

BSV/ZENTRALSTELLE FÜR FAMILIENFRAGEN

ZERTIFIZIERUNG FAMILIEN- FREUNDLICHER UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

INFRAS

Schlussbericht der Arbeitsgemeinschaft INFRAS/ritasoland
Zürich, 22. August 2002

Rita Soland
Susanne Stern
Myriam Steinemann
Rolf Iten

SCHLUSSBERICHT_INFRAS-RITASOLAND.DOC



RITASOLAND

KONZEPTE SCHULUNG BERATUNG
NORDSTRASSE 36
CH- 8006 ZÜRICH
t +41 1 350 12 94
f +41 1 350 12 93
RITASOLAND@BLUEWIN.CH

WWW.RITASOLAND.CH

INFRAS

GERECHTIGKEITSGASSE 20
POSTFACH
CH-8039 ZÜRICH
t +41 1 205 95 95
f +41 1 205 95 99
ZUERICH@INFRAS.CH

MÜHLEMATTSTRASSE 45
CH-3007 BERN

WWW.INFRAS.CH

ZUSAMMENFASSUNG

Zielsetzung und Fragestellung

Im Postulat „Zertifizierung familienfreundlicher Unternehmen“ von Jaqueline Fehr (im Nationalrat angenommen am 15.12.2000) wird der Bundesrat aufgefordert, in einem Bericht die Möglichkeiten einer Zertifizierung von Unternehmen aufzuzeigen, die eine familienfreundliche Unternehmenskultur fördern. Zu diesem Zweck hat das BSV die vorliegende Studie in Auftrag gegeben.

Ziel der Studie ist es, praxisnahe Vorschläge für die Zertifizierung familienfreundlicher Unternehmen in der Schweiz darzustellen. Dabei stehen die folgenden Fragen im Vordergrund:

- › Welches sind die Kosten und Nutzen einer Zertifizierung familienfreundlicher Unternehmen aus Sicht der Unternehmen und der Volkswirtschaft?
- › Wie muss die Zertifizierung ausgestaltet sein, damit sie bei den Schweizer Unternehmen auf Nachfrage stösst und damit auch eine Breitenwirkung erzielt werden kann?

Der volkswirtschaftliche Nutzen von familienfreundlichen Strukturen in Unternehmen – und als Folge davon die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf – wird als hoch eingeschätzt, im Rahmen dieser Studie jedoch nur grob betrachtet. Im Zentrum steht vielmehr die Frage, welchen Anreiz eine Zertifizierung bzw. ein „Familien-Label“ für die Unternehmen hat und ob eine solche Zertifizierung dazu beitragen kann, dass Unternehmen vermehrt familienfreundliche Strukturen schaffen.

Erfahrungen im Ausland: Das European Work and Family Audit®

In der Ausschreibung der vorliegenden Studie wurde zusätzlich zu den Anforderungen des Postulats die Analyse der ausländischen Erfahrungen mit dem „European Work and Family Audit®“ ins Zentrum gerückt. Dieses basiert auf dem Audit Beruf & Familie, das in Deutschland von Fauth-Herkner & Partner in Zusammenarbeit mit dem Families & Work Institute New York und mit finanzieller Unterstützung der Hertie-Stiftung entwickelt wurde. 1998 wurde das deutsche Auditierungsverfahren an österreichische Verhältnisse angepasst, seit Frühjahr 2001 wird an der Einführung des Audits in Ungarn gearbeitet. Im Hinblick auf eine weitere Verbreitung des Audits wurde im gleichen Jahr das „European Work and Family Audit®“ entwickelt, welches von einer nationalen Trägerschaft in Lizenz übernommen werden kann.

Auf der inhaltlichen Ebene umfasst das europäische Audit einen national angepassten Kriterienkatalog, in welchem verschiedene Handlungsfelder einer familienbewussten Personal- und Unternehmenspolitik umschrieben sind. Die zertifizierten Unternehmen formulieren für jedes Handlungsfeld ihre familienpolitischen Ziele, die sie bis zur „Re-Auditierung“ nach drei Jahren umsetzen wollen. Das Audit gibt somit keine inhaltlichen Minimalstandards vor, sondern stützt sich auf die von den Unternehmen formulierten Zielvereinbarungen. Zentraler Bestandteil des Audits ist der Zielfindungsprozess im Unternehmen, der durch einen externen Auditor oder Auditorin begleitet wird. Im Rahmen dieses Prozesses wird eine Standortbestimmung im Unternehmen vorgenommen, und eine Projektgruppe erarbeitet Vorschläge für die Umsetzung weiterer familienfreundlicher Massnahmen im Betrieb.

Kosten und Nutzen der Zertifizierung

Eine Zertifizierung oder ein Label kann seine Wirkungen auf verschiedenen Ebenen entfalten. Im Rahmen dieser Studie wurde überprüft, welche Anreize für die Durchführung einer „Familien-Zertifizierung“ in den Unternehmen im Vordergrund stehen. Es kann jeweils unterschieden werden zwischen dem Nutzen gegen innen (im Unternehmen) und gegen aussen (im Markt und in der Gesellschaft).

