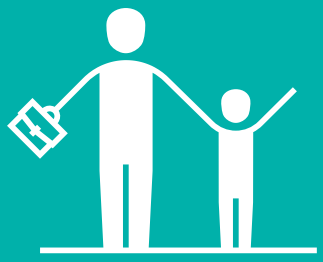


VERBESSERUNG DER VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE FÜR SCHWANGERE ARBEITNEHMERINNEN UND BERUFSTÄTIGE ELTERN

EIN LEITFADEN ZUR ERFASSUNG BEWÄHRTER PRAKTIKEN

SOOLISE VÕRDÕIGUSLIKKUSE JA VÕRDSE KOHTLEMISE VOLINIK

CITE
COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO

COMMISSION FOR PROTECTION AGAINST DISCRIMINATION

INSTITUT FÜR DIE GLEICHSTELLUNG VON FRAUEN UND MÄNNERN

PARENTS @ WORK

Dieses Projekt wird durch das Programm Rechte, Gleichheit und Unionsbürgerschaft (2014-2020) der Europäischen Union finanziert.

.be

KOLOPHON

Institut für die Gleichstellung von Frauen und Männern
Rue Ernest Blerot 1 – 1070 Bruxelles
+32 2 233 44 00
egalite.hommesfemmes@iefh.belgique.be
http://igvm-iefh.belgium.be
Verantwortlicher Herausgeber: Michel Pasteel, Direktor des Instituts für die Gleichstellung von Frauen und Männern.
Depotnummer: D/2021/10.043/22

Dieses Projekt wird durch das Programm Rechte, Gleichheit und Unionsbürgerschaft (2014-2020) der Europäischen Union finanziert.

Der Inhalt dieser Dokumente stellt ausschließlich die Meinung des Autors/der Autorin dar und liegt in seiner/ihrer alleinigen Verantwortung. Die Europäische Kommission übernimmt keine Haftung in Bezug auf die Verwendung der hierin enthaltenen Informationen.

Die in dieser Publikation verwendeten Funktionen, Titel und Dienstgrade beziehen sich auf Personen jeden Geschlechts oder jeder Geschlechtsidentität.

Diese Publikation ist auch in Bulgarisch, Niederländisch, Englisch, Estnisch, Französisch und Portugiesisch erhältlich.

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG 4

METHODIK: ERFASSUNG VON BEWÄHRTEN PRAKTIKEN 7

A. Definition bewährter Praktiken 8

B. Identifizierung bewährter Praktiken 10

C. Kategorisierung bewährter Praktiken 11

1. Flexible Arbeitsregelungen 11
2. Urlaub und Vergütung 12
3. Familienunterstützende Dienstleistungen 13
4. Information und Schulung 13

VERBREITUNG VON BEWÄHRTE PRAKTIKEN 14

BEWÄHRTE PRAKTIKEN 16

A. Zusammenfassung 17

B. Herausforderungen und begünstigende Faktoren 19

ANHANG: ÜBERSICHT ÜBER BEWÄHRTE PRAKTIKEN 22

EINLEITUNG

Dieser Leitfaden möchte Gleichstellungsstellen Ideen und Einblicke geben, wie sie Arbeitgeber einbinden und bewährte Praktiken erfassen können. Er bietet den Gleichstellungsstellen daher benutzerfreundliche und praktische Informationen über den Prozess der Erfassung bewährter Praktiken zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Der Leitfaden enthält mehr als vierzig bewährte Praktiken, die in drei verschiedenen Ländern – Belgien, Estland und Portugal – im Rahmen des europäischen Projekts Parents@Work erfasst wurden. Er enthält eine Beschreibung der verwendeten Methodik, Informationen über die Verbreitung der Praktiken, eine kurze Zusammenfassung der erfassten bewährten Praktiken und schließlich die erfassten Praktiken selbst.

Eine gute Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu erreichen, ist eine Herausforderung für alle Arbeitnehmer/-innen. Für Eltern und pflegende Angehörige ist es eine noch größere Herausforderung. Jeder/jede Arbeitnehmer/-in kann jederzeit in die Lage kommen, Eltern zu werden oder sich um andere Familienmitglieder oder pflegebedürftige Personen kümmern zu müssen. Diese persönliche Situation kann geplant sein, sie kann aber auch über Nacht eintreten. Wie auch immer sich die Situation darstellt, man muss Wege finden, die Arbeit zu bewältigen und gleichzeitig familiäre oder pflegerische Verpflichtungen unter einen Hut zu bringen: der Partnerin helfen, die gerade entbunden hat, die Kinder von der Schule abholen, Betreuungslösungen für ein erkranktes Kind finden oder sich um die alternden Eltern oder andere pflegebedürftige Personen kümmern.

Arbeitnehmer/-innen versuchen, individuelle Lösungen für ihre persönliche Situation zu finden. Dies ist jedoch nicht immer einfach, vor allem dann nicht, wenn sie in einem Unternehmen tätig sind, das auf diese Ereignisse nicht vorbereitet ist und keinerlei Flexibilität zulässt. Allzu oft sehen sich Arbeitnehmer/-innen mit negativen Reaktionen konfrontiert und müssen erleben, dass ihnen ihre Rechte verweigert werden. Dies benachteiligt insbesondere Frauen, die nach wie vor den Löwenanteil der Betreuungsaufgaben übernehmen. Wenn sie mit der Unmöglichkeit konfrontiert sind, Arbeit und Pflege zu kombinieren, reduzieren sie ihre Arbeitszeit oder verlassen den Arbeitsmarkt ganz. Dies wirkt sich nicht nur negativ auf die Karriere, das Einkommen und die Rentenansprüche von Frauen aus, sondern auch auf den Arbeitsmarkt, der wertvolle und kompetente Arbeitskräfte verliert.

Eine der Lösungen für mehr Gleichberechtigung auf dem Arbeitsmarkt besteht darin, mehr Männer in Pflegerollen einzubinden. Viele Männer, vor allem die jüngeren Generationen, wollen sich stärker engagieren, insbesondere wenn es um die Erziehung ihrer Kinder geht. Allerdings sind auch sie mit negativen Reaktionen konfrontiert, da unsere Gesellschaften und Arbeitsmärkte die Inanspruchnahme von Vaterschafts-, Eltern- oder Betreuungsurlaub durch Männer nicht immer begrüßen.

Als Reaktion auf diese Realität hat das Europäische Parlament im April 2019 die Richtlinie zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Eltern und pflegende Angehörige verabschiedet. Diese Richtlinie zielt speziell darauf ab, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Eltern und pflegende Angehörige zu verbessern, indem der Zugang von Arbeitnehmer/-innen zu Eltern-, Vaterschafts- und Pflegeurlaub sowie zu flexiblen Arbeitsregelungen erleichtert wird. Die Initiative ergänzt frühere Rechtsinitiativen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben für erwerbstätige Eltern sowie der Chancengleichheit von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt und der Gleichbehandlung am Arbeitsplatz (Richtlinie 2006/54/EU und Erwägungsgrund 8, Richtlinie 2010/18/EU). Zu diesen rechtlichen Initiativen gehören die Richtlinie über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung (2003/88/EG), die Richtlinie über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes von schwangeren Arbeitnehmerinnen, Wöchnerinnen und stillenden Arbeitnehmerinnen am Arbeitsplatz (92/85/EWG), die Richtlinie zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen, die eine selbständige Erwerbstätigkeit ausüben (2010/41/EU) und die Richtlinie zur Durchführung der von BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP und EGB geschlossenen überarbeiteten Rahmenvereinbarung über den Elternurlaub (2010/18/EU).

Darüber hinaus werden Arbeitgeber dazu angehalten, in ihren Unternehmen weitere strukturelle Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ihrer Arbeitnehmer/-innen umzusetzen. Diese Maßnahmen sollen die Rechte von schwangeren Ar-

beitnehmerinnen, Eltern und pflegenden Angehörigen schützen. Insgesamt sind viele Arbeitgeber bereit, die notwendigen Maßnahmen zur Unterstützung ihrer Arbeitnehmer/-innen umzusetzen.

Aus Untersuchungen geht hervor, dass auch Arbeitgeber davon profitieren, wenn sie auf die Work-Life-Balance ihrer Arbeitnehmer/-innen achten und ein familienfreundliches Arbeitsumfeld schaffen. Das Wohlbefinden der Arbeitnehmer/-innen verbessert sich, was die Produktivität und Motivation steigert und zu besseren Entscheidungen und Geschäftsergebnissen führt. Darüber hinaus steigern die Einführung von Richtlinien zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Schutz der Rechte von Eltern und pflegenden Angehörigen das Ansehen eines Unternehmens erheblich. Dies wiederum steigert die Attraktivität des Unternehmens für neue und potenzielle Arbeitnehmer/-innen und sorgt gleichzeitig dafür, dass gut ausgebildete, erfahrene und motivierte Arbeitskräfte im Unternehmen gehalten werden. Das positive Image des Unternehmens wird auch mehr Kunden oder Nutzer anziehen, was den Umsatz oder die erbrachten Dienstleistungen erhöht. Die Gewährleistung einer guten Work-Life-Balance ist also eine Win-Win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer/-innen. Allerdings wissen nicht alle Arbeitgeber, wo oder wie sie anfangen sollen: Welche Maßnahmen können ergriffen werden, was könnte im Kontext ihres Unternehmens funktionieren und wie soll dies umgesetzt werden?

Das Projekt Parents@Work zielt darauf ab, diese Fragen zu beantworten und einen Beitrag zur Verbesserung der Work-Life-Balance von schwangeren Arbeitnehmerinnen und Eltern zu leisten. Das Projekt wird im Rahmen des Programms „Rechte, Gleichstellung und Unionsbürgerschaft“ (2014-2020) der Europäischen Union finanziert und von vier europäischen Gleichstellungsstellen durchgeführt: dem Institut für die Gleichstellung von Frauen und Männern (Belgien), der Kommission für den Schutz vor Diskriminierung (Bulgarien – Commission for Protection against Discrimination), dem Beauftragten für Gleichstellung und Gleichbehandlung (Estland – Gender Equality and Equal Treatment Commissioner) und der Kommission für Gleichstellung in Arbeit und Beschäftigung (Portugal – Commission for Equality in Labour and Employment). Das allgemeine Ziel des Projekts ist die Verbesserung des Schutzes und die Bekämpfung der Diskriminierung von schwangeren Arbeitnehmerinnen, Müttern und Vätern am Arbeitsplatz.

Das Projekt Parents@Work möchte insbesondere Arbeitgebern helfen, indem es konkrete bewährte Praktiken in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und den Schutz von Eltern und pflegenden Angehörigen erfasst. Indem diese Informationen den Arbeitgebern zur Verfügung gestellt werden, sollen sie inspiriert und ermutigt werden, ihre eigenen bewährten Praktiken zu implementieren.

Darüber hinaus möchte das Projekt, das von Gleichstellungsstellen durchgeführt wird, andere Gleichstellungsstellen darüber informieren, wie sie mit Arbeitgebern in Kontakt treten und diese einbinden können. Die Gleichstellungsstellen haben den Auftrag, geschlechtsspezifische Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt zu bekämpfen; die Erfassung bewährter Praktiken und die Verbreitung dieser Informationen ist eine Möglichkeit, das Bewusstsein der Arbeitgeber zu schärfen und sie zu ermutigen, bessere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu entwickeln.

Dieser Leitfaden, der im Rahmen des Projekts erstellt wird, richtet sich in erster Linie an Gleichstellungsstellen oder Organisationen, die bewährte Praktiken zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder zur Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz erfassen wollen. Er basiert auf den Erfahrungen, die im Rahmen des Projekts Parents@Work gesammelt wurden, und konzentriert sich in erster Linie auf den Prozess der Erfassung bewährter Praktiken. Der Leitfaden beginnt mit einem Überblick über die Methodik zur Erfassung bewährter Praktiken – Was *definiert* bewährte Praktiken? Wie kann man bewährte Praktiken *identifizieren*? Und wie können bewährte Praktiken *kategorisiert* werden? Anschließend wird die Verbreitung der bewährten Praktiken erörtert: Wie kann sichergestellt werden, dass die erfassten Informationen das Zielpublikum erreichen und ihr Ziel erreichen, Arbeitgeber zu inspirieren und zu ermutigen, ihre Richtlinien zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern? Abschließend enthält der Leitfaden eine Zusammenfassung der erfassten bewährten Praktiken und listet die häufigsten Herausforderungen und Erfolgsfaktoren – wie von den Arbeitgebern berichtet – bei der Umsetzung am Arbeitsplatz auf.

Im Anhang können alle für das Projekt Parents@Work erfassten bewährten Praktiken eingesehen werden.

METHODIK: ERFASSUNG VON BEWÄHRTEN PRAKTIKEN

Jede Gleichstellungsstelle im Rahmen des Projekts Parents@Work erfasste bewährte Praktiken in ihrem jeweiligen Land. Um einen harmonisierten und qualitativen Ansatz zu gewährleisten, wurde jede Phase des Erfassungsprozesses zu Beginn des Projekts sorgfältig geprüft. Es wurde ein gemeinsamer *Modus Operandi* entwickelt, um bewährte Praktiken zu identifizieren und auszuwählen.

In diesem ersten Abschnitt werden die drei Phasen kurz erläutert: Definition, Identifizierung und Kategorisierung von bewährten Praktiken. Er gibt einen Überblick über die Methodik, mit der die Praktiken erfasst wurden, und über die Fragen, die es zu beantworten galt.

Die vereinbarte Vorgehensweise diente in erster Linie als Leitfaden und Richtlinie für den Erfassungsprozess. Die erfolgreiche Erfassung bewährter Praktiken erfordert die Berücksichtigung nationaler Kontexte und gesetzlicher Besonderheiten bei gleichzeitiger Wahrung eines gewissen Maßes an Flexibilität und Anpassung.

A. DEFINITION BEWÄHRTER PRAKTIKEN

Die erste Frage lautet: **Was genau wird unter „bewährten“ Praktiken verstanden?** Es ist wichtig, zu Beginn des Erfassungsprozesses ein klares und gemeinsames Verständnis davon zu bestimmen, was bewährte Praktiken sind. Dies geschieht durch die gemeinsame Festlegung eines Kernsatzes von Kriterien.

Basierend auf einer Beratungsrunde und einem Brainstorming mit allen Partnern wurde beschlossen, dass „bewährte“ Praktiken folgende Merkmale aufweisen sollten:

1. **Sie sollten über gesetzliche Vorgaben hinausgehen.**
   Sie sollten nicht nur eine bloße Umsetzung eines Gesetzes sein, sondern ehrgeizig und zukunftsorientiert, indem sie über die Mindestanforderungen der nationalen Gesetzgebung hinausgehen.

2. **Sie sollten sich als wirksam erwiesen haben.**
   Es kann nachgewiesen werden, dass sie die Gleichbehandlung und Teilhabe von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt gefördert haben. Eine wichtige Frage in diesem Zusammenhang lautet, ob die Praktiken effizient kommuniziert wurden und den Arbeitnehmer/-innen bekannt sind.

3. **Sie sollten nachhaltig sein.**
   Während sich einmalige Praktiken als wertvoll erweisen können, liegt der Schwerpunkt auf Praktiken, die kontinuierlich sind und deren Ergebnis(se) sich als dauerhaft erweisen. Das Augenmerk liegt also auf Praktiken, die gut integriert und in den Richtlinien und/oder Arbeitsverträgen und Strukturen von Unternehmen verankert sind.

4. **Sie sollten in der Bekämpfung von geschlechtsspezifischer Diskriminierung am Arbeitsplatz resultieren.**
   Dieses Kriterium ist spezifisch mit dem Ziel des Projekts verknüpft und bedeutet, dass die Praktiken speziell auf schwangere Arbeitnehmerinnen und Eltern abzielen und die Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz durch die Förderung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vorantreiben sollten. Dies impliziert, dass das ursprüngliche Ziel der Praktiken nicht unbedingt die Bekämpfung der geschlechtsspezifischen Diskriminierung sein muss; wichtig ist, ob die Praktiken dazu führen, dies zu tun. Selbstverständlich dürfen die Praktiken selbst in keiner Weise diskriminierend sein.

5. **Sie sollten evidenzbasiert sein.**
   Es sind Informationen über die Umsetzung und Anwendung der Praktiken sowie Belege für ihre (positiven) Auswirkungen verfügbar (beispielsweise Zeugnisse, Überwachung und/oder Evaluierung, Verbreitung von Informationen über die Praktiken, Veranstaltungen).

6. **Sie sollten allgemeinen ethischen Standards entsprechen.**

Diese sechs Kriterien sind typisch für die bewährten Praktiken in diesem Leitfaden. Insgesamt sind diese Kriterien maßgebend für die Erfassung bewährter Praktiken; sie unterscheiden sich nicht wesentlich von den Kriterien, die in anderen Erfassungen bewährter Praktiken verwendet werden (z.B. EIGE).

Es ist jedoch wichtig, diese zu Beginn des Projekts zu diskutieren und eine Einigung zu erzielen über (1) die *Kern*kriterien (Was wird als wesentlich angesehen?) im

Vergleich zu optionalen oder zusätzlichen Kriterien, (2) die genaue Auslegung und das Verständnis jedes Kriteriums (Was bedeutet beispielsweise Nachhaltigkeit in diesem Zusammenhang?) und (3) die Methode zur Beurteilung, ob die Kriterien erfüllt sind oder nicht. Auf diese Weise können Missverständnisse im weiteren Verlauf des Prozesses zu vermeiden. Außerdem hilft eine ernsthafte Betrachtung dieser Kriterien dabei, den Umfang des Projekts zu definieren. Ist es das Ziel, Praktiken zu sammeln, die in erster Linie billig zu implementieren sind? Geht es darum, Praktiken zu finden, die leicht auf eine ganze Reihe von Sektoren übertragbar sind? Sollen diese Praktiken in erster Linie die Gleichstellung der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt im Allgemeinen fördern oder liegt der Schwerpunkt vor allem darauf, die Inanspruchnahme verschiedener Urlaubsregelungen durch Männer zu stimulieren? Oder ist es ein ebenso legitimes Ziel, Praktiken zu identifizieren, die in wirksame Richtlinien umgesetzt werden können? Diese Fragen stellen sich bei der Identifizierung von Kern- und Zusatzkriterien und helfen dabei, das Ziel des Projekts auszurichten und dem Erfassungsprozess eine Richtung zu geben.

HERAUSFORDERUNGEN

Die ausgewählten Kriterien mögen einfach erscheinen, aber nicht alle in diesem Leitfaden vorgestellten Praktiken erfüllen alle Kriterien. Die scheinbar größte Herausforderung – wie aus dem Abschnitt ‚Ergebnisse' jeder der bewährten Praktiken ersichtlich – besteht darin, ‚Beweise' vorzulegen oder die Wirksamkeit der Praktiken nachzuweisen. Die meisten teilnehmenden Unternehmen haben keine eingehende Evaluierung der Praktiken durchgeführt. Teilweise wurden Teilnahmequoten (beispielsweise die Anzahl der betreuten Kinder in der Kinderbetreuung) oder die Inanspruchnahme von Vaterschafts- oder Elternurlaub gemessen. Im Allgemeinen konzentrieren sich jedoch viele der Unternehmen auf eine breitere Evaluierung des Wohlbefindens und der Work-Life-Balance ihrer Arbeitnehmer/-innen auf jährlicher Basis, ohne die spezifischen Auswirkungen einzelner Initiativen zu messen. Dies macht eine quantitative Bewertung der Bedeutung und Wirksamkeit der einzelnen Praktiken in Bezug auf das Erreichen des Ziels und im weiteren Sinne in Bezug auf den Beitrag zur Bekämpfung von geschlechtsspezifischer Diskriminierung zu einer Herausforderung. Nichtsdestotrotz sind informelle Rückmeldungen, Umfragen zur Zufriedenheit der Arbeitnehmer/-innen oder Rückmeldungen, die während der jährlichen Entwicklungsgespräche erhalten werden, ein Hinweis auf die Wirkung und Wirksamkeit der einzelnen Praktiken.

Zu beachten ist auch das Kriterium der Bekämpfung der geschlechtsspezifischen Diskriminierung und die Tatsache, dass die einzelnen Praktiken unter keinen Umständen selbst diskriminierend sein dürfen. Dies kann knifflig sein: Manchmal können Arbeitgeber in ihrer Bereitschaft, außergesetzliche Vorteile, wie eine Verlängerung eines bestimmten Urlaubs, anzubieten, unbewusst eine diskriminierende Maßnahme schaffen. Ein Unternehmen wollte Eltern beispielsweise zusätzlichen bezahlten Urlaub gewähren. Es wollte daher neuen Müttern eine Woche voll bezahlten Mutterschaftsurlaub zusätzlich zum bestehenden Urlaub gewähren, während die ersten vier Wochen des Elternurlaubs für Väter oder Co-Eltern voll bezahlt wurden. Dies ist zwar gut gemeint, würde aber eine direkte geschlechtsspezifische Diskriminierung der Mütter darstellen, da sie die Leistung nicht beanspruchen können, weil sie das Kind geboren haben. Das heißt, Mütter, Väter und Co-Eltern können Elternurlaub beanspruchen. Die zusätzliche Leistung, die das Unternehmen hier gewährt, wird jedoch nur Männern und einigen Frauen zuteil. Frauen, die ein Kind geboren haben, erhalten diese Leistung nicht, obwohl sie ebenso Anspruch auf Elternurlaub haben.

Zusätzlich zu den oben genannten Kernkriterien wurden zwei weitere Kriterien identifiziert. Diese stellen in diesem Leitfaden keine verpflichtenden Kriterien einer bewährten Praktik dar, wurden aber als Pluspunkt gewertet.

1. **Sie sollten übertragbar sein.**
   Es ist nicht wesentlich – am wichtigsten ist, dass einzelne bewährte Praktiken im eigenen Unternehmenskontext wirksam sind – aber es ist ein Pluspunkt, wenn bewährte Praktiken anderswo kopiert

werden können. Praktiken können sehr spezifisch für ein Unternehmen, einen Sektor oder ein Land sein, aber im Allgemeinen werden die meisten Praktiken auch für andere von Interesse sein und zumindest Inspiration bieten, ungeachtet der Tatsache, dass bewährte Praktiken immer individuell auf die Arbeitskultur eines Unternehmens zugeschnitten werden müssen.

2. **Sie sollten auf Väter ausgerichtet sein.**
   Praktiken, die sich speziell auf das Engagement von Vätern zur Nutzung von Richtlinien zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie konzentrieren, sind äußerst wertvoll. Im Allgemeinen und trotz öffentlicher Maßnahmen besteht immer noch ein erhebliches Ungleichgewicht zwischen der Zeit, die Frauen und Männer für unbezahlte Arbeit aufwenden. Dies ist größtenteils auf das Fortbestehen struktureller Stereotypen und traditioneller Geschlechterrollen zurückzuführen, wonach unbezahlte Arbeit, einschließlich Haus- und Pflegearbeit, hauptsächlich Aufgabe der Frau ist. Folglich nehmen Mütter Elternurlaub und andere Vereinbarkeitsmechanismen häufiger in Anspruch als Männer. Demzufolge behindern diese starken Stereotypen die Gleichstellung von Frauen und Männern und die volle Beteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt. Daher werden bewährte Praktiken, die sich speziell an Männer richten (beispielsweise indem sie sie ermutigen, (Kinder-)Betreuungsaufgaben zu übernehmen), als Pluspunkt betrachtet.

Während die Identifizierung der Kriterien eine kollektive Anstrengung war, lag es in der Verantwortung jedes einzelnen Partners, zu beurteilen, ob die von ihm erfassten Praktiken diese Kriterien erfüllen und anschließend ausgewählt werden sollten. Einige Partner sammelten mehr als 15 bewährte Praktiken, wählten aber die 15 relevantesten für diese Veröffentlichung aus.

B. IDENTIFIZIERUNG BEWÄHRTER PRAKTIKEN

Der zweite Schritt nach der *Definition* bewährter Praktiken ist die Festlegung des Bereichs, in dem bewährte Praktiken erfasst werden sollen, und die Identifizierung bewährter Praktiken.

Die Praktiken in diesem Leitfaden decken verschiedene Arten von Sektoren ab. Auf der Grundlage der jeweiligen nationalen Kontexte und des Ziels, die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern zu bekämpfen, wurde jedoch beschlossen:

1. kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) zu priorisieren;
2. die Aufmerksamkeit auf Sektoren zu lenken, die allgemein für ihr Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern bekannt sind, d.h. Sektoren, die traditionell als typisch „männlich“ oder typisch „weiblich“ angesehen werden.

Der Grund für die Fokussierung auf KMU war ein doppelter. Erstens ergab sich dieser Fokus aus den wirtschaftlichen Gegebenheiten der Projektpartner, in denen KMU die Wirtschaft dominieren. Zweitens ist es für KMU im Gegensatz zu größeren Unternehmen aufgrund mangelnder personeller und finanzieller Ressourcen schwieriger, bewährte Praktiken umzusetzen. Außerdem können sie nicht auf internationale Muttergesellschaften zurückgreifen, die in der Regel durch gemeinsame Erfahrungen von ihrer Basis über einschlägiges Wissen in der Materie verfügen. Durch die Einbeziehung von bewährte Praktiken aus KMU will dieser Leitfaden andere KMU zur Umsetzung von bewährten Praktiken inspirieren und auch zeigen, dass kostengünstige Maßnahmen ebenso effektiv sein können.

Der Fokus auf typisch „männliche“ Sektoren ist insofern relevant, als dass Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder familienfreundliche Richtlinien in traditionell männlich dominierten Sektoren kaum eine Rolle spielen. Arbeitgeber in diesen Sektoren können mit dieser Art von Maßnahmen weniger vertraut und mit mehr (subtilem) Widerstand konfrontiert sein, der auf traditionellen Geschlechterstereotypen beruht. Wenn eine gewisse ‚Macho-Kultur‘ vorhanden ist, könnte dies Väter beispielsweise davon abhalten, sich bei der Inanspruchnahme von Vaterschafts- oder Elternurlaub wohl zu fühlen. Außerdem könnte es den Unternehmen, die mehr Frauen anziehen wollen, helfen, ihnen gegenüber entgegenkommender zu sein. In weiblich dominierten Sektoren kann die Förderung von Maßnahmen, die es Frauen ermöglichen, Beruf und Familie zu vereinbaren, Frauen ermutigen, auf dem Arbeitsmarkt zu bleiben, und sie dazu anregen, ihre Karriere weiter zu verfolgen.

Nachdem festgelegt wurde, (1) nach welcher Art von bewährten Praktiken gesucht wird und (2) in welchem Bereich diese erfasst werden sollen, besteht die größere Herausforderung darin, (3) *wie* man sie findet? Wie macht man bewährte Praktiken ausfindig? Wie er-

reicht man die Unternehmen und bringt sie dazu, ihre bewährten Praktiken zu teilen?

Es gibt mehrere Ansätze. In der folgenden Tabelle sind die Ansätze aufgelistet, die im Vorfeld der Erfassung als möglicherweise effektiv angesehen wurden. Der erfolgreichste Ansatz zur Erfassung bewährter Praktiken war die Kontaktaufnahme mit Unternehmen, die für Auszeichnungen ausgewählt wurden, oder mit Unternehmen, die sich für Labels bewerben. Dabei muss es sich nicht unbedingt um Auszeichnungen oder Labels handeln, die die Gleichstellung der Geschlechter fördern, es können auch Auszeichnungen wie „bester Arbeitgeber des Jahres“ oder Auszeichnungen für integrative Arbeitsplätze sein. Arbeitgeberverbände, die Handelskammer oder auch Unternehmensnetzwerke wurden als wertvoll erachtet, da diese es ermöglichen, ein breites, bestehendes Netzwerk anzuzapfen. Soziale Medien hingegen ermöglichen eine Kombination aus dem eigenen persönlichen Netzwerk und bereits bestehenden Netzwerken. Wie jedoch bereits angedeutet, wurden nicht alle diese Ansätze genutzt und auch die, die genutzt wurden, erwiesen sich nicht immer als erfolgreich.

VORGEHENSWEISE ZUR ERFASSUNG BEWÄHRTER PRAKTIKEN

Sehr erfolgreich	Labels/awards
Erfolgreich	Persönliche Netzwerke ‚little black book‘ Zivilgesellschaftliche Organisationen Veranstaltungen/Preisverleihungen und Networking Veranstaltungen Unternehmensnetzwerke
Begrenzt erfolgreich	Arbeitgeberorganisationen Soziale Medien (Linked in & Personalmagazine)
Nicht erfolgreich	Handelskammer Gewerkschaften
Nicht einbezogen	Nichtregierungsorganisationen Akademien

Es überrascht nicht, dass sich die Kontaktaufnahme mit Unternehmen, die ein Label oder eine Auszeichnung für eine Maßnahme oder Praktik zur Förderung der Geschlechtergleichstellung erhalten haben, als am erfolgreichsten erwies. Die Nutzung von persönlichen Netzwerken oder den Netzwerken von Unternehmen kann ebenfalls fruchtbar sein. Einige Partner erhielten auch Informationen durch Antidiskriminierungsseminare, bei denen die Teilnehmer Beispiele für bewährte Praktiken vorstellten.

C. KATEGORISIERUNG BEWÄHRTER PRAKTIKEN

Der dritte Schritt im Erfassungsprozess beinhaltet die Analyse der bewährten Praktiken und die Suche nach einer Möglichkeit zur Darstellung oder Kategorisierung.

Es wurden mehrere Optionen in Betracht gezogen – Kategorisierung nach Sektor, nach Land, nach Unternehmensgröße usw. In Anbetracht des Ziels des Erfassungsprozesses, die Arbeitgeber durch das Angebot einer Vielzahl von bewährten Praktiken zu inspirieren, wurde jedoch beschlossen, die bewährten Praktiken nach Themen zu ordnen, und zwar nach den folgenden vier Kategorien:

1. Flexible Arbeitsregelungen
2. Urlaub und Vergütung
3. Familienunterstützende Dienstleistungen
4. Information und Schulung

1. Flexible Arbeitsregelungen

Flexible Arbeitsregelungen beinhalten eine Reihe von Möglichkeiten für Arbeitnehmer/-innen, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Durch diese Flexibilität kann die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Arbeitnehmer/-innen verbessert werden. Eine oft gewählte Regelung ist dabei die Teilzeitarbeit. Für Arbeitgeber ist dies nicht immer einfach zu ermöglichen und zu organisieren, in diesem Fall kann es sinnvoll sein, **doppelt oder drei-**

fach besetzte Stellen einzuführen. Bei einer doppelt besetzten Stelle arbeiten zwei Arbeitnehmer/-innen in Teilzeit auf einer Vollzeitstelle und teilen sich die Aufgaben.

Weitere Optionen sind die Möglichkeit, im **Homeoffice** (für einen oder mehrere Tage in der Woche) oder im Rahmen **flexibler Arbeitszeiten** (eine Arbeitsregelung, bei dem Arbeitnehmer/-innen die Anfangs- und Endzeit des Arbeitstages flexibel selbst wählen können; dies entspricht in der Regel nicht dem üblichen „9-to-5"-Muster) zu arbeiten, die Möglichkeit einer **4-Tage-Woche**, die Möglichkeit des **dezentralen Arbeitens** (Arbeiten von einem anderen Ort als dem Büro oder von zu Hause aus) oder auch die Möglichkeit der **Selbstorganisation** (Arbeitnehmer/-innen können ihre eigene Planung in Absprache und gegenseitigem Einverständnis bestimmen).

Diese Regelungen werden immer beliebter – sie machen ein Drittel der erfassten bewährten Praktiken in diesem Leitfaden aus. Die aktuelle Covid-19-Krise könnte zu einer weiteren Normalisierung beitragen, insbesondere in Bezug auf Heimarbeitsregelungen. Allerdings bedeutet flexibles Arbeiten nicht automatisch eine bessere Work-Life-Balance. Wie sich während der jüngsten Covid-19-Krise gezeigt hat, in der das Arbeiten im Homeoffice für viele Arbeitnehmer/-innen zur Norm wurde, kann flexibles Arbeiten weit in die persönlichen Lebensbereiche vordringen und, was ebenso beunruhigend ist, Geschlechterungleichgewichte verstärken.[1] Daher ist es entscheidend, dass die Maßnahmen zeitnah und regelmäßig evaluiert werden.

Entscheidend bei der Anwendung solcher Regelungen ist, dass das Recht der Arbeitnehmer/-innen auf **Nichterreichbarkeit** („den Stecker zu ziehen" und nicht erreichbar zu sein) beachtet wird.

Ein Beispiel:
Milcobel Kallo (BELGIEN): ‚Selbstorganisation': Arbeitnehmer/-innen können ihren monatlichen Arbeitsplan entsprechend ihrer individuellen Work-Life-Balance und unter Berücksichtigung des Belegungsbedarfs der Abteilung planen.

2. Urlaub und Vergütung

Eine ebenso beliebte Maßnahme betrifft die **Ausweitung der Anzahl von Urlaubstagen** über das hinaus, was neuen Eltern gesetzlich zur Verfügung steht. Dies kann zusätzliche Tage für Mutterschafts-, Vaterschafts- oder Elternurlaub beinhalten.

Die Gewährung von zusätzlichen Urlaubstagen, insbesondere für Arbeitnehmer, ist ein wirksamer Mechanismus, um eine aktive Betreuungsrolle für Väter zu fördern und somit Geschlechterstereotypen sowohl zu Hause als auch am Arbeitsplatz entgegen zu wirken. Darüber hinaus haben laut Untersuchungen die Verlängerung des Vaterschaftsurlaubs oder die Förderung der Elternzeit bei Arbeitnehmern einen tiefgreifenden und lang anhaltenden Einfluss auf verschiedene Aspekte des Familien- und Arbeitslebens von Männern, einschließlich der Verbesserung der familiären und finanziellen Beziehungen zur Stärkung und Sicherung der Bindung der Väter zu ihren Kindern.[2] Dies lässt sich insbesondere an den bewährten Praktiken dieser Kategorie aus Portugal und den positiven Ergebnissen in Bezug auf die verstärkte Inanspruchnahme von Eltern- oder Vaterschaftsurlaub durch Väter ablesen.

Neben der Ausweitung der Anzahl der Urlaubstage können sich Arbeitgeber auch dafür entscheiden, Arbeitnehmer/-innen während ihres Mutterschafts-, Vaterschafts- und Elternurlaubs (und/oder der zusätzlich gewährten Urlaubstage) ihren **vollen Lohn zu zahlen**.

Einige Unternehmen bieten die Option eines ‚**flexiblen Leistungsplans**' oder ‚**Flex-Einkommensplans**' an, was bedeutet, dass ein Teil des Gehalts der Arbeitnehmer/-innen anders und persönlich eingesetzt wird. Arbeitnehmer/-innen können sich beispielsweise für zusätzliche Leistungen entscheiden (zusätzliche Urlaubstage, finanzielle Unterstützung für Kinderbetreuung oder andere häusliche Dienstleistungen). Der Teil des Lohns, der flexibel und persönlich eingesetzt wird, kann beispielsweise aus einem Teil des Bruttolohns, Boni oder dem Weihnachtsgeld bestehen.

1. Siehe beispielsweise UN WOMEN (2020), From insights to action: Gender equality in the wake of COVID-19, & ILO (2020), ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Fifth edition. Updated estimates and analysis.
2. McKinsey, A fresh look at paternity leave: Why the benefits extend beyond the personal, 5 März 2021.

Ein Beispiel:
Gebalis (PORTUGAL): Das Unternehmen gewährt Arbeitnehmern fünfzehn Tage voll bezahlten Urlaub während des ersten Lebensmonats des Kindes. Diese Tage kommen zu den Tagen des exklusiven Elternurlaubs des Vaters hinzu, der in Artikel 43 des portugiesischen Arbeitsgesetzes vorgesehen ist.

3. Familienunterstützende Dienstleistungen
Einen Beruf, insbesondere einen Vollzeitjob, mit einer Familie zu vereinbaren, ist keine leichte Aufgabe. Die Belastung durch Hausarbeit und Pflege hindert Arbeitnehmer/-innen manchmal daran, ihre private Zeit als Qualitätszeit für sich selbst oder mit ihren Lieben zu verbringen. Die Auslagerung von Pflege- oder Haushaltsaufgaben kann Arbeitnehmer/-innen entlasten. Diese Dienstleistungen sind jedoch nicht immer für jeden zugänglich. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Arbeitnehmer/-innen zu verbessern, können Arbeitgeber daher verschiedene Möglichkeiten zur Unterstützung bei der **Kinderbetreuung oder hauswirtschaftliche Dienstleistungen** einrichten. Dies kann die Bereitstellung von Kinderbetreuung im Unternehmen selbst, die Einrichtung einer Kooperation zwischen einem Arbeitgeber und benachbarten Kinderbetreuungseinrichtungen oder die Bereitstellung eines Bügelservices sein.

Ein Beispiel:
Novadelta (PORTUGAL): Bereitstellung eines Bildungszentrums für die Kinder der Beschäftigten des Unternehmens
Das Unternehmen richtete ein Bildungszentrum für die Kinder der Beschäftigten ein, das auch den Kindern der lokalen Gemeinde dient. Das Bildungszentrum bietet zwei Arten von Dienstleistungen an: einen Kindergarten für Kinder im Alter von 3 bis 6 Jahren und ein Freizeitzentrum (ATL) für Kinder im Alter von 6 bis 12 Jahren nach der Schule. Das Zentrum hat längere Öffnungszeiten – von 8 Uhr bis 19:30 Uhr – als das Unternehmen.

4. Information und Schulung
Zu den Maßnahmen in Bezug auf Information und Schulung gehören Möglichkeiten, frischgebackene **Eltern** darüber zu **informieren**, wie sie Beruf und Familie besser in Einklang bringen können, oder Arbeitnehmer/-innen über die gesetzlichen Maßnahmen gegen die Diskriminierung von Eltern am Arbeitsplatz zu unterrichten. Der Arbeitgeber kann Informationen an die Arbeitnehmer/-innen weitergeben, aber auch die Arbeitnehmer/-innen selbst können sich gegenseitig informieren und (in)formelle Netzwerke aufbauen.

Zu diesen Maßnahmen können auch **professionelle Beratungsgespräche** für Arbeitnehmer/-innen gehören, die aus der Elternzeit zurückkehren, um deren **berufliche Wiedereingliederung zu erleichtern**. In diesen Gesprächen werden auch Informationen über Elternrechte und die Gleichstellung von Frauen und Männern vermittelt.

Unternehmen denken auch darüber nach, wie sie **Arbeitnehmer/-innen in Mutterschafts-, Vaterschafts- oder Elternurlaub weiterhin in die Entwicklung des Unternehmens einbeziehen** können, beispielsweise indem sie sie (falls gewünscht) zu beruflichen Fortbildungen und Veranstaltungen am Arbeitsplatz einladen, ihnen weiterhin Zugang zu internen Kommunikationskanälen gewähren usw.

