

Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist an der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt (<http://www.ub.tuwien.ac.at>).

The approved original version of this diploma/master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology (<http://www.ub.tuwien.ac.at>).

**Professional MBA
Entrepreneurship & Innovation**



Entwicklung und Einführung von Maßnahmen zur Erhöhung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in einem F&E-Unternehmen

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Business Administration“

eingereicht bei
Univ.Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel

Birgit Musil-Schläffer
95 26 676

Wien, 30. Juni 2008

**Entwicklung und Einführung von Maßnahmen zur
Erhöhung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
in einem F&E-Unternehmen**

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades eines
»Master of Business Administration«

eingereicht bei Univ. Prof. Lutz v. Rosenstiel

Birgit Musil-Schläffer

Wien, 30. Juni 2008

9526676

Eidesstattliche Erklärung

Ich **Birgit Musil-Schläffer**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master Thesis, »ENTWICKLUNG UND EINFÜHRUNG VON MAßNAHMEN ZUR ERHÖHUNG DER VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF IN EINEM F&E-UNTERNEHMEN«, 59 Seiten, gebunden, selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master Thesis bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Danksagungen

Die Teilnahme an dem Studium »Professional MBA für Entrepreneurship und Innovation«, in dessen Rahmen diese Arbeit entstand, wurde mir durch ein Stipendium der Tageszeitung DER STANDARD ermöglicht. Daher gilt mein erster Dank dem DER STANDARD und dem »STANDARD-ExpertInnenbeirat«, der mir dieses Stipendium zusprach.

In vorliegender Master Thesis werden Teile eines Organisationsentwicklungsprojekts in meiner Arbeitsstätte – der Austrian Bioenergy Centre GmbH, Außenstelle Wieselburg – behandelt. Die Finanzierung dieses Projekts erfolgte zur Gänze durch die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) im Rahmen der Programmschiene FEMtech-Karriere. In diesem Zusammenhang richte ich meinen Dank an die Akteure innerhalb der FFG, die derartige Programme initiieren und an meine Vorgesetzten, Walter Haslinger und Erich Fercher, die mich von Seiten des Unternehmens tatkräftig bei der Antragstellung und Projektumsetzung unterstützten.

Prof. Lutz v. Rosenstiel übernahm die Betreuung und Beurteilung dieser Arbeit, wofür ich ihm herzlich danke.

Meinen Arbeitskollegen sowie Walter Haslinger und Manfred Wörgetter gilt mein besonderer Dank für ihre aktive und inspirierende Mitarbeit am Projekt im Rahmen von Workshops und von Einzelgesprächen. Dadurch bereitete mir die Umsetzung dieses Projekts ständige Freude und ich hoffe, dass die Ergebnisse noch lange im Unternehmen positiv wirken.

Mein Mann Patrick brachte mir stets Verständnis für die Wochenenden entgegen, die ich diesem Studium und der Erstellung der Master Thesis widmete. Danke für deine Unterstützung!

Birgit Musil-Schläffer

Kurzfassung

In vorliegender Arbeit werden die Entwicklung und Einführung von Maßnahmen zur Erhöhung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Austrian Bioenergy Centre GmbH, Außenstelle Wieselburg (ABC WB) dokumentiert.

Die Motivation für die Durchführung dieses Projekts stellt der besonders hohe Anteil an Jungeltern sowie absehbaren Elternschaften dar; in den beiden letzten Jahren wurden rund 20 % der Angestellten erstmals Eltern, bis Ende 2008 kommen weitere 15 % dazu. Ziel des ABC WB ist es, den Angestellten die Betreuung ihrer Kinder zu ermöglichen und sie gleichermaßen im Arbeitsprozess zu halten bzw. schnell in den Arbeitsprozess zurückzuholen.

Unter Einbezug der organisationspsychologischen Grundlagen in den Bereichen der Organisationsdiagnose und der Organisationsentwicklung sowie bewährter Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden für das ABC WB spezifische Maßnahmen entwickelt. Dies erfolgt begleitet vom Audit berufundfamilie®, welches ein Beratungsinstrument für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Unternehmen ist.

Als Schlüsselfaktoren für den Erfolg dieser Maßnahmen werden die Partizipation der Betroffenen, die umfassende Kommunikation der Veränderungsmaßnahmen sowie der Abbau von Widerständen gegen Veränderungen gesehen und im Prozess berücksichtigt.

Im Rahmen von Interviews, Workshops und Einzelgesprächen kristallisierten sich die Themen

- Unternehmenskultur – Personalentwicklung,
- Beschäftigungsmodelle und
- Kommunikations- und Informationspolitik

als wesentliche Handlungsfelder für die Erhöhung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf heraus.

Abstract

This work documents the development and implementation of measurements to increase the reconciliation of work and family life in the Austrian Bioenergy Centre GmbH, branch location Wieselburg (ABC WB).

The motivation for this project is due to the high quota of young and soon-to-be parents. From January 2006 to December 2007 20 % of the employees in Wieselburg became parents for the first time. Until December 2008 another 15 % of the employees will become parents as well. The ABC WB wants to enable the young parents to take care of their children and – at the same time – keep them in the working progress or at least have them return to the working progress quickly.

For the ABC WB specific measurements for the reconciliation of work and family life are developed by considering the basics of organizational psychology in the field of organizational diagnosis and organizational development as well as approved measurements for the reconciliation of work and family life. This process is assisted by the audit berufundfamilie® (»workandfamily«), which is a consulting tool for the reconciliation of work and family life.

Key factors for the successful implementation of the measurements are the participation of the concerned employees, an extensive communication of the planned changes and the reduction of resistance against these changes.

By interviews and workshops the topics

- organizational culture – personnel development
- employment models and
- communication and information

turned out to be the key areas of activity to increase the reconciliation of work and family life in the ABC WB.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Ziele der Arbeit	1
1.3	Zum Sprachgebrauch.....	2
2	Vereinbarkeit von Familie & Beruf	3
2.1	Einführung.....	3
2.1.1	Konzepte der Vereinbarkeit von Familie & Beruf.....	3
2.1.2	Demographische Entwicklung	4
2.1.3	Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte.....	5
2.2	Nutzen der Vereinbarkeit von Familie & Beruf.....	6
2.2.1	Qualitative Betrachtungen.....	6
2.2.2	Quantitative Betrachtungen.....	7
2.3	Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Familie & Beruf.....	8
2.3.1	Unternehmenskultur – Personalentwicklung	8
2.3.2	Beschäftigungsmodelle	9
2.3.3	Kommunikations- und Informationspolitik.....	10
2.4	Das Audit berufundfamilie®.....	11
3	Organisationspsychologie – Veränderungen in Organisationen.....	13
3.1	Einführung in die Organisationspsychologie	13
3.1.1	Begriffe und Abgrenzungen	13
3.1.2	Organisationspsychologie als Angewandte Wissenschaft	14
3.1.3	Teilgebiete der Organisationspsychologie	15
3.2	Organisationsdiagnose	19
3.2.1	Definitionen und Zielsetzungen	20
3.2.2	Strategien der Organisationsdiagnostik.....	21
3.2.3	Zustandsbeschreibung von Organisationen.....	21
3.3	Wandel in Organisationen.....	23

3.3.1	Notwendigkeit des Wandels.....	23
3.3.2	Strategien des Wandels – Bombenwurf versus Partizipation.....	24
3.3.3	Organisationsentwicklung.....	27
3.3.4	Umgang mit Widerständen.....	30
4	Fallstudie Vereinbarkeit von Familie & Beruf.....	33
4.1	Einführung & Vorgehensweise	33
4.1.1	Die Austrian Bioenergy Centre GmbH (Außenstelle Wieselburg).....	33
4.1.2	Projektentwicklung und -finanzierung.....	34
4.1.3	Prozess der Organisationsentwicklung.....	35
4.2	Basisdaten zum betrachteten Unternehmen	37
4.2.1	Organisation und Struktur	37
4.2.2	Gender Policy	39
4.2.3	Mitarbeiter im ABC WB	39
4.2.4	Organisatorische Voraussetzungen für die Durchführung der Fallstudie	41
4.3	Unternehmenskultur – Personalentwicklung	42
4.3.1	Ausgangssituation	43
4.3.2	Maßnahmen	44
4.3.3	Umsetzungsstrategie.....	46
4.4	Praktizierte Beschäftigungsmodelle.....	48
4.4.1	Ausgangssituation	48
4.4.2	Maßnahmen	50
4.4.3	Umsetzungsstrategie.....	51
4.5	Kommunikations- und Informationspolitik.....	51
4.5.1	Ausgangssituation	51
4.5.2	Maßnahmen	53
4.5.3	Umsetzungsstrategie.....	54
5	Zusammenfassung & Ausblick	57

Literaturverzeichnis

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1 Bevölkerungspyramide für Österreich 2006 und 2030 (Statistik Austria (2008)).....	4
Abbildung 2-2 Alters- und geschlechtsspezifische Erwerbsquoten 1971 – 2031 (Statistik Austria (2008)).....	5
Abbildung 2-3 Zielerreichungsgrade familienbewusster Personalpolitik (Gerlach I. et al. (2007)).....	7
Abbildung 2-4 Auditablauf berufundfamilie® (Die Familienallianz (2008)).....	12
Abbildung 3-1 Theoretische, Angewandte und Praktische Psychologie (adaptiert aus v. Rosenstiel L. (2007)).....	14
Abbildung 3-2 Konflikte zwischen den Menschen und der Organisation (in Anlehnung an Argyris aus v. Rosenstiel L. (2007))	17
Abbildung 3-3 Das Partizipationskontinuum nach McGregor D. (1960) (modifiziert aus v. Rosenstiel L., Comelli G. (2003)).....	25
Abbildung 3-4 Wirkung der Partizipation, in Anlehnung an Coch C., French J.R.P. (1948)..	26
Abbildung 3-5 Phasenmodell und Erfolgsmaßnahmen für Organisationsentwicklung nach Gebert D. (1974)	28
Abbildung 3-6 Organisationsentwicklung als »rollierender« Prozess (Comelli G. (1997), modifiziert aus v. Rosenstiel L., Comelli G. (2003)).....	29
Abbildung 3-7 Widerstände gegen den Wandel (Reiß M. (1997), modifiziert aus v. Rosenstiel L., Comelli G. (2003)).....	31
Abbildung 3-8 Verschiedene Transfer-Barrieren bei Veränderungen (modifiziert aus v. Rosenstiel L., Comelli G. (2003)).....	31
Abbildung 4-1 FEMtech-Karriere - Projektplan	34
Abbildung 4-2 Prozessablauf orientiert am Phasenmodell nach Gebert D. (1974) (Stand: 06/2008, helle Balken: geplanter Verlauf).....	37
Abbildung 4-3 Organigramm Austrian Bioenergy Centre GmbH.....	38
Abbildung 4-4 Organigramm Außenstelle Wieselburg	38
Abbildung 4-5 Altersverteilung der Mitarbeiter	40
Abbildung 4-6 Darstellung der Geburtsmonate und des Beschäftigungsumfangs der Jungeltern	41
Abbildung 4-7 Umsetzungszeitplan für die Maßnahmen im Handlungsfeld Unternehmenskultur - Personalentwicklung.....	47
Abbildung 4-8 handelnde Personen für Umsetzung der Maßnahmen im Handlungsfeld Unternehmenskultur - Personalentwicklung.....	48
Abbildung 4-9 aktueller Prozess für den Antritt von Karenz bzw. Teilzeit inklusive Informationsflüsse.....	52
Abbildung 4-10 Umsetzungszeitplan für die Maßnahmen im Handlungsfeld Kommunikations- und Informationspolitik.....	54
Abbildung 4-11 handelnde Personen für Umsetzung der Maßnahmen im Handlungsfeld Kommunikations- und Informationspolitik.....	55

Abbildung 4-12 Prozessablauf für Karenz/Teilzeit inklusive Zeitplan, Informationsfluss und Dokumente	56
Abbildung 5-1 Umsetzungszeitplan und handelnde Personen für die entwickelten Maßnahmen zur erhöhten Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Austrian Bioenergy Centre GmbH, Außenstelle Wieselburg.....	59

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1 Handlungsfelder des Themenbereichs Aufgabe	16
Tabelle 3-2 Handlungsfelder des Themenbereichs Individuum	17
Tabelle 3-3 Handlungsfelder des Themenbereichs Gruppe	18
Tabelle 3-4 Handlungsfelder des Themenbereichs Organisation	19
Tabelle 4-1 Mitarbeiterstatistik 2007/2008	39
Tabelle 4-2 Angestellte mit Kindern (02/2008)	40
Tabelle 4-3 Arbeitsumfang der Angestellten (Stand 02/2008)	49
Tabelle 4-4 Arbeitsumfang von Angestellten mit Kindern in Stunden pro Woche (Stand 02/2008)	49

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Austrian Bioenergy Centre GmbH (ABC) ist ein Unternehmen, das Forschung und Entwicklung im Bereich der energetischen Nutzung von Biomasse durchführt. Der Firmensitz des Unternehmens liegt in Graz und die einzige Außenstelle ist Wieselburg (ABC WB).

Seit dem operativen Start des Unternehmens im März 2003 wuchs die Belegschaft in der Außenstelle Wieselburg auf rund 30 Angestellte an. 40 % der Beschäftigten in der Außenstelle Wieselburg sind Eltern, wobei die Hälfte davon in den beiden letzten Jahren ihre ersten Kinder bekamen. Vier weitere Angestellte werden in den nächsten Monaten zum ersten Mal Vater oder Mutter. Auf Grund der Altersstruktur im ABC WB – das Durchschnittsalter liegt bei rund 35 Jahren – sind auch in weiterer Folge Familiengründungen zu erwarten.

Dieser hohe Anteil an Jungeltern stellt neue Herausforderungen an das ABC WB – nämlich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Den (Jung-)Eltern soll es zum einen möglich sein, die Betreuung ihrer Kinder wahrzunehmen, und zugleich strebt das Unternehmen an, die Jungväter und -mütter gleichermaßen im Arbeitsprozess zu halten bzw. schnell in den Arbeitsprozess zurückzuholen.

1.2 Ziele der Arbeit

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden Maßnahmen zur Erhöhung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im ABC WB entwickelt und ein Umsetzungsplan erstellt. Dieser Prozess basiert auf organisationspsychologischen Grundlagen in den Bereichen Organisationsdiagnose und Organisationsentwicklung unter Einbezug bewährter Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Dafür werden im ersten Teil der Arbeit die theoretischen Grundlagen bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Organisationspsychologie aufbereitet. Im zweiten Teil der Arbeit wird die konkrete Entwicklung der Maßnahmen und Erstellung des Umsetzungsplans für die ABC WB als Fallstudie dargestellt.

Diese Arbeit soll als Dokumentation dieses speziellen Organisationsentwicklungsprozesses für die Führungsebene und die Mitarbeiter des ABC und in weiterer Folge auch als Anregung für andere Unternehmen, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf anstreben, dienen. Daher wurde die Arbeit in einer für Laien verständlichen Sprache verfasst.

1.3 Zum Sprachgebrauch

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein Thema, das nach dem Verständnis der Autorin Väter und Mütter im gleichen Maße betrifft. Dennoch wurde für die einfachere Lesbarkeit der Arbeit die männliche Form gewählt. Konsequenter Weise wird in dieser Arbeit auch die Situation des (männlichen) Karenzierten behandelt.

2 Vereinbarkeit von Familie & Beruf

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewinnt für Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Dies ist sowohl auf das vermehrte Bedürfnis der arbeitenden Bevölkerung nach einer Ausgewogenheit zwischen Arbeit, Freizeit und Familie (Work-Life-Balance) als auch auf die demographische Entwicklung der Bevölkerung und dem daraus resultierenden Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte zurückzuführen. Nur jene Unternehmen, die für ihre Arbeitnehmer die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen, können auch zukünftig auf die abnehmende Ressource an hochqualifizierten Fachkräften zugreifen und somit erfolgreich sein.

2.1 Einführung

2.1.1 Konzepte der Vereinbarkeit von Familie & Beruf

Die Forderung nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zielt auf eine Verbesserung der Möglichkeiten, Erwerbs- und Privatleben zu vereinen ab und versteht sich in erster Linie als eine breite Auswahl von Initiativen, die Unternehmen für ihre Arbeitskräfte setzen. Gold C. (2005) stellt die bestehenden Unterschiede in der Schwerpunktsetzung und der damit verbundenen Sichtweise der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit folgendermaßen dar:

Frauen- und Familienfreundlichkeit

Unter diesem Aspekt wird die Situation der Frau im Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie betrachtet. Frauen sollen bessere berufliche Chancen bekommen und zugleich die Möglichkeit haben, sich um ihre Familie zu kümmern. Mit diesem Begriff wird automatisch verbunden, dass Frauen die vorwiegende (oder alleinige) Verantwortung für die Familie tragen und Vereinbarkeit folglich ein Problem der Frauen ist.

Chancengleichheit/Gleichstellung

Die Einführung des Gender Mainstreaming¹ in gesellschaftspolitischen Prozessen verlagert die Sichtweise weg von der Frau hin zur Untersuchung und zum Vergleich von Frauen und Männern. Der Begriff Chancengleichheit/Gleichstellung bedeutet, dass Männern und Frauen

¹»Der Begriff Gender Mainstreaming (»Integration der Gleichstellungsperspektive«, »durchgängige Gleichstellungsorientierung«) bezeichnet den Versuch, die Gleichstellung der Geschlechter auf allen gesellschaftlichen Ebenen durchzusetzen. (...) Gender Mainstreaming unterscheidet sich von expliziter Frauenpolitik dadurch, dass »beide« Geschlechter gleichermaßen in die Konzeptgestaltung einbezogen werden sollen.« (Wikipedia (2008), Suchbegriff: »Gender Mainstreaming«)

dieselben Entfaltungsmöglichkeiten offen stehen und fördernde Maßnahmen auf die unterschiedlichen Bedürfnisse von Männern und Frauen abgestimmt werden.

Work-Life-Balance

Der Begriff der Work-Life-Balance ist der neueste Begriff und dehnt die Forderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf das gesamte Leben von Männern und Frauen aus. Unter diesem Begriff wird die Vereinbarkeit von allen Lebensbereichen – Familie, Beruf und Freizeit – behandelt und die individuellen Bedürfnisse jedes Mannes und jeder Frau nach unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen in ihrem Leben einbezogen.

2.1.2 Demographische Entwicklung

Statistisch gesehen bekommt eine Frau in Österreich durchschnittlich 1,4 Kinder (Statistik Austria (2008)). Das bedeutet, dass die Bevölkerung kontinuierlich pro Generation um etwa ein Drittel schrumpft. Jede Frau müsste jedoch statistisch zwei Kinder bekommen, um die Bevölkerung konstant zu halten.

Besonders anschaulich wird die aktuelle und absehbare Bevölkerungsentwicklung in der sogenannten Bevölkerungspyramide dargestellt. Abbildung 2-1 zeigt diese für Österreich im Jahr 2006 und für das Jahr 2030.

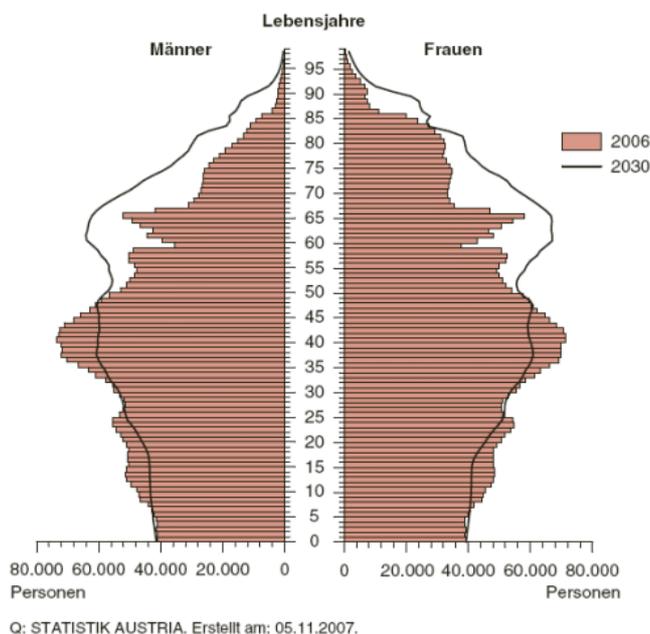


Abbildung 2-1
Bevölkerungspyramide für
Österreich 2006 und 2030
(Statistik Austria (2008))

Es wird eine immer geringere Anzahl an Erwerbstätigen einer ständig steigenden Zahl an Pensionisten und Rentnern gegenüber stehen. Nach Gold C. (2005) werden ab dem Jahr 2030 in Österreich jedes Jahr mehr Personen in Pension gehen als neue Arbeitskräfte in die Erwerbstätigkeit eintreten. Aktuelle Diskussionen um die Finanzierung von Pensionen geben

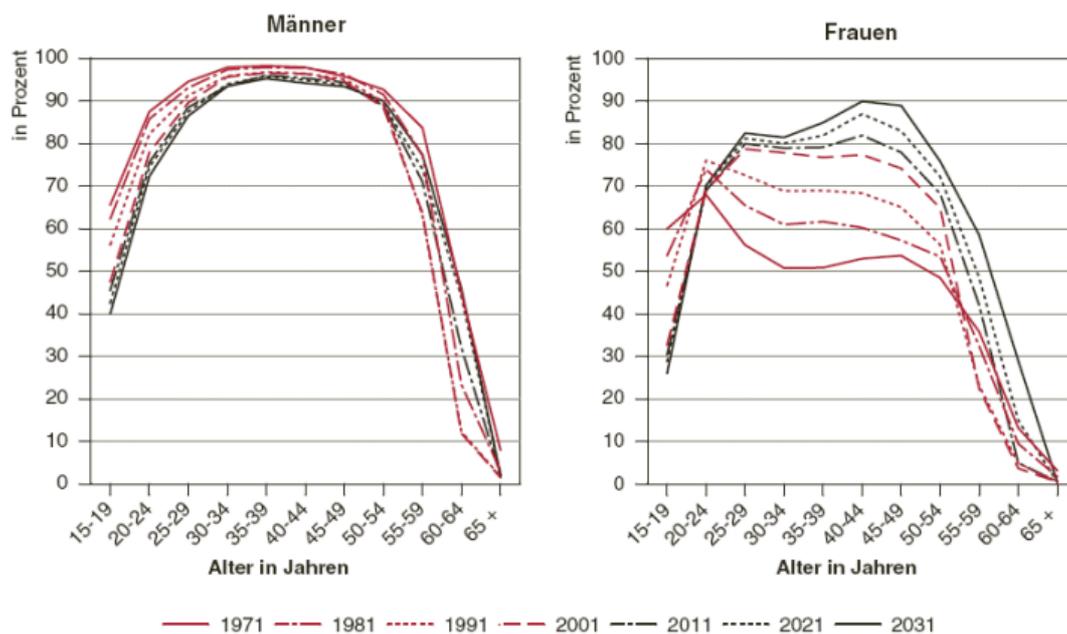
bereits einen Ausblick auf die zukünftigen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und finanziellen Herausforderungen.

2.1.3 Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte

Für Unternehmen bedeutet diese demographische Entwicklung, dass sich gleichermaßen die Altersstruktur der Erwerbspersonen anheben wird und insgesamt weniger (qualifizierte) Arbeitskräfte zur Verfügung stehen:

»Aufgrund der abgeschwächten Bildungsexpansion und der ohnehin schwächer besetzten jüngeren (nachrückenden) Jahrgänge nimmt das Angebot an qualifizierten Fachkräften mit (Fach-)Hochschulabschluss nur noch schwach zu bzw. geht bei beruflich Qualifizierten kontinuierlich zurück« (Beiten M. (2005))

Daraus folgend muss der Anteil an Frauen in der Erwerbstätigkeit relativ zunehmen, da auf die Arbeitskraft der Frau nicht mehr verzichtet werden kann. In Abbildung 2-2 wird diese Zunahme der Erwerbstätigkeit von Frauen anhand der (voraussichtlichen) Erwerbsquoten von Frauen und Männern in Österreich zwischen 1971 und 2031 dargestellt.