- › Gegen innen entsteht der grösste Nutzen der Zertifizierung durch den Prozess selbst. Für das Unternehmen stellt die Zertifizierung eine Möglichkeit dar, externe Unterstützung in Form von schriftlichen Unterlagen zu erhalten und Strukturhilfen oder vor Ort tätigen Auditoren oder Auditorinnen, die den Prozess begleiten. In der Folge können möglicherweise Lücken oder Fehler in Versicherungsfragen erkannt, längst fällige Umsetzungen gesetzlicher Vorgaben – beispielsweise aus dem Gleichstellungsgesetz – an die Hand genommen oder finanzielle Zuwendungen gezielter eingesetzt werden. Der Entscheid zur Zertifizierung familienfreundlicher Strukturen im Unternehmen wirkt auch motivierend auf die Mitarbeitenden und bindet sie als Teilnehmende und Profitierende durch den gesamten Prozess in eine ideelle Unternehmensphilosophie ein. Der Zertifizierungsprozess als solcher kann den Mitarbeitenden ein Gefühl der Wertschätzung vermitteln und wirkt in seiner Verbindlichkeit durch ein externes Audit vertrauensbildend.
- › Gegen aussen steht die PR-Wirkung des Labels im Vordergrund. Der Anreiz für die Unternehmen, sich den aufwändigen und teuren Zertifizierungsprozessen zu unterziehen liegt also darin, dass sie ein bestimmtes Label verwenden dürfen, von dem sie sich Marktvorteile gegenüber der Konkurrenz im hart umkämpften Markt bzw. Arbeitsmarkt erhoffen, indem es eine Unternehmensphilosophie nach aussen sichtbar macht. Ein wichtiger Nutzen der „Familien-Zertifizierung“ liegt denn auch bei der Rekrutierung von Fachpersonal. Natürlich kann ein Label seine PR-Funktion nur erfüllen, wenn eine breite Akzeptanz dafür vorhanden ist, dass die Zertifizierung eines Qualitätssicherungssystems ein Garant für die Qualität der Produkte, die Güte des Herstellungsprozesses oder die Leistungserbringung eines Unternehmens darstellt. Bei der „Familien-Zertifizierung“ ist der direkte Produkte- oder Marktbezug – ähnlich wie beim Umweltmanagementsystem ISO-14001 – jedoch viel abstrakter und indirekter als bei anderen Zertifizierungen (ISO-9001, Eduqua, Bio-Knospe) und sehr eng an gesellschaftliche Werthaltungen geknüpft. Der Nutzen des Labels hängt somit stark von der gesellschaftlichen Relevanz der Thematik Vereinbarkeit von Beruf und Familie ab.

Der gesellschaftliche oder volkswirtschaftliche Nutzen eines „Familien-Labels“ liegt v.a. darin, dass es eine Multiplikator- und Vorbildwirkung hat und damit immer mehr Unternehmen motiviert werden können, familienfreundliche Strukturen einzuführen. Das Label kann somit dazu beitragen, einen neuen Wertmassstab zu etablieren.

Auf der Kostenseite sind die Kosten der Unternehmen für die Durchführung des Audits und die Vermarktung des Labels zu berücksichtigen. Diese Kosten könnten teilweise auch beim Staat anfallen, falls dieser zertifizierte Unternehmen mit einem finanziellen Beitrag unterstützt. Es wäre auch denkbar, dass der Staat die Trägerschaft des Audits mitfinanziert oder weitere finanzielle Anreize setzt, wie die Berücksichtigung von zertifizierten Unternehmen in Submissionsverfahren oder Steuererleichterungen für zertifizierte Unternehmen.

Ausgestaltung der Zertifizierung: Vier Modelle

Die Wirkungen bzw. die Kosten und Nutzen einer „Familien-Zertifizierung“ sind schliesslich abhängig von ihrer konkreten Ausgestaltung. In der Studie stellte sich die Frage, nach der optimalen Ausgestaltung der Zertifizierung, um einen möglichst hohen Nutzen bei den Unternehmen und für die Volkswirtschaft und Gesellschaft zu erzielen. Dazu wurden vier Zertifizierungsmodelle ausgearbeitet und mit ExpertInnen (Zertifizierungsstellen, ExpertInnen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf) und Schlüsselakteuren (VertreterInnen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, Unternehmen sowie wichtigen Nichtregierungsorganisationen) im Rahmen eines Workshops diskutiert. Es handelt sich um die folgenden Modelle:

1. Integration in bestehende Systeme (ISO-Norm): In diesem Modell würde kein eigenständiges „Familien-Label“ entwickelt, sondern auf die Integration von Aspekten der Familienfreundlichkeit in bestehende Qualitätssicherungssysteme hingewirkt. Im Rahmen dieses Berichts konzentrieren wir uns auf die ISO-Norm.
2. European Work and Family Audit® in Lizenz: Dieses Modell sieht vor, das European Work and Family Audit®, wie von der europäischen Trägerschaft vorgegeben, in Lizenz zu übernehmen.
3. Swiss Family Audit I (analog European): In Anlehnung an das European Audit wird ein eigenes „Swiss Audit“ entwickelt, das inhaltlich und prozedural leicht verändert wird und nicht der europäischen Koordinationsstelle unterstellt wäre.
4. Swiss Family Audit II (analog Eduqua): Ebenfalls denkbar ist die Entwicklung eines vom European Audit gänzlich losgelösten Zertifizierungsmodells, das sich an andere in der Schweiz erprobte Labels anlehnt, wie z.B. an das Eduqua-Label für Bildungsinstitutionen. Dabei würden insbesondere auf der prozeduralen Ebene grosse Anpassungen gemacht (schriftliche Selbstdeklaration an Stelle des Auditprozesses im Unternehmen um die Kosten für die Unternehmen zu senken).