Ein Beispiel:
DPD Eesti AS (ESTONIA): Arbeitnehmer/-innen in Elternzeit werden (falls gewünscht) zu allen Schulungen und Veranstaltungen im Unternehmen eingeladen. Sie behalten vollen Zugriff auf die interne Kommunikationsumgebung ‚guavaHR', über die sie alle Informationen des Unternehmens erhalten können. Außerdem werden Arbeitnehmer/-innen, die aus der Elternzeit zurückkehren, in ein Wiedereingliederungsprogramm einbezogen.

VERBREITUNG VON BEWÄHRTE PRAKTIKEN

Um möglichst viele Arbeitgeber zu erreichen und einen fruchtbaren Erfahrungs- und Wissensaustausch zu ermöglichen, ist es wichtig, über die verschiedenen Möglichkeiten zur Verbreitung von bewährte Praktiken nachzudenken. Eine wirksame Verbreitung bietet darüber hinaus den Gleichstellungsstellen die Möglichkeit, Kontakte zu Arbeitgebern und Arbeitgeberorganisationen zu knüpfen und ihre Rolle als Förderer der Gleichstellung von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt zu stärken.

Bewährte Praktiken werden oft auf zwei Arten verbreitet oder der Öffentlichkeit zugänglich gemacht: entweder in Publikationen wie dieser, oder sie werden online zur Verfügung gestellt (oft in Form einer Datenbank). Obwohl dies sicherlich effektiv ist, ist die Pflege einer Datenbank zeitaufwändig und erfordert Ressourcen, über die Gleichstellungsstellen oft nicht verfügen.

Eine weitere Möglichkeit, die erfassten bewährten Praktiken bekannt zu machen, ist die Organisation einer nationalen Konferenz für Arbeitgeber und Arbeitgeberorganisationen, auf der (einige) der bewährten Praktiken von den Arbeitgebern selbst vorgestellt werden können. Gleichzeitig kann eine Pressemitteilung erstellt werden, um ein breiteres Publikum zu erreichen und mehr Teilnehmer für die Veranstaltung zu gewinnen.

Ein besonders erfolgreicher Weg zur Verbreitung von bewährten Praktiken ist die Organisation von Netzwerksitzungen. Netzwerksitzungen werden in der Regel in regelmäßigen Abständen (beispielsweise einmal pro Halbjahr) organisiert. Als solche garantieren sie, dass die Verbreitung auf nachhaltige Weise geschieht und mehr als ein einmaliges Ereignis ist. Außerdem bieten sie die Möglichkeit, nah an aktuellen Interessen und Ereignissen zu bleiben, um das Interesse der Arbeitgeber zu wecken.

Das Format dieser Sitzungen, in denen die Arbeitgeber selbst ihre bewährten Praktiken vorstellen, fördert das gegenseitige Lernen, das oft der effektivste Weg ist, Arbeitgeber zu inspirieren. Insgesamt erleben die Arbeitgeber Netzwerksitzungen als sehr positiv, weil sie, genau wie Konferenzen:

1. die Möglichkeit bieten, von anderen Unternehmen zu lernen, indem sie Erfahrungen (einschließlich Erfolge und Herausforderungen) austauschen;
2. das Potenzial für eine Produktivitätssteigerung und einen Rückgang der Fehlzeiten aufzeigen (Statistiken oder anekdotische Beweise über den wirtschaftlichen Nutzen eines anderen Unternehmens können ein starker und effektiver Motivator für andere Unternehmen sein, bewährte Praktiken umzusetzen!)
3. den Kontakt zwischen Unternehmen und Gleichstellungsstellen zu verbessern;
4. den Teilnehmern und der veranstaltenden Gleichstellungsstelle die Möglichkeit geben, das Netzwerk von Kontakten zu erweitern; und
5. eine Gelegenheit für kostenlose und positive Werbung für die Unternehmen bieten (durch Validierung durch eine Gleichstellungsstelle und öffentliche Anerkennung).

BEWÄHRTE PRAKTIKEN

A. ZUSAMMENFASSUNG

Bevor wir zu einem detaillierten Überblick über jede der fünfundvierzig bewährten Praktiken kommen, bietet dieser Abschnitt eine Zusammenfassung der Merkmale der erfassten Praktiken (siehe Tabelle 1). Ziel dieser Zusammenfassung ist es nicht, Schlussfolgerungen zu ziehen – die unterschiedlichen rechtlichen und wirtschaftlichen Kontexte sowie die begrenzte Anzahl an bewährten Praktiken pro Land lassen keine allgemeinen Aussagen zu –, sondern vor allem aufzuzeigen, in welchem Umfang Beispiele für bewährte Praktiken zur Unterstützung von Arbeitnehmer/-innen bei der Vereinbarkeit von bezahlter Arbeit und Privat- und Familienleben auf dem gesamten Arbeitsmarkt zu finden sind. Zusätzlich dient dieser Abschnitt dazu, die Nutzbarkeit dieses Leitfadens zu verbessern und dem Leser eine unmittelbare Vorstellung von der Art der erfassten Praktiken zu geben.

Insgesamt decken die bewährte Praktiken eine große Bandbreite von Unternehmen ab, von KMU bis zu größeren Unternehmen, vom privaten bis zum öffentlichen Sektor, und umfassen sowohl internationale als auch nationale oder lokale Unternehmen. Es gibt eine starke Dominanz des privaten Sektors (mehr als 80 %) und eine klare Mehrheit der vertretenen Unternehmen sind nationale Unternehmen (mehr als 60 %). Fünf Sektoren sind vertreten (Industrie, Baugewerbe, Handel und Gaststättengewerbe, Transport und Dienstleistungen, quartärer Sektor), von denen die Industrie und der quartäre Sektor hervorstechen (33 % bzw. 26 % der bewährten Praktiken).

Darüber hinaus sind alle Arten von Praktiken gut repräsentiert. Am beliebtesten sind die **flexiblen Arbeitsregelungen**; Maßnahmen, die oft als die budgetfreundlichsten und am schnellsten umzusetzenden Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie angesehen werden.

Auf dem zweiten Platz sind die Praktiken im Zusammenhang mit Urlaub und Vergütung zu finden. Mehrere Unternehmen ermöglichten es Arbeitnehmer/-innen, zusätzlichen Urlaub in Anspruch zu nehmen, wenn sie ein Kind bekamen, und gewährten eine zusätzliche Vergütung.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bewährte Praktiken oder Maßnahmen zur Unterstützung der Work-Life-Balance von Arbeitnehmer/-innen in allen Arten von Unternehmen eingerichtet werden können; viele Arbeitgeber sind bestrebt, berufstätige Mütter, Väter und pflegende Angehörige auf kreative Weise zu unterstützen.

TABELLE 1: ART DER MAßNAHMEN JE LAND

TYP	BELGIEN	ESTLAND	PORTUGAL
Flexible Arbeits-regelungen	• Work-Life-Balance für Eltern (Athlon) • Flexibilität zur Unterstützung der nachhaltigen Beschäftigungs-fähigkeit (DSM Genk) • Arbeit nach Maß im Dialog (Emmaüs vzw) • Orts- und zeitunabhängige Arbeit (Everon Lighting Technologies) • Neue Work-Life-Balance – Selbstorganisation der Arbeitszeit (FÖD Finanzen) • Abschalten (Lidl Belgien & Luxemburg) • Selbstplanung (Milcobel) • Flexible Planung (Sprint Transport)	• Ermöglichung von flexiblen Arbeitszeiten (d.h. Teilzeit und wech-selnde Anfangs- und Endzeiten) und Telearbeit (ABB AS) • Flexible Organisation der Arbeit (AS Express Post) • Eigener Arbeitsplan (Anfangs- und Endzeiten) für Produktionsmit-arbeiter/-innen (Estanc AS) • Flexible Arbeitszeitregelungen nach Position (Käo Support Centre) • Breitere Implementierung flexibler Arbeitszeiten und bessere Information der Teams durch die Führungskräfte (Swedbank AS) • Flexibles Arbeitsumfeld in Bezug auf Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsweise (Tartu Kutsehariduskeskus)	• Flexible Zeitpläne zur Berücksichtigung von Arztterminen und die Möglichkeit der Telearbeit im Falle eines Familienmitglieds mit einer sehr anspruchsvollen Krankheit, das Pflege benötigt (Baía do Tejo)
Urlaub und Vergütung	• Global Parent Policy (AXA) • Happiness@Work (Elan Languages) • Flexibler Leistungsplan (ManpowerGroup)	• ‚Batterieladetag' und Vereinbarungen, die persönliche Besonder-heiten berücksichtigen (MDC Max Daetwyler Eesti) • Kinder- und familienbezogene Leistungen für Arbeitnehmer/-innen (Scania Eesti AS) • Freier Tag auf Kosten des Arbeitgebers und Unterstützung für ein Kind, das in die erste Klasse kommt (Tammer OÜ)	• Zwei Tage bezahlter Urlaub pro Monat für Arbeitnehmer/-innen während des ersten Lebensjahres des Kindes (Altice) • Fünfzehn Tage voll bezahlter Urlaub für männliche Arbeitnehmer während des ersten Lebensmonats des Kindes (Gebalis) • Zwei Monate Urlaub für Arbeitnehmer/-innen mit neugeborenen Kindern (IKEA) • Zwei Tage voll bezahlter Urlaub für männliche Arbeitnehmer für jeweils dreißig Tage Elternurlaub, die ausschließlich genommen werden (Infraestruturas de Portugal) • Zehn Tage bezahlter Elternurlaub für männliche Arbeitnehmer, nur für diejenigen, die den anfänglichen Elternurlaub nicht teilen (Porto dos Açores) • Zuschlag zum Elterngeld, das Arbeitnehmer/-innen während des Elternurlaubs erhalten (Xerox) • Anreiz für männliche Arbeitnehmer, optionalen Elternurlaub zu nehmen (Xerox)
Familien-unterstützende Dienstleistun-gen	• Familienunterstützende Dienstleistungen (Lidl Belgien & Luxem-burg) • Kennedy-kids (Kinderbetreuung) (Voka West-Vlaanderen)	• Kinderecke und ein Platz für die kleineren Kinder, um ein Nicker-chen zu machen (Iglu OÜ) • Kinderzimmer (Lennuliiklusteeninduse AS)	• Bereitstellung von Vorschulen für die Kinder der Beschäftigen des Unternehmens (Auchan) • Stillen / Stillraum (Nestlé) • Bereitstellung eines Bildungszentrums für die Kinder der Be-schäftigten des Unternehmens (Novadelta) • Größere logistische Möglichkeiten für schwangere Arbeitnehme-rinnen und Zuteilung eines Fahrzeugs während der Schwanger-schaft (Randstad)
Information und Schulung	• Sensibilisieren, Informieren und Stimulieren (Domocura) • Aktive Förderung des Vaterschaftsurlaubs (ManpowerGroup)	• Die Familien von Arbeitnehmer/-innen werden zu Firmenveran-staltungen eingeladen (Boardic Eesti OÜ) • Arbeitnehmer/-innen in Elternzeit können an allen Schulungen und Veranstaltungen teilnehmen (DPD Eesti AS) • Aufrechterhaltung eines Gleichgewichts zwischen Arbeit und Familienleben, Minimierung von Zeitkonflikten und Arbeitsstress (Eesti Filharmoonia Kammerkoor SA) • Die Erziehungsberechtigten der Kinder werden einbezogen und informiert (Swedbank AS)	• Zusammenstellung und Verteilung eines informativen Leitfadens über Elternrechte, der allen Arbeitnehmer/-innen zur Verfügung steht (Dianova) • Angebot von zwei professionellen Beratungsgesprächen für Arbeitnehmer/-innen nach der Rückkehr aus der Elternzeit (Re-des Energéticas Nacionais (REN)) • Förderung und Verbreitung eines betriebsinternen Videos über die Gleichstellung von Frauen und Männern unter Beteiligung von männlichen und weiblichen Arbeitnehmer/-innen (Redes Energéticas Nacionais (REN))

B. HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

Die Entwicklung und Umsetzung von bewährte Praktiken ist nicht immer ein einfacher Prozess. Bewährte Praktiken sind oft das Ergebnis von „Versuch und Irrtum“, von Herausforderungen und Anpassungen, um den Bedürfnissen der Arbeitnehmer/-innen gerecht zu werden. Diese Herausforderungen sowie die angebotenen Lösungen sind spezifisch für die Initiative, die Unternehmenskultur, den nationalen Kontext und so weiter. Dennoch gibt es auch Gemeinsamkeiten. Einblicke in die Herausforderungen und begünstigenden Faktoren zu gewinnen, ist sowohl für die Gleichstellungsstellen als auch für die Arbeitgeber nützlich.

Die Gleichstellungsstellen können die Herausforderungen und begünstigenden Faktoren berücksichtigen, wenn sie die Arbeitgeber informieren und dazu anregen, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie umzusetzen. Darüber hinaus können sie erörtern, was, wenn überhaupt, ihre eigene Rolle bei der Überwindung einiger dieser Herausforderungen sein kann (beispielsweise in Form von politischen Empfehlungen).

Arbeitgebern hingegen kann der Einblick in potenzielle Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Vorfeld helfen, die Entwicklung und Umsetzung ihrer bewährten Praktiken besser vorzubereiten. Indem sie von den Erfahrungen anderer lernen, können sie Fallstricke vermeiden, Zeit und Ressourcen sparen und effektivere Initiativen entwickeln.
In diesem Abschnitt werden einige der häufigsten Herausforderungen und Lösungen aufgeführt.

1. Finanzielle Ressourcen
Unternehmen zögern vielleicht zunächst, in Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu investieren, weil sie davon ausgehen, dass dies erhebliche zusätzliche finanzielle Ressourcen erfordert. Wie die hier vorgestellten bewährten Praktiken zeigen, kann bereits ein kleines Budget ausreichen, um effektive Maßnahmen umzusetzen. Einige Maßnahmen, wie die Planung von Meetings innerhalb familienfreundlicher Zeiten, erfordern überhaupt kein Budget. Andere, meist familienunterstützende Maßnahmen, wie die Organisation von Kinderbetreuung oder die Bereitstellung von Vorschulen, erfordern einen gewissen finanziellen Aufwand.

Einige Unternehmen handhaben dies, indem sie die möglichen Kosten im Vorfeld sorgfältig prüfen und/oder sich an andere Organisationen oder Institutionen wenden, die genauere Informationen liefern oder sogar finanzielle Unterstützung leisten können (beispielsweise finanzielle Unterstützung durch staatliche Stellen).

Insgesamt weisen jedoch viele Arbeitgeber darauf hin, dass sich diese Investitionen lohnen, da sie sich langfristig u.a. durch geringere Fehlzeiten und Fluktuationsraten, höhere Produktivität und weniger Zeitaufwand für die Gewinnung neuer Arbeitnehmer/-innen amortisieren.

2. Kommunikation
Kommunikation, so die Arbeitgeber, ist der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung bewährter Praktiken. In erster Linie ist es wichtig, dass die Arbeitgeber in jeder Phase der Umsetzung der Maßnahme (Vorbereitung, Durchführung, Bewertung und Anpassung) effektive Kommunikationskanäle für die Arbeitnehmer/-innen bereitstellen, damit diese nicht nur ihre Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Nutzung der Maßnahme äußern können, sondern auch potenziell interessante Ideen zur Lösung dieser Probleme präsentieren und diskutieren können. Insbesondere während der Umsetzungsphase müssen die Arbeitnehmer/-innen über die Bedingungen und Möglichkeiten der Nutzung der Maßnahme informiert bleiben und sollten in der Lage sein, jegliche Bedenken über mögliche (individuelle) Engpässe zu äußern. Eine effektive Kommunikation hilft auch, die Maßnahme attraktiv zu halten und notwendige Aktualisierungen zu gewährleisten. Einige Arbeitgeber stellen fest, dass die Maßnahme an Attraktivität und Neuheit verliert, wenn sie über einen längeren Zeitraum durchgeführt wird. Um sicherzustellen, dass Maßnahmen weiterhin genutzt werden, müssen Unternehmen diese immer wieder kommunizieren und offen für Feedback und Evaluierung bleiben.

Dies scheint zwar selbstverständlich zu sein, aber die Praxis zeigt, dass dies nicht immer einfach ist, insbesondere in größeren Unternehmen, die verschiedene Niederlassungen haben. Zusätzlich können Probleme beispielsweise bei einem Personalwechsel in der Personalabteilung oder innerhalb des Managements entstehen, wenn die Kommunikation nicht mehr überwacht wird oder ins Stocken gerät. Unternehmen

sollten daher besonders auf einen reibungslosen Kommunikationsfluss und eine kontinuierliche Weitergabe von Informationen an alle (alten und neuen) Arbeitnehmer/-innen achten. Dies kann u.a. durch die Information von (neuen) Arbeitnehmer/-innen während des Einarbeitungsprozesses, über das Intranet des Unternehmens oder über monatliche Informationstreffen geschehen.

3. Unterstützung durch die (oberste) Hierarchieebene

Es ist unerlässlich, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie von der (obersten) Hierarchieebene voll unterstützt werden. Ohne ‚Sponsoring' von der Unternehmensspitze bleiben Maßnahmen oft einmalig, ‚ein nettes Angebot' oder abhängig von der zufälligen Begeisterung einiger weniger Arbeitnehmer/-innen zu einem bestimmten Zeitpunkt oder einem Budgetüberschuss. Bloße Duldung reicht also nicht aus. Wenn Führungskräfte selbst klare Verpflichtungen eingehen, werden sich die Maßnahmen als nachhaltiger und effektiver erweisen und mehr zur Veränderung der Arbeitskultur beitragen. Wenn jeder in der Unternehmenshierarchie die Maßnahme unterstützt (und sie auch nutzt), wird dies den notwendigen Effekt im der gesamten Unternehmen haben.

Um diese Unterstützung zu verstärken und zu kommunizieren, kann ein ‚Botschafter' innerhalb der (obersten) Hierarchieebene ernannt werden. Zusätzlich kann den Teamleitern besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Diese spielen eine entscheidende Rolle für den Erfolg der Umsetzung bewährter Praktiken. Sie stehen in direktem Kontakt mit den Arbeitnehmer/-innen und können daher die Herausforderungen der Arbeitnehmer/-innen am besten erkennen. Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance haben jedoch oft einen Einfluss auf die Arbeitsplanung (beispielsweise durch zusätzlichen Urlaub oder individuelle Arbeitsmodelle) oder können neue Formen der Betreuung erfordern (beispielsweise Coaching aus der Ferne), was sich direkt auf die Vorgesetzten oder Teamleiter auswirkt. Einige Unternehmen haben daher einen gewissen Widerstand von Vorgesetzten bei der Unterstützung von Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie festgestellt. Die Unterstützung von Teamleitern durch Schulungsprogramme oder Coaching-Sitzungen vermeidet daher nicht nur Widerstände gegen die Maßnahme, sondern lässt Teamleiter auch zu überzeugten Befürwortern werden.

4. Beziehen Sie die Arbeitnehmer/-innen in die Gestaltung der Maßnahmen ein

Fast alle Unternehmen beziehen die Arbeitnehmer/-innen auf die eine oder andere Weise in die Gestaltung der Maßnahmen ein. Sie tun dies auf unterschiedliche Weise:

- Indem sie eine Umfrage durchführen oder informell nach den spezifischen Bedürfnissen der Arbeitnehmer/-innen fragen, um ihre Work-Life-Balance zu verbessern.
- Indem man einige Arbeitnehmer/-innen bittet, sich freiwillig in Arbeitsgruppen zu engagieren, um die Maßnahmen aufzustellen.
- Indem einige Arbeitnehmer/-innen eine Rolle bei der Umsetzung der Maßnahmen einnehmen.
- Indem man die Maßnahmen regelmäßig evaluiert und die Arbeitnehmer/-innen fragt, ob sich ihre Bedürfnisse geändert haben und ob die Maßnahmen noch zu diesen Bedürfnissen passen.

Die Einbindung der Arbeitnehmer/-innen trägt zu einer breiten Unterstützung der Maßnahmen bei und erleichtert deren Umsetzung, da die Arbeitnehmer/-innen besser über die Maßnahmen informiert sind. Dies wiederum trägt zur Beliebtheit und Zufriedenheit mit den Maßnahmen bei.

5. Trauen Sie sich zu evaluieren und anzupassen

Es wird dringend empfohlen, identifizierte Zielgrößen oder Teilnahmequoten regelmäßig zu überwachen und zu überprüfen, ob die eingeführten bewährte Praktiken effektiv genutzt werden. Zusätzlich können Unternehmen Verbesserungen (oder Hemmnisse) auf der Ebene der Arbeitnehmer/-innen selbst evaluieren, wie Wohlbefinden und Zufriedenheit mit der Maßnahme.
Wenn es eine sichtbare Verbesserung gibt, können Unternehmen dies sowohl intern als auch extern klar kommunizieren; es gibt keine bessere Werbung für die Gewinnung neuer Arbeitskräfte. Wenn jedoch keine positiven Ergebnisse erzielt wurden, sollten Unternehmen den Mut haben, die Maßnahme anzupassen.

6. Beginnen Sie mit der richtigen Einstellung und verankern Sie Work-Life-Balance in der Unternehmenskultur

Die meisten Arbeitgeber geben an, dass das Bekenntnis und die Bedeutung einer guten Work-Life-Balance etwas ist, das in die Arbeitskultur des Unternehmens integriert werden sollte. Es sollte eine bestimmte ‚Denkweise' vorhanden sein, in der die Beachtung der Work-Life-Balance als logisch angesehen wird; in der es Raum für Arbeitnehmer/-innen gibt, nach flexiblen Arbeitsregelungen oder Möglichkeiten zur Verbesserung der Work-Life-Balance zu fragen; und in der es eine Selbstverständlichkeit ist, den unterschiedlichen individuellen Situationen der Arbeitnehmer/-innen zuzuhören und (so weit wie möglich) auf sie einzugehen. Diese Arbeitskultur erfordert und fördert ein gewisses Vertrauen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmer/-innen.

ANHANG: ÜBERSICHT ÜBER BEWÄHRTE PRAKTIKEN

FLEXIBLE ARBEITSREGELUNGEN 24
Belgien 25
Athlon – *Work-Life-Balance für Eltern* 25
DSM Genk – *Flexibilität zur Unterstützung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit* 26
Emmaüs vzw – *Arbeit nach Maß im Dialog* 27
Everon Lighting Technologies – *Orts- und zeitunabhängige Arbeit* 29
FÖD Finanzen – *Neue Work-Life-Balance – Selbstorganisation der Arbeitszeit* 30
Lidl Belgien & Luxemburg – *Abschalten* 31
Milcobel – *Selbstplanung* *32*
Sprint Transport – *Flexible Planung* 34
Estland 36
ABB AS – *Ermöglichung von flexiblen Arbeitszeiten (d.h. Teilzeit und wechselnde Anfangs- und Endzeiten) und Telearbeit* 36
AS Express Post – *Flexible Organisation der Arbeit* 37
Estanc AS – *Eigener Arbeitsplan (Anfangs- und Endzeiten) für Produktionsmitarbeiter/-innen* 37
Käo Support Centre – *Flexible Arbeitszeitregelungen nach Position* 38
Swedbank AS – *Breitere Implementierung flexibler Arbeitszeiten und bessere Information der Teams durch die Führungskräfte* 39
Tartu Kutsehariduskeskus – *Flexibles Arbeitsumfeld in Bezug auf Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsweise* 41
Portugal 42
Baía do Tejo – *Flexible Zeitpläne zur Berücksichtigung von Arztterminen und die Möglichkeit der Telearbeit im Falle eines Familienmitglieds mit einer sehr anspruchsvollen Krankheit, das Pflege benötigt* 42

URLAUB UND VERGÜTUNG 44
Belgien 45
AXA – *Global Parent Policy* 45
Elan Languages – *Happiness@Work* 46
ManpowerGroup – *Flexibler Leistungsplan* 47
Estland 49
MDC Max Daetwyler Eesti – *‚Batterieladetag' und Vereinbarungen, die persönliche Besonderheiten berücksichtigen* 49
Scania Eesti AS – *Kinder- und familienbezogene Leistungen für Arbeitnehmer/-innen* 50
Tammer OÜ – *Freier Tag auf Kosten des Arbeitgebers und Unterstützung für ein Kind, das in die erste Klasse kommt* 51
Portugal 52
Altice – *Zwei Tage bezahlter Urlaub pro Monat für Arbeitnehmer/-innen während des ersten Lebensjahres des Kindes* 52
Gebalis – *Fünfzehn Tage voll bezahlter Urlaub für männliche Arbeitnehmer während des ersten Lebensmonats des Kindes* 54
IKEA – *Zwei Monate Urlaub für Arbeitnehmer/-innen mit neugeborenen Kindern* 56
Infraestruturas de Portugal – Zwei Tage voll bezahlter Urlaub für männliche Arbeitnehmer für jeweils dreißig Tage Elternurlaub, die ausschließlich genommen werden 59
Porto dos Açores – *Zehn Tage bezahlter Elternurlaub für männliche Arbeitnehmer, nur für diejenigen, die den anfänglichen Elternurlaub nicht teilen* 61
Xerox – *Zuschlag zum Elterngeld, das Arbeitnehmer/-innen während des Elternurlaubs erhalten* 63
Xerox – *Anreiz für männliche Arbeitnehmer, optionalen Elternurlaub zu nehmen* 65

FAMILIENUNTERSTÜTZENDE DIENSTLEISTUNGEN ... 67
Belgien 68
Lidl Belgien & Luxemburg – *Familienunterstützende Dienstleistungen* 68
Voka West-Vlaanderen – *Kennedy-kids (Kinderbetreuung)* 69
Estland 71
Iglu OÜ – *Kinderecke und ein Platz für die kleineren Kinder, um ein Nickerchen zu machen* 71
Lennuliiklusteeninduse AS – *Kinderzimmer* 72
Portugal 73
Auchan – *Bereitstellung von Vorschulen für die Kinder der Beschäftigen des Unternehmens* 73
Nestlé – *Stillen / Stillraum* 75
Novadelta – *Bereitstellung eines Bildungszentrums für die Kinder der Beschäftigten des Unternehmens* 77
Randstad – *Größere logistische Möglichkeiten für schwangere Arbeitnehmerinnen und Zuteilung eines Fahrzeugs während der Schwangerschaft* 80

INFORMATION UND SCHULUNG 83
Belgien 84
Domocura – *Sensibilisieren, Informieren und Stimulieren* 84
ManpowerGroup – *Aktive Förderung des Vaterschaftsurlaubs* 85
Estland 86
Boardic Eesti OÜ – *Die Familien von Arbeitnehmer/-innen werden zu Firmenveranstaltungen eingeladen* 86
DPD Eesti AS – *Arbeitnehmer/-innen in Elternzeit können an allen Schulungen und Veranstaltungen teilnehmen* 86
Eesti Filharmoonia Kammerkoor SA – *Aufrechterhaltung eines Gleichgewichts zwischen Arbeit und Familienleben, Minimierung von Zeitkonflikten und Arbeitsstress* 87
Swedbank AS – *Die Erziehungsberechtigten der Kinder werden einbezogen und informiert* 89
Portugal 90
Dianova – *Zusammenstellung und Verteilung eines informativen Leitfadens über Elternrechte, der allen Arbeitnehmer/-innen zur Verfügung steht* 90
Redes Energéticas Nacionais (REN) – *Angebot von zwei professionellen Beratungsgesprächen für Arbeitnehmer/-innen nach der Rückkehr aus der Elternzeit* 92
Redes Energéticas Nacionais (REN) – *Förderung und Verbreitung eines betriebsinternen Videos über die Gleichstellung von Frauen und Männern unter Beteiligung von männlichen und weiblichen Arbeitnehmer/-innen* 94

FLEXIBLE ARBEITSREGELUNGEN

BELGIEN

ATHLON – WORK-LIFE-BALANCE FÜR ELTERN

NAME DES UNTERNEHMENS
Athlon

SEKTOR
Internationaler Anbieter von operativen Leasing- und Mobilitätslösungen
Transport und dienstleistungen

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
51-250 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Athlon Belgium setzt sich bereits seit einigen Jahren für eine Kultur der Gleichberechtigung und des Vertrauens ein. Wichtig dabei sind Wohlgefühl, Stärkung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Personalführung. Ein optimales Gleichgewicht von Arbeits- und Privatleben steht dafür an zentraler Stelle. Besonderes Augenmerk erhalten dabei vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern.

Hier einige der ergriffenen Maßnahmen:

- In den meisten Abteilungen wird mit **Gleitzeit** gearbeitet. Es gibt keine Zeiterfassung, und den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern steht es frei, später zu beginnen oder früher zu gehen. Sie sind selbst für die Arbeitsplanung verantwortlich.
- **Thematische Urlaube** wie Vaterschafts- und Elternurlaub werden gefördert, und hier erhalten Männer besondere Aufmerksamkeit.
- Die **Anfangs- und Endzeiten von Meetings** werden, soweit wie möglich, begrenzt und liegen vorzugsweise zwischen 9:30 Uhr und 16:00 Uhr. Falls möglich, werden internationale Meetings nicht zu Schulprüfungszeiten durchgeführt.
- **Für (werdende) Eltern** wird eine separate **Intranetseite** erstellt, auf der alle relevanten Informationen gesammelt werden. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer finden hier die aktuellsten administrativen Informationen von der Schwangerschaft über die Geburt bis hin zur Rückkehr zum Arbeitsplatz. Beispiele dafür sind: wie Schwangerschaft dem Arbeitgeber gemeldet wird, wie das Kindergeld aussieht, aber auch Informationen über alle relevanten Urlaubsmöglichkeiten sowie eine Zusammenfassung der Initiativen, die Athlon implementiert, um das Gleichgewicht zwischen Arbeit und (der werdenden/jungen) Familie bestmöglich für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen.

ZIELGRUPPE
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

UMSETZUNGSPROZESS
Viele der Initiativen beginnen im Management, aber auch die Mitarbeiter liefern, oft auf Grundlage ihrer eigenen Erfahrungen, Ideen und untersuchen sie mit dem Management.

Die Einführung von Initiativen verläuft meist über „Trial & Error“. Der Initiator erarbeitet die Idee selbst oder gründet mit einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Arbeitsgruppe. Die Aktionen verfolgen einen empirischen, zukunftsorientierten Ansatz.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Für bestimmte Initiativen muss ein Budget bereitgestellt werden. Es wird jedoch stets darauf geachtet, so viel wie möglich intern zu arbeiten und die Kosten für externe Berater auf diese Weise zu beschränken. Alle Aktionen werden auch über die eigenen Online-Kanäle bekanntgegeben.

Nach der Einführung der Gleitzeit zeichneten sich schnell drei Gruppen ab: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die die Flexibilität zum Finden einer guten Work-Life-Balance verwendeten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Überstunden machten, und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die so wenig wie möglich arbeiteten. Damit dies nicht eskalierte, wurde der Fokus auf „visuelles Management“ gelegt. Es wurde jede Woche ein Meeting veranstaltet und besprochen, welche Aufgaben es gibt und wie die Planung aussieht. Auf diese Weise ist das vollständige Team für eine ausgewogene Arbeitsbelastung seiner Mitglieder verantwortlich.

ERGEBNISSE
Seitdem auf ein optimales Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben geachtet wird, ist sowohl bei

Männern als auch bei Frauen eine Steigerung der Inanspruchnahme thematischer Urlaube (wie Elternurlaub und Vaterschaftsurlaub) sowie Zeitkredit zu beobachten.

Die kurzen Fehlzeiten durch Krankheit sanken von 4 % im Jahre 2013 auf 2,19 % 2019.

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auch durch das Engagement von Athlon für Gleichberechtigung und das Gleichgewicht von Arbeits- und Privatleben angezogen. Das führte zu einer Reduktion des Budgets für Headhunter oder Kampagnen, mit denen neue Arbeitskräfte geworben werden sollten.

KONTAKT

https://www.athlon.com/be/bedrijf

DSM GENK – FLEXIBILITÄT ZUR UNTERSTÜTZUNG DER NACHHALTIGEN BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT

NAME DES UNTERNEHMENS

DSM Genk

SEKTOR

Hersteller von hochwertigen Kunststoffgranulaten Die Anwendung dieser Kunststoffe ist in elektronischen und elektrischen Geräten zu finden, in der Lebensmittelindustrie, jedoch auch im Automobil- und Bausektor.

Industrie

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN

51-250 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

DSM Genk möchte eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter garantieren und betrachtet dies als gemeinsame Verantwortung von Arbeitgeber und Arbeitnehmern. Hierfür unterstützt der Arbeitgeber sowohl die physische als auch die psychische Fitness der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zu Unterstützung der psychischen Aspekte wurden verschiedene Maßnahmen zu den Themen flexibles Arbeiten, Training und Teamwork getroffen. Zu den Maßnahmen, die das Gleichgewicht von Arbeits- und Privatleben verbessern, gehören unter anderem:

- **Jobsharing für 2 oder 3 Mitarbeiter**: Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besteht die Möglichkeit, sich zu zweit einen Job zu teilen („Duobaan“), bei der eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter immer die Morgenschicht übernimmt, während der oder die andere die Nachtschicht macht. Dies wird untereinander abgesprochen und mit dem Dienstverantwortlichen geprüft.
- **Gleitzeit und Arbeit im Home Office**: In Rücksprache mit dem Dienstverantwortlichen kann sich immer auch für die Arbeit im Home Office oder für Gleitzeit entschieden werden. Diese letzte Maßnahme steht sowohl Arbeitern als auch Angestellten zur Verfügung. Hier ist es zum Beispiel möglich, sich grundsätzlich die Mittwochnachmittage freizuhalten oder temporär keine Nachtschichten mehr zu arbeiten.
- **Keine Einschränkung von thematischen Urlauben, Zeitkredit oder anderen Anträgen**: Jeder Antrag auf Zeitkredit, Elternurlaub oder eine andere Art von Urlaub wird gewährt. Der Arbeitgeber sorgt dafür, dass die Abwesenheit aufgefangen wird.

ZIELGRUPPE

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

UMSETZUNGSPROZESS

2018 wurde innerhalb des Unternehmens eine Arbeitsgruppe gegründet, um die Maßnahmen und Aktionen rund um die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit auszubauen und strukturell festzulegen. Diese Initiative entstand aus der Notwendigkeit, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter länger im Job bleiben sollen, der Vorruhestand nicht mehr möglich ist und die Arbeitsbelastung immer höher wird.

Die Arbeitsgruppe besteht aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die auf freiwilliger Basis teilnehmen, dem Managementteam und Sozialpartnern. Die Inspiration für die Maßnahmen und Aktionen kommt aus dem in-

ternationalen Konzern von DSM sowie vom Externen Dienst für Prävention und Arbeitsschutz.

2019 wurde der neue Tarifvertrag für nachhaltigere Beschäftigungsfähigkeit von allen Betroffenen verabschiedet und eingeführt. In den nächsten Jahren werden in diesem Rahmen weitere Aktionen implementiert.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

Die neuen Maßnahmen werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern intern in offenen Sitzungen kommuniziert. Diese Sitzungen werden vier Mal veranstaltet (für jeden Dienst und für die Beschäftigten). Die Teilnahme an diesen Sitzungen wurde als Überstunden bezahlt, sodass die Anwesenheit sichergestellt war.

Die in diesem Bereich getroffenen Maßnahmen erfordern zwar ein Budget, DSM Genk ist jedoch davon überzeugt, dass sie letztendlich budgetneutral sind. Langfristig werden diese Kosten durch längeres und gesunderes Arbeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompensiert.

Eine offene und konstruktive Kommunikation mit den Sozialpartnern war wichtig für den Erfolg der Arbeitsgruppe und der Verabschiedung des Tarifvertrags.

ERGEBNISSE

Bei DSM Genk kommen die verschiedenen Maßnahmen häufig zum Einsatz (Jobsharing, Gleitzeit ...). Dies wird durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen, die Dienstverantwortlichen und die Sozialpartner unterstützt. Zurzeit nehmen 11 der 180 männlichen Mitarbeiter Vaterschaftsurlaub.

Das Feedback ist positiv. Es kommen jetzt auch spontane neue Vorschläge durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie z. B. zum Anpassen der Anfangs- und Endtage der Nachtschicht (Beginn sonntags- statt montagabends). Über diese Vorschläge wird intern abgestimmt, und sie werden, falls das Ergebnis positiv ist, eingeführt.

KONTAKT

https://www.dsm.com/markets/engineering-materials/en.html

EMMAÜS VZW – ARBEIT NACH MAß IM DIALOG

NAME DES UNTERNEHMENS

Emmaüs vzw

SEKTOR

Pflege- und Wohlfahrtsnetzwerk in der Provinz Antwerpen, das in 5 Sektoren tätig ist: allgemeine Krankenhäuser, psychische Gesundheitsfürsorge, Altenpflege, Unterstützung von Personen mit einer Behinderung sowie Kinderbetreuung/Familienhilfe/Jugendhilfe

Quartärer sektor (öffentliche Verwaltung, Bildung, soziale Dienste ...)

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN

> 500 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Bei Fragen zur Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienleben arbeitet Emmaüs mit „Arbeit nach Maß im Dialog“, bei der die Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Stärke des Teams und die Führung der Organisation miteinander in Einklang gebracht werden. Hierbei kann es sich um Anfragen junger Eltern, aber auch von Personen ab 55 Jahren oder von anderen Mitarbeitergruppen handeln.

Die Dienstleistungen für die Kunden (Patienten, Klienten, Bewohner) und die budgetären Möglichkeiten bestimmen den Rahmen bei der Suche nach individuellen Lösungen.

So kann z. B. der Wunsch einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters aus der Pädiatrie, die/der mittwochnachmittags frei haben möchte, im Dialog angesprochen werden. Da an Mittwochnachmittagen in der Pädiatrie viele Sprechstunden stattfinden, wir geprüft, ob in einer anderen Abteilung eine Stelle frei ist, sodass die junge Mutter/der junge Vater weiterarbeiten, sich trotzdem aber den Mittwochnachmittag freinehmen kann.

ZIELGRUPPE

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

UMSETZUNGSPROZESS

Die Arbeit nach Maß der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Kundinnen und Kunden war schon immer Bestandteil der Emmaüs-DNA. Fürsorge ist die Grundlage der Organisation.

Seit 2017 ist diese Arbeitsweise auch in der Vision „praktikable Arbeit bei Emmaüs“ verankert. Diese formulierte Vision wurde von einer Arbeitsgruppe aus Vorsitzendem, HR-Koordinator, HR-Mitarbeitern und Gewerkschaften erstellt. Auf Grundlage einer Umfrage wurde ein Rahmenwerk erarbeitet, das abschließend im Vorstand genehmigt wurde.

Die Vision wurde auf verschiedenen Ebenen bekanntgegeben: von Unternehmensräten bis hin zum Mitarbeitermagazin. Jede Einrichtung wendet die neue Arbeitsweise im eigenen Tempo an, je nach den eigenen Möglichkeiten in der Personalabteilung. Die Beratungen zwischen den HR-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der verschiedenen Einrichtungen konzentrieren sich auch auf den Austausch von bewährten Verfahren und lokalen HR-Plänen.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

Bei Emmaüs gibt es kein Schubladendenken mehr. Zum Beispiel kann es vorkommen, dass manche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter ab 55 weniger nachts arbeiten möchten, andere hingegen mehr. Manche jungen Eltern sind mittwochnachmittags gerne zu Hause, andere haben an diesem Tag Großeltern, die einspringen können, und wählen einen anderen Zeitraum. Durch das (vermehrte) Lösen von Uniformität, Präzedenzfällen und erworbenen Rechten entstehen viel mehr Möglichkeiten, die Arbeit flexibel ohne Beeinträchtigung der Dienstleistungen zu gestalten.