Q: STATISTIK AUSTRIA, Anmerkung: 1971-2001: Volkszählungsergebnisse; 2011-2031: Prognose.

**Abbildung 2-2 Alters- und geschlechtsspezifische Erwerbsquoten
1971 – 2031 (Statistik Austria (2008))**

Die Globalisierung der Wirtschaft führt zu einem ständig steigenden Innovationsdruck für die Unternehmen, welcher zu einer stetigen Anhebung des nötigen Qualifikationsniveaus der

Arbeitskräfte führt. Nach Beiten M. (2005) werden bis 2010 40 % aller Arbeitsplätze höher qualifizierte Natur sein.²

Der daraus entstehende Fach- und Führungskräftemangel macht deutlich, dass es zu einem Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte zwischen den Unternehmen kommen und die Arbeitskraft von Frauen und Männern gleichermaßen benötigt wird. Die Umsetzung von Work-Life-Balance Konzepten in Unternehmen werden von Palz D. (2006), Carsten W. (2007) als ein Schlüsselfaktor für Unternehmen gesehen, um deren Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und somit auch zukünftig Zugriff auf qualifizierte Arbeitnehmer zu haben.

2.2 Nutzen der Vereinbarkeit von Familie & Beruf

2.2.1 Qualitative Betrachtungen

Maßnahmen, welche eine Umsetzung der Work-Life-Balance der Arbeitnehmer ermöglichen, bringen sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeiter wesentliche Vorteile mit sich.

Nach Beiten M. (2005) ergeben sich unter anderen für Unternehmen

- Vorteil bei der Suche nach qualifizierten Fachkräften,
- erhöhte Motivation und Kreativität der Mitarbeiter in ihrem Tätigkeitsfeld,
- verstärkte Bindung an und Leistungsbereitschaft für das Unternehmen,
- erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit.

Positive Effekte für Mitarbeiter sind unter anderen

- verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf und daraus folgend eine vereinfachte Karriereplanung im Unternehmen,
- Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse,
- erleichterter Wiedereinstieg nach Elternkarenz oder Pflegezeit und
- Möglichkeit, die Arbeitszeitgestaltung entsprechend der Lebensphase abzustimmen.

Gerlach I. et al. (2007) zeigen im Rahmen einer Studie von berufundfamilie® auditierten,³ deutschen, erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und nicht-erwerbswirtschaftlichen Institutionen auf, dass sich Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehr deutlich (positiv) auf das Image des Unternehmens, die Zeitsouveränität der Mitarbeiter und die Produktivität auswirken. Bezüglich Krankenstand, Rekrutierung, (Re-)Integration und Fluktuation ergeben sich hingegen zum einen starke Abweichungen zwischen Unternehmen

² Diese Abschätzung wurde für Deutschland durchgeführt. Auf Grund der wirtschaftlichen Ähnlichkeit zu Deutschland wird davon ausgegangen, dass diese Daten auf für Österreich übernommen werden können.

³ Das Audit berufundfamilie® wird in Kapitel 2.4 auf Seite 11 behandelt.

und Institutionen und zum anderen werden die Zielerreichungsgrade lediglich als mittelmäßig eingestuft.

Abbildung 2-3 stellt die im Rahmen dieser Studie erhobene Befragungsergebnisse bezüglich der Zielerreichungsgrade familienbewusster Personalpolitik dar. Die Unterschiede zwischen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und nicht-erwerbswirtschaftlichen Institutionen werden hier primär auf die unterschiedlichen organisatorischen Rahmenbedingungen und den wirtschaftlichen Druck auf die Arbeitnehmer zurückgeführt.

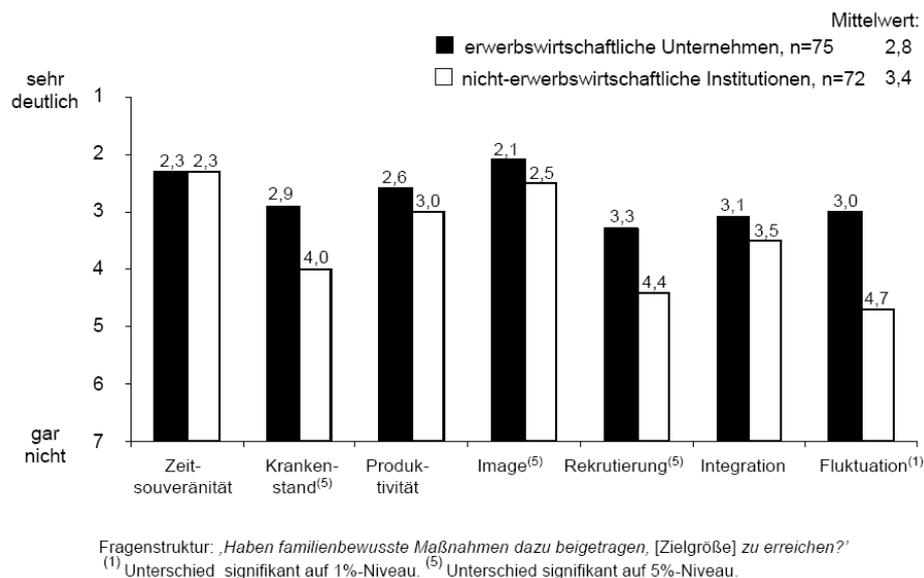


Abbildung 2-3 Zielerreichungsgrade familienbewusster Personalpolitik (Gerlach I. et al. (2007))

2.2.2 Quantitative Betrachtungen

Quantitative Bewertungen der Einführung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zielen in erster Linie auf eine Kosten-Nutzen-Analyse für Unternehmen ab.

Die Analyse eines fiktiven, mittelgroßen Unternehmens mit unterschiedlichen Szenarien bezüglich familienfreundlicher Maßnahmen wurde durch die PROGNOSE AG durchgeführt. Werden die Kosten für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen (Teilzeitangebote, flexible Arbeitszeiten, Telearbeit, Kinderbetreuungsmöglichkeiten, etc.) den Kosten einer unzureichenden Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Überbrückungs-, Fluktuations- und Wiedereingliederungskosten) gegenübergestellt, dann ergibt sich nach PROGNOSE AG ein Return on Investment von 25 %.

2.3 Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Familie & Beruf

Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurden unter unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen in zahlreichen Werken zusammengefasst und diskutiert, wie z.B. in Carsten W. (2007), Lange U. (2006), Gold C. (2005).

Nachfolgend sind basierend auf Ausführungen von Beiten M. (2005) Maßnahmen angeführt, die im Rahmen dieser Arbeit behandelt werden.

2.3.1 Unternehmenskultur – Personalentwicklung

2.3.1.1 Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch ist ein vertrauliches Gespräch, das in fixen zeitlichen Abständen zwischen dem Vorgesetzten und dem Beschäftigten geführt wird. Die Themenbereiche des Gesprächs werden abhängig vom Unternehmen unterschiedlich zusammengestellt und folgen zumeist einem Leitfaden. In jedem Fall geht es in diesem Mitarbeitergespräch um die berufliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters (Personalentwicklung). Es können z. B. Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart sowie Zielvereinbarungen getroffen und (aus dem vorangegangenen Mitarbeitergespräch) überprüft werden.

Die persönliche Lebenssituation des Mitarbeiters (Partnerschaft, Zahl der Kinder, finanzielle Situation, etc.) beeinflusst die Wünsche bzw. Vorstellungen bezüglich seiner beruflichen Weiterentwicklung wesentlich. Aus diesem Grund bietet sich das Mitarbeitergespräch an, auch die Vorstellungen bezüglich der Work-Life-Balance in einem vertraulichen Gespräche zu thematisieren. Dies ermöglicht dem Arbeitgeber eine bessere Planung von Kapazitäten (wenn z. B. ein Mitarbeiter Teilzeitarbeit zur Kinderbetreuung erwägt) und gibt dem Arbeitnehmer einen offiziellen Rahmen, in dem die privaten Wünsche bzw. Vorstellungen mit dem Vorgesetzten diskutiert werden können.

2.3.1.2 Rückkehrgespräche

Das Rückkehrgespräch stellt eine spezielle Form des Mitarbeitergesprächs dar und zielt auf Vereinbarungen betreffend der Rückkehr von Mitarbeitern aus (Eltern-)Karenz ab. Im Rahmen eines Rückkehrgesprächs können die genauen Bedingungen wie Arbeitsumfang, Lage der Arbeit, Arbeitsort, Qualifikationen, Maßnahmen zur raschen Reintegration ins Unternehmen, etc. besprochen und vereinbart werden. Auch können in diesem Rückkehrgespräch Kontakthaltmöglichkeiten während der Karenzzeit besprochen werden.

Das Rückkehrgespräch bietet den Vorteil, dass der Arbeitgeber bereits vorzeitig über die Pläne des Angestellten Bescheid weiß und nötige Maßnahmen für eine Rückkehr treffen kann. Für den Mitarbeiter wird die Rückkehr im gleichen Maße vereinfacht.

2.3.1.3 Kontakthaltmöglichkeiten

Es gibt eine sehr breite Auswahl an Kontakthaltmöglichkeiten zwischen dem Karenzierten und seinen Arbeitskollegen, wobei bei der Wahl dieser sowohl die individuellen Bedürfnisse des Karenzierten als auch der vertretbare Aufwand für das Unternehmen berücksichtigt werden müssen.

Neben sehr allgemeinen Maßnahmen, wie der Zugang zum Intranet oder das Zusenden von Newslettern spielen insbesondere persönliche Kontakte zum Informationsaustausch eine wesentliche Rolle. Das regelmäßige Gespräch mit einem (ehemalig) engen Arbeitskollegen oder die Veranstaltung von Familiennachmittagen ermöglichen es dem Karenzierten die wesentlichen Entwicklungen im Unternehmen zu verfolgen und erleichtern somit den Wiedereinstieg.

2.3.2 Beschäftigungsmodelle

2.3.2.1 Arbeitszeit

Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich der Arbeitszeit gehören zu den wichtigsten Maßnahmen im Sinne der Work-Life-Balance, wobei Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung die größten Rollen spielen.

Teilzeitarbeit bedeutet eine Reduktion der Arbeitszeit bei gleichzeitiger Reduktion des Entgelts. Gesetzliche Regelungen im Mutterschutzgesetz (1997) bzw. im Väter-Karenzgesetz (1998) legen das Recht auf bzw. die Möglichkeit der Vereinbarung von Elternteilzeit fest.

Eine veränderte **Lage der Arbeitszeit** (Arbeitszeitflexibilisierung, Gleitzeit) ist eine zeitliche Verschiebung der Arbeitszeit und ist ebenso im Mutterschutzgesetz (1997) bzw. im Väter-Karenzgesetz (1998) festgehalten.

Ein **Sabbatical**⁴ ist eine geplante, unbezahlte Freistellung von der Arbeit bei bestehendem Arbeitsverhältnis und dauert nach Beruf und Familie (2008) drei bis zwölf Monate. Diese Auszeit kann beispielsweise für besonderen Phasen der Kinderbetreuung oder intensive Weiterbildungsmaßnahmen beantragt werden.

Das Konzept der **Jahresarbeitszeit** basiert darauf, dass die erbrachte Arbeitszeit nicht über eine Woche oder ein Monat sondern über ein ganzes Jahr betrachtet wird. Damit ist es möglich Mehrstunden anzusammeln und beispielsweise während der Ferienzeit zur intensiveren Kinderbetreuung wieder abzubauen.

⁴ »Im neuzeitlichen, übertragenen Sinn des aus den USA stammenden Begriffs sabbatical, auch Sabbatjahr, bezeichnet es entweder ein Jahr der Teilzeitarbeit oder ein Jahr der Auszeit (das wäre dann das eigentliche Sabbatjahr)«. (Wikipedia (2008), Suchbegriff: »Sabbatical«)

2.3.2.2 *Arbeitsort*

Das Arbeiten von zu Hause aus stellt eine weitere Maßnahme zur erhöhten Vereinbarkeit von Familie und Beruf dar.

Heimarbeit bedeutet, dass Arbeit, die nicht unbedingt im Büro erledigt werden muss, in Absprache mit dem Vorgesetzten nach Hause genommen und dort durchgeführt wird. Dafür bedarf es keines speziellen Arbeitsplatzes zu Hause.

(Alternierende) Telearbeit bedeutet, dass Teile der Arbeit bzw. die gesamte Arbeit von einem Telearbeitsplatz aus getätigt werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Art der Arbeit sowie die technischen/rechtlichen Voraussetzungen von Seiten des Unternehmens dies zulassen. Bei alternierender Telearbeit bietet sich dem Unternehmen bei entsprechender Koordination die Möglichkeit, einen Arbeitsplatz für mehrere Angestellte vorzusehen.

Bei Vereinbarungen über alternative Arbeitsorte sollte der Gefahr der Isolation des Arbeitnehmers besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

2.3.3 **Kommunikations- und Informationspolitik**

2.3.3.1 *Allgemeine Informationen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf*

Im Unternehmen können Informationen über die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen betreffend die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesammelt, aufbereitet und für den Mitarbeiter bereitgestellt werden. Des Weiteren können Unternehmen bereits spezielle Vereinbarungsvorschläge anbieten.

Damit unterstützt das Unternehmen den Angestellten in seiner Phase der Familiengründung mit speziellen Informationen und erleichtert es ihm, sich einen Überblick zu verschaffen.

2.3.3.2 *Betriebsveranstaltungen*

Betriebsveranstaltungen, bei denen die Familien der Angestellten sowie Karenzierte und deren Familien miteinbezogen werden, bieten die Möglichkeit, den regelmäßigen, aktiven Austausch zwischen Kollegen und Karenzierten zu fördern. Gleichzeitig wird der gesamten Familie das Arbeitsumfeld des Angestellten und/oder des Karenzierten vorgestellt und somit die Akzeptanz der Familien dem Unternehmen gegenüber erhöht.

2.3.3.3 *Familienbeauftragter*

Lässt das Tagesgeschäft im Unternehmen häufig keine spezielle Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu, so ist es die Aufgabe des Familienbeauftragten Aktivitäten im Unternehmen unter diesem speziellen Aspekt zu betrachten und gegebenenfalls zu (re-)agieren. Des Weiteren ist er die Ansprechperson für dieses Thema im Unternehmen und dient als Drehscheibe zwischen dem Unternehmen und dem Karenzierten.

Der Familienbeauftragte kommt üblicherweise aus dem Kreis der Mitarbeiter.

2.4 Das Audit berufundfamilie®

Im nordamerikanischen Raum in den 1980ern entwickelt (family-friendly-index⁵), wird das Audit berufundfamilie® seit 1998 auch in Österreich durchgeführt. Seit 2001 findet dieses Konzept unter dem Titel »european work & family audit« auch seine europaweite Anwendung (Die Familienallianz (2008)).

Das Audit berufundfamilie® versteht sich nach Lange U. (2006) als »ein strategisches Managementinstrument, das Arbeitgeber darin unterstützt, Unternehmensziele und Mitarbeiterinteressen in eine tragfähige, wirtschaftlich attraktive Balance zu bringen«.

Es zielt somit nicht ausschließlich auf unmittelbare Maßnahmen, welche offensichtlich eine erhöhte Vereinbarkeit von Familie und Beruf bewirken ab, sondern versteht sich als ein umfassendes Managementinstrument, das eine Weiterentwicklung des Unternehmens im Sinne einer Work-Life-Balance unterstützt. Handlungsfelder im Rahmen dieses Audits sind:

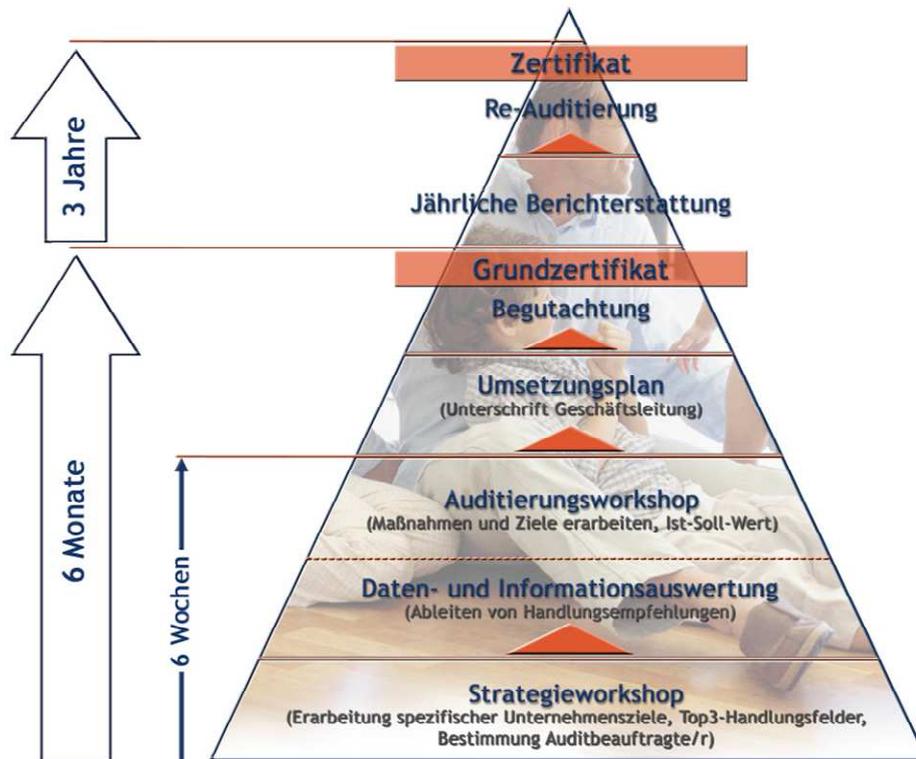
- Unternehmenskultur
- Arbeitszeit
- Elternschaft, Karenz und Berufsrückkehr (Wiedereinstieg)
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsort
- Informations- und Kommunikationspolitik
- Führungskultur
- Personalentwicklung
- Entgeltbestandteile/Geldwerte/Leistungen
- Service für Familien

Unternehmen, die sich diesem Audit unterziehen, durchgehen einen zweistufigen Zertifizierungsprozess (Abbildung 2-4).

Im Rahmen des Grundzertifikats, welches innerhalb von sechs Monaten erworben wird, erfolgt die Analyse des Unternehmens, die Bestimmung spezifischer Unternehmensziele sowie die Ausarbeitung von konkreten Maßnahmen mit Zeit- und Ressourcenplan zur Erhöhung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In den darauffolgenden drei Jahren gilt es die festgelegten Maßnahmen im Unternehmen zu verankern und gegebenenfalls zu modifizieren, zu erweitern oder neu zu definieren. Durch jährliche Berichterstattungen wird

⁵ Der »family-friendly-index« wurde 1991 erstmals in New York veröffentlicht. Er wird durch Analyse und Bewertung von Großunternehmen ermittelt und gibt an, wie familienbewusst Unternehmen handeln. In den USA hat sich dieser »family-friendly-index« in der Zwischenzeit zu einem anerkannten Instrument innovativer Personalpolitik entwickelt, das von zahlreichen Arbeitgebern eingesetzt wird. (Taten statt Worte (2008))

sichergestellt, dass die festgelegten Unternehmensziele im Unternehmen präsent bleiben und konsequent verfolgt werden.



**Abbildung 2-4 Auditablauf berufundfamilie®
(Die Familienallianz (2008))**

Nach erfolgreichem Abschluss dieses Audits erhält das Unternehmen ein entsprechendes Zertifikat und kann sich für die folgenden drei Jahre wiederum neue Maßnahmen definieren.

3 Organisationspsychologie – Veränderungen in Organisationen

»Nichts ist praktischer als eine gute Theorie.« (Lewin zugeschriebenes Diktum, zitiert nach v. Rosenstiel L. (2007))

3.1 Einführung in die Organisationspsychologie

3.1.1 Begriffe und Abgrenzungen

Die Organisationspsychologie wird dem Wissensgebiet der Psychologie zugeordnet, welche sich im weitesten Sinne mit dem Erleben und Verhalten des Menschen beschäftigt. Organisationspsychologie im speziellen ist die Wissenschaft vom Erleben, Verhalten und Handeln des Menschen in Organisationen. Eine zusammenfassende Beschreibung des Begriffs Organisation erfolgte beispielsweise durch Gebert D. (1978) (zitiert nach v. Rosenstiel L. (2007)):

»Eine Organisation ist

- ein gegenüber ihrer Umwelt offenes System,
- das zeitlich überdauernd existiert,
- spezifische Ziele verfolgt,
- ein soziales Gebilde ist (sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt) und
- eine bestimmte Struktur aufweist, die meist durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist.«

Ziel der Organisationspsychologie ist, der Entfaltung des Menschen zu dienen und dazu beizutragen, dass »Bedürfnisse von Menschen durch die und in der Organisation befriedigt werden« (v. Rosenstiel L., Molt W., Rüttinger B. (2005), zitiert nach v. Rosenstiel L. (2007)).

Die Begriffe Organisations-, Arbeits- und Personalpsychologie treten häufig nebeneinander auf. Diese drei Gebiete weisen große inhaltliche Überlappungen auf, haben jedoch ebenso ihre eigenen Forschungsfelder.

- In der Organisationspsychologie ist dies beispielsweise die Beschäftigung mit Mikropolitik, Organisationskultur oder das Entstehen/Erzählen von Firmenwitzen.
- In der Arbeitspsychologie ist dies die Betrachtung von Hausmänner-Tätigkeiten oder (freiwillige) Eigenarbeit.
- Die Personalpsychologie weist Themenfelder wie berufsspezifische Sozialisation von Kindern im Elternhaus oder die Anpassung ehemaliger Führungskräfte an den Ruhestand auf.

Schwerpunktmäßig beschäftigen sich jedoch alle drei Gebiete mit der Erwerbsarbeit in Organisationen, jedoch erfolgt die Betrachtung aus unterschiedlichen Perspektiven. Häufig

wird anstelle von Organisationspsychologie die Bezeichnung Arbeits- und Organisationspsychologie oder der umfassende Begriff Wirtschaftspsychologie verwendet.

3.1.2 Organisationspsychologie als Angewandte Wissenschaft

Die Organisationspsychologie versteht sich in erster Linie als Angewandte Psychologie, die Fragestellungen ergeben sich aus den offenen Fragen und dem Bedarf in den Anwendungsfeldern. Die Theoretische Psychologie konzentriert sich hingegen auf Unvollkommenheiten, Lücken und Widersprüchen der Theorie und die Praktische Psychologie auf die Umsetzung des psychologischen Wissens in Diagnose und Intervention. Eine Darstellung dieser unterschiedlichen Frage- und Zielstellung zeigt Abbildung 3-1.

