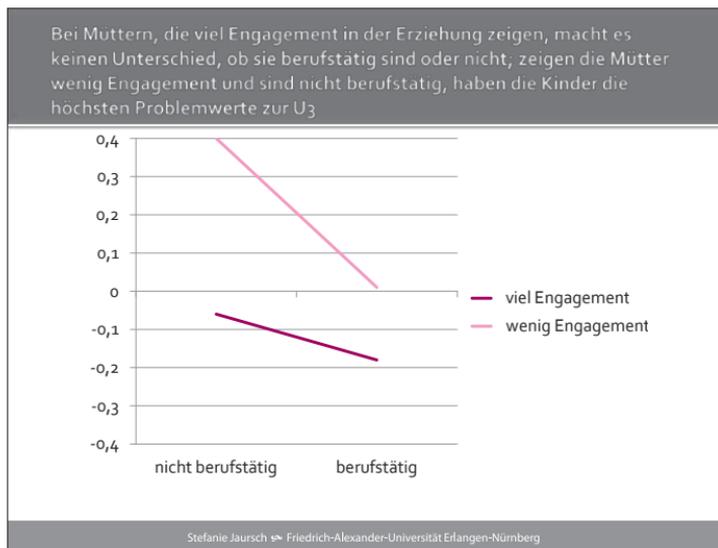
ist sehr uneinheitlich. Wir haben versucht, alle Betreuungsarten unter diesen Kategorien zusammenzufassen – soweit es ging.

Sie sehen auch hier keine signifikanten Unterschiede. Wir sehen den niedrigsten Balken in der Regel bei den Krippenkindern. Die haben also die geringsten Probleme, aber die Werte sind nicht signifikant auffällig. Das darf man streng genommen nicht werten. Nach wissenschaftlichen Kriterien gibt es keine Unterschiede, egal wie die Kinder betreut werden.

Auch im Erziehungsverhalten gibt es keine Unterschiede. Wir haben uns angesehen, ob die Mütter, die besonders engagiert sind in ihrer Erziehung, also besonders liebevoll, besonders positiv mit ihrem Kind umgehen, sich unterscheiden je nach Berufstätigkeit. Auch hier keine Unterschiede, ob sie nicht berufstätig sind, Teilzeit oder Vollzeit arbeiten. Wenn, dann – aber es wird auch hier nicht signifikant – schneiden die Vollzeitmütter am besten ab. Diese sind aus eigener Sicht am liebevollsten zu ihren Kindern. Dass die Ergebnisse auf der Selbsteinschätzung der Mütter basieren, kann kritisch

Bei Müttern, die viel Engagement in der Erziehung zeigen, macht es keinen Unterschied, ob sie berufstätig sind oder nicht; zeigen die Mütter wenig Engagement und sind nicht berufstätig, haben die Kinder die höchsten Problemwerte zur U1



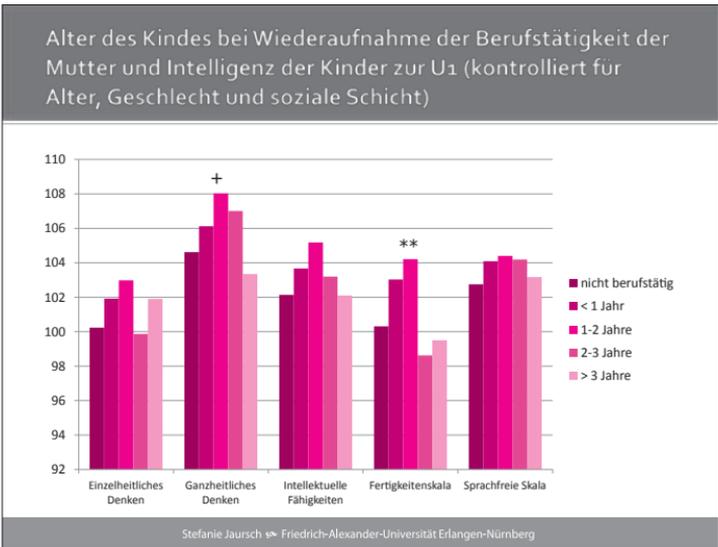
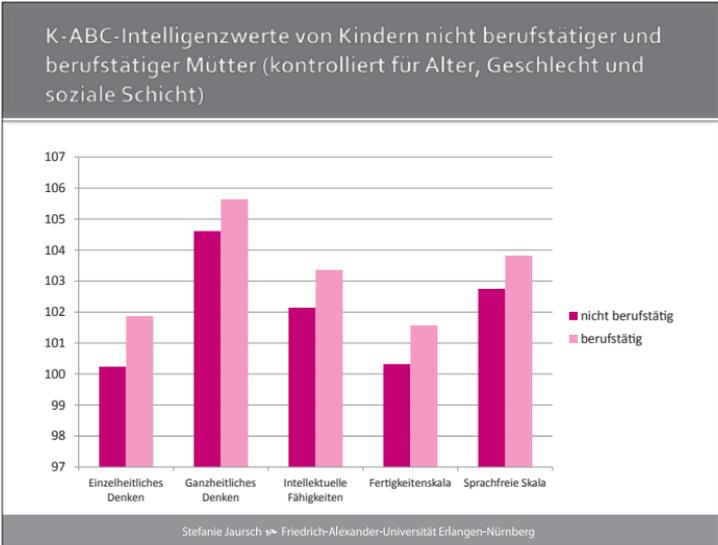


angemerkt werden, jedoch waren sie im Moment der Befragung nicht darüber informiert, dass dies in Zusammenhang mit der Berufstätigkeit abgefragt wurde. Sie haben einfach generell ihr Erziehungsverhalten in einem Fragebogen bewertet.

Eine weitere interessante Interaktion haben wir bei Müttern gefunden, die viel Engagement in ihrer Erziehung zeigen. Hier macht es keinen Unterschied, ob sie berufstätig sind oder nicht. Jedoch: Kinder von Müttern, die wenig Engagement zeigen und nicht berufstätig sind, haben die größten Probleme.

Auch hört man immer wieder: Es ist am besten, wenn die Mutter mit dem Kind ganz viel Zeit zuhause verbringt, sich mit ihm beschäftigt, also Hausaufgaben macht oder lernt. Um dieser These nachzugehen, haben wir mit den Kindern, als sie noch im Kindergarten waren, einen Intelligenztest durchgeführt.

Die Auswertung ergab keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich des Intelligenzquotienten, ob die Mütter berufstätig waren

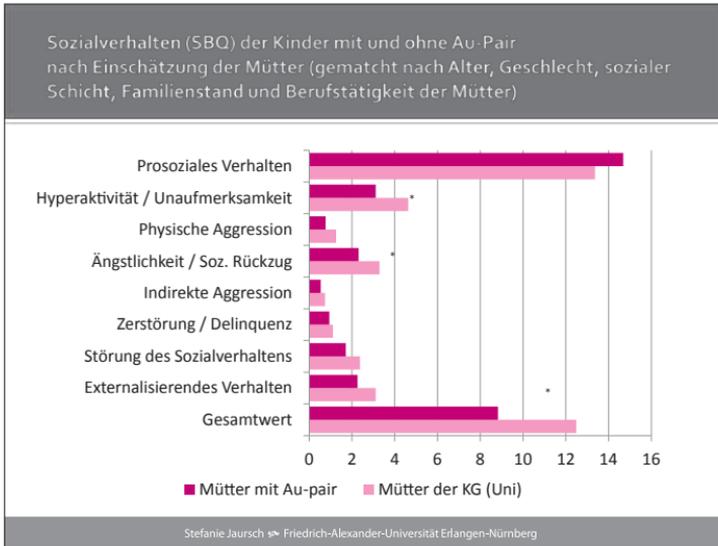


oder nicht. Dennoch schnitten die Kinder berufstätiger Mütter etwas besser bei den Tests ab. Eine wissenschaftliche Signifikanz ließ sich jedoch nicht daraus ableiten. Bezüglich des Alters der Wiederaufnahme der Berufstätigkeit der Mütter erzielten auch jene Kinder bessere Ergebnisse, deren Mütter zwischen dem ersten und zweiten Lebensjahr des Kindes wieder angefangen hatten, zu arbeiten. Sie wiesen die besten Werte im ganzheitlichen Denken auf. Vor allem Mädchen profitieren unseren Ergebnissen zufolge mehr von der frühen Berufstätigkeit ihrer Mütter: Töchter von Müttern, die früh ins Berufsleben zurück gekehrt sind, haben insgesamt signifikant höhere Werte. Auch andere Studien belegen dies. Das sieht man auch daran, dass Mädchen, die berufstätige Mütter hatten, bessere Erwerbsverläufe aufweisen.

Ich möchte noch einen kleinen Exkurs machen zum Thema »Betreuung durch ein Au-pair«: Wir haben in unserer großen Studie auch einige Familien befragt, die Au-pair-Mädchen beschäftigt hatten. Wir haben herausgefunden, dass es signifikante Unterschiede gibt, wenn ein Au-pair in der Familie ist – und zwar zugunsten der Kinder.

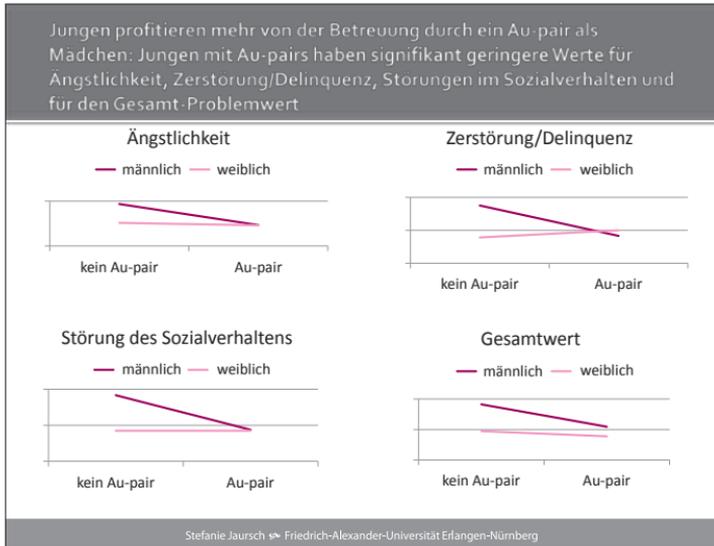
Kinder in Familien mit Au-pair zeigen seltener hyperaktives Verhalten. Sie sind weniger ängstlich und insgesamt weniger aggressiv. Insbesondere Jungen, die von Au-pairs betreut wurden, zeigten bessere Werte im Sozialverhalten. Ein Au-pair ist danach eine gute Betreuungslösung für diejenigen, die es wollen – leisten kann es sich tatsächlich fast jeder, denn ein Au-pair ist eine der günstigsten Betreuungsmöglichkeiten, wenn man ein Zimmer erübrigen kann.

Wer sich gegen ein Au-pair entscheidet, schickt seine Kinder später vielleicht in eine Ganztagschule oder in einen Hort. Wir haben deshalb auch Kinder, die eine institutionalisierte Betreuung, also Ganztagschule oder Hort, besucht haben, mit jenen verglichen, die von ihren Eltern nach der Schule betreut wurden, aber auch mit Kindern, die von Nachbarn oder anderen Personengruppen betreut



wurden. Hier sehen wir, dass jene Kinder jeweils signifikant besser abschneiden, die fremdbetreut – sprich nicht von den eigenen Eltern betreut – werden. Auf fast allen Skalen konnten wir feststellen, dass Kinder, die einen Hort oder eine Ganztagschule besucht haben, weniger Probleme in sämtlichen Bereichen des Sozialverhaltens aufweisen.

Auch das Argument, man stehle den Kindern die Zeit, wenn sie den ganzen Tag in einer Schule verbrächten, konnten wir entkräften. Wir sehen, dass ganztags fremdbetreute Kinder noch genug Zeit für ihre persönlichen Beschäftigungen haben. Sie treiben genauso viel Sport, sie lesen auch genauso viel. Der einzige Unterschied, den wir feststellen konnten: Elternbetreute Kinder sind etwas kreativer, basteln mehr und spielen häufiger ein Instrument. Das ist etwas, was man den Ganztagschulen gut mit auf den Weg geben kann: Integriert die Musikvereine und dann läuft auch das!



Abschließend komme ich zum Fazit. Die Daten in den vorliegenden Untersuchungen wurden an annähernd repräsentativen Stichproben in Deutschland gewonnen und jeweils für das Geschlecht und Alter der Kinder und die soziale Schicht der Familien kontrolliert. Das heißt, wir haben gematchte Stichproben zusammengestellt. Jedem Kind aus der »Fremdbetreuten-Gruppe« haben wir ein vergleichbares Kind im gleichen Alter, aus dem gleichen sozialen Umfeld mit vergleichbaren Auffälligkeiten aus der »Zuhause-Gruppe« gegenübergestellt. Unser Ergebnis: Weder die mütterliche Berufstätigkeit an sich, noch die daraus resultierende Fremdbetreuung des Kindes hat negative Effekte auf das Sozialverhalten der Kinder. Vielmehr scheinen sich – wenn nachweisbar – die verschiedenen sozialen Einflussfaktoren, denen Kinder berufstätiger Mütter ausgesetzt sind, positiv auf deren Entwicklung auszuwirken.