Es gibt einen starken Fokus auf Schulungen für Führungskräfte, wie „situationsbezogene Führung“ und „Auswirkungen des eigenen Stils auf das Team“. Die Führungskraft wird als entscheidender Faktor bei der Anwendung der „Arbeit nach Maß im Dialog“ betrachtet.

Es sollte jedoch nicht der gesamte Druck auf den Führungskräften lasten, deshalb ist es wichtig, auch die Bedeutung der Mitverantwortung zu betonen. Eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter wird immer gebeten, auf Grundlage ihrer/seiner Frage selbst über eine bestimmte Regelung mitzudenken.

ERGEBNISSE

Seit 2015 meldet Emmaüs jährlich HR-Kennzahlen auf Non-Profit-Ebene. Dieses Monitoring zeigt Handlungschwerpunkte und Trends und objektiviert/unterstützt HR-Aktivitäten in den Einrichtungen. Dabei geht es unter anderem um die Verteilung von Männern und Frauen, Krankenstand und Arbeitsmodell.

So zeigt sich, dass die Anzahl der in Teilzeit arbeitenden Männer zunimmt. Es ist jedoch immer noch nur ein Bruchteil der Anzahl weiblicher Mitarbeiter. Die Ergebnisse anderer Indikatoren, wie z. B. Krankenstand, sind aufgrund der kurzen Zeit seit Einführung der Regelung noch nicht sichtbar.

Die qualitativen Ergebnisse kommen aus Gesprächen mit HR-Mitarbeitern aus der Praxis. Dabei wird vorgebracht, dass die formulierte Vision hilft, Lösungen für die Bitten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen darüber hinaus durch die klare Bereitschaft, nach Lösungen zu suchen und die Flexibilität, bestehende Regelungen zu prüfen, dass sie zufrieden sind.

KONTAKT

https://www.emmaus.be/

EVERON LIGHTING TECHNOLOGIES – ORTS- UND ZEITUNABHÄNGIGE ARBEIT

NAME DES UNTERNEHMENS
Everon Lighting Technologies

SEKTOR
Beratungs- und Produktionsunternehmen, das qualitativ hochwertige, maßgeschneiderte Beleuchtung für professionelle Kunden entwickelt (Industrie, Großhandel, Bürokomplexe usw.).

Industrie

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
1-10 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter kann zu Beginn ihres/seines Vertrags den Prozentsatz seiner Beschäftigung selbst wählen. Die Stellen erfordern in der Regel eine Mindestbeschäftigung von 70 %, aber die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer kann diesen Prozentsatz auf 80, 90 oder 100 % erhöhen. Der verbleibende Prozentsatz kann immer mit Elternurlaub aufgefüllt werden. Hierbei handelt es sich um eine Regelung, die allen Mitarbeitern – sowohl Männern als auch Frauen – proaktiv vorgeschlagen wird.

Darüber hinaus können die Arbeitszeiten dieser Teilzeitverträge flexibel festgelegt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem Vertrag über 90 % Beschäftigung können sich zum Beispiel entscheiden, dienstags und donnerstags ein paar Stunden früher nach Hause zu gehen. Diese Regelung kann jederzeit geprüft werden, wenn sich der Bedarf oder die Familiensituation ändert.

Darüber hinaus können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die eigenen Arbeitszeiten auch flexibel gestalten und es besteht immer die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten.

Auf Wunsch der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters wird am 1. September ein kollektiver Urlaubstag genommen, sodass (Groß-)Eltern für die Kinder oder Enkel zu Hause sein können.

ZIELGRUPPE
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

UMSETZUNGSPROZESS
Für Everon Lighting sind Flexibilität und Gleichstellung der Geschlechter direkt im Unternehmen verankert. Everon Lighting möchte kein Arbeitgeber sein, der die Arbeitszeit kontrolliert, sondern will sich im Gegenteil auf ergebnisorientierte Arbeit konzentrieren.

Die Maßnahmen und Aktionen werden bereits im Auswahlgespräch erläutert. Im monatlichen Teammeeting mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird besprochen, was möglich und wünschenswert für das Unternehmen und die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mit einem hohen Maß an Flexibilität gleichermaßen gut umgehen, und manchmal kommt es zu Missbrauch. Die Geschäftsführer reagieren darauf, indem sie sich auf die Ergebnisse konzentrieren und kontinuierlich engagiert bleiben. Regelmäßige persönliche Gespräche zwischen Geschäftsführern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bieten dabei eine gute Unterstützung.

Für Everon Lighting ist das Einführen dieser Maßnahme vor allem eine Frage der richtigen Einstellung. Die Arbeit erfolgt ausgehend von den Werten Vertrauen, Freiheit und Verantwortung.

ERGEBNISSE
Gleitzeit ist nicht obligatorisch, es kann auch zu festen Zeiten „9 to 5“ gearbeitet werden. Dennoch entscheiden sich alle Mitarbeiter für Gleitzeit.
Die Flexibilität im Unternehmen wird oft als Grund für die Beschäftigung bei Everon Lighting genannt.

KONTAKT
https://www.everon-lighting.eu/nl

FÖD FINANZEN – NEUE WORK-LIFE-BALANCE – SELBSTORGANISATION DER ARBEITSZEIT

NAME DES UNTERNEHMENS
FÖD Finanzen

SEKTOR
Bundesregierung (Verwaltung und Verteilung von Ressourcen, Erhebung von Steuern, Abgaben und Gebühren)
Quartärer sektor (öffentliche Verwaltung, Bildung, soziale Dienste ...)

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
> 500 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Das flexible Arbeitszeitmodell erlaubt jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter, der dem allgemeinen System unterliegt, seine Arbeitszeiten an die Fahrpläne der Verkehrsmittel, bestimmte familiäre Verpflichtungen und persönliche Bedürfnisse anzupassen. Diese neue Flexibilität hat den Weg für weitere Initiativen und andere Projekte (Telearbeit, Sport am Arbeitsplatz ...) geebnet, während gleichzeitig die Notwendigkeiten und Ziele des Teams und die Absprache mit dem Teamleiter berücksichtigt werden.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können innerhalb des flexiblen Arbeitszeitplans von FÖD Finanzen aus zwei Systemen wählen:

- System 1 (mit Zeiterfassung) umfasst die Zeiterfassung mit festen Arbeitszeiten und einer strukturierten Möglichkeit Ausgleichsurlaub (bei Überstunden) zu nehmen. Die festen und variablen Arbeitszeiten werden respektiert (mit einer obligatorischen Anwesenheit von 9.30 bis 11.45 Uhr und von 14.00 bis 15.30 Uhr).
- System 2 (ohne Zeiterfassung) beinhaltet keine Zeiterfassung, es gibt keine festen Arbeitszeiten (jedoch die Pflicht, vor 11.45 Uhr zu beginnen und frühestens um 14.00 Uhr aufzuhören). Es gibt kein Ausgleichssystem, aber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können (halbe) freie Tage beantragen. Diese Abwesenheiten werden abhängig von Zielen oder ausreichendem Fortschritt gewährt.

Das System ohne Zeiterfassung ermutigt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Arbeitszeiten an ihre persönlichen Bedürfnisse anzupassen, um ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben zu ermöglichen. Was zählt ist das zu erreichende Ziel, nicht die Arbeitsstunden.

ZIELGRUPPE
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Funktionen und Aufgaben ausführen, die Flexibilität erlauben.

UMSETZUNGSPROZESS
Dank des technologischen Fortschritts ist es oft möglich, von überall aus und zu jeder Zeit zu arbeiten. Natürlich muss man für Kontakt mit Kollegen, Managern und Bürgern präsent sein, aber ein großer Teil der Arbeit kann in vielen Fällen außerhalb des Büros erledigt werden. Diese neue variable Arbeitszeit ist ein wichtiger Pfeiler der Politik der HR-Abteilung von FÖD Finanzen.

Das Projekt wurde 2014 auf Initiative der Geschäftsführung im Rahmen des TAW-Projekts eingeführt (Travailler Autrement – Anders Werken (Anders Arbeiten)).

FÖD Finanzen möchte in Zukunft im Rahmen des Möglichen für ein Maximum an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein einziges Arbeitszeitsystem ohne feste Zeiten haben.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Das System der flexiblen Arbeitszeiten ohne Zeiterfassung wird zurzeit bewertet. Einige Verbesserungen, insbesondere im Hinblick auf Fehlzeiten zum Erreichen der Ziele in System 2, werden im Laufe des Jahres 2021 eingeführt. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dies wünschen und müssen, ist auch eine virtuelle Zeiterfassung vorgesehen.

Einer der Schlüssel zum Erfolg eines solchen Projekts ist die Kommunikation und Information aller Manager. Für sie handelte es sich um eine wichtige Änderung mit möglichen Auswirkungen auf die Organisation der Arbeit und ihre Funktionen. Mehr als in der Vergangenheit müssen sie ihre Teams coachen und ihr Organisationstalent ist zunehmend gefragt. Die Bemühungen im „Leadership“-Bereich (Bildungsprogramme, Studientage, Ansprechpartner, E-Learning ...) unterstützen die Führungskräfte in diesem Bereich aktiv.

ERGEBNISSE

Eine erste Auswertung 2016 (2 Jahre nach der Einführung) zeigte, dass 62 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich bereits für ein System ohne Zeiterfassung entschieden hatten. 84,2 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben angegeben, mit der flexiblen Arbeitszeit zufrieden zu sein.

Die flexiblen Arbeitszeiten haben kurzfristig zu reduzierten Fehlzeiten geführt (durch eine Steigerung der Telearbeit), und die Zufriedenheitsumfragen zeigen eine Produktivitätssteigerung.

KONTAKT

https://finances.belgium.be/fr

LIDL BELGIEN & LUXEMBURG – ABSCHALTEN

NAME DES UNTERNEHMENS

Lidl België & Luxemburg

SEKTOR

Lebensmittel-Discounter
Handel und gastgewerbe

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN

> 500 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Lidl gibt sich große Mühe, das Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben seiner Belegschaft zu wahren. Die Geschäftsführung hält das rechtzeitige Offline-Gehen/Abschalten für sehr wichtig.

2018 wurde deshalb der „E-Mailstopp“ durch die Geschäftsführung und HR eingeführt: E-Mails, die nach 18 Uhr zwischen Lidl-Adressen versendet wurden, kamen erst am nächsten Morgen um 7 Uhr in der Mailbox des Empfängers an.

Durch COVID-19 veränderte sich die Arbeitssituation und man entwickelte sich hin zu einer Umgebung, in der sich das flexible Arbeiten noch weiter einbürgerte. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Anspruch darauf, in ihrer Freizeit völlig abzuschalten, aber sie möchten auch selbst entscheiden, wann und ob sie weiterarbeiten wollen. Das E-Mailstoppsystem wurde deshalb eingestellt und durch einen Rahmen ersetzt, in dem die Erwartungen rund um das Offline-Arbeiten/Abschalten deutlich gesteckt sind. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben mehr Verantwortung beim Planen der eigenen Arbeit.

Konkret erhalten sie im neuen Rahmen die Freiheit, ihren Arbeitstag flexibel innerhalb der Kernzeiten zu planen. Falls gewünscht, kann die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer nach 18 Uhr arbeiten. Es wird darüber hinaus auch nicht erwartet, dass man nach 18 Uhr noch erreichbar ist (es sei denn, dies ist für die Funktion ausdrücklich notwendig und wurde so festgelegt).

ZIELGRUPPE

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hauptgeschäftsstelle

UMSETZUNGSPROZESS

Ein wichtiger Meilenstein, um auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben hinzuarbeiten, war das Projekt „New Way of Working“, das 2016 eingeführt wurde. Die Büros wurden umgebaut, man begann, in offenen Räumen zu arbeiten, es gab neue Besprechungsräume usw. In einigen Büros wurden Gleitzeit eingeführt und das Arbeitsverhalten untersucht. Hieraus ergab sich die Notwendigkeit, insbesondere den E-Mailverkehr zu prüfen und einige Aktionen dazu zu implementieren.

Schritt für Schritt wurden im Laufe von vier Jahren verschiedene Maßnahmen eingeführt, um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben für die Mitarbeiter zu optimieren.

Die Ideen zu den Maßnahmen kommen aus verschiedenen Kanälen, wie z. B. Geschäftsführung, HR, aber auch von den Mitarbeitern selbst. Sie werden der Geschäftsführung zur Genehmigung vorgelegt, woraufhin ein Entwurf erstellt wird. Nach der Genehmigung des Konzepts wird es einem Projekt-Ausschuss vorgelegt. Dieser besteht aus 10 bis 15 Managern aus verschiedenen Abteilungen, die jeweils auf Grundlage ihrer Auf-

gaben und der Interessen ihrer Abteilungen Feedback geben. Nach der Verarbeitung des Feedbacks beginnt der Projektstart, dabei erhält die Kommunikation des Projekts viel Aufmerksamkeit.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

Es wird immer ein gemeinsamer Ansatz für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Lidl angestrebt; dennoch weiß man, dass Raum für individuelle Bedürfnisse und Wünsche bleiben muss. Beim Offline-Gehen/Abschalten zeigte sich zum Beispiel, dass das E-Mail-stoppsystem nicht für jeden optimal funktionierte. Das System war ursprünglich von der Geschäftsführung und HR ins Leben gerufen worden, aber durch Anhören der Mitarbeiter konnte der Rahmen angepasst werden.

Angesichts der Unternehmensgröße ist Kommunikation von wesentlicher Bedeutung. Aus einer Auswertung geht hervor, dass hier zusätzliche Anstrengungen notwendig sind, zum Beispiel, um dafür zu sorgen, dass die verschiedenen Filialen die vollständige Kommunikation erhalten. Deshalb wurde die TeamLidl-App entwickelt, mit der Mitarbeiter direkten Zugriff auf Mitteilungen und Informationen von Lidl haben.

ERGEBNISSE

Lidl gibt sich große Mühe, das Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben seiner Belegschaft zu wahren. Die Work-Life-Balance-Politik hat insgesamt positive Ergebnisse. 75 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in Teilzeit, dazu gehören auch 57 % der männlichen Mitarbeiter und mehr als drei Viertel davon arbeiten mit unbefristeten Verträgen.

KONTAKT

https://www.werkenbijlidl.be/nl/1973.htm

MILCOBEL – SELBSTPLANUNG

NAME DES UNTERNEHMENS

Milcobel – Niederlassung Kallo

SEKTOR

Produktion von Milchpulver für die Lebensmittel- und Schokoladenindustrie
Industrie

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN

51-250 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können ihre monatliche Arbeit abhängig von ihrer individuellen Kombination aus Arbeits- und Privatleben und den Personalanforderungen der Abteilung selbst planen. Die Selbstplanung erfolgt in 3 Phasen:

1. Die Wunschphase: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben individuell an, wann sie im zu planenden Monat arbeiten möchten. Dies erfolgt auf Grundlage des Planungstools, in dem Personalanforderungen und die Zeitregeln aus der Sozialgesetzgebung enthalten sind.
2. Die Verschiebungsphase: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ändern die Planung in gegenseitiger Absprache, um die Personalanforderungen zu erfüllen. Die Verschiebungen werden registriert, sodass im Nachhinein ersichtlich ist, bei wem sich etwas geändert hat. Dies erfolgt auch durch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter selbst, hierfür ist kein Vorgesetzter verantwortlich.
3. Die endgültige Phase: Der Planer behebt die verbleibenden Engpässe und erstellt die endgültige Planung entsprechend der festen Vereinbarungen, die während des sozialen Dialogs getroffen wurden. Hier gilt das Gleichheitsprinzip: Jeder hat das Recht, bestimmte Schichten zu übernehmen (Nacht-, Früh-, Spätschicht, 2 Wochenende pro Monat ...). Es wird berücksichtigt, wie oft sich jemand in der zweiten Phase flexibel gezeigt hat und wie der Status des Zeitkontos aussieht: negativ (zu wenige Arbeitsstunden) oder positiv (zu viele Arbeitsstunden). Wenn jemand zum Beispiel mehrere Nächte gearbeitet hat, dann wird er schneller aus einer Nachtschicht entlassen als jemand, dessen Arbeitszeitkonto negativ ist oder auf Null steht.

Durch die Selbstplanung wird die Arbeit in Teilzeit oder die flexible Planung des Elternurlaubs viel leichter. In einem festen Schichtsystem war dies schwieriger und funktionierte nur mit wenigen Wochen. Jetzt kann ein fester freier Mittwoch in das System eingetragen werden (unter der Bedingung, dass die Personalanforderungen erfüllt werden). Auch Kolleginnen und Kollegen, die zum Beispiel eine Zusatzausbildung machen möchten, können angeben, dass sie sich bestimme Zeiten freihalten wollen und die Ausbildung absolvieren, ohne sich dafür Urlaub nehmen zu müssen.

Selbstplanung vergrößert die Flexibilität: Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter kann Arbeit und Familie besser miteinander in Einklang bringen und die Zeitpläne sind besser berechenbar (weniger Änderungen in letzter Minute und weniger Überstunden).

ZIELGRUPPE

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die kontinuierlich arbeiten.

UMSETZUNGSPROZESS

Der soziale Dialog war für die Ausarbeitung des Systems entscheidend. Dabei werden gemeinsam mit dem Arbeitgeber das Was, Wie, der Rahmen und die Spielregeln erarbeitet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter planen, wer wann arbeitet (als Team und als Einzelperson).

Es wurde eine externe Agentur, die auf Planungsprozesse spezialisiert ist, hinzugezogen, um allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Selbstplanungssystem zu erklären. Diese Agentur stellte auch das Planungstool bereit. Bei einer ersten Abstimmung unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stimmten 71 % dafür, das System ein Jahr lang zu testen. Nach einem Jahr wurde erneut eine Abstimmung durchgeführt, dabei gaben 97 % an, dass sie die Selbstplanung fortführen wollten.

Im Anschluss wurden Schulungen organisiert, Software eingekauft und ein „Planner“ eingestellt. Darüber hinaus wurde eine Reihe von Unternehmensregeln speziell für die Arbeit bei Milcobel aufgestellt, an die sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten müssen. Dabei geht es zum Beispiel um Themen wie den Einfluss der Wochenendtage bei der Inanspruchnahme von Urlaub und die Möglichkeit, „Veto“-Tage und „S“-Tage (Reservetage) festzulegen.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

Zum Zeitpunkt der Implementierung war die Selbstplanung in Belgien nur wenig verbreitet, im Lebensmittelbereich überhaupt noch nicht. Milcobel musste sich alles von Grund auf neu erarbeiten, was eine große Investition an Zeit und Budget mit sich brachte. Dabei mussten auch kreative Lösungen für Probleme gefunden werden. Die veränderten Regeln in der Anlaufphase erschwerten die Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Selbstplanung ist eigentlich die falsche Bezeichnung, eigentlich müsste es „Teamplanung“ heißen. Jetzt gibt es oft zu hohen Erwartungen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die glauben, dass der gesamte Zeitplan nach ihren Wünschen ausfallen sollte. Aber es geht um mehr als eine Reaktion auf individuelle Bedürfnisse, es geht auch um die Abstimmung im Team. Es muss trotzdem aufeinander Rücksicht genommen werden. Eine gute Kommunikation zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bleibt eine Grundvoraussetzung.

ERGEBNISSE

Zur Bewertung wurden zwei Monate nach dem Start Gesprächsrunden mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt. Als Ergebnis wurde der Planungszeitraum verkürzt. Nach weiteren Gesprächsrunden wurde er 2019 erneut angepasst. Auf diese Weise lässt sich weiterhin messen, was bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern funktioniert und welche Bedürfnisse bestehen.

Ergebnisse sind bei den Anträgen auf Elternurlaub spürbar, da es möglich ist, ihn flexibler (1 Tag pro Woche) zu nehmen.

In den ersten Jahren wurden die Fehlzeiten für die Abteilungen in Kallo mit Selbstplanung und für die Abteilungen, die mit der klassischen Planung arbeiteten, separat überwacht. Die Fehlzeiten waren in den Abteilungen, in denen die Selbstplanung eingeführt worden war, geringer.

Nach fünf Jahren und regelmäßigen Zufriedenheitsmessungen wird das System immer noch im Unternehmen eingesetzt. Die Vorteile überwiegen weiterhin die Nachteile. Unzufriedenheit wird schnell angegangen und mit den Mitarbeitern besprochen.

KONTAKT

https://milcobel.com/

SPRINT TRANSPORT – FLEXIBLE PLANUNG

NAME DES UNTERNEHMENS
Sprint Transport

SEKTOR
Güterbeförderung für Dritte (Vertrieb, Transport von gefährlichen Stoffen und Schnelltransport, Verkauf von Frachtbriefen)
Transport und dienstleistungen

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
11-50 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Durch Berücksichtigen der Familiensituation in der Planung kann die Arbeit in einem so dynamischen Bereich wie dem Transportsektor praktikabel gestaltet werden.

Auf Grundlage der Angaben der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters wird für alle eine optimale Planung gesucht. Gemeinsam mit der Arbeitnehmerin/dem Arbeitnehmer wird geprüft, wie die Planung (temporär) angepasst werden kann, um ein flexibles Arbeiten zu ermöglichen oder das Betreuungsproblem für Familien mit Kindern zu lösen. Hierbei kann es um eine Verlagerung der Arbeitszeiten in den Abend oder die Nacht gehen, die Bereitstellung eines Überstundenausgleichs an Tagen, an denen keine Betreuung stattfindet, oder um andere Lösungen, wie Teilzeitarbeit, Gleitzeit oder Elternurlaub.

Flexible Arbeitszeiten werden oft zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst vereinbart, der eine beginnt früher und kann eher nach Hause gehen, der andere arbeitet spätere Schichten oder die Schichten werden getauscht.

Hierbei wird die 38-Stunden-Woche strikt eingehalten. Überstunden werden in der folgenden Woche sofort durch Tage mit Überstundenausgleich kompensiert.

Auch bei der Urlaubsplanung haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit schulpflichtigen Kindern Vorrang. Sie können ihre Präferenzen bereits im Januar angeben.

ZIELGRUPPE
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

UMSETZUNGSPROZESS
Schon bei der Gründung von Sprint Transport wurde eine flexible Planung eingebaut. Der Geschäftsführer geht immer von der Frage aus: „Würde ich für mich selbst arbeiten wollen?“.

Offene Kommunikation ist der größte Erfolgsfaktor bei Sprint Transport. Der Geschäftsführer kommuniziert immer offen über die Erfolge und Herausforderungen des Unternehmens. Dies wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich geschätzt und stimuliert auch eine offene Kommunikation ihrerseits. Lösungen für Probleme werden deshalb auch schneller von den Mitarbeitern selbst gefunden.

Bereits im Bewerbungsgespräch wird erklärt, dass alles gesagt und gefragt werden darf. Eine neue Mitarbeiterin/ein neuer Mitarbeiter erhält auch eine Mentorin/einen Mentor für den Zeitraum von mindestens einer Woche, sodass den Neuen die Unternehmensabläufe klar werden und ein Sicherheitsnetz für sie bereitsteht.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Die Kommunikation erfolgt oft informell, zum Beispiel bei einer Tasse Kaffee oder einem Telefonat nach der Arbeit. Obwohl die offene Kommunikation einer der Grundpfeiler im Unternehmen bleiben soll, wird mit dem Wachstum des Unternehmens auch eine formellere Struktur erforderlich werden.

Innerhalb des Transportsektors kann rechtlich viel Flexibilität geboten werden. Dies kann dazu führen, dass die Planung komplex wird, aber das nimmt Sprint Transport gerne in Kauf, denn es führt dazu, dass gute Leuten nicht abwandern. Die Frage nach einer Anpassung von Arbeitsinhalt oder Arbeitszeit stößt immer auf offene Ohren.

ERGEBNISSE
Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind zufrieden mit der Arbeit bei Sprint Transport. Der Weg zum Geschäftsführer ist sehr kurz, und Probleme rund um das Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben werden schnell kommuniziert.

Es gibt eine sehr geringe Fluktuation und einen niedrigen Krankenstand. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen im Transportsektor hat Sprint Transport wenig Probleme mit einem Mangel an Arbeitskräften. Auch dank der Aufmerksamkeit auf das Gleichgewicht von Arbeits- und Privatleben, der flexiblen Planung und der Einstellung, dass jeder eine Chance verdient, wird Sprint Transport als attraktiver Arbeitgeber betrachtet.

KONTAKT
https://www.sprinttransport.be/

ESTLAND

ABB AS – ERMÖGLICHUNG VON FLEXIBLEN ARBEITSZEITEN (D.H. TEILZEIT UND WECHSELNDE ANFANGS- UND ENDZEITEN) UND TELEARBEIT

NAME DES UNTERNEHMENS
ABB AS

SEKTOR
Fertigungsindustrie
Privater Sektor

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
> 500 Beschäftigte
Derzeit fast 1.400 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Ermöglichung von flexiblen Arbeitszeiten (d.h. Teilzeit und wechselnde Anfangs- und Endzeiten) und Telearbeit

ZIELGRUPPE
Alle Arbeitnehmer/-innen, deren Funktion es erlaubt.

UMSETZUNGSPROZESS
Die Initiative ging vor allem von den Arbeitnehmer/-innen selbst aus, die in Teilzeit und von Zuhause arbeiten wollten. In den meisten Fällen handelte es sich bei der Zielgruppe um Mütter, die aus der Elternzeit zurückkehrten, und zunehmend auch um Väter. Das Unternehmen ist bestrebt, Väter zu ermutigen, Elternzeit zu nehmen und ihre Pläne rechtzeitig bekannt zu geben.

Die Umsetzung der neuen Praktiken brauchte anfangs etwas Zeit für das gesamte Team, da die Abteilungsbesprechungen weitgehend in virtueller Form (unter Einbeziehung von Telearbeitern) stattfanden. Bei Teilzeitarbeit ist es in den meisten Fällen notwendig, gründlicher über die Vertretung und die Übernahme von Aufgaben für die Zeit der Abwesenheit der Arbeitnehmer/-innen nachzudenken.

In geringem Umfang, basierend auf den Bedürfnissen der Vergangenheit, sind flexible Lösungen erlaubt. Seit 2020 ist jedoch das umfangreiche Arbeiten in Form von Telearbeit zum neuen Standard in allen Teams mit Büroeinheiten geworden.

Für die Umsetzung dieser Maßnahme ist kein spezifisches Budget vorgesehen. In Bezug auf das Homeoffice und die flexiblen Arbeitszeiten werden viele Ausgaben steigen, aber gleichzeitig sparen wir die Rekrutierungskosten für die Einstellung neuer Arbeitnehmer/-innen mit geeigneten Kompetenzen, daher wird der Anstieg der Ausgaben nicht signifikant sein.
Die geschaffene Maßnahme ist nachhaltig.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
In der Vergangenheit fanden die meisten Meetings persönlich statt. Jetzt haben wir unsere Stand-up-Meetings in virtuelle Umgebungen verlagert (wir haben das Format der Tier-Meetings, Huddle-Boards, Scrum-Meetings eingeführt), d. h. wir haben Notizen/Grafiken, Visualisierungen/Trendgrafiken, Listen mit Zielen und kurzfristigen Vereinbarungen in virtuelle Umgebungen verlagert. Wir haben das Tool MS Teams breit eingeführt, dessen Funktionalität die technischen Lösungen richtig abdeckt.

ERGEBNISSE
Die Zielgruppe hat die erwarteten Vorteile erhalten, d. h. sie konnten sich während der flexiblen Arbeit sowohl zu Hause als auch am Arbeitsplatz erfolgreicher selbst verwirklichen. Die Fluktuation der Arbeitskräfte hat sich verlangsamt.

KONTAKT
https://new.abb.com/ee

AS EXPRESS POST – FLEXIBLE ORGANISATION DER ARBEIT

NAME DES UNTERNEHMENS
AS Express Post

SEKTOR
Transport und Lagerung, Lieferung von Medienpublikationen an Privathaushalte
Privater Sektor

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
250-500 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Flexible Organisation der Arbeit – das Ziel besteht in der flexiblen Organisation der Arbeit für alle Arbeitnehmer/-innen, sofern ihre Funktion es zulässt. Zwischenpausen während des Arbeitstages und die Länge des Arbeitstages können angepasst werden, um private Verpflichtungen während der Arbeitszeit wahrnehmen zu können. Es gibt auch Möglichkeiten der Heimarbeit in Falle milderer Symptome oder der Krankheit eines Kindes. Familiäre Verpflichtungen werden bei der Planung von Schulungen, Meetings oder anderen Veranstaltungen berücksichtigt.

ZIELGRUPPE
Alle Beschäftigten

UMSETZUNGSPROZESS
Entscheidungen über die Maßnahmen beziehen Führungskräfte auf allen Ebenen ein. Es wurden eingehende Gespräche über die Bedingungen geführt, unter denen die Entscheidungen getroffen und Aktivitäten umgesetzt werden können.

Es gab kein separates Budget. Zusätzliche Aufwendungen wurden benötigt, um Computer zu reparieren und Fernzugrifflizenzen zur Verfügung zu stellen.

Die Corona-Pandemie förderte die Umsetzung dieser Maßnahmen.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Zeitungsausträgern wurde Teilzeitarbeit angeboten, sodass sie in den Morgenstunden arbeiten können. Dies erfordert mehr Planung und bedeutet mehr Arbeit für die Regionalleiter. Alle Aktivitäten wurden von der Büroseite sorgfältig vorbereitet.

Die Akzeptanz der Maßnahmen betraf vor allem Büromitarbeiter/-innen. Es wurden allen gute Möglichkeiten für Telearbeit bereitgestellt. Insgesamt hat sich der Ansatz des gesamten Unternehmens geändert und alle Arbeitnehmer/-innen haben davon profitiert.

ERGEBNISSE
Die Arbeitnehmer/-innen sind mit den eingeführten Änderungen zufrieden und fühlen sich besser eingebunden.

KONTAKT
https://www.expresspost.ee/

ESTANC AS – EIGENER ARBEITSPLAN (ANFANGS- UND ENDZEITEN) FÜR PRODUKTIONSMITARBEITER/-INNEN

NAME DES UNTERNEHMENS
Estanc AS

SEKTOR
Fertigungsindustrie, Metallindustrie
Privater Sektor

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
51-250 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Das wesentliche Ziel liegt in der Harmonisierung von Büro- und Produktionsmitarbeiter/-innen und in der Angleichung der Bedingungen, Vorteile, Flexibilität und Managementqualität von Produktion und Büro. Produktionsmitarbeiter/-innen können ihren eigenen Arbeitszeitplan (Anfang und Ende der Arbeitszeit) vereinbaren und danach arbeiten. Da die Produktion projektbasiert ist und nicht von vorherigen oder nachfolgenden Produktionsschritten abhängig ist, sind die

Pausenzeiten der Mitarbeiter/-innen nicht streng geregelt und können sie ihre Pausen nach eigenem Ermessen etwas früher oder später nehmen.

An einem Tag können die Produktionsmitarbeiter/-innen ihre Familien mit an ihren Arbeitsplatz bringen, um ihnen die Arbeit bei Estanc näher zu bringen.

Alle Mitarbeiter/-innen werden darüber informiert, dass sie die Schulklasse oder Kindergartengruppe ihrer Kinder zu einem Besuch bei Estanc einladen können. Der Personalleiter muss vorab über den Besuch informiert werden und wird bei der Koordination behilflich sein.

ZIELGRUPPE
Alle Beschäftigten

UMSETZUNGSPROZESS
Der Personalleiter ist hauptsächlich für die Umsetzung in Zusammenarbeit mit den Abteilungsleitern verantwortlich.

Es gibt kein spezifisches Budget, aber den Arbeitnehmer/-innen Vorteile über die gesetzlichen Regelungen hinaus zu gewähren, wird mit Kosten einhergehen.

Flexible Arbeitszeitregelungen sind in den Regeln zur Arbeitsorganisation und den Grundsätzen des Personalmanagements festgehalten. Es ist sicherlich eine nachhaltige Maßnahme, weil es die Zufriedenheit und das berufliche Engagement der Arbeitnehmer/-innen erhöht und damit die Produktivität steigert und die Personalfluktuation senkt, allesamt wichtige Indikatoren im Hinblick auf die finanzielle Tragfähigkeit des Unternehmens.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Es ist wichtig, seine Arbeitnehmer/-innen zu kennen und ein familienfreundliches Unternehmen anhand der kulturellen und/oder demografischen Natur des Unternehmens aufzubauen. Es hat keinen Sinn, Mittel für Aktivitäten oder Systeme aufzuwenden, die die Arbeitnehmer/-innen nicht ansprechen oder verstehen.

ERGEBNISSE
Das berufliche Engagement und die Zufriedenheit bleiben sehr hoch. Das Unternehmen verfügt über ein Veranstaltungspaket, das allen Beschäftigen zugute kommt, ein umfangreiches Paket mit verschiedenen Vorteilen und das Niveau der Beteiligung von Produktionsmitarbeiter/-innen hat sich erhöht.

KONTAKT
https://estanc.ee/

KÄO SUPPORT CENTRE – FLEXIBLE ARBEITSZEITREGELUNGEN NACH POSITION

NAME DES UNTERNEHMENS
Käo Tugikeskus (Käo Support Center)

SEKTOR
Sozialarbeit
Öffentlicher Sektor

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
251-500 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Flexible Arbeitszeitregelungen nach Position.

Arbeitnehmer/-innen haben das Recht, im Zusammenhang mit Abschlussfeiern von Bildungseinrichtungen der Kinder oder Enkelkinder (Kindergarten, Grundschule, Hauptschule, Realschule, Gymnasium, Universität), der Einschulung eines Kindes oder dem eigenen Schulabschluss sowie der Hochzeit einer nahestehenden Person oder der Beerdigung einer nahestehenden Person für einen Tag der Arbeit fernzubleiben. An diesen Tagen wird den Arbeitnehmer/-innen Lohn gezahlt. Entsprechende Änderungen wurden in den Regeln zur Arbeitsorganisation vorgenommen, die bei Personal- und Teambesprechungen eingeführt wurden.

ZIELGRUPPE
Alle Beschäftigten

UMSETZUNGSPROZESS

In den Regeln der Arbeitsorganisation und den Personalrichtlinien sind flexible Arbeitszeitregelungen definiert und die Arbeitnehmer/-innen wurden in Personalversammlungen über diese Möglichkeit informiert.

Arbeitnehmer/-innen haben die Möglichkeit, an Briefings/Seminaren/Good-Practice-Tagen teilzunehmen, bei denen offene Diskussionen zu Themen im Zusammenhang mit dem Schutz der Interessen der Arbeitnehmer/-innen stattfinden.

Es werden Leistungsbeurteilungen durchgeführt – jeder hat die Möglichkeit, über seine Fortschritte zu sprechen, wie er sich im Unternehmen fühlt, wie er die Teamarbeit wahrnimmt und ob etwas fehlt.

Außerdem wird jährlich ein Feedback von den Gruppen eingeholt.

Interne Nachrichtenkanäle behandeln mindestens einmal im Quartal Themen rund um Familien- und Arbeitnehmerfreundlichkeit.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

Aufgrund der besonderen Art der Arbeit des Unterstützungszentrums erforderte die Umsetzung flexibler Arbeitszeiten eine separate Analyse und eine klare Aufschlüsselung nach Positionen.

ERGEBNISSE

Zufriedenheit der Arbeitnehmer/-innen über ein Jahr, wobei Vergleiche zwischen verschiedenen Zeiträumen möglich sind. Die Zufriedenheit wird laufend zu verschiedenen Themen erhoben.

Wichtige Themen werden im Rahmen von Good-Practice-Tagen (interne Evaluierung), Qualitätsteamsitzungen sowie Evaluierungsgesprächen zur Teamzusammenarbeit angesprochen.

Am effektivsten und individuellsten wird das Feedback der Arbeitnehmer/-innen am Ende der Probezeit, am Ende des Einarbeitungsprogramms und bei der Leistungsbeurteilung abgefragt, wo es möglich ist, individuelle und persönliche Vereinbarungen für die Zukunft zu treffen.

Die Anzahl der Überstunden (%) ist gesunken; die Arbeitnehmer/-innen sind zufrieden (ausgedrückt in der Zufriedenheitsumfrage durch den entsprechenden Indikator).

KONTAKT

http://www.kaokeskus.ee/

SWEDBANK AS – BREITERE IMPLEMENTIERUNG FLEXIBLER ARBEITSZEITEN UND BESSERE INFORMATION DER TEAMS DURCH DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

NAME DES UNTERNEHMENS

Swedbank AS

SEKTOR

Finanzdienstleistungen und Versicherung
Privater Sektor

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN

> 500 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Breitere Implementierung flexibler Arbeitszeiten und Nutzung der Homeoffice-Option sowie bessere Information der Teams durch die Führungskräfte.

Der Arbeitgeber erlaubt Arbeitnehmer/-innen, ihre Arbeitszeit für die Erledigung ihrer persönlichen Verpflichtungen zu nutzen. Diese Zeit wird als ein Teil der Arbeitszeit betrachtet. Arbeitsunterbrechungen sollten möglichst für den Beginn oder das Ende des Arbeitstages eingeplant werden, damit sie die Arbeitsorganisation so wenig wie möglich stören.

ZIELGRUPPE

Alle Beschäftigten

UMSETZUNGSPROZESS

Die Initiative ging von der Personalabteilung aus. Die Abteilungsleiter und das Management wurden einbezogen.

Es war kein spezielles Budget erforderlich. Es bestand jedoch die Notwendigkeit, sich auf Grundsätze zu einigen und diese den Vorgesetzten zu vermitteln und die Denkweise zu ändern.

Um Beruf und Familie zu vereinbaren, wurden die Prinzipien und bewährten Praktiken der flexiblen Arbeitszeit vereinbart. Diese wurden an alle Abteilungsleiter und Arbeitnehmer/-innen kommuniziert; sie sind auch im Intranet verfügbar. Ein Artikel wurde in der Personalzeitung veröffentlicht.

In Niederlassungen, in denen die Arbeitnehmer/-innen direkten Kundenkontakt haben und in denen die Arbeitsorganisation an bestimmte Öffnungszeiten gebunden ist, haben die Arbeitnehmer/-innen gemeinsam mit ihren Vorgesetzten die Möglichkeiten zur Umsetzung des Prinzips der flexiblen Arbeitszeit abgebildet.

In Positionen, in denen die Arbeit es zulässt, können Arbeitnehmer/-innen auch von zu Hause aus arbeiten.