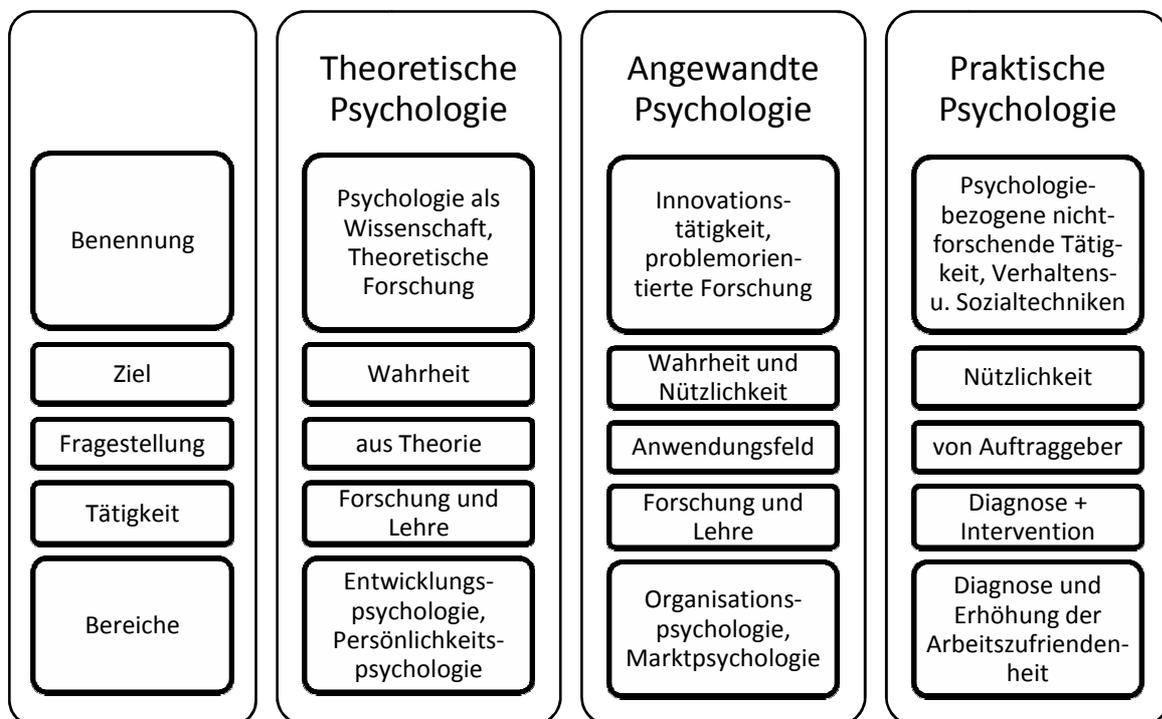


Abbildung 3-1 Theoretische, Angewandte und Praktische Psychologie
(adaptiert aus v. Rosenstiel L. (2007))

Als anwendungsorientierte Wissenschaft lässt sich die Arbeit der Organisationspsychologie entsprechend dem Phasenmodell nach Schneewind K. A. (1973) beschreiben:

- Ausgehend von einer begründeten Theorie und eines Wertekonzepts wird der Ist-Zustand einer Organisation beschrieben.
- Anschließend erfolgt die theoretisch hinterlegte Erarbeitung eines Sollmodells inklusive Umsetzungsstrategie.
- Abweichungen des diagnostizierten Ist-Zustandes vom Soll-Zustand haben eine Modifikation des Ist-Zustandes (therapieren, intervenieren) zur Folge, wofür Veränderungswissen wesentlich ist.
- Zur wissenschaftlichen Bestätigung der Interventionen erfolgt eine Evaluierung der Interventionen, um somit einen Beitrag zur anwendungsorientierten organisationspsychologischen Forschung zu leisten und zugleich die zugrunde gelegten Hypothesen zu überprüfen.

Als Angewandte Wissenschaft agiert die Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen den Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber tritt in der Regel als Auftraggeber für den Organisationspsychologen auf. Dieser sollte entsprechend den inhaltlichen Zielstellungen der Organisationspsychologie jedoch in erster Linie für das Wohl der Arbeitnehmer Sorge tragen.

Die Zusammenfassung mehrerer Inventuren von organisationspsychologischen Forschungsergebnissen durch v. Rosenstiel L. (2007) zeigt, dass ein unverhältnismäßig großer Teil der Untersuchungen mit dem impliziten oder expliziten Ziel der Leistungssteigerung von Organisationen durchgeführt wurden. Demgegenüber sind Untersuchungen, die sich mit dem psychologischen und physischen Wohlbefinden sowie mit der Autonomie und Entwicklung von Arbeitnehmern beschäftigen und nicht indirekt Produktivitätssteigerungen des Unternehmens zum Ziel haben, selten.

Dies zeigt, dass bislang keine repräsentative Auswahl an Fragestellungen in der Organisationspsychologie stattgefunden hat.

3.1.3 Teilgebiete der Organisationspsychologie

Für die Organisationspsychologie gibt es bislang keine allgemein gültige Klassifikation. Nachfolgende Betrachtungen beziehen sich auf die Aufteilung der Organisationspsychologie nach v. Rosenstiel L. (2007) in die Teilaspekte Aufgabe, Individuum, Gruppe und Organisation, wobei zu betonen ist, dass diese nicht als voneinander unabhängige Aspekte betrachtet werden dürfen.

Aufgabe

»Arbeit ist ein Grundaspekt menschlicher Lebenswirklichkeit, der durch zielstrebige Auseinandersetzung mit der Umwelt zum Zwecke der Daseinsvorsorge gekennzeichnet wird. Ihre Voraussetzungen, Erscheinungsformen und Auswirkungen zeigen sich konkret in den unauflösbaren Wechselbeziehungen kulturell vermittelter, technisch/wirtschaftlich/sozial organisierter und persönlich erlebter Situation(en).« (Fürstenberg F. (1975), zitiert nach v. Rosenstiel L. (2007))

Basierend auf der Komplexität von heute zu leistenden Tätigkeiten erfolgt Arbeitsteilung. Daraus ergeben sich mehr oder weniger genau beschriebene Aufgaben für das einzelne Individuum.

Die Aufgabe ist handlungsbezogen und umfasst lediglich Ausschnitte der Gesamttätigkeiten eines Arbeitenden. Dabei sind nach Hackman J. R. (1969) folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Die Aufgabe muss vom Arbeitenden verstanden werden.
- Der Handelnde muss die Aufgabe akzeptieren und sich den Anforderungen stellen.
- Die Wertvorstellungen und Bedürfnisse des Arbeitenden werden in die Aufgabe eingebracht.
- Frühere Erfahrungen beeinflussen diesen Vorgang.

Unter dem Aspekt der Aufgabe bzw. Arbeit werden in der Organisationspsychologie die Themenfelder Arbeitsanalyse und -bewertung (nach Schüpbach H., Zölch M. (2007)) sowie psychologische Arbeitsgestaltung behandelt. In Tabelle 3-1 sind diese Handlungsfelder mit deren Ausrichtung dargestellt.

Tabelle 3-1 Handlungsfelder des Themenbereichs Aufgabe

Arbeitsanalyse (Tätigkeitsanalyse)	& Arbeitsbewertung	psychologische Arbeitsgestaltung
Analyse von: Arbeitsverrichtung, Arbeitsinhalt	 Auswirkung auf: Gesundheit, Wohlbefinden, Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung	Einfluss auf: Motivation und Zufriedenheit, Qualifikation

Individuum

Unter dem Teilaspekt Individuum wird die Beschäftigung mit dem einzelnen, individuellen Organisationsmitglied verstanden. Bei sehr vielen organisatorischen Maßnahmen geht es darum, das Individuum und die Organisation aneinander anzupassen, wobei naturgemäß ein Spannungsfeld zwischen dem einzelnen Organisationsmitglied und der Organisation gegeben ist. Dieses Spannungsfeld ergibt sich aus dem Umstand, dass eine Organisation im

Wesentlichen zweckrational strukturiert ist, und das einzelne Organisationsmitglied vereinfacht auf ein Instrument für diese Zweckerfüllung reduziert werden kann. Dies steht jedoch im Widerspruch zu den individuellen Zielen der Organisationsmitglieder und schafft somit automatisch Frustration bei diesen. Abbildung 3-2 stellt diesen Konflikt dar.

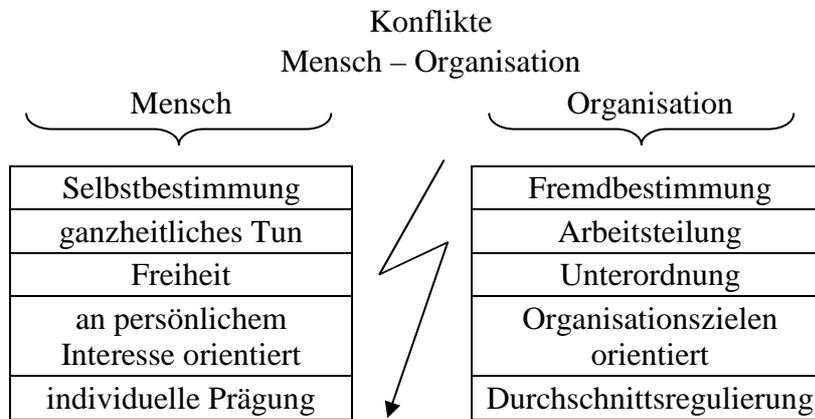


Abbildung 3-2 Konflikte zwischen den Menschen und der Organisation (in Anlehnung an Argyris aus v. Rosenstiel L. (2007))

Die Anpassung bzw. Eingliederung des Individuums in die Organisation wird als Sozialisation bezeichnet. Im weitesten Sinne bedeutet Sozialisation, dass sich das Individuum durch einen Lernprozess an gesellschaftliche Normen anpasst. Im engeren Sinn entspricht Sozialisation der gelernten Anpassung des Individuums an das Wertesystem, die Normen und die geforderten Verhaltensmuster von Gesellschaften, Organisationen und Gruppen.

Mit der »Theorie X« und »Theorie Y« entwickelte McGregor D. (1960) zwei komplementäre Menschbilder. Nach der »Theorie X« ist der Mensch von Natur aus faul und versucht der Arbeit aus dem Weg zu gehen. Die »Theorie Y« hingegen sieht den Menschen als ehrgeizig, verantwortungsbewusst und selbstdiszipliniert an, für den die Arbeit Quelle der Zufriedenheit ist.

Unter Betrachtung des Individuums werden in der Organisationspsychologie die Themenfelder Personalauswahl, Personalbeurteilung und Personalentwicklung behandelt (Tabelle 3-2).

Tabelle 3-2 Handlungsfelder des Themenbereichs Individuum

Personalauswahl	Personalbeurteilung	Personalentwicklung
Auswahl von Personen für bestimmte Aufgabe: Eignungsdiagnostik, Persönlichkeitsmerkmale (z. B. durch Assessment Center)	planmäßige und systematische Beurteilung: Entwicklung von Beurteilungsverfahren, -prozess, -gespräch	systematische Förderung: Aus- und Weiterbildung, Training emotionaler, motivationaler, volitionaler und sozialer Fertigkeiten

Gruppe

Die psychologische Betrachtung des Erlebens und Verhaltens von Individuen in Gruppen ist eine verhältnismäßig neue, ergänzende Dimension der Psychologie.

»Eine Gruppe ist eine soziale Einheit, eine Anzahl von Individuen, die in Rollen-Statusbeziehungen zueinander stehen, welche über eine bestimmte Zeitspanne stabil sind. Die Individuen besitzen einen gemeinsamen Satz von Werten und Normen, der ihr Verhalten steuert – zumindest in für die Gruppe bedeutsamen Bereichen.« (Sherif, M., Sherif C. (1969), zitiert nach v. Rosenstiel L. (2007))

Eine Gruppe muss – dieser Definition entsprechend – nicht das Organigramm einer Organisation widerspiegeln, sondern wird über andere Eigenschaften definiert. Ein Organisationsplan ist also keine soziale Realität, beeinflusst diese jedoch. Durch

- häufige Kontakte,
- wahrgenommene Ähnlichkeiten und
- gemeinsam zu erfüllende Aufgaben

wird der Gruppenbildungsprozess entsprechend den Organisationsplänen gefördert.

Unter dem Aspekt der Gruppe werden in der Organisationspsychologie unter anderen die Themenfelder Kommunikation in Gruppen, Führung in Gruppen, Gruppenprozess und -leistung, Konflikte in und zwischen Gruppen und Gruppenbildung behandelt (Tabelle 3-3).

Tabelle 3-3 Handlungsfelder des Themenbereichs Gruppe

Kommunikation in Gruppen	Führung in Gruppen	Gruppenprozess und -leistung	Konflikte in/zwischen Gruppen	Gruppenbildung
Kommunikationsstruktur, -mittel, -form, Defizitdiagnose, Verbesserung	Führungstheorien, Effizienzbewertung von Führungsstilen, -kräftewahl	Bewertung und Verbesserung v. Gruppenarbeit -leistung, -entscheidung, -problemlösung	Klassifikation, Diagnostik, Prophylaxe und Lösung	Gruppennormen, -kohäsion, formelle und informelle Struktur & Prozesse

Organisation

Entsprechend den Definitionen in Kapitel 3.1.1 ist eine Organisation als ein soziales Gebilde, das gegenüber ihrer Umwelt offen ist und somit in ständiger Wechselbeziehung zur Umwelt steht, zu verstehen. Als zentraler Bestandteil einer Organisation lässt sich die Zielgerichtetheit definieren, welche nach Gesichtspunkten der Zweckrationalität erreicht werden sollen.

Für den Begriff Organisation werden die unterschiedlichsten Metaphern angeboten, wobei die Wahl dieser stark von der Wahrnehmung der Organisation abhängt. Gerne wird die

Organisation zum Beispiel als Maschine gesehen und die Mitarbeiter entsprechend als »Rädchen im Getriebe«. Bei kleinen und mittleren Unternehmen entspricht die Organisation häufig einer Familie, der Chef sieht sich in der Rolle des Familienoberhaupts.

Die Sichtweise, ob das »Organisation sein« (struktureller Aufbauaspekt) oder das »Organisiert sein« (funktionaler Ablaufaspekt) im Vordergrund stehen, stellt Organisationen unter unterschiedlichen Blickwinkeln dar. Die Grenzen einer Organisation lassen sich auf Grund der Globalisierung und des variantenreichen Aufbaus von Organisationen häufig nur schwer bestimmen.

Die Organisationspsychologie beschäftigt sich unter dem Aspekt Organisation mit der Bedürfnisbefriedigung durch die Organisation (Leistung, Gewinn, Wachstum) und der Bedürfnisbefriedigung in der Organisation (Zufriedenheit, Selbstverwirklichung, ...). Wesentliche Themenfelder stellen die Wahrnehmung der Organisation, Veränderungen in Organisationen und Change Management dar (Tabelle 3-4).

Tabelle 3-4 Handlungsfelder des Themenbereichs Organisation

Wahrnehmung der Organisation	Veränderung in Organisationen	Change Management
Betriebs-/Organisationsklima, Unternehmenskultur, Unternehmensdiagnostik	Motivation Arbeitszufriedenheit	Strategien zum Wechsel, Widerstände, Erfolgsbedingungen

3.2 Organisationsdiagnose

Von Unternehmen bzw. Organisationen werden häufig viele Ressourcen eingesetzt, um Veränderungen in diesen zu planen und zu managen. Dennoch scheitern nach v. Rosenstiel L., Comelli G. (2003) 60 – 70 % aller Veränderungsprojekte in Organisationen gänzlich oder erreichen zumindest ihre Ziele nicht. Ein wesentlicher Grund für das Scheitern von Veränderungen ist nach Büssing A. (2007) darauf zurückzuführen, dass bei der Diagnose der Anforderungen von Organisationen und der Bedürfnisse der Organisationsmitglieder keine gute Arbeit geleistet wird. Die Organisationsdiagnose stellt also ein wesentliches Werkzeug dar, um Manager, Berater und Organisationsmitglieder bei der Planung und Durchführung von erfolgreichen Veränderungen in Organisationen zu unterstützen. Aus diesem Grund gibt dieses Kapitel einen Überblick über die Themenstellungen und Methoden der Organisationsdiagnose.

3.2.1 Definitionen und Zielsetzungen

»Die O-Diagnose dient dazu, die psychologischen Aspekte des Erlebens und Verhaltens von Mitgliedern in Organisationen zu diagnostizieren, um Regelmäßigkeit im Erleben, im Verhalten und in den Interaktionen zu beschreiben, zu erklären und zu prognostizieren.« (Büssing A. (2007))

Van de Ven A., Ferry D. (1980) entwickelten einen umfassenden Ansatz für die Diagnose von Organisationen. Diese muss nach ihrer Auffassung drei Kriterien erfüllen:

- Die wesentlichen Merkmale von Kontext, Gestaltung und Performanz der Gesamtorganisation, von Bereichen bzw. Abteilungen und den Arbeitsplätzen müssen identifiziert werden.
- Die besonderen Gestaltungsmerkmale von Bereichen bzw. Abteilungen und Arbeitsplätzen innerhalb der Organisation müssen sowohl auf der vertikalen als auch auf der horizontalen Ebene ermittelt werden.
- Die Verknüpfung der verschiedenen Bereiche bzw. Abteilungen und der Arbeitsplätze sowie deren funktionaler Anteil an der Performanz des Unternehmens sind festzustellen.

Die jeweiligen Ziel- und Aufgabenstellungen der Organisationsdiagnose orientieren sich nach Lawler E., Madler, D., Cammann C. (1980) an drei Gruppen von Interessenten:

- Mitglieder der Organisation (Management, Mitarbeiter)
 - Unterstützung bei Arbeitsplatzentscheidungen
 - Verbesserung des Personalmanagements
 - Vorbereitung und Begleitung von organisationalen Veränderungen
 - Evaluation von Programmen (z. B. Dezentralisierung, Teamstrukturen)
 - Unterstützung bei Entscheidung über die Aufteilung von organisationalen Ressourcen
- an der Organisation interessierte externe Gruppen (Regierung, Financiers, ...)
 - Grundlage für Investitionsentscheidungen
 - Grundlage für Berichtswesen (z.B. Zustand von Arbeitsbedingungen, Gesundheit am Arbeitsplatz, Qualität der Arbeit)
- Wissenschaftler
 - Entwicklung und Überprüfung von Organisationstheorien

Vom Begriff der Organisationsdiagnose ist der Begriff der Organisationsanalyse zu unterscheiden. Während der Blick der Organisationsdiagnose primär dem Erleben und Verhalten der Organisationsmitglieder gilt, rückt die Organisationsanalyse Aspekte wie Ordnungen und Regeln der Organisationen in den Mittelpunkt der Betrachtungen.

Die Organisationsdiagnostik liefert die Methodologie und Methodik für die Organisationsdiagnose.

3.2.2 Strategien der Organisationsdiagnostik

Die Methoden der Organisationsdiagnostik umfassen Datenerhebung, -verarbeitung, -auswertung sowie Ergebnisevaluierung und -darstellung. Daten werden nach Büssing A. (2007) hierbei aus folgenden Quellen bzw. über folgende Methoden gewonnen:

- Analyse von Dokumenten
- Organisations- und betriebswirtschaftliche Statistiken
- Befragung von Schlüsselpersonen und Experten
- Befragung von Mitarbeitern
- Beobachtungen (am Arbeitsplatz, von Sitzungen, ...)
- Gruppengespräche
- Analyse von Interaktionen (z.B. Netzwerkanalyse, Interaktions-Prozess-Analyse)

Abhängig von der Zielstellung der Organisationsdiagnose führen unterschiedliche Strategien zum Ergebnis. Nach Büssing A. (2007) ist die Entscheidung für eine bestimmte Strategie unter anderen von (a) der Problemstellung bzw. dem Auftrag, (b) vom inhaltlichen Standpunkt und den Kenntnissen des Diagnostikers, (c) von der Wahl der Zielebene(n) (z.B. Erhebung, Bewertung) und (d) von der Verfügbarkeit organisationstechnischer, zeitlicher, finanzieller und persönlicher Mittel abhängig.

3.2.3 Zustandsbeschreibung von Organisationen

Die Zustandsbeschreibung einer Organisation dient zum Charakterisieren dieser, zum Vergleich mit anderen Organisationen und zur Verfolgung von Veränderungen in der Organisation. Die Zustandsbeschreibung entspricht der Momentaufnahme einer Organisation und betrachtet unter anderem Organisationsziele, -kultur und -klima sowie die Organisationsstruktur, -form und -verfassung.

Organisationsziele

Den vorausgegangenen Begriffsdefinitionen entsprechend ist die Organisation vereinfacht als soziales Gebilde, das spezifische Ziele verfolgt, zu verstehen. Ein Ziel wiederum entspricht einem gewünschten, angestrebten Zustand.

Abhängig von der Organisationsart können nach Scholl W. (2007) Geselligkeitsziele in Vereinen, Einwirkungsziele in Schulen oder Krankenhäusern, Leistungsziele in Unternehmen oder Verwaltungsziele von Behörden unterschieden werden.

Bei der Analyse von Organisationszielen stellt sich die Frage, wer die Ziele vorgeben kann bzw. wessen Ziele verfolgt werden. Zusammenfassend zeigt sich, dass es in Unternehmen eine Frage der Macht ist, »wer seine Ziele in welchem Umfang in das organisationale Zielsystem einbringen kann« (Pfeffer J., Salancik G. R. (1978), zitiert nach

Scholl W. (2007)). Die Zielbildung in Organisationen stellt einen iterativen Prozess, der ständigen Entwicklungen und Veränderungen unterliegt, dar.

Zielvereinbarungen, welche Detail- und Unterziele von Organisationen umfassen, werden als effektives Werkzeug zur Steigerung der Unternehmensperformanz gesehen.

Organisationskultur

»Unter Organisationskultur versteht man die von den Mitgliedern geteilten Grundannahmen, Werte und Normen in der Organisation, von denen angenommen wird, dass sie die Gestaltung und Wahrnehmung von Prozeduren, Strategien und Strukturen beeinflussen.« (Scholl W. (2007))

Das Verständnis von Organisationskultur kann nach v. Rosenstiel L. (2007) unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Eine eher schwache Deutung von Organisationskultur erfolgt dann, wenn diese als ein Merkmal neben vielen gesehen wird: »Das Unternehmen hat Kultur«. Wesentlich mehr Bedeutung kommt Organisationskultur zu, wenn davon ausgegangen wird, dass das Unternehmen »Kultur ist«.

Eine ökonomisch erfolgreiche Unternehmenskultur lässt sich nach Denison D. R. (1990) über vier Eigenschaften definieren:

- Eine hohe Übereinstimmung bzgl. der Kultur erleichtert Konsensbildung und Koordination.
- Eine starke Beteiligung der Mitglieder führt zu besseren Arbeitsergebnissen und verringert Kontrollkosten.
- Eine klare Vision oder Bestimmung verleiht der Arbeit mehr Sinn und ist ein Wegweiser in mangelhaft strukturierten Entscheidungssituationen.
- Eine hohe Anpassungsfähigkeit wird auf Grund der Globalisierung immer wichtiger und ermöglicht es, flexibel zu reagieren.

Hohe Ausprägungen aller vier Merkmale ermöglichen es, in Organisationen die widersprüchlichen Anforderungen nach Stabilität und Flexibilität zu erreichen.

Organisationsform

Unter Organisationsform wird der organisationale Aufbau des Unternehmens verstanden. Scholl W. (2007) unterscheidet zwischen Ein- und Mehrliniensystemen. Bei Einliniensystemen empfängt eine untergeordnete Stelle Weisungen lediglich von einer übergeordneten Stelle und ist auch nur dieser gegenüber verantwortlich. Dieses Einliniensystem wird in der funktionalen und der divisionalen Struktur (Spartenorganisation) widerspiegelt. In einem Mehrliniensystem ist eine Matrixorganisation umgesetzt, bei der doppelte Zuweisungen (zumeist vertikal und horizontal) realisiert sind.

In einem Mehrliniensystem werden kürzere Informations- und Abstimmungswege als in Einliniensystemen erreicht, jedoch hat diese Struktur den Nachteil der fehlenden Gesamtverantwortung.

Neben den Ein- und Mehrliniensystemen gibt es viele gemischte Varianten wie die Linie-Stab-Organisation oder das Projektmanagement sowie andere Varianten wie Netzwerkorganisationen.