## Beruflicher Wiedereinstieg im öffentlichen Dienst – Strategien zum Erfolg

**Stefan Becker**

berufundfamilie gGmbH der Hertie-Stiftung



Als Geschäftsführer der berufundfamilie gGmbH der gemeinnützigen Hertie-Stiftung bricht Stefan Becker eine Lanze für berufstätige Eltern und hilft Unternehmen, sich familienfreundlich aufzustellen: »Wir verstehen uns als Impulsgeber und versuchen auch manches Mal den Finger dort in die Wunde zu legen, wo es noch nicht so gut klappt.«

Ich weiß nicht, wie es Ihnen gegangen ist, meine Kinder sind schon aus dem Haus. Mir ist eben nochmal die gesamte Erziehungsphase vor dem geistigen Auge abgelaufen. Ich habe mich immer gefragt: Habe ich etwas falsch gemacht? Es ist ja nicht ganz einfach, die richtige Entscheidung zu treffen, gerade wenn man sich in der Familienphase befindet. Oftmals sind das Entscheidungen, die man dann auch treffen muss, weil man keine andere Wahl hat.

Wir von Seiten der Hertie-Stiftung – das ist unser Ansatz – plädieren für mehr Wahlmöglichkeiten. Deshalb haben wir vor über 13 Jahren ein wichtiges Instrument entwickelt: das Audit beruf-undfamilie. Wir prüfen, ob die Vereinbarungen, die im Rahmen dieses Audits zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie abgeschlossen wurden, auch tatsächlich umgesetzt werden. Wir verstehen uns als Impulsgeber und versuchen auch manches Mal den Finger dort in die Wunde zu legen, wo es noch nicht so gut klappt.

Ich denke, ich brauche nicht mehr darauf hinzuweisen, dass beruflicher Wiedereinstieg weithin ein frauenspezifisches Problem ist. Die Ursachen hierfür liegen in der lange Zeit prägenden Vorstellung von einem klassischen Familienbild mit der typischen Arbeitsteilung. Wenn ich sage »das alte Modell«, dann meine ich damit »das althergebrachte Modell«. Wenn man sich nun fragt, wann und wo passiert überhaupt der Beruf? Dann gibt es in diesem alten, klassischen Familienbild eine einfache Aufteilung. Der Mann ging regelmäßig zu festen Arbeitszeiten ins Büro und die Frau war 24 Stunden am Tag zuhause Hausfrau. Bei der Frage, wo die Familie Platz findet, war das für den Vater allenfalls am Wochenende. Die Frau wiederum war 24 Stunden Mutter. Soviel zur klassischen Aufgabenverteilung in der Familie.

Kommen wir zurück zu unserem Thema. Hinsichtlich des beschriebenen, klassischen Familienmodells, was heißt da Wiedereinstieg? Für den Mann war es überhaupt kein Thema. Er war ja nie ausgestiegen und musste sich deswegen auch nie um den Wieder-

einstieg kümmern. Für eine Frau in solch einer Situation war der Wiedereinstieg eigentlich gleichbedeutend mit einem Neubeginn. Man kam mit allen Sorgen und Ängsten, aber auch mit allen Schwierigkeiten, die ein Wiedereinstieg mit sich brachte, wieder ganz neu ins Berufsleben zurück.

Diese Situation hat sich zum Glück geändert. Es gibt mehr Männer, die sich für Familie interessieren. Wir sehen auch, dass Frauen besser ausgebildet sind – nicht nur in der Schule, sondern auch in der universitären Ausbildung. Sie äußern den Wunsch, schneller ins Berufsleben zurückzukommen. Auch die Arbeitgeber haben ein großes Interesse, dass die Mitarbeiterinnen möglichst schnell nach einer familienbedingten Auszeit wieder zurückkehren. Das war nicht immer so. Das ist auch nicht in allen Branchen so. Das muss man sehr differenziert betrachten. Aber es gibt eine klare Tendenz.

Das Zauberwort in diesem Zusammenhang heißt »Vereinbarkeit von Familie und Beruf«. Das hört sich erst mal toll an. Aber was heißt das überhaupt? Ich bin lange genug in diesem Thema, und sehe das mittlerweile realistischer. Hört sich das einfach nur so toll an oder ist es das wirklich? Ich stelle fest, dass wir bei der Vorstellung davon, was es heißt, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren, von einem Extrem, nämlich vom klassischen Familienmodell, in das andere Extrem verfallen. Früher haben sich Frauen nur um die Familie gekümmert. Heute heißt es: Es geht beides – und das ist entscheidend – beides gleichzeitig. Das ist das, was wir jeden Tag vor Augen geführt bekommen. Das ist das, was jeden Tag an uns als Anspruch herangeführt wird.

Meine Aufgabe war es ja und ist es, Strategien für den Wiedereinstieg zu zeigen. Wenn wir jetzt also fragen: Wie sieht mein Einstieg aus? Dann ist es zunächst wichtig, dass Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch ganz verschiedene Berufs- und Familienformen bestimmt wird. Sehen wir uns das neue Modell an. Wann und wo ist Beruf? Um ein Gefühl dafür zu bekommen: Die klassische Arbeitsaufteilung haben wir heute nicht mehr. Flexible Ge-

staltung der Arbeitszeit ist möglich in Bezug auf das Volumen, d. h. ich arbeite in Vollzeit oder in Teilzeit. Die Teilzeit als Halbtagsarbeit oder mit 24 Stunden, 28, 30 Stunden. Die verschiedensten Teilzeitmodelle sind möglich.

In Bezug auf die Länge der Arbeitszeit pro Tag sind es vier, sechs, acht oder zehn Stunden. Bei der Lage wird differenziert nach dem Beginn der Arbeitszeit innerhalb der Woche – etwa ob ich den Montag oder den Freitag vielleicht frei habe – und bei der Verteilung der Arbeitszeit über die Woche hinweg – ob gleichmäßig oder ungleichmäßig. Gleichzeitig habe ich die Möglichkeit, den Arbeitsort zu flexibilisieren. Ich kann im Büro arbeiten, ich kann auch zuhause arbeiten oder unterwegs.

Kommen wir zur Familie: Wer kümmert sich? Auch dort ist mehr und mehr von einer partnerschaftlichen Verantwortung die Rede. Wir haben zusätzlich noch Tagesmütter, Elterninitiativen, Kitas, Schulen und Ganztagschulen. Für den Arbeitgeber ist das alles ganz fürchterlich uneinheitlich. Sie haben nicht mehr die Möglichkeit, zu sagen: »Ich schaffe mit dem einen Angebot, dem Vereinbarkeitsmodell, mit dem meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu mir kommen, eine Lösung, sondern die Anforderungen sind ganz vielfältig. Diese Vielfalt bietet sicherlich eine Chance, passgenaue Lösungen zu finden. Aber man muss auch lernen, damit umzugehen. Hinzu kommt noch etwas anderes: der Bereich der Pflege. Auch hier gibt es wieder unterschiedliche Betreuungsangebote, wie häusliche Pflege, Tagespflege, Pflegeheime usw.

Mein Fazit zum Wiedereinstieg: Es gibt nicht mehr nur »den Wiedereinstieg«. Es gibt vielfältige Möglichkeiten. Das mag banal klingen. Aber die Entwicklung einer erfolgreichen Strategie für den Wiedereinstieg ist gerade deshalb für Arbeitgeber das A und O.

Es gibt den Wiedereinstieg direkt nach der Mutterschutzzeit, mit 50 Prozent nach 12 Monaten Elternzeit. Es gibt den direkten Volleinstieg nach der Elternzeit oder während der Elternzeit bereits gestaffelt zurückzukehren. Man kann die Elternzeit drei Jahre

### Es gibt nicht den Wiedereinstieg!

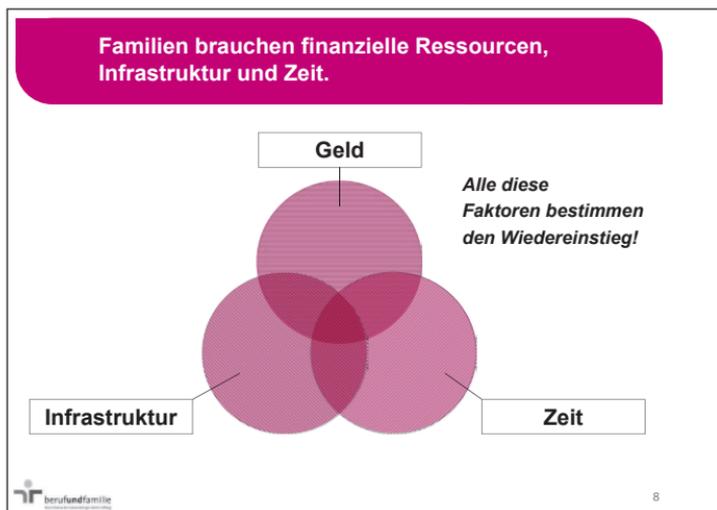
#### Wiedereinstieg

- ... direkt nach Mutterschutz
- ... mit 50% nach 12 Monaten Elternzeit
- ... mit 100% nach 12 Monaten Elternzeit
- ... während der Elternzeit (bis 30h, gestaffelt)
- ... nach drei Jahren Elternzeit
- ... nach 15 Jahren familienbedingter Beurlaubung
- ... nach Pflegezeit

laufen lassen oder gerade im öffentlichen Dienst, im Beamtenbereich, nach 15 Jahren familienbedingter Beurlaubung wieder einsteigen oder eben auch nach einer Pflegezeit.

Das zeigt die Notwendigkeit nach einer differenzierten Lösungssuche. Wenn ich etwa direkt nach dem Mutterschutz einsteige, stellt sich die Frage: Welche Möglichkeiten zum Stillen gibt es am Arbeitsplatz? Bekomme ich einen Kita-Platz? Einen mit Ganztagsbetreuung? Das wird wichtig, wenn ich wieder voll einsteigen muss. Oder der gestaffelte Wiedereinstieg: Ein Modell, das sich toll anhört und für das wir auch werben, indem wir sagen: Denkt nicht in den Kategorien entweder arbeite ich voll oder gar nicht bzw. halbtags. Versucht die Arbeitszeit abzustufen. Die Schwierigkeit für den Arbeitgeber liegt hier sicherlich darin, die Arbeitskapazitäten anzupassen, Projekte passend zuzuschneiden, den Stellenplan anzupassen. Daran hapert es oft – gerade im öffentlichen Dienst. Ich denke, das ist die größte Herausforderung.

»Familien brauchen Geld, Infrastruktur und Zeit«. Diesen Drei-



klang kennen Sie bestimmt aus dem 7. Familienbericht. Wir benötigen eine gute Betreuungssituation, sprich Infrastruktur. Offensichtlich ist auch, dass wir Zeitflexibilität brauchen. Nicht zu vergessen in diesem Zusammenhang ist der Aspekt »Geld«. Vor allem wenn wir mit Arbeitgebern in den neuen Bundesländern zusammenarbeiten und Vorschläge machen, man könnte ja auch in Teilzeit arbeiten, erhalten wir häufig die Antwort: Ich bin froh, dass ich eine Vollzeitstelle habe. Die brauche ich auch finanziell und ich möchte, wenn ich ausgestiegen bin, aus finanziellen Gründen wieder in Vollzeit zurückkehren. Auch für geschiedene Frauen ist gerade der finanzielle Aspekt nicht zu vernachlässigen. Das neue Scheidungsrecht wirkt sich oft dramatisch für Frauen aus, gerade wenn es darum geht, den Wiedereinstieg zu finden.

An dieser Stelle möchte ich aber auch darauf hinweisen, dass sich viele Frauen und Männer ganz bewusst entscheiden, auszustiegen und keinen Wiedereinstieg planen, weil sie sich um die Familie kümmern wollen. Damit möchte ich betonen, dass es nicht



nur darum geht, dass wir alle ganz, ganz schnell wieder in den Beruf zurückkommen. Jene, die sich für die Familie entscheiden, möchte ich nicht verurteilen oder auf ein Abstellgleis stellen. Gleichwohl wissen wir, dass es wichtig ist, möglichst schnell wieder in den Beruf einzusteigen und da ist es auch wichtig die Qualifikation zu erhalten, Kontakt zu Vorgesetzten und Kollegen zu halten. Neben passenden Arbeitszeiten müssen die richtigen Arbeitsbedingungen gefunden werden, die Betreuung muss organisiert werden, aber auch Hürden beim Einstieg müssen im Blick behalten werden.

Erfolgreiche Strategien können nach unserem Modell in drei Phasen entwickelt werden. Ein wichtiger Tipp: Fangen Sie bitte nicht erst am Ende der Auszeit an, sich zu überlegen, den Wiedereinstieg zu planen. Beginnen Sie bereits vor der Auszeit. Zuerst müssen die Erwartungen von Seiten der Arbeitnehmer aber auch der Arbeitgeber geklärt sein, so weit das zu einem so frühen Zeitpunkt möglich ist: Was erwarte ich von einer Auszeit und wie stelle

ich mir den Wiedereinstieg vor? Wichtig und hilfreich ist es, die gesetzlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen zu kennen. Am besten beschäftigt man sich vor der Auszeit damit, um an Planungssicherheit zu gewinnen.