Am Workshop wurden die Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle eingehend diskutiert. Dabei kamen auch immer wieder grundsätzliche Fragen bezüglich einer „Familien-Zertifizierung“ zur Diskussion, z.B. die Frage, ob die Schaffung immer neuer Labels für einzelne Teilbereiche der Unternehmenspolitik nicht zu einer „Label-Inflation“ führe und in wie fern die Akzeptanz für Zertifizierungen im Allgemeinen und die Sensibilisierung für die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei den Schweizer KMU überhaupt gegeben sei.

Fazit

Die Frage, ob und wie viel eine „Familien-Zertifizierung“ zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beiträgt, kann im Rahmen dieser Studie anhand von quantitativen ökonomischen Fakten nicht abschliessend beurteilt werden. Es konnten jedoch verschiedene Hinweise dafür gefunden werden, dass das Instrument der Zertifizierung grosse Chancen bietet. Die vertieften Analysen zum European Work and Family Audit® haben gezeigt, dass es sich dabei um ein sinnvolles Verfahren handelt, das den beteiligten Unternehmen und den MitarbeiterInnen in Folge des unternehmensinternen Prozesses einen hohen Nutzen bringt. Die Bedeutung des Labels (als sichtbares Zeichen gegen aussen) stand für die Unternehmen zunächst nicht im Vordergrund, hat in den beteiligten Ländern (Deutschland, Österreich) im Laufe der Jahre aber zugenommen und kann somit zur Sensibilisierung für die Thematik beitragen. Es wäre sicher möglich, das European Work

and Family Audit® in nützlicher Frist auf die schweizerischen Verhältnisse zu übertragen und Unternehmen zu einer Teilnahme zu motivieren.

Die am Workshop beteiligten ExpertInnen und Schlüsselpersonen mochten sich jedoch noch nicht auf die Umsetzung einer „Familien-Zertifizierung“ festlegen, sondern sie schlugen vor, eine nationale Trägerschaft zu bilden, welche sich vertieft mit dem Thema befasst und z.B. eine Pilotphase mit dem European Work and Family Audit® in der Schweiz durchführt. Eine zentrale Erkenntnis aus dem Workshop besteht darin, dass der Bund nicht direkt an der Trägerschaft beteiligt sein soll, jedoch eine Impulsfinanzierung gewähren könnte. Die zurückhaltende Rolle des Bundes wird auch damit begründet, dass es sich um ein „freiwilliges“ Audit für die Unternehmen handeln soll, ohne staatliche Anreize.

Was die Wahl des Umsetzungsmodells betrifft so empfehlen wir, in erster Linie die Einführung des European Work and Family Audit® weiter zu prüfen, indem zum Beispiel eine Pilotphase mit ausgewählten Schweizer Unternehmen durchgeführt und ausgewertet wird. Das europäische Audit ist unserer Ansicht nach ein taugliches Instrument, das in nützlicher Frist auf die schweizerischen Verhältnisse übertragen werden könnte und bei verschiedenen Schweizer Unternehmen auf Interesse stossen würde. Die Umsetzung einer eigenen „Schweizer-Lösung“ (Modelle 3 und 4) sollte nur in Betracht gezogen werden, wenn die Akzeptanz des europäischen Audits auf der politischen Ebene nicht gegeben erscheint. Die Integration in die Norm ISO 9001 ist unseres Erachtens nicht empfehlenswert, da diese sich kaum für die Einbettung gesellschaftlicher Wertvorstellungen eignet und die Familienfreundlichkeit gegen aussen auch nicht sichtbar gemacht würde.

In einem ersten Schritt sollte nun eine nationale Trägerschaft gegründet werden, welche sich dem Thema „Familien-Zertifizierung“ annimmt. Nur mit einer breit abstützten Trägerschaft kann das „Familien-Label“ zu Erfolg geführt werden.

SYNTHÈSE

Problème et objectif

Le postulat de Jacqueline Fehr "Certification pour les entreprises favorables à la famille" (accepté par le Conseil national le 15.12.2000) invite le Conseil fédéral à indiquer, dans une étude, les possibilités d'instaurer une certification des entreprises dont la culture d'entreprise favorise la famille. L'OFAS a commandé dans ce but la présente étude.

L'objectif de ce travail est de présenter des propositions concrètes et d'application aisée en vue d'une certification de ce type. Il s'agit au premier chef de répondre aux questions suivantes:

- › Quels sont, du point de vue de l'entreprise et de l'économie, les coûts et l'utilité d'une certification des entreprises favorables à la famille?
- › Comment cette certification doit-elle se présenter pour susciter l'intérêt des entreprises suisses et avoir un impact important?

L'intérêt économique de structures d'entreprise favorables à la famille – et partant d'une meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle – est jugé important, mais il n'est considéré que sommairement dans le cadre de cette étude. Nous nous sommes plutôt posé la question de savoir quel serait l'effet incitatif d'une certification ou d'un "label famille" sur les entreprises et si une telle certification pouvait les inciter à créer davantage de structures favorisant la famille.