Das Arbeiten aus der Ferne wird immer beliebter – Menschen arbeiten von Büros in anderen Städten aus. Die Popularität dieser Arbeitsweise wurde durch das Projekt ‚Expansion in die Regionen' unterstützt, in dessen Rahmen in den letzten anderthalb Jahren 70 neue Arbeitsplätze (Backoffice) in verschiedenen Städten Estlands geschaffen wurden. Niemand in Tallinn hat seinen Job verloren; stattdessen haben wir die Möglichkeit eröffnet, sich auf Stellen in verschiedenen Städten zu bewerben. Dadurch haben Arbeitnehmer/-innen die Möglichkeit erhalten, zurück in ihre Heimatstadt zu ziehen oder gelegentlich von zu Hause aus zu arbeiten.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

Arbeitnehmer/-innen, deren Arbeitsplatz es erfordert, im Büro zu sein (Arbeit mit Kundendaten) oder Niederlassungen, die mit dem Kundenservice verbunden und zu bestimmten Zeiten geöffnet sind, waren zunächst leicht frustriert. Es wurde ihnen erklärt, dass aufgrund der Charakteristika des Arbeitsplatzes Flexibilität dort nicht so umgesetzt werden kann wie anderswo. Dennoch wurden einige Optionen vorgeschlagen und mit ihnen aus der Perspektive ihrer Arbeitsplatzposition kommuniziert.

ERGEBNISSE

Nach unserer Einschätzung hat die Einführung flexibler Arbeitszeiten uns als Unternehmen effizienter und als Arbeitgeber attraktiver gemacht. Flexibilität ist den Menschen sehr wichtig. Die flexible Arbeitszeit ist einer der am meisten geschätzten Motivatoren unter unseren Arbeitnehmer/-innen, gleich nach einer guten kollegialen Atmosphäre. Dank der Umsetzung dieser Maßnahme waren wir in der Lage, sofort auf das Arbeiten von Zuhause umzuschalten, als der Lockdown im Jahr 2020 angekündigt wurde, und wir konnten unsere Arbeit ohne größere Ausfälle fortsetzen.

KONTAKT

https://www.swedbank.ee/

TARTU KUTSEHARIDUSKESKUS – FLEXIBLES ARBEITSUMFELD IN BEZUG AUF ARBEITSZEIT, ARBEITSORT UND ARBEITSWEISE

NAME DES UNTERNEHMENS

Tartu Kutsehariduskeskus (Tartu Berufliches Bildungszentrum)

SEKTOR

Bildung
Öffentlicher Sektor

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN

251-500 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Flexibles Arbeitsumfeld in Bezug auf Arbeitszeit, ort und -weise sowie die Gewährung eines längeren Jahresurlaubs als gesetzlich vorgeschrieben.

ZIELGRUPPE

Alle Beschäftigten.

UMSETZUNGSPROZESS

Die Initiative ging vom Personalchef aus, als die Telearbeit in den Regeln der Arbeitsorganisation festgelegt wurde. Alle Führungskräfte waren in den Entscheidungsprozess eingebunden.

Die Umsetzung hängt von der Art der Arbeit ab: BüromitarbeiterInnen können beispielsweise recht flexibel arbeiten, während Arbeitnehmer/-innen mit Stundenplan ein Mitspracherecht bei der Zeiteinteilung und, wenn nötig und vereinbart, Anspruch auf freie Zeit während des Arbeitstages haben (der Vorgesetzte vertritt beispielsweise T, wenn T zum Arzt muss). Die Lehrer halten sich an den Stundenplan, aber die Flexibilität bei der Nutzung der Zeit außerhalb des Stundenplans ist sehr hoch. Ein längerer Jahresurlaub gilt für Arbeitnehmer/-innen, die einen gesetzlichen Anspruch auf 28 Tage Jahresurlaub haben. Sie werden 35 Tage Jahresurlaub erhalten.

Der Vorschlag, mehr Jahresurlaub als gesetzlich vorgeschrieben zu gewähren, kam von den Arbeitnehmer/-innen; die Geschäftsleitung und der Personalchef haben die entsprechende Entscheidung getroffen.

Alle geschaffenen Maßnahmen sind nachhaltig.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

Es gab ein Problem mit einem/einer Arbeitnehmer/-in, der/die aufgrund der Tatsache, dass es eine Verpflichtung zur Aufzeichnung von Aktivitäten im Rahmen der Telearbeit (im Allgemeinen) gab, unzufrieden war. Heute ist dies wahrscheinlich kein Thema mehr, da die Telearbeit beliebter und oft auch verpflichtend ist (beispielsweise wenn eine Person in Quarantäne bleiben muss), und es scheint das Vertrauen gestärkt zu haben.

Durch die Gewährung von längerem Jahresurlaub war es schwieriger, Urlaubszeiten zu planen, aber die Situationen wurden gelöst – Kommunikation war dabei der Schlüssel.

ERGEBNISSE

Der Nutzen dieser spezifischen Maßnahmen wurde nicht untersucht, aber es lässt sich schlussfolgern, dass diese Maßnahmen eine entscheidende Rolle spielen, da sich die Ergebnisse der jährlichen Umfrage zur Zufriedenheit der Arbeitnehmer/-innen von Jahr zu Jahr verbessert haben.

KONTAKT

https://khk.ee/

PORTUGAL

BAÍA DO TEJO – FLEXIBLE ZEITPLÄNE ZUR BERÜCKSICHTIGUNG VON ARZTTERMINEN UND DIE MÖGLICHKEIT DER TELEARBEIT IM FALLE EINES FAMILIENMITGLIEDS MIT EINER SEHR ANSPRUCHSVOLLEN KRANKHEIT, DAS PFLEGE BENÖTIGT

NAME DES UNTERNEHMENS

Baía do Tejo, SA.

SEKTOR

Grundstücksverwaltung und Gewerbegebiete

Unternehmerischer öffentlicher Sektor (Kontinentalportugal)

Branche: Tätigkeiten der öffentlichen Verwaltung – Europäischer Code NACE O84.1.1

Im Sektor der Verwaltung von Gewerbegebieten sind traditionell mehr männliche Beschäftigte tätig, obwohl dieses Unternehmen bei der Beschäftigung beider Geschlechter zu einem Gleichgewicht tendiert.

BESCHÄFTIGTE

65 Beschäftigte
34 Männer (52 %) und 31 Frauen (48 %)

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Beschreibung:
Flexible Zeitpläne zur Berücksichtigung von Arztterminen und die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten (Telearbeit), falls ein Familienmitglied eine anspruchsvolle Krankheit hat, die eine ständige Betreuung erfordert.

Bedingungen:

- Die Maßnahme sieht vor, dass Arztbesuche der Arbeitnehmer/-innen, Ehepartner/Lebenspartner und Verwandten ersten Grades in aufsteigender und absteigender Linie vergütet werden;
- für die Begleitung eines Familienmitglieds zum Arzt ist kein Nachweis erforderlich, da die Freistellung von der Arbeit nicht als unentschuldigtes Fehlen registriert wird;
- es wird erwartet, dass die Arbeitsunterbrechung für den Arztbesuch in einem geeigneten alternativen Zeitplan nachgeholt wird, über den die betroffenen Arbeitnehmer/-innen entschieden, den jeweiligen Vorgesetzten informiert und grünes Licht erhalten haben;
- im Falle einer Krankheit, die eine ständige Pflege erfordert und für die ein Nachweis erbracht werden muss, können Arbeitnehmer/-innen darum bitten, von zu Hause aus zu arbeiten, um dem Familienmitglied so lange wie nötig Hilfe zu leisten.

Ziele:

- Schaffung einer Maßnahme ein, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördert und den Wunsch oder das Bedürfnis der Arbeitnehmer/-innen anerkennt, in bestimmten anspruchsvolleren Familiensituationen zu Hause zu sein;
- sicherstellen, dass die Arbeitnehmer/-innen fokussierter und konzentrierter bei der Arbeit sind, was sich positiv auf ihre jeweilige Produktivität auswirkt;
- Aufbau einer vertrauensvollen und partnerschaftlichen Beziehung zwischen den Arbeitnehmer/-innen und dem Unternehmen, in der gegenseitige Bedürfnisse und Unterstützung anerkannt werden.

ZIELGRUPPE

Beschäftigte beider Geschlechter

UMSETZUNGSPROZESS

Rahmen

Das Unternehmen gründete sich 2009 durch die Verschmelzung von zwei Unternehmen (*SNESGES – Administração e Gestão de Imóveis e Prestação de Serviços, S.A., und URBINDÚSTRIA – Sociedade de Urbanização e Infraestruturação de Imóveis, S.A.*) und wurde in Quimiparque angesiedelt. In der Würdigung seines Engagements für die Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen war das Unternehmen einer der Pioniere bei der Gründung von iGen – Forum von Organisationen für Gleichstellung im Jahr 2013. Im Jahr 2014 führte das Unternehmen seinen ersten Gleichstellungsplan ein. Im Jahr 2019, als der Plan erstellt wurde, beteiligte sich eine Gruppe von angezeigten Beschäftigten aktiv an seiner Entwicklung. Von dem Zeitpunkt an, an dem er erstellt wurde (2014), wurde der Plan fortgeschrieben und vor kurzem wurde das Ziel festgelegt, ihn jährlich zu überprüfen und neue gesetzliche Vorgaben darin aufzunehmen. Der aktuelle Gleichstellungsplan des Unternehmens umfasst 18 Leistungen, die in sieben Aktionsbereiche unterteilt

sind, von denen einer das Gleichgewicht zwischen Familie, Privatleben und Beruf sowie den Schutz der Elternschaft mit sechs bzw. drei Maßnahmen betrifft.

Umsetzung
Die Maßnahme war bereits in anderer Form in den Unternehmen, aus denen Baía do Tejo entstanden ist, angewandt worden: Sie erlaubte den Beschäftigten, sich im Laufe des Jahres einige Stunden freizunehmen, um Arzttermine wahrzunehmen, obwohl seinerzeit nicht die Möglichkeit bestand, von zu Hause zu arbeiten. Als Baía do Tejo gegründet wurde, wurde die Maßnahme übernommen, aber angepasst: Die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, wurde hinzugefügt und die Begrenzung der Freistunden wurde abgeschafft. Heute können sich Arbeitnehmer/-innen freistellen lassen, um Arzttermine in der Familie wahrzunehmen, sofern die Stunden kompensiert werden, und es kann von zu Hause aus gearbeitet werden, wenn eine kontinuierliche Betreuung gewährleistet werden muss. Im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewährt das Unternehmen seit kurzem auch Beschäftigten mit Kindern unter 12 Jahren bis zu 3 Tage Urlaub ohne Gehaltseinbußen, sofern der Grund ein krankes Kind oder die Schließung der Schule ist.

Der Gleichstellungsplan wird nach seiner Erneuerung in regelmäßigen Abständen per E-Mail an die Beschäftigten verteilt.

Budget und Ressourcen
Mit dieser Maßnahme sind keine spezifischen Kosten verbunden, da die Freistellung von der Arbeit immer zu einem späteren Zeitpunkt kompensiert wird.

Konsolidierung und Nachhaltigkeit dieser bewährten Praktik
Die Erstellung des Gleichstellungsplans ebnete den Weg für seine formale Registrierung und die Konsolidierung bereits bestehender Maßnahmen, die nicht so überwacht wurden, wie es in der vorliegenden Version der Fall ist. Dies führte auch dazu, dass weitere Maßnahmen eingerichtet wurden. Der Plan wird jährlich überprüft, wobei Maßnahmen umgestaltet oder gestrichen werden können, wenn sie nicht genutzt werden.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

- Die Unternehmensführung zeigte sich aufgeschlossen für die Gewährung dieses Vorteils.
- Laut dem Unternehmen handelt es sich um eine übergreifende Herausforderung, die die Funktionsweise der gesamten Sozialpolitik betrifft: Es muss sichergestellt werden, dass die Beschäftigten die Leistungen auf disziplinierte und verantwortungsvolle Weise in Anspruch nehmen und dass sie die Leistungen optimal nutzen, wenn sie gewährt werden.

ERGEBNISSE

Ergebnisse:
Es gibt jedoch keine Aufzeichnungen über die Anzahl der Beschäftigten, die bereits in den Genuss dieser Maßnahme gekommen sind.

Beurteilung der Zufriedenheit mit der Maßnahme
Das Team, das für den Gleichstellungsplan verantwortlich ist, arbeitet derzeit an organisatorischen Fragebögen, um zu analysieren, inwieweit die Maßnahmen genutzt wurden und wie zufrieden die Beschäftigten sind. Dies erklärt, warum noch kein Bericht über die Ergebnisse vorliegt.

Geplante Anpassungen
Die Maßnahme wurde in den Gleichstellungsplan aufgenommen mit dem Ziel, die Gewährung an die Arbeitnehmer/-innen zu stärken und die Nutzung zu überwachen, um ihre Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

KONTAKT

Dora Rego
Leiterin der Personalabteilung und Rechtsberater
E-Mail: d.rego@baiadotejo.pt

Baía do Tejo (Hauptsitz)
Rua Industrial Alfredo da Silva, n.º12, CP 5001 2831-904 Barreiro
http://www.baiadotejo.pt/pt

URLAUB UND VERGÜTUNG

BELGIEN

AXA – GLOBAL PARENT POLICY

NAME DES UNTERNEHMENS
AXA

SEKTOR
Versicherungsaktivitäten und Vermögensverwaltung

Transport und dienstleistungen

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
> 500 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Jede AXA-Mitarbeiterin erhält 16 Wochen Mutterschaftsurlaub bei vollständiger Lohnfortzahlung. Für „Ko-Eltern“ (Vater, Ko-Mutter) werden 4 Wochen „Ko-Elternschaftsurlaub“ gewährt (der im ersten Jahr nach der Geburt zu nehmen ist), wiederum bei vollem Gehalt.

Eine ähnliche Regelung wurde für Adoptiveltern erarbeitet. Jeder Mitarbeiterin/Mitarbeiter, der Adoptiveltern wird, erhält 16 Wochen Adoptionsurlaub unter Beibehaltung seines vollen Gehalts. Wenn beide Elternteile bei AXA arbeiten, erhält ein Elternteil 16 Wochen Adoptionsurlaub und ein Elternteil 4 Wochen Elternzeit unter Beibehaltung des vollen Gehalts. Diese Aufteilung wird von den Adoptiveltern selbst einvernehmlich festgelegt.

Für die belgischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet AXAs Global Parent Policy sowohl eine Erweiterung der gesetzlichen Fristen für Mutterschafts-, Geburts- und Adoptionsurlaub sowie eine Verbesserung der finanziellen Situation der jungen Eltern. Einzigartig ist, dass dieselbe Regelung auch für Adoptiveltern gilt.

ZIELGRUPPE
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Kinder haben.

UMSETZUNGSPROZESS
AXA legt großen Wert auf das Wohlbefinden und die Flexibilität seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der NWoW (New Way of Working) ist eine moderne Arbeitsumgebung, die Vertrauen, Autonomie und individuelle Verantwortung fördert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können bis zu zwei Tage pro Woche Telearbeit machen, haben flexible Arbeitszeiten und sieben Wochen Urlaub, die vollständig frei gewählt werden können. Diese Elemente sind wichtige unterstützende Faktoren für die Ergebnisse.

Darüber hinaus setzt sich die AXA-Gruppe voll und ganz für die Förderung von Vielfalt und Inklusion durch Schaffen eines Arbeitsumfelds ein, in dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Würde und Respekt behandelt und individuelle Unterschiede erkannt, respektiert und geschätzt werden. So besteht in allen AXA-Einheiten das Ziel, bis 2023 alle Führungspositionen zu 50 % mit Frauen zu besetzen.

Die Aktionen für Belgien wurden vom Manager und Rat für Vielfalt und Inklusion mit Mitgliedern aus verschiedenen Abteilungen und Ebenen entwickelt und ausgearbeitet. Die Global Parent Policy wurde international vereinbart und es steht ein Budget dafür zur Verfügung. Sie findet seit dem 1. Januar 2017 Anwendung.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Die Leidenschaft für Vielfalt und Inklusion ist ein wichtiger Aspekt. Die verantwortlichen Mitarbeiter (Manager und Rat für Vielfalt und Inklusion) sind motiviert und immer bereit, sich vollständig dafür einzusetzen.

Bei Verstößen oder Missbrauch wird eine interne Kommunikationskampagne aufgesetzt, um auf die positiven Seiten der Maßnahmen aufmerksam zu machen. Hierbei wird oft mit Erfahrungsberichten gearbeitet. Auch für die jährliche Woche der Vielfalt und Inklusion wird über das gesprochen, was gut läuft, aber auch Angelegenheiten, die verbessert werden können, erhalten Aufmerksamkeit.

ERGEBNISSE
95 % der neuen Väter nahmen 2019 Vaterschaftsurlaub.

Bei AXA wird das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig anhand von Umfragen gemessen. Bei der letzten Umfrage erreichte man damit

einen Score von 4 von 5 im Bereich des psychischen Wohlbefindens. 80 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gaben an, dass die flexiblen Arbeitsmöglichkeiten zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen.

KONTAKT
https://www.axa.be/ab/NL/jobs/Pages/5-reasons-to-switch.aspx
https://www.axa.com/en/magazine/parent-policy-time-for-parents

ELAN LANGUAGES – HAPPINESS@WORK

NAME DES UNTERNEHMENS
Elan Languages

SEKTOR
Spezialisierte Übersetzungen, maßgeschneidertes Sprachcoaching und Dolmetschen

Transport und dienstleistungen

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
11-50 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Bei Elan Languages ist man bestrebt, eine möglichst optimale Arbeitssituation zu schaffen, um so die „Happiness“ seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu maximieren. Deshalb sind Unternehmen wie auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestrebt, den großen Veränderungen in der Gesellschaft und in der Branche gerecht zu werden, indem man einem guten Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben bewusst Aufmerksamkeit schenkt.

Flexibles Arbeiten ist eine Selbstverständlichkeit, sowohl im Hinblick auf die Arbeitszeiten, den Urlaub als auch die Bezahlung.

- Am 1. September, dem ersten Schultag, besteht die Möglichkeit, später mit der Arbeit zu beginnen oder früher zu gehen.
- Es gibt kein Zeiterfassungssystem; die Planung der Arbeit obliegt voll und ganz der Verantwortung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters.
- Es herrscht eine 39-Stunden-Woche. Dadurch haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 6 zusätzliche Urlaubstage im Jahr.
- Der gesamte Urlaub kann flexibel gewählt werden, es gibt keine festen Tage, an denen das Unternehmen geschlossen ist. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlieren also durch „obligatorische“ Tage keine Urlaubstage.
- Das Weihnachtsgeld wird ebenfalls flexibel verwendet (Flex Income Plan) und kann gegen zusätzliche Urlaubstage, Rückzahlungen Altersvorsorge und Krankenhausversicherungen eingetauscht werden.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zur Familienzusammenführung ins Ausland umziehen, können ausgehend vom neuen Heimatland arbeiten.
- Es besteht die Möglichkeit, maximal 3 nicht genommene Urlaubstage ins nächste Jahr zu übertragen.

ZIELGRUPPE
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

UMSETZUNGSPROZESS
Seit Unternehmensgründung wird mit einer geschlechtergerechten Politik gearbeitet. In der Vergangenheit wurden die Maßnahmen jedoch nicht immer bewusst getroffen und waren oft auch eher fragmentiert. Mittlerweile sind sie stärker in die Wohlfahrtspolitik eingebettet und verankert.

Beim Erarbeiten neuer Initiativen ist der Ausgangspunkt immer „Was hätte ich als Mitarbeiter gerne?“. Neue Ideen kommen aus den sozialen Medien oder über das eigene Netzwerk und werden immer auf ihre praktischen und budgetären Möglichkeiten geprüft. Alles erfolgt in Absprache und mit enger Einbindung des Managements (pro Abteilung).

Im Anschluss werden die Initiativen im kleinen Rahmen geprüft und bewertet.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
In den vergangenen Jahren setzte sich Elan Languages stärker dafür ein, alle Aktionen und Maßnahmen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kommunizieren. Es gab schon früher viele Maßnahmen, aber

die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren nicht immer darüber informiert.

All die Maßnahmen erfordern ein Budget, das im Vorfeld intensiv geprüft wird. Es ist oft eine Investition, aber dafür gibt es weniger Fluktuation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Durch die Einführung einer so großen Anzahl an Möglichkeiten für flexibles Arbeiten kann der Kundenfokus abnehmen. Der Kunde muss jedoch immer an erster Stelle stehen, und deshalb wird dies den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rechtzeitig erneut kommuniziert.

ERGEBNISSE

Es ist ein deutlicher Rückgang des Krankenstandes zu verzeichnen: 2019 um 23 % weniger als 2018.

Alle Möglichkeiten sind umfassend bekannt. Alles ist jetzt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar und es sind noch keine Missverständnisse aufgetreten. Darüber hinaus werden alle Initiativen gut genutzt.

KONTAKT

https://www.elanlanguages.com/nl-BE

MANPOWERGROUP – FLEXIBLER LEISTUNGSPLAN

NAME DES UNTERNEHMENS

ManpowerGroup

SEKTOR

Manpower schafft und liefert innovative Personallösungen und -Dienstleistungen, unter anderem auch Zeitarbeit und Talentmanagement.

Transport und dienstleistungen

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN

251-500 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Seit 2018 setzt sich Manpower mithilfe einer „Work-Life-Balance“-Charta formell für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein. Früher war das Finanzkapital der wichtigste Faktor in einem Unternehmen, heute sind es die Mitarbeiter. Dies muss sich in der Personalpolitik widerspiegeln: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt, in allen Dimensionen, auch privat.

Manpower tut dies, indem nach einem Gleichgewicht zwischen gesetzlichen Vorschriften und eigenen, seine Vision unterstützenden Projekten gesucht wird.

Eine der Initiativen bezieht sich auf die Einführung eines flexiblen Leistungsplans. Dadurch können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit monetären Boni Urlaubstage „kaufen“. Auf diese Weise können sie 5 zusätzliche Urlaubstage pro Jahr erhalten.

Die Charta „Work-Life-Balance“ enthält auch weitere Initiativen rund um das flexible Arbeiten, wie Gleitzeit, Arbeiten im Home-Office und Satellite-Working.

ZIELGRUPPE

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

UMSETZUNGSPROZESS

Die Initiativen werden von der Personalabteilung erarbeitet, im Anschluss werden sie von der Geschäftsführung genehmigt.

Sie werden über verschiedene Kanäle an die Mitarbeiter kommuniziert:

- Verschiedene HR-Mitarbeiter
- Informationsveranstaltungen oder Telefonkonferenzen für alle Mitarbeiter
- Veröffentlichen neuer Initiativen im Intranet
- Erwähnen in verschiedenen Meetings
- Bei neuem Mitarbeiter befindet sich diese Information im Begrüßungspaket

Jeden Monat werden ein Fortschritts-Meeting sowie Bewertungs- und Entwicklungsgespräche durchgeführt, bei denen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Erwartungen und Wünsche rund um die Work-Life-Balance zum Thema machen können. Auf diese Weise kann individuell auf spezifische Bedürfnisse eingegangen werden.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

Die Konzentration auf eine optimale Kombination von Arbeits- und Privatleben ist Bestandteil der Werbung und Entwicklung neuer Talente. Auf diese Weise kann Talent auch innerhalb der Organisation gehalten werden.

Während in einem großen Unternehmen wie Manpower natürlich eine bestimmte Struktur durchlaufen werden muss, damit Initiativen ordnungsgemäß genehmigt und implementiert werden können, ist dennoch ein großes Maß an Flexibilität möglich. Wenn Probleme oder neue Bedürfnisse erkannt werden, können dank der kurzen Wege zwischen HR und Geschäftsführung schnell Entscheidungen getroffen werden.

ERGEBNISSE

Bis jetzt kauften 131 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mithilfe des flexiblen Leistungsplans zusätzliche Urlaubstage, 27 davon waren Männer.

Manpower hat viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die – auf freiwilliger Basis – in Teilzeit arbeiten. 2019 arbeiteten fast 20 % der Belegschaft aufgrund von Elternurlaub, Zeitkredit oder Teilzeitverträgen weniger.

Einmal pro Jahr wird eine Umfrage zu verschiedenen HR-Themen durchgeführt, dazu gehört auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das Feedback zu den verfügbaren Maßnahmen ist eindeutig positiv.

KONTAKT

https://manpower.be/node/45

ESTLAND

MDC MAX DAETWYLER EESTI AS – ‚BATTERIELADETAG' UND VEREINBARUNGEN, DIE PERSÖNLICHE BESONDERHEITEN BERÜCKSICHTIGEN

NAME DES UNTERNEHMENS
MDC Max Daetwyler Eesti AS

SEKTOR
Fertigungsindustrie, Fertigung von Spezialmaschinen

Privater Sektor

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
51-250 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Änderungen in der Arbeitsorganisation:

- mehr bezahlte Urlaubstage (einschließlich ‚Batterieladetag');
- Möglichkeit der Telearbeit;
- Kürzung von Nachtschichten;
- Vereinbarungen unter Einbeziehung persönlicher Spezifikationen.

Arbeitnehmer/-innen können um ihre Batterien wieder aufzuladen, aus gesundheitlichen oder aus anderen Gründen einen freien Tag pro Jahr nehmen. Der Tag wird vom Arbeitgeber bezahlt. Zusätzlich zum, ‚Batterieladetag' können bezahlte freie Tage genommen werden, wenn ein Kind eingeschult wird oder in eine höhere Schule wechselt.

Vereinbarungen beziehen immer die persönlichen Spezifikationen ein: Das Unternehmen ist flexibel und die verschiedenen Bedürfnisse der Arbeitnehmer/-innen werden so weit wie möglich berücksichtigt in Bezug auf beispielsweise Arbeitszeiten, Urlaub, Telearbeit (die meisten Beschäftigen sind Produktionsmitarbeiter/-innen).

Die Arbeit von Eltern, die Elternvorteile erhalten, wird so angepasst, dass der Elternvorteil nicht verringert wird (beispielsweise wird die Grenze des Elternvorteils berücksichtigt).

ZIELGRUPPE
Alle Beschäftigten

UMSETZUNGSPROZESS
Die Initiative ging von der Personalabteilung aus. Eine kleine Gruppe von Arbeitnehmer/-innen, Abteilungsleiter/-innen und Unternehmensführung waren in die Entscheidungsfindung beteiligt. Insgesamt übernahm die Personalabteilung die Hauptrolle in der Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen, die Initiative der Arbeitnehmer/-innen blieb gering.

Aktivitäten, die größere Investitionen erfordern, wurden budgetiert, aber es gibt kein separates Budget für alle Aktivitäten.

Die meisten Maßnahmen sind nachhaltig, einige haben sich im Laufe der Zeit geändert oder wurden geringfügig angepasst.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Laut dem Feedback der Arbeitnehmer/-innen sind die beliebtesten Aktivitäten der ‚Batterieladetag' und die Möglichkeit der Telearbeit (Computerarbeitsplätze).

ERGEBNISSE
Die Maßnahmen brachten viele Vorteile. Die Arbeitnehmer/-innen sind besser einbezogen, die Informationsmenge wurde erhöht und der Informationsfluss verbessert und der Schwerpunkt wurde auf gesundheitsfördernde Aktivitäten gelegt. Es ist auch möglich, die Entwicklung der Arbeitnehmer/-innen in größerem Umfang zu unterstützen. Darüber hinaus hat sich die Flexibilität maßgeblich erhöht und wurden die Möglichkeiten der Telearbeit und die Teams-Umgebung umfassender genutzt.

Untersuchungen zeigen, dass sich die Beteiligung der Arbeitnehmer/-innen am Unternehmen erhöht und dass sich der Ruf des Unternehmens verbessert hat. Die Personalfluktuation und die Zahl der Krankmeldungen sind gesunken.

KONTAKT
https://industries.daetwyler.com/et

SCANIA EESTI AS – KINDER- UND FAMILIENBEZOGENE LEISTUNGEN FÜR ARBEITNEHMER UND ARBEITNEHMERINNEN

NAME DES UNTERNEHMENS
Scania Eesti AS

SEKTOR
Verkauf und Wartung von Kraftfahrzeugen
Privater Sektor

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
51-250 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Kinder- und familienbezogene Leistungen für Arbeitnehmer/-innen:

- Sportmöglichkeiten für die ganze Familie: Arbeitnehmer/-innen können auf Kosten des Arbeitgebers gemeinsam mit ihren Kindern und ihrem/ihrer Ehepartner(in)/Partner(in) das Schwimmbad und das Fitnessstudio besuchen. Gemeinsam verbrachte Familienzeit wird unterstützt.
- Bewegung ist gut für Körper und Geist – manchmal wollen oder können Arbeitnehmer/-innen nicht alleine trainieren und wären eher daran interessiert, wenn sie ihre Familie mitbringen könnten. Das Ergebnis sind ausgeruhte, aktive, gesunde Arbeitnehmer/-innen; die Familie kann sich kostengünstig gemeinsam bewegen und dabei auch noch Zeit miteinander verbringen.
- Vergünstigungen bei der Geburt eines Kindes: Es wird 1 Woche bezahlter Urlaub gewährt, der zusätzlich zum Gehalt gezahlt wird, wenn ein Kind in die Familie geboren wird. Ein Elternteil kann unmittelbar vor/nach der Geburt eines Kindes zusätzlich zum staatlich bezahlten Urlaub eine zusätzliche Woche Urlaub auf Kosten des Unternehmens erhalten.
- Ein Geschenk und eine bezahlte Vergünstigung, wenn ein Kind geboren wird.
- Ermöglichung von Teilzeitarbeit, wenn ein Elternteil in Elternzeit ist und weiterhin in Teilzeit arbeiten möchte. Dies ist sehr beliebt, vor allem bei Männern. Viele Väter haben bereits von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht.

ZIELGRUPPE
Arbeitnehmer/-innen mit Kindern oder pflegebedürftigen Eltern.

UMSETZUNGSPROZESS
Die Initiativen kamen vom Personalleiter und der Unternehmensführung, teilweise auch von den Arbeitnehmer/-innen.

Die Maßnahmen passen gut und es ist geplant, sie weiterzuführen und auszubauen.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Es wurden keine Probleme berichtet. Für einige Maßnahmen ist ein bestimmtes Budget erforderlich, aber nicht alle Maßnahmen müssen finanziert werden. Die Maßnahmen sind nachhaltig und genießen eine hohe Wertschätzung im Unternehmen und bei den Arbeitnehmer/-innen.

ERGEBNISSE
Ziel der Maßnahmen ist es, Beruf und Familie zu vereinbaren, flexiblere Arbeitsverhältnisse zu ermöglichen und besser motivierte Arbeitnehmer/-innen zu haben.

Die Arbeitnehmer/-innen werden regelmäßig um Feedback gebeten und es ist deutlich, dass das Unternehmen von diesen Maßnahmen profitiert hat. .

KONTAKT
https://www.scania.com/ee

TAMMER OÜ – FREIER TAG AUF KOSTEN DES ARBEITGEBERS UND UNTERSTÜTZUNG FÜR EIN KIND, DAS IN DIE ERSTE KLASSE KOMMT

NAME DES UNTERNEHMENS
Tammer OÜ

SEKTOR
Fertigungsindustrie, Herstellung von Stahlprofilen und bündigen Metalltüren und -fenstern

Privater Sektor

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
51-250 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Eltern eines Kindes, das die Klassen 1-4 besucht, oder eines Kindes, das zum ersten Mal in den Kindergarten geht, können am 01. September einen freien Tag auf Kosten des Arbeitgebers genießen.

Das Unternehmen zahlt auch einen Zuschuss für ein Kind, das in die erste Klasse kommt, die so genannte „Schulranzenförderung“.

Das Unternehmen hat einen Kinderspielplatz.

Im Laufe des Jahres finden viele verschiedene Veranstaltungen für das Team statt, darunter auch Veranstaltungen für die ganze Familie.

ZIELGRUPPE
Arbeitnehmer/-innen mit Kindern

UMSETZUNGSPROZESS
Tammer ist ein Familienbetrieb. Seit seiner Gründung haben sich die Eigentümer und das Management das Ziel gesetzt, familienfreundlich zu sein.

Das Paket wird am Ende eines jeden Jahres aktualisiert, je nach den Bedürfnissen und Erwartungen für das kommende Jahre.

Zwischen 2017 und 2020 wurden über einen langen Zeitraum eine Reihe von Studien durchgeführt, in deren Folge die jeweiligen Abteilungsleiter die Probleme in ihrem Verantwortungsbereich untersuchten und versuchten, diese so schnell wie möglich zu lösen.

ERGEBNISSE
Basierend auf der Zufriedenheitsumfrage wurde der Wert von Tammer festgehalten. Der Wert für 2020 ist DETERMINATION (ENTSCHLOSSENHEIT), für 2021 ist es FLEXIBILITY (FLEXIBILITÄT). Je nach Wert des Jahres werden Teamveranstaltungen, Schulungen, Geschenke usw. organisiert.

KONTAKT
http://www.tammer.ee/

PORTUGAL

ALTICE – ZWEI TAGE BEZAHLTER URLAUB PRO MONAT FÜR ARBEITNEHMER/-INNEN WÄHREND DES ERSTEN LEBENSJAHRES DES KINDES

NAME DES UNTERNEHMENS
Altice Portugal

SEKTOR
Telekommunikation und Multimedia

Privatwirtschaft (Kontinentalportugal)

Branche: Telekommunikation – Europäischer Code NACE J61

Traditionell männlicher Sektor mit einer Unterrepräsentation weiblicher Arbeitskräfte.

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
7.700 Beschäftigte
4.820 Männer (62,6 %) und 2.880 Frauen (37,4 %)

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Beschreibung:
Zwei freie Tage pro Monat für Beschäftigte beider Geschlechter während des ersten Lebensjahres des Kindes, ohne dass Ansprüche, einschließlich Lohn, verloren gehen. Diese Tage werden über die in Artikel 39 des portugiesischen Arbeitsgesetzes festgelegte Elternzeit hinaus gewährt.

Bedingungen:
- die Elternvorteile werden Beschäftigten beider Geschlechter gewährt;
- die Inanspruchnahme der Leistung führt nicht zu einem Verfall für die Arbeitnehmer/-innen;
- freie Tage bei vollem Lohnausgleich;
- bei der Beantragung von Arbeitsbefreiung müssen Arbeitnehmer/-innen keinen Grund angeben, allerdings sollte dieser in den vorhergehenden fünf Tagen oder bei unvorhergesehenen Umständen so schnell wie möglich nachgereicht werden;
- Die Maßnahme wurde in die Instrumente der kollektiven Arbeitsregelung im Kapitel Elternschaft - Tarifvertrag (Kap. IV, Pkt. 12, Nr. 2d) aufgenommen.

Ziele:
- die Einführung der Maßnahme fördert die Bereitstellung von Kinderbetreuung;
- Unterstützung von Beschäftigten beider Geschlechter in der Anpassungsphase bei der Gestaltung des Familienlebens;
- Aufbrechen von Geschlechterstereotypen und Förderung des Images des männlichen Kinderbetreuers.

ZIELGRUPPE
Beschäftigte beider Geschlechter mit Kindern/Neugeborenen

UMSETZUNGSPROZESS
Rahmen
2015 wurden die Unternehmen, die unter der PT Portugal S.A. operierten, als ganzheitliche Tochtergesellschaft in die Altice Group überführt. In der Übergangsphase entschied sich die Unternehmensführung dafür, die Tarifverhandlungen zwischen den Arbeitnehmer/-innen und der Gewerkschaft, die die Arbeitnehmer/-innen von PT Portugal ordnungsgemäß vertritt, fortzusetzen, schlug aber gleichzeitig vor, neue Maßnahmen einzuführen, und zwar im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Es wurden also einige Maßnahmen zugunsten der Arbeitnehmer/-innen festgelegt, die über die im Gesetz festgelegten Bedingungen hinausgingen. Der Prozess begann damit, dass alle Punkte auf der Agenda der Forderungen der Arbeitnehmer/-innen gesammelt wurden, die während der Verhandlungen mit den Gewerkschaften angesprochen wurden.

Umsetzung
Die Maßnahme wurde in die Betriebsvereinbarung von PT Comunicações, S.A. implementiert, und 2013 wurde die Maßnahme in den Tarifvertrag eingefügt, wodurch die Anwendung der Maßnahme auf die anderen Unternehmen, die unter dem Dach von PT Portugal arbeiten, erweitert wurde. Bei der Eingliederung des Unternehmens in Altice im Jahr 2015 wurde jedoch gemeinsam mit den Gewerkschaften ein strategischer Plan zur Förderung von Maßnahmen zum Schutz der Elternschaft und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie erstellt, vor allem durch die Verbesserung des Systems zur Unterstützung von Kindern, Enkeln und Urenkeln.

Ein grundlegender Schritt in diesem Prozess war die Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation durch die Verbreitung der vom Unternehmen angebotenen Leistungen.

Die Tatsache, dass einige Maßnahmen nicht in Anspruch genommen wurden, lag daran, dass die Arbeitnehmer/-innen nicht genug darüber wussten. Aus diesem Grund wurde eine E-Learning-Schulung für die gesamte Belegschaft von Altice Portugal durchgeführt, und es wurde ein ‚Leitfaden zur Elternschaft' erstellt und im Intranet zur Verfügung gestellt; er enthielt Informationen über die Gesetze und Konventionen zur Elternschaft, die in diesem Bereich gewährten Sozialversicherungsleistungen und einen ‚Leitfaden für bewährte Praktiken zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie'. Die Personalleitung ist der Meinung, dass die Veröffentlichung dieser Informationen eine direkte Auswirkung auf die Aufnahme dieser Werte in die Unternehmenskultur hatte und viele weitere Arbeitnehmer/-innen die Maßnahmen in Anspruch genommen haben.

Budget und Ressourcen

Das für die Durchführung der Maßnahme vorgesehene Budget besteht aus den mittleren Kosten, die auf der Grundlage der allgemeinen Summe der vom Unternehmen gezahlten Vergütungen berechnet werden, da nicht vorhersehbar ist, wer diese Leistung in Anspruch nehmen wird. Die Personalleitung ist der Ansicht, dass abgesehen von der Wichtigkeit der Bewertung des jeweiligen finanziellen Aufwands, Geldfragen für die Aufrechterhaltung der Maßnahme nicht entscheidend sind.

Konsolidierung und Nachhaltigkeit dieser bewährten Praktik

Die Maßnahme wird in den im Unternehmen geltenden Tarifvertrag aufgenommen. Der langjährigen Tradition folgend, mit den Sozialpartnern zu verhandeln und die Regelungen im Tarifvertrag zu bevorzugen, wurde das Dokument im Unternehmen weit verbreitet und ist zum Mittel geworden, durch das die neuen Systeme des Unternehmens festgelegt und verbreitet werden. Gleichzeitig war das Unternehmen bestrebt, die Rechte seiner Arbeitnehmer/-innen kontinuierlich zu verbessern, was dazu beitrug, seine Politik zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie robuster zu gestalten. Für das Unternehmen ist es äußerst wichtig, dass eine solche Politik vom Tarifvertrag ausgeht, um das Engagement für Verhandlungen und den Dialog mit den Sozialpartnern zu verstärken und seine Politik zu verbessern, die zu einer Vereinbarkeit von Beruf und Familie führt, was nach Ansicht des Unternehmens dazu beiträgt, die Prinzipien der Gleichstellung und Nichtdiskriminierung von Männern und Frauen im Unternehmen zu verkörpern.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

- Sowohl das oberste Management des Unternehmens als auch das mittlere Management zeigten sich offen für die Gewährung dieses Vorteils;
- Die Verankerung des Respekts für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Unternehmenskultur hat sich als entscheidender Faktor für den Erfolg der Maßnahme erwiesen.