### Phase I – Vor der Auszeit

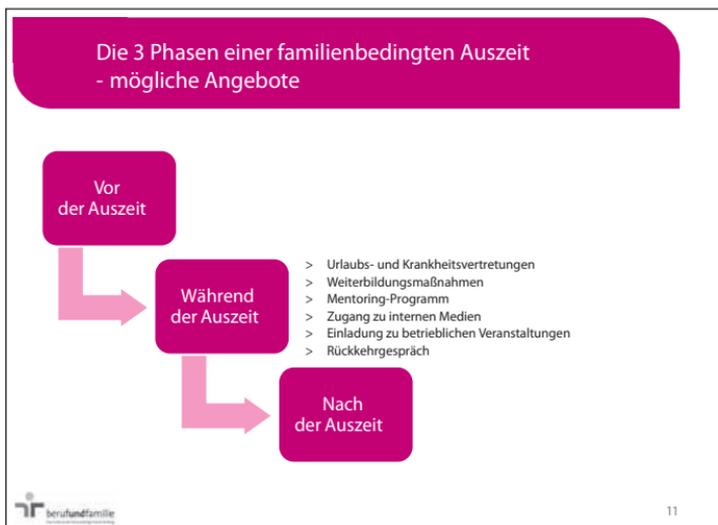
Sammeln Sie Informationen zum Mutterschutz, zu allen möglichen Regelungen, die es dazu gibt. Vorgaben zur Orientierung für den öffentlichen Dienst finden Sie natürlich im Beamtengesetz, im Bundesgleichstellungsgesetz, im TVöD. Gleichzeitig gilt es aber auch, betriebliche Besonderheiten zu beachten: Wie weit geht mein spezieller Arbeitgeber über die Rahmengesetzgebung hinaus und macht andere Angebote? Dazu ist es wichtig, ein Informations- und Planungsgespräch mit dem Vorgesetzten zu führen und Kolleginnen und Kollegen um Erfahrungsaustausch zu bitten. Wo wurden gute Erfahrungen gemacht? In welche Fallen sollte man möglichst nicht tappen? Und: Wie kann eine Übergabe tatsächlich



aussehen? An wen kann ich meine Arbeit verteilen? Wie kann ich frühzeitig jemanden einarbeiten?

## Phase II – Während der Auszeit

Während der Auszeit ist es bedeutsam, vor allen Dingen die eigene Qualifikation bzw. die des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin zu erhalten. Da gibt es im Bundesgleichstellungsgesetz viele Angebote. Die Urlaubs- und Krankheitsvertretung werden dort genannt. Die Weiterbildungsmaßnahmen und auch das Rückkehrgespräch sind dort als feste Bestandteile geregelt. Weiterbildungsmaßnahmen während der Auszeit begründen auch einen Anspruch auf bezahlte Dienst- und Arbeitsbefreiung nach Ende der Beurlaubung. Das ist sicherlich eine der Errungenschaften im öffentlichen Dienst, auf die man stolz sein kann, die man tatsächlich aber auch in Anspruch nehmen und einfordern muss. Das kommt nicht von alleine. Gleiches gilt für andere Angebote wie Mentoringprogramme. Man sollte aber auch genau prüfen, wie erfahrene Kolleginnen und



Kollegen einem helfen können, den Kontakt zum Betrieb zu halten. Dies kann auch über »Betriebsmedien« geschehen. Man sollte darauf achten, dass man einen externen Zugang zum Intranet bekommt, dass man Veröffentlichungen per Post erhält und auch zu betrieblichen Veranstaltungen und Weiterbildungen eingeladen wird.

### Phase III – Nach der Auszeit

Nach einer Auszeit scheint Teilzeit die wahrscheinlich einfachste Möglichkeit für Wiedereinsteiger zu sein. Aber auch wer Teilzeit anbietet, sollte nicht nur die klassische Teilzeitarbeit, sondern auch die abgestufte Teilzeit, Jobsharing, Telearbeit – in all ihren Optionen – als Möglichkeit in Betracht ziehen.

Der Kinderbetreuungszuschuss, Angebote zur Regelbetreuung, nicht nur der betriebseigene Kindergarten – den es in den wenigsten Fällen gibt, weil er mit Abstand die teuerste Maßnahme ist – gilt es zu prüfen, sondern auch die Frage, welche Möglichkeiten



bestehen, Belegplätze einzukaufen, Elterninitiativen zu fördern, die Kooperation mit privaten Dienstleistern zu nutzen und mit bestehenden Einrichtungen Öffnungszeiten abzustimmen. Im öffentlichen Dienst haben wir viele Arbeitgeber, die mittlerweile ein Eltern-Kind-Zimmer eingerichtet haben. Eine nette, oftmals auch für die PR gut nutzbare Maßnahme, wobei man hier genau abwägen muss, wo bringt sie tatsächlich dann auch den gewünschten Nutzen. Aber auch die Unterstützung in Notfällen wie etwa in Ferienzeiten ist ganz wichtig. Wie können wir Schließzeiten von Kitas in den Schulferien überbrücken? Können wir Notfallbetreuung vermitteln, Babysitter-Börsen eröffnen oder auch Kurzzeitpflege organisieren?

Als Entlastung von Pflegenden ist auch die Vermittlung von Haushaltshilfen zu erwähnen. Auch das ist möglich. Mittlerweile habe ich einige Arbeitgeber kennengelernt, die hier auf ehemalige Kolleginnen und Kollegen, auch Pensionäre, zurückgreifen, die ein Netzwerk aufgebaut haben, um ihre Kolleginnen und Kollegen, die jetzt in dieser Verantwortung stehen, zu unterstützen. Das Feedback-Gespräch sollte dazu genutzt werden, neben der Qualifikation auch mögliche Schwierigkeiten zu thematisieren.

Fernab von den organisatorischen Dingen wie der Kinder- und Pflegebetreuung gibt es noch eine weitere Ebene, die Sie beachten müssen. Wo sind erfolgreiche Strategien zu entwickeln? Wenn es darum geht, die Arbeitszeiten auf Teilzeit umzustellen, dann sollte auch die Dauer für den Anfahrtsweg zum Arbeitsplatz in einer vernünftigen Relation zur tatsächlichen Arbeitszeit stehen. Denn in der Praxis ist es oft so, dass bestimmte Teilzeitkonstrukte einfach nicht umsetzbar sind, weil die Arbeitswege einfach zu lang sind. In solchen Fällen böte es sich an, die Arbeitszeit auf einige wenige Tage zu komprimieren, um nicht jeden Tag Fahrtzeiten zu generieren. Diese Variante, so stellen wir immer wieder fest, wird oftmals von Personalabteilungen zu wenig beachtet.

Seitens der Familie möchte ich zwei Aspekte die Betreuung betreffend hervorheben, die nicht unterschätzt werden dürfen: die

partnerschaftliche Aufgabenteilung und die besondere Situation von allein Erziehenden. Man sollte sich in jedem Fall die Frage stellen: Verfüge ich über ein familiäres Netzwerk oder überhaupt über ein Netzwerk etwa in der Nachbarschaft, auf das ich zurückgreifen kann bzw. inwieweit bin ich wirklich alleine für die Betreuung verantwortlich? Aber auch der emotionale Druck, der oftmals auch von der Familie oder aus dem Freundeskreis kommt, ist nicht zu unterschätzen. Ich spreche von Erwartungshaltungen und davon, was wir uns vorstellen, inwieweit man tatsächlich wiedereinsteigen muss. Genauso müssen Unternehmen auch im Blick haben, ob es technische Veränderungen in der Zeit der Abwesenheit geben wird bzw. gegeben hat. Und nicht zu vergessen: Gibt es neue Kolleginnen und Kollegen oder gar neue Vorgesetzte?

Wir haben festgestellt, dass es oftmals daran scheitert, einen erfolgreichen Wiedereinstieg zu managen, indem sich Blockaden aufbauen. Sowohl unter alten als auch unter neuen Kollegen. Wir haben beobachtet, dass Fraktionen gebildet werden, die es nicht möglich machen, obwohl es notwendig ist, offen miteinander zu reden.

Es geht aber auch darum, nach dem Wiedereinstieg mit den neuen Kollegen, in der neuen Konstellation, in der ich arbeite, vielleicht auch an einem neuen Arbeitsplatz, an dem ich arbeite, Erwartungshaltungen ganz klar zu artikulieren. Hier muss ich mir überlegen, sind auch meine Erwartungen erfüllt? Was erwarte ich jetzt, wenn ich wieder eingestiegen bin? Wie sieht überhaupt die Kultur des Aus- und Wiedereinstiegs aus? Wir haben auch festgestellt: das Eine ist das Leistungsangebot, das in irgendwelchen Richtlinien und Hochglanzbroschüren steht, das Andere ist die Realität, inwiefern dieses Angebot tatsächlich in Anspruch genommen werden kann.

Gerade im öffentlichen Dienst hören wir im Rahmen der Zertifizierungsgespräche mit Arbeitgebern vielfach Klagen wegen der großen Differenz zwischen Anspruch auf der einen Seite und der



Wirklichkeit auf der anderen Seite. Ist es mir wirklich dann auch möglich, wenn ich wieder aussteige, meinen Karriereweg weiter zu gehen? Werden mir mit heimlichen Spielregeln Steine in den Weg gelegt, die die Entscheidung gegen eine Inanspruchnahme einer mir eigentlich zustehenden Leistung rechtfertigen könnten?

Im Rahmen der Auditierung schauen wir also nicht nur danach, was bieten die Arbeitgeber an Leistungen an, sondern wir blicken noch ein bisschen tiefer: Inwieweit wird das Ganze auch gelebt und umgesetzt? Da geht es dann um den Dialog. Welche Möglichkeit habe ich, mich einzubringen? Gibt es institutionelle Formen, die garantieren, dass auch auf das gehört und reagiert wird, was am wenigsten vorgetragen wird und wird daraus eine familienfreundliche Arbeitskultur?

Die Personalvertretungen haben hier eine ganz wichtige Funktion, all das zu heben und den Finger in die Wunde zu legen. Von daher freue ich mich sehr, mit Ihnen wichtige Mitstreiterinnen an unserer Seite zu haben. Seitens der Hertie-Stiftung versuchen wir

Investieren Sie in den Dialog und die Kultur –  
das stärkt das Leistungsangebot

Leistung

Dialog

Kultur



weitere Arbeitgeber dazu zu bewegen, nicht nur zu sagen, man könnte und man sollte, sondern ernst gemeinte Verbesserungen umzusetzen. Welche Fallstricke aber auch welche Möglichkeiten die erfolgreiche Umsetzung eines gelungenen Wiedereinstiegs bergen, habe ich Ihnen jetzt in aller Kürze exemplarisch gezeigt. Ich hoffe, ich konnte Ihnen einige wichtige Hinweise geben.

## Beruflicher Wiedereinstieg – Aber wie! Wiedereinstieg für Führungskräfte nach der Elternzeit

**Dr. Helga Lukoschat**  
Europäische Akademie für Frauen  
in Politik und Wirtschaft



Dr. Helga Lukoschat ist Geschäftsführerin und Vorstandsvorsitzende der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF). Im Namen der unabhängigen Beratungs- und Forschungseinrichtung setzt sie sich für eine Gesellschaft ein, in der Frauen und Männer ihre Potenziale in allen Bereichen des Lebens entfalten können »und eben auch Karriere mit Kindern vereinbaren können, für mehr Frauen in Führungspositionen und für eine vielfältige und familienbewusste Arbeitswelt.«

Das Projekt »Karriere mit Kindern«, das ich Ihnen vorstellen möchte, ist eines, das ich wirklich besonders finde. Es wird im Rahmen der Bundesinitiative »Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft« mit EU-Mitteln gefördert.

Es hat uns wirklich ausgesprochen gefreut, dass wir bei der Bahn, von der ging sogar der Impuls für dieses Projekt aus, und auch bei der Deutschen Telekom auf Interesse gestoßen sind. Beide Unternehmen haben sich zum Ziel gesetzt, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen.

Von der Deutschen Telekom, das ist Ihnen sicher allen bekannt, wurde vor zwei Jahren fulminant verkündet, eine Quote von 30 Prozent Frauen in Führungspositionen bis 2015 erreichen zu wollen. Sie sind bei 12 Prozent gestartet und liegen momentan bei etwas über 20 Prozent. Sie sind gut vorangeschritten und haben jetzt noch zwei Jahre Zeit, ihr Ziel zu erreichen.

Die Deutsche Bahn hat aktuell einen Frauenanteil in Führungspositionen von circa 16 Prozent. Auch die Bahn möchte diesen in den nächsten Jahren auf 20 Prozent steigern. Sie nennen es nicht Quote, aber haben sich auch interne Ziele gesetzt.