3.3 Wandel in Organisationen

*»Wer die Evolution verpasst, holt sich die Revolution ins Haus.«
(Comelli G., v. Rosenstiel L. (2003))*

3.3.1 Notwendigkeit des Wandels

Jeder Mensch befindet sich nach Bischof N. (1997) in einem Spannungsfeld zwischen dem Bedürfnis nach Geborgenheit und Stabilität einerseits und dem Wunsch nach Abenteuer und Veränderung andererseits. Der Mensch ist durch seine Fähigkeit zum Denken und zur Kreativität zum einen in der Lage die Erde, auf der er lebt, zu formen und somit nachhaltig zu verändern; der Mensch tritt als Täter auf. Zugleich werden jene Menschen zu Opfern des durch Menschen (oder Naturgewalt) herbeigeführten Wandels, die gerne in einer stabilen Welt leben würden. Denn sie müssen kontinuierlich neu lernen und neue Ideen entwickeln, um in der veränderten Welt bestehen zu können.

Nachdem Organisationen in ständiger Wechselbeziehung zu ihrer Umwelt stehen, sind auch diese einem ständigen Wandel unterworfen. Comelli G., v. Rosenstiel L. (2003) fassen beispielhaft Veränderungen zusammen, die zu einem Wandel in Organisationen führen:

- Neue Techniken und Technologien
- Veränderte Absatz- und Beschaffungsmärkte
- Komplexere Aufgaben und Problemstellungen
- Kürzere Lebenszyklen von Produkten
- Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt
- Geänderte Einstellungen, Ansprüche und Wertesysteme der Menschen
- Einflüsse aus dem politischen, gesellschaftlichen und sozialen Umfeld

Für Organisationen stellt sich daher nicht die Frage, ob sie am ständigen Wandlungsprozess teilnehmen wollen, sondern wie sie das tun. Werden Veränderungssignale frühzeitig erkannt, so kann auf diese rechtzeitig, adäquat agiert werden und ein gezielter, systematischer Wandel durchgeführt werden (Change Management). Im anderen Fall muss in Notprogrammen auf versäumte Veränderungen reagiert werden.

Das Bewusstsein über die Notwendigkeit stetiger Veränderungen ist nach v. Rosenstiel L., Comelli G. (2003) im Management wie bei den Mitarbeitern unterschiedlich ausgeprägt. Generell neigt der Mensch jedoch eher dazu, sich Veränderungen gegenüber skeptisch zu verhalten. Folglich ist vorausschauendes Agieren auf absehbare Veränderungstendenzen eher selten.

Sind die Veränderungen zeitlich sehr nahe und betreffen das unmittelbare (Arbeits-)Umfeld, dann ist die Wahrnehmung der Notwendigkeit von Veränderungen stark ausgeprägt. Handelt es sich jedoch um mittel- bis langfristige Veränderungen in einem breiten Umfeld (gesamtes Unternehmen oder Märkte), dann ist neben der steigenden Komplexität der Zusammenhänge auch insgesamt die Bereitschaft zu Veränderungen gering.

3.3.2 Strategien des Wandels – Bombenwurf versus Partizipation

3.3.2.1 Strategie des Bombenwurfs

Um Veränderungen in Organisationen herbeizuführen, können und werden unterschiedliche Konzepte eingesetzt. Eine mögliche Strategie ist die des sogenannten Bombenwurfes: Im Auftrag der Unternehmensleitung wird durch Unternehmensberater und/oder einer organisationsinternen Projektgruppe ein geheimes Veränderungskonzept erstellt, von der Unternehmensleitung verabschiedet und als Umsetzungsanweisung an die Mitarbeiter weitergegeben.

Einem derartigen Vorgehen wird von Seiten der Mitarbeiter häufig ein starker Widerstand entgegengebracht und es müssen weitere »Zwangmaßnahmen« getroffen werden, um die Veränderungen durchzusetzen.

Die Gründe für das Scheitern dieser Überraschungstaktik führen v. Rosenstiel L., Comelli G. (2003) auf folgendes zurück:

- Heute lassen sich derartige Bombenwürfe kaum mehr geheim halten. Der Widerstand gegen die geplanten Maßnahmen entsteht also bereits vor Einführung der Maßnahmen zur Veränderung.
- Die Mitarbeiter reagieren auf einen derartigen Bombenwurf häufig mit einem Gefühl der Ohnmacht oder der Wut gegen die Unternehmensleitung und fühlen sich nicht wertgeschätzt. Statt Motivation für die Veränderung entstehen Resignation, Apathie, Widerstand und Aggression.

Die Strategie des Bombenwurfs wird häufig in Verbindung mit Konzepten wie beispielsweise dem Business Reengineering, dem Lean Management oder dem Total Quality Management (TQM) zum Einsatz gebracht, welche primär aus ingenieurs- und wirtschaftswissenschaftlicher Sicht entwickelt wurden. Diese Konzepte beziehen kaum

verhaltenswissenschaftliche Überlegungen ein und nehmen somit keine Rücksicht auf Aspekte wie die Akzeptanz und die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter sowie zusätzliche Arbeitsbelastungen durch die Veränderungen.

3.3.2.2 *Partizipation*

Das Partizipationskontinuum

Der Strategie des Bombenwurfs steht die Partizipation, also die Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter in den Veränderungsprozess gegenüber.

Stufe	Initiator ... der vorab alleine entschieden hat, ...	Betroffener wird einbezogen ...	zu erwartende Durchsetzungs- widerstände	Zeitaufwand durch Partizipation
1	gar nichts	ob etwas geschieht		
2	dass etwas geschieht	was geschieht		
3	was geschieht	wann, wie, wo, durch wen usw. etwas geschieht		
4	wann, wie, wo, durch wen usw. etwas geschieht	Betroffener erfährt die Gründe, warum etwas geschieht; er kann nachfragen und dazu Stellung nehmen		
5	alles	Betroffener nimmt entgegen (hört nur zu), was entschieden worden ist, kann selbst keinen Einfluss mehr nehmen		
6	alles	Betroffener erfährt nichts von der Entscheidung bzw. nicht rechtzeitig/nicht auf dem formalen Weg		

Abbildung 3-3 Das Partizipationskontinuum nach McGregor D. (1960)
(modifiziert aus v. Rosenstiel L., Comelli G. (2003))

McGregor D. (1960) entwickelte sechs Stufen der Partizipation von Betroffenen (Abbildung 3-3). Stufe eins stellt die weiteste Form der Einbeziehung dar, in der die Betroffenen selbst entscheiden können, ob eine Veränderung gewollt bzw. nötig ist. Stufe fünf und sechs entsprechen bereits dem Konzept des Bombenwurfs.

Wer sind die Betroffenen

Um die Betroffenen in die Entwicklung und Umsetzung eines Veränderungsprozesses miteinbeziehen zu können, müssen diese zuerst identifiziert werden. Häufig wird der Kreis der Betroffenen zu eng angesetzt, da gerne lediglich direkt und unmittelbar betroffene Mitarbeiter beachtet werden, aber keine Berücksichtigung der indirekt und mittelbar Betroffenen erfolgt. Aus diesem Grund empfehlen v. Rosenstiel L., Comelli G. (2003) sich nicht die Frage zu stellen, wer betroffen ist, sondern sich zu überlegen, wer sich betroffen fühlen könnte. Eine Möglichkeit, die Schlüsselpersonen für einen Veränderungsprozess zu finden, führt beispielsweise über die Beantwortung folgender Fragen:

- Wer sind die Gewinner?
- Wer sind die Verlierer?
- Wer hat die Macht?
- Wer hat die Information?

Auswirkung der Partizipation

Untersuchungen von Coch C., French J.R.P. (1948) bezüglich des Einflusses von Partizipation bei Veränderungen auf die Arbeitsleistung zeigen, dass es bei Partizipation zu einer deutlichen Steigerung der Leistung kommt, während die Strategie des Bombenwurfs zu einem Absinken dieser führt.

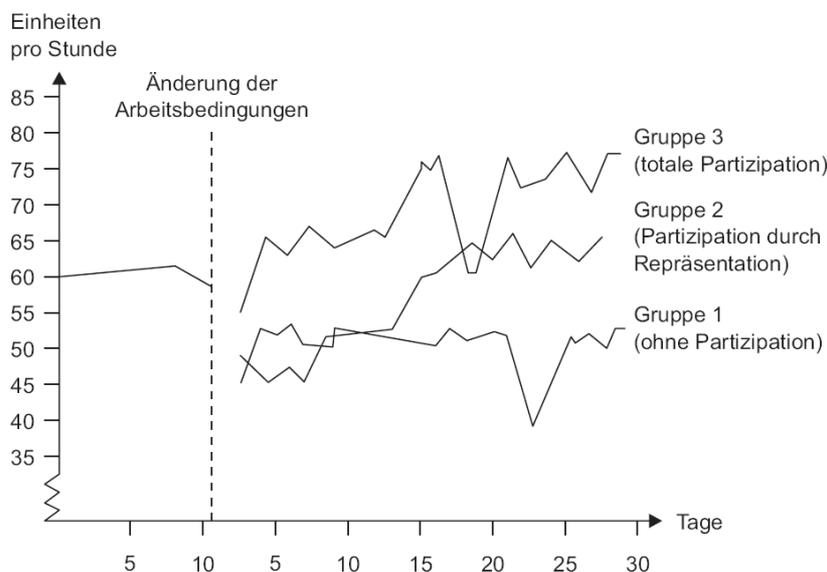


Abbildung 3-4 Wirkung der Partizipation, in Anlehnung an Coch C., French J.R.P. (1948)

In Abbildung 3-4 ist die Leistungsentwicklung in Einheiten pro Stunde von drei Gruppen einer Textilfabrik dargestellt, in welcher eine Veränderung der Arbeitsbedingungen durchgeführt wurde:

- In Gruppe 1 wurde die Veränderung mit der Strategie des Bombenwurfs eingeführt. Neben dem massiven Leistungsabfall kam es in dieser Gruppe zu weiteren Problemen wie Aggressivität gegenüber Vorarbeitern, demonstrative Einschränkung der Kooperationswilligkeit und Kündigungen.
- Gruppe 2 wurde durch einen Repräsentanten bei der Planung und Vorbereitung der Veränderungen vertreten. Nach einem anfangs starken Leistungsabfall wurde die Leistung gegenüber der Ausgangssituation übertroffen.
- Gruppe 3 wurde von Beginn an durch vollständige Mitsprache in die Vorbereitung und Planung der Veränderungen einbezogen. Bereits kurz nach Eintritt der Veränderung ist ein deutlicher Leistungsanstieg zu verzeichnen. Eine vierte Gruppe, die ebenfalls vollständig partizipierte, jedoch in Abbildung 3-4 nicht dargestellt ist, zeigte einen ähnlichen Leistungsverlauf wie Gruppe 3.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es ein kluger Weg ist, Betroffene zu einem möglichst frühesten Zeitpunkt des Veränderungsprozesses zu Beteiligten zu machen, da die Akzeptanz von Veränderungen oder Innovationen somit höher ist. Dem Vorteil von geringen Widerständen bei Veränderungen durch hohe Partizipation steht der hohe Zeitaufwand für die Partizipation der Betroffenen gegenüber. Das Einbindungsniveau der Betroffenen ist daher situativ zu entscheiden.

3.3.3 Organisationsentwicklung

*»Organisationsentwicklung ist ein geplanter, gelenkter und systematischer Prozess zur Veränderung der Kultur, der Systeme und des Verhaltens einer Organisation mit dem Ziel, die Effizienz der Organisation bei der Lösung ihrer Probleme und der Erreichung ihrer Ziele zu verbessern.«
(Rush H.M.F. (1973), zitiert nach Comelli G., v. Rosenstiel L. (2003))*

Die Methode der Organisationsentwicklung entspricht dem partizipativen Konzept, macht also »Betroffene zu Beteiligten«. Sie verfolgt zwei Hauptziele, und zwar die Arbeitswelt zu humanisieren und den Mitarbeitern somit mehr Raum zur Selbstverwirklichung zu geben und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit, Flexibilität, Veränderungs- und Innovationsbereitschaft der Organisation zu erhöhen.

3.3.3.1 Phasen der und Voraussetzung für erfolgreiche Organisationsentwicklung

In der Literatur sind zahlreiche Phasenmodelle für die Organisationsentwicklung zu finden. Beispielhaft ist in Abbildung 3-5 das Phasenmodell von Gebert D. (1974) angeführt.

Phasenmodell nach Gebert D. (1974)
(1) Orientierung am Ist-Zustand (2) Integration der Organisationsmitglieder (3) Konkretisierung und Differenzierung der Maßnahmen (4) Unterstützung durch höhere Führungsebene (5) Extensivität/Intensivität der Maßnahmen (6) Wahl des Zeitpunkts (7) Stabilisierung der Maßnahmen

Abbildung 3-5 Phasenmodell und Erfolgsmaßnahmen für Organisationsentwicklung nach Gebert D. (1974)

Um Organisationsentwicklungsmaßnahmen erfolgreich durchführen zu können müssen in der Organisation nach v. Rosenstiel L. (1984) folgende Voraussetzungen gegeben sein:

- Die Organisation befindet sich **nicht in einer Existenzkrise**.
- **Problembewusstsein** hat sich bereits entwickelt.
- Die Organisationsmitglieder kennen die **Spielregeln der Kooperation**.
- In der Organisation besteht **Bereitschaft zum Experimentieren**.
- **Organisations- und Personalfunktionen** kooperieren eng miteinander.
- Die einzelnen **Organisationseinheiten sind relativ autonom**.
- Ein starkes **Top-Management unterstützt** den Organisationsentwicklungsprozess.
- Die Organisationsmitglieder haben **gruppendynamische Erfahrungen**.
- Die Beziehung zwischen **Management und Betriebsrat ist nicht tief greifend gestört**.
- Die Organisationsmitglieder sind **bereit, sich auf langfristige Prozesse einzulassen** und stehen nicht unter dem Erwartungsdruck, sofort Sachlösungen zu erbringen.
- Es besteht die Bereitschaft, **langfristig externe und interne Moderatoren** in der Rolle des »Change Agent« **einzusetzen**.

3.3.3.2 Philosophie der Organisationsentwicklung

Comelli G. (1985) stellte die Grundannahmen und Überzeugungen, die auch als »Philosophie der Organisationsentwicklung« bezeichnet werden folgendermaßen zusammen:

(1) Möglichst transparente und weitgehende Beteiligung der Betroffenen

Durch die frühzeitige Einbeziehung der Betroffenen kann zum einen das Wissen und die Fähigkeiten derjenigen, die sich in der betroffenen Organisation am besten auskennen, genutzt werden. Zum anderen sinken, wie bereits im Partizipationskontinuum nach McGregor (Abbildung 2-1) gezeigt, durch erhöhte Partizipation die Widerstände gegen Veränderungen.

(2) Anwendung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse bei Planung, Durchführung und Bewertung von Veränderungsprozessen

Da durch Veränderungen in Organisationen stets Menschen betroffen sind, ist es sinnvoll und zielführend, sozialwissenschaftliche Aspekte über das Erleben von Menschen in Gruppen und Organisationen zu berücksichtigen.

(3) Betonung des Systemdenkens (d. h. Denken in Netzen)

Organisationen sind offene Systeme, die mit ihrer Umgebung, ihrer Umwelt und der Gesellschaft interagieren und selbst aus unterschiedlichen Subsystemen bestehen (z. B. soziales, betrieblich/technisches und administratives System). Wird im Rahmen eines Veränderungsprozesses an einer Stelle etwas geändert, so wirkt sich dies auch auf andere Stellen aus.

(4) Bindung an ein bestimmtes, der humanistischen Psychologie verpflichtetes Menschenbild

Die Organisationsentwicklung orientiert sich an der »Theorie Y« von McGregor D. (1960) und sieht den Menschen als verantwortungssuchend, eigeninitiativ und auf Erweiterungen seiner Möglichkeiten bedacht.

(5) Betonung des Erfahrungslernens

Das Erfahrungslernen entspricht dem sogenannten »Lernen am eigenen Leib« durch die Organisationsmitglieder und die Organisation selber. Es handelt sich hierbei um einen sich ständig wiederholenden Prozess, der den Phasen der Organisationsentwicklung folgt. In Abbildung 3-6 ist dieses Prinzip dargestellt. Nach der Diagnose des Problemzustands (Datensammlung) erfolgt die Entwicklung und Durchführung geeigneter Maßnahmen. Über eine Erfolgsüberprüfung der durchgeführten Maßnahmen wird eine Modifizierung oder Weiterentwicklung dieser vorgenommen.

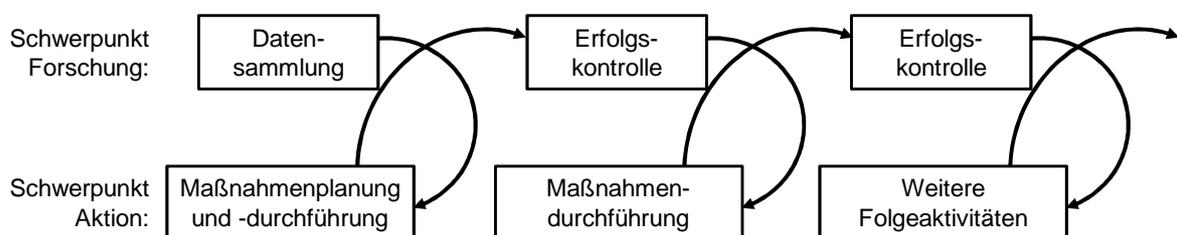


Abbildung 3-6 Organisationsentwicklung als »rollierender« Prozess
(Comelli G. (1997), modifiziert aus v. Rosenstiel L., Comelli G. (2003))

(6) Betonung des Prozesses

Bei Veränderungsprozessen ist das »Wie« genauso wichtig wie das »Was«, daher sollten diese streng systematisch entlang den Phasen der Organisationsentwicklung durchgeführt werden.

3.3.4 Umgang mit Widerständen

In erster Linie lässt sich festhalten, dass es keinen Veränderungsprozess ohne Widerstände gibt. Daher ist es für jeden, der Veränderungen durchführen will wichtig,

- die Ursachen von Widerständen zu verstehen,
- durch eigenes Verhalten keine zusätzlichen Widerstände hervorzurufen und
- bestehende Widerstände abzubauen.

Eine ausführliche Behandlung dieser Themenkomplexe wird beispielsweise durch v. Rosenstiel L., Comelli G. (2003) gegeben. Nachfolgend wird lediglich eine Auswahl dieser Aspekte dargestellt.

Ursachen von Widerständen verstehen

Ein Mensch erlebt und bewertet Veränderungen in Abhängigkeit von seiner Persönlichkeitsstruktur und den bisherigen Erfahrungen bei Veränderungen individuell. Daher ist bei der Überlegung möglicher Widerstände zu berücksichtigen, dass die »subjektive Realität« jedes Betroffenen das Erleben und Bewerten von Veränderungen wesentlich prägt. Es kann und darf daher nicht von einem auf alle Betroffenen geschlossen werden.

Widerstände gegen Veränderungen entwickeln sich generell, wenn der Wandel (a) zu schnell (geplant) ist, (b) zu plötzlich initiiert wird, (c) unerwartet ist und daher keine Vorbereitung darauf mehr möglich ist, (d) zu groß dimensioniert erscheint und daher als nicht verkraftbar erlebt wird und/oder unüberschaubar ist.

Abbildung 3-7 zeigt als eine mögliche Darstellung von Ursachen für Widerstände das Konzept von Reiß M. (1997), in dem er zwischen Fähigkeits- und Bereitschaftsbarrieren unterscheidet. Insgesamt definiert er vier Defizite, die bei Betroffenen Widerstände auslösen können. Dies sind Unkenntnis (Nicht-Kennen), Überforderung (Nicht-Können), Schlechterstellung (Nicht-Wollen) und Ohnmacht (Nicht-Dürfen).

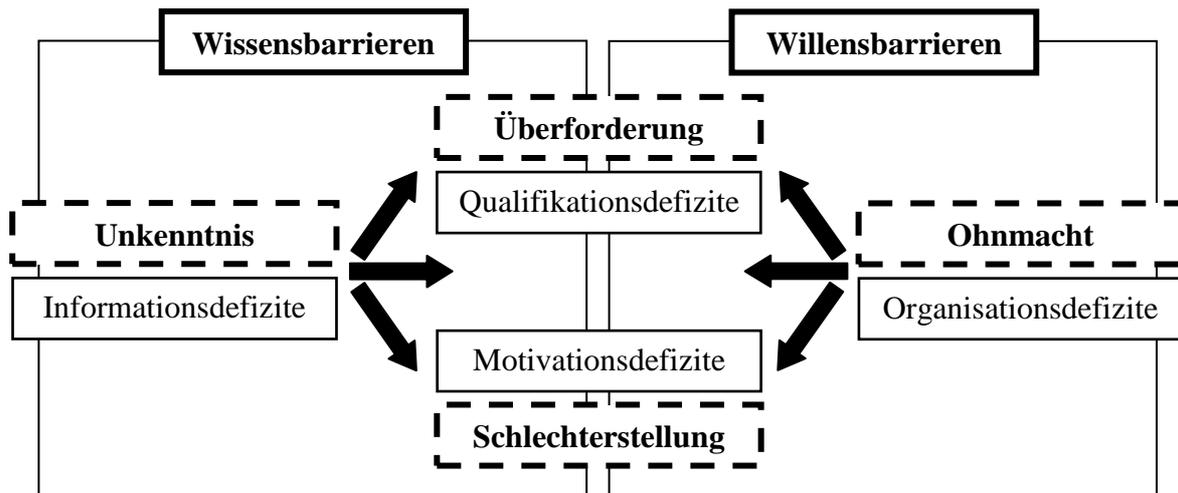


Abbildung 3-7 Widerstände gegen den Wandel (Reiß M. (1997), modifiziert aus v. Rosenstiel L., Comelli G. (2003))

Widerstände gegen Veränderungen sollten nicht als destruktives und desintegratives Hindernis für den Wandel verstanden werden, denn sie erfüllen durchaus ihren Sinn als Warnsignal der Organisation und als Schutzfunktion für die Betroffenen. Des Weiteren sind Widerstände ein Signal dafür, dass sich die Betroffenen mit der Veränderung auseinandersetzen.

Keine Widerstände erzeugen bzw. Widerstände abbauen – Kommunikation

Als die zentrale Maßnahme für den Abbau bzw. das Vermeiden von Widerständen wird die Kommunikation gesehen:

*»Ob und wie (a) die Ursachen und Gründe für die Veränderung, (b) der geplante Ablauf der Veränderung und (c) der spätere Vollzug der Veränderung an das Betroffenen-system kommuniziert bzw. zurückgemeldet werden, ist von entscheidender Bedeutung für die Akzeptanz.«
(v. Rosenstiel L., Comelli G. (2003))*

Dabei sind stets die unterschiedlichen Ebenen der Transfer-Barrieren von Inhalten, wie sie in Abbildung 3-8 dargestellt sind, zu berücksichtigen.

1.	GESAGT	bedeutet nicht	GEHÖRT
2.	GEHÖRT	bedeutet nicht	VERSTANDEN
3.	VERSTANDEN	bedeutet nicht	EINVERSTANDEN
4.	EINVERSTANDEN	bedeutet nicht	ANGEWENDET
5.	ANGEWENDET	bedeutet nicht	BEIBEHALTEN

Abbildung 3-8 Verschiedene Transfer-Barrieren bei Veränderungen (modifiziert aus v. Rosenstiel L., Comelli G. (2003))

Die erste Barriere in Abbildung 3-8 ist gemäß dem Prinzip »Einmal gesagt, ist keinmal gesagt« zu verstehen. Wird das Gesagte tatsächlich gehört, dann bedeutet dies nicht, dass das

Gesagte auch verstanden wird, der Betroffene damit einverstanden ist und das Gesagte anwenden und beibehalten will.