ERGEBNISSE

Ergebnisse – Quoten basierend auf Nutzung

Urlaubstage – Verhältnis, in dem Beschäftigte beider Geschlechter die Maßnahme nutzen

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Frauen	25.9%	26.8%	18.1%	23.1%	20.1%	10.8%	22.4%
Männer	74.1%	73.2%	81.9%	76.9%	79.9%	89.2%	77.6%
Tage	**552**	**665**	**502**	**632**	**701**	**139**	**3191**

Von den fünf Maßnahmen, die im Tarifvertrag festgelegt sind, ist diese Maßnahme diejenige, die am häufigsten genutzt wird. Den Daten zufolge haben vor allem Männer, mit einem Durchschnitt von 77,6 %, Urlaubstage genommen. In Bezug auf die Personengruppe, die von dieser Maßnahme erfasst wird, ist festzustellen, dass es eine Parität von 30 % zwischen Männern und Frauen gibt, die in den letzten 12 Monaten Kinder bekommen haben.

Verhältnis der Beschäftigten, die Urlaubstage genommen haben, unter denen, die Kinder bekommen haben

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Frauen	23.7%	29.2%	32.0%	39.7%	36.5%	11.4%	29.7%
Männer	23.7%	28.2%	28.4%	33.3%	45.5%	19.8%	30.0%

Beurteilung der Zufriedenheit mit der Maßnahme

Umfragen zur Zufriedenheit der Arbeitnehmer/-innen werden regelmäßig durchgeführt. Diese enthalten einen Abschnitt, der sich auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bezieht. Diese Maßnahmen erhalten in der Regel ein positives Feedback.

Geplante Anpassungen
Die Personalleitung ist der Meinung, dass die Maßnahme nicht weiter verändert werden muss.

CONTACT

Catarina Vicente
Leiterin der Abteilung für Bewertung, Arbeitsbeziehungen und Diversität
E-Mail: catarina-a-vicente@telecom.pt

Altice Portugal (Hauptsitz)
Av. Fontes Pereira de Melo 40, 4000-000 Lissabon
https://www.telecom.pt/pt-pt

GEBALIS – FÜNFZEHN TAGE VOLL BEZAHLTER URLAUB FÜR MÄNNLICHE ARBEITNEHMER WÄHREND DES ERSTEN LEBENSMONATS DES KINDES

NAME DES UNTERNEHMENS

Gebalis

SEKTOR

Management der Vermietung von kommunalen Wohnungen in Lissabon

Unternehmerischer öffentlicher Sektor (Kontinentalportugal)

Branche: Immobilien – Nationaler Wirtschaftszweig-Code (CAE): 68321 (Vermittlung von Immobilienverwaltung) – Europäischer Code NACE L68.3.

Der Immobiliensektor ist ein Sektor, der sich traditionell eher auf männliche Arbeitskräfte stützt, aber dieses kommunale Unternehmen, das kommunale Vermietung verwaltet, zeigt, dass die männlichen Arbeitskräfte unterrepräsentiert sind. Dennoch sind in den Bereichen Haustechnik und Inspektion weniger Frauen beschäftigt.

BESCHÄFTIGTE

222 Beschäftigte
85 Männer (38,7 %) und 137 Frauen (61,3 %)

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Beschreibung: Fünfzehn Tage voll bezahlter Urlaub für männliche Beschäftigte während des ersten Lebensmonats des Kindes. Diese Tage werden über die in Artikel 43 des portugiesischen Arbeitsgesetzes festgelegte Elternzeit für Väter hinaus gewährt. Der Vorteil ist auch in der Betriebsvereinbarung Nr. 342/2017, Paragraf 82, Nr. 1 festgelegt.

Bedingungen:
- Diese Leistung wird ausschließlich männlichen Beschäftigten gewährt;
- die für die Elternzeit gewährten Urlaubstage werden vom Unternehmen voll bezahlt.

Ziele:
- Bereitstellung einer Maßnahme, die die Kinderbetreuung fördert und die aktive Rolle der Väter bei der Betreuung und Erziehung ihrer Kinder unterstützt;
- Förderung des gemeinsamen Familienlebens und Stärkung der emotionalen Bindungen;
- Geschlechterstereotypen abbauen und das Bild des männlichen Kinderbetreuers fördern;
- Bereitstellung eines breiteren Leistungsangebots unter Berücksichtigung der finanziellen Grenzen des Unternehmens und gleichzeitig die Zufriedenheit der Arbeitnehmer/-innen erhöhen. Der Vorteil wurde auf der Grundlage des Mitarbeiterprofils im Unternehmen aktiviert, das zu dieser Zeit viele junge erwachsene Männer umfasste.

ZIELGRUPPE

Männliche Beschäftigte mit Kindern/Neugeborenen.
Umsetzungsprozess

UMSETZUNGSPROZESS

Rahmen
Das Unternehmen wurde 1995 von der Stadtverwaltung Lissabon gegründet, erfuhr aber 2007/2008 Veränderungen, die fast zum Untergang des Unternehmens führten. Im Zuge der Sanierung des Unternehmens war einer der Kernpunkte, der für Instabilität sorgte, die Diskrepanz zwischen den Gehältern

der jüngeren und der älteren Arbeitnehmer/-innen im Unternehmen. Da es nicht möglich war, die Gehaltstabellen zu überprüfen, schlug der Vorstand einige Maßnahmen vor, um die Auswirkungen der Gehaltseinschränkungen zu mildern. Diese Maßnahmen bestanden darin, den Arbeitnehmer/-innen des Unternehmens mehr Vorteile zu bieten. Zu dieser Zeit waren die meisten Beschäftigten des Unternehmens junge Männer im Alter von etwa 30 Jahren. Eine der Maßnahmen war der 15-tägige voll bezahlte Urlaub für männliche Beschäftigte, der gleichzeitig dazu beitrug, andere vom Unternehmen eingegangene Verpflichtungen wie die Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen zu verwirklichen. Die Maßnahme ist im Gleichstellungsplan des Unternehmens enthalten.

Umsetzung
Als die Maßnahme im Jahr 2007 eingeführt wurde, hatte sie einen anderen Charakter: Immer wenn ein Arbeitnehmer Vater wurde, wurden diese und andere Maßnahmen, die mit der Elternschaft zusammenhängen, durch eine Abstimmung zur Genehmigung auf höherer Ebene übertragen. Im Jahr 2007 trat auch die Richtlinie über das Arbeitssystem in Kraft, die diese Maßnahme sowie andere Maßnahmen und Vorteile für alle Arbeitnehmer/-innen beinhaltete und später in einer besser strukturierten „Politik zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben“ resultierte, die nun im Unternehmen in Kraft ist.

Mit der Anwendung des Systems zur Verwaltung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der anschließenden Zertifizierung nach der portugiesischen Norm NP 4552:2016 - „Verwaltungssystem zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben“ wurde im Intranet des Unternehmens eine eigene Datei („Work-Life-Balance Management“) eingeführt, die ständig aktualisiert wird. Die Datei enthält alle Maßnahmen und kann von den Arbeitnehmer/-innen eingesehen werden. Darüber hinaus wird allen Arbeitnehmer/-innen mit der monatlichen Gehaltsabrechnung eine Notiz zugesandt, die sie an die Maßnahmen in der entsprechenden Datei erinnert.

In Bezug auf die Maßnahme, die Vätern 15 Tage Elternzeit über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus gewährt, wird diese Maßnahme immer dann aktiviert, wenn ein Arbeitnehmer das Personalbüro darüber informiert, dass er Vater wird.

Budget und Ressourcen
Die für die Umsetzung der Maßnahme vorgesehenen Ressourcen stammen aus Mitteln, die normalerweise für die Zahlung von Gehältern reserviert sind, und die Beträge sind im Personalbudget enthalten.

Das Unternehmen ersetzt Arbeitnehmer/-innen in Elternzeit nicht, weil es die Reorganisation der Arbeit während solcher Abwesenheiten für machbar hält.

Konsolidierung und Nachhaltigkeit dieser bewährten Praktik
Die Maßnahme ist auch in der Betriebsvereinbarung Nr. 342/2017 (Paragraf 82, Nr. 1) festgelegt. Das Unternehmen arbeitet daran, neue Vereinbarungen zu treffen und neue Zertifizierungen zu erlangen. Im Februar 2020 erhielt es die Zertifizierung nach der portugiesischen Norm NP 4552:2016 - „Verwaltungssystem zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben“.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

- Die mangelnde Aufgeschlossenheit seitens einiger Führungskräfte im mittleren Managements in der Anfangsphase der Umsetzung stellt eine der größten Herausforderungen dar. Mit der Zeit wurde die Maßnahme nach und nach akzeptiert. Der Vorstandsvorsitzende ist der Ansicht, dass die Verabschiedung nur aufgrund der großen Anzahl von Frauen in Führungspositionen möglich war; sie war auch auf die Fortschritte in der Politik der portugiesischen Regierung zurückzuführen, die sich mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und dem Schutz der Elternschaft befassten.
- Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen im Unternehmen hat dazu beigetragen, Geschlechterstereotypen abzubauen und die Mentalität zu verändern, sodass auch männliche Beschäftigte in den Genuss von Vaterschaftsurlaub kommen können, was zunehmend als selbstverständlich angesehen wird.
- Ein gewisses Maß an passivem Widerstand aufgrund von Geschlechterstereotypen könnte anfangs bei älteren männlichen Beschäftigten und einigen Beschäftigten in den eher traditionellen Bereichen des Unternehmens bestanden haben. Einige Beschäftigte haben die Vorteile der Maßnahme vielleicht nicht sofort verstanden, aber diese Situation wurde im Allgemeinen gelöst.

ERGEBNISSE

Ergebnisse – Quoten basierend auf Nutzung
Seitdem die Maßnahme umgesetzt wurde, kamen alle 37 männlichen Beschäftigten in den Genuss dieses Vorteils. Mit anderen Worten: Die Zustimmungsrate liegt seit Inkrafttreten der Maßnahme bei 100 %.

Beurteilung der Zufriedenheit mit der Maßnahme
Im Hinblick auf den Antrag des Unternehmens auf Zertifizierung nach der portugiesischen Norm NP 4552:2016 wurden mehrere Umfragen unter den Arbeitnehmer/-innen durchgeführt, die eine Rücklaufquote von 64 % hatten. Ein Blick auf die Ergebnisse zeigt, dass 70 % der Arbeitnehmer/-innen der Bedeutung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zustimmen.

Eine der Umfragen richtete sich an die Familien der Arbeitnehmer/-innen und zeigte, dass 73 % der Befragten mit der Zeit, die ihrem Familienmitglied für Privat- und Familienleben zur Verfügung steht, zufrieden waren. Dennoch waren 61 % der Meinung, dass die Arbeit ihres Familienmitglieds bei Gebalis die Qualität der Familienzeit schmälert.

Geplante Anpassungen
Die Maßnahme war Gegenstand von Verhandlungen und Regelungen, die zu ihrer Aufnahme in die Betriebsvereinbarung führten.

Das Unternehmen sieht zukünftige Anpassungen vor, da es der Ansicht ist, dass eine Leistungspolitik eine ständige Anpassung an die Realitäten und Bedürfnisse der Arbeitnehmer/-innen erfordert.

KONTAKT

Pedro Pinto de Jesus
Vorstandsvorsitzender
E-Mail: pedro.pinto@gebalis.pt

Gebalis (Hauptsitz)
Rua Costa Malheiro - Lt. B12, 1800 - 412 Lissabon
http://www.gebalis.pt/

IKEA – ZWEI MONATE URLAUB FÜR ARBEITNEHMER/-INNEN MIT NEUGEBORENEN KINDERN

NAME DES UNTERNEHMENS

IKEA

SEKTOR

Möbelhaus
Privatwirtschaft (Kontinentalportugal)

Branche: Einzelhandel mit Haushaltsgeräten – Europäischer Code NACE G47.5

Sektor, der ein Gleichgewicht zwischen Arbeitskräften beider Geschlechter aufweist.

BESCHÄFTIGTE

2.696 Beschäftigte
1.242 Männer (46,1 %) und 1.454 Frauen (53,9 %)

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Beschreibung:
Gewährung von zwei Monaten Urlaub für Mütter/Väter von Neugeborenen. Diese Tage kommen zur im portugiesischen Arbeitsgesetzbuch, Artikel 40, Nr. 1, 2 und 3 festgelegten ersten Elternzeit hinzu.

Bedingungen:
- Die Inanspruchnahme dieser Leistung ist freiwillig;
- die Leistung sollte unmittelbar nach der ersten Elternzeit in Anspruch genommen werden;
- der/die Begünstigte kann wählen, wann er/sie einen oder zwei Monate Urlaub nehmen möchte;
- das Unternehmen bietet den Begünstigten ein monatliches Unterhaltsgeld, dessen Wert proportional zur Anzahl der Arbeitsstunden ist, die der/die Begünstigte geleistet hat. Der Referenzwert, der auf einem vollen Arbeitsmonat basiert, beträgt EUR 360,60;
- für Paare, die im Unternehmen arbeiten, gilt die gleiche Regelung. Sie können wählen, ob sie die Elternzeit gemeinsam oder getrennt über insgesamt vier Monate (ausschließlich) nehmen.

Ziele:
- Arbeitnehmer/-innen in einer anspruchsvollen Lebensphase unterstützen;
- die Rolle des Unternehmens bei der Förderung der Elternschaft innerhalb der Familie und in der Gesellschaft anerkennen;

- die Gleichstellung zwischen Vätern und Müttern bei der Unterstützung der Familie fördern;
- zur Geburt eines Kindes ermutigen;
- den Arbeitnehmer/-innen zeigen, dass das Unternehmen ein Gleichgewicht zwischen persönlichem, familiärem und beruflichem Leben und die Zeit, die mit der Familie verbracht wird, als wichtig erachtet;
- ergänzende Unterstützung für die öffentliche Politik in diesem Bereich bieten.

ZIELGRUPPE

Arbeitnehmer/-innen mit Kindern/Neugeborenen

UMSETZUNGSPROZESS

Rahmen

Die Maßnahme ist Teil der Verpflichtung zur Förderung und zum Schutz der Elternschaft, die ein nationales Ziel ist und unabhängig von anderen IKEA Einrichtungshäusern auf der ganzen Welt. Die Maßnahme wurde gemäß den portugiesischen demografischen Profilen und der niedrigen Geburtenrate definiert, was das Unternehmen dazu veranlasste, die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern. Die Wirkung der Maßnahme beruht darauf, dass die Belegschaft jung ist und dass es zwischen 2017 und 2020 durchschnittlich 84 Geburten pro Jahr gab.

Umsetzung

Die Maßnahme wurde im Jahr 2004 eingeführt, dem Jahr, in dem IKEA seine Tätigkeit in Portugal aufnahm. Sie hat ihre ursprünglichen Form beibehalten, was zeigt, dass Männern und Frauen von Beginn an gleichermaßen davon profitierten. Das Unternehmen erhielt die Auszeichnung „Gleichstellung ist Qualität“ (2008/2009 - 8. Auflage). Alle Neueinsteiger werden über die Maßnahme informiert und sie wird im Intranet des Unternehmens verbreitet. Außerdem werden Arbeitnehmer/-innen, die Elternzeit beantragen, gefragt, ob sie diese Leistung in Anspruch nehmen möchten.

Budget und Ressourcen

Die Ressourcen, mit denen die Maßnahme finanziert wird, werden verwendet, um vorübergehend eine Vertretung für den/die Arbeitnehmer/-in einzustellen. Die befristete Vertretung gilt jedoch nicht für alle Arbeitnehmer/-innen, die unter diese Maßnahme fallen: Die Entscheidung hängt von der Art der von der Person geleisteten Arbeit ab und davon, ob es möglich ist, diese auf die Teammitglieder aufzuteilen.

Konsolidierung und Nachhaltigkeit dieser bewährten Praktik

Die Maßnahme ist in vollem Umfang umgesetzt und wird als integraler Bestandteil der Leistungen des Unternehmens betrachtet. Sollte die Maßnahme überarbeitet werden müssen, geschieht dies, wenn mögliche Verbesserungsvorschläge eingebracht werden, und niemals mit dem Ziel, sie abzuschaffen. Die Maßnahme basiert auf der Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und ist in der Kulturpolitik des Unternehmens verankert.

Es gab keine Berichte über Fälle, weder von Seiten der Unternehmensführung noch von Seiten der Arbeitnehmer/-innen, in denen die Maßnahme auf Widerstand stieß, der ihre Anwendung gefährden könnte.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

- Die Führungskräfte des Unternehmens haben die Maßnahme voll und ganz befürwortet und setzen sich für ihre Aufrechterhaltung ein.
- Langfristige Herausforderungen bestehen darin, die Maßnahme für die Arbeitnehmer/-innen weiterhin attraktiv zu halten und eine regelmäßige Anpassung der Höhe des Zuschusses zu gewährleisten, um zur Deckung der Kosten der Begünstigten beizutragen.

ERGEBNISSE

Ergebnisse – Studie zum Profil der Arbeitnehmer/-innen, die die Maßnahme in Anspruch nehmen

Geburten insgesamt
(pro Jahr und nach Männern und Frauen)

	2017	**2018**	**2019**	**2020**	**Total**
Frauen	53.9%	56.7%	56.1%	54.4%	55.4%
Männer	46.1%	43.3%	43.9%	45.6%	44.6%
Summe	**89**	**97**	**82**	**68**	**336**

Relativ gesehen gibt es unter den Arbeitnehmern, die seit 2017 Kinder bekommen haben, einen leichten Anstieg von Frauen gegenüber Männern.

Bei der Analyse des Geschlechts der Beschäftigten, die diese Leistung in den letzten vier Jahren in Anspruch genommen haben, sind die Frauen in der großen Mehrheit – 82,5 % der Gesamtzahl.

Anzahl der Begünstigten der Maßnahme nach Geschlecht

	2017	2018	2019	2020	Total
Frauen	87.3%	82.1%	77.8%	81.6%	82.5%
Männer	12.7%	17.9%	22.2%	18.4%	17.6%
Summe	**55**	**56**	**45**	**38**	**194**

Prozentualer Anteil der Frauen und Männer, die die Maßnahme in Anspruch nehmen (% der förderfähigen Frauen und Männer)

	2017	2018	2019	2020	Total
Frauen	100.0%	83.6%	76.1%	83.8%	86.0%
Männer	17.1%	23.8%	27.8%	22.6%	22.7%

Aus der obigen Tabelle ist ersichtlich, dass 86 % aller weiblichen Beschäftigten, die Anspruch auf diese Leistung hatten, diese auch in Anspruch genommen haben; bei den Männern waren es in den letzten vier Jahren nur 27 %. Obwohl die Maßnahme sowohl für Männer als auch für Frauen gilt und das Unternehmen sowohl bei der Gewährung dieser Leistung als auch bei der Zahl der Geburten eine Parität zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten erreicht hat, wird die Elternzeit also überwiegend von weiblichen Beschäftigten in Anspruch genommen.

Die Arbeitnehmer/-innen, die diese Leistung in Anspruch genommen haben, haben ein positives Feedback gegeben und insbesondere ihre Wertschätzung darüber betont, dass sie mehr Zeit zu Hause verbringen können, was die Eingewöhnung des Kindes in einen Kindergarten erleichtert. In dieser Übergangsphase ist das Kind etwas älter und der Vater oder die Mutter hat mehr Zeit zur Verfügung, die Eingewöhnung des Kindes von zu Hause aus zu verfolgen, als wenn er/sie zurück zur Arbeit gegangen wäre.

Im Unternehmen ist die Anzahl der Kinder pro Familie in den letzten Jahren gestiegen. Die Zuteilung dieses Vorteils wird als indirekter Anreiz betrachtet, da das Unternehmen als mutterschafts- und vaterschaftsfreundlich angesehen wird.

Beurteilung der Zufriedenheit mit der Maßnahme

Das Unternehmen hat mehrere Fragebögen ausgeteilt, aber keine statistischen Daten über die Zufriedenheit der Arbeitnehmer/-innen mit der Leistung erstellt. Die positive Wahrnehmung der Maßnahme ergibt sich aus der Art und Weise, wie neu eingestellte Arbeitnehmer/-innen ihre Zufriedenheit darüber ausdrücken, und aus der Art und Weise, wie die Maßnahme von männlichen und weiblichen Beschäftigten als Unterscheidungsmerkmal genannt wird.

Geplante Anpassungen

Die Maßnahme wird gegenwärtig zum ersten Mal angepasst und konzentriert sich auf drei Hauptpunkte:

1. Überprüfung des Geldwerts der Vergütung – dieser Vorschlag erfolgt auf Initiative des Unternehmens in Anerkennung der Wichtigkeit, mehr finanzielle Hilfe zu bieten, wobei zu berücksichtigen ist, dass die Maßnahme seit 16 Jahren nicht geändert wurde;
2. Untersuchung der Möglichkeit, dass die Begünstigten die gewünschte Elternzeit nehmen können, auch wenn diese im ersten Lebensjahr des Kindes liegen muss (derzeit muss sie unmittelbar nach der Gewährung der Elternzeit genommen werden);
3. die Möglichkeit eines proaktiveren Ansatzes im Umgang mit männliche Beschäftigten/Vätern zu prüfen und sie zu ermutigen, diese für alle männlichen und weiblichen Beschäftigten bestimmte Leistung in Anspruch zu nehmen;
   darüber hinaus gibt es einen dritten Punkt, der in den Fragebögen angesprochen wird, obwohl er weniger häufig genutzt wird, und das ist die Inanspruchnahme von zwei Monaten Urlaub in interpolierten Sequenzen.

KONTAKT

Elsa Cristão
Co-worker Relations Manager
E-Mail: elsa.cristao@ingka.ikea.com

IKEA (Hauptsitz)
EN250 Rua 28 de setembro, Frielas,
2660-001 Loures
https://www.ikea.com/pt

INFRAESTRUTURAS DE PORTUGAL – ZWEI TAGE VOLL BEZAHLTER URLAUB FÜR MÄNNLICHE ARBEITNEHMER FÜR JEWEILS DREIßIG TAGE ELTERNURLAUB, DIE AUSSCHLIEßLICH GENOMMEN WERDEN

NAME DES UNTERNEHMENS

Infraestruturas de Portugal, SA (IP, SA)

SEKTOR

Verwaltung portugiesischer Straßen- und Schieneninfrastruktur

Unternehmerischer öffentlicher Sektor (Kontinentalportugal)

Branche: Nationaler Wirtschaftszweig-Code (CAE): 52211 – Verwaltung von Landtransportinfrastrukturen

Traditionell männlicher Sektor mit einer Unterrepräsentation weiblicher Arbeitskräfte.

BESCHÄFTIGTE

3.588 Beschäftigte
2.722 Männer (75,9 %) und 866 Frauen (26,1 %)

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Beschreibung: Zwei voll bezahlte Urlaubstage für männliche Beschäftigte für jeweils 30 Tage der ursprünglichen Elternzeit, die ausschließlich in Anspruch genommen werden. Diese Tage werden zur ursprünglichen Elternzeit hinzugefügt, wie in Artikel 40, Nr. 1, 2 und 3 des portugiesischen Arbeitsgesetzbuches festgelegt.

Bedingungen:

- Diese Leistung gilt ausschließlich für männliche Beschäftigte;
- der Arbeitnehmer muss mindestens 30 aufeinanderfolgende Tage ausschließlich im Sinne der ursprünglichen Elternzeit Urlaub nehmen, zusätzlich zur obligatorischen exklusiven Elternzeit des Vaters (Arbeitsgesetzbuch, Artikel 43);
- zwei Tage Urlaub für jeden Zeitraum von 30 Tagen, wie oben beschrieben, mit einem maximalen Ausgleich von bis zu 4 Tagen Bonus;
- Urlaubstage bis zum ersten Geburtstag des Kindes können vorher mit den Vorgesetzten des Arbeitnehmers vereinbart werden.

Ziele:

- Förderung der Aufteilung der elterlichen Pflichten zwischen Vater und Mutter;
- Einführung einer Maßnahme zur Förderung der Betreuung von Neugeborenen und zur Stärkung der Rolle des Vaters in der Familie; Förderung der aktiven Rolle der Väter bei der Betreuung und Erziehung ihrer Kinder;
- Ermutigung zum gemeinsamen Familienleben und Stärkung emotionaler Bindungen;
- Abbau von Geschlechterstereotypen und Förderung des Bildes eines männlichen Kinderbetreuers.

ZIELGRUPPE

Männliche Beschäftigte mit Kindern/Neugeborenen

UMSETZUNGSPROZESS

Rahmen

Das Unternehmen entstand 2015 aus der Verschmelzung von zwei verschiedenen Unternehmen (*Estradas de Portugal* – Roads of Portugal und *Rede Ferroviária Nacional* – National Railways Network). Das Unternehmen ist Mitglied von iGen – einem Forum von Organisationen für Gleichstellung, und hat eine Arbeitsgruppe für Gleichstellung, um die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern, die Elternschaft zu schützen und ein Gleichgewicht zwischen Beruf, Familie und Privatleben zu erreichen. Abgesehen davon verfügt das Unternehmen über einen Gleichstellungsplan.

Umsetzung

Die Maßnahme war bereits im Unternehmen *Estradas de Portugal* verankert und die Unternehmensführung von *Infraestruturas de Portugal* beschloss, sie beizubehalten, weil sie der Meinung war, dass sie zu den Werten des Unternehmens passte, vor allem in Bezug auf die Verantwortung, das Gleichgewicht zwischen Beruf, Familie und Privatleben zu fördern. Seit dem Zusammenschluss (2015) ist die Zahl der Arbeitnehmer/-innen, die diese Leistung beantragen, stark gestiegen. Dies lag sowohl an der gestiegenen Zahl der Beschäftigten als auch an den getätigten Investitionen, die dazu dienten, die Maßnahme im gesamten internen Kommunikationsnetzwerk des Unternehmens sowie in offiziellen Erinnerungen bekannt zu machen.

Budget und Ressourcen
Die Arbeitsgruppe für Gleichstellung ist der Ansicht, dass die Mittel, die für die Umsetzung der Maßnahme aufgewendet werden, nicht ausreichen, um die Notwendigkeit zu rechtfertigen, die Maßnahme anzupassen oder eventuell auszusetzen. Freie Tage werden wie Urlaubstage bezahlt (100 % volles Gehalt, abzüglich Essenszuschuss). Das Durchschnittsalter der Arbeitnehmer/-innen beträgt 51 Jahre, sodass die Zahl der potenziellen Begünstigten der Maßnahme gering ist.

Das Unternehmen sorgt nicht für einer Vertretung der Arbeitnehmer/-innen in Elternzeit, weil es der Meinung ist, dass die Arbeit von innen heraus neu organisiert werden kann.

Konsolidierung und Nachhaltigkeit dieser bewährten Praktik
Der Vorteil ist im Gleichstellungsplan des Unternehmens enthalten und wurde bei den jährlichen Überprüfungen stets aufrechterhalten, da die Maßnahme gut akzeptiert und weit verbreitet ist und ihre Kosten das Budget des Unternehmens nicht belasten.

Es gab keine Berichte über Widerstände, die die Maßnahme gefährden könnten, weder seitens der Unternehmensführung – vor allem, weil die Unternehmensführung der Ansicht ist, dass es möglich ist, den Zeitpunkt des Urlaubs innerhalb eines Jahres zu verzahnen –, noch seitens der Arbeitnehmer/-innen.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

- Die Unternehmensführung zeigte sich aufgeschlossen für die Gewährung dieses Vorteils.
- Das Bemühen, die Nutzung der Maßnahme konsequent zu fördern, wird als Herausforderung angesehen; als Ziel wird eine Nutzung von 100 % angestrebt.

ERGEBNISSE

Ergebnisse – Quoten basierend auf Nutzung
2016: 55 Vaterschaftsfälle (62 % Nutzung);
2017: 43 Vaterschaftsfälle (77 % Nutzung);
2018: 28 Vaterschaftsfälle (75 % Nutzung);
2019: 42 Vaterschaftsfälle (81 % Nutzung);

Der wachsende Grad der Nutzung der Maßnahme zeigt, dass ihr Ziel auf zufriedenstellende Weise erreicht wurde, wodurch Väter ermutigt werden, sich stärker in die Beziehung zu ihren Kindern und deren Betreuung einzubringen.

Beurteilung der Zufriedenheit mit der Maßnahme
Das Unternehmen hat keine Umfragen oder spezifische Sondierungen von Meinungen durchgeführt, sondern erhält das Feedback der Arbeitnehmer/-innen über informelle Kanäle. Dieses Feedback ist dem Vernehmen nach sehr positiv. Als das Unternehmen im Jahr 2020 die Zertifizierung nach der portugiesischen Norm NP 4552:2016 – „Verwaltungssystem für die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben“ beantragte, wurden Fragebögen an die Arbeitnehmer/-innen verteilt und es konnte ihre Zufriedenheit mit der Maßnahme bestätigt werden.

Geplante Anpassungen
Die Arbeitsgruppe für Gleichstellung ist der Ansicht, dass die Maßnahme gut konzipiert ist und daher keine Änderungen erforderlich sind. Sie möchte lediglich die Verbreitung der Maßnahme verstärken, um die Zielgruppe zu einer besseren Nutzung zu bewegen.

KONTAKT

Rita Valentim
Leiterin der Abteilung Personalbeschaffung und Karrieremanagement
Gemeinsame Leiterin des Arbeitskreises für Gleichstellung des öffentlichen Unternehmens
E-Mail: rita.valentim@infraestruturasdeportugal.pt

Infraestruturas de Portugal (Hauptsitz)
Campus do Pragal, Praça da Portagem
2809-013, Almada - Portugal
https://www.infraestruturasdeportugal.pt/

PORTO DOS AÇORES – ZEHN TAGE BEZAHLTER ELTERNURLAUB FÜR MÄNNLICHE ARBEITNEHMER, NUR FÜR DIEJENIGEN, DIE DEN ANFÄNGLICHEN ELTERNURLAUB NICHT TEILEN

NAME DES UNTERNEHMENS

Portos dos Açores, S.A. (PA)

SEKTOR

Hafenmanagement und -verwaltung

Unternehmerischer öffentlicher Sektor (Autonome Region der Azoren)

Branche: Wassertransport und Dienstleistungen – Europäischer Code NACE H50

Wird traditionell als männlicher Sektor mit einer Unterrepräsentation weiblicher Arbeitskräfte betrachtet.

BESCHÄFTIGTE

275 Beschäftigte
235 Männer (85,5 %) und 40 Frauen (14,5 %)

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Beschreibung: Gewährung von zehn Tagen bezahlter Elternzeit für männliche Beschäftigte. Diese Tage kommen zur Elternzeit hinzu, die Vätern nach Artikel 43, Punkt c), Nr. 1, 4 und 5 des portugiesischen Arbeitsgesetzbuches ausschließlich zusteht.

Bedingungen:

- Dieser Urlaub sollte unmittelbar im Anschluss an die Elternzeit genommen werden, der Vätern ausschließlich zusteht;
- er darf nur dann genommen werden, wenn der Arbeitnehmer die ursprünglich Elternzeit nicht, wie im Gesetz vorgesehen, teilt;
- ausschließlich für männliche Beschäftigte.

Ziele:

- Einrichtung positiver Maßnahmen zur Förderung der Betreuung von Neugeborenen und zur Stärkung der Rolle des Vaters im Familienleben; Förderung der Aufteilung der elterlichen Pflichten und der aktiven Rolle der Väter bei der Betreuung und Erziehung ihrer Kinder;
- Ermutigung zum gemeinsamen Familienleben und Stärkung emotionaler Bindungen;
- Geschlechterstereotypen in einem traditionell männlichen Sektor abbauen, traditionell männliche Konzepte in Frage stellen und das männliche Bild eines Kinderbetreuers fördern. Da es sich in diesem Fall um eine relativ kleine Gemeinschaft handelt, die recht eng zusammenhält, hat dieses Ziel auch den Abbau von Stereotypen im Umfeld im Blick.

ZIELGRUPPE

Männliche Beschäftigte mit Kindern/Neugeborenen

UMSETZUNGSPROZESS

Rahmen

Diese bewährte Praktik ist Teil einer umfassenderen Verpflichtung, die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern. Das Unternehmen ist Mitglied von iGen – einem Forum von Organisationen für Gleichstellung- und hat als solches ein „Handbuch mit bewährten Praktiken für mehr Gleichstellung und die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ erstellt. In Anbetracht der Tatsache, dass sich das Unternehmen hauptsächlich aus männlichen Beschäftigten zusammensetzt, die sehr oft über geringere Bildungsabschlüsse verfügen und meist traditionelle Werte in Bezug auf die Geschlechterrollen vertreten, schlug der Leiter der Personalabteilung des Unternehmens eine Maßnahme vor, die die Vaterschaft fördern und die männlichen Familienmitglieder dazu ermutigen sollte, größeren Anteil am Familienleben zu nehmen. Die Maßnahme wurde bei ihrer Einführung 2016 als wichtige Unternehmensinnovation interpretiert. Eine ähnliche Maßnahme war zuvor noch nie ergriffen worden.

Umsetzung

In Anbetracht der Tatsache, dass die Maßnahme darauf abzielte, die Gleichstellung von Männern und Frauen im Unternehmen zu fördern, die Elternschaft von Männern und Frauen sowie das Recht auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu schützen, wurden diese Ziele durch Maßnahmen erreicht, die die Verantwortung und das Bewusstsein stärken. Wenn bekannt ist, dass ein Arbeitnehmer Vater wird, werden er und seine Vorgesetzten über das Elternrecht und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach dem Gesetz sowie über diesen vom Unternehmen zugesprochenen Vorteil informiert. Im Jahr 2019 wurde ein Schulungs-

projekt gestartet, das alle Arbeitnehmer mit dem Ziel einbezog, die oben genannten Werte zu stärken.

Budget und Ressourcen
Die Personalabteilung führte eine Kostenstudie durch, bei der die vorläufigen Kosten entsprechend dem unvorhersehbaren Eintreten der Vaterschaft jedes Jahr und der freiwilligen Teilnahme des Begünstigten an dem Programm berechnet wurden. Die finanziellen Auswirkungen sind minimal, sodass es sich nach Ansicht der Unternehmensführung um eine attraktive Praxis handelt. Die effektiven Kosten der Maßnahme, die das Jahresbudget des Unternehmens belasten, sind äußerst gering.

Das Unternehmen sorgt nicht für einer Vertretung der Arbeitnehmer, die die Maßnahme in Anspruch nehmen, weil es der Ansicht ist, dass die Arbeit während der Abwesenheit des Arbeitnehmers neu organisiert werden kann.

Konsolidierung und Nachhaltigkeit dieser bewährten Praktik
Der Vorteil ist im Gleichstellungsplan des Unternehmens enthalten.

Es gab keine Berichte über irgendwelche Widerstände, die die Maßnahme gefährden könnten. Eventuell gefundene Fälle wären aufgeklärt worden.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

- Die Unternehmensführung zeigte sich aufgeschlossen für die Gewährung dieses Vorteils.
- In diesem Rahmen sollte klar sein, dass das Unternehmen nicht einfach nur eine Auszeit gewährt, sondern vielmehr eine engere emotionale Bindung und mehr Kinderbetreuung ermöglicht, die für die Vater-Kind-Beziehung sehr wichtig sind.

ERGEBNISSE

Ergebnisse – Quoten basierend auf Nutzung
2016: 2 Vaterschaftsfälle (100 % Nutzung);
2017: 2 Vaterschaftsfälle (0 % Nutzung);
2018: 1 Vaterschaftsfall (0 % Nutzung);
2019: 4 Vaterschaftsfälle (25 % Nutzung);
2020: 4 Vaterschaftsfälle (0 % Nutzung);

Als Grund für die Nichtinanspruchnahme des Vorteils wird angegeben, dass sich die Männer/Väter für eine geteilte Elternzeit entschieden haben. Die geringere Nutzungsrate zeigt, dass das Ziel der Maßnahme zufriedenstellend erreicht wurde, indem die stärkere Einbindung von Vätern in die Beziehung zu ihren Kindern und deren Betreuung gefördert wurde.

Beurteilung der Zufriedenheit mit der Maßnahme
Das Unternehmen hat keine Umfragen oder interne Erhebungen durchgeführt. Es gibt nur das informelle Feedback der Arbeitnehmer, das positiv ausgefallen ist. Daher glaubt das Unternehmen, dass die Maßnahme die soziale Atmosphäre im Unternehmen verbessert hat.

Auf informeller Ebene haben einige Frauen im Unternehmen den exklusiven Charakter des Vorteils angefochten, weil sie der Meinung sind, dass sie diese Zeit mit der Familie ebenfalls verdient haben.

Geplante Anpassungen
Ab 2021 sind zwei Aktualisierungen der Maßnahme geplant: Der Vorteil wird unabhängig von der Art der vom Vater gewählten Elternzeit angeboten; der Vorteil wird in Form eines Bonus, der in Situationen gewährt wird, in denen Mutterschaft und Vaterschaft entstehen, auf die Frauen ausgeweitet. Die einzige Bedingung, die angewendet wird, ist, dass der Vorteil sofort nach Beendigung der Elternzeit des Ehepartners/Partners genutzt wird.

KONTAKT

Francisco Faria
Leiter der Personalabteilung
E-Mail: ffaria@portosdosacores.pt

Portos dos Açores (Hauptsitz)
Av. Gago Coutinho e Sacadura Cabral, n.º 7;
9900-062 Horta, Azoren
https://portosdosacores.pt/

XEROX PORTUGAL – ZUSCHLAG ZUM ELTERNGELD, DAS ARBEITNEHMER/-INNEN WÄHREND DER ELTERNZEIT ERHALTEN

NAME DES UNTERNEHMENS

Xerox Portugal, Lda

SEKTOR

Einzelhandel mit Bürodienstleistungen und -ausstattung (Portugal)
Privatwirtschaftlicher Sektor (Portugal)

Branche: Einzelhandel mit Büroausstattung – Europäischer Code NACE G47.4

Wird traditionell als männlicher Sektor mit einer Unterrepräsentation weiblicher Arbeitskräfte betrachtet.

BESCHÄFTIGTE

110 Beschäftigte
72 Männer (65,5 %) und 38 Frauen (34,5 %)

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Beschreibung: Das Unternehmen stockt das Elterngeld für Beschäftigte beider Geschlechter während der Elternzeit auf 90 % ihres Bruttogehalts auf.

Bedingungen:

- Die Maßnahme wird für Beschäftigte beider Geschlechter gewährt;
- der Vorteil deckt die Elternzeit ab und entspricht immer der Zeit, in der die Arbeitnehmer/-innen von der Arbeit abwesend ist;
- der Vorteil wird gewährt, wenn die geteilte Elternzeit insgesamt 180 Tage (150+30) dauert und das Elterngeld der Sozialversicherung 83 % des Bezugsentgelts beträgt;
- der Vorteil wird bis zum 6. Monat der Elternzeit gewährt;
- in besonderen Fällen gewährt das Unternehmen eine Extrazahlung, die bis zu 100 % des Bruttogehalts beträgt. Um diese zusätzliche Zahlung zu erhalten, muss ein Nachweis über die kritische finanzielle Situation der betroffenen Arbeitnehmer/-innen vorgelegt werden, der von der Personalabteilung geprüft und schließlich genehmigt wird.