Ich möchte kurz auf ein paar ökonomische und soziale Dynamiken eingehen. Einerseits haben wir heute festgestellt, Vereinbarkeit ist ein Frauenthema, aber das ist es eben auch nicht mehr und vor allen Dingen nicht aus Sicht der Unternehmen. Besonders wichtig sind hier die Themen Führungskultur und Vereinbarkeit: Führungskräfte und Führungskultur und wie das tatsächlich in Unternehmen gelebt wird, ist von entscheidender Bedeutung. Diese beiden Punkte sind wichtig, um das Projekt »Karriere mit Kindern« zu verstehen. Das Projekt ist im vergangenen Oktober gestartet und läuft bis 2014. Ich kann ihnen heute das Konzept und die allerersten Eindrücke, die wir gewinnen konnten, vorstellen.

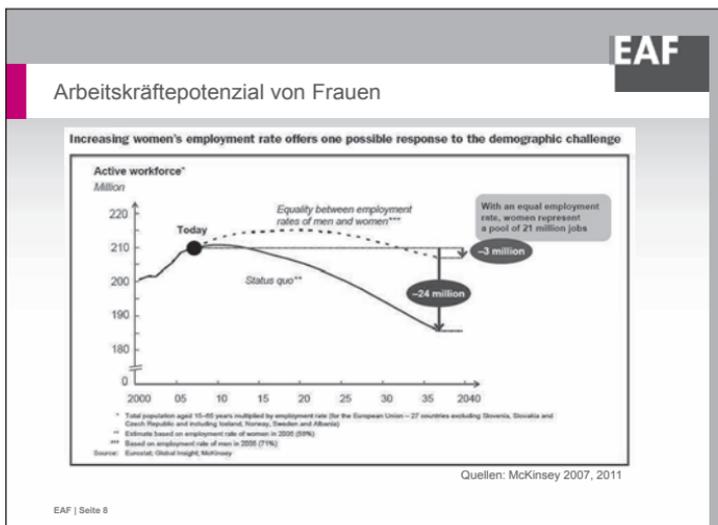
Aber zurück zu den ökonomischen und sozialen Dynamiken. Meine These lautet: Vereinbarkeit ist kein Frauenthema, sondern gerade auch aus Sicht der Unternehmen ist es mittlerweile ein

Thema der ökonomischen Notwendigkeit. Es ist eine Frage der Demokratie, eine Frage der Gerechtigkeit. Das ist beim öffentlichen Dienst sicher auch ein ganz wichtiges Argument!

Für die Unternehmen stellt sich die Frage: Lohnt sich das für uns? Es geht darum, das Arbeitskräftepotenzial von Frauen zu nutzen – Stichwort Demografie. Das haben die Unternehmen mittlerweile doch sehr deutlich erkannt.

Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil im Vorstand sind wirtschaftlich erfolgreicher – das zeigen Studien der jüngsten Zeit, die viel Aufsehen erregt haben. Eine Studie der Unternehmensberatung Accenture zeigt, dass diese Unternehmen deutlich positivere Ergebnisse an der Börse und auch im Rahmen der Profitabilität erzielen. Das sind die Kennziffern.

Es geht hier nicht unbedingt um eine kausale Beziehung, aber es besteht ein starker Zusammenhang. Das lässt natürlich die Unternehmen sehr hellhörig werden, die unter dem Stichwort »Diversity« wirklich versuchen, ihre Teams gemischter zu besetzen. Da-



**EAF**

### Nutzen von Familienfreundlichkeit

- ▶ Überbrückungskosten für Abwesenheit durch Elternzeit
- ▶ Wiederbeschaffungs- bzw. Fluktuationskosten
- ▶ Wiedereingliederungskosten für Rückkehrer/innen
- ▶ Kosten für erhöhte Fehlzeiten durch Doppelbelastung Familie / Beruf

Durch familienfreundliche Maßnahmen können diese Gesamtkosten um 55 bis 78% gesenkt werden. Die jährlichen Investitionen für familienfreundliche Maßnahmen ergeben einen ROI von 25%.

Quelle: Prognos 2003

EAF | Seite 9

runter fallen natürlich als ganz große Gruppe der Bevölkerung die Frauen.

McKinsey prognostiziert für Europa zum Thema Arbeitskräftepotenzial: Wenn es uns gelingen würde, das Arbeitspotenzial von Frauen in etwa dem anzunähern, das heute die Männer haben, könnte die heute prognostizierte Lücke von 24 Millionen Fachkräften immerhin auf drei Millionen verringert werden. Es geht dabei eben nicht nur um die Erwerbsquote, denn die hat sich zum Teil schon angenähert. Es geht tatsächlich auch um das Arbeitszeitvolumen. Gerade in Deutschland haben wir einen sehr hohen Anteil an Frauen, die in der klassischen Teilzeit unter 20 Stunden arbeiten. Auch Minijobs werden zu zwei Dritteln von Frauen ausgeübt. Im Prinzip brauchen wir eine Annäherung von Arbeitszeiten von Seiten der Männer, die nicht unbedingt Teilzeit arbeiten wollen, aber die zumindest nicht so viele Überstunden machen wollen. Sehr viele Frauen in Teilzeit wünschen sich tatsächlich umfangreichere Stellen. Aus vielen nachvollziehbaren Gründen finden sie

diese aber oft nicht, und das größtenteils wegen Familienpflichten.

---

## Gesellschaftlicher Wandel

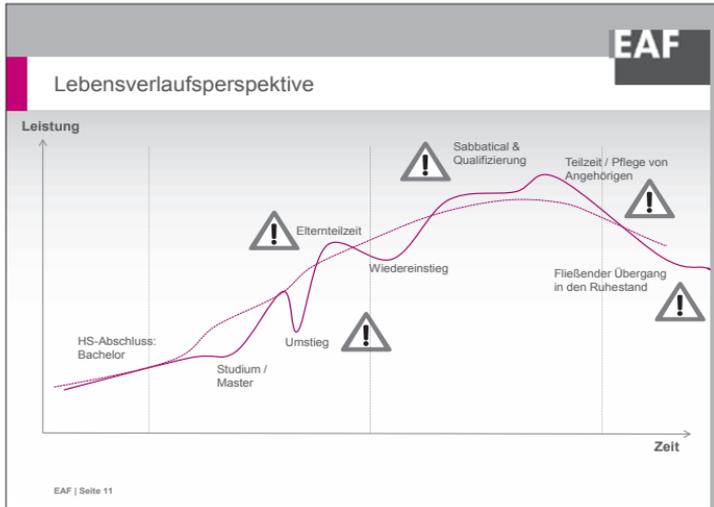
Es sind auf der einen Seite gesellschaftliche Veränderungen, eine Zunahme der Vielfalt von Lebensformen, der Wunsch nach Individualität und Selbstverwirklichung, aber eben auch Betreuung und Pflege Älterer spielt eine zunehmend wichtige Rolle. Und die Rollenmuster wandeln sich insgesamt. Immerhin: über 25 Prozent der Elternzeit wird mittlerweile von jungen Männern genommen. In Bayern, Berlin, Sachsen, Thüringen sind es schon 30 Prozent. Ein Großteil nimmt die berühmten zwei Papa-Monate aber viele auch mittlerweile mehrere Monate. Das ist ein enormer Wandel und der kommt eben auch in der Arbeitswelt an.

Flexibilität und Mobilität spielen in der Arbeitswelt eine große Rolle, denn die Unternehmen sind global aufgestellt. Es gibt nicht nur den Standort Deutschland. Man kooperiert über den ganzen Globus. Große Herausforderungen, Projektarbeit, schnelle Veränderungen aber auch ein lebenslanges Lernen sind die Herausforderungen.

---

## Lebensverlaufsperspektive

Mir ist es wichtig, dass wir das Thema Wiedereinstieg nicht isoliert betrachten. Ich glaube, wir brauchen eine Vorstellung von Karrierewegen und Berufswegen im gesamten Lebensverlauf. Auch hier ist eine größere Flexibilität im Kommen, die bei den Menschen aber eben auch bei Unternehmen und Organisationen und sicher auch im öffentlichen Dienst gefordert ist. Es gibt keinen geradlinigen Lebensverlauf, sondern Sie sehen an verschiedenen Stellen Um-



bruchs- und im weitesten Sinne Wiedereinstiegstellen. Studiengänge sind flexibilisiert. Wir haben den Bachelor, man macht vielleicht noch eine weitere Ausbildung. Dann kommt die Elternzeit, der klassische Wiedereinstieg. Sie brauchen vielleicht aber auch Zeit für ein Sabbatical, für eine weitere Qualifizierung. Und auch der Übergang aus dem Beruf in den Ruhestand wird sehr viel vielfältiger werden müssen. Auch das ist eine Forderung der Demografie.

Führungskultur und Vereinbarkeit stellen neue Anforderungen an das Management. Wir hatten vor einigen Jahren ein Projekt in der Deutschen Rentenversicherung Bund – auch ein Pilotprojekt. Da ging es um die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort für Nachwuchskräfte in der Familienphase. Da wurde ganz deutlich, wie stark diese Themen sind, wenn man das in der Organisation gut leben will – mit der Führung, mit der Einstellung der Führungskräfte und deren Verständnis, aber auch deren Kompetenz. Vereinbarkeit ist also kein Sozialthema, sondern stellt professionelle Managementanforderungen.

Mit den verschiedenen Phasen, all den verschiedenen Modellen des Wiedereinstiegs kommen viele Anforderungen auch auf eine Führungskraft zu. Ich finde, heutzutage gehört es zur Entwicklung von Führungskräften, dass sie konkret lernen, solche Herausforderungen auch zu managen. Die Führungskräfte brauchen dabei Unterstützung. Das gehört in den Kanon der Ausbildung hinein und natürlich auch ins »Training on the Job«, sowohl von Führungsnachwuchskräften als auch von bereits erfahrenen Seniors.

Wir haben aus den Projekten der Deutschen Rentenversicherung Bund eine ganz wichtige Erkenntnis gewonnen: Konflikte zwischen persönlichen und beruflichen Prioritäten können ein Katalysator sein, um ineffiziente Strukturen und Abläufe in Organisationen zu identifizieren. Auch das ist sehr wichtig: Ad hoc Aufträge, keine Planbarkeit, ständige Erwartung von Verfügbarkeit. Das sind eigentlich »Management-Nichtkompetenzen«, die sich natürlich insbesondere zulasten von Menschen auswirken, die durch aktive Familienpflichten auch auf eine gewisse Planbarkeit und auf sehr gute Abläufe auch innerhalb der Organisation selbst angewiesen sind.

---

## Betriebliche Handlungsfelder

Neben Arbeitszeit und Arbeitsorganisation geht es vor allem um Führungskultur, um ein ganzheitliches Verständnis und auch um die Führungskräfteentwicklung. Das schließt auch Austausch und Kommunikation ein. Das hat die Telekom jetzt sehr deutlich gemerkt. Herr Sattelberger, der noch amtierende Personalvorstand, hat vor kurzem in einer Zwischenbilanz gesagt, er habe unterschätzt, wie stark er das auch ins Unternehmen kommunizieren muss. Warum haben wir die Quote, aus welchen Gründen, was machen wir wie, warum haben Männer bei uns durchaus noch eine Chance, also kommunizieren, kommunizieren, transparent machen.

## Führungskultur: Ganzheitliches Verständnis

---

Sie brauchen, wenn Sie tatsächlich für sich selbst wie für ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine gute Vereinbarkeit herstellen wollen, einen ganzheitlichen Blick auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf Arbeit und Privatleben und auch eine Wertschätzung der Kompetenzen, die man im Privatleben erwerben kann – nicht nur in der Familie, sondern vielleicht auch in der Politik, im sozialen Engagement, im Sport, im Ehrenamt. Wie Peter Heesen aus einer Forsa-Umfrage zitierte: Verständnis des Vorgesetzten steht an allererster Stelle. Daran muss man wirklich intensiv arbeiten. Es geht nicht nur um ein technisches Verständnis, wie manage ich das, sondern um ein menschliches Verständnis für die gesamte Person, die ihr Privatleben auch in die Arbeit hinein trägt. Die einsame Heldin der Systemkultur ist nicht mehr »in«. Heutzutage ist ohne Teamgeist, ohne Teamverständnis, keine Führung mehr möglich. Das ist ein ganz wichtiges Thema, das nach wie vor noch nicht gelöst ist – trotz jeglicher Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort.

## Anwesenheitsorientierung versus Ergebnisorientierung

---

Wie führe ich tatsächlich? Erwarte ich, dass meine Mitarbeiterinnen wirklich immer und ständig für mich verfügbar sind, ständig anwesend sein müssen oder lohnt es sich mehr, die Ergebnisse zu messen. Das ist ein ganz großes Thema für fast alle großen Unternehmen – und die EAF arbeitet aktuell mit vielen dieser Unternehmen zusammen. Das Thema ist en Vogue.

Natürlich gibt es auch gesellschaftlichen Druck, die Quotendiskussion beispielsweise befördert das. Wir hören immer wieder: Ja, wir haben Vereinbarungen zu flexibler Arbeitszeit. Ja, wir haben

Vereinbarungen auch zu Home Office. Aber diese werden zu selten gelebt, weil die Mitarbeiter sich oft noch nicht trauen. Die Systeme sind da, nur sie müssten tatsächlich gelebt werden.