Bei der Kommunikation mit Mitarbeitern (über den Veränderungsprozess) sind fünf Prinzipien bezüglich der Gestaltung von Information zu berücksichtigen. Die Information sollte

- umfassend und ehrlich gestaltet werden,
- verständlich aufbereitet sein,
- eindeutig sein (d.h. es sollte »mit einer Stimme gesprochen werden«),
- unverzüglich gegeben werden und
- durchdringend wirkend (d.h. von »oben« nach »unten« vollständig weitergegeben werden).

4 Fallstudie Vereinbarkeit von Familie & Beruf

Nachfolgende Fallstudie stellt den Entwicklungsprozess einer Organisation – der Austrian Bioenergy Centre GmbH, Außenstelle Wieselburg (ABC WB) – hin zu einer erhöhten Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Unternehmensalltag dar.

4.1 Einführung & Vorgehensweise

Die Einführung von Maßnahmen zur erhöhten Vereinbarkeit von Familie und Beruf im ABC WB wird basierend auf den voran angeführten organisationspsychologischen Grundlagen unter Einbezug der vorgestellten, bewährten Maßnahmen für diese Vereinbarkeit durchgeführt. Dabei werden die im Unternehmen initiierten Veränderungen als Organisationsentwicklung verstanden.

Nach einer kurzen Vorstellung des betrachteten Unternehmens behandeln nachfolgende Ausführungen die grundlegenden Rahmenbedingungen für dieses Projekt und stellen den Organisationsentwicklungsprozess dar.

4.1.1 Die Austrian Bioenergy Centre GmbH (Außenstelle Wieselburg)

Die Austrian Bioenergy Centre GmbH (ABC) ist ein Kompetenzzentrum (*Kplus*-Zentrum), dessen Unternehmenszweck die vorwettbewerbliche Forschung und Entwicklung im Bereich der energetischen Nutzung von fester Biomasse darstellt. Kompetenzzentren sind zeitlich befristete Forschungseinrichtungen, die in Kooperation zwischen Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft entwickelt werden und auf hohem Niveau Forschung von sowohl akademischer als auch wirtschaftlicher Relevanz betreiben, um die Kluft zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in der Forschung zu überwinden.

Der Firmensitz des ABC liegt in Graz und die einzige Außenstelle ist Wieselburg. Aktuell sind rund 55 Personen im ABC beschäftigt, davon etwas mehr als die Hälfte im ABC WB.

Finanzierung

Das ABC wurde 2003 gegründet und entsprechend den Richtlinien für *Kplus*-Zentren der FFG (Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft) für vier Jahre budgetiert. In einem umfangreichen Evaluierungsprozess im Oktober 2005 erfolgte eine einmalig mögliche Verlängerung der Budgetierung des ABC um drei weitere Jahre, also bis 2009.

Das *Kplus*-Programm wurde in der Zwischenzeit durch das COMET-Programm der FFG abgelöst, für welches sich das ABC gemeinsam mit einem anderen Kompetenznetzwerk

erfolgreich bewarb. Somit ist vorerst eine weitere (Teil-)Finanzierung des ABC bis 2012, mit Aussicht auf Verlängerung, gesichert.

Neben der Budgetierung des ABC durch *Kplus*-Projekte gewinnen vor allem in der Außenstelle Wieselburg zusätzliche Finanzierungsquellen (wie Österreich- und Europaweite Programmausschreibungen sowie direkte Projektaufträge durch Firmenpartner) an Bedeutung.

4.1.2 Projektentwicklung und -finanzierung

FEMtech-Karriere

Auf Grund der Natur von Kompetenzzentren verfügt das ABC über keine – über den Overhead hinausgehende – Ressourcen, um strukturelle Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Ausgehend von dieser Situation wurde eine Finanzierung der geplanten Organisationsentwicklungsmaßnahmen über das »FEMtech-Karriere«-Programm der FFG angestrebt und von dieser auch genehmigt.

Das Projekt hat eine Laufzeit von 10 Monaten (mit einem Monat Unterbrechung). Der Projektplan umfasst sechs Arbeitspakete (AP) sowie das Projektmanagement und ist in Abbildung 4-1 dargestellt.

AP	Bezeichnung	2007			2008							
		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	
1	Recherche											
2	Darstellung Rechercheergebnisse					M1						
3	Entwicklung Beschäftigungsmodell für ABC WB											
4	Festlegung von Umsetzungsmaßnahmen											
5	Einführung des Beschäftigungsmodells im ABC WB											
6	Kommunikation & Dokumentation										M2	
	Projektmanagement											

M1: Meilenstein 1 - Präsentation Rechercheergebnisse und Entwicklung Beschäftigungsmodelle

M2: Meilenstein 2 - Einführung der Maßnahmen

Abbildung 4-1 FEMtech-Karriere - Projektplan

Im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit wird im speziellen auf das Vorgehen und die Ergebnisse der Arbeitspakete AP 3 bis AP 5 eingegangen, welche die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen zur Erhöhung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im ABC WB umfassen.

berufundfamilie®

Im Rahmen der Recherche für das hier vorgestellte Projekt eröffnete sich die Möglichkeit, das ABC WB hinsichtlich seiner Maßnahmen zur Vereinbarung von Familie und Beruf im Rahmen des Audit berufundfamilie® (siehe Kapitel 2.4) zertifizieren zu lassen. Folglich

wurde das beantragte Projekt an die Vorgangsweise des Audits angepasst, indem begleitet durch einen externen Moderator ein Strategieworkshop mit der Führungsebene und ein Auditierungsworkshop mit allen Mitarbeitern in den Projektablauf integriert wurden.

- Ziel des Strategieworkshops war die gegenseitige Information, die Festlegung der weiteren zeitlichen Vorgehensweise und die inhaltliche Vorbereitung des Auditierungsworkshops zwischen dem Auditor und der Führungsebene des Unternehmens. Der Strategie-WS fand im März 2008 statt.
- Ziel des eintägigen Auditierungsworkshops war es, aufgrund des Status quo der bereits vorhandenen familienbewussten Maßnahmen weiterführende Ziele und Maßnahmen zur Verwirklichung einer familienbewussten Unternehmenspolitik zu definieren. Dieser Audit-WS fand im April 2008 unter Teilnahme nahezu aller Mitarbeiter des ABC WB (inklusive Führungsebene) statt.

4.1.3 Prozess der Organisationsentwicklung

Die Gestaltung des Organisationsentwicklungsprozesses erfolgt entsprechend dem Phasenmodell der Organisationsentwicklung nach Gebert D. (1974) (Abbildung 3-5).

(1) Orientierung am Ist-Zustand

Die Orientierung am Ist-Zustand erfolgte mit Methoden der Organisationsdiagnose, wie

- Auswertung von vorliegenden Unterlagen,
- Erstellung und Analyse von Statistiken über die Organisation,
- Interviews mit offenen und geschlossenen Fragen von Schlüsselpersonen (Area Manager),
- Interviews mit betroffenen Mitarbeitern (Jungeltern) sowie
- Darstellung der subjektiven Wahrnehmung in der Organisation durch den Projektleiter.

Die Fragestellungen bei den Interviews von der Schlüsselperson und von den Jungeltern sowie die Aufbereitung der Antworten sind im Anhang dargestellt.

(2) Integration der Organisationsmitglieder

Der Integration der Mitarbeiter (und der Führungsebene) wird in diesem Prozess besondere Aufmerksamkeit geschenkt, da dies einen Schlüsselfaktor für den nachhaltigen Erfolg der hier entwickelten Maßnahmen darstellt. Entsprechend des Partizipationskontinuums nach McGregor D. (1960) (siehe Kapitel 3.3.2.2) erfolgte die Einbeziehung der »betroffenen« Mitarbeiter zwischen Stufe 2 und Stufe 4:

- Bereits zu Projektbeginn werden die Mitarbeiter mehrere Male im Rahmen von Besprechungen über die Inhalte und Ziele des Projekts informiert.
- Alle Mitarbeiter (inklusive Führungsebene) werden im Rahmen eines Workshops im April 2007 in den Organisationsentwicklungsprozess miteinbezogen. In diesem Audit-WS werden – geleitet durch einen externen Moderator – die aktuelle Situation im ABC WB bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erarbeitet und daraus Maßnahmen für eine erhöhte Vereinbarkeit entwickelt.
- Der Umsetzungsplan für die konkrete Realisierung der Maßnahmen wird mit allen Mitarbeitern diskutiert. Einige Mitarbeiter – denen Verantwortung für die Umsetzung der Maßnahmen übertragen wird – werden von Beginn an in diesem Prozess involviert.

(3) Konkretisierung und Differenzierung der Maßnahmen

Die Konkretisierung und Differenzierung der Maßnahmen erfolgt durch die Auswertung der Interviews sowie basierend auf den Ergebnissen des Audit-WS in Abstimmung mit der Führungsebene und unter Einbezug der Mitarbeiter, welche die Verantwortung für die Durchführung der Maßnahmen übernehmen.

(4) Unterstützung durch höhere Führungsebene

Die Unterstützung des gesamten Projekts durch die Führungsebene wird regelmäßig durch deren Bekenntnis zum Projekt im Rahmen von Besprechungen sowie durch deren Teilnahme am Strategie- und am Audit-WS zum Ausdruck gebracht. Im Strategie-WS wird die Führungsebene durch den externen Moderator über Inhalte und Ziele des Projekts informiert und es erfolgt ein erstes Festlegen der Rahmenvorgaben.

(5) Extensität/Intensität der Maßnahmen

Die Abstimmung der Extensität bzw. Intensität der Maßnahmen erfolgt im Rahmen der Ressourcenplanung mit der Führungsebene durch Spezifikation der verfügbaren Humanressourcen sowie der finanziellen Ressourcen.

(6) Wahl des Zeitpunkts

Parallel zur Ressourcenplanung wird ein Umsetzungszeitplan erstellt, welcher in Kooperation zwischen der Führungsebene und den involvierten (verantwortlichen) Mitarbeitern entsteht.

(7) Stabilisierung der Maßnahmen

Die Adaptierung, Stabilisierung und regelmäßige Überprüfung der Maßnahmen in Bezug auf deren Überführung in den Unternehmensalltag erfolgt über drei Jahre jährlich durch einen externen Moderator.

Abbildung 4-2 dokumentiert anhand des Phasenmodells der Organisationsentwicklung nach Gebert D. (1974) die Zeitpunkte der spezifischen Maßnahmen, welche in dieser Fallstudie umgesetzt werden.

Nr. Bezeichnung	2007	2008								2009	2010	2011
	Q4	Jän.	Feb.	März	April	Mai	Juni	Q3	Q4			
(1) Orientierung am Ist-Zustand												
Datenerhebung	X	X	X									
Interviews	X											
(2) Integration der Organisationsmitglieder												
Information über das Projekt	X	X										
Audit-WS					X							
Vereinbarung der Maßnahmen						X	X					
(3) Konkretisierung und Differenzierung der Maßnahmen												
						X	X					
(4) Unterstützung durch Führungsebene												
öffentliche Bekenntnis zum Projekt	X	X			X							
Strategie-WS				X								
Audit-WS					X							
(5) Extensität/Intensität der Maßnahmen												
Ressourcenabstimmung							X	X				
(6) Wahl des Zeitpunkts												
Erstellung Zeitplan							X	X				
(7) Stabilisierung der Maßnahmen												
Statusdarstellung							X		X	X	X	

Q Quartal
X Zeitpunkt einer Aktivität

Abbildung 4-2 Prozessablauf orientiert am Phasenmodell nach Gebert D. (1974) (Stand: 06/2008, helle Balken: geplanter Verlauf)

4.2 Basisdaten zum betrachteten Unternehmen

4.2.1 Organisation und Struktur

Das ABC ist in Form einer divisionalen Struktur organisiert und besteht aus vier Sparten (Abbildung 4-3). Diese sind

- die Außenstelle Wieselburg mit den thematischen Schwerpunkten »Verbrennung und energetische Nutzung - Kleinanlagen« (Sub-Area I-1) sowie »Biotreibstoffe« (Area IV),
- der Sub-Area I-2 mit dem thematischen Schwerpunkt »Verbrennung und energetische Nutzung – mittlere und große Anlagen«
- der Area II mit dem thematischen Schwerpunkt »Vergasung und Gasnutzung« sowie
- der Area III mit dem thematischen Schwerpunkt »Modellierung und Simulation«.

Übergreifend steht die Arbeitsgruppe Daten, Analyse und Messtechnik allen Sparten zur Verfügung.

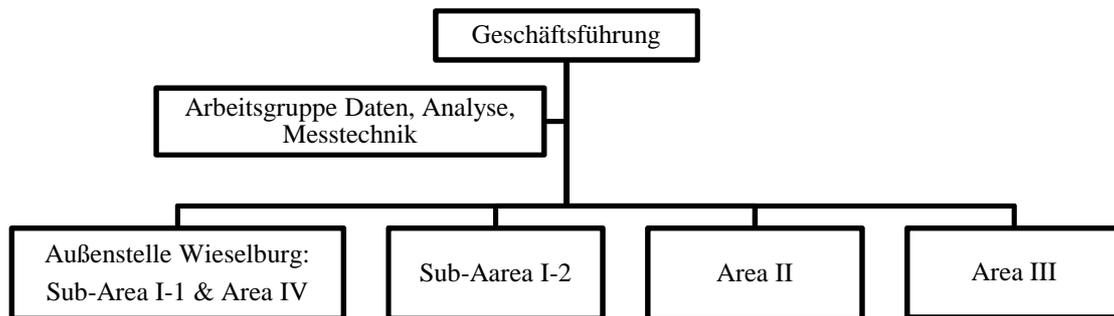


Abbildung 4-3 Organigramm Austrian Bioenergy Centre GmbH

Einen detaillierten Blick auf die Organisationsstruktur sowie die Bezeichnungen der jeweiligen Führungspositionen der Außenstelle Wieselburg liefert Abbildung 4-4.

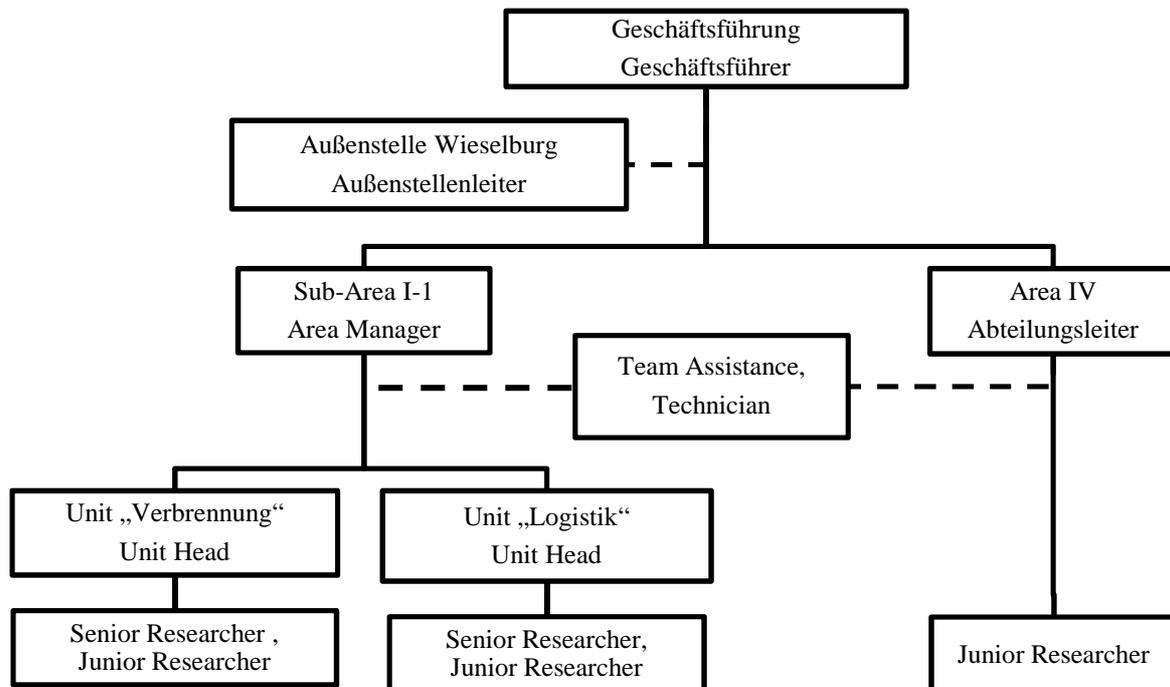


Abbildung 4-4 Organigramm Außenstelle Wieselburg

Die Außenstelle gliedert sich in zwei Sparten, die Sub-Area I-1 »Verbrennung und energetische Nutzung von Biomasse-Kleinfeuerungen« sowie die Area IV »Biotreibstoffe«. Die Sub-Area I-1 ist wiederum in zwei Einheiten – »Verbrennung« und »Logistik« – unterteilt.

Die obere Führungsebene wird durch den Geschäftsführer repräsentiert, die mittlere Führungsebene für Wieselburg setzt sich aus dem Außenstellenleiter mit beratender Funktion, dem Area Manager der Sub-Area I-1 und dem Abteilungsleiter der Area IV zusammen. Die untere Führungsebene stellen die Unit-Heads der Abteilungen Verbrennung und Logistik dar.

Rund 13 Junior- und Senior Researcher sind der Unit Verbrennung, drei der Unit Logistik und einer der Abteilung Bio-Treibstoffe zugeordnet. Die Teamassistenz und die Technik agieren übergeordnet.

4.2.2 Gender Policy

Im COMET-Antrag des ABC wurde ein ausführliches Statement zu der zukünftigen Gender-Policy des COMET-Zentrums verfasst, in welchem bereits auf die Maßnahmen aus dem hier dokumentierten Projekt verwiesen wird.

Eckpunkte dieser Gender Policy sind

- das Selbstverständnis der Gleichheit von Mann und Frau,
- die Bekenntnis, allen Mitarbeitern die Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen zu ermöglichen (mit Hinweis zum hier dokumentierten Projekt),
- das Bestreben nach gleichen Anteilen von Männern und Frauen in allen Positionen und
- die Einführung einer Frauenbeauftragten.

Die Gender Policy ist im Anhang angeführt.

4.2.3 Mitarbeiter im ABC WB

Die Erhebung der Mitarbeiter im ABC WB erfolgte im Februar 2008. Als Vergleich zur Situation im Vorjahr wird eine Stuserhebung im April 2007 herangezogen.

Tabelle 4-1 Mitarbeiterstatistik 2007/2008

	02/2008		04/2007	
	Frauen	gesamt	Frauen	gesamt
Angestellte				
Anzahl	9	27	7	25
Vollzeitäquivalent	5	21	5	21
Praktikanten				
Anzahl Praktikanten gesamt	2	4	1	4

Aktuell sind 27 Angestellte und vier Praktikanten im ABC WB beschäftigt, wobei ein Drittel der Angestellten und die Hälfte der Praktikanten weiblich sind. Das durchschnittliche Alter der Angestellten liegt bei 34,5 Jahren, wobei fast 90 % aller Angestellten zwischen 25 und 40 Jahre alt sind, wie es Abbildung 4-5 zeigt.

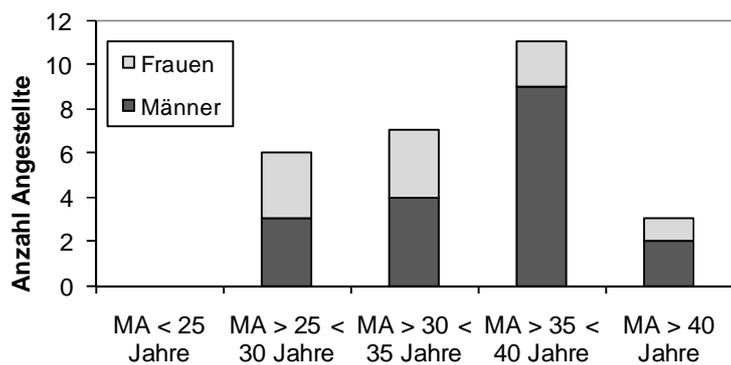


Abbildung 4-5
Altersverteilung der
Mitarbeiter

Eltern

37 % aller Angestellten haben Kinder bis zu einem Alter von 18 Jahren, die Hälfte davon sind Jungeltern⁶ mit Kindern unter zwei Jahren. Einen Überblick über die Angestellten mit Kindern im ABC WB liefert Tabelle 4-2. Die Jungeltern setzen sich aus vier Vätern und einer Mutter zusammen.

Tabelle 4-2 Angestellte mit Kindern (02/2008)

jüngste Kind im Alter von...	Frauen	gesamt
0 - 2 Jahren:	1	5
2 - 4 Jahren:	1	1
4 - 6 Jahren:	0	0
6 - 10 Jahren:	1	2
10 - 18 Jahren:	1	2

Werdende Eltern

In Abbildung 4-6 sind die (voraussichtlichen) Geburtsmonate der Kinder von den aktuellen und werdenden Jungeltern des ABC WB sowie deren Beschäftigungsumfang im Zeitraum zwischen 5/2006 und 12/2009 dargestellt. Die Jungmutter (Mutter I) befindet sich zum Erhebungszeitpunkt in Karenz, drei der vier Jungväter (Vater I - III) arbeiten in Elternteilzeit. Zu den aktuell 5 Jungeltern kommen bis Ende 2008 drei weitere Jungväter und eine Jungmutter hinzu, darunter befinden sich der Area Manager und ein Unit Head des ABC WB.

⁶ Als Jungeltern werden Eltern mit Kindern bis zwei Jahren bezeichnet. Diese Grenze wurde auf Grund der rechtlichen Situation, welche eine Karenzierung bis zum vollendeten 2. Lebensjahr des Kindes vorsieht, getroffen (siehe Mutterschutzgesetz (1997) oder Väter-Karenzgesetz (1998)).

	2006					2007					2008					2009															
	5	6	7	8	9	10	10	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10
Vater I	X					35 h TZ										10h ¹⁾						30 h TZ									
Vater II		X									35 h TZ										~17 h TZ ¹⁾										
Vater III			X			35 h TZ					17 h TZ ¹⁾																				
Mutter I											X					Karenz					10 - 15 h TZ ¹⁾										
Vater IV											X																				
Vater V																X															
Vater VI																	X														
Mutter II																	X				Karenz										
Vater VII																		X													

X Geburtsmonat ■ Mutterschutz
 TZ Teilzeit/Elternteilzeit
 1) Bezug von Kinderbetreuungsgeld

Abbildung 4-6 Darstellung der Geburtsmonate und des Beschäftigungsumfangs der Jungeltern⁷

4.2.4 Organisatorische Voraussetzungen für die Durchführung der Fallstudie

Grundlegende Voraussetzungen für die Durchführung von Organisationsentwicklung werden in Kapitel 3.3.3 angeführt. Die aktuelle Situation im ABC WB entspricht – ohne hier im Detail darauf einzugehen – diesen Voraussetzungen. Lediglich drei wesentliche Punkte, das Problembewusstsein, die Bereitschaft zum Experimentieren und die Bereitschaft langfristig externe und interne Moderatoren einzusetzen, werden hier ausführlicher betrachtet.

Problembewusstsein

Als grundlegend für jeden (erfolgreichen) Wandel in Unternehmen gilt, dass sowohl der Führungsebene als auch den Mitarbeitern die Notwendigkeit von Veränderungen ausreichend bewusst, also ausreichendes Problembewusstsein vorhanden ist. Nachdem im ABC WB (anstehende) Elternschaften immer offen an alle Mitarbeiter kommuniziert werden und auf Grund der hohen Quote an Jungeltern nahezu jeder Mitarbeiter entweder durch einen nahen Arbeitskollegen oder persönlich »betroffen« ist, ist ausreichendes Problembewusstsein vorhanden. Dies zeigt sich durch die breite und rege Teilnahme am Organisationsentwicklungsprozess durch nahezu alle Mitarbeiter des ABC WB.