Expériences faites à l'étranger: le European Work and Family Audit®

Le cahier des charges de la présente étude prévoyait non seulement de répondre au postulat, mais aussi d'analyser les expériences faites à l'étranger au moyen du "European Work and Family Audit®". Ce dernier a pour base l'audit "Beruf & Familie" élaboré en Allemagne par la firme Fauth-Herkner & Partner en collaboration avec le Families & Work Institute de New York avec le soutien financier de la fondation Hertie. En 1998, la procédure d'audit allemande a été adaptée à la situation autrichienne et, depuis le début de 2001, l'on prépare son introduction en Hongrie. Dans la perspective d'une diffusion plus large de cet audit, un "European Work and Family Audit®" a été élaboré la même année. Il doit pouvoir être repris sous licence par un organisme national.

Au niveau du contenu, l'audit européen comprend une liste de critères adaptés aux situations nationales qui décrivent les divers champs d'action d'une politique d'entreprise et du personnel consciente des problèmes des familles. Les entreprises ayant obtenu la certification formulent pour chaque champ d'action les objectifs de politique familiale qu'elles entendent concrétiser d'ici le prochain audit, qui aura lieu trois ans plus tard. Ainsi, l'audit ne prescrit pas de normes minimales concrètes, mais s'appuie sur les objectifs définis par les entreprises elles-mêmes. L'élément essentiel de l'audit est constitué par le processus de définition des objectifs, qui est suivi dans l'entreprise par un auditeur ou une auditrice externe. Au cours de ce processus, un point de la situation est fait dans l'entreprise et un groupe de travail prépare des propositions pour la mise en place d'autres mesures internes favorables aux familles.

Coûts et utilité de la certification

Une certification ou un label peut déployer ses effets à différents niveaux. Dans le cadre de cette étude, nous avons examiné quels étaient les éléments qui pouvaient inciter les entreprises à viser une "certification famille". Nous avons chaque fois distingué entre utilité interne (au sein de l'entreprise) et utilité externe (sur le marché et dans la société).

› A l'interne, la principale utilité de la certification réside dans le processus lui-même. Pour l'entreprise, la certification est l'occasion de recevoir un soutien extérieur sous forme de documents écrits et d'aides structurelles, ou encore d'auditeurs ou d'auditrices qui suivent le processus sur place. Ensuite, il sera possible de repérer d'éventuelles lacunes ou irrégularités concernant les questions d'assurance, de concrétiser des prescriptions légales longtemps négligées – s'agissant par exemple de la loi sur l'égalité entre femmes et hommes – ou d'affecter des subventions de façon plus ciblée. La décision de faire certifier des structures d'entreprise favorables à la famille a aussi un effet motivant sur le personnel et l'associe tout au long du processus, en tant que partie prenante et bénéficiaire, à la philosophie de l'entreprise. Le processus de certification lui-même peut produire chez les collaborateurs et les collaboratrices un sentiment d'estime et, par la référence sûre que constitue l'audit externe, renforcer leur confiance dans l'entreprise.

› Vis-à-vis de l'extérieur, c'est l'effet relations publiques du label qui est prépondérant.

L'incitation pour les entreprises à s'engager dans un processus ardu et coûteux tient au fait qu'elles pourront ensuite utiliser un label dont elles attendent des avantages par rapport à leurs concurrents sur un marché (de l'emploi) âprement disputé, en rendant visible leur philosophie d'entreprise. La "certification famille" présente aussi une utilité notable au niveau du recrutement de personnel spécialisé. Il est clair qu'un label ne pourra remplir sa fonction de relations publiques que s'il est largement admis que la certification d'un système d'assurance qualité garantit la qualité des produits, l'excellence du processus de production ou la fourniture des prestations d'une entreprise. Dans le cas de la "certification famille", un peu comme pour le système de management environnemental ISO-14001, la relation avec les produits ou le marché est cependant beaucoup plus abstraite et indirecte que pour d'autres certifications (ISO-9001, Eduqua, bourgeon Bio) et très étroitement liée à des valeurs sociales. L'utilité du label dépend donc fortement de l'importance que la société attache au besoin de concilier vie familiale et vie professionnelle.

L'utilité sociale ou économique d'un "label famille" tient notamment à ce qu'il a un effet d'exemple et de "multiplicateur" et qu'ainsi les entreprises pourront être toujours plus nombreuses à vouloir introduire des structures favorables aux familles. Le label peut donc contribuer à l'établissement d'un nouveau critère de valeur.

Sur le plan comptable, il convient de considérer les coûts, pour l'entreprise, de la procédure d'audit et de l'exploitation commerciale du label. Ces coûts pourraient être partiellement supportés par l'Etat, si ce dernier accorde un soutien financier aux entreprises ayant obtenu la certification. L'on peut aussi imaginer que l'Etat cofinance l'organisme responsable de l'audit ou introduise d'autres incitations financières, comme des réductions d'impôts ou l'attribution de mandats publics aux entreprises ayant obtenu la certification.