## Flexible aber verlässliche Arbeitsplanung

Was ist ad hoc Kultur? Insgesamt brauchen wir einen »Mindset of Innovation«, dieser Begriff beschreibt die Bereitschaft, etwas Neues zu wagen. Nicht: Wie soll das gehen? Das haben wir noch nie gemacht, ich schaffe das nicht, ich kann das nicht. Sondern: Wie kann ich mich vielleicht auch neuer Technik öffnen und Interesse wecken, die neuesten Lösungen und Applikationen usw. zu finden und zu sagen, Menschenskind, kann ich nun offensiv und positiv eine neue Herausforderung aufgreifen, auch in punkto Arbeitswelt und Arbeitsorganisation etwas Neues wagen? Wir denken, dass eine ganzheitliche Führungskultur den Veränderungsprozess, der in Organisationen hin zu mehr Selbstverantwortung im Team, zu Flexibilität und effizienter Arbeitsorganisation befördert. Das ist auch eines der zentralen Ergebnisse der bereits erwähnten Studien.

Lassen Sie mich noch einen Blick auf die Betroffenen selbst, auf den Führungskräftenachwuchs richten, der sich in der aktiven Familienphase befindet. Die Flexibilisierung – manchmal sprechen wir auch von der Entgrenzung zwischen Arbeit und Leben – erfordert natürlich auch eine Selbstmanagementkompetenz. Sonst ist die Gefahr der Selbstausbeutung sehr hoch. So wunderbar E-Mails, Netzzugänge, Smartphones usw. sind, sie bergen natürlich auch die Gefahr der ständigen Verfügbarkeit. Das muss man als Führungskraft für sich selbst steuern, aber natürlich auch für sein Team. Die Telekom hatte z. B. eine Richtlinie erlassen, dass E-Mails am Wochenende, die von Führungskräften losgeschossen werden, nicht mehr beantwortet werden müssen, sondern dass diese dann tatsächlich

auch bis Montagmorgen liegen bleiben können. Auch die Unternehmen müssen lernen, diese Flexibilität zu handhaben, damit sie nicht in die komplette Entgrenzung ausufert.

Dazu gehört Führungs- und Kommunikationskompetenz, Reflexion der eigenen und fremden Rollenerwartungen. Natürlich, auch das Umfeld wirkt ein: Bin ich eine gute Mutter oder bin ich eine schlechte männliche Führungskraft, wenn ich Elternzeit nehme? Das sind Rollenerwartungen, mit denen wir umgehen müssen. Eigenes Engagement für Veränderungen und verbündetes Suchen und Finden. Diese Thesen und Anforderungen, die ich Ihnen hier vorstelle, sind in das Projekt eingeflossen, das wir mit der Bahn und der Telekom durchführen. Im Rahmen dieses Projekts versuchen wir genau über diese Dinge mit den jungen Führungskräften zu sprechen, die sich vor, während und nach der Elternzeit befinden.

## Karrierewege neu denken

---

Die Unterbrechung von Berufstätigkeit ist nicht mehr ein k.o.-Kriterium für die Karriere – der berühmte Karriereknick. Es geht auch darum, Beurteilungskriterien auf indirekte Diskriminierung zu überprüfen. Wir haben festgestellt, dass Frauen wie Männer, die aus der Elternzeit zurückkommen, nicht auf den Potenziallisten landen, vor allen Dingen, wenn sie das Arbeitsvolumen reduziert haben. Warum muss das so sein? Ist das Potenzial plötzlich weg, nur weil ich für eine bestimmte Zeit anders arbeite? Das ist absurd. Auch für den öffentlichen Dienst ist die Frage der Beurteilung ein ganz kniffliger Punkt. Das muss man sich genau ansehen. Karriere in flexiblen Arbeitsmodellen zu ermöglichen, ist vielleicht ein Beispiel dafür. Man kann Karriere auch in der Seitwärtsbewegung denken.

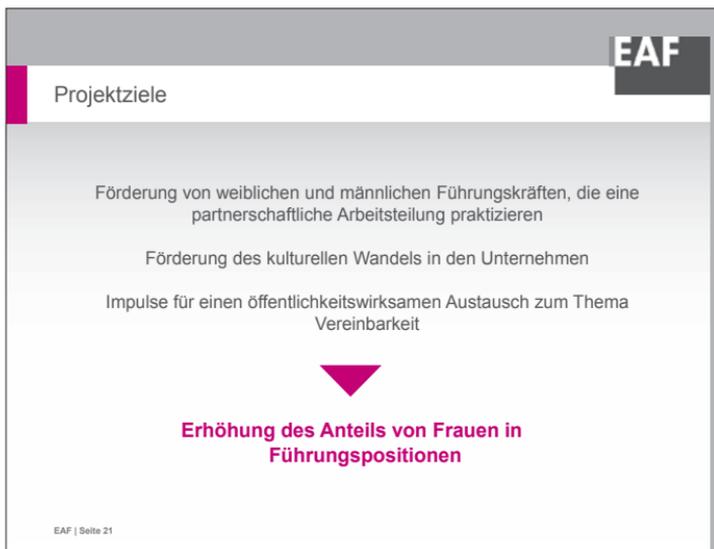
Wenn ich sehr stark eingespannt bin durch die Familie, sei es durch Kinder aber vielleicht auch durch Pflege von Älteren, kann

ich etwa auf eine Expertenposition ein- und vielleicht auch nicht so viel Führungsverantwortung übernehmen. Diese Vorstellung, es muss immer alles aufwärts und ohne Unterbrechung gehen, damit werden wir nicht gut voran kommen. Notwendig sind die Entzerrung der »Rush Hour of Life« und späte Karrieren als Option. Auch das ist etwas, was wir in den Unternehmen viel hören, und zwar von etwas älteren Frauen, die Mitte 40 sind und sagen, ich bin jetzt richtig erfahren, ich könnte richtig loslegen und habe auch Lust dazu. Wo sind dann meine Karrierechancen? Im Moment dreht sich alles um die jungen Frauen. Das ist auch wichtig für Unternehmen und Organisationen, da gut hinzuhören und Potenziale wahrzunehmen. Bei der Bahn ist das ein großes Thema in dem dortigen Frauennetzwerk. Ich war vor kurzem in der BASF. Dort wurde es auch angesprochen: Es ist doch schade für Unternehmen, dieses Potenzial der älteren Frauen nicht auch tatsächlich wahrzunehmen. Es geht um eine Einbindung der männlichen Führungskräfte ganz klar, denn sie haben im Moment das Sagen in den Firmen und sie müssen als Verbündete gewonnen werden.

Unser Projekt nennt sich »Karriere mit Kindern« – innovative Modelle für Führungskräfte in der Familienphase und ich habe Ihnen schon die Zahlen genannt von der Telekom und der Bahn, was ihren Anteil von Frauen in Führungspositionen betrifft. Beide Firmen wollen mehr Frauen in Führungspositionen. Die Teilzeitquote bei der Deutschen Bahn für Führungskräfte beträgt 1,4 Prozent und bei der Telekom 3 Prozent. Ich habe eine Zahl gefunden vom Deutschen Führungskräfteverband, der meint, dass im Durchschnitt etwa 14 Prozent der Führungskräfte in Teilzeit arbeiten würden. Ich kann nicht überprüfen, ob das nicht etwas zu optimistisch geschätzt ist. Jedenfalls: In diesen beiden Unternehmen ist die Teilzeitquote sehr gering. Man muss allerdings dazu sagen, dass z.B. bei der Bahn Teilzeit ohnehin nicht so stark als Kultur gelebt wird und bei nur 11 Prozent liegt. Im öffentlichen Dienst ist die Quote deutlich höher.

## Die Ziele des Projekts »Karriere mit Kindern«

Es geht um die Förderung von weiblichen und männlichen Führungskräften, die eine partnerschaftliche Arbeitsteilung praktizieren. Der Telekom war es ganz wichtig, diesen kulturellen Wandel konkret zu befördern. Natürlich gibt das Projekt auch als öffentlich gefördertes Projekt Impulse für den Austausch. Wir planen auch einige öffentliche Veranstaltungen, sobald das Projekt noch weiter vorangeschritten ist. Wir laden Sie dazu schon jetzt herzlich ein und deswegen freue ich mich natürlich sehr, dass ich heute hier schon vortragen darf.



## Das Konzept

Karriere mit Kindern hat einen sehr umfassenden Ansatz. Das war uns sehr wichtig. Es kombiniert ein Mentoring-Programm mit Organisationsentwicklungsmaßnahmen. Das finden Sie in Deutschland bisher relativ selten. Es gibt viele Mentoring-Programme, aber die bleiben sehr individuell auf den Mentee, die Mentorin begrenzt. Wir wollen in diesem Projekt auch in Vorgesetztenteams Multiplikatoren aus der Personalabteilung einbeziehen. Es richtet sich speziell an Führungs- und Führungsnachwuchskräfte in der aktiven Familienphase, d.h. die Teilnehmenden befinden sich in der Schwangerschaft, in der Phase der Elternzeit bzw. maximal ein Jahr nach der Elternzeit. Elternzeit wurde in diesem Projekt so definiert: mindestens zwei und maximal zwölf Monate Auszeit. Wir betreuen in diesem Projekt jeweils 30 Mentees und 30 Mentoren. Insgesamt werden wir zwei Durchgänge machen, das ergibt insgesamt 120 Teilnehmer. Jetzt werden Sie sagen, meine Güte was ist das? Die Bahn hat fast 300.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit, die Telekom auch über 230.000. Das ist natürlich eine ganz spannende Gruppe und wir erhoffen uns vor allem von dem Projekt zunächst hauptsächlich einen katalysatorischen Effekt, der dann weiter ausstrahlt.

Wir haben von Anfang an darauf geachtet, dass männliche Führungskräfte einbezogen werden. Das war nicht unumstritten: Bei der Bahn kam als Kritik, jetzt haben wir endlich ein so tolles Programm für Frauen. Wenn ihr das von Anfang an für Männer öffnet, werden die das nicht gleich wieder dominieren? Darauf haben wir uns auf eine Quote geeinigt: Wir nehmen 80 Prozent Frauen und 20 Prozent Männer. Wir haben dafür auch volle Überzeugung und Unterstützung gefunden, weil natürlich allen klar war, dass wir die Vereinbarkeit auch sichtbar machen müssen, wenn wir sagen, es ist kein Frauenthema. Und natürlich sollen männliche Führungskräfte, die sich entscheiden, in die Elternzeit zu gehen, auch eine

EAF

## Konzept

**„Karriere mit Kindern“**

- | verfolgt einen ganzheitlichen und innovativen Ansatz: dieser verbindet Mentoring mit Organisationsentwicklungsmaßnahmen
- | richtet sich spezifisch an Führungs- und Führungsnachwuchskräfte in der aktiven Familienphase. D.h. die Teilnehmenden befinden sich in der Schwangerschaft, in der Phase der Elternzeit bzw. maximal ein Jahr nach der Elternzeit
- | Betreuung von jeweils ca. 30 Mentees und 30 Mentor/innen in der Deutschen Bahn AG und in der Deutschen Telekom AG (insgesamt ca. 120 Teilnehmer/innen)
- | Teilnehmer/innen sind zu 80% weibliche und zu 20% männliche Führungskräfte

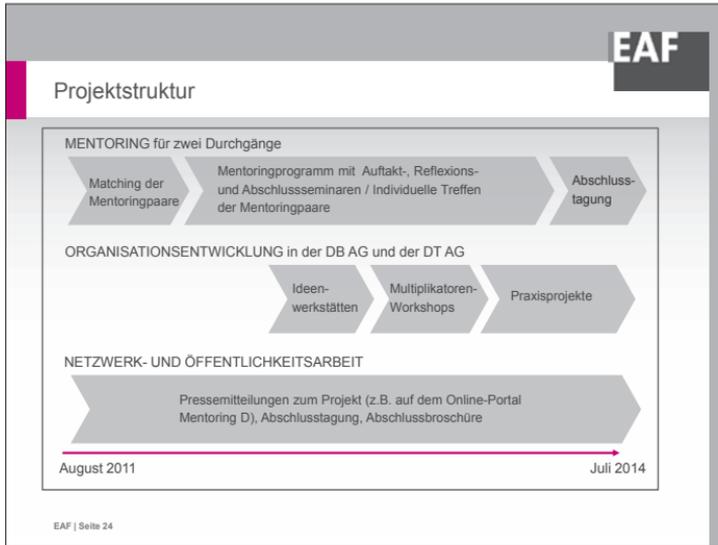
EAF | Seite 22

EAF

## Konzept

- | Umfangreiches Mentoring-Programm in zwei Durchgängen, Kombination von Mentoring mit Seminaren/Trainings und Networking-Events
- | Organisationsentwicklung: Workshops für Vorgesetzte und Multiplikator/innen (z.B. Personalabteilungen, Abteilungsleitungen)
- | Entwicklung von Praxisprojekten (z.B. Gestaltung der Elternzeit und der Wiedereinstiegsprozesse, ggf. Veränderung von Auswahl- und Beurteilungskriterien)
- | Kommunikation und Netzwerkarbeit: Ideenwerkstätte mit weiteren Unternehmen, öffentliche Abschlussveranstaltung

EAF | Seite 23



Chance haben, mitzumachen. Das ist uns auch geglückt. Die Nachfrage bei den Männern war wirklich sehr gut. Wir kombinieren ein Mentoring-Programm mit Organisationsentwicklung in Workshops für die Vorgesetzten und die Multiplikatoren. Da wird es dann genau darum gehen, auszuhandeln: Wie sieht dein Arbeitszeitmodell aus? Wie managst du das? Wir wollen Praxisprojekte durchführen, damit unser Projekt auch nachhaltig wirken kann, sprich der Bahn und der Telekom Anregungen, Empfehlungen geben, wie sie den einen oder anderen Prozess überprüfen können. Wir haben das noch nicht festgelegt, welche Projekte das sein werden. Das wird sich im Laufe unserer Arbeit herausstellen.