Ziele:

- Direkte finanzielle Hilfe für Arbeitnehmer/-innen in einer wichtigen, anspruchsvollen Lebensphase;
- eine Maßnahme anbieten, die dazu beiträgt, die Leistungen aus dem Sozialversicherungssystem zu erhöhen, um das erhaltene Elterngeld zu ergänzen.

ZIELGRUPPE

Beschäftigte beider Geschlechter in Elternzeit

UMSETZUNGSPROZESS

Rahmen

- Diese bewährte Praxis ist Teil einer umfassenderen Verpflichtung, die darauf abzielt, die Gleichstellung von Männern und Frauen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. Die Maßnahme ist Teil einer Reihe von neun Vorteilen im Bereich der Elternunterstützung, die den Arbeitnehmer/-innen des Unternehmens gewährt werden. Die Personalabteilung verpflichtet sich, die Leistungspolitik jährlich zu überprüfen, indem sie die Erfolgsquote der Maßnahmen und die Wahrnehmung durch die Arbeitnehmer/-innen analysiert.

- Das Unternehmen wurde mit dem „Equality is Quality"-Preis 2005/2006 (6. Ausgabe ausgezeichnet). Im Jahr 2013 erhielt es den Preis als „Bester Arbeitgeber" (verliehen von der IT-Zeitschrift Exame) im Sektor Vertrieb und Einzelhandel. Im Jahr 2018 erhielt es erneut den 1. Preis als „Bester Arbeitgeber" in der Branche Informations- und Kommunikationstechnologie.

Umsetzung

Zu einer Zeit, in der die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Schutz der Elternschaft nicht nur in Unternehmen, sondern auch in der Gesellschaft insgesamt noch wenig bekannte und relativ unerforschte Themen waren, gehörte Xerox Portugal mit dem Angebot dieser Maßnahme auf Vorschlag des obersten Managements seit mehr als 15 Jahren zu den Vorreitern. Die Information über diese Maßnahme wird jährlich zusammen mit allen geltenden Vorteilen des Unternehmens veröffentlicht; sie wird auch über das interne Kommunikationsnetzwerk verbreitet.

Budget und Ressourcen

Da die Maßnahme fest verankert ist, ist das Budget für ihre Umsetzung seit langem klar definiert. Laut dem Leiter der Personalabteilung sind keine Hürden oder Fragen dazu aufgekommen.

Das Unternehmen ersetzt die in der Elternzeit abwesenden Arbeitnehmer/-innen nicht, weil es glaubt, dass es möglich ist, die Arbeit während der Abwesenheit innerhalb des Unternehmens neu zu organisieren.

Konsolidierung und Nachhaltigkeit dieser bewährten Praktik
Die Maßnahme ist bereits fester Bestandteil des Systems der betrieblichen Leistungen und gilt als erworbenes Recht.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

- Die Unternehmensführung zeigte sich aufgeschlossen für die Förderung dieser Maßnahme.
- Dass der Vorteil den Arbeitnehmer/-innen ohne jegliche Bedingungen zukommt, hat zu seiner breiten Akzeptanz und Konsolidierung beigetragen.

ERGEBNISSE

Ergebnisse – Quoten basierend auf Nutzung
Der Vorteil wurde seit seiner Einführung zu 100 % den Arbeitnehmer/-innen gewährt, die entweder Vater oder Mutter waren, da er in allen unterschiedlichen Situationen der Elternzeit – einschließlich der obligatorischen Inanspruchnahme – gewährt wird.

Anzahl der Beschäftigten beider Geschlechter, die nach der Geburt / Adoption eines Kindes von der Maßnahme profitieren

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Frauen	2	1	-	-	-	1	4
Männer	2	-	2	-	1	-	5
Summe	**4**	**1**	**2**	**0**	**1**	**1**	**9**

Beurteilung der Zufriedenheit mit der Maßnahme
Der Grad der Zufriedenheit der Arbeitnehmer/-innen mit der betrieblichen Sozialpolitik wird durch die regelmäßige Verteilung von internen Fragebögen evaluiert. Die Fragebögen enthalten einen Abschnitt über Maßnahmen zum Schutz der Elternschaft und der Work-Life-Balance. Diese Themen sind positiv bewertet worden.

2018 erhielt das Unternehmen zum wiederholten Mal den Preis „Bester Arbeitgeber“ (verliehen durch das IT-Magazin Exame). Der Preisträger wird auf Basis der Angaben der Arbeitnehmer/-innen ausgewählt. Aufgrund der Tatsache, dass die Beteiligung der Arbeitnehmer/-innen an diesem Prozess 90 % betrug, ist die Personalabteilung der Ansicht, dass dieses Beispiel zeigt, dass das Unternehmen in die richtige Richtung arbeitet.

Geplante Anpassungen
Die Maßnahme wurde dahingehend angepasst, dass die Möglichkeit besteht, sie auf bestimmte Fälle auszuweiten. Im Moment werden keine weiteren Erweiterungen als notwendig erachtet.

KONTAKT

Maria Alexandra Pires
Leiterin der Personalabteilung
E-Mail: maria.pires@xerox.com

Xerox Portugal (Hauptsitz)
Edifício Xerox Avenida Infante Dom Henrique, Av. Mar. Gomes da Costa, 1800-001 Lissabon
https://www.xerox.com/pt-pt

XEROX PORTUGAL – ANREIZ FÜR MÄNNLICHE BESCHÄFTIGTE, OPTIONALE ELTERNZEIT ZU NEHMEN

NAME DES UNTERNEHMENS

Xerox Portugal, Lda.

SEKTOR

Einzelhandel mit Bürodienstleistungen und -ausstattung (Portugal)

Privatwirtschaftlicher Sektor (Portugal)

Branche: Einzelhandel mit Büroausstattung – Europäischer Code NACE G47.4

Wird traditionell als männlicher Sektor mit einer Unterrepräsentation weiblicher Arbeitskräfte betrachtet.

BESCHÄFTIGTE

110 Beschäftigte
72 Männer (65,5 %) und 38 Frauen (34,5 %)

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Beschreibung: Das Unternehmen ermutigt männliche Beschäftigte, im Anschluss an die obligatorische Elternzeit (Urlaub gemäß Arbeitsgesetzbuch, Artikel 40 bzw. 43) eine optionale Elternzeit zu nehmen, indem es Maßnahmen zur Sensibilisierung anbietet und eine Freistellung von der Arbeit (Freistellungsbank) für insgesamt sechs Stunden genehmigt und zur Inanspruchnahme ermutigt.

Bedingungen:

- Die Maßnahme richtet sich an männliche Beschäftigte;
- die Möglichkeit der genehmigten Freistellung erlaubt es dem Beschäftigten, während des ersten Lebensjahres des Kindes bis zu insgesamt sechs Stunden von der Arbeit freizunehmen;
- der Beschäftigte ist nicht verpflichtet, einen triftigen Grund für die Inanspruchnahme dieser Stunden anzugeben, und kann sie nach Belieben nutzen;
- die Anzahl der genehmigten Freistunden entspricht immer sechs Stunden, unabhängig von der Länge der verlängerten Elternzeit.

Ziele:

- Eine proaktive Maßnahme zur Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen zu ergreifen und Männer für ihre Rechte und Pflichten gegenüber ihren jeweiligen Familien, insbesondere im Bereich der Elternschaft, zu sensibilisieren;
- Förderung der Kinderbetreuung und Ermutigung von Vätern, sich die elterlichen Pflichten zu teilen und eine aktive Vaterrolle bei der Betreuung/Erziehung ihrer Kinder zu übernehmen;
- Ermutigung zum gemeinsamen Familienleben und Stärkung emotionaler Bindungen;
- Abbau von Geschlechterstereotypen und Förderung des Bildes des männlichen Kinderbetreuers.

ZIELGRUPPE

Männliche Beschäftigte mit Kindern/Neugeborenen

UMSETZUNGSPROZESS

Rahmen

Die Praxis besteht aus einer Reihe von Maßnahmen, die auf der Leistungspolitik des Unternehmens beruhen; sie sind in einer umfassenderen Verpflichtung angesiedelt, die darauf abzielt, die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern. Vor diesem Hintergrund wurde eine Studie über die Elternzeit im Unternehmen durchgeführt, die ergab, dass i) kein männlicher Beschäftigter jemals die freiwillige Elternzeit in Anspruch genommen hatte, sondern nur die obligatorische; ii) der Hauptgrund dafür in einem unverhältnismäßig männlichen dominierten Arbeitsumfeld und in kulturellen Vorurteilen, die dem Bild männlicher Kinderbetreuer widersprachen, lag.

Die Maßnahme ist Teil eines Maßnahmenpakets, das sich an die Beschäftigten des Unternehmens richtet, zu dem auch die neun Maßnahmen zur Unterstützung der Elternschaft gehören. Darüber hinaus ist die Maßnahme mit einer anderen verbunden, die den Beschäftigten die Möglichkeit gibt, ihren Jahresurlaub direkt nach der Elternzeit zu nehmen; seit der Einführung der Maßnahme hat sie eine Nutzung von 100 %.

Das Unternehmen wurde mit dem „Equality is Quality"-Preis 2005/2006 (6. Ausgabe ausgezeichnet). Im Jahr 2013 erhielt das Unternehmen den Preis als „Bester Arbeitgeber" (verliehen von der IT-Zeitschrift Exame) im Sektor Vertrieb und Einzelhandel. Im Jahr 2018 erhielt es erneut den 1. Preis als „Bester Arbeitgeber" in der Branche Informations- und Kommunikationstechnologie.

Umsetzung
Der Vorschlag, der zur Umsetzung der Maßnahme führte, kam vom Personalleiter und wurde 2015 wirksam. Der Prozess wurde nur durch die Unterstützung des Geschäftsführers und eine intensive Kommunikation mit der Unternehmensführung ermöglicht. Es wurde ein Vorschlag unterbreitet, um die Akzeptanz der Maßnahme, die auf Freistunden basiert, unter den Beschäftigten zu fördern. Seitdem die Maßnahme eingeführt wurde, wird sie sehr gut angenommen, und heute stellen die männlichen Beschäftigten selbst Anträge. Die Maßnahme wird jährlich zusammen mit der gesamten geltenden Leistungspolitik des Unternehmens bekannt gemacht und ist auch im internen Kommunikationsnetz verfügbar.

Budget und Ressourcen
Die Durchführung der Maßnahme war nicht von der Genehmigung des Budgets oder der Beauftragung externer Dienstleistungen abhängig. Die Mittel zur Finanzierung der Maßnahme sind mit den Kosten verbunden, die durch die Abwesenheit des Beschäftigten entstehen.

Das Unternehmen ersetzt die in Elternzeit abwesenden Beschäftigten nicht vorübergehend, weil es der Meinung ist, dass die Arbeit während der Abwesenheit des Beschäftigten umorganisiert werden kann.

Konsolidierung und Nachhaltigkeit dieser bewährten Praktik
Die Personalabteilung überprüft jährlich ihre Leistungspolitik und ist der Meinung, dass die Maßnahme aufrechterhalten wird, solange sie von den Beschäftigten positiv bewertet wird.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

- Die Unternehmensführung zeigte sich aufgeschlossen für die Gewährung dieses Vorteils.
- Das mittlere Management stand der Maßnahme zunächst ablehnend gegenüber. Es wurde vorgeschlagen, zunächst einige Beispielfälle zu beobachten, vor allem im Vertriebsbereich. Die Fälle verliefen gut und das Ergebnis war die endgültige Umsetzung der Maßnahme.

ERGEBNISSE

Ergebnisse – Quoten basierend auf Nutzung
2015: 5 Vaterschaftsfälle (100 % Nutzung);
2017: 2 Vaterschaftsfälle (100 % Nutzung);
2019: 1 Vaterschaftsfall (100 % Nutzung).

Im Jahr 2019 wurde die Leistung im Unternehmen bekannt, als zum ersten Mal ein männlicher Beschäftigter die volle ursprüngliche Elternzeit anstelle der Mutter nahm. Der betreffende Beschäftigte wurde vom Unternehmen öffentlich gelobt.

Die Personalabteilung ist sich gemeinsam mit einigen anderen Abteilungsleitern bewusst, dass ein Motivationsschub mit Auswirkungen auf die Produktivität entsteht, wenn männliche Beschäftigte optional Elternzeit nehmen. Allerdings wurde dieser Faktor bisher nicht gemessen.

Beurteilung der Zufriedenheit mit der Maßnahme
Die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der betrieblichen Sozialpolitik wird durch die regelmäßige Verteilung von internen Fragebögen überprüft. Die Fragebögen enthalten einen Abschnitt über Maßnahmen zum Schutz der Elternschaft und zum Erhalt der Work-Life-Balance.

Im Jahr 2018 erhielt das Unternehmen den 1. Preis als „Bester Arbeitgeber“ (verliehen von der IT-Zeitschrift *Exame*), wobei der Preisträger auf Basis der Angaben der Arbeitnehmer/-innen ausgewählt wird. Aufgrund der Tatsache, dass die Beteiligung der Arbeitnehmer/-innen an diesem Prozess 90 % betrug, ist die Personalabteilung der Ansicht, dass dieses Beispiel zeigt, dass das Unternehmen in die richtige Richtung arbeitet.

Geplante Anpassungen
Die Maßnahme wird jährlich überprüft und es sind keine Anpassungen geplant.

KONTAKT

Maria Alexandra Pires
Leiterin der Personalabteilung
E-Mail: maria.pires@xerox.com

Xerox Portugal (Hauptsitz)
Edifício Xerox Avenida Infante Dom Henrique, Av. Mar. Gomes da Costa, 1800-001 Lissabon
https://www.xerox.com/pt-pt

FAMILIENUNTERSTÜTZENDE DIENSTLEISTUNGEN

BELGIEN

LIDL BELGIEN & LUXEMBURG – FAMILIENUNTERSTÜTZENDE DIENSTLEISTUNGEN

NAME DES UNTERNEHMENS
Lidl België & Luxemburg

SEKTOR
Lebensmittel-Discounter

Handel und gastgewerbe

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
> 500 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Lidl gibt sich große Mühe, das Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben seiner Belegschaft zu wahren. Dazu gehört auch das Angebot einer Unterstützung bei Haushaltsaufgaben.

Interner Bügelservice
Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Hauptgeschäftsstelle wird ein interner Bügeldienst bereitgestellt. Dieser Dienst wird von den Mitarbeitern selbst mit Dienstleistungsschecks bezahlt, die praktische Organisation erfolgt jedoch durch Lidl. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können dienstags oder donnerstags einen Korb mit Bügelwäsche an der Rezeption abgeben und diesen ein paar Tage später wieder abholen.

Rabatt für Kinderbetreuung
Darüber hinaus erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Rabatt von 3 Euro pro Tag/pro Kind (begrenzt auf 600 Euro pro Jahr) bei Betreuungseinrichtungen, die von „Kind en Gezin“ anerkannt sind.

ZIELGRUPPE
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hauptgeschäftsstelle

UMSETZUNGSPROZESS
Innerhalb des Unternehmens wurde ab einer bestimmten Position ein großer Ausfall weiblicher Mitarbeiter festgestellt. Wachstum und Zufluss stoppten in bestimmten Ebenen. Während 65 % der Mitarbeiter weiblich sind, nimmt dieser Prozentsatz stark ab, je höher man in die Hierarchie gelangt. Ab der Filialleiter-Ebene lag der Frauenanteil bei 46 %, ab der Bezirksmanager-Ebene bei 27 %, und in der Geschäftsführung lag er bei 17 %.

Bei einer Analyse und Umfrage zeigte sich, dass dies vor allem auf die Work-Life-Balance zurückzuführen war. Bei höheren Funktionen wachsen die Verantwortung und der Job lässt sich schwieriger mit der Familie vereinbaren. Deshalb wurden die Mitarbeiterinnen gefragt, was sie benötigen, um diese Kombination zu vereinfachen. Daraus ergaben sich ein paar konkrete Themen wie Bügeldienst und die Arbeit im Home-Office. Schritt für Schritt wurden im Laufe von vier Jahren verschiedene Maßnahmen eingeführt, um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben für die Mitarbeiter zu optimieren.

Die Ideen zu den Maßnahmen kommen aus verschiedenen Kanälen, wie z. B. Geschäftsführung, HR, aber auch von den Mitarbeitern selbst. Sie werden der Geschäftsführung zur Genehmigung vorgelegt, woraufhin ein Entwurf erstellt wird. Nach der Genehmigung des Konzepts wird es einem Projekt-Ausschuss vorgelegt. Dieser besteht aus 10 bis 15 Managern aus verschiedenen Abteilungen, die jeweils auf Grundlage ihrer Aufgaben und der Interessen ihrer Abteilungen Feedback geben. Nach der Verarbeitung des Feedbacks beginnt der Projektstart, dabei erhält die Kommunikation des Projekts viel Aufmerksamkeit. Das Angebot eines Bügeldienstes, eines Rabattes für Kinderbetreuung und anderer Maßnahmen werden am Begrüßungstag für neue Mitarbeiter angesprochen.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Angesichts der Unternehmensgröße ist Kommunikation von wesentlicher Bedeutung. Aus einer Auswertung geht hervor, dass hier zusätzliche Anstrengungen notwendig sind, zum Beispiel, um dafür zu sorgen, dass die verschiedenen Filialen die vollständige Kommunikation erhalten. Deshalb wurde die TeamLidl-App entwickelt, mit der Mitarbeiter direkten Zugriff auf Mitteilungen und Informationen von Lidl haben.

Die Initiativen müssen in die HR-Strategie eingebettet werden, damit sie auch von der Unternehmensspitze unterstützt werden. Bei einem hierarchischen Unter-

nehmen wie Lidl ist dies sehr wichtig. Mit einem Botschafter im Management kann alles viel schneller und mit guter Projektunterstützung ablaufen.

ERGEBNISSE

Lidl gibt sich große Mühe, das Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben seiner Belegschaft zu wahren. Die Work-Life-Balance-Politik hat insgesamt positive Ergebnisse. 75 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in Teilzeit, dazu gehören auch 57 % der männlichen Mitarbeiter und mehr als drei Viertel davon arbeiten mit unbefristeten Verträgen.

KONTAKT

https://www.werkenbijlidl.be/nl/1973.htm

VOKA WEST-VLAANDEREN – KENNEDY-KIDS (KINDERBETREUUNG)

NAME DES UNTERNEHMENS

Voka Kamer van Koophandel West-Vlaanderen vzw

SEKTOR

Eine der sechs regionalen Handelskammern in Flandern, die auf Grundlage von drei Säulen arbeiten: Vernetzung, Interessenvertretung sowie Wissen und Beratung.

Quartärer sektor (Dienstleistungen und Unterstützung für Unternehmen und Selbstständige)

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN

51-250 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Als Netzwerkorganisation wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine gewisse Flexibilität verlangt. Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Suche nach einer Kinderbetreuung während der Schulferien zu entlasten, wurde die Aktion „Bijspelen“ ins Leben gerufen. Hierfür arbeitete Voka West-Vlaanderen mit Cokido und der benachbarten Intercommunale Leiedal zusammen.

Die Aktion „Bijspelen“ dreht sich um die Betreuung der Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Arbeitsplatz während der Schulferien. Hierbei werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst, unter anderem auch die Eltern der Kinder, halbtags zur Kinderbetreuung eingesetzt. Die Aktion begann während der Frühjahrsferien 2020 und erhielt den Namen Kennedy-Kids nach der Straße und dem nahen gelegenen Industriegebiet, in dem die beiden teilnehmenden Organisationen niedergelassen sind.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bei der Betreuung helfen, müssen hierfür keinen Urlaub beantragen. Sie erhalten dazu einen halben freien Tag pro Ferienwoche bei Lohnfortzahlung. Die Eltern müssen an diesem Tag auch keine Gebühren für die Betreuung zahlen. Es wird jedoch ein kleiner Beitrag für die Organisation und Koordination des Projekts entrichtet.

Auch Familie und Bekannte der Arbeitnehmer, wie zum Beispiel die Großeltern oder ältere Kinder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, können mitmachen. Diese Personen tun dies immer auf freiwilliger Basis und werden dafür nicht bezahlt.

Das „Bijspelen“ wird während der Schulferien (für einige Tage/Wochen) organisiert, abhängig vom konkreten Bedarf der Mitarbeiter.

ZIELGRUPPE

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern zwischen 2,5 und 12 Jahren

UMSETZUNGSPROZESS

Ende 2018 wurde eine Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt, unter anderem zu Kultur, Arbeitsbedingungen, dem Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben und Flexibilität. Auf Grundlage der Ergebnisse wurde im Management- und Führungsteam an einem Aktionsplan gearbeitet.

Bei informellen Frühstückstreffen mit dem Generaldirektor, bei dem die Kolleginnen und Kollegen über allgemeine Angelegenheiten bezüglich der Arbeit bei Voka West-Vlaanderen sprechen konnten, entstand die Idee zu „Bijspelen“ und Cokido. Auf diese Weise konnte der Aktionsplan konkret umgesetzt werden.
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden im mo-

natlichen Meeting über das Projekt informiert. Die Kommunikation hierzu erfolgt auch extern zu den eigenen Mitgliedern, intern wurden Fotos und Geschichten über WhatsApp-Gruppen geteilt.

Konkret geben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ein paar Wochen in den Schulferien an, ob sie eine Kinderbetreuung wünschen oder selbst auf die Kinder aufpassen möchten. Dies wird im Anschluss in einer App registriert. Von Cokido können auch Spielkoffer mit Material erworben werden.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

Voka West-Vlaanderen konnte an einem Subventionsprojekt mit VLAIO und HIVA teilnehmen und teilt sich die Kosten mit der Partnerorganisation Intercommunale Leiedal. Die Investition lohnt sich, wenn das „Bijspelen“ in allen Schulferien mit einer ausreichenden Anzahl an Kindern organisiert werden kann.

Für die erste „Bijspelen“-Maßnahme (in den Frühjahrsferien 2020) mussten beide Organisationen einige Zeit investieren, vor allem die Personen, die für die Planung verantwortlich waren. Seit den Sommerferien 2020 stellt Cokido eine App zur Verfügung, in der die Planung durchgeführt und schnell abgerufen werden kann. Diese App ist notwendig, um den Verwaltungsaufwand bei der Organisation zu reduzieren. Bei der ersten „Bijspelen“-Sitzung waren viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Organisation und Planung der Betreuung beteiligt. Es funktioniert besser, wenn nur ein paar wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Endverantwortung übernehmen.

ERGEBNISSE

Während der Frühjahrsferien 2020 konnten jeden Tag 20 Kinder betreut werden (von den 42 Kindern, die dafür in Frage kamen). In der ersten Juliwoche waren es noch 10, durch den temporären Ausfall des Partners Intercommunale Leiedal (aufgrund der Arbeit im Home-Office während der COVID-19-Krise).

Es wird als sehr positiv empfunden, wenn die Eltern selbst an der Betreuung ihrer Kinder teilnehmen können und darüber hinaus Kollegen haben, die das Kind betreuen.

Auch die Atmosphäre im Büro ist dann besonders angenehm: Den Kindern beim Spielen zusehen, gegenseitig Fotos austauschen und die schöne Atmosphäre sorgen für ein zusätzliches Zusammengehörigkeitsgefühl zwischen den Kolleginnen und Kollegen.

Schließlich sind auch die Kinder sehr begeistert, vor allem, weil auch viele junge Kolleginnen und Kollegen, die Erfahrungen aus der Jugendorganisation mitbringen, an der Betreuung teilnehmen.

CONTACT

https://www.voka.be/west-vlaanderen

ESTLAND

IGLU OÜ – KINDERECKE UND EIN PLATZ FÜR DIE KLEINEREN KINDER, UM EIN NICKERCHEN ZU MACHEN

NAME DES UNTERNEHMENS
Iglu OÜ

SEKTOR
Information und Kommunikation, Software-Entwicklung

Privater Sektor

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
11-50 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Partner und/oder Kinder sind bei verschiedenen Veranstaltungen stets willkommen; die Arbeitnehmer/-innen werden sogar ermutigt, ihre(n) Partner(innen) und/oder Kinder mitzubringen. Üblicherweise wird eine Beschreibung der Veranstaltung mit Informationen dazu veröffentlicht, für wen die Veranstaltung geeignet ist, wie Kinder daran teilnehmen können usw. So haben Partner und Kinder beispielsweise an einer Kanufahrt, einer Radtour, einer Disc-Golf-Veranstaltung, einem Slackline Event und sogar an einem Quiz (bei dem die Kinder alleine teilnehmen konnten) teilgenommen. Einmal im Jahr wird ein Familientag organisiert. Bei der Planung der Veranstaltung wird darauf geachtet, dass sie hauptsächlich für die Kinder interessant ist.

Die Kinder haben ihre eigene Spielecke in beiden Städten (Tallinn und Tartu) mit angepasster Möblierung und Unterhaltung (Computer für die größeren Kinder, Cartoons, Bücher, Puzzle, Brettspiele, Malstifte, Malbücher, Lego, Puppen, Spielzeugautos usw.) sowie einen Platz, an dem man Hausaufgaben machen kann. Zudem gibt es einen Arbeitsplatz für einen Elternteil direkt neben der Spielecke.

Beide Büros haben auch einen Raum, in dem kleiner Kinder ihren Mittagsschlaf halten können.

ZIELGRUPPE
Alle Beschäftigten

UMSETZUNGSPROZESS
Die Maßnahmen wurden in einer Arbeitsgruppe erörtert, die aus Vertretern der Belegschaft und der Unternehmensführung besteht. Die meisten Maßnahmen wurden vom Personalleiter vorgeschlagen; die Spielecke wurde von der Belegschaft befürwortet.

Die Ausstattung der Spielecke erfordert ein Budget (obwohl viele Gegenstände von den Arbeitnehmer/-innen selbst mitgebracht wurden oder aus Gegenständen bestehen, die bei Iglu genutzt werden – beispielsweise die Computer für Cartoons). Es gibt auch ein separates Budget für den Familientag. Dennoch müssen die beschriebenen Maßnahmen weiterhin überprüft werden, um zu gewährleisten, dass sie auf den neuesten Stand und an die Gesamtsituation angepasst sind.

Die Arbeitnehmer/-innen werden in Blogposts, Informationsaustausch und Team-Meetings informiert. Die Arbeitnehmer/-innen werden ermutigt, Informationen über ihre Möglichkeiten zu erfragen.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Die größte Aufmerksamkeit muss der Information der Arbeitnehmer/-innen über die verschiedenen Möglichkeiten gewidmet werden.

ERGEBNISSE
Veranstaltungen, die auch offen für Partner und Kinder sind, verzeichnen mehr Teilnehmer. Die Beteiligung am Familientag alg bei ungefähr 90 %. Die Spielecke für Kinder wird aktiv genutzt.

Die Familien von Arbeitnehmer/-innen lernen sich besser kennen.

KONTAKT
https://www.iglu.ee

LENNULIIKLUSTEENINDUSE AS – KINDERZIMMER

NAME DES UNTERNEHMENS
Lennuliiklusteeninduse AS

SEKTOR
Transport und Lagerung

Aktiengesellschaft, die unter der Schirmherrschaft des Ministeriums für Wirtschaft und Kommunikation der Republik Estland tätig ist

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
51-250 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Bildung des Event Management Teams (EMT) und Organisation von Veranstaltungen, die den Arbeitnehmer/-innen im gesamten Unternehmen offenstehen müssen. An einigen dieser Aktivitäten nehmen auch Familien teil. Einige Beispiele: ein gemeinsamer nächtlicher Zoobesuch, Tee- und Kaffeeschulungen, eine Laternenfahrt mit Kanus, Quiz und Fotosafaris.

Gestaltung und Einrichtung des Kinderzimmers
Zwischen dem Kinderzimmer und dem Arbeitsplatz befindet sich eine Glaswand, die es dem Elternteil ermöglicht, das Kind während der Arbeit mit ergonomischen Werkzeugen ständig zu beobachten. Außerdem gibt es Schlafsäle mit regelmäßig gewechselter Bettwäsche. Diese Räume können zum Ausruhen genutzt werden (hauptsächlich vom Betriebspersonal), aber auch von den Kindern des Personals, die tagsüber noch ein Nickerchen machen müssen und mit ihren Eltern bei der Arbeit sind.

ZIELGRUPPE
Alle Beschäftigten
Arbeitnehmer/-innen mit Kindern

UMSETZUNGSPROZESS
Bisher wurden die meisten Veranstaltungen des Unternehmens von der Personalabteilung organisiert und initiiert. Da es im Unternehmen Menschen mit unterschiedlichen Interessen gibt, wurde das **Event Management Team** (EMT) gegründet. Das EMT besteht aus Arbeitnehmer/-innen aus verschiedenen Abteilungen, ungefähr acht Personen. Jedes Jahr werden bestimmte Mittel für die Planung von Aktivitäten zur Verfügung gestellt. Die Maßnahme ist nachhaltig und die Beteiligung an den Aktivitäten bleibt hoch. Wenn die Menschen ihre eigenen Ideen initiieren und umsetzen können, übernehmen sie mehr Verantwortung, und die Aktivitäten sind interessanter und inklusiver, da eine größere Zielgruppe in die Organisation und Planung einbezogen wird.

Die Arbeitnehmer/-innen waren an der Einrichtung des **Kinderzimmers** beteiligt. Das Unternehmen schuf die Voraussetzungen (den Raum und das Inventar, trug auch durch die Bestellung von Büchern und Ähnlichem dazu bei, dass alles Notwendige vorhanden war), aber die Arbeitnehmer/-innen wurden einbezogen, sodass sie geeignete Spielsachen und Gegenstände, die die Entwicklung der Kinder fördern und zu Hause nicht mehr gebraucht werden, anbieten und mitbringen konnten. Die Sauberkeit des Kinderzimmers liegt in der Verantwortung des Elternteils, dessen Kind gerade dort spielt. Von Zeit zu Zeit haben Arbeitnehmer/-innen die Initiative ergriffen und eine größere Putzaktion (Sortieren von Puzzles usw.) durchgeführt und notwendige Dinge in das Zimmer gebracht.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Die Corona-Pandemie wurde vorübergehend zu einem Hindernis für die Umsetzung der Maßnahmen. Irgendwann wurden verschiedene Online-Initiativen (Quiz, Fotowettbewerb usw.) organisiert.

ERGEBNISSE
- Im Fall des EMT ist der Leistungsindikator die relativ große Anzahl von Teilnehmern und Interessenten, derzeit seit ungefähr zwei Jahren.
- Was das Kinderzimmer betrifft, so hat es vor der Corona-Pandemie sehr gut funktioniert, da die Arbeitnehmer/-innen ihre Kinder mit zur Arbeit brachten.

KONTAKT
http://www.eans.ee/

PORTUGAL

AUCHAN – BEREITSTELLUNG VON VORSCHULEN FÜR DIE KINDER DER BESCHÄFTIGEN DES UNTERNEHMENS

NAME DES UNTERNEHMENS

Auchan Retail Portugal, S.A.

SEKTOR

Lebensmittelindustrie und Einzelhandel

Privatwirtschaft (Kontinentalportugal)

Branche: Herstellung und Einzelhandel mit Nahrungsmitteln und sonstigen Erzeugnissen – Europäischer Code NACE C10 und G47.2

Ein traditionell weiblicher Sektor mit einer Unterrepräsentation der männlichen Arbeitskräfte.

BESCHÄFTIGTE

9.000 Beschäftigte
3.240 Männer (36 %) und 5.760 Frauen (64 %)

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Beschreibung: Zwei Vorschulen (*Colégios Rik&Rok*), die 2010 in Amadora und 2012 in Alfragide eröffnet wurden, stehen für die Kinder der Arbeitnehmer/-innen offen. Die Schulen nehmen auch die Kinder von Arbeitnehmer/-innen der Familienvereinigung Mulliez auf, zu der Auchan Retail Portugal gehört, sowie die Kinder von Arbeitnehmer/-innen, die in anderen Unternehmen beschäftigt sind oder in den Gemeinden leben, in denen die Colégios tätig sind.

Beschreibung der *Rik&Rok* Vorschulen:

- täglich von 7.00 Uhr bis 00.30 Uhr geöffnet, auch an Wochenenden und Feiertagen;
- sie befinden sich in unmittelbarer Nähe zu den großen Auchan-Supermärkten im Großraum Lissabon;
- der maximale Aufenthalt eines jeden Kindes in der Schule ist festgelegt auf: 11 Stunden pro Tag, 5 Tage pro Woche, 11 Monate im Jahr;
- maximale Anzahl von Kindern: 156 in Alfragide und 149 Kinder in Amadora;
- das Alter der Kinder, die an den Schulen angemeldet sind, variiert zwischen drei Monaten und sechs Jahren.

Die administrativen Bedingungen und der pädagogische Ansatz der Schulen:

- Der pädagogische Ansatz von High Scope ist darauf ausgerichtet, die Autonomie und Freiheit des Kindes zu fördern, abgesehen von einem aktiven Lernprozess, der hauptsächlich durch Experimente erreicht wird;
- jede Rik&Rok-Schule wird von einem Schulpsychologen unterstützt, der die Kinder, ihre Väter/Mütter und die Lehrer betreut und berät;
- etwa ein Drittel der verfügbaren Plätze ist für Kinder aus der Gemeinde oder für Kinder, die von der Sozialversicherung zugewiesen werden, reserviert;
- die monatlichen Gebühren werden nach dem Pro-Kopf-Einkommen der jeweiligen Familie berechnet und können zwischen EUR 18,00 und EUR 340,00 (derzeitiger Höchstbetrag) variieren;
- die Vorschulen werden von der Stiftung Pão de Açúcar-Auchan betrieben und sind selbsttragend.

Ziele:

- Gleichgewicht zwischen Beruf, Familie und Privatleben der Arbeitnehmer/-innen durch die Bereitstellung von Vorschulen zu erschwinglichen Preisen in der Nähe der Auchan-Supermärkte und mit anpassbaren Stundenplänen;
- Ermutigung der Arbeitnehmer/-innen, die im Auchan-Netzwerk arbeiten, mehr Kinder zu bekommen;
- Versorgung der Gemeinde mit qualitativ hochwertiger Fachausbildung.

ZIELGRUPPE

Beschäftigte mit Kindern bis 6 Jahre

UMSETZUNGSPROZESS

Rahmen

In Portugal gehörte das Unternehmen ursprünglich zum brasilianischen Konzern Pão de Açúcar, bis es 1992 von den Arbeitnehmer/-innen selbst aufgekauft und später 1996 an das Auchan-Netzwerk verkauft wurde. Während der Übergangszeit wurde ein Teil des Geldes, das das obere Management erhielt, für die Gründung der Stiftung Pão de Açúcar-Auchan (FPA-A) beiseite gelegt, die von den Führungskräften mit

dem Ziel gegründet wurde, denen zu helfen, die es am nötigsten haben. Die FPA-A wird auf freiwilliger Basis von den Arbeitnehmer/-innen des Unternehmens verwaltet.

Nachdem Auchan Portugal das Unternehmen aufgekauft hatte, begann es, die FPA-A durch eine jährliche Spende (ein prozentualer Anteil des gesamten Nettoeinkommens der Arbeitnehmer/-innen) finanziell zu unterstützen. Die Stiftung richtete sich ausschließlich auf den sozialen Bereich – ausgestattet mit einem technischen Team aus Psychologen, Soziologen und Sozialassistenten, um die Betreuung der Arbeitnehmer/-innen in sozialen, wirtschaftlichen und gesundheitlichen Belangen zu gewährleisten. Die Stiftung Pão de Açúcar-Auchan gewährt den Kindern der Arbeitnehmer/-innen Vergünstigungen wie: Stipendien und Schulpreise, Hilfe beim Kauf von Schulmaterial, Ferienlager und die Übernahme von Universitätsgebühren.

Umsetzung
Die Idee zur Eröffnung der Vorschulen kam von den Arbeitnehmer/-innen selbst, die sich über Schwierigkeiten beklagten, die Betreuung ihrer Kinder mit ihrem Berufsleben in Einklang zu bringen. Sie äußerten den Wunsch, ihre Kinder in Vorschulen in der Nähe ihres Arbeitsplatzes einzuschreiben, wo die Schulen die gleichen Stundenpläne wie die Arbeitszeiten des Auchan-Supermarktes anboten. Die Personalleitung erhielt von den Arbeitnehmer/-innen erste Hinweise darauf, dass diese Einschränkungen sich manchmal negativ auf die Entscheidung der Familie auswirkten, weitere Kinder zu bekommen.

Um den Wünschen der Arbeitnehmer/-innen gerecht zu werden, beschloss die FPA-A im Jahr 2005, einen neuen Sektor – die Vorschulen – einzurichten und dabei die Vorteile des PARES-Programms zu nutzen. Zu diesem Zweck erhielt der Personalleiter erfolgreich Mittel von der Sozialversicherung, um die Vorschläge der FPA-A zu verwirklichen, die ursprünglich die Eröffnung von fünf Vorschulen vorsahen – drei im Großraum Lissabon und zwei im Großraum Porto. Der erste Teil des Projekts wurde im Jahr 2010 in Amadora realisiert. Die Schule befand sich im größten Einkaufszentrum der iberischen Halbinsel, auf einem von Auchan zur Verfügung gestellten Gelände, und beinhaltete den Abriss einer der Lagerhallen des Auchan-Supermarktes und den Bau der *Rik&Rok*-Vorschule an dessen Stelle; die zweite Vorschule neben dem Alegro-Einkaufszentrum in Alfragide wurde 2012 eingeweiht und erhielt die Unterstützung des Stadtrats von Oeiras, der ein an das Einkaufszentrum angrenzendes Grundstück zur Verfügung stellte.

Budget und Ressourcen
Die Schulen wurden von Grund auf mit Mitteln der FPA-A und der Sozialversicherung gebaut. Die durchschnittlichen Baukosten für jede der Schulen betrugen 1,3 Mio. Euro und überstiegen damit die ursprünglich geplanten Ausgaben des Projekts um fast 50 %. Dies bedeutete, dass die ursprünglich für 5 Schulen vorgesehenen Mittel der FPA-A nach dem Bau dieser beiden Schulen aufgebraucht waren, was, wie es hieß, auf zwischenzeitlich in Kraft getretene gesetzliche Anforderungen zurückzuführen war.

Die Schulen werden von der FPA-A betrieben und sind seit 2018 autark. Bei der Eröffnung der Schule wurde der Betrieb des Kindergartens von der Sozialversicherung unterstützt, aber erst seit 2018 bezuschusst das Bildungsministerium den Vorschul-/Kindergartenbereich.