Forme de la certification: quatre modèles

Les effets (les coûts et l'utilité) d'une "certification famille" dépendent, en fin de compte, de la façon dont elle se présente concrètement. Au fil de l'étude, la question s'est posée de savoir quelle forme devait prendre la certification pour être aussi intéressante que possible pour les entreprises, pour l'économie et pour la société. Dans cette perspective, nous avons défini quatre modèles de certification et les avons discutés dans le cadre d'un workshop avec des experts (bureaux de certification, spécialistes de la question de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle) et des acteurs clés (représentants des employeurs et des salariés, entreprises, ONG importantes). Il s'agit des modèles suivants:

1. Intégration dans le système existant (norme ISO): ce modèle ne prévoit pas le développement d'un "label famille" autonome, mais l'intégration des éléments favorables à la famille dans les systèmes d'assurance qualité existants. Dans le cadre de la présente étude, nous nous concentrons sur la norme ISO.
2. European Work and Family Audit® sous licence: ce modèle prévoit de reprendre sous licence le European Work and Family Audit® en suivant les directives européennes.
3. Swiss Family Audit I (analogue à l'audit Européen): un audit suisse est élaboré, qui s'inspire de l'audit européen mais en modifie légèrement le contenu et la procédure, et qui n'est pas soumis au bureau de coordination européen.
4. Swiss Family Audit II (analogue à Eduqua): l'on peut également imaginer la mise au point d'un modèle de certification entièrement différent de l'audit européen, inspiré d'autres labels qui ont fait leurs preuves en Suisse, comme le label Eduqua pour les institutions de formation. Un tel modèle nécessiterait d'importantes adaptations, surtout au niveau de la procédure (processus d'audit au sein de l'entreprise remplacé par une déclaration écrite de cette dernière, afin de réduire ses coûts).

Les participants au workshop ont discuté en détail les avantages et les inconvénients des différents modèles. Des questions fondamentales concernant une "certification famille" sont alors sans cesse revenues sur le tapis, notamment celles-ci: la création de nouveaux labels pour des éléments particuliers de la politique d'entreprise ne risque-t-elle pas de conduire à une "inflation labelaire"? Et dans quelle mesure les PME suisses sont-elles réellement intéressées par la certification en général et par la question de la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle en particulier?

Conclusions

Il n'est pas possible d'évaluer définitivement, dans le cadre de cette étude et sur la base de données économiques quantitatives, dans quelle mesure une "certification famille" peut contribuer au développement des mesures permettant de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle. Mais divers indices laissent à penser que la certification constituerait un instrument riche de promesses. Les analyses approfondies du European Work and Family Audit® ont montré qu'il s'agit là d'une procédure d'une grande utilité pour les entreprises qui y ont participé et, suite aux processus qui ont pris place à l'intérieur des entreprises, pour leur personnel. L'importance du label (en tant que signe extérieur de qualité) n'était pas prioritaire au départ pour les entreprises, mais elle

a crû au fil des ans dans les pays impliqués (l'Allemagne et l'Autriche) et elle peut donc contribuer à la sensibilisation au thème qui nous occupe. Il serait certainement possible de transposer dans un délai utile le European Work and Family Audit® dans le contexte suisse et de motiver les entreprises à y participer.

Les experts et les acteurs clés qui ont pris part au workshop ne souhaitent cependant pas s'engager dans la mise sur pied d'une "certification famille", mais ils proposent de constituer un organisme national qui approfondisse le sujet et qui par exemple réalise en Suisse un projet-pilote avec le European Work and Family Audit®. L'un des principaux résultats du workshop est que la Confédération ne devrait pas partager directement la responsabilité du projet, mais pourrait accorder un encouragement financier. Pour justifier le fait que la Confédération se limite à jouer un rôle secondaire, on a notamment souligné qu'il doit s'agir pour les entreprises d'un audit "volontaire", sans incitation des pouvoirs publics.

Pour ce qui est du choix du modèle à mettre en œuvre, nous recommandons en premier lieu d'examiner plus avant l'introduction du European Work and Family Audit®, par exemple en mettant sur pied un projet-pilote avec des entreprises suisses sélectionnées, suivi d'une évaluation. L'audit européen est à notre sens un instrument valable, qui pourrait être transposé dans un délai utile dans le contexte helvétique et qui devrait susciter l'intérêt de diverses entreprises suisses. La mise sur pied d'une "solution suisse" (modèles 3 et 4) ne devrait entrer en ligne de compte que si l'audit européen semblait devoir se heurter à des résistances au niveau politique. Quant à l'intégration dans la norme ISO-9001, elle n'est à notre avis pas à recommander, car elle ne se prête guère à la prise en compte des valeurs sociales et elle ne rendrait pas visibles à l'extérieur les mesures favorables à la famille.

Dans une première étape, il conviendrait de créer une institution nationale qui s'attaque à la question de la "certification famille". Seule une institution bénéficiant d'un large soutien sera à même de concrétiser avec succès le "label famille".

RIASSUNTO

Obiettivo e problematica

Nel postulato Jacqueline Fehr „Rilascio di un certificato per aziende che vanno incontro alle esigenze della famiglia" (accettato dal Consiglio nazionale il 15.12.2000) il Consiglio federale è invitato a presentare un rapporto che illustri le possibilità di rilasciare un certificato alle imprese che promuovono una cultura aziendale rispettosa delle esigenze delle famiglie. A tale scopo l'UFAS ha commissionato il presente studio.

Lo studio intende avanzare proposte concrete per il rilascio di certificati alle aziende che tengono conto dei bisogni delle famiglie. Al riguardo vengono messe in primo piano le domande seguenti:

- › Quali sono i costi e i benefici di un tale certificato per le aziende stesse e per l'economia nazionale?
- › In quale forma deve presentarsi il certificato per far sì che le aziende svizzere siano incentivate a ottenerlo e che si possa anche conseguire un effetto su vasta scala?