## Kommunikation und Netzwerkarbeit

---

Ich möchte Ihnen erste Erfahrungen mitteilen: Wir haben eine wirklich gute Resonanz und hohe Nachfrage bei den Mentees erzielt. Beide Projekte sind ausgeschrieben worden bei der Telekom und der Bahn. Sie sind über interne Medien öffentlich bekannt gemacht worden. Die EAF hat dann zusammen mit Steuerungsgruppen die Auswahl der Mentees getroffen. Voraussetzung war, eine Führungsnachwuchskraft oder in einer Führungsposition zu sein. Bei der Bahn ging die Auswahl noch etwas weiter. Da ging es auch um Expertenpositionen. Man brauchte das Einverständnis des Vorgesetzten, um teilzunehmen. Wir hatten viele Bewerbungen. Daraus haben wir dann sehr sorgfältig ausgewählt und auch das sogenannte »Matching«, also die Zusammenführung mit dem Mentor durchgeführt. Wir haben auch einige Männer mit dabei. Frauen und Männer als Mentoren haben wir tatsächlich unterhalb der Vorstandsebene, also auf der Bereichsleitungsebene. Es nehmen also wirklich auch hochrangige Führungskräfte aus beiden Unternehmen teil, um so ein Signal zu setzen. Jetzt im Februar fand der Auftaktworkshop statt.

Es besteht ein ganz hoher Bedarf, sowohl unternehmensübergreifend als auch intern, sich auszutauschen. Zu unserer großen Freude haben sich an den verschiedenen Standorten der beiden Unternehmen auch schon eigenständige Netzwerke gegründet. Man hatte das Gefühl, man befriedigt ein Bedürfnis dieser jungen Leute, sich mit anderen auszutauschen. Wie sieht es bei euch aus? Was bedeutet das für meine Karriere? Welches Modell wählt Ihr? Es besteht ein ganz großer Wunsch, wirklich im persönlichen Kontakt zu stehen. Wir nennen das, wenn sich Teilnehmer untereinander coachen, »Peermentoring«. Das ist übrigens auch ein ganz wichtiger Effekt von Mentoring-Programmen. Als Tipp für Sie: Wenn Sie Mentoring-Programme aufsetzen, ermöglichen Sie so einen Austausch der »Peers«. Das ist enorm wichtig.

Zu unserer Freude besteht auch ein hohes Engagement der Führungskräfte. Wir haben ein bisschen länger nach den Mentorinnen und Mentoren suchen müssen. Nicht aus Desinteresse am Thema. Ganz im Gegenteil. Der Wunsch, so einen Organisationsentwicklungsprozess voranzubringen, ist wirklich da, aber die Verwirklichung scheitert oft am Thema »Zeit«. Mentorin zu sein heißt natürlich: Ich muss noch etwas mehr an Zeit aufbringen und zu den Veranstaltungen kommen. Ich muss mich zuverlässig einmal im Monat mit meinem Mentee austauschen, für ihn bzw. für sie da sein. Vielleicht auch mal ermöglichen, dass mich der Mentee begleiten kann, in einem sogenannten »Chatering« meinen Arbeitsalltag erleben kann, darüber diskutieren kann. Man muss auch ein gewisses zeitliches Zugeständnis machen. Es gibt ein großes Bedürfnis, auch hier Impulse weiter zu geben.

Es besteht auch ein hoher Bedarf an Wissens- und Erfahrungszuwachs zu innovativen Arbeitsmodellen. Man darf auch die erfahrenen Führungskräfte mit dem Thema nicht allein lassen, sondern muss Ihnen Unterstützung, Schulungen und Austausch anbieten, damit sie auch diese Kompetenz erwerben können und sich damit nicht allein gelassen fühlen. Das Ganze muss natürlich »top down« getragen werden: Der Vorstand muss dahinter stehen, muss deutlich machen, wir unterstützen diese Art zu arbeiten. Es mangelt nicht an Wünschen und Visionen, sondern an guten Praktiken und ihrer Verbreitung. Mit diesem Projekt »Karriere mit Kindern« wollen wir genau dazu beitragen und ich hoffe, dass Sie einiges davon auch aufnehmen und weiterverbreiten können.

## Das Vier-Phasen-Konzept: Förderung eines früheren und erfolgreichen beruflichen Wiedereinstiegs in der Finanz- verwaltung Rheinland-Pfalz

**Werner Nägler**

Oberfinanzdirektion Koblenz



Oberfinanzpräsident Werner Nägler ist verantwortlich für fast 8.000 Beschäftigte in 26 Finanzämtern in Rheinland-Pfalz. Die durchschnittliche familienbedingte Auszeit der in der rheinland-pfälzischen Finanzverwaltung beschäftigten Frauen betrug Mitte der 90er noch zwölf Jahre. Heute steigen die rheinland-pfälzischen Finanzbeamtinnen im Schnitt für nur noch zwei Jahre aus.

Die Oberfinanzdirektion Koblenz hat sich zum Ziel gesetzt, den Beschäftigten in der Finanzverwaltung, die aus familiären Gründen eine Beurlaubung in Anspruch nehmen, den beruflichen Wiedereinstieg leichter und effizienter zu ermöglichen.

Zur Optimierung der Rückkehr in den Beruf wurde daher das Vier-Phasen-Konzept auf Grundlage der bereits bestehenden und bewährten Maßnahmen entwickelt.

Das Konzept gliedert Beurlaubung und Rückkehr in den Beruf in folgende Zeitabschnitte:

- ▶ Phase I – Vor der Beurlaubung
- ▶ Phase II – Während der Beurlaubung
- ▶ Phase III – Ende der Beurlaubung
- ▶ Phase IV – Rückkehr in den Beruf

Die unterschiedlichen Maßnahmen, die je nach Phase zur Anwendung kommen, wurden in dem Flyer »Wiedereinstieg in den Beruf« kurz und knapp zusammengefasst.

Dieser Flyer wurde allen Beurlaubten zugesandt. Weiter erhalten Bedienstete bei Mitteilung einer Schwangerschaft den Flyer sowie andere Informationsmaterialien ausgehändigt.

Für die erfolgreiche Umsetzung dieses Konzeptes können in jeder Dienststelle verschiedene Personen verantwortlich sein. Sie alle wirken mit aufeinander abgestimmten Aktivitäten an der Zielsetzung mit, den beurlaubten Beschäftigten während ihrer Abwesenheit den Kontakt zur Behörde zu erleichtern, ihre spätere Rückkehr in den Dienst vorzubereiten und die Wiedereinarbeitung zu unterstützen. Die Zuständigkeit während der einzelnen Phasen legt die Dienststelle im eigenen Ermessen fest.

Für die Führungskräfte unserer Verwaltung ergibt sich die besondere Verantwortung, die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in ihre tägliche Führungsaufgabe zu integrieren.

Aber auch Führungskräfte, die eine Beurlaubung in Anspruch nehmen, sollen Unterstützung erfahren.

Die Oberfinanzdirektion möchte mit diesem Vier-Phasen-Konzept als Teil des gesamten Personalentwicklungskonzepts

- ▶ die Qualifikation beurlaubter Kolleginnen und Kollegen erhalten,
- ▶ deren Potenziale sichern,
- ▶ die Beurlaubungsphasen verkürzen und
- ▶ die Kosten für einen beruflichen Wiedereinstieg minimieren.

## Die einzelnen Phasen im Überblick

### Phase I – Vor der Beurlaubung<sup>1</sup>

Die Phase I ist durch die Weitergabe umfassender Informationen an die in Beurlaubung gehenden Bediensteten gekennzeichnet. Bevor die Familienphase beginnt, werden in persönlichen Gesprächen die Wünsche und Pläne der Bediensteten sowie die Möglichkeit der Realisierung erörtert.

Dabei soll auch – zunächst völlig unverbindlich – über Zeitpunkt, Ort und Umfang der Rückkehr gesprochen werden. Mit diesen Eckpunkten schaffen beide Seiten die Grundlage für ihre Planungen.

### Phase II – Während der Beurlaubung

Während der Beurlaubung darf der Kontakt zur Dienststelle nicht abreißen. Den Beurlaubten wird daher die Teilnahme an Besprechungen, Weiterbildungen und Fortbildungen angeboten, um sie soweit wie möglich fachlich auf dem aktuellen Stand zu halten.

---

<sup>1</sup> Hauptfall der Beurlaubung ist die Inanspruchnahme von Elternzeit nach der Geburt eines Kindes und eine anschließende Beurlaubung. Das Konzept ist aber bei jeder längerfristigen und familienbedingten Beurlaubung (also auch bei Pflege von Angehörigen) anwendbar.

Nunmehr wurde mit der Einführung der sogenannten »BootCD« die Möglichkeit geschaffen, dass die Beurlaubten von ihrem privaten PC einen gesicherten Zugang zum Netz der Finanzverwaltung erhalten und so selbst laufende Neuerungen im Intranet verfolgen können.

Die Vorteile der Kontaktpflege für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für die Dienststelle liegen auf der Hand: Durch diese Maßnahmen wird die berufliche Qualifikation erhalten und der spätere Wiedereinstieg in den Beruf deutlich erleichtert.

### Phase III – Zum Ende der Beurlaubung

Die Rückkehr an den Arbeitsplatz steht an und spätestens jetzt muss eine Kontaktaufnahme zwischen Beurlaubten und Dienststelle sowie die Benennung eines Mentors erfolgen. In einem ersten persönlichen »Einführungsgespräch« kann die/der beurlaubte Be dienstete mit dem zuständigen Geschäftsstellenleiter – und unter Umständen auch bereits mit dem künftigen Vorgesetzten – die Weichen für die Rückkehr stellen. Fragen bezüglich künftigem Einsatz, Umfang der Beschäftigung, Erbringung der Arbeitszeit, Fortbildungsbedarf und Erstellung des Einarbeitungsplans können hier für beide Seiten konkret erörtert werden.

Soweit die Boot-CD bisher noch nicht benutzt wurde, sollte spätestens jetzt – bei Vorliegen der technischen Voraussetzungen – von der selbstständigen Informationsbeschaffung Gebrauch gemacht werden. Die Nutzung der Boot-CD kann im persönlichen »Einführungsgespräch« angeboten werden.

### Phase IV – Rückkehr in den Beruf

Um die Rückkehrer am ersten Arbeitstag und bei den ersten »Schritten zurück in den Beruf« zu unterstützen, hat die Arbeitsgruppe den »Leitfaden für den (Wieder)Einstieg« entworfen, der dem Mentor aber auch dem Wiedereinsteiger Anhaltspunkte für die erfolgreiche Gestaltung der Einarbeitung an die Hand gibt. Weitere Ori-

entierung bietet der Einarbeitungsplan. Er regelt eine individuelle Einarbeitung. Ergänzend besteht im Rahmen verschiedener verbindlich vorgesehener Gespräche für alle Beteiligten (Rückkehrer und Dienststelle) die Chance, die erforderlichen Unterstützungsmaßnahmen so optimal wie möglich zu gestalten.

Die Oberfinanzdirektion Koblenz stellt auf Anfrage ausführliches Informationsmaterial zur Verfügung.

**Ansprechpartnerin**

Renate Simon-Gail

Personalreferat OFD Koblenz

[berufundfamilie@ofd-ko.fin-rlp.de](mailto:berufundfamilie@ofd-ko.fin-rlp.de)

[www.fin-rlp.de](http://www.fin-rlp.de)

## Perspektive Wiedereinstieg – Das Beratungsangebot des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und der Bundesagentur für Arbeit

### Eva Maria Welskop-Deffaa ...



... leitet seit 2006 die Abteilung Gleichstellung/Chancengleichheit im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Berlin. Die Diplom-Volkswirtin war zuvor unter anderem als wissenschaftliche Mitarbeiterin, freiberufliche Publizistin und freiberufliche Redenschreiberin tätig. Die dreifache Mutter engagiert sich aber auch ehrenamtlich im Bereich Frauenförderung.