Durch regelmäßige Kommunikation und Einbezug der Mitarbeiter in diesen Prozess wird darauf geachtet, dass deren Vorstellungen eingebunden werden und eine entsprechende Identifikation der Mitarbeiter mit diesen Maßnahmen gegeben ist.

⁷ Für Vater V – VII sowie Mutter II liegen zum Zeitpunkt der Studiererstellung noch keine Vereinbarungen bzgl. ihrer zukünftigen Arbeitszeit vor.

Bereitschaft zum Experimentieren

Das ABC WB ist eine sehr junge Organisation (5 Jahre) mit sehr jungen Mitgliedern. Das Wachstum dieser Organisation in den ersten Jahren sowie die ständige Erschließung neuer Arbeitsfelder stellt naturgegeben auch ständig neue Anforderungen an die organisatorische Gestaltung des ABC WB. Seit Gründung des Unternehmens erfuhr das ABC WB bereits einige organisatorische Adaptierungen, wie die Einführung einer neuen Abteilung »Biotreibstoffe« oder die Unterteilung des Sub-Area I-1 in zwei »Units«. Die Überführung des Kompetenzzentrums vom *Kplus*-Programm in das COMET-Programm stellt aktuell eine große Herausforderung an das gesamte Unternehmen dar. Diese Darstellung zeigt, dass das ABC WB nicht nur bereit zum Experimentieren ist, sondern derartiges regelmäßig durchführt und auch die gesamte Belegschaft an Veränderungen gewohnt ist.

Die Führungsebene erwartet von der Entwicklung und Einführung von Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch allgemeine Impulse bezüglich der organisatorischen Gestaltung des Unternehmens.

Bereitschaft langfristig externe und interne Moderatoren einzusetzen

Die gesamte Führungsebene des ABC (WB) setzt sich aus Technikern (Ingenieuren) zusammen, welche sich zum Teil über spezifische Weiterbildungen oder Erfahrungen im Bereich der Wirtschaft und/oder der Organisationsführung zusätzliches Wissen angeeignet haben. Dennoch ist die Entscheidungsfindung durch ingenieurwissenschaftliches Denken geprägt. Im Bewusstsein dessen wird im ABC WB für spezielle Aufgabenstellungen gerne auf externe Spezialisten zurückgegriffen.

Auch in dieser Fallstudie wird der gesamte Prozess durch externe Experten unterstützt:

- Ein Spezialist (Moderator) im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf begleitet das ABC WB entlang des Auditierungsprozesses berufundfamilie®.
- Ein Spezialist im Bereich der Organisationsentwicklung begleitet das gesamte Projekt in Hinblick auf Kommunikation und Integration der Organisationsmitglieder.

4.3 Unternehmenskultur – Personalentwicklung

Im Themenfeld Unternehmenskultur – Personalentwicklung werden basierend auf einer Analyse der Ausgangssituation Maßnahmen betreffend

- (1) Unternehmensleitbild,
- (2) Mitarbeitergespräch,
- (3) Rückkehrgespräch,
- (4) Kontakthaltemaßnahmen während der Karenz und
- (5) Kinderbetreuung während Personalentwicklungsmaßnahmen

definiert und entsprechende Umsetzungsstrategien entwickelt.

4.3.1 Ausgangssituation

4.3.1.1 Wahrnehmung von Elternschaften

Die Wahrnehmung von Elternschaften wird im ABC WB sowohl im Rahmen der Interviews als auch im Audit-WS als sehr positiv bewertet. Von Seiten der mittleren Führungsebene werden vor allem angehende Jungväter aktiv eingeladen, sich über ihre Vaterrolle Gedanken zu machen. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass beispielsweise eine Reduktion des Beschäftigungsausmaßes und/oder die Karenzierung auch von den männlichen Arbeitskollegen nicht nur toleriert sondern unterstützt wird.

Im Rahmen des Audit-Workshops entstand bezüglich der Wahrnehmung von Elternschaften im ABC WB ein Bild, welches darstellte, dass Jungeltern im Unternehmen verschiedenste Möglichkeiten offen stehen. Die Aufbereitung sowie die Auswahl der möglichen Wege müssen die Jungeltern jedoch individuell für sich gestalten und wählen.

Eine Verschriftlichung dieser Situation, beispielsweise im Leitbild des Unternehmens, liegt bis dato nicht vor.

4.3.1.2 Mitarbeitergespräche

Die jährliche Durchführung von Mitarbeitergesprächen jeweils bis zum Ende des zweiten Quartals des Geschäftsjahres⁸ ist seit 2005 im Organisationshandbuch des ABC verankert. Für diese Mitarbeitergespräche existieren ein Leitfaden sowie je ein Gesprächs(vorbereitungs)- und Dokumentationsbogen. Der Leitfaden informiert über die Zielsetzungen von Mitarbeitergesprächen, gibt Hinweise bezüglich der Durchführung dieser Gespräche und regelt das Vorgehen in Konfliktfällen. Das Mitarbeitergespräch kann entlang dem Gesprächsbogen erfolgen, der die Zielvereinbarungen aus dem letzten Gespräch behandelt und neue Zielvereinbarungen sowie Qualifizierungsmaßnahmen vorsieht.

Im ABC WB werden die Mitarbeitergespräche des Sub-Area I-1 durch den Area Manager und in der Abteilung Bio-Treibstoffe durch den Abteilungsleiter durchgeführt. Seit Gründung des ABC wurden in der Sub-Area I-1 insgesamt drei Mal Mitarbeitergespräche durchgeführt, und

⁸ dies entspricht dem 1. Quartal eines Kalenderjahres

zwar jeweils beginnend mit Februar 2005, Juni 2006 und Februar 2008. Somit fanden die Mitarbeitergespräche bislang im Schnitt alle 1,5 Jahre statt.

In der Abteilung Bio-Treibstoffe wurden bisher keine Mitarbeitergespräche durchgeführt.

Als Grund für die zeitliche Verzögerung der Mitarbeitergespräche in der Sub-Area I-1 wird in erster Linie der Zeitmangel des Area Managers angeführt, welcher über 20 Mitarbeitergespräche durchführen sollte. Der Wunsch nach einer konsequenten, jährlichen Durchführung von Mitarbeitergesprächen ist sowohl von Seiten der Mitarbeiter als auch von Seiten der Führungsebene gegeben.

4.3.1.3 Rückkehrgespräche und Kontakthaltemaßnahmen

Die Stuserhebung bezüglich der Rückkehrgespräche und Kontakthaltemaßnahmen basiert auf Interviews mit der aktuell karenzierten Jungmutter und dem Area Manager.

Im Verlauf der Schwangerschaft sowie während der Karenz fanden bzw. finden regelmäßig Gespräche zwischen dem Area Manager und der aktuell karenzierten Jungmutter statt, welche unter anderem das Thema Rückkehr behandeln. Waren dies während der Karenz sehr allgemeine Vereinbarungen, so werden diese mit dem Verlauf der Karenz – und einer absehbaren Rückkehr der Jungmutter in das ABC WB ständig konkreter.

Vor Antritt des Mutterschutzes wurden zwischen Area Manager und Jungmutter auch Kontakthaltemaßnahmen besprochen. Basierend auf den Interviews (siehe Anhang) wurde festgestellt, dass die Wahrnehmungen bezüglich dieser getroffenen Vereinbarungen vom Area Manager und der Jungmutter sehr unterschiedlich ausgeprägt sind und die Vereinbarungen nicht schriftlich dokumentiert sind: Aus der Sicht des Area Managers wurde beispielsweise mit der karenzierten Mitarbeiterin vereinbart, dass ihr der elektronische Zugang zu spezifischen Projektdaten während der Karenz offen steht. Dessen war sich die Jungmutter beim Interview nicht bewusst. Auf der anderen Seite erinnerte sich die Jungmutter verabredet zu haben, dass sie relevante, projektspezifische Information während der Karenz erhalten sollte, was bis zum Zeitpunkt des Interviews (noch) nicht geschehen ist. Eine Verschriftlichung dieser Vereinbarungen liegt nicht vor.

4.3.2 Maßnahmen

4.3.2.1 Verankerung Familie & Beruf im internen Leitbild

Bei der Erarbeitung der COMET-Antragstellung (siehe Kapitel 4.2.2) wurde unter anderem das Ziel, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf basierend auf den hier präsentierten Projektergebnissen zu erhöhen, definiert. Demzufolge ist zu erwarten, dass die Vereinbarkeit

von Familie und Beruf im neuen Kompetenzzentrum einen fixen Bestandteil der Unternehmenskultur darstellen wird und folglich eine Verankerung im Leitbild findet.

4.3.2.2 Mitarbeitergespräche

Im Handlungsfeld der Mitarbeitergespräche wird die Umsetzung von zwei Maßnahmen – die konsequent jährliche Durchführung der Mitarbeitergespräche sowie die Erweiterung des Gesprächsbogens um die Themenstellung Vereinbarkeit von Familie & Beruf – angestrebt.

Konsequent jährliche Durchführung von Mitarbeitergesprächen

Die konsequent jährliche Durchführung von Mitarbeitergesprächen entspricht dem Wunsch der Führungsebenen sowie der Mitarbeiter des ABC WB. Somit gilt es hier die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass diese Maßnahme umgesetzt werden kann.

Erweiterung des Gesprächsbogens

Die Erweiterung des Gesprächsbogens für die Mitarbeitergespräche um die Themenstellung »Vereinbarkeit von Beruf und Familie« soll zum einen zeigen, dass dieses Thema in der Unternehmenskultur des ABC WB verankert ist und dass das Mitarbeitergespräch ein geeignetes Forum darstellt, um Wünsche, Pläne und Vorstellungen der Mitarbeiter dazu zu diskutieren. Keinesfalls soll die Aufnahme dieser Themenstellung Mitarbeitern den Eindruck vermitteln, persönliche (familiäre) Pläne im Rahmen des Mitarbeitergesprächs erläutern zu müssen.

4.3.2.3 Rückkehrgespräche

Die Formalisierung von Rückkehrgesprächen im Rahmen eines Gesprächs- und Dokumentationsbogens soll sicherstellen, dass im Rahmen dieser Gespräche alle notwendigen und nützlichen Themen angesprochen werden, die Ergebnisse dieser Gespräche nachvollziehbar dokumentiert sind und die Weitergabe von relevanter Information an die betroffenen Stellen einfach erfolgen kann.

4.3.2.4 Kontakthaltmaßnahmen

Im Rahmen des Audit-Workshops und in nachfolgenden Gesprächen mit dem Area Manager wurde eine Fülle von Kontakthaltmaßnahmen entwickelt, mit dem Ziel eine hohe Rückkehrquote aus der Karenz zu erreichen.

Projektspezifische Informationen für den Karenzierten

Über eine spezifische Ansprechperson soll der Karenzierte über projektspezifische und inhaltliche Entwicklungen im Unternehmen auf dem Laufenden gehalten werden.

Allgemeine Informationen für den Karenzierten

Durch den Familienbeauftragten soll der Karenzierte zukünftig allgemeine Informationen zum Unternehmen sowie Einladung zu Betriebsveranstaltungen gesichert erhalten.

Newsletter

Durch die Erstellung eines Newsletters, der aktuelle Informationen über die Tätigkeiten des und Geschehnisse im ABC WB beinhaltet (z. B. Informationen zu neuen oder abgeschlossenen Projekten, Publikationen und neue Literaturstellen oder organisatorische Änderungen) wird der Karenzierte am Laufenden gehalten und hat auch die Möglichkeit, sich nachträglich über Ereignisse im ABC WB zu informieren.

Beratungstätigkeiten des Karenzierten

Eine Vereinbarung über die Beratungstätigkeiten des Karenzierten im Rahmen der Beschäftigungsmöglichkeiten⁹ während der Karenz ermöglicht es dem ABC WB, das spezifische Wissen des Karenzierten während dessen Karenzierung zu nutzen. Somit bleibt der Karenzierte – zumindest in einem geringen Ausmaß und nach dessen Möglichkeiten – inhaltlich am Laufenden, wodurch ein Wiedereinstieg erleichtert wird.

4.3.2.5 Kinderbetreuung bei Personalentwicklungsmaßnahmen

Im Zuge des Audit-Workshops wird angeregt, bei (Weiterbildungs-)Veranstaltungen für Mitarbeiter des ABC WB die Eltern bei der Organisation von Kinderbetreuung zu unterstützen. Dies soll durch die Erstellung und Wartung einer Liste an Babysittern, auf welche die im ABC WB beschäftigten Eltern selbst gerne zurückgreifen, geschehen.

4.3.3 Umsetzungsstrategie

4.3.3.1 Zeitplan

Der Umsetzungszeitplan für das Handlungsfeld Unternehmenskultur – Personalentwicklung ist in Abbildung 4-7 dargestellt. In diesem Plan sind die Startzeitpunkte für die Maßnahmen bzw. die einzelnen Ereignisse dargestellt. Des Weiteren erfolgt eine Unterscheidung in laufende Handlungen und Handlungen bei Bedarf.

Laufende Maßnahmen gilt es vollständig in die Unternehmenskultur zu integrieren, während für Handlungen nach Bedarf eine Prozessbeschreibung inklusive »Auslösemechanismus« notwendig ist, um diese Maßnahmen gegebenenfalls zu initiieren.

Der Zeithorizont für Aktivitäten im Handlungsfeld Unternehmenskultur – Personalentwicklung erstreckt sich von sofortigen Maßnahmen bis zu Zielen im Jahr 2009.

⁹ Während der Karenz darf im Rahmen der Zuverdienstgrenze (341,16 €/Monat) und in einem Ausmaß von höchstens 13 Wochen gearbeitet werden.

Maßnahme	Jahr				2008				2009				2010			
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Unternehmenskultur - Personalentwicklung																
(1) Familie & Beruf im Leitbild						◆										
(2) Mitarbeitergespräche <i>konsequent jährliche Durchführung</i> <i>Erweiterung des Gesprächsbogens</i>					◆								◆			
(3) Rückkehrgespräch <i>Gesprächs- und Dokumentationsbogen</i> <i>Durchführung</i>		◆														
(4) Kontakthaltemaßnahmen <i>projektspezifische Informationen</i> <i>allgemeine Informationen</i> <i>Newsletter</i> <i>Beratungstätigkeiten des Karenzierten</i>																
(5) Kinderbetreuung bei Bedarf																

Q Quartal

◆ Startpunkt für die Maßnahme/Ereignis findet statt

■ laufende Handlung

■ Handlung bei Bedarf

Abbildung 4-7 Umsetzungszeitplan für die Maßnahmen im Handlungsfeld Unternehmenskultur – Personalentwicklung

4.3.3.2 Aufgabenstellung und handelnde Personen

Die Einbindung der Mitarbeiter in die Umsetzung der Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfolgt für alle Mitarbeiter durch Vorstellung und Diskussion des Zeitplans sowie der handelnden Personen im Rahmen einer Besprechung.

Die jährliche Durchführung der Mitarbeitergespräche liegen im Aufgabenbereich des Area Managers bzw. dem Abteilungsleiter, folglich liegt es auch an ihnen, Maßnahmen zu ergreifen, um die Mitarbeitergespräche zukünftig jährlich durchzuführen. Mögliche Lösungsansätze sind beispielsweise die Verteilung der Mitarbeitergespräche über das gesamte Geschäftsjahr, die Delegation von Mitarbeitergesprächen an die untere Führungsebene oder die Abgabe anderer Aufgaben.

Im Rahmen der Konzipierung des Newsletters ist im speziellen auf die Situation einzugehen, dass die Anzahl der Karenzierten im ABC WB gering ist (aktuell eine Mutter). Daher muss durch den Newsletter ein zusätzlicher, allgemeiner Zweck erfüllt werden, um den Aufwand für diesen recht zu fertigen. Der zusätzliche Zweck könnte beispielsweise eine quartalsweise Information aller Mitarbeiter oder aller Projektpartner des ABC WB darstellen. Die Erstellung eines Konzepts für den Newsletter wird unter Berücksichtigung der inhaltlichen Rahmenvorgaben von der Führungsebene des ABC WB sowie der verfügbaren Ressourcen durch einen spezifischen Mitarbeiter koordiniert.

Die handelnden Personen für die Umsetzung von Maßnahmen im Handlungsfeld Unternehmenskultur – Personalentwicklung inklusive Anmerkungen zur Umsetzung sind in Abbildung 4-8 angeführt.

Maßnahme	Umsetzung	durch	Kommentar
Unternehmenskultur - Personalentwicklung			
(1) Familie & Beruf im Leitbild		AM/GF	persönliches Interesse an bzw. Verantwortung für Umsetzung
(2) Mitarbeitergespräche <i>konsequent jährliche Durchführung</i> <i>Erweiterung des Gesprächsbogens</i>		AM/AL PL	verantwortlich für Durchführung verfügt über (inhaltliche) Kompetenz
(3) Rückkehrgespräch <i>Gesprächs- und Dokumentationsbogen</i> <i>Durchführung</i>		PL AM/AL	verfügt über (inhaltliche) Kompetenz verantwortlich für Durchführung
(4) Kontakthaltemaßnahmen <i>projektspezifische Informationen</i> ----- <i>allgemeine Informationen</i> ----- <i>Newsletter</i> ----- <i>rechtlicher Rahmen für Beratungstätigkeit</i> <i>während Karenz</i>		spez. Person FB spez. Person PL	enge inhaltliche Zusammenarbeit und gutes Auskommen mit Karenzierten wesentlich Drehscheibe zwischen Unternehmen und Karenzierten Umsetzung in Abstimmung mit Führungsebene verfügt über (inhaltliche) Kompetenz
(5) Kinderbetreuung bei Bedarf		FB	Sammelstelle für Informationen rund um Kinderbetreuung

AL Abteilungsleiter
AM Area Manager

FB Familienbeauftragter
GF Geschäftsführer
PL Projektleiter

Abbildung 4-8 handelnde Personen für Umsetzung der Maßnahmen im Handlungsfeld Unternehmenskultur – Personalentwicklung

4.4 Praktizierte Beschäftigungsmodelle

Im Themenfeld Beschäftigungsmodelle werden basierend auf einer Analyse der Ausgangssituation Maßnahmen betreffend der gesicherten Erreichbarkeit der Mitarbeiter definiert und entsprechende Umsetzungsstrategien entwickelt.

4.4.1 Ausgangssituation

4.4.1.1 Arbeitszeit

Mehr als die Hälfte der Angestellten des ABC WB arbeiten in Teilzeitbeschäftigung, wobei davon knapp ein Sechstel 35 Stunden arbeiten und rund 20 % in einem Umfang von 30 Stunden beschäftigt sind (Tabelle 4-3). Ein Vergleich der Teilzeitbeschäftigung von Frauen und Männern zeigt, dass zwei Drittel der weiblichen und 45 % der männlichen Angestellten in Teilzeit arbeiten.

Tabelle 4-3 Arbeitsumfang der Angestellten (Stand 02/2008)

	Frauen	gesamt
Anzahl Vollzeit	3	13
Anzahl 35h	0	2
Anzahl 30h	1	3
Anzahl < 30h	5	9
Durchschnittliche Arbeitsstunden	24	32

Eine genauere Betrachtung der Arbeitszeit von Angestellten mit Kindern zeigt, dass 80 % der Angestellten mit Kindern in einem Teilzeitbeschäftigungsverhältnis stehen. Alle Mütter und zwei Drittel der Väter sind teilzeitbeschäftigt (Tabelle 4-4).

Tabelle 4-4 Arbeitsumfang von Angestellten mit Kindern in Stunden pro Woche (Stand 02/2008)

jüngste Kind im Alter von...	Frauen		Männer	
	Anzahl	Stunden- umfang	Anzahl	Stunden- umfang
0 - 2 Jahren:	1	0 ¹⁾	4	17 ²⁾ , 2x35, 40
2 - 4 Jahren:	1	18	-	-
6 - 10 Jahren:	1	25	1	30
10 - 18 Jahren:	1	20	1	40

¹⁾ karenziert

²⁾ Bezieher von Kindergeld

4.4.1.2 Arbeitsort

Im Dienstvertrag aller Angestellten des ABC WB ist Wieselburg als Dienstort angegeben. Unabhängig davon wird seit der Gründung des ABC durch die Angestellten in Wieselburg zum Teil über Telearbeit von zu Hause (oder anderen) Arbeitsorten aus gearbeitet. Diese Tradition ist darin begründet, dass rund die Hälfte aller Angestellten in Wien lebt und somit einen täglichen Arbeitsweg von über 200 km auf sich nehmen müsste.

Die Möglichkeit der Telearbeit steht jedem Angestellten des ABC WB offen und wird auch von vielen genutzt, wobei die notwendige technische Ausrüstung wie Internetzugang, Rechner und Arbeitsplatz von den Angestellten selber bereitgestellt werden muss. Die Nutzung der Telearbeit ist sehr variantenreich: Einige Mitarbeiter haben fixe Tage, an denen sie von zu Hause aus arbeiten, während dies von anderen Mitarbeitern äußerst flexibel gehandhabt wird. Jeder Angestellte verfügt über einen eigenen Arbeitsplatz im ABC WB und ist auch entsprechend in Wieselburg präsent.

70 % aller Eltern verfügen über einen Telearbeitsplatz und nutzen diesen auch regelmäßig, überwiegend kommen sie ihrer Arbeit jedoch in Wieselburg nach.

4.4.1.3 Erreichbarkeit der Mitarbeiter

Die Verbindung der hohen Teilzeitbeschäftigungsquote mit häufig praktizierter Telearbeit führt zu der Situation, dass oft nicht nachvollziehbar ist, zu welchem Zeitpunkt welcher Mitarbeiter an welchem Ort verfügbar ist. Dass diese Themenstellung von hoher Aktualität ist äußert sich dadurch, dass im Rahmen des Audit-Workshops sehr intensive und emotionale Diskussionen zu diesem Punkt geführt werden.

Aktuell sind unterschiedliche Werkzeuge im Einsatz, um die zeitliche und örtliche Verfügbarkeit der Mitarbeiter zu dokumentieren. Jedoch werden diese Werkzeuge zum Teil nicht als praktikabel angesehen bzw. nicht konsequent von allen Mitarbeitern genutzt.

Die **telefonische Erreichbarkeit** der Mitarbeiter ist zum einen bedingt durch die Natur der Tätigkeit (Besprechungen, Auswärtstermine, Tätigkeit in Versuchshalle) aber auch durch Teilzeitbeschäftigung oder Telearbeit nicht durchgängig gegeben. Dies wird auf mangelhaft in der Organisationskultur verfestigte Richtlinien bezüglich der telefonischen Erreichbarkeit (Rufumleitung, Aktivierung des Anrufbeantworters, Anrufliste, Rückruf, ...) sowie lückenhafter Kenntnis bzw. Nutzung der technischen Möglichkeiten zurückgeführt.

Um die **prinzipielle Verfügbarkeit** der Mitarbeiter nachvollziehbar darzustellen, wurde vor rund drei Jahren ein für Mitarbeiter des ABC WB öffentlicher Kalender eingerichtet. In diesem werden externe Termine, geplante Telearbeit und Urlaubszeiten der Mitarbeiter durch die Teamassistenten eingetragen. Unzulänglichkeiten dieses Werkzeugs zeigten sich aufgrund dessen inkonsequenter Nutzung (sowohl bezüglich der Bekanntgabe von Abwesenheit als auch bezüglich der Betrachtung des Kalenders) und der Problematik, dass die Anführung der Abwesenheit aller Teilzeitbeschäftigten zu einer Unüberschaubarkeit des Kalenders führt.