Anche se i benefici recati all'economia nazionale da strutture aziendali rispettose delle esigenze delle famiglie e dalla conseguente possibilità di conciliare meglio famiglia e lavoro sono considerati elevati, in questo studio essi vengono trattati soltanto sommariamente. Piuttosto ci si è chiesti che attrattiva abbia un certificato o un "marchio famiglia" per le aziende e se un simile certificato possa indurle maggiormente a creare strutture rispettose delle esigenze delle famiglie.

Esperienze maturate all'estero: lo "European Work and Family Audit®"

Oltre che rispondere alle richieste del postulato il presente studio intendeva anche analizzare le esperienze maturate all'estero con lo „European Work and Family Audit®", che si basa sull'audit "Beruf & Familie", condotto in Germania dalla ditta Fauth-Herkner & Partner in collaborazione con il "Families & Work Institute" di New York con il sostegno finanziario della fondazione Hertie. Nel 1998 la procedura tedesca in tema di audit è stata adeguata alla situazione austriaca e, dalla primavera del 2001, si prepara l'introduzione dell'audit in Ungheria. In vista di un'ulteriore diffusione di questo audit, nello stesso anno è stato sviluppato lo „European Work and Family Audit®", che potrà essere preso in concessione da un organo nazionale.

L'audit europeo contiene un elenco di criteri adeguati alle situazioni nazionali i quali descrivono i vari ambiti d'azione di una politica del personale e aziendale consapevole delle esigenze delle famiglie. Le aziende cui è stato rilasciato un certificato indicano per ogni ambito d'azione gli obiettivi in materia di politica familiare che intendono realizzare entro l'audit successivo, previsto dopo tre anni. L'audit non prevede quindi standard minimi concreti, bensì si fonda sugli obiettivi formulati dalle aziende stesse. Il processo di definizione degli obiettivi, che costituisce l'elemento essenziale dell'audit, viene seguito nell'azienda da un auditor esterno. Nell'ambito di questo processo si fa il punto della situazione nell'azienda e un gruppo di progetto elabora proposte volte a realizzare altre misure che vanno incontro alle esigenze delle famiglie.

Costi e benefici del certificato

Un certificato o un marchio può avere un'incidenza a vari livelli. Nell'ambito di questo studio sono stati esaminati gli elementi principali che potevano stimolare le aziende ad aspirare ad un „certificato famiglia“, distinguendo ogni volta tra benefici interni (all'interno dell'azienda) ed esterni (sul mercato e nella società).

- › All'interno dell'azienda il beneficio principale del rilascio di un certificato è costituito dal processo stesso. Il certificato dà all'azienda la possibilità di ricevere un aiuto esterno sotto forma di documenti scritti e di aiuti strutturali, o ancora di auditor che seguono il processo sul posto. In seguito sarà possibile individuare lacune o errori in ambito assicurativo, concretizzare prescrizioni legali trascurate per parecchio tempo (ad esempio in merito alla legge sulla parità dei sessi) o utilizzare sovvenzioni in modo più mirato. La decisione di voler ottenere un certificato per strutture aziendali rispettose delle esigenze delle famiglie ha anche un effetto motivante sui collaboratori e, durante tutto il processo, li coinvolge come partecipanti e beneficiari in una filosofia aziendale ideale. Il processo stesso del rilascio di un certificato può conferire ai collaboratori un sentimento di stima e, grazie all'impegno assunto con l'audit esterno, rafforzare la fiducia riposta nell'azienda.
- › Verso l'esterno predomina l'effetto del marchio sul piano delle relazioni pubbliche. L'incentivo per le aziende a lanciarsi in un processo dispendioso in tempo e denaro è costituito dal fatto che esse potranno in seguito avvalersi di un marchio che, mostrando all'esterno la presenza di una determinata filosofia aziendale, offre loro la prospettiva di vantaggi rispetto ai loro concorrenti in un mercato del lavoro caratterizzato da forti tensioni. Il "certificato famiglia" reca anche un importante beneficio per quanto attiene al reclutamento di personale specializzato. Ovviamente un marchio può adempiere la sua funzione sul piano delle relazioni pubbliche solo se è generalmente riconosciuto che il certificato rilasciato da un sistema di garanzia della qualità garantisce veramente la qualità dei prodotti e del processo di produzione oppure la fornitura delle prestazioni di un'azienda. Per il "certificato famiglia", analogamente a quanto avviene per il sistema di management dell'ambiente ISO-14001, il rapporto con i prodotti o con il mercato è però molto più astratto e indiretto rispetto ad altri certificati (ISO-9001, Eduqua, gemma bio) ed è strettamente connesso con valori sociali. L'utilità del marchio dipende quindi in ampia misura dall'importanza conferita dalla società alla questione della conciliazione tra famiglia e lavoro.

Il beneficio sociale o economico del "certificato famiglia" risiede soprattutto nel suo effetto di esempio e di "moltiplicatore" che fa sì che sempre più aziende vorranno introdurre strutture rispettose delle esigenze delle famiglie. Il marchio può quindi contribuire a stabilire un nuovo criterio di valore.