Konsolidierung und Nachhaltigkeit dieser bewährten Praktik
Die Maßnahme wurde konsolidiert und die Vereinbarungen über die Nutzung der Grundstücke sahen eine durchschnittliche Laufzeit von 30 Jahren vor – mit der Möglichkeit der Verlängerung, wenn das Projekt noch läuft.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

- Die vom portugiesischen Staat erhaltenen Finanzmittel waren entscheidend für den Bau der Schulen;
- Die Schulen sind nicht voll ausgelastet, obwohl es lange Wartelisten gibt. Diese Situation ist auf die aktuellen Gesetze zurückzuführen, die auf dem traditionellen Bildungsmodell basieren, das eine geringere Anzahl von Anmeldungen verlangt, als ursprünglich geplant war.

ERGEBNISSE

Ergebnisse:
30 % der Gesamtzahl der in den *Rik&Rok*-Vorschulen eingeschriebenen Kinder sind Kinder, deren Eltern bei den Auchan-Supermärkten und der Mulliez-Gruppe beschäftigt sind.

Beurteilung der Zufriedenheit mit der Maßnahme
Was die Stiftungsdirektion der FPA-A anbelangt, so

wird eine Umfrage unter den Arbeitnehmer/-innen durchgeführt, um den Grad ihrer Zufriedenheit mit den Dienstleistungen der FPA-A zu messen. Das Feedback war positiv – und es gab zusätzliche, informelle Rückmeldungen von den Arbeitnehmer/-innen, dass mehr Vorschulen gebaut werden müssten.

Geplante Anpassungen
Die FPA-A plant, neue *Rik&Rok*-Schulen zu eröffnen und ist derzeit auf der Suche nach bestehenden Gebäuden, die angepasst werden können. Es ist wahrscheinlich, dass die nächste Schule in Oporto eingeweiht werden wird.

KONTAKT
Jorge Filipe
Leiter der Personalabteilung
E-Mail: jorge.filipe@auchan.pt

Auchan Retail Portugal, S.A. (Hauptsitz)
Estrada de Paço de Arcos, Nº48-A 2770-129, Paço de Arcos
https://www.auchan.pt/

NESTLÉ – STILLEN / STILLRAUM

NAME DES UNTERNEHMENS
Nestlé Portugal Unipessoal, Lda

SEKTOR
Lebensmittelindustrie
Privatwirtschaft (Kontinentalportugal und Archipelagos)

Branche: Herstellung und Vertrieb von Lebensmitteln und Getränken – Europäischer Code NACE C10

Der Sektor hat ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitskräften beider Geschlechter.

BESCHÄFTIGTE
2.339 Beschäftigte
1.183 Männer (51 %) und 1.156 Frauen (49 %)

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Beschreibung: Bereitstellung eines Stillraums, der auch für die Betreuung von Säuglingen genutzt werden kann.

Bedingungen:
- Der Raum ist so gestaltet, dass er eine ruhige, private Atmosphäre bietet; seine Dekoration ist in Pastellfarben gehalten und frei von Werbung für die Produkte des Unternehmens.
- Der Raum ist mit Sofas, einem Kühlschrank, Milchpumpen und einem Wickeltisch ausgestattet;
- sowohl männliche als auch weibliche Beschäftigte, die für das Stillen oder die Flaschenfütterung des Babys und die Kinderbetreuung verantwortlich sind, dürfen den Raum nutzen;
- der Raum wird hauptsächlich von weiblichen Beschäftigten genutzt, um ihre Milch abzupumpen, die dann im Kühlschrank gelagert werden kann. Wenn männliche Beschäftigte ihr Kind mit zur Arbeit bringen, können sie ihrerseits den Raum nutzen, um sich um ihr Baby zu kümmern;
- es ist nicht notwendig, dass die Beschäftigten den Raum buchen oder um Erlaubnis bitten, das Baby zu stillen, wie es im Arbeitsgesetzbuch, Artikel 47, festgelegt ist.

Ziele:
- Förderung des Stillens und Ermöglichung, dass Beschäftigte, die aus der Elternzeit zurückgekehrt sind, ihre Babys weiterhin auf die Art und Weise ernähren können, die sie für geeignet halten;
- den Beschäftigten bequeme, geeignete Bedingungen zur Verfügung stellen, in denen sie ihre Säuglinge versorgen können;
- Hilfe zu einer gesunden Kinderernährung.

ZIELGRUPPE
Beschäftigte beider Geschlechter, die nach der Rückkehr aus der Elternzeit eine Möglichkeit zum Stillen ihrer Babys wünschen, oder Beschäftigte mit Kindern/Babys.

UMSETZUNGSPROZESS

Rahmen

Eine der Missionen des Unternehmens ist es, zu einer gesunden Kinderernährung beizutragen. Angesichts dieses Ziels fördert es das Stillen als die gesündeste Alternative für Babys – trotz der Tatsache, dass das Unternehmen Produkte verkauft, die die Muttermilch ersetzen. Diese Bestätigung, zusammen mit seiner Politik zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und dem Schutz der Elternschaft, veranlasste das Unternehmen, einen Still- und Betreuungsraum einzurichten. Im Rahmen dieser Politik ist vorgesehen, dass bis 2022 im ganzen Land Wickel- und Stillräume auf dem Firmengelände eingerichtet werden, sofern in jedem Werk mehr als 50 Beschäftigte tätig sind.

Im Jahr 2015 führte das Unternehmen eine Politik zum Schutz der Elternschaft ein, die sich auf die Mutterschaft konzentrierte; sie wurde 2019 unter Berücksichtigung des Beitrags von iGen – Forum von Organisationen für Gleichstellung überarbeitet. Unter Berücksichtigung dieser Tatsache wurde die Richtlinie angepasst, um sowohl die erste als auch die zweite Betreuungsperson zu berücksichtigen. Das Elternunterstützungspaket beinhaltete das Angebot von Produkten während des ersten Lebensjahres des Kindes, die auf ärztliche Indikation und Verschreibung gegeben werden, Annehmlichkeiten, die an Kinder angepasst sind, falls sie die Aufmerksamkeit ihrer Mutter/ihres Vaters am Arbeitsplatz benötigen, wenn sich dieser im Hauptwerk (im Großraum Lissabon) befindet, und die Möglichkeit, die bezahlte Elternzeit von 14 auf 18 Wochen zu verlängern.

Umsetzung

Der Stillraum wurde 2013 im Hauptwerk des Unternehmens eingeweiht, in dem derzeit rund 1.000 Beschäftigte tätig sind. Er war das Ergebnis der weltweiten Bewegung des Nestlé-Konzerns, die darauf abzielt, die Elternschaft zu fördern und die Bedeutung der Muttermilch zu betonen. Der Bereich Kinderernährung war für den Start der Initiative verantwortlich und erhielt die Unterstützung der Personalabteilung und der Abteilung für Unternehmenskommunikation. Der Bau des Raums dauerte etwa zwei Monate, wobei das Projekt gemeinsam von der Beauftragten für medizinisch-wissenschaftliche Angelegenheiten des Bereichs Kinderernährung und der für die Infrastruktur des Unternehmens zuständigen Person betreut wurde. Bei der Einrichtung des Raumes wurde darauf geachtet, dass er sicher und komfortabel ist und den Bedürfnissen der Babys und ihrer Mütter und Väter gerecht wird.

Anfang 2021 wird das Unternehmen zwei weitere Wickel- und Stillräume gebaut haben, einen im Werk Avanca (mit ca. 400 Beschäftigten) und den anderen im Werk Porto (mit ca. 200 Beschäftigten).

Das Unternehmen war eines der ersten Unternehmen im Land, das seinen Arbeitnehmer/-innen diese Leistung anbot; später wurde es eingeladen, in Fernsehsendungen und in Krankenhäusern über die Maßnahme zu berichten.

Zur Verbreitung des Leistungspakets wird eine hausinterne Plattform genutzt und bei der Eröffnung des Wickel-/Stillraums wurde eine Werbekampagne darüber gestartet. Wenn die nächsten Räume eingeweiht werden, werden ebenfalls Werbekampagnen gestartet, um die Beschäftigten über diese Leistung zu informieren.

Budget und Ressourcen

Für den Bau und die Ausstattung des Wickel-/Stillraums wurde ein Budget von rund 2.000 Euro reserviert. Außerdem konnte das Unternehmen aufgrund der großen Menge an Waren, die es normalerweise erwirbt, einen Rabatt beim Kauf von Möbeln und Geräten erhalten.

Konsolidierung und Nachhaltigkeit dieser bewährten Praktik

Im Rahmen der Nachhaltigkeit der Maßnahmen des Unternehmens zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie soll die Maßnahme auf weitere Wickel-/Stillräume in anderen Werken des Landes ausgeweitet werden.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

- Die Unternehmensleitung war sehr aufgeschlossen und das Engagement der an der Maßnahme teilnehmenden Sektoren war eine Garantie für die Unterstützung und das Engagement des Unternehmens für diese Maßnahme.
- Die Anpassung des Arbeitsbereichs, sodass weibliche Beschäftigte, die ihre Babys nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz weiter stillen möchten, sicherstellt, dass Mutterschaft und Stillen keine berufliche Benachteiligung von Frauen darstellt, sondern vielmehr zu gleicheren Arbeitsbedingungen zwischen Männern und Frauen führt;
- es wurde kein Widerstand gegen die Maßnahme seitens der Vorgesetzten der Beschäftigten registriert, wenn weibliche Beschäftigte den Stillraum

nutzen wollten, und laut der Verantwortlichen für Mitarbeiterbeziehungen herrscht im Unternehmen gesunder Menschenverstand vor, wenn es darum geht, das Recht auf Stillen zu respektieren, da dessen Bedeutung anerkannt wird.

- Bei der Einführung des Wickel-/Stillraums wurden keine Herausforderungen gemeldet, aber der Verantwortlichen für Mitarbeiterbeziehungen ist der Meinung, dass die Herausforderung und die ernsthafte Sorge um die Ausarbeitung von Leistungsrichtlinien, die die Gleichstellung von Männern und Frauen fördern und männliche Beschäftigte zu mehr Engagement ermutigen sollen, im gesamten Unternehmen zu spüren sind.

ERGEBNISSE

Ergebnisse – Quoten basierend auf Nutzung

Die durchschnittliche Nutzung des Raums liegt bei einer Person pro Tag. Die Verantwortliche für Mitarbeiterbeziehungen ist der Ansicht, dass die Politik der flexiblen Stundenpläne des Unternehmens dazu führt, dass der Raum nicht von allen Personen genutzt wird, die dazu berechtigt sind.

Beurteilung der Zufriedenheit mit der Maßnahme

Das Unternehmen verteilt jährlich einen Fragebogen an die Beschäftigten, um den Grad ihrer Zufriedenheit mit der im Unternehmen geltenden Sozialpolitik zu ermitteln. Der Stillraum wird in den Fragebögen vor allem deshalb positiv bewertet, weil er den weiblichen Beschäftigten, die nach einer Elternzeit an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, ermöglicht, ihre Babys weiter zu stillen.

Geplante Anpassungen

Das Gebäude wird derzeit umgestaltet und in diesem Zusammenhang wird der Raum in der Nähe des medizinischen Zentrums liegen. An seiner Gestaltung werden keine Änderungen vorgenommen, aber es ist geplant, Materialien zu verwenden, die leichter zu reinigen sind und den Raum somit hygienischer machen. Als Hauptanpassung ist geplant, die Maßnahme durch den Bau von Räumen in anderen Werken des Unternehmens, die sich an anderen Orten befinden, zu erweitern.

KONTAKT

Cristina Agostinho
Verantwortliche für Mitarbeiterbeziehungen
E-Mail: cristina.agostinho@pt.nestle.com

Nestlé Portugal (Hauptsitz)
Rua Alexandre Herculano, 8,
2799-554 Linda-a-Velha Portugal
https://empresa.nestle.pt/

NOVADELTA – BEREITSTELLUNG EINES BILDUNGSZENTRUMS FÜR DIE KINDER DER BESCHÄFTIGTEN DES UNTERNEHMENS

NAME DES UNTERNEHMENS

Novadelta – Grupo Nabeiro

SEKTOR

Kaffeeröstung und Ersatzstoffe

Privatwirtschaft (Kontinentalportugal)

Branche: Verarbeitung und Großhandel von Tee und Kaffee – Europäischer Code NACE C10.8.3 und G46.3.7

Traditionell männlich geprägter Sektor mit einer gewissen Unterrepräsentation weiblicher Beschäftigter in der Erwerbsbevölkerung.

BESCHÄFTIGTE

523 Beschäftigte
298 Männer (57 %) und 225 Frauen (43 %)

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Beschreibung: Betreibt das Alice Nabeiro Education Centre (CEAN) für die Kinder der Arbeitnehmer/-innen des Unternehmens und das auch den Kindern der örtlichen Gemeinde offensteht.

Beschreibung des Bildungszentrums (CEAN):

- Das CEAN bietet zwei Dienste an: zwei Vorschulräume und ein Zentrum für Freizeitaktivitäten (CATL);
- das Alter der Kinder, die den Vorschulbereich des

CEAN besuchen, liegt zwischen drei und sechs Jahren, während die Kinder im CATL-Zentrum zwischen sechs und zwölf Jahren alt sind;
- das CEAN arbeitet nach einem breiteren Zeitplan als das Unternehmen und ist von 8.00 Uhr bis 19.30 Uhr geöffnet;
- sowohl das CATL als auch das Vorschulzentrum bieten Workshops an – Kunst, eine Bibliothek, experimentelle Wissenschaften, Schauspieltraining, Englisch lernen, Informatik, Robotik, bildende Kunst, portugiesische Literatur, Tennis, körperliches und motorisches Training und Musik, die die Kinder drei Monate lang besuchen können. Am Ende dieses Zeitraums verpflichtet sich jedes Kind, ein Projekt seiner Wahl durchzuführen, um die unternehmerischen Fähigkeiten des Kindes zu fördern. Ziel ist es, die Werte und Fähigkeiten der Kinder in den Bereichen Staatsbürgerschaft, Freiwilligenarbeit, Projektarbeit, Solidarität und Umwelterziehung in den Clubaktivitäten zu fördern;
- bis November 2020 arbeitete das CEAN mit 180 Kindern.

Die administrativen Bedingungen des Bildungszentrums:
- Das CEAN verfolgt einen Bildungsansatz mit dem Motto „Ideen, die die Welt verändern“, der Kreativität, Belastbarkeit und unternehmerische Fähigkeiten fördern soll;
- Kriterien für die Aufnahme in das CEAN sind: erstens, Kinder im Alter von mindestens 3 Jahren, und zweitens, das Datum der Einschulung in chronologischer Reihenfolge;
- das CEAN wird von der *Associação Coração Delta* (Delta Heart Association) verwaltet, einer privaten Einrichtung der sozialen Solidarität, die zur Nabeiro-Gruppe gehört, und steht den Kindern der Gemeinde offen: nur 4 % der im Zentrum eingeschriebenen Kinder haben keine Mütter oder Väter, die im Unternehmen arbeiten;
- eine Kooperationsvereinbarung mit der Sozialversicherung bedeutet, dass 67 % der Gesamtkapazität des CEAN subventioniert wird;
- die monatlichen Gebühren richten sich nach dem Pro-Kopf-Einkommen der einzelnen Familien und sind in neun Stufen unterteilt. Die durchschnittliche monatliche Gebühr beträgt EUR 30,00;
- die monatlichen Gebühren decken die Kosten für alle verfügbaren Dienstleistungen, einschließlich des Transports der Kinder und der kleinen Mahlzeiten am Nachmittag.

Ziele:
- Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Beschäftigten zu fördern, indem ihnen die Dienste eines Bildungszentrums zu erschwinglichen Preisen angeboten werden, das von ihren Kindern während des Arbeitstages der Mutter/des Vaters besucht werden kann;
- Bereitstellung eines spezialisierten, qualitativ hochwertigen Bildungssystems für die lokale Bevölkerung unter Berücksichtigung der Profile und Herausforderungen der Gemeinde, in der das Unternehmen tätig ist: eine Gemeinde (Campo Maior) im Landesinneren Portugals mit einer sehr jungen Bevölkerung und wenigen Bildungsalternativen – es steht nur das staatliche Schulnetz zur Verfügung;
- Die Kinder in verschiedenen Bereichen des Lernens zu befähigen und innovative, proaktive und unternehmerische Fähigkeiten zu fördern.

ZIELGRUPPE

Beschäftigte mit Kindern bis 12 Jahre

UMSETZUNGSPROZESS

Rahmen

Das Unternehmen bietet seinen Beschäftigten und der Gesellschaft seit den 1960er Jahren Maßnahmen und Leistungen an, die die soziale Verantwortung fördern, und hat seitdem die Anwendung verschiedener Maßnahmen in diesem Bereich konsolidiert. Das Unternehmen sieht sich selbst als Familienunternehmen, da die Familie immer an der Organisation beteiligt war. Das Unternehmen wurde eingeladen, sich der ersten Gruppe anzuschließen, die sich um den Pakt für Work-Life-Balance bemüht hat, einer der Schwerpunkte des ‚3em Linha‘-Programms für ein Gleichgewicht zwischen Beruf, Privatleben und Familien, im Rahmen der portugiesischen Norm NP 4552:2016 - Zertifikat für ein Verwaltungssystem zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben, und wurde das erste zertifizierte Unternehmen in Portugal. Der Zertifizierungsprozess führte dazu, dass das Unternehmen alle bestehenden Maßnahmen organisierte, um die formale Anerkennung durch eine kompetente Zertifizierungsstelle zu erhalten.

Das Unternehmen Novadelta, das in die Nabeiro-Gruppe integriert ist, besteht aus 22 Unternehmen mit etwa 4.000 Beschäftigten. Die Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance sind in allen Unternehmen der Gruppe anwendbar, wobei zu betonen ist, dass nur Novadelta über das Zertifikat der portugiesischen Norm NP 4552:2016 verfügt.

Das Unternehmen ist eng mit der örtlichen Gemeinde verbunden, was die Nabeiro-Gruppe dazu veranlasste, eine private Einrichtung für soziale Solidarität zu gründen: Die *Associação Coração Delta* wurde 2005 mit dem Ziel gegründet, sich um die sozialen Bedürfnisse der Gemeinde zu kümmern. Der Vorsitz der Vereinigung wird von den Beschäftigten der Nabeiro Group ehrenamtlich geführt. Die Vereinigung bietet den Beschäftigten Transport, Mahlzeiten und Zugang zu Gesundheits- und Bildungseinrichtungen, an denen es in der Gemeinde mangelt. Die Stadt hat eine hohe Geburtenrate und das CEAN, das von der *Associação Coração Delta* verwaltet wird, wurde auch aufgrund der Notwendigkeit entwickelt, die sozialpädagogische Entwicklung dieser Kinder zu fördern.

Umsetzung

Das CEAN wurde erstmals 2004 geplant und das Zentrum wurde 2007 eingeweiht, dank des Interesses von *Comendador* Rui Nabeiro von der Nabeiro-Gruppe und der Notwendigkeit, eine Einrichtung zu schaffen, in der Kinder betreut und ausgebildet werden können, während ihre Eltern arbeiten. Die Lehrer des CEAN entwickeln ihre eigenen Arbeitsmittel nach dem Motto „Ideen, die die Welt verändern“, der heute von der EU und der ODCE anerkannt ist. Das CEAN bietet den Kindern nicht nur einen Ort, an dem sie vorübergehend unterhalten werden, sondern einen, an dem ihre Kultur, ihr Bürgersinn und ihre soziale Verantwortung gefördert werden.

Budget und Ressourcen

Das CEAN verfügt über eigene Einrichtungen, die auf den finanziellen Ressourcen der Nabeiro-Gruppe aufbauen. Die Nabeiro-Gruppe tätigt eine jährliche Investition in Form einer Spende an das CEAN (über die Höhe der Spende liegen keine Angaben vor), da der Betrag aus den monatlichen Gebühren zusammen mit dem Prozentsatz, der durch die Kooperationsvereinbarung mit der Sozialversicherung abgedeckt ist, nicht ausreicht, um alle jährlichen Kosten für den Betrieb des CEAN zu decken.

Konsolidierung und Nachhaltigkeit dieser bewährten Praktik

Die Maßnahme hat sich konsolidiert. Es wurde eine ständige strategische Sorge um Innovation geäußert: Die Lehrer erhalten Schulungen im Bereich der Neuropädagogik unter Berücksichtigung der kindlichen Entwicklung und mit dem Ziel, physische und psychomotorische Aktivitäten zu stimulieren. In Bezug auf methodische Ansätze wurde über das Anliegen informiert, pädagogische Modelle und Richtlinien zu aktualisieren sowie die Fähigkeiten/Kompetenzen der Kinder zu verbessern.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

- Die Zustimmung des obersten Managements wurde als wesentlich für die Entwicklung dieser Maßnahme bezeichnet;
- die größte Herausforderung besteht heute darin, die Arbeit des CEAN an die Covid-19-Pandemie anzupassen, was eine Schulung der Beschäftigten im Umgang mit den für diese Anpassung erforderlichen Werkzeugen erforderlich macht.

ERGEBNISSE

Ergebnisse

Seit 2007 sind insgesamt 2.145 Kinder im CEAN eingeschrieben, 650 Vorschulkinder und 1.495 im Freizeitzentrum – CATL.

Beurteilung der Zufriedenheit mit der Maßnahme

In Anbetracht des 13-jährigen Bestehens des CEAN werden Evaluationsstudien über die Wirkung erstellt, in denen die sozialpädagogischen Fähigkeiten der Kinder analysiert wird, die vom dritten bis zum zwölften Lebensjahr die Einrichtung besuchten. Diese Kinder beenden nun die Sekundarstufe II. Die Vereinigung führt auch regelmäßig Umfragen durch, um die Zufriedenheit der Beschäftigten zu festzustellen deren Kinder das CEARN besuchen, und bisher waren die Ergebnisse positiv.

Geplante Anpassungen

Das CEARN hat bereits Erweiterungen und Anpassungen erfahren, die es ihm ermöglicht haben, seinen Tätigkeitsbereich zu vergrößern. Es wurde zunächst als Freizeitzentrum (CATL) eingeweiht und in weniger als einem Jahr wurden aufgrund des unzureichenden Vorschulangebots der Gemeinde zwei Räume für diesen Zweck zur Verfügung gestellt. Die Kapazität des Zentrums verdoppelte sich dadurch von 70 auf 140 Kinder. Später wurde ein Pavillon gebaut, der für Workshop-Aktivitäten reserviert ist und 25 weitere Kinder von 16.00 bis 19.30 Uhr aufnehmen kann.

Der Grund, warum für Kinder über 12 Jahren keine pädagogischen Angebote gemacht werden, liegt in den regulären Stundenplänen für Jugendliche, die außerschulische Aktivitäten in dieser Größenordnung nicht zulassen.

KONTAKT

Dionísia Gomes
Koordinatorin der Nabeiro Group Social Action
E-Mail: dionisia.gomes@gruponabeiro.com

Maria João Cunha
Leiterin des Büros für integrierte Managementsysteme und Zertifizierungen
E-Mail: mcunha@gruponabeiro.com

Delta Cafés
Herdade das Argamassas,
7370-171 Campo Maior – Portugal
https://www.deltacafes.pt/

RANDSTAD – GRÖßERE LOGISTISCHE MÖGLICHKEITEN FÜR SCHWANGERE ARBEITNEHMERINNEN UND ZUTEILUNG EINES FAHRZEUGS WÄHREND DER SCHWANGERSCHAFT

NAME DES UNTERNEHMENS

Randstad

SEKTOR

Personalberatung

Privatwirtschaft (Kontinentalportugal und Archipelagos)

Branche: Personalberatung – Europäischer Code NACE N78

Traditionell weiblich geprägter Sektor mit einer Unterrepräsentation von männlichen Beschäftigten

BESCHÄFTIGTE

400 Beschäftigte
100 Männer (25 %) und 300 Frauen (75 %)

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Beschreibung: Größere logistische Erleichterung für schwangere Beschäftigte (in klinisch schwierigen Situationen), indem ihnen während der Schwangerschaft ein kostenloser Parkplatz oder ein Kraftfahrzeug zur Verfügung gestellt wird.

Bedingungen:

- Die Maßnahme wird Frauen mit einer Risikoschwangerschaft oder auf ärztliche Empfehlung hin angeboten, um sich an ihre Lebensumstände anzupassen;
- um die Leistung zu erhalten, muss ein ärztliches Attest vorgelegt werden;
- die Maßnahme ist eher in größeren Städten relevant, in denen es Schwierigkeiten beim Parken in öffentlichen Parkhäusern gibt, vor allem in Städten wie Lissabon und Porto;
- die Maßnahme ist kein offizieller Teil der Sozialpolitik des Unternehmens.

Ziele:

- Sicherstellen, dass eine Schwangerschaft nicht die berufliche Laufbahn einer Frau oder ihre Sichtbarkeit im Unternehmen gefährdet;
- die Gesundheit schwangerer Arbeitnehmerinnen schützen;
- Bereitstellung eines Familienunterstützungssystems, das die Elternschaft schützt und gleichzeitig ein Gleichgewicht zwischen Beruf, Familie und Privatleben fördert.

ZIELGRUPPE

Schwangere Arbeitnehmerinnen

UMSETZUNGSPROZESS

Rahmen

Mit dem Beitritt zu iGen – dem Forum von Organisationen für Gleichstellung – hat das Unternehmen ein breites Spektrum an Verpflichtungen festgelegt, indem es das Gleichgewicht und die Gleichstellung von Männern und Frauen fördert. Zusammen mit diesem Prozess wurde eine Sozialpolitik erarbeitet, die Maßnahmen enthält, die sich an diesen Themen orientieren. Unter den wichtigsten Maßnahmen sind hervorzuheben i) die Gewährung einer finanziellen Unterstützung in Höhe von 2.500 Euro für die Behandlung von Un-

fruchtbarkeit/In-vitro-Fertilität – unabhängig davon, ob es sich um die eigene Unfruchtbarkeit oder die Unfruchtbarkeit des Partners handelt; ii) die Gewährung eines Bonus von 250 Euro für frischgebackene Väter/Mütter unter den Beschäftigten des Unternehmens; iii) die Auszahlung eines Vorschusses auf das Sozialversicherungsgeld für den Fall, dass eine weibliche Beschäftigte aufgrund einer Risikoschwangerschaft krankgeschrieben ist oder sich im Mutterschaftsurlaub befindet und iv) die Möglichkeit, einen Tag pro Woche dem Büro fernzubleiben. Die Mitgliedschaft des Unternehmens im iGen – Forum von Organisationen für Gleichstellung wurde als Vorteil für das Unternehmen in Bezug auf seine Sozialpolitik für Beschäftigte genannt, weil es dadurch möglich ist, Erfahrungen auszutauschen und das Gelernte zu diskutieren.

Umsetzung

Die Maßnahme wurde 2017 auf gemeinsame Initiative der Personalabteilung und der Rechtsabteilung eingeführt. Die Maßnahme ist nicht in der offiziellen Sozialpolitik des Unternehmens enthalten und wird in jedem Fall angewendet, in dem schwangere Beschäftigte bekanntermaßen Schwierigkeiten haben, zur Arbeit zu kommen. Die Informationen, die wir erhalten haben, zeigen, dass der Dialog gefördert wird, sodass sich die Arbeitnehmer/-innen wohl fühlen, wenn sie um Unterstützung bitten, wenn diese benötigt wird.

Die Sozialpolitik wird im Intranet des Unternehmens verbreitet, obwohl die betreffende Maßnahme noch bekannt gemacht werden muss. Die am meisten nachgefragte Maßnahme in der Sozialpolitik ist der Bonus, der bei der Geburt eines Babys gewährt wird.

Budget und Ressourcen

Über die Kosten dieser Maßnahme gibt es keine Rückmeldung, da sie intern mit den bereits vorhandenen Ressourcen verwaltet wird.

Konsolidierung und Nachhaltigkeit dieser bewährten Praktik

Die Sozialpolitik des Unternehmens wird regelmäßig überprüft und bei Bedarf aktualisiert, entweder nach den Vorschlägen der Arbeitnehmer/-innen und/oder nach dem Dialog im Rahmen des iGen-Forums. Bei der nächsten Überprüfung wird untersucht, ob die Maßnahme in die aktuelle Sozialpolitik des Unternehmens aufgenommen werden kann.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

- Die Unternehmensführung zeigte sich aufgeschlossen für die Gewährung dieses Vorteils.
- Die Tatsache, dass das Unternehmen über einen Fuhrpark verfügt, gewährleistet die Möglichkeit, schwangeren Beschäftigten in Notlagen ein Fahrzeug zu leihen;
- in Bezug auf die Förderung von Maßnahmen zum Schutz schwangerer Beschäftigter wurde gesagt, dass eine Herausforderung darin besteht, Maßnahmen zu entwerfen, die nicht die Interpretation zulassen, dass das Unternehmen die Schwangerschaft als Einschränkung oder Entmündigung behandelt;
- trotz der Tatsache, dass sich die Maßnahme an Frauen mit Risikoschwangerschaften richtet, ist sie flexibel/anpassungsfähig (siehe Ergebnisse).
- Die wichtigste Herausforderung liegt in der Ausweitung der Nutzung der Maßnahme. Die Maßnahme bietet eindeutig mehr Potenzial, als die bisherigen Ergebnisse zeigen. Das Unternehmen ist bereit, die Maßnahme in seine Sozialpolitik zu integrieren und sie allen schwangeren Beschäftigten anzubieten, die sie benötigen, vor allem weil es nicht möchte, dass die Maßnahme verzerrt gesehen wird. Es möchte nicht, dass Randstad indirekt den Eindruck erweckt, schwangere Beschäftigte unter dem Vorwand der Gewährung dieser unter Druck zu setzen und sie zu verpflichten, so lange wie möglich zu arbeiten.

ERGEBNISSE

Ergebnisse – Quoten basierend auf Nutzung (2017-2020)

Die Ergebnisse bleiben hinter dem effektiven Potenzial dieser bewährten Praktik zurück, die das Unternehmen (wie beschrieben) überprüfen möchte.

Anzahl der Personen, die davon profitieren, dass ein kostenloser Parkplatz für sie reserviert ist: 1 schwangere Beschäftigte in Lissabon. Anzahl der Personen, die von der Nutzung eines Kraftfahrzeugs profitieren: 1 männlicher Beschäftigter in Lissabon.

Die niedrige Quote auf Basis der Inanspruchnahme dieser Maßnahme durch schwangere Beschäftigte kann darauf zurückgeführt werden, dass die Maßnahme mit Frauen mit Risikoschwangerschaften verbunden ist, die noch arbeitsfähig sind. Die Maßnahme wird daher als eine Maßnahme angesehen, die nur für Sonderfälle gewährt wird, da seit dem ersten Angebot

im Jahr 2017 36 weibliche Beschäftigte schwanger geworden sind.

Der Fall des männlichen Beschäftigten, der von der Ausleihe eines Kraftfahrzeugs profitierte und daher nicht unter den Schutz schwangerer Arbeitnehmerinnen fiel, ist ein interessantes Beispiel dafür, wie die Maßnahme angepasst und in die Werte integriert werden kann, die die Gleichstellung von Männern und Frauen fördern und das Gleichgewicht zwischen Beruf und Familie in der Unternehmenskultur unterstützen. Der männliche Beschäftigte, der vor kurzem Vater geworden war, brach sich das Bein und war vorübergehend daran gehindert, sein eigenes Auto zu fahren. Sein Vorgesetzter tauschte sein eigenes Auto gegen das des Beschäftigten aus, da es an die vorübergehenden Bedürfnisse des verletzten Mitarbeiters angepasst war.

Beurteilung der Zufriedenheit mit der Maßnahme
Das Unternehmen teilt regelmäßig Frageböden an die Beschäftigten aus – während der Covid-19-Pandemie wurden beispielsweise wöchentliche Umfragen durchgeführt. Trotz der Tatsache, dass die Umfragen weltweit in den Ländern durchgeführt werden, in denen das transnationale Netzwerk tätig ist, werden die Daten in Portugal verarbeitet. Die Sozialpolitik erhält insgesamt ein positives Feedback. Der Personalleiter analysiert einzelne Fälle, in denen die Bewertung negativ ausgefallen ist.

Geplante Anpassungen
Es wurde gesagt, dass Randstad im Jahr 2020 nicht das Gefühl hatte, sich beeilen und die Maßnahme offiziell machen zu müssen, weil die Pandemie die Beschäftigten dazu gezwungen hat, von zu Hause aus zu arbeiten (in Telearbeit). Indirekt hat diese Tatsache zum Vorteil der schwangeren Beschäftigten gewirkt. Es wird die Möglichkeit geprüft, die Maßnahme ab 2021 in die Sozialpolitik des Unternehmens aufzunehmen. Trotz der Tatsache, dass die Maßnahme voraussichtlich keine großen Auswirkungen haben wird, handelt es sich dennoch um eine Leistung, die allen zur Verfügung steht, die sie benötigen. Das Unternehmen ist daher gewillt, ihrer Nutzung einen zusätzlichen Impuls zu geben.

KONTAKT
Sónia Gonçalves
Social Impact Manager
E-Mail: sonia.goncalves@randstad.pt

Randstad (Hauptsitz)
Av. da República 26, 1069-228 Lissabon
https://www.randstad.pt/

INFORMATION UND SCHULUNG

BELGIEN

DOMOCURA – SENSIBILISIEREN, INFORMIEREN UND STIMULIEREN

NAME DES UNTERNEHMENS
Domocura

SEKTOR
Professionelle Haushaltshilfe mit Serviceschecks und Bügelwerkstatt

Transport und dienstleistungen

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
51-250 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Domocura möchte Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Rahmen für ein optimales Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben bieten. In einer sich stark verändernden Branche und Gesellschaft ist es für Domocura wichtig, die Selbstständigkeit der Mitarbeiter anzuregen, indem sowohl die Frauen als auch die Männer über die verschiedenen rechtlichen Möglichkeiten für eine gute Work-Life-Balance informiert werden. Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist dies nämlich nicht selbstverständlich, da sie durch bestimmte Hindernisse (Fremdsprache, Alkohol- oder Drogenproblem, gefährdete Zielgruppe) oft eine schwächere Position in der Gesellschaft einnehmen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus Pflegegründen Urlaub nehmen möchten, werden über die verschiedenen Urlaubssysteme informiert, wie z. B. Zeitkredit, Elternurlaub usw.

Hier möchte Domocura Stereotypen durchbrechen, unter anderem, indem das Unternehmen das Gespräch sucht und Haushaltshilfen dazu anregt, Unterstützung zu nutzen und nicht die gesamte Pflege selbst zu übernehmen.

ZIELGRUPPE
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

UMSETZUNGSPROZESS
Die Informationen zu gesetzlichen Urlaubssystemen werden vom Berufsverband Federgon bereitgestellt. Alle Informationen sind in der Begrüßungsbroschüre enthalten. Hier wird deutlich angegeben, dass sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter bei Fragen oder Bedenken jederzeit an den Büroleiter oder an HR wenden kann.

Alle Büroleiter sind informiert und kommunizieren die Maßnahmen und Möglichkeiten an die Haushaltshilfen.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Die kontinuierliche Information über die gesetzlichen Urlaubssysteme kostet Zeit. Es handelt sich um eine umfangreiche administrative Aufgabe.

Ursprünglich wurden alle erforderlichen Formulare von HR ausgefüllt. Basierend auf der Vision der Selbstständigkeit werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jetzt selbst gebeten, diese Formulare auszufüllen. HR bietet hier weiterhin Unterstützung.

Eine Stärke kann auch zu einer Schwäche werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind es gewohnt, dass immer das eine oder andere Urlaubssystem ihren Bedarf deckt. Wenn die Zeitlimits ausgeschöpft sind, stößt dies manchmal auf Unverständnis. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden deshalb rechtzeitig informiert.

ERGEBNISSE
Im gesamten Sektor der Haushaltshilfe besteht mit etwa 50 % eine hohe Fluktuation. Bei Domocura liegt sie zwischen 20 und 30 %. Darüber hinaus kehren viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach gewisser Zeit zurück zu Domocura. Der wichtigste Grund hierfür besteht in der besseren Work-Life-Balance bei Domocura.

KONTAKT
https://www.domocura.be/

MANPOWERGROUP – AKTIVE FÖRDERUNG DES VATERSCHAFTSURLAUBS

NAME DES UNTERNEHMENS
ManpowerGroup

SEKTOR
Manpower schafft und liefert innovative Personallösungen und -Dienstleistungen, unter anderem auch Zeitarbeit und Talentmanagement.

Transport und dienstleistungen

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
251-500 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Seit 2018 setzt sich Manpower mithilfe einer „Work-Life-Balance"-Charta formell für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein. Früher war das Finanzkapital der wichtigste Faktor in einem Unternehmen, heute sind es die Mitarbeiter. Dies muss sich in der Personalpolitik widerspiegeln: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt, in allen Dimensionen, auch privat.

Manpower tut dies, indem nach einem Gleichgewicht zwischen gesetzlichen Vorschriften und eigenen, seine Vision unterstützenden Projekten gesucht wird.

Eine der Initiativen ist das automatische Gewähren von Vaterschaftsurlaub. Sobald ein Mitarbeiter angibt, dass er Vater wird, werden die 10 Tage Vaterschaftsurlaub, auf die er Anspruch hat, in das Online-Urlaubssystem eingetragen. Auf diese Weise wird aktiv angegeben, dass diese Tage als Urlaub genommen werden können, sodass die Hemmschwelle für Väter sinkt.

ZIELGRUPPE
Alle Arbeitnehmer, die Anspruch auf Vaterschaftsurlaub haben

UMSETZUNGSPROZESS
Die Initiativen werden von der Personalabteilung erarbeitet, im Anschluss werden sie von der Geschäftsführung genehmigt.
Sie werden über verschiedene Kanäle an die Mitarbeiter kommuniziert:

- Verschiedene HR-Mitarbeiter;
- Informationsveranstaltungen oder Telefonkonferenzen für alle Mitarbeiter;
- Veröffentlichen neuer Initiativen im Intranet;
- Erwähnen in verschiedenen Meetings;
- Bei neuen Mitarbeitern befindet sich diese Information im Begrüßungspaket.

Jeden Monat werden ein Fortschritts-Meeting sowie Bewertungs- und Entwicklungsgespräche durchgeführt, bei denen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Erwartungen und Wünsche rund um die Work-Life-Balance zum Thema machen können. Auf diese Weise kann individuell auf spezifische Bedürfnisse eingegangen werden.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Diese Vorgehensweise verursacht natürlich Kosten für das Unternehmen. Die Konzentration auf ein optimales Gleichgewicht von Arbeits- und Privatleben ist jedoch auch Bestandteil der Werbung und Entwicklung neuer Talente. Auf diese Weise kann Talent auch innerhalb der Organisation gehalten werden.

Während in einem großen Unternehmen wie Manpower natürlich eine bestimmte Struktur durchlaufen werden muss, damit Initiativen ordnungsgemäß genehmigt und implementiert werden können, ist dennoch ein großes Maß an Flexibilität möglich. Wenn Probleme oder neue Bedürfnisse erkannt werden, können dank der kurzen Wege zwischen HR und Geschäftsführung schnell Entscheidungen getroffen werden.

ERGEBNISSE
Manpower hat viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die – auf freiwilliger Basis – in Teilzeit arbeiten. 2019 arbeiteten fast 20 % der Belegschaft aufgrund von Elternurlaub, Zeitkredit oder Teilzeitverträgen weniger.