4.4.2 Maßnahmen

4.4.2.1 Gesicherte Erreichbarkeit der Mitarbeiter

Maßnahmen bezüglich der gesicherten Erreichbarkeit der Mitarbeiter beinhalten Themenstellungen wie die interne und externe telefonische Erreichbarkeit sowie die einfache Nachvollziehbarkeit der Verfügbarkeit der Mitarbeiter des ABC WB.

Die einfache und klare Aufbereitung der prinzipiellen Verfügbarkeit der Mitarbeiter des ABC WB stellt ebenso wie die telefonische Erreichbarkeit eine Grundvoraussetzung für die Arbeitsfähigkeit des ABC WB auch bei besonders flexiblen und vielfältigen Beschäftigungsmodelle dar.

4.4.3 Umsetzungsstrategie

Die gesicherte Erreichbarkeit der Mitarbeiter stellt eine besonders aktuelle Anforderung an das ABC WB dar. Aus diesem Grund sollen oben entwickelte Maßnahmen bis Herbst 2008 umgesetzt sein.

Dafür wird eine Arbeitsgruppe eingesetzt, welche sich aus Personen zusammensetzt, die unterschiedliche Beschäftigungsmodelle praktizieren und von der Natur ihrer Tätigkeiten (Besprechungen, Auswärtstermine, Tätigkeit in Versuchshalle) breit gestreut sind. Im Rahmen dieser Gruppe werden Lösungsvorschläge entwickelt, welche die Anforderungen nach der gesicherten telefonischen Erreichbarkeit sowie der klaren Übersicht über die prinzipielle Verfügbarkeit aller Mitarbeiter erfüllen. In Zusammenarbeit mit der IT werden diese Maßnahmen umgesetzt und in einer Versuchsphase durch die Arbeitsgruppe getestet. Nach einer (möglichen) Adaptierung der Maßnahmen zur Verbesserung der Praxistauglichkeit erfolgt die Erstellung eines Leitfadens für die telefonische Erreichbarkeit und prinzipielle Verfügbarkeit sowie dessen Kommunikation an die Mitarbeiter.

4.5 Kommunikations- und Informationspolitik

Im Themenfeld Kommunikations- und Informationspolitik werden basierend auf einer Analyse der Ausgangssituation Maßnahmen betreffend

- (1) Prozessablauf für Karenz/Teilzeit
- (2) Aufbereitung und Darstellung von allgemeinen Informationen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- (3) Betriebsveranstaltungen
- (4) Einführung eines Familienbeauftragten

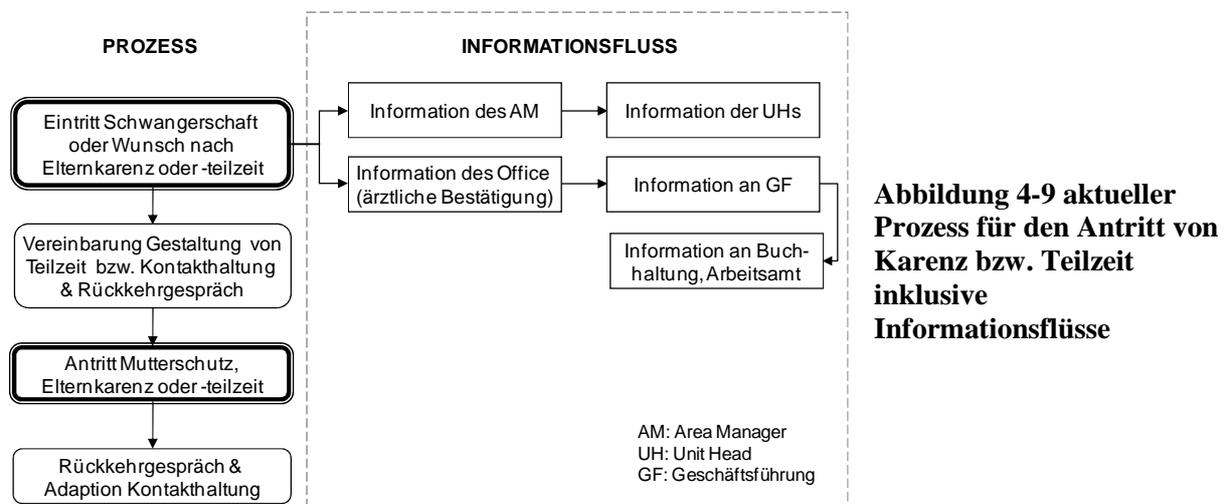
definiert und entsprechende Umsetzungsstrategien entwickelt.

4.5.1 Ausgangssituation

4.5.1.1 Prozess im Zuge des Antritts von Karenz/Teilzeit

In Abbildung 4-9 ist der aktuelle Prozess für den Antritt von Elternkarenz und -teilzeit inklusive der Informationsflüsse dargestellt. Bei Eintritt einer Schwangerschaft oder dem Wunsch nach Elternkarenz bzw. -teilzeit werden der Area Manager sowie das Office informiert. Das Office leitet die Information an die Geschäftsführung und diese an das Arbeitsamt sowie die Buchhaltung weiter, der Area Manager informiert den betroffenen Unit Head. Vor dem Antritt des Mutterschutzes bzw. von Elternkarenz werden Rückkehrgespräche geführt und Kontakthaltemaßnahmen vereinbart bzw. bei Antritt von Elternteilzeit die

Gestaltung dieser besprochen. Im Falle des Antritts von Elternkarenz werden auch während der Karenzzeit Rückkehrgespräche geführt.



Der dargestellte Prozess wurde auf Basis der Interviewergebnisse mit den Jungeltern und dem Area Manager abgeleitet und berücksichtigt viele informelle und daher auch undokumentierte (Kommunikations-)Vorgänge nicht.

So gibt es aktuell beispielsweise kein geregelteres Vorgehen bezüglich der Information von Mitarbeitern über den Antritt von Karenz oder Teilzeit bzw. keine Verschriftlichung von Ergebnissen der Rückkehrgespräche.

4.5.1.2 Informationsstand bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Der Informationsstand der Jungeltern bezüglich der rechtlichen und finanziellen Rahmenvorgaben im Zuge von Karenz/Teilzeit wurde im Rahmen der Interviews durch offene und geschlossene Fragen erhoben und wird von diesen als mittelmäßig eingeschätzt.

Informationen über die Rechtslage haben sich die Interviewten beispielsweise aus Broschüren, von Bürokollegen oder dem Internet besorgt. Es wird die undurchsichtige, unklare Aufbereitung der rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen kritisiert. Als Beispiel wird die komplizierte Berechnung der Zuverdienstgrenze bei Bezug von Kindergeld angeführt.

Die Interviewten hätten es geschätzt, mehr Unterstützung von Seiten des Unternehmens bezüglich der rechtlichen und formalen Rahmenbedingungen zu bekommen.

4.5.1.3 Betriebsveranstaltungen

Zu den (annähernd) jährlich wiederkehrenden Veranstaltungen des ABC zählen aktuell

- die Weihnachtsfeier (je in Wieselburg und in Graz),
- ein interner Austausch zwischen Graz und Wieselburg,
- ein Schitag und
- ein Betriebsausflug des ABC WB.

Sowohl bei der Weihnachtsfeier in Wieselburg als auch beim Betriebsausflug sind die Familien der Mitarbeiter herzlich willkommen und nehmen auch gerne daran teil. Die Einladungen zu diesen Veranstaltungen werden über Verteiler verschickt, auf welche auch Karenzierte Zugriff haben. Spezielle (individuelle) Einladungen zu diesen Veranstaltungen ergehen teilweise an Karenzierte und ehemalige Mitarbeiter

4.5.2 Maßnahmen

4.5.2.1 Prozessablauf für Karenz/Teilzeit

Die Weiterentwicklung des in Abbildung 4-9 dargestellten Prozesses soll sowohl für die Führungsebene wie auch für Mitarbeiter, die schwanger sind oder die Elternkarenz oder -teilzeit beanspruchen wollen, als praktischer Leitfaden dienen, der entlang aller formellen und informellen Abläufe im Rahmen des Antritts von Elternkarenz oder -teilzeit führt.

4.5.2.2 Allgemeine Informationen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Kenntnis der rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen bei Eintritt einer Schwangerschaft sowie bei Antritt von Elternkarenz oder -teilzeit ermöglicht es dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen, auf diese Situation adäquat zu agieren. Aus diesem Grund wird die Einrichtung eines Info-Pools für Informationen rund um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. der finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen angestrebt.

4.5.2.3 Betriebsveranstaltungen

In Ergänzung zu den aktuellen Betriebsveranstaltungen des ABC WB wird die jährliche Organisation und Durchführung eines Familientags sowie die regelmäßige Abhaltung von Erfahrungsaustauschmöglichkeiten für im ABC WB beschäftigte Eltern vorgeschlagen.

Zum Familientag werden alle Familienmitglieder der Mitarbeiter des ABC WB eingeladen. Neben der Vorstellung der inhaltlichen Tätigkeiten und erzielten Erfolge der einzelnen Mitarbeiter soll ein interessantes Rahmenprogramm für einen angenehmen Ausklang dieses Familientages sorgen.

4.5.2.4 Familienbeauftragter

Die Aufgabe des Familienbeauftragten besteht darin, das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch im Arbeitsalltag stets zu vertreten und für die Mitarbeiter als

Kommunikator und Ansprechperson zu Fragestellungen rund um dieses Thema zu agieren. Der Familienbeauftragte übernimmt bezüglich der umzusetzenden Maßnahmen eine Kommunikations-, Koordinations- und Kontrollfunktion und stellt darüber hinaus die Kontaktperson zum Audit berufundfamilie® dar.

4.5.3 Umsetzungsstrategie

4.5.3.1 Zeitplan

Für das Handlungsfeld Kommunikations- und Informationspolitik ist der Umsetzungszeitplan in Abbildung 4-10 dargestellt, wobei auch hier wiederum zwischen dem Startpunkt einzelner Maßnahmen oder Ereignisse, laufenden Handlungen und Handlungen nach Bedarf unterschieden wird.

Maßnahme	Jahr										
	2008			2009				2010			
	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Kommunikations- und Informationspolitik											
(1) Prozessablauf für Karenz/Teilzeit	◆										
(2) allg. Informationen zu Familie & Beruf	◆										
(3) Betriebsveranstaltungen											
<i>Familientag</i>					◆					◆	
<i>Erfahrungsaustausch für Eltern</i>			◆								
(4) Familienbeauftragter		◆									

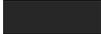
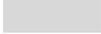
Q Quartal
 ◆ Startpunkt für die Maßnahme/Ereignis findet statt
 laufende Handlung
 Handlung bei Bedarf

Abbildung 4-10 Umsetzungszeitplan für die Maßnahmen im Handlungsfeld Kommunikations- und Informationspolitik

Als »laufende Handlung« wird der Familienbeauftragte gesehen, der nach seiner Nominierung in diesem gesamten Themenkomplex aktiv ist und als Ansprechperson dient. Der Prozessablauf für Karenz/Teilzeit und die Aufbereitung von allgemeinen Informationen zu dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfolgt bei Bedarf, wenn beispielsweise neue gesetzliche Regelungen in Kraft treten oder eine Adaption des Prozessablaufs notwendig ist. Die Veranstaltung des Familientags erfolgt jährlich; die Gestaltung des Erfahrungsaustausches für Eltern ist nach Bedarf (der Eltern) geplant.

4.5.3.2 Aufgabenstellung und handelnde Personen

Auch in diesem Themenbereich erfolgte die Einbindung der Mitarbeiter in die Umsetzung der Maßnahmen durch Vorstellung und Diskussion des Zeitplans sowie der handelnden Personen im Rahmen einer Besprechung.

Die handelnden Personen inklusive Anmerkungen zur Umsetzung sind in Abbildung 4-11 angeführt.

Maßnahme	Umsetzung	durch	Kommentar
Kommunikations- und Informationspolitik			
(1) Prozessablauf für Karenz/Teilzeit		PL/FB	verfügen über (inhaltliche) Kompetenz
(2) allg. Informationen zu Familie & Beruf			
(3) Betriebsveranstaltungen <i>Familientag</i> <i>Erfahrungsaustausch für Eltern</i>		FB	Drehscheibe/Kommunikator rund um das Thema
(4) Familienbeauftragter		alle	Vorschlag durch AM und PL, Zustimmung aller Mitarbeiter

AM Area Manager

FB Familienbeauftragter

PL Projektleiter

Abbildung 4-11 handelnde Personen für Umsetzung der Maßnahmen im Handlungsfeld Kommunikations- und Informationspolitik

Für die Erstellung des Prozessablaufs für Karenz/Teilzeit und die Aufbereitung der allgemeinen Informationen¹⁰ ist der Projektleiter zuständig, der sich im Rahmen seiner Projektarbeit das Wissen für diese Aufgabenstellung angeeignet hat. Die Aktualisierung und Weiterentwicklung dieser beiden Maßnahmen liegt nachfolgend im Aufgabenbereich des Familienbeauftragten.

Für die Konzeption und Koordination von Betriebsveranstaltungen inklusive Klärung der verfügbaren Ressourcen mit der (mittleren) Führungsebene ist der Familienbeauftragte zuständig.

Dieser und sein Stellvertreter werden aus dem Kreis der Mitarbeiter des ABC WB durch die Führungsebene vorgeschlagen. Damit der Familienbeauftragte seinen Aufgaben auch angemessen nachkommen kann, sind zwischen diesem und der Führungsebene die dafür benötigten/verfügbaren Ressourcen zu vereinbaren.

4.5.3.3 Prozessablauf für Karenz/Teilzeit

Der zukünftige Prozessablauf für Karenz/Teilzeit stellt einen umfassenden Leitfaden vom Eintritt einer Schwangerschaft bzw. dem Wunsch nach Teilzeit/Karenz bis zur Rückkehrphase dar und ist in Abbildung 4-12 dargestellt.

Im Rahmen dieses Prozesses sind Projektübergaben sowie die regelmäßige Durchführung von Rückkehrgesprächen und Adaptierung der Kontakthaltemaßnahmen abgebildet. Des Weiteren

¹⁰ Die Recherche für diesen Info-Pool wurde im Rahmen des FEMtech-Projekts durchgeführt und als interaktive Webpage ausgeführt. Nach der Erprobung dieser Aufbereitung durch ausgewählte Mitarbeiter wird diese Information allen Mitarbeitern des ABC zur Verfügung gestellt. In weiterer Folge ist auch – in Abstimmung mit der Führungsebenen – eine allgemeine Veröffentlichung dieser Informationen vorstellbar.

sind der notwendige Informationsfluss im Rahmen der einzelnen Schritte sowie die verfügbaren Dokumente für diese angeführt.

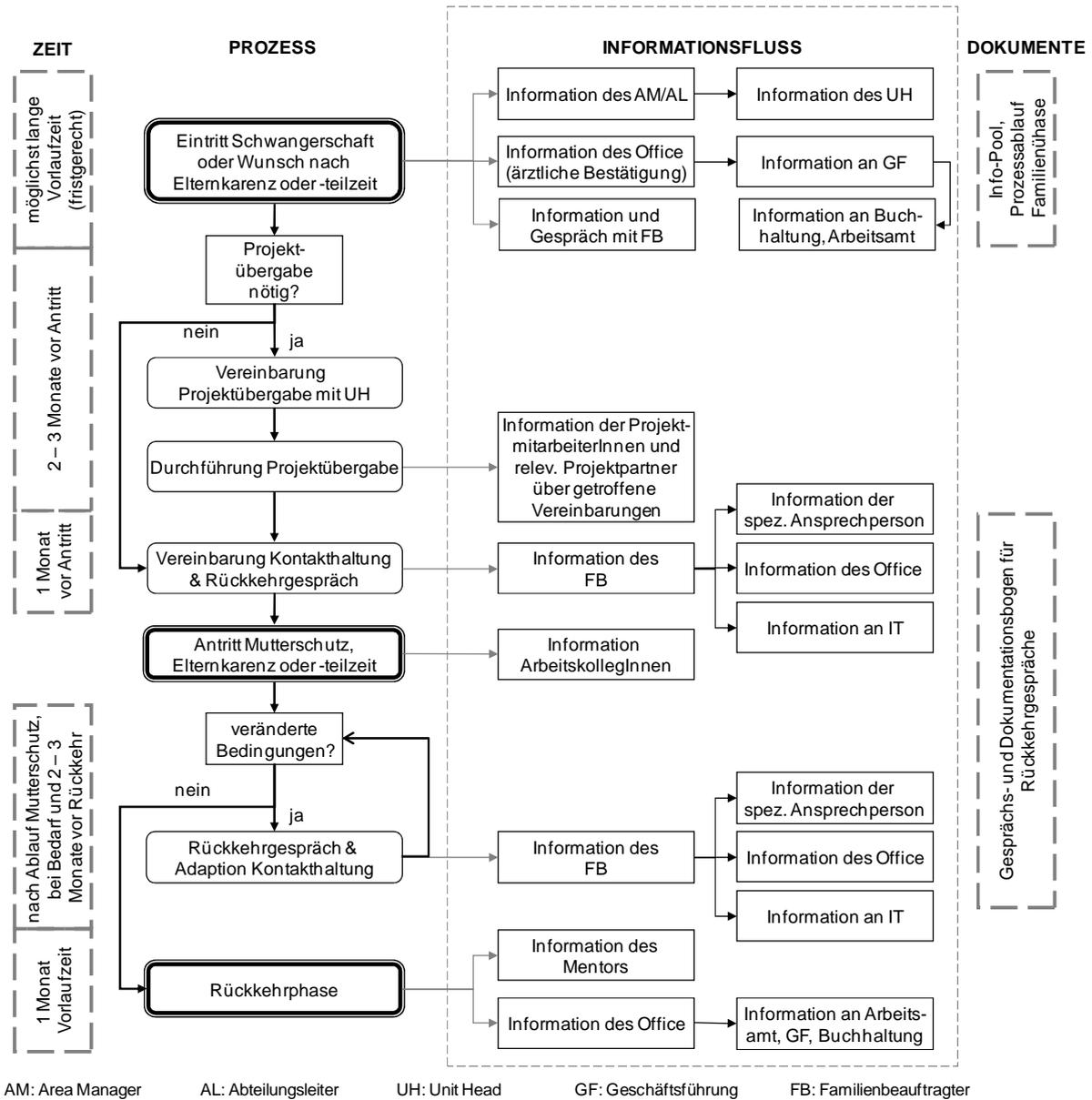


Abbildung 4-12 Prozessablauf für Karenz/Teilzeit inklusive Zeitplan, Informationsfluss und Dokumente

5 Zusammenfassung & Ausblick

Zusammenfassung

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewinnt für Unternehmen im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte zunehmend an Bedeutung. Gründe für diesen absehbaren Wettbewerb sind darin zu sehen, dass auf Grund der demographischen Bevölkerungsentwicklung immer weniger Arbeitskräfte am Markt verfügbar sein werden und zugleich der Anteil an höher qualifizierten Arbeitsplätzen steigen wird.

Konkrete Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie deren positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation von Arbeitnehmern wurden bislang in zahlreichen Werken zusammengefasst und diskutiert, wie z.B. in Carsten W. (2007), Lange U. (2006), Gerlach I. et al. (2007), Gold C. (2005), Gloger T.Ch. (2007). Im Rahmen des Audit berufundfamilie® können Organisationen seit 1998 österreichweit bzw. seit 2001 europaweit unternehmensspezifische Maßnahmen für eine Erhöhung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf definieren und umsetzen und sich diesbezüglich zertifizieren lassen. Das Audit berufundfamilie® versteht sich als Beratungsinstrument für die gezielte Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Unternehmen.

Für die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von Veränderungen in Unternehmen – nicht nur im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf – ist die Einbeziehung organisationspsychologischer Grundlagen wesentlich. Während die Organisationsdiagnose die Basis für erfolgreiche Veränderungen in Unternehmen darstellt, liefert das Konzept der Organisationsentwicklung wertvolle praktische Hinweise für den geplanten Wandel in Organisationen. Für die Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen wurden unterschiedliche Modelle, wie zum Beispiel das Phasenmodell nach Gebert D. (1978) entwickelt.

Schlüsselfaktoren für erfolgreichen Wandel sind unter anderen die Partizipation der Betroffenen, die umfassende Kommunikation der Veränderungsmaßnahmen sowie der Abbau von Widerständen gegen Veränderungen.

Die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfolgt in vorliegender Fallstudie in der Austrian Bioenergy Centre GmbH, Außenstelle Wieselburg (ABC WB). Dabei handelt es sich um ein, vor etwa fünf Jahren gegründetes,

Kompetenzzentrum (*Kplus*-Zentrum) mit rund 30 Mitarbeitern in der Außenstelle. Motivation für diese Organisationsentwicklung ist die hohe Anzahl an Jungeltern und die damit verbundenen Herausforderungen an das Unternehmen und die Arbeitnehmer. Zwischen 01/2006 und 12/2007 wurde rund ein Fünftel der Mitarbeiter Eltern. Bis 12/2008 kommen zusätzliche 15 % hinzu.

Die Entwicklung und Einführung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Austrian Bioenergy Centre GmbH, Außenstelle Wieselburg erfolgt entsprechend der Philosophie der Organisationsentwicklung. Mit Hilfe von Werkzeugen der Organisationsdiagnostik wird die aktuelle Situation im Unternehmen erfasst. Die Entwicklung und Umsetzung konkreter Maßnahmen erfolgt anschließend mit externen Spezialisten unter Einbeziehung der Führungsebene und aller Mitarbeiter im Rahmen von Interviews, Workshops und Besprechungen.

Als wesentliche Handlungsfelder für die Erhöhung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kristallisieren sich dabei die Themen

- Unternehmenskultur – Personalentwicklung,
- Beschäftigungsmodelle und
- Kommunikations- und Informationspolitik

heraus.

Für die Realisierung der entwickelten Maßnahmen wird ein Umsetzungsplan, welcher die Zeitpunkte und die handelnden Personen darstellt, entworfen (Abbildung 5-1).

Ausblick

Basierend auf diesen Zeitplan gilt es nun die vereinbarten Maßnahmen im ABC WB in die Unternehmenskultur zu übernehmen. Basierend auf dem Zertifizierungsprozess im Rahmen des Audit berufundfamilie® erfolgt in den nächsten drei Jahren eine jährliche, externe Überprüfung der umgesetzten Maßnahmen.

Die Darstellung der Ergebnisse sowie der Erfahrungen des ABC WB im Zuge dieses Projekts soll durch Gestaltung einer informativen Plattform Verbreitung in das gesamte Unternehmen (über die Außenstelle Wieselburg hinaus) und zu Projektpartnern finden und somit auch diese anregen, Maßnahmen im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu initiieren.