Sul fronte dei costi occorre considerare quelli dell'audit, a carico dell'azienda, e quelli della commercializzazione del marchio. Essi potrebbero essere assunti in parte dallo Stato se quest'ultimo concedesse un aiuto finanziario alle aziende cui è stato rilasciato un certificato. Si potrebbe anche pensare ad un cofinanziamento da parte dello Stato dell'organo responsabile dell'audit o all'introduzione di altri incentivi finanziari, ad esempio di una certa priorità nell'attribuzione di mandati pubblici o di agevolazioni fiscali per le aziende cui è stato rilasciato un certificato.

Forma del certificato: quattro modelli

Gli effetti (costi e benefici) di un "certificato famiglia" dipendono in ultima analisi dal modo in cui quest'ultimo si presenta concretamente. Nello studio ci si è chiesti quale forma dovrebbe assumere il certificato per tornare utile il più possibile alle aziende, all'economia nazionale e alla società. A tale scopo sono stati elaborati quattro modelli, che sono stati discussi nell'ambito di un workshop cui hanno partecipato esperti (organi che rilasciano certificati, esperti sulla questione della conciliazione tra famiglia e lavoro) e parti interessate (rappresentanti dei datori di lavoro e dei salariati, di aziende e di importanti ONG). Questi i modelli:

1. Integrazione in sistemi esistenti (norma ISO): in questo modello non si svilupperebbe nessun "marchio famiglia" a sé stante, ma si integrerebbero elementi rispettosi delle esigenze delle famiglie nei sistemi di garanzia della qualità già esistenti. Nell'ambito di questo studio ci concentriamo sulla norma ISO.
2. European Work and Family Audit® in concessione: questo modello prevede di prendere in concessione lo European Work and Family Audit® nella forma originale.
3. Swiss Family Audit I (analogo all'audit europeo): in base a quello europeo viene sviluppato un audit svizzero, lievemente modificato per quanto riguarda il contenuto e la procedura e non sottoposto all'organo di coordinamento europeo.
4. Swiss Family Audit II (analogo all'Eduqua): si può anche immaginare lo sviluppo di un modello di certificato completamente diverso da quello europeo, che si rifaccia ad altri marchi collaudati in Svizzera, ad esempio al marchio Eduqua per gli istituti di formazione. Per un simile modello sarebbero necessari importanti adeguamenti, in particolare riguardo alla procedura (audit in seno all'azienda sostituito da una dichiarazione scritta di quest'ultima, al fine di ridurre i costi).

I partecipanti al workshop hanno discusso in modo particolareggiato dei vantaggi e svantaggi dei vari modelli. Sono state sollevate a più riprese questioni fondamentali concernenti un "certificato famiglia", ad esempio se la continua creazione di nuovi marchi per ambiti particolari della politica aziendale non possa comportare un'"inflazione di marchi". Inoltre ci si è chiesti in che misura le PMI svizzere siano veramente interessate al rilascio di certificati in generale e sensibilizzate alla questione della conciliazione tra famiglia e lavoro in particolare.

Conclusioni

Nell'ambito di questo studio e in base ai dati economici quantitativi non si può valutare in modo definitivo se e in che misura un "certificato famiglia" possa contribuire a conciliare meglio famiglia e lavoro. Si è però potuto trovare vari elementi che indicano che uno strumento quale il certificato potrebbe offrire molte opportunità. Le analisi approfondite dello European Work and Family Audit® hanno mostrato che si tratta di un procedimento molto ragionevole che, grazie al processo interno, è molto utile per le aziende che vi hanno fatto capo e per il loro personale. In un primo tempo le aziende non consideravano prioritaria l'importanza del marchio (in quanto segno di qualità verso l'esterno); essa è però aumentata nel corso degli anni nei Paesi interessati (Germania e Austria), contribuendo così alla sensibilizzazione alla tematica affrontata in questo studio. Si po-

trebbe sicuramente applicare in tempo utile lo European Work and Family Audit® alla situazione svizzera e incitare le aziende a parteciparvi.

Tuttavia gli esperti e le persone chiave che hanno partecipato al workshop non hanno voluto per ora impegnarsi a mettere in atto un „certificato famiglia“, ma hanno proposto d’istituire un organo nazionale che approfondisca la tematica e, ad esempio, realizzi un progetto pilota in Svizzera con lo European Work and Family Audit®. Uno dei principali risultati cui si è giunti nel workshop è che la Confederazione non dovrà far parte direttamente di quest’organo, ma potrà concedere un incentivo finanziario. La Confederazione deve limitarsi a svolgere un ruolo accessorio anche perché le aziende devono poter decidere da sole se sottoporsi o meno all’audit, senza che vi siano incentivi statali.

Per quanto attiene alla scelta del modello da mettere in atto raccomandiamo in primo luogo di continuare ad esaminare lo European Work and Family Audit®, ad esempio realizzando e analizzando un progetto pilota con aziende svizzere scelte. Riteniamo che l’audit europeo sia un valido strumento che potrebbe essere applicato in tempo utile alla situazione svizzera e dovrebbe interessare a diverse aziende del nostro Paese. La realizzazione di una „soluzione svizzera“ (modelli 3 e 4) dovrebbe essere presa in considerazione soltanto se l’audit europeo non dovesse essere accettato a livello politico. Siamo però del parere che non si debba raccomandare l’integrazione nella norma ISO 9001, in quanto si presta poco all’inclusione di valori sociali e non renderebbe visibili verso l’esterno le misure adottate al fine di andare incontro alle esigenze delle famiglie.

Quale prima tappa bisognerebbe creare un organo nazionale che trattasse la tematica „certificato famiglia“. Soltanto un organo che gode di un ampio sostegno potrà realizzare con successo il „marchio famiglia“.