Einmal pro Jahr wird eine Umfrage zu verschiedenen HR-Themen durchgeführt, dazu gehört auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das Feedback zu den verfügbaren Maßnahmen ist eindeutig positiv.

KONTAKT
https://manpower.be/node/45

ESTLAND

BOARDIC EESTI OÜ – DIE FAMILIEN VON ARBEITNEHMER/-INNEN WERDEN ZU FIRMENVERANSTALTUNGEN EINGELADEN

NAME DES UNTERNEHMENS
Boardic Eesti OÜ

SEKTOR
Fertigungsindustrie, Holzindustrie

Privater Sektor

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
11-50 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Das Unternehmen bezieht die Familien seiner Arbeitnehmer/-innen in die Firmenveranstaltungen ein (Sommerfest, Winterfest).

Anerkennung – das Unternehmen begann eine Tradition, bei der am Ende eines jeden Jahres bei einem Winterfest humorvolle Indikatoren gefunden werden, anhand derer verschiedene herausragende Arbeitnehmer/-innen belohnt werden. Zum Beispiel ‚Langschläfer' (der/die Arbeitnehmer/-in, der/die am häufigsten ‚in letzter Minute' zur Arbeit kam), ‚Timber King' (der/die Arbeitnehmer/-in, der/die das meiste Holz geschnitten hat), usw.

ZIELGRUPPE
Alle Beschäftigten

Den größten Vorteil hatten vielleicht die Fabrikarbeiter, die sich mehr in die Aktivitäten des Unternehmens einbezogen fühlten.

UMSETZUNGSPROZESS
Es war eine Initiative des Managements. Alle Parteien waren in die Entscheidungsfindung einbezogen. Die ursprünglichen Pläne wurden vom Management ausgearbeitet und später mit wichtigen Personalmitgliedern besprochen.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Es gab keine Probleme bei der Umsetzung.

ERGEBNISSE
Die Arbeitnehmer/-innen sind zufriedener, die Familien der Arbeitnehmer/-innen sind besser über die Aktivitäten des Unternehmens informiert und die Arbeitnehmer/-innen sind weniger oft krank. Ein Vorteil für alle.

KONTAKT
https://www.boardic.com/et/

DPD EESTI AS – ARBEITNEHMER/-INNEN IN ELTERNZEIT KÖNNEN AN ALLEN SCHULUNGEN UND VERANSTALTUNGEN TEILNEHMEN

NAME DES UNTERNEHMENS
DPD Eesti AS

SEKTOR
Transport und Lagerung, Paketdienstleister

Privater Sektor

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
51-250 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Arbeitnehmer/-innen in Elternzeit werden (falls gewünscht, nicht verpflichtend) zu allen Schulungen und Veranstaltungen im Unternehmen eingeladen. Sie behalten vollen Zugriff auf die interne Kommunikationsumgebung „guavaHR", über die sie alle Informationen des Unternehmens erhalten können.

Arbeitnehmer/-innen, die aus dem Elternzeit zurückkehren, steht ein Wiedereingliederungsprogramm zur Verfügung, das zwar weniger umfangreich ist als das

Einarbeitungsprogramm für Neueinsteiger, aber die Wiedereingliederung in die Arbeit aller Abteilungen umfasst.

ZIELGRUPPE
Arbeitnehmer/-innen mit Kindern

UMSETZUNGSPROZESS
Die meisten Maßnahmen sind seit mehr als fünf Jahren gültig.

Die Initiative geht in der Regel von den Arbeitnehmer/-innen aus: Vor 2020 wurde ein jährliches Frühjahrstreffen für Arbeitnehmer/-innen abgehalten. Hierbei wurden unter anderem die aktuellen Leistungen überprüft, Änderungsvorschläge unterbreitet, die nach dem Frühjahrstreffen bewertet und umgesetzt wurden. Auf diese Weise erhalten Arbeitnehmer/-innen in Echtzeit eine Rückmeldung zu Vorschlägen, die nicht umgesetzt werden können.

Das Unternehmen kalkuliert die mit den Vorschlägen einhergehenden Budgets und plant Möglichkeiten und Zeitpunkte der Umsetzung der Initiativen. Es werden nicht alle Vorschläge sofort umgesetzt. Den Arbeitnehmer/-innen wird mitgeteilt, auf welche Weise und wie die erneuerten Maßnahmen in Kraft treten sollen.

Neue Maßnahmen wurden bisher gut angenommen und wenn die Hauptversammlung nicht dagegen stimmt, bleiben sie bestehen.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Bei der Umsetzung von Maßnahmen für Eltern gab es keine Probleme.

ERGEBNISSE
Ein Teil der Jahresbeurteilungen – zweimal im Jahr – umfasst die Einschätzung der Arbeitnehmer-/innen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Diskussion darüber, was der Arbeitgeber in dieser Hinsicht tun könnte.

Bei der jährlichen Zufriedenheitsumfrage wird die Zufriedenheit der Arbeitnehmer/-innen mit ihrem Arbeits- und Familienleben gemessen; in den letzten Jahren lag diese auf einer fünfstufigen Skala bei 3,94-3,99.

Ein weitergehender Nutzen liegt in der Steigerung von Zusammenhalt, Sicherheit und Wohlbefinden für alle Arbeitnehmer/innen. Alle Arbeitnehmer/-innen wissen, dass der Arbeitgeber an der Organisation ihres Privatlebens und ihrer Bedürfnisse interessiert ist, und sie wissen, dass ein Gespräch immer möglich ist und dass der Arbeitgeber ihnen auf halbem Weg entgegenkommen kann, um eine Lösung zu finden, wie die Bedürfnisse der Arbeitnehmer/-innen und des Arbeitgebers kombiniert werden können. Dabei geht es nicht nur um Arbeitnehmer/-innen mit Kindern, sondern auch um Arbeitnehmer/-innen, die studieren, für Wettbewerbe trainieren, in eine andere Stadt ziehen usw.

KONTAKT
www.dpd.ee

EESTI FILHARMOONIA KAMMERKOOR SA (EPCC) – AUFRECHTERHALTUNG EINES GLEICHGEWICHTS ZWISCHEN ARBEIT UND FAMILIENLEBEN, MINIMIERUNG VON ZEITKONFLIKTEN UND ARBEITSSTRESS

NAME DES UNTERNEHMENS
Eesti Filharmoonia Kammerkoor SA (Stiftung Estnischer Philharmonischer Kammerchor)

SEKTOR
Kultur, öffentlicher Sektor

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
11-50 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Das Ziel der EPCC-Maßnahmen zur ‚Vereinbarkeit von Beruf und Familie' ist es, ein Gleichgewicht zwischen dem Arbeits- und Familienleben der Arbeitnehmer/-innen zu schaffen und Zeitkonflikte und Arbeitsstress zu minimieren. Da der Mensch ein Ganzes ist, ist es wichtig, dass alle Mitglieder der Organisation die Freude an der Arbeit spüren. Daher sollten die Beziehungen zu Familie, Kindern und

anderen nahestehenden Personen nicht unter der Arbeit leiden.

Es ist wichtig, die Arbeitnehmer/-innen einzubinden, auch wenn sie aus gesundheitlichen oder anderen Gründen von der Arbeit abwesend sind (beispielsweise Elternzeit). Die geistige und körperliche Gesundheit der Arbeitnehmer/-innen sollte erhalten bleiben, denn aufgrund der Besonderheiten des Chorgesangs können Konzertauftritte nur stattfinden, wenn alle Chormitglieder mitmachen können, und der Beitrag jedes Einzelnen spielt eine große Rolle.

Je nach Projekt wurden auch die Kinder der Arbeitnehmer/-innen in die Arbeit mit einbezogen (beispielsweise bei der Konzertreise nach Italien oder dem Festival in Aix-en-Provence, bei dem der Arbeitgeber die Unterkunft der ganzen Familie bezahlte, da ein längerer Auslandsaufenthalt erforderlich war. Oft waren die Kinder Zuhörer bei den Chorproben und haben die Arbeitnehmer/-innen im Büro begleitet, wenn es keine Möglichkeit gab, das Kind in eine Kinderbetreuung zu bringen).

Nicht-traditionelle Arbeitszeiten (für regelmäßige Sänger 10:00-14:30 Uhr und manchmal Abendkonzerte oder intensivere Probenzeiten und dadurch freie Tage) ermöglichen es den Eltern, tagsüber Zeit mit ihren Kindern zu verbringen, wenn das Kind normalerweise alleine zu Hause ist.

ZIELGRUPPE

Diese Maßnahmen haben eine direkte Auswirkung auf alle, die vorübergehend nicht arbeiten, aber vor allem auf Eltern, die sich in Elternzeit befinden.

UMSETZUNGSPROZESS

Aufgrund der Besonderheiten des EPCC sind alle Entscheidungen über die Organisation der Arbeit organisch, als Ergebnis gemeinsamer Diskussionen, getroffen worden. Neue Maßnahmen werden mit den Vertretern der verschiedenen Parteien innerhalb der Organisation, einschließlich des Treuhänders des Chores, besprochen, um die Einstellungen der Arbeitnehmer/-innen zu kennen und ihre Voreinstellungen bei neuen Entscheidungen zu verstehen.

Ein separates Budget für die Maßnahmen ist nicht erforderlich, allerdings müssen einige erhöhte und zusätzliche Kosten berücksichtigt werden.

Diese Maßnahmen sind für unsere Organisation sehr nachhaltig.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

Die Suche nach Ersatzsängern für Männerstimmen hat sich aufgrund der geringen Mobilität der Arbeitskräfte in der Vokalmusikbranche etwas kompliziert gestaltet. Dies wurde auch durch die jüngste Änderung der Gesetzgebung zur Elternzeit beeinflusst, die Vätern mehr Möglichkeiten gab, zu Hause beim Kind zu bleiben.

ERGEBNISSE

Bisher haben die Maßnahmen sehr gut funktioniert und in den Arbeitsrhythmus der Organisation gepasst.

Arbeitnehmer/-innen, ihre engsten Bezugspersonen (Familie, Kinder) als auch die Organisation und das künstlerische Kollektiv profitieren von Maßnahmen, die Familie und Arbeit verbinden, d.h. wenn der Arbeitsrhythmus so wenig wie möglich gestört wurde. Das Ergebnis ist die nachhaltige Konzerttätigkeit des EPCC und im Laufe unserer Geschichte sind ca. 20 Arbeitnehmerinnen nach und nach aus dem Mutterschaftsurlaub an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt und nicht aus dem Chor ausgeschieden.

KONTAKT

https://www.epcc.ee/

SWEDBANK AS – DIE ERZIEHUNGSBERECHTIGTEN DER KINDER WERDEN EINBEZOGEN UND INFORMIERT

NAME DES UNTERNEHMENS
Swedbank AS

SEKTOR
Finanzdienstleistungen und Versicherung

Privater Sektor

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN
> 500 Beschäftigte

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)
Die Erziehungsberechtigten der Kinder werden einbezogen und informiert.

Die folgenden Informationen werden an Arbeitnehmer/-innen in Elternzeit weitergegeben:
- ein monatlicher Newsletter für alle Beschäftigten;
- ein wöchentlicher Newsletter zu den beruflichen Möglichkeiten;
- Führungskräfte führen jährlich Gespräche.

Darüber hinaus,
- das Gehalt der Erziehungsberechtigten wird mit den anderen Arbeitnehmer/-innen im Rahmen des jährlichen Gehaltsgesprächs besprochen.
- Die Erziehungsberechtigten werden in Veranstaltungen eingebunden.
- Es werden Karriereseminare für Erziehungsberechtigte organisiert.
- In Tallinn wird ein Kinderbetreuungsservice in der Hauptniederlassung angeboten (für Kinder zwischen 18 und 36 Monaten).
- In größeren Niederlassungen sind Spiel- und Lernräume für Kinder vorhanden.

ZIELGRUPPE
Arbeitnehmer/-innen in Elternzeit

UMSETZUNGSPROZESS
Die Initiative, Arbeitnehmer/-innen, die sich in Elternzeit befinden, einzubinden und über arbeitsbezogene Neuigkeiten auf dem Laufenden zu halten, kam von der Personalabteilung. Die Informationen wurden an Personen weitergeleitet, die ihre persönlichen Kontakte mitgeteilt hatten und auf dem Laufenden gehalten werden wollten.

Als die Arbeitnehmer/-innen der Swedbank Zugang zu allen LinkedIn-Learning-Schulungen erhielten, wurde die Option auch auf die Erziehungsberechtigten ausgeweitet, damit diese nach eigenem Ermessen lernen und ihre Kompetenzen entwickeln können.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN
Da die Informationen an private E-Mail-Adressen gesendet werden müssen, bleiben diejenigen Arbeitnehmer/-innen außen vor, die ihre E-Mail-Adressen nicht freigeben.

In vielen Fällen stellen sie jedoch später ihre Kontaktdaten bereit, um informiert zu werden.

ERGEBNISSE
Das Unternehmen ist der Meinung, dass die Einbeziehung der Erziehungsberechtigten ein wichtiger Prozess ist, weil er ihnen hilft, sich besser anzupassen, wenn sie an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Der Anteil der Arbeitnehmer/-innen, die aus der Elternzeit zurückkehren, ist sehr hoch.

KONTAKT
https://www.swedbank.ee/

PORTUGAL

DIANOVA – ZUSAMMENSTELLUNG UND VERTEILUNG EINES INFORMATIVEN LEITFADENS ÜBER ELTERNRECHTE, DER ALLEN ARBEITNEHMER/-INNEN ZUR VERFÜGUNG STEHT

NAME DES UNTERNEHMENS

Associação Dianova Portugal

SEKTOR / ORGANISATION

Suchtrehabilitation und soziale Entwicklung
Gemeinnütziger Privatsektor (Kontinentalportugal)

Branche: Suchtrehabilitation, sozioberufliche Wiedereingliederung und soziale Eingliederung – Europäischer Code NACE Q87.2

Der Pflegedienstleistungssektor im Bereich Gesundheit und Drogenkonsum stützt sich traditionell auf die Arbeitskraft von Frauen. Allerdings tendiert diese Organisation zu einem Gleichgewicht und beschäftigt sowohl Männer als auch Frauen.

BESCHÄFTIGTE

20 Beschäftigte
9 Männer (45 %) und 11 Frauen (55 %)

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Beschreibung: Zusammenstellung und Verteilung eines Informationsleitfadens über Elternrechte, der den Arbeitnehmer/-innen zur Einsichtnahme zur Verfügung steht. Er trägt den Titel „Leitfaden mit bewährten Praktiken zur Förderung des Gleichgewichts zwischen Privatleben, Familie und Beruf bei Dianova“.

Bedingungen:

- Der Leitfaden enthält 51 bewährte Praktiken, die in der Vereinigung in Kraft sind;
- zu jeder vorgestellten Maßnahme gibt es eine Beschreibung und werden Anwendungsbereich, Datum der Einführung und Ansprechpartner für Rückfragen genannt;
- in Bezug auf den Schwerpunkt Zeit- und Raumflexibilität werden sechs bewährte Praktiken angegeben, die flexible Zeitpläne am Arbeitsplatz betreffen;
- der Schwerpunkt Familienförderung umfasst sieben Maßnahmen, darunter Rabatte bei Verträgen über Gesundheitsdienstleistungen, ein Sozialpaket für Beschäftigte in nachgewiesenen Härtefällen und das Recht auf freie Tage, um Familienangehörige ersten Grades zu besuchen und ihre Kinder an ihrem ersten Schultag zu begleiten;
- der Leitfaden wird allen Arbeitnehmer/-innen ausgehändigt, die ihre Arbeit bei der Vereinigung aufnehmen.

Ziele:

- Arbeitnehmer/-innen über alle Leistungen informieren, die die Vereinigung anbietet;
- sicherstellen, dass die Arbeitnehmer/-innen gut informiert sind und sich wohl fühlen, wenn sie die ihnen zur Verfügung stehenden Leistungen in Anspruch nehmen.

ZIELGRUPPE

Beschäftigte beider Geschlechter

UMSETZUNGSPROZESS

Rahmen

Die gute Praxis ist mit der Verpflichtung der Vereinigung verbunden, die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern. Ein Plan für Gleichstellung und Work-Life-Balance ist vorhanden und wird regelmäßig überprüft. Die Idee des Plans entstand aus der Verpflichtung, Aktivitäten zu entwickeln, die darauf abzielen, alle Arten von Ungleichheit und Diskriminierung zu beseitigen. Zu seinen Hauptzielen gehört die konzertierte Anstrengung, mehr männliche Arbeitskräfte zu gewinnen und Barrieren abzubauen, die die berufliche Integration von Frauen behindern. Die Vereinigung hat zwei ehrenvolle Erwähnungen beim Preis „Equality is Quality“ erhalten, eine in der 11. Ausgabe im Jahr 2014 und die andere in der 12. Ausgabe 2016/2017; außerdem wurde sie zwischen 2012 und 2016 zum zertifizierten familienbewussten Unternehmen ernannt.

Umsetzung

Der „Leitfaden mit bewährten Praktiken zur Förderung des Gleichgewichts zwischen Privatleben, Familie und Beruf bei Dianova“ wurde 2012 auf Initiative des Komitees für Gleichstellung und Work-Life-Balance, das vom Vorstandsvorsitzenden und dem Personalleiter gebildet wurde, eingeführt. Der Hauptgrund für die Zusammenstellung des Leitfadens war die Information der Beschäftigten über die geltende Sozialpolitik. Nach einer Umfrage über das innerbetriebliche Umfeld und den Grad der Zufriedenheit wurde deutlich, dass eine beträchtliche Anzahl der Beschäftigten nicht über die ihnen zur Verfügung stehenden Leistungen Bescheid wusste.

Der Leitfaden umfasst 20 Seiten und beschreibt 51 Maßnahmen, die in folgender Weise gruppiert sind:

- Schwerpunkt Qualität am Arbeitsplatz: Verhinderung von Mobbing und Förderung von Anti-Mobbing (2), finanzielle Hilfe (1), Unterstützung bei Vertragsverlust (3), verfügbare Sozialleistungen (7), Zusatzeinkommen (2), Kultur und Freizeit (2), Rabatte und Vorteile (3), Beschäftigungsstabilität (2), Flexicurity (2), Gesundheit und Wohlbefinden (4);
- Schwerpunkt Zeitliche und räumliche Flexibilität: Effizienz (2) und flexible Arbeitszeiten (4);
- Familienunterstützung: 7 Maßnahmen – darunter die Möglichkeit, sich jederzeit von der Arbeit freistellen zu lassen, um Familienangehörige 1. Grades zu betreuen, wobei es genügt, einen Vorgesetzten zu informieren;
- Persönliche und berufliche Entwicklung (3);
- Chancengleichheit (2);
- Führungs- und Managementstile (4);
- Geschlechterfragen: 1 Maßnahme – Die Vereinigung folgt dem Prinzip der Gleichstellung in all ihren Managementverfahren und Aktivitäten, um Nicht-Diskriminierung zu gewährleisten und Vielfalt zu fördern. Sie schlägt außerdem vor, alle männlichen Bewerber zu Gesprächen einzuladen, um ein Gleichgewicht in der männlichen Zusammensetzung in einem Sektor zu erreichen, der sich traditionell stärker auf weibliche Beschäftigte stützt.

Budget und Ressourcen

Für die Erstellung und Einführung des Leitfadens sind keine Kosten entstanden.

Konsolidierung und Nachhaltigkeit dieser bewährten Praktik

Der Leitfaden ist ein fester Bestandteil und wird entsprechend der Überarbeitung der bereits bestehenden Sozialpolitik aktualisiert.

Es gab keine Berichte über einen Widerstand, der die Maßnahme gefährden könnte. Eventuell gefundene Fälle wären aufgeklärt worden.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

- Die Vereinigungsleitung zeigte sich aufgeschlossen für die Gewährung dieses Vorteils.
- Die Herausforderungen, mit denen man konfrontiert ist, sind auf einen Mangel an finanziellen Ressourcen zurückzuführen, die für die Gewährung dieser Leistungen an die Beschäftigten eingesetzt werden können.

ERGEBNISSE

Ergebnisse – Quoten basierend auf Nutzung

Im Jahr 2019 hat jeder mindestens eine der Maßnahmen in Bezug auf Gleichstellung und Work-Life-Balance in Anspruch genommen, die innerhalb der Vereinigung in Kraft sind.

Es ist wichtig zu bedenken, dass von den neun männlichen Beschäftigten nur einer ein Vater ist (11 % der gesamten männlichen Beschäftigten), während von den elf weiblichen Beschäftigten drei Mütter von minderjährigen Kindern sind, was 27 % der weiblichen Beschäftigten entspricht.

Beurteilung der Zufriedenheit mit der Maßnahme

Die Vereinigung führt jährlich eine Umfrage durch, um ein Feedback über das innerbetriebliche Umfeld und den Grad der Zufriedenheit zu erhalten. Die Informationen aus der Umfrage 2019 zeigen, dass es eine Zufriedenheitsquote von 85 % im Bereich Gleichstellung und Work-Life-Balance gibt – das bedeutet einen Anstieg von 14 % im Vergleich zur Zufriedenheitsquote in der Umfrage 2018. Darüber hinaus bestätigten 80 % der Beschäftigten, dass der Vereinigung die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein Anliegen ist (62 % im Jahr 2018); 84 % der Befragten gaben an, dass sie über die bestehenden Maßnahmen Bescheid wissen (75 % im Jahr 2018), und 87 % antworteten, dass Gleichstellung und Work-Life-Balance Teil der Strategie der Vereinigung sind (68 % im Jahr 2018). Dies scheint darauf hinzudeuten, dass der Leitfaden sein Ziel erreicht hat, die Beschäftigten zu informieren und sie zu ermutigen, die Vorteile zu nutzen.

Geplante Anpassungen

Die Sozialpolitik unterliegt einer jährlichen Überprüfung. Wenn eine Maßnahme drei Jahre in Folge nicht genutzt wurde, wird sie aus dem Leitfaden herausgenommen. Die Beschäftigten werden vom Personalleiter direkt per E-Mail über eventuelle Anpassungen in der Sozialpolitik informiert.

KONTAKT

Marta Santos
Leiterin der Personalabteilung
E-Mail: gestao.pessoas@dianova.pt

Associação Dianova Portugal
Quinta das Lapas, 2565-517 Monte Redondo, Torres Vedras – Portugal
https://dianova.pt/

REDES ENERGÉTICAS NACIONAIS (REN) – ANGEBOT VON ZWEI PROFESSIONELLEN BERATUNGSGESPRÄCHEN FÜR ARBEITNEHMER/-INNEN NACH DER RÜCKKEHR AUS DER ELTERNZEIT (REDES ENERGÉTICAS NACIONAIS

NAME DES UNTERNEHMENS

Redes Energéticas Nacionais (REN), S.A.

SEKTOR

Strom- und Erdgasübertragung

Privatwirtschaft (Kontinentalportugal)

Branche: Elektrizitätsübertragung und Erdgasversorgung – Europäischer Code NACE D35.1.2 und D35.2.2

Wird traditionell als männlicher Sektor mit einer Unterrepräsentation weiblicher Arbeitskräfte betrachtet.

BESCHÄFTIGTE

684 Beschäftigte
518 Männer (75,7 %) und 166 Frauen (24,3 %)

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Beschreibung:
Zwei professionelle Beratungs- oder ‚Coaching'-Sitzungen werden allen Arbeitnehmer/-innen bei ihrer Rückkehr aus der Elternzeit angeboten.

Es handelt sich um eine Initiative, die all jenen Arbeitnehmer/-innen, die ihre Karriere aus familiären Gründen unterbrochen haben, den Wiedereinstieg in das aktive Berufsleben erleichtern soll.

Bedingungen:

- Die Maßnahme wird im Rahmen einer Partnerschaft mit einem Unternehmen angeboten, das Coaching anbietet;
- ein qualifizierter Psychologe/Coach führt die Beratung durch;
- die Teilnahme an der Initiative ist völlig freiwillig und anonym;
- die Sitzungen sind privat und das Thema ist frei wählbar, basierend auf den individuellen Bedürfnissen der Arbeitnehmer/-innen; die Sitzungen enden in der Regel mit einem Vorschlag für einen Aktionsplan zur Überwindung der angesprochenen Schwierigkeiten;
- das Unternehmen bietet zwei kostenlose Sitzungen an, und falls die Arbeitnehmer/-innen die Beratung mit weiteren Sitzungen fortsetzen möchten, kann dies durch eine Vereinbarung mit dem Partnerunternehmen mit einem Preisnachlass erfolgen;
- das Unternehmen stellt seine Räumlichkeiten zur Verfügung, in denen die Coaching-Sitzungen bei Bedarf und auf Wunsch der Arbeitnehmer/-innen stattfinden können.

Ziele:

- Erleichterung des Übergangs zwischen dem Ende der Elternzeit und der Rückkehr an den Arbeitsplatz;
- Förderung einer Maßnahme zum Schutz der psychischen Gesundheit der Arbeitnehmer/-innen;
- bietet Arbeitnehmer/-innen ein Unterstützungssystem bei der Anpassung an neue Zeitpläne, sodass das Gleichgewicht zwischen Beruf, Familie und Privatleben gefördert wird.

ZIELGRUPPE

Beschäftigte beider Geschlechter, die aus der Elternzeit zurückkehren

UMSETZUNGSPROZESS

Rahmen

Mit dem Beitritt zu iGen – einem Forum von Organisationen für Gleichstellung – etablierte das Unternehmen eine breite Palette von Verpflichtungen, indem es das Gleichgewicht und die Gleichstellung wischen Männern und Frauen förderte. Zusammen mit diesem Prozess wurde das Programm NÓS (was „UNS" bedeutet) mit dem Ziel ins Leben gerufen, alle Maßnahmen, die das Unternehmen in diesem Bereich anbietet, in einem einzigen Programm zusammenzuführen. Das Programm stützt sich auf drei Hauptschwerpunkte: Gleichgewicht, Gleichstellung und Inklusion. Das Thema, das auf der Vereinbarkeit von Beruf und Familie basiert, stützt sich auf den Schwerpunkt Gleichgewicht und umfasst vier Unterpunkte: Staatsbürgerschaft, Work-Life-Balance, Familie und Gesundheit.

Umsetzung

Die Maßnahme ist im Schwerpunkt Gleichgewicht angesiedelt und folgt den Unterpunkten im Vorschlag des Unternehmens, das Gleichgewicht zwischen Beruf, Familie und Privatleben zu fördern. Sie wurde 2014 unter dem Namen *Maternity Coaching* implementiert und rich-

tet sich ausschließlich an weibliche Beschäftigte. Es berücksichtigt, dass Frauen im Unternehmen, genau wie in der Welt um sie herum, für längere Zeiträume von der Arbeit abwesend sind als ihre männlichen Kollegen, die Väter sind. Um ihnen die Rückkehr an den Arbeitsplatz und die Wiederaufnahme ihrer beruflichen Tätigkeit zu erleichtern, bei der sie vor neuen Herausforderungen im Umgang mit ihrer Zeit und Verantwortung stehen, hielt es die Personalleitung für vorteilhaft, eine Maßnahme einzurichten, die einen individuellen Schwerpunkt setzt und in dieser Situation helfen kann, wenn dies gewünscht wird. Als die Maßnahme eingeführt wurde, hatte sie innovativen Charakter, da es im iGen Forum kein anderes Unternehmen gab, das einen solchen Vorteil bot. Die Maßnahme wurde gemeinsam mit der Coaching-Firma entwickelt, die die Dienstleistung anbot. Im Jahr 2016 wurde die Maßnahme auf Anregung der Beschäftigten auf die männlichen Beschäftigten ausgeweitet und in *Parental Coaching* umbenannt und umfasst nun Beschäftigte beiderlei Geschlechts. Das Unternehmen erhielt den „Equality is Quality"-Preis (2016/2017 – 12. Ausgabe) mit einer lobenden Erwähnung für vorbildliche Maßnahmen im Bereich der Gleichstellung von Männern und Frauen und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Privatwirtschaft.

Das NÓS-Programm wird im Intranet des Unternehmens verbreitet, und die Personalleitung schickt allen weiblichen Beschäftigten bei ihrer Rückkehr an den Arbeitsplatz nach der Elternzeit eine personalisierte E-Mail, in der die Maßnahme und die Kontakte mit dem Partnerdienstleister detailliert beschrieben werden. Die E-Mail wird an weibliche Beschäftigte verschickt, da diese meist längere Abwesenheitszeiten in der Elternzeit hatten als männliche Beschäftigte.

Budget und Ressourcen

Bei der Umsetzung der Maßnahme sind keine Kosten entstanden und das dafür reservierte Budget bezieht sich nur auf die Bezahlung der Coaching-Sitzungen – die jährliche Zahlung ist variabel je nach Anzahl der Personen, die sich dafür anmelden möchten. Die Finanzierung der Maßnahme ist in den Mitteln für das NÓS-Programm enthalten und beläuft sich auf etwa 1 % des gesamten Programms. Obwohl der Vorteil auch für Männer gilt, sind die Frauen die Hauptnutzer. Die Zahl der potenziellen Begünstigten ist gering, da Frauen in der Belegschaft des Unternehmens unterrepräsentiert sind und ihr Durchschnittsalter bei 44 Jahren liegt. Diese Tatsache erklärt die geringeren Auswirkungen auf die Kosten der Maßnahme.

Konsolidierung und Nachhaltigkeit dieser bewährten Praktik

Der Vorteil ist ein fester Bestandteil des Gleichstellungsplans des Unternehmens und wurde in den jährlichen Überprüfungen immer wieder bestätigt, da er gut angenommen wird und das Unternehmen nur wenig kostet. Die Partnerschaft mit dem Coaching-Unternehmen ist stabil: Das Unternehmen ist seit mehreren Jahren dasselbe und der für die Beratung zuständige Psychologe/Coach ist ebenfalls derselbe geblieben.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

- Die Unternehmensführung zeigte sich aufgeschlossen für die Gewährung dieses Vorteils.
- Die geringe Anzahl männlicher Beschäftigter, die die Maßnahme in Anspruch nehmen, hat sich als die größte Herausforderung erwiesen, da es schwierig ist, das Interesse und die emotionale Akzeptanz der Beschäftigten beider Geschlechter zu fördern. Nichtsdestotrotz ist dieses Ergebnis verständlich, da die weiblichen Beschäftigten diejenigen sind, die die längste berufliche Auszeit nehmen.
- Es gibt keine Berichte über Widerstand der Unternehmensführung gegen den Vorteil, da er persönliche Angelegenheiten betrifft und nicht in den Arbeitsplan eingreift.

ERGEBNISSE

Ergebnisse – Quoten basierend auf Nutzung

Anzahl der Begünstigten: 13 weibliche Beschäftigte und 0 männliche Beschäftigte. Die weiblichen Begünstigten entsprechen 28 % der weiblichen Beschäftigten, die seit Einführung der Maßnahme im Jahr 2014 Mutter geworden sind.

Es wurde festgestellt, dass Beschäftigte beider Geschlechter eher bereit sind, diese Maßnahme in Anspruch zu nehmen, wenn das erste Kind geboren wird, als bei nachfolgend geborenen Kindern.

Beurteilung der Zufriedenheit mit der Maßnahme

Die Maßnahme wird durch Fragebögen bewertet und hat eine Zulassung erhalten. Aufgrund der Sensibilität des Themas ist der Fragebogen allgemein gehalten und zielt nur darauf ab, den Grad der Zufriedenheit und der Nutzung der Maßnahme zu bewerten sowie Anregungen zur Verbesserung zu erhalten. Die Personalleitung hält eine positive Bewertung für das relevanteste Kriterium bei der Entscheidung, die Maßnahme weiterhin anzubieten.

Geplante Anpassungen
Die Personalverwaltung ist der Ansicht, dass die Maßnahme in ihrem jetzigen Zustand angemessen ist: Sie zielt nicht auf eine umfassende Wirkung ab, sondern ist vielmehr ein Vorteil, der denjenigen zur Verfügung steht, die ihn für nützlich halten. Die am häufigsten geäußerte Anregung der Arbeitnehmer/-innen ist, dass das Unternehmen mehr Sitzungen anbieten sollte. Das Unternehmen prüft auch die Möglichkeit, einen proaktiveren Ansatz zu verfolgen, der sich an männliche Beschäftigte richtet, die nach einer familienbedingten Unterbrechung wieder in ihren Beruf zurückkehren.

KONTAKT

Vanessa Pereira
Leiterin der Abteilung Kultur und Personalentwicklung
E-Mail: vanessa.pereira@ren.pt

Redes Energéticas Nacionais (Hauptsitz)
Av. dos Estados Unidos da América, 55,
1749-061 Lissabon- Portugal
https://www.ren.pt/

REDES ENERGÉTICAS NACIONAIS (REN) – FÖRDERUNG UND VERBREITUNG EINES BETRIEBSINTERNEN VIDEOS ÜBER DIE GLEICHSTELLUNG VON FRAUEN UND MÄNNERN UNTER BETEILIGUNG VON MÄNNLICHEN UND WEIBLICHEN ARBEITNEHMER/-INNEN

NAME DES UNTERNEHMENS

Redes Energéticas Nacionais (REN), S.A.

SEKTOR

Strom- und Erdgasübertragung

Privatwirtschaft (Kontinentalportugal)

Branche: Elektrizitätsübertragung und Erdgasversorgung – Europäischer Code NACE D35.1.2 e D35.2.2

Wird traditionell als männlicher Sektor mit einer Unterrepräsentation weiblicher Arbeitskräfte betrachtet.

BESCHÄFTIGTE

684 Beschäftigte
518 Männer (75,7 %) und 166 Frauen (24,3 %)

BESCHREIBUNG UND AKTIVITÄTSZIEL(E)

Beschreibung:
Förderung und Verbreitung eines betriebsinternen Videos über die Gleichstellung von Frauen und Männern unter Beteiligung von männlichen und weiblichen Beschäftigten.

Bedingungen:
Das Video, das vier Minuten und sechs Sekunden (4‘06“) dauert, ist in vier Teile unterteilt, die sich mit der Gleichstellung von Männern und Frauen befassen;
1. der Rahmen des NÓS-Programms und das Thema, das sich auf die Gleichstellung konzentriert, wurden vom Leiter der Personalabteilung erstellt;
2. Frauen in traditionell von Männern ausgeübten Berufen: aus der Perspektive einer Frau, die Bauprojektmanagerin ist;
3. Frauen in Führungspositionen: aus der Perspektive eines männlichen Beschäftigten, der eine weibliche Vorgesetzte hat;
4. Geteilte Elternschaft: aus der Perspektive eines männlichen und einer weiblichen Beschäftigten über die Bedeutung der geteilten Elternzeit – Video, das das familiäre Umfeld zeigt.

Ziele:
- Beschäftigte beider Geschlechter dazu ermutigen, über die Gleichstellung zwischen Männern und Frauen nachzudenken;
- die Perspektive der Beschäftigten bekannt machen, damit sich auch ihre Partner eher geneigt fühlen, die geteilte ursprüngliche Elternzeit zu nehmen.

ZIELGRUPPE

Alle Beschäftigten des Unternehmens

UMSETZUNGSPROZESS

Rahmen
Mit dem Beitritt zu iGen – einem Forum von Organisationen für Gleichstellung – etablierte das Unternehmen eine breite Palette von Verpflichtungen, indem es das Gleichgewicht und die Gleichstellung wischen Män-

nern und Frauen förderte. Zusammen mit diesem Prozess wurde das Programm NÓS (was „UNS“ bedeutet) mit dem Ziel ins Leben gerufen, alle Maßnahmen, die das Unternehmen in diesem Bereich anbietet, in einem einzigen Programm zusammenzuführen. Das Programm stützt sich auf drei Hauptschwerpunkte: Gleichgewicht, Gleichstellung und Inklusion. Das Thema, das auf der Vereinbarkeit von Beruf und Familie basiert, stützt sich auf den Schwerpunkt Gleichgewicht und umfasst vier Unterpunkte: Staatsbürgerschaft, Work-Life-Balance, Familie und Gesundheit.

Umsetzung
Das Video ist das Ergebnis einer Aktivität im Rahmen des NÓS-Programms und hat das Ziel, das Thema der Gleichstellung zwischen Männern und Frauen zu fördern. Es wurde beschlossen, die Meinungen sowohl der männlichen als auch der weiblichen Beschäftigten des Unternehmens zu veröffentlichen, um die Zuschauer für das Thema der gemeinsamen Elternschaft zu sensibilisieren. Die Idee für das Video kam von der Personalleitung und wurde als eine der unternehmensinternen Initiativen zur Förderung des Themas Gleichstellung der Geschlechter aufgenommen. Das Video wurde 2015 lanciert und auf den firmeneigenen Fernsehgeräten gezeigt. Derzeit ist es nur über das interne Kommunikationsnetzwerk des Unternehmens verfügbar.

Budget und Ressourcen
Bei der Durchführung der Maßnahme entstanden keine Kosten; das dafür vorgesehene Budget war in den Mitteln für das NÓS-Programm enthalten und belief sich auf etwa 15 % des gesamten Programmbudgets.

Konsolidierung und Nachhaltigkeit dieser bewährten Praktik
Das Video wurde etwa einen Monat lang auf den internen TV-Kanälen des Unternehmens zur besten Sendezeit gezeigt. Es kann über das interne Kommunikationsnetzwerk des Unternehmens abgerufen werden.

ERFOLGSFAKTOREN, HERAUSFORDERUNGEN UND BEGÜNSTIGENDE FAKTOREN

- Die Unternehmensführung zeigte sich aufgeschlossen für die Förderung dieser Maßnahme.
- Geringe Kosten für die Produktion des Videos.
- Die Möglichkeit, dass sich Beschäftigte beider Geschlechter mit ihren Partnern identifizieren. Die Personalleitung ist der Meinung, dass auf diese Weise eine größere Wirkung auf das Bewusstsein der Arbeitnehmer/-innen erzielt werden kann, die sie dazu bringt, die Elternschaft zu teilen.

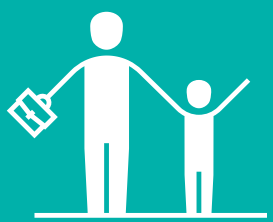
ERGEBNISSE

Ergebnisse – Anzahl der Aufrufe
Anzahl der Videoaufrufe im internen Kommunikationsnetzwerk: 91

Beurteilung der Zufriedenheit mit der Maßnahme
Bezugnehmend auf das informelle Feedback wurde das Video positiv bewertet. Die Personalleitung ist der Meinung, dass der Erfolg mit der Sichtbarkeit des Videos zusammenhängt, da die Arbeitnehmer/-innen selbst im Video über ihre Erfahrungen sprechen.

Geplante Anpassungen
Die Personalleitung sieht keine Anpassung dieser Maßnahme vor.

KONTAKT

Vanessa Pereira
Leiterin der Abteilung Kultur und Personalentwicklung
E-Mail: vanessa.pereira@ren.pt

Redes Energéticas Nacionais (Hauptsitz)
Av. dos Estados Unidos da América, 55,
1749-061 Lissabon – Portugal
https://www.ren.pt/