Maßnahme	Umsetzung/Jahr	durch	2008				2009				2010						
			Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
Unternehmenskultur - Personalentwicklung																	
(1) Familie & Beruf im Leitbild		AM/GF						◆									
(2) Mitarbeitergespräche <i>konsequent jährliche Durchführung</i> <i>Erweiterung des Gesprächsbogens</i>		AM/AL PL			◆			◆						◆			
(3) Rückkehrgespräch <i>Gesprächs- und Dokumentationsbogen</i> <i>Durchführung</i>		PL AM/AL		◆													
(4) Kontakthaltemaßnahmen <i>projektspezifische Informationen</i> <i>allgemeine Informationen</i> <i>Newsletter</i> <i>rechtlicher Rahmen für</i>		spez. Person FB spez. Person PL															
(5) Kinderbetreuung bei Bedarf		FB															
Beschäftigungsmodelle																	
(1) gesicherte Erreichbarkeit bei Teilzeitbeschäftigung/Telearbeit		AG, alle			◆												
Kommunikations- und Informationspolitik																	
(1) Prozessablauf für Karenz/Teilzeit		PL/FB	◆														
(2) allg. Informationen zu Familie & Beruf		PL/FB	◆														
(3) Betriebsveranstaltungen <i>Familientag</i> <i>Erfahrungsaustausch für Eltern</i>		FB FB								◆					◆		
(4) Familienbeauftragter		alle		◆													

- Q Quartal
- ◆ Startpunkt für die Maßnahme/Ereignis findet statt
- laufende Handlung
- Handlung bei Bedarf
- AG Arbeitsgruppe
- AL Abteilungsleiter
- AM Area Manager
- FB Familienbeauftragter
- GF Geschäftsführer
- PL Projektleiter

Abbildung 5-1 Umsetzungszeitplan und handelnde Personen für die entwickelten Maßnahmen zur erhöhten Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Austrian Bioenergy Centre GmbH, Außenstelle Wieselburg

Literaturverzeichnis

- Beiten M. (2005): Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, Hampp, München und Mering
- Beruf und Familie (2008): <http://www.beruf-und-familie.org/nachschlagewerk/familienorientierte-personalpolitik/personalpolitische-instrumente/arbeitszeit-arbeitsort-arbeitsablaufmanagement> (Zugriff am 19. Juni 2008)
- Bischof N. (1997): Das Rätsel Ödipus. Die biologischen Wurzeln des Urkonflikts von Intimität und Autonomie, Piper, München-Zürich
- Büssing A. (2007): Organisationsdiagnose in Schuler H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, S. 557ff. , Hans Huber, Bern
- Carsten W. (2007): Familie und Beruf. Wege zur Vereinbarkeit, Berlin
- Coch C., French J.R.P. (1948): Overcoming Resistance to Change. In: Human Relations, Vol. 1, S. 512-532, London
- Comelli G. (1985): Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung, Hans Hanser, München
- Comelli G. (1997): Mitarbeiterbefragungen und Organisationsentwicklungsprozesse in Bungard W., Jöns I. (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung, S. 32-58, PVU, Weinheim
- Comelli G., v. Rosenstiel L. (2003): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, Vahlen, München
- Denison D. R. (1990): Corporate culture and organizational effectiveness, Wiley, New York
- Die Familienallianz (2008): <http://www.familienallianz.at> (Zugriff im Mai 2008)
- Fürstenberg F. (1975): Konzeption einer interdisziplinär organisierten Arbeitswissenschaft in Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, 64, Göttingen
- Gebert D. (1974): Organisationsentwicklung, Kohlhammer, Stuttgart
- Gebert D. (1978): Organisation und Umwelt, Kohlhammer, Stuttgart
- Gerlach I. et al. (2007): Betriebliche Familienpolitik in auditierten Unternehmen und Institutionen, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, http://www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2007_3, Münster
- Gloger T.Ch. (2007): Arbeitszufriedenheit im Kontext der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Europa, Dissertation, Department Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München, München
- Gold C. (2005): Handbuch zur Chancengleichheit, Initiative Taten statt Worte (Herausgeber), <http://www.taten-statt-worte.at>, Graz
- Hackman J. R. (1969): Toward understanding the role of task in behavioral research, Acta Psychologica, 31, 97-128

- Lange U. (2006): Erfolgsfaktor Beruf & Familienmanagement. Glückliche Familien, gesunde Gesellschaft, leistungsstarke Unternehmen, merus, Hamburg
- Lawler E., Madler, D., Cammann C. (1980): Uses of organizational assessment data in Lawler E., Madler, D., Cammann C. (Hrsg.), Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life, pp, 25-118, Wiley, New York
- McGregor D. (1960): The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York
- Mutterschutzgesetz (1997): <http://www.ris2.bka.gv.at/> (Zugriff am 1. April 2008)
- Palz D. (2006): Vaterschaft und Wirtschaft in Werneck H., Beham M., Palz D. (Hrsg.): Aktive Vaterschaft. Männer zwischen Familie und Beruf, S.126 – 142, Psychosozial-Verlag, Gießen
- Pfeffer J., Salancik G. R. (1978): The external control of organizations: A resource dependence perspective, Harper and Row, New York
- Reiß M. (1997): Change Management als Herausforderung in Reiß M., v. Rosenstiel L., Lanz A. (Hrsg.): Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, S. 5-29, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- v. Rosenstiel L. (1984): Aufgaben der Arbeits- und Betriebspsychologie bei sich wandelnden Technologien, Organisationsstrukturen und Werthaltungen in Sektion Arbeits- und Betriebspsychologie im Berufsverband Deutscher Psychologen e. V. (Hrsg.): Arbeit in moderner Technik. Referat der 26. Fachtagung zur arbeits- und betriebspsychologischen Fortbildung in der Bundesrepublik Deutschland, S.15-50, BDP, Kübeck, Duisburg
- v. Rosenstiel L., Comelli G. (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel, Vahlen, München
- v. Rosenstiel L., Molt W., Rüttinger B. (2005): Organisationspsychologie, 9. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln
- v. Rosenstiel L. (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Rush H.M.F. (1973): Organization development: a reconnaissance, The Conference Board, New York:
- Schneewind K. A. (1973): Zum Selbstverständnis der Psychologie als anwendungsorientierter Wissenschaft vom menschlichen Handeln und Erleben, Psychologische Rundschau, 24, 227-247, Hogrefe, Göttingen
- Scholl W. (2007): Grundkonzepte der Organisation in Schuler H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, S. 515ff., Hans Huber, Bern
- Schüpbach H., Zölch M. (2007): Analyse und Bewertung von Arbeitssystemen und Arbeitstätigkeiten in Schuler H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, S. 197ff., Hans Huber, Bern
- Sherif, M., Sherif C. (1969): Social psychology, Harpercollins College Div, New York
- Statistik Austria (2008): <http://www.statistik.at> (Zugriff im Mai 2008)

Taten statt Worte (2008): <http://www.taten-statt-worte.at> (Zugriff am 30. Juni 2008)

Van de Ven A., Ferry D. (1980): Measuring and assessing organizations, Wiley, New York

Väter-Karenzgesetz (1998): <http://www.ris2.bka.gv.at/> (Zugriff am 1. April 2008)

Wikipedia (2008): <http://de.wikipedia.org/> (Zugriff am 30. Juni 2008)

Anhang

Zusammenfassung der Interviews mit Schlüsselpersonen und Betroffenen

1. Wahrnehmung von Elternschaften im ABC WB

Area Manager (AM)

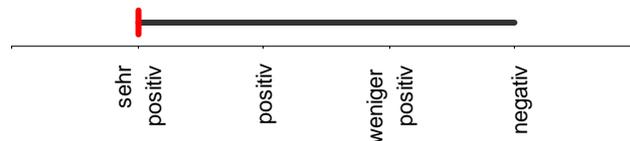
Die Reaktion des AM auf bevorstehende Elternschaften zeichnet sich stets durch große Freude, einhergehend mit dem häufig öffentlich geäußerten Angebot an die Väter, sich über ihre Vaterrolle Gedanken zu machen, aus.

Dass diese Einladungen ernst gemeint sind, ist unter anderem daran zu erkennen, dass im ABC WB viele Eltern bereits von vornherein in Teilzeitbeschäftigung angestellt sind. Jungeltern reduzieren bzw. teilen sich ihre Arbeitszeit ohne administrativen Aufwand flexibel nach ihren Bedürfnissen ein. Diese einladende Haltung des AM gegenüber flexiblen Arbeitsbedingungen von Jungeltern führte in der Zwischenzeit dazu, dass angehende Väter den AM auch aktiv davon informieren, dass sie vorerst KEINE Veränderung/Verkürzung ihrer Arbeitszeit planen.

Jungeltern

Die Frage nach den Reaktionen des AM auf die Bekanntgabe der Elternschaften wurde von allen Befragten mit »sehr positiv« beantwortet:

Wie verlief deinem Gefühl nach das erste Gespräch mit dem AM, in dem du ihm die Info über deine anstehende Vater-/Mutterschaft gegeben hast?



3 Antworten

2. Abläufe im Zuge der Vereinbarung von Karenz bzw. Teilzeit

2.1 Gesetzliche Rahmenbedingungen

Area Manager (AM)

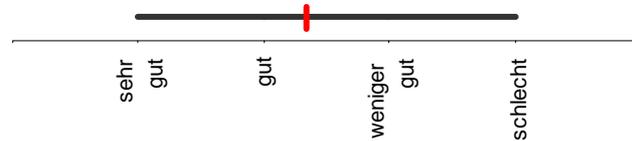
Die gesetzlichen Regelungen bzgl. Teilzeit bzw. Karenz sind dem AM weitgehend unbekannt. Er verweist hierbei auf den Wissensstand von Mitarbeitern, die kürzlich Karenz bzw. Teilzeit beansprucht haben. Im Rahmen der ersten Antritte von Karenz bzw. Teilzeit war auch der Geschäftsführung/Buchhaltung das formale Procedere nicht klar. So wurde beispielsweise Vater III bei seinem Eintritt in die Elternteilzeit von 17 Stunden in einem neuen Dienstverhältnis angestellt¹¹.

¹¹ nach Meinung der Autorin war diese Vorgehensweise nicht korrekt.

Jungeltern

Der aktuelle Wissensstand der befragten Jungeltern bezüglich rechtlicher und formaler Rahmenbedingungen bei Karenz bzw. Teilzeit wird von diesen als mittelmäßig eingeschätzt.

Wie gut schätzt du deinen aktuellen Wissensstand bezüglich der rechtlichen Situation bei Teilzeit und Karenz ein?

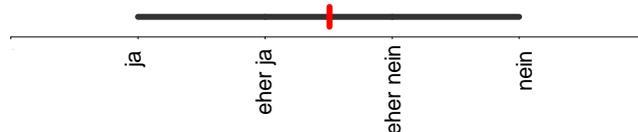


3 Antworten

Informationen über die Rechtslage haben sich die Interviewten aus Broschüren, von der Lebenspartnerin, von Bürokollegen, dem Internet sowie bei einem Besuch der Arbeiterkammer besorgt. Es wird die undurchsichtige, unklare Aufbereitung der rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen kritisiert. Als Beispiel wird die komplizierte Berechnung der Zuverdienstgrenze bei Bezug von Kindergeld angeführt.

Die Interviewten wären über etwas mehr Unterstützung von Seiten des Unternehmens bezüglich der rechtlichen und formalen Rahmenbedingungen froh gewesen:

War die Unterstützung vom Unternehmen bezüglich der rechtlichen Bedingungen und formalen Anforderungen für dich zufriedenstellend?



2 Antworten

2.2 Das Gespräch

Area Manager (AM)

Die ersten unverbindlichen Gespräche über die Pläne der Jungväter bzgl. Karenz bzw. Teilzeit fanden bereits im Umfeld der Geburt der Kinder statt. Konkretisiert wurden die Vereinbarungen bzgl. Karenz bzw. Teilzeit bis zu einem halben Jahr vor Antritt, wobei die Details oft kurzfristig (1-2 Monate vor Antritt) abgeklärt wurden. Der AM schätzt eine frühzeitige Kommunikation bzgl. des Antritts von Karenz bzw. Teilzeit, da dies die Planbarkeit wesentlich erleichtert. Zugleich betont er jedoch auch die Eigenverantwortung der Mitarbeiter bzgl. ihrer Projekte bzw. ihrer Arbeit.

Jungeltern

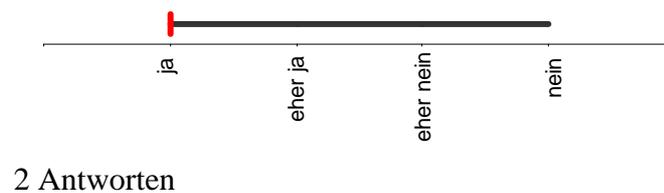
Die interviewten Väter geben als Zeiträume für ihre ersten konkreten Gespräche bzgl. der Inanspruchnahme von Teilzeit von »kurz nach der Geburt« (Vater III) bis etwa 3 Monate vor Teilzeitantritt (Vater II) an, wobei die Details jeweils einige Monate vor Teilzeitantritt besprochen wurden.

Die Gespräche fanden ausnahmslos unter vier Augen statt, wobei als Gesprächsdauer einige wenige bis 10 Minuten angegeben werden. Ein interviewter Vater betont hierbei, dass es sich bei diesem Gespräch um keine Verhandlung handelte, sondern der AM lediglich die Information haben wollte, welches Beschäftigungsausmaß zu welchen Zeitpunkten geplant ist.

Der Verlauf und der Inhalt des Gesprächs wurden je nach Wissenslage entweder vom AM oder vom Mitarbeiter/von der Mitarbeiterin vorgegeben.

Die Interviewten zeigten sich mit dem Verlauf und dem Inhalt des Gesprächs sehr zufrieden:

Habt ihr im konkreten Gespräch über den Antritt deiner Karenz mit dem AM alle relevanten Themen abgedeckt und waren die Ergebnisse dieses Gespräches für dich ausreichend konkret?



2.3 Formalitäten

Area Manager (AM)

Der formale Akt der Vereinbarung von Karenz bzw. Teilzeit beschränkt sich auf ein formloses E-Mail mit den wesentlichen Eckdaten von den »Antragstellern« an den AM. Dieser leitet diese Information an die Geschäftsführung und die Lohnverrechnung weiter. Die Geschäftsführung und die UHs werden häufig bereits im Vorfeld der Vereinbarungen informell informiert.

3. Information der Mitarbeiter über die Karenz-/Teilzeitpläne der Jungeltern

Area Manager (AM)

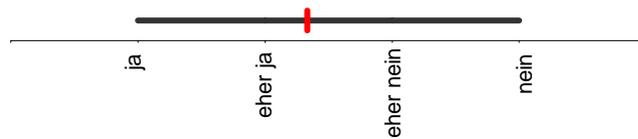
Der AM informiert die UHs über den geplanten Antritt von Karenz bzw. Teilzeit der Mitarbeiter.

Für die Information von Mitarbeitern, Projektpartner, etc. gibt es keine Vorgaben bzw. kein Procedere.

Jungeltern

Die engen Mitarbeiter (Projektkollegen, Büronachbarn) sind über den (bevorstehenden) Teilzeit-/Karenzantritt der Interviewten zum Teil informiert. Diese Informationen gehen meist über E-Mails von den Interviewten an die gesamte Belegschaft. Die Rückmeldungen auf einen Teilzeitantritt wurden als durchgehend positiv empfunden.

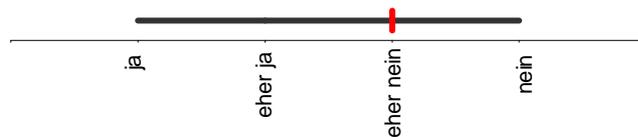
Waren bzw. sind deine engen Mitarbeiter (Projektkollegen, Büronachbarn) über deinen Teilzeit- bzw. Karenzantritt informiert?



3 Antworten

Nach den Empfindungen der Interviewten hat sich nach dem Teilzeitantritt kaum etwas an der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern geändert; außer das diese insgesamt etwas weniger wird:

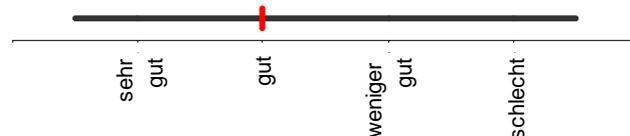
Hat sich seit deinem Teilzeitantritt etwas an deiner Kommunikation mit deinen engen Mitarbeitern geändert?



2 Antworten

Der generelle Informationsstand bezüglich allgemeiner Vorgänge im Unternehmen wird von den Interviewten im Durchschnitt als gut eingeschätzt:

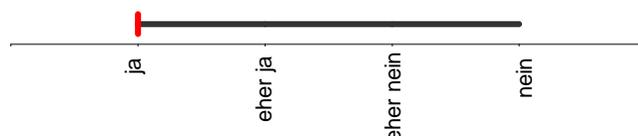
Wie gut fühlst du dich über allgemeine Vorgänge im Unternehmen informiert?



3 Antworten

Zugleich ist die Zufriedenheit mit der aktuellen Einbindung im Unternehmen sehr hoch:

Bist du mit deiner aktuellen Einbindung im Unternehmen zufrieden?



2 Antworten

4. Vereinbarungen im Zuge des Antritts von Karenz bzw. Teilzeit

4.1 Teilzeit

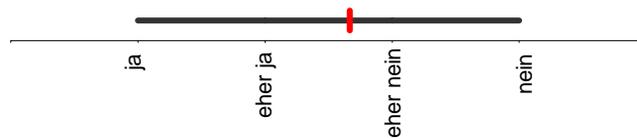
Area Manager (AM)

Die Vereinbarung des zukünftigen Arbeits- und Aufgabenumfanges von Mitarbeitern, welche eine Teilzeitbeschäftigung antreten, werden vom AM an die UHs delegiert. Vereinbarungen über Adaptionen des Arbeitsumfanges werden informell getroffen.

Jungväter

Die Adaption des Arbeitsumfanges fand/findet laut den Interviewten mehr oder weniger statt.

Wurden bzw. werden bei deinem Teilzeitantritt Adaptierungen deiner Aufgabenstellung vorgenommen?



3 Antworten

Eine genauere Nachfrage zeigt, dass sich bei Vater III ein derartiger Projektverlauf ergab, dass er sein Teilzeitumfang optimal mit den Projektanforderungen übereinstimmt. Vater II stellt sich vor bei der Reduktion seines Arbeitsumfangs auf etwa 17 Stunden hauptsächlich operative Aufgaben zu reduzieren und Vater I plant für die dreimonatige Reduktion des Arbeitsumfangs auf 10 Stunden eine Beschränkung auf rein koordinierende Tätigkeiten.

4.2 Karenz

Area Manager (AM)

Der karenzierten Mitarbeiterin steht während der Karenzzeit der Zugang zu den Projektdaten und zu ihren E-Mails über eine remote-Verbindung offen. Dadurch kann sie bei Wunsch aktiv Projektfortschritte verfolgen bzw. erhält sie allgemeine sowie projektspezifische E-Mails. Des Weiteren wird sie vom AM zu Veranstaltungen des ABC WB, wie der Weihnachtsfeier oder dem »internen Austausch«, einer Informationsveranstaltung eingeladen.

Der AM plant, die (karenzierte) Jungmutter einige Monate nach der Geburt zu besuchen. Bezüglich der Rückkehr aus der Karenzzeit wurde vereinbart, dass drei bis sechs Monate vor der Rückkehr ein Zeitplan für diese vereinbart wird.

5. Allgemeines

Die interviewten Väter heben hervor, wie wertvoll bereits fünf Stunden weniger Wochenarbeitszeit für die Beziehung zu ihrem Kind sind. Allgemein stellt Vater III fest, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hohe Anforderungen an die eigene Flexibilität sowie an die Flexibilität der Arbeitskollegen stellt, da ein Kleinkind einen »unkalkulierbaren« Faktor darstellt.

Interviewfragen AM

- Wie hast du auf die Information, dass Mitarbeiter von dir Väter bzw. Mütter werden reagiert?
- Gab es einen bestimmten Aktionsablauf, nachdem Mitarbeiter deren geplanten Karenz- bzw. Teilzeitantritt ankündigten (Info an, Formalitäten, ...)?
- Wann fanden Gespräche bzgl. Teilzeit /Karenz statt?
- Wie war das Procedere nach der Teilzeit- bzw. Karenzvereinbarung? Wurden bestimmte Personen informiert bzw. Aktionen gesetzt?
- Gab es Vereinbarungen bzgl. des zukünftigen Arbeits- Aufgabenumfangs von Mitarbeitern, die Teilzeitbeschäftigung antraten?
- Gab es eine systematische Information von Projektmitarbeitern?
- Gibt es Unterlagen über die getroffenen Vereinbarungen?
- Wie war es speziell bei der werdenden Mutter?
- Wurden Vereinbarungen bzgl. des Kontakts während ihrer Karenz bzw. ihrer Rückkehr getroffen?
- Wie reagiert der Geschäftsführer auf Teilzeitantritte der Mitarbeiter?

Interviewleitfaden »Jungeltern«

offene Fragen:

- Woher hast du Informationen bezüglich der rechtlichen und formalen Rahmenbedingungen bei Teilzeit bzw. Karenz bekommen?
- Wann hast du den AM das erste Mal über deine Pläne in Teilzeit/Karenz zu gehen informiert?
- In welchem Rahmen fand das Gespräch statt, wie lange hat es gedauert?
- Wer hat die Themen vorgegeben?
- Wie haben deine Kollegen deine Pläne aufgenommen?
- Wer hat deine engen Mitarbeiter über deine Pläne in Teilzeit/Karenz zu gehen informiert?
- Würdest du noch gerne etwas ergänzen?

geschlossene Fragen:

Frage	Kategorien			
	sehr gut	gut	weniger gut	schlecht
Wie gut fühlst du dich über allgemeine Vorgänge im Unternehmen informiert?	sehr gut	gut	weniger gut	schlecht
Wie gut schätzt du deinen aktuellen Wissensstand bezüglich der rechtlichen Situation bei Teilzeit und Karenz ein?	sehr gut	gut	weniger gut	schlecht
Wie verlief deinem Gefühl nach das erste Gespräch mit dem AM, in dem du ihm die Info über deine anstehende Vater/Mutterschaft gegeben hast?	sehr positiv	positiv	weniger positiv	negativ
Habt ihr im konkreten Gespräch über den Antritt deiner Karenz mit dem AM alle relevanten Themen abgedeckt und waren die Ergebnisse dieses Gespräches für dich ausreichend konkret?	ja	eher ja	eher nein	nein
War die Unterstützung vom Unternehmen bezüglich der rechtlichen Bedingungen und formalen Anforderungen für dich zufriedenstellend?	ja	eher ja	eher nein	nein
Waren bzw. sind deine engen MitarbeiterInnen (ProjektkollegInnen, Büronachbarn) über deinen Teilzeit- bzw. Karenzantritt informiert?	ja	eher ja	eher nein	nein
Hat sich seit deinem Teilzeitantritt etwas an deiner Kommunikation mit deinen engen MitarbeiterInnen geändert?	ja	eher ja	eher nein	nein
Wurden bzw. werden bei deinem Teilzeitantritt Adaptierungen deiner Aufgabenstellung vorgenommen?	ja	eher ja	eher nein	nein
Bist du mit deiner aktuellen Einbindung im Unternehmen zufrieden?	ja	eher ja	eher nein	nein

Gender Policy

Der Arbeitstitel des neuen Kompetenzzentrums lautet »BIOENERGY 2020+«:

»In BIOENERGY 2020+ equality of gender is regarded as self-evident and represents one cornerstone of the corporate culture. This means that measures to enforce equality of gender far beyond the scope of BIOENERGY 2020+ are considered in the company policy.

BIOENERGY 2020+ will enable all employees, males and females in equal measure, to perform childcare and social care tasks etc. A proposal for the FEMtech programme is being prepared, which focuses on the development and implementation of the appropriate measures in the ABC. These measures will be transferred to BIOENERGY 2020+. In addition to fulfilling the company's social responsibilities, these measures are expected to increase the attractiveness of BIOENERGY 2020+ as an employer not only, but also for female researchers.

BIOENERGY 2020+ aims at an equal share of male and female employees in scientific positions in the medium to long term. In the short term the centre will aim at an above-average share of female researchers - compared to equal industries - by actively recruiting female trainees and employees. Each area has to set itself particular target values for gender representation.

The female researchers will elect a gender mainstreaming representative, who will annually review the target values of gender representation in the different areas and whether these values have been achieved. The gender mainstreaming representative will consult the areas on strategies of how to improve attractiveness for female researchers and will report to the general manager, who will have to ensure that the proposed strategy will be implemented in the recruitment strategy of the respective area.« (K1-Full Application)