*Für gelingende Wiedereinstiege in den Beruf – auch nach längeren Auszeiten von mehr als drei Jahren – sprach sich Eva Maria Welskop-Deffaa, Leiterin der Abteilung Gleichstellung/ Chancengleichheit im BMFSFJ, in der Debatte anlässlich der 9. Frauenpolitischen Fachtagung der dbb bundesfrauenvertretung aus: »Im Programm »Perspektive Wiedereinstieg« richten wir den Fokus auf die Frauen, die relativ lange ausgestiegen sind. Es ist mir wichtig, dass wir auch ihre Wirklichkeit wahrnehmen. Denn, durch die völlig berechtigte Debatte, die wir im Augenblick führen, dass es klug ist, schnell an den Arbeitsplatz zurückzukehren, passiert indirekt leider etwas, das wir überhaupt nicht wollen: Eine Frau, die sechs oder sieben Jahre ausgestiegen ist, verlängert ihre Familienphase, weil sie sich kaum noch eine Chance auf dem Arbeitsmarkt ausrechnet. Unser Aktionsprogramm sagt allen Frauen: »Egal, welche Lebensentscheidung du in der Vergangenheit getroffen hast, hier und heute ist deine Chance! Wir helfen dir dabei, dass der Wiedereinstieg gelingen kann.«*

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat im März 2008 in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit und anderen Partnern das Aktionsprogramm »Perspektive Wiedereinstieg« als breit angelegte Initiative gestartet. Mit seinen Zielen ist das Aktionsprogramm ein Prototyp moderner Gleichstellungspolitik: Es fördert berufliche Entwicklungschancen, trägt entscheidend zur Angleichung von Entgeltunterschieden zwischen Frauen und Männern bei und verbessert die eigenständige Alterssicherung von Frauen.

Mit Elterngeld und Elternzeit werden vor allem junge Mütter und Väter in der Phase der Familiengründung gefördert. Die Projekte und Initiativen unter dem Dach des Aktionsprogramms »Perspektive Wiedereinstieg« richten sich dagegen an

- ▶ Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger, die nach einer längeren familienbedingten Unterbrechung wieder in den Beruf zurückkehren wollen. Hierbei wird ein »Wiedereinstieg mit Perspektive« angestrebt, d.h. qualifikationsangemessen und möglichst vollzeitnah;
- ▶ deren Ehe- und Lebenspartner: Diese sollen motiviert werden, ihre Partnerinnen im Prozess des Wiedereinstiegs zu begleiten und aktiv zu unterstützen;
- ▶ und nicht zuletzt an Personalverantwortliche in Unternehmen und Betrieben.

Das Aktionsprogramm soll diese informieren, Arbeitgebern Chancen aufzeigen und für das Potenzial der Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger sensibilisieren – auch vor dem Hintergrund des aktuellen Fachkräftebedarfs.

Für den Erfolg des Aktionsprogramms bedarf es der aktiven Beteiligung und Unterstützung aller gesellschaftlichen Kräfte. Dabei sind Bund, Länder und Kommunen ebenso gefordert wie Arbeitgeber, Verbände, Gewerkschaften, Kammern, Bildungs- und Beratungseinrichtungen und nicht zuletzt die frauenspezifischen Stellen und Strukturen der Frauenverbände, der Frauenarbeit und der Gleichstellungsbeauftragten. Auch die Mehrgenerationenhäuser und die vielerorts bestehenden »Lokale Bündnisse für Familie« sind Partner des Aktionsprogramms »Perspektive Wiedereinstieg«. Durch lokale Netzwerke sollen die Rahmenbedingungen für den Wiedereinstieg verbessert und flächendeckende Beratungsstrukturen aufgebaut werden.

## Beschäftigungspolitisches Modellprogramm »Perspektive Wiedereinstieg«

Im März 2009 wurde in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit das ESF-Programm ins Leben gerufen. Am 1. März 2012 ist dieses Modellprogramm an zehn Standorten in eine zweite Programmphase gestartet. Mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds werden Träger dabei unterstützt, Frauen nach einer längeren familienbedingten Erwerbsunterbrechung die Reintegration in das Berufsleben zu erleichtern und ihnen Wege dorthin zu ebnen. Die Erfahrungen aus der ersten Programmphase (März 2009 bis Februar 2012) haben gezeigt, dass noch zu selten ein Wiedereinstieg mit Perspektive gelingt: Oftmals nehmen Frauen eine geringfügige (Teilzeit-)Beschäftigung auf, was in Hinsicht auf die eigenständige Existenzsicherung und die Absicherung im Alter problematisch ist. Der Wiedereinstieg kann nur gelingen, wenn Frauen im privaten Umfeld Unterstützung erfahren. Gelingt es Paaren, die familiären Aufgaben neu zu verteilen, mindert sich das Risiko des »Ausstiegs aus dem Wiedereinstieg« erheblich. Studienergebnisse zeigen, dass Frauen in der Phase vor und während des Wiedereinstiegs die Entlastungsmöglichkeiten seitens des Partners sowie durch die Inanspruchnahme haushaltsnaher Dienstleistungen unterschätzen. Erfolgreiche Wiedereinsteigerinnen dagegen haben mit entsprechenden Entlastungen gute Erfahrungen gemacht.

## Neuer Schwerpunkt »Zeit für Wiedereinstieg«

Unter dem Motto »Zeit für Wiedereinstieg« ist es daher Ziel der zweiten Programmphase, neben der Unterstützung durch Arbeitgeber und Arbeitsagenturen insbesondere die Unterstützungspotenziale der (Ehe-)Partner und haushaltsnaher Dienstleister so zu aktivieren, dass der Wiedereinstieg in eine qualifikationsadäquate

und vollzeitnahe Tätigkeit auch nach mehreren Jahren familienbedingter Erwerbsunterbrechung nachhaltig gelingt.

## [www.perspektive-wiedereinstieg.de](http://www.perspektive-wiedereinstieg.de)

Das Lotsenportal [www.perspektive-wiedereinstieg.de](http://www.perspektive-wiedereinstieg.de) weist interessierten Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteigern den Weg durch die Vielzahl der Beratungsangebote von Bund, Ländern und Kommunen. Unter dem Motto »Bereit für neue Wege!« werden die häufigsten Fragen zum Wiedereinstieg durch Textbeiträge auf dem Portal beantwortet und Informationen zu den verschiedenen Phasen des Wiedereinstiegsprozesses gegeben, können über eine Landkarte die nächstgelegenen Beratungsstellen aufgerufen und mit dem Wiedereinstiegsrechner leicht der wirtschaftliche Vorteil der Rückkehr in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung berechnet werden.

### **Informationen im Internet**

Lotsenportal des Aktionsprogramms:

[www.perspektive-wiedereinstieg.de](http://www.perspektive-wiedereinstieg.de)

[www.wiedereinstiegsrechner.de](http://www.wiedereinstiegsrechner.de)

### **Weitere Infos**

[www.bmfsfj.de/gleichstellung](http://www.bmfsfj.de/gleichstellung)

[www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

## Beruflicher Wiedereinstieg aus rechtlicher Sicht

**Sibylle Scholz**

**dbb bundesfrauenvertretung**

Sie wollen nach einer familiären Pause in Ihren Beruf »wieder einsteigen«? Welche Voraussetzungen dafür gelten und was Sie dabei beachten müssen, hängt auch davon ab, wie Sie aus dem Job »ausgestiegen« sind. Raus aus dem Job – aber wie?

### Rechtliche Grundlagen für den zeitweiligen Ausstieg aus dem Job wegen familiärer Aufgaben

#### Elternzeit

Familiäre Aufgaben wie Kinderbetreuung (und zunehmend auch häusliche Pflege) werden nach wie vor überwiegend von Frauen wahrgenommen. Der berufliche Wiedereinstieg und die damit verbundenen Probleme sind deshalb bei Frauen häufiger anzutreffen als bei Männern.

Zur Betreuung von Kleinkindern in den ersten Lebensjahren gibt es die **Elternzeit**. Zwar hat sich seit Einführung des Elterngeldes der Anteil der Väter, die sich an der Erziehung des Nachwuchses aktiv beteiligen und dazu Elternzeit in Anspruch nehmen, erhöht. Allerdings nehmen die Väter meist nur die sogenannten zwei Partnermonate beim Elterngeld in Anspruch.

Ein Anspruch auf Elternzeit besteht für Elternteile, die mit ihrem Kind in einem Haushalt leben, dieses Kind selbst betreuen und

erziehen und während der Elternzeit nicht mehr als 30 Wochenstunden arbeiten. Der Anspruch auf Elternzeit besteht bis zum vollendeten dritten Lebensjahr des Kindes. Wer Elternzeit in Anspruch nehmen will, muss dies seinem Arbeitgeber sieben Wochen vor Antritt der Auszeit mitteilen. Zudem müssen sich Antragstellerinnen und Antragsteller für die Dauer von zwei Jahren festlegen, in welchen Zeiträumen Elternzeit genommen werden soll. Ein Anteil von zwölf Monaten kann auf einen Zeitraum bis zum vollendeten achten Lebensjahr des Kindes verschoben werden. Die Elternteile können zeitgleich oder einzeln Elternzeit nehmen. Grundlage ist das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG) §§ 15 ff. Für die Elternzeit von Beamtinnen die Verordnung über den Mutterschutz für Beamtinnen des Bundes und die Elternzeit für Beamtinnen und Beamte des Bundes (MuSchEltZV), insbes. § 6 MuSchEltZV.

Ab Antragstellung und während der Elternzeit besteht ein umfassender Kündigungsschutz, das heißt, ein bestehendes Arbeits- bzw. Dienstverhältnis darf vom Arbeitgeber / Dienstherrn nicht gekündigt werden und überdauert so die Elternzeit. Während der Elternzeit ruhen die Hauptpflichten, nämlich die Pflicht zur Arbeitsleistung und zur Gehaltszahlung.

Eine vorzeitige Beendigung oder Verlängerung der Elternzeit ist nur mit Zustimmung des Dienstherrn bzw. Arbeitgebers möglich. Eine Beendigung der Elternzeit auf einseitigen Wunsch des Dienstherrn ist nicht vorgesehen. Ein Elternteil kann die Verlängerung seiner Elternzeit verlangen, wenn zunächst ein Wechsel der Inanspruchnahme zwischen beiden Elternteilen vorgesehen war, dieser Wechsel später jedoch aus einem wichtigen Grund nicht stattfinden kann.

Für die Stufenlaufzeiten im Bereich des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) ist Elternzeit bis zu jeweils fünf Jahren unschädlich – § 17 Abs. 3 TVöD. Dauert die Unterbrechung wegen Elternzeit allerdings länger als fünf Jahre, werden Rückkehrerinnen

in der Entgeltordnung eine Stufe niedriger eingestuft als vor der Pause.

Gemäß § 28 Abs. 2 Bundesbesoldungsgesetz (BBesG) verzögern Zeiten einer Kinderbetreuung oder Pflege bis zu drei Jahren den Aufstieg nicht.

### Familienpolitische Beurlaubung

»Aussteigen« zum Zweck der Kinderbetreuung kann man nicht nur über die Vorschriften zur Elternzeit. Gerade im öffentlichen Dienst gibt es Möglichkeiten, sich zur Kinderbetreuung beurlauben zu lassen.

**Tarifbeschäftigte** können zur Betreuung oder Pflege mindestens eines Kindes unter 18 Jahren oder zur Pflege eines Angehörigen nach § 28 TVöD, § 13 Abs. 1 Satz 1 Bundesgleichstellungsgesetz (BGleiG) **beurlaubt** werden. Danach ist Anträgen von Beschäftigten mit Familienpflichten auf Beurlaubung – genauso wie auf Teilzeitarbeit – zu entsprechen, soweit nicht zwingende dienstliche Belange entgegenstehen.

**Beamtinnen** und **Beamte** mit Anspruch auf Besoldung (damit auch **Anwärterinnen** und **Anwärter**) haben einen **Beurlaubungsanspruch** von bis zu 15 Jahren, wenn sie mindestens ein Kind unter 18 Jahren oder einen pflegebedürftigen Angehörigen betreuen oder pflegen und zwingende dienstliche Belange nicht entgegenstehen (§ 92 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 BBG). Ein vergleichbarer Beurlaubungsanspruch ergibt sich auch aus § 13 Abs. 1 Satz 1 Bundesgleichstellungsgesetz. Die Beurlaubung ist so lange möglich, wie die Voraussetzungen hierfür vorliegen. Die familienbedingte Beurlaubung ist dabei grundsätzlich für die bewilligte Dauer bindend. Wegen familienbedingter Beurlaubung oder familienbedingter Teilzeit darf niemand benachteiligt werden (§ 15 Abs. 1, 2 BGleiG).

## Rechtliche Grundlagen für den Wiedereinstieg

Besonders bei langjährigen Beurlaubungen muss der berufliche Wiedereinstieg sorgfältig vorbereitet werden. Zwar ist es in erster Linie Aufgabe der Beschäftigten, den Kontakt zur Dienstbehörde zu halten, allerdings hat die Dienststelle die Wiederaufnahme des Dienstes durch geeignete Maßnahmen zu erleichtern. Dazu gehört zum Beispiel das Angebot von Urlaubs- und Krankheitsvertretungen, die rechtzeitige Unterrichtung über Fortbildungsmöglichkeiten und die Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen schon während der Beurlaubung.

§ 25 Bundesbeamtengesetz (BBG) enthält ein Benachteiligungsverbot und bestimmt, dass sich Schwangerschaft, Mutterschutz und Elternzeit bei Einstellung und beruflichem Fortkommen nicht nachteilig auswirken dürfen; dies gilt auch für Teilzeit, Telearbeit und familienbedingte Beurlaubung, wenn nicht zwingende sachliche Gründe vorliegen.

## Vorzeitige Beendigung einer Beurlaubung

Wenn jemand aus einer familienbedingten Beurlaubung im Beamtenebereich vorzeitig in den Dienst zurückkehren möchte, kann dies von der Dienstbehörde zugelassen werden, wenn die Fortsetzung des Urlaubs aufgrund einer veränderten Lebenssituation nicht mehr zumutbar ist und dienstliche Belange nicht entgegenstehen. Die Dienstbehörde kann die Dauer der familienbedingten Beurlaubung nur aus zwingenden dienstlichen Belangen beschränken.

Vor Ablauf der vereinbarten Dauer des Sonderurlaubs bei Tarifbeschäftigten kann die Vereinbarung grundsätzlich nicht einseitig aufgekündigt werden. Im Ausnahmefall kann ein ruhendes Arbeitsverhältnis wieder in ein aktives Arbeitsverhältnis umgewandelt werden. Ob bei nachhaltig geänderten Verhältnissen eine vorzeitige Beendigung des Sonderurlaubs möglich ist, kann nur im Einzelfall beurteilt werden.

## Wiedereinstieg mit einer Teilzeitbeschäftigung

Teilzeitbeschäftigung ist eine besonders häufig gewählte Gestaltung des Wiedereinstiegs und ein wichtiges Instrument für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, denn sie schafft Zeitflexibilität für familiäre Aufgaben.

Teilzeitbeschäftigung ist eine Teilnahme am Berufsleben, die unterhalb der regelmäßigen Arbeitszeit für Vollzeitkräfte liegt. Bei den Beamtinnen und Beamten des Bundes sind das derzeit 41 Wochenstunden, in bestimmten Ausnahmefällen nach § 3 Abs. 1 der Arbeitszeitverordnung 40 Stunden pro Woche und bei Tarifbeschäftigten 39 Stunden pro Woche (§ 6 TVöD). Teilzeitbeschäftigung gibt es mit ganz unterschiedlicher Dauer der Arbeitszeit. Das Spektrum reicht von wenigen Stunden pro Woche bis hin zu einer »Fast-Vollzeitbeschäftigung«.

Die Dienststelle ist nach dem Bundesgleichstellungsgesetz allen Beschäftigten – Beamtinnen und Beamten und Tarifbeschäftigten – gegenüber verpflichtet, Arbeitszeiten und sonstige Rahmenbedingungen anzubieten, die Frauen und Männern die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit erleichtern (§ 12 BGleIG).

Anträgen auf familienbedingte Teilzeit ist nach dem Bundesgleichstellungsgesetz zu entsprechen, soweit zwingende dienstliche Belange nicht entgegen stehen. Dies gilt ausdrücklich auch für Stellen mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben (§ 13 Abs. 1 Satz 1 BGleIG). Dienstposten sind einschließlich der Funktionen mit Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben auch zur Besetzung in Teilzeit auszuschreiben (§ 6 Abs. 1 Satz 3 BGleIG).

Nach den Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG), die nur für Tarifbeschäftigte gelten, ist der Arbeitgeber verpflichtet, Teilzeitarbeit auch den Beschäftigten in leitenden Positionen zu ermöglichen und einen Arbeitsplatz auch als Teilzeitarbeitsplatz auszuschreiben, wenn er sich hierfür eignet (§§ 6, 7 Abs. 1 TzBfG).

Der TVöD sieht in § 11 eine besondere Förderung der Teilzeitbeschäftigung aus familiären Gründen vor, damit Familie und Erwerbstätigkeit besser in Übereinstimmung gebracht werden können. Auf Antrag des Beschäftigten ist die Teilzeitbeschäftigung auf bis zu fünf Jahre zu befristen. Das bedeutet, dass nach Ablauf dieses Zeitraums automatisch wieder ein Vollzeitarbeitsverhältnis entsteht. Die Unsicherheit, ob eine Rückkehr zur Vollzeitbeschäftigung möglich ist, wird damit genommen. Die Befristung kann auf Antrag verlängert werden. Der Antrag ist spätestens sechs Monate vor Ablauf der vereinbarten Teilzeitbeschäftigung zu stellen.

Ist mit früher Vollzeitbeschäftigten auf ihren Wunsch eine nicht befristete Teilzeitbeschäftigung vereinbart worden, sollen sie bei späterer Besetzung eines Vollzeitarbeitsplatzes bei gleicher Eignung im Rahmen der dienstlichen Möglichkeiten bevorzugt berücksichtigt werden (§ 11 Abs. 2 TVöD).

Für die Gestaltung von Arbeitszeit im Beamtenverhältnis gelten die Vorschriften der Arbeitszeitverordnung (AZV). Die Arbeitszeit kann ungleichmäßig auf die Wochentage verteilt werden, wenn die Ermäßigung der Arbeitszeit zehn Prozent überschreitet. Häufig wird bei Teilzeitbeschäftigung die Zahl der täglichen Arbeitsstunden verringert. Teilzeitbeschäftigung kann aber auch bedeuten, dass die Beschäftigten an bestimmten Arbeitstagen voll und an anderen Arbeitstagen gar nicht arbeiten.

Nach § 13 TzBfG können sich mehrere Tarifbeschäftigte die Arbeitszeit auf einem Arbeitsplatz teilen und dabei die Arbeitszeit eigenverantwortlich festlegen.

Zwischen den Arbeitsvertragsparteien im öffentlichen Dienst kann jederzeit ein Teilzeitarbeitsvertrag vereinbart werden. Grenzen werden nur durch besondere dienstliche oder betriebliche Belange gesetzt. Tarifbeschäftigte haben vergleichbare Ansprüche auf Teilzeitbeschäftigung wie Beamtinnen und Beamte. § 8 TzBfG sieht einen allgemeinen Teilzeitananspruch vor. Familienbedingte Teilzeit-

beschäftigung ist gem. § 13 Abs. 1 S. 1 BGlG, § 11 TVöD für Tarifbeschäftigte und gem. § 92 BBG für Beamtinnen und Beamte möglich. Teilzeitbeschäftigung ist außerdem parallel zu Elternzeit bis zu 30 Wochenstunden möglich (§ 15 BEEG).

### **Achtung: »Teilzeitfalle«**

So positiv die Möglichkeiten des Wiedereinstiegs über eine Teilzeitbeschäftigung auch sind, so darf nicht übersehen werden, dass sich Teilzeitbeschäftigung auch negativ auswirken kann – Frauen tappen häufig in die sogenannte »Teilzeitfalle«.

Bei einer Teilzeitbeschäftigung werden die Bezüge nur anteilig gezahlt (§ 6 BBesG). Gerade für die Altersversorgung wirken sich längere Teilzeitphasen negativ aus. Kommen Teilzeitbeschäftigte plötzlich in Lebenssituationen, in denen sie allein für sich und die Kinder aufkommen müssen, reichen die finanziellen Mittel oft nicht aus. Die Wiederaufnahme einer Vollzeitbeschäftigung ist häufig mit Hindernissen behaftet und schnell kann die bewusst reduzierte Arbeitszeit zur beruflichen Sackgasse werden, sprich: einmal Teilzeit immer Teilzeit. Denn das aktuelle Beurteilungswesen geht noch immer von männlich geprägten Arbeitsmustern aus – durchgängige Erwerbsbiografien in Vollzeitbeschäftigung. Die für den Aufstieg notwendigen Beurteilungen fallen bei Teilzeitbeschäftigten überdurchschnittlich häufig schlechter aus als bei Vollzeitbeschäftigten, was den Aufstieg hemmt. Die Teilzeit kann damit leicht zur »Karrierefalle« geraten.

### **Wiedereinstieg auf inhaltlich anderer Stelle als vor der Beurlaubung**

Berufliche Wiedereinsteiger sind vor inhaltlichen Veränderungen ihres Arbeitsbereiches nicht besser geschützt als Beschäftigte, die durchgehend im Beschäftigungsverhältnis waren. Der Arbeitgeber / Dienstherr hat durch das arbeitsrechtliche Weisungsrecht die Möglichkeit, die Arbeitsinhalte konkret zu bestimmen. Das arbeitsrecht-

liche Weisungsrecht umfasst das Recht, die geschuldete Leistungspflicht des Beschäftigten nach Zeit, Ort, Inhalt und Art ganz oder teilweise zu konkretisieren bzw. zu beeinflussen. Dieses Weisungsrecht ist aber nicht grenzenlos. Es wird unzulässig ausgeübt, wenn die Weisungen über den Inhalt des Beschäftigungsverhältnisses hinausgehen, gegen Gesetze verstoßen oder sittenwidrig sind.

Das Weisungsrecht umfasst auch das Recht, dem Beschäftigten einen adäquaten Arbeitsplatz zuzuweisen. Das muss bei einem beruflichen Wiedereinstieg nicht zwingend der inhaltlich selbe sein wie vor dem Ausstieg. Ob der beim Wiedereinstieg zugewiesene Arbeitsplatz adäquat und vom Weisungsrecht des Arbeitgebers / Dienstherrn gedeckt ist, bestimmt sich nach den konkreten Vorgaben des Beschäftigungsverhältnisses und ist ein häufiger Streitpunkt.

### **Rückkehr auf eine nicht (mehr) zulageberechtigende Stelle nach Elternzeit**

Stellenzulagen (wie z. B. die Polizeizulage) werden gewährt, wenn eine zulageberechtigende Tätigkeit tatsächlich ausgeübt wird. Wer also vor und nach einer Elternzeit (ggf. auch noch nach nahtloser Inanspruchnahme von Resturlaub ohne zwischenzeitlichen Dienstantritt) auf einer zulageberechtigenden Stelle arbeitet bzw. auf eine solche Stelle zurückkehrt, erhält die Stellenzulage. Wer nur in Teilzeit auf eine zulageberechtigende Stelle zurückkehrt, erhält die Stellenzulage anteilig.

Wird jedoch bei Dienstantritt (Wiedereinstieg) eine nicht zulageberechtigende Stelle übertragen, ist Raum für die Zahlung einer Ausgleichszulage, wenn deren Voraussetzungen gegeben sind. Die Zahlung einer Ausgleichszulage setzt voraus, dass eine Stellenzulage aus dienstlichen Gründen, die nicht vom Beamten zu vertreten sind, wegfällt und die Zulage zuvor in einem Zeitraum von sieben Jahren für mindestens fünf Jahre zugestanden hat. Für die

Erfüllung dieser fünf Jahre ist die Inanspruchnahme von Elternzeit in jeglicher Länge unschädlich. Ein typisches Beispiel für solche nicht vom Beamten zu vertretende dienstliche Gründe, die eine Ausgleichszulage auslösen können, ist die Umstrukturierung oder Auflösung der Behörde während der Elternzeit. Allerdings gibt es keine Ausgleichszulage, wenn eine Verwendung ohne Zulageberechtigung übertragen wird, weil der bisherige Dienstposten zwischenzeitlich anderweitig besetzt wurde. Denn dann liegt der Wegfall der Stellenzulage in der, der persönlichen Sphäre des Beschäftigten zuzurechnenden, Inanspruchnahme der Elternzeit.

Wenn im Zeitpunkt des Wegfalls der Stellenzulage eine Teilzeitbeschäftigung ausgeübt wurde, wird die Ausgleichszulage bis maximal zu der dem Beschäftigungsumfang entsprechenden Höhe gewährt. Dies gilt auch dann, wenn in der neuen Verwendung die Teilzeitbeschäftigung erhöht oder wieder zur Vollzeitbeschäftigung zurückgekehrt wird. Eine entsprechend dem Teilzeitumfang reduzierte Ausgleichszulage erhält auch, wer bis zum Beginn der Elternzeit vollzeitbeschäftigt war und nach der Elternzeit einer Teilzeitbeschäftigung nachgeht.

Wird dagegen im Rahmen der Elternzeit einer Teilzeitbeschäftigung nachgegangen und führt während dieser Zeit eine als dienstlich zu qualifizierende Maßnahme zum Wegfall der Stellenzulage, so ist Anknüpfungspunkt für die Ausgleichszulage – ebenso wie bei beschäftigungsloser Elternzeit – die Höhe der Stellenzulage vor Beginn der Elternzeit. (Quelle: Rundschreiben des BMI vom 6. Februar 2012 – AZ D 3 221 421-4/1)

### Was tun? Hilfe im Streitfall

dbb Mitglieder können über ihre Mitgliedsgewerkschaften Rechtsschutz erhalten und sich z.B. im Fall eines Rechtsstreits bei den dbb Dienstleistungszentren qualifiziert beraten lassen. Persönliche Beratungen und Rechtshinweise erhalten Mitglieder zusätzlich von der dbb bundesfrauenvertretung. Der monatliche Infodienst

»frauen im dbb« informiert überdies zur aktuellen Rechtsprechung und berichtet zu frauen- und gewerkschaftspolitischen Themen rund um den öffentlichen Dienst.

[www.frauen.dbb.de](http://www.frauen.dbb.de)

Mit dieser Broschüre präsentiert die dbb bundesfrauenvertretung ausgewählte Ergebnisse der 9. Frauenpolitischen Fachtagung »Karierek(n)ick Kind? Beruflicher Wiedereinstieg – Aber wie!«, die am 29. März im dbb forum berlin stattfand. Darüber hinaus informiert sie über arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen, die den beruflichen Wiedereinstieg nach einer familiären Auszeit im öffentlichen Dienst regeln.