SUMMARY

Objectives and issues

Jaqueline Fehr's motion (postulate) on the "Certification of family-friendly companies" (adopted by the Nation Council on December 15, 2000) called upon the Federal Council to submit a report documenting the possibilities of certifying companies that promote a family-friendly corporate culture. To this end, the Federal Social Insurance Office commissioned the present study.

The study aims to provide practice-oriented proposals for the certification of family-friendly companies in Switzerland. It focuses on the following issues:

- › What are the costs and benefits of such certification from the point of view of the companies and of the national economy?
- › What form should certification take in order to generate demand among Swiss companies and thus acquire extensive impact?

The economic benefit of family-friendly corporate structures, and the resulting improved compatibility of family and work, were assessed as high. However, the study dealt with these aspects only marginally. It concentrated instead on the extent to which certification, i.e. a "family label", represents an incentive for companies, and whether it may contribute to the wider introduction of family-friendly corporate structures.

Experiences abroad: the European Work and Family Audit®

Over and above the points listed in Jaqueline Fehr's motion, the call for the present study also asked for an analysis of experiences with the "European Work and Family Audit®". This is based on an audit conducted in Germany by Fauth-Herkner & Partner, together with the Families & Work Institute in New York; it was sponsored by the Hertie Foundation in Germany. In 1998, the German auditing procedure was adapted to Austrian conditions; work on its introduction in Hungary has been in progress since spring 2001. Also in 2001, the "European Work and Family Audit®" was developed with a view to extending it to other countries, and relevant national organisations may now acquire a license for it.

The European Audit now contains a list of criteria adapted to each country, defining various family-relevant human resources and corporate policy areas. For each area, certified companies formulate the family policy related objectives they wish to implement by the next audit in three years' time. The audit thus sets no minimal standards in terms of content, but is based on the objectives formulated and approved by the companies themselves. One of the audit's central aspects is the process of defining such objectives within the company, a process which is monitored by an external auditor. During this process, the company outlines its current situation, and sets up a team to voice recommendations for the implementation of further family-friendly measures.

Cost and benefit of certification

Certification or a label may generate impact at various levels. The present study examines the major incentives for a company to conduct a work and family audit. These may be both internal (benefits within the company) and external (in the market or in society).

- › Internally, the greatest benefit of certification arises from the certification process itself. For the company, certification represents the opportunity to acquire external assistance in the form of written documents and structural aid from local auditors who monitor the process. As a result, errors or gaps in various areas may be spotted – insurance-related, for example. It may lead to measures tackling the long overdue implementation of certain legal provisions, such as equal rights legislation, or allow for better use of financial resources. The decision to certify family-friendly corporate structures also has a strong motivational impact on employees, and involves them in the corporate philosophy as stakeholders. The certification process as such boosts employees' morale and builds trust through the external audit.
- › Externally, the main advantage arises from the label's PR impact. The incentive for companies to undergo the time-consuming and costly certification process is that they may communicate their corporate philosophy by featuring the label which promises them advantages in a highly competitive sales and/or labour market. For example, a significant benefit of certification for family-friendliness may be that it attracts qualified staff. In general of course, such labels only fulfil their PR functions if and when they are widely accepted, i.e. if the certification of compliance with a quality assurance system guarantees the quality of products, production processes, or services provided by a given company. As with the ISO-14001 environmental management system, the direct product or market impact of "family-friendly certification" is much less tangible than it is for other certification systems (ISO-9001, Eduqua, Bio-Knospe). It is also closely linked to social values and attitudes. The label's potential benefit is thus strongly linked to the social relevance of the compatibility of family and work.

The social or economic benefit of a "family label" lies above all in its function as a multiplier or trailblazer, meaning that it incites more and more companies to introduce family-friendly structures. Thus, it may also contribute to the introduction and fostering of new values.

The costs of conducting the audit and marketing the label for companies should also be considered. These could partly be transferred to the state, with state subsidies for certified companies, or partial state funding of audits. Other financial state incentives are also possible, such as accounting for certification in calls for tenders, or tax rebates.

Four certification models

In the end, the impact and/or the costs of certification will depend on its practical implementation. The study therefore also examines how certification should be organised to generate optimal benefit for the companies, the national economy and society as such. To this end, four certification models were drafted and discussed in a workshop with experts (certification offices, experts on the compatibility of family and work) and key players (representatives of both employer and employee organisations, companies and significant NGOs). The models are:

1. Integration within existing systems (ISO standard): this model provides for no independent "family label", aiming instead for the integration of family-friendly standards within already operating quality assurance systems. The present report concentrates on ISO.
2. Licensed European Work and Family Audit®: the European Work and Family Audit®, as proposed by its authors, is implemented in Switzerland on license.

3. Swiss Family Audit I (analogous to the European): Switzerland develops its own audit along the same lines as the European Audit ("Swiss Audit"), with minor modifications of content and procedure; it is not subject to coordination at European level.
4. Swiss Family Audit II (analogous to Eduqua): this provides for the development of certification models that are completely independent of the European Audit, and instead are based on labels that have been repeatedly tested in Switzerland, e.g. the Eduqua label for educational institutions. This would require major adaptations primarily at procedural level (a written declaration by the company instead of auditing in order to reduce costs).

The advantages and disadvantages of the various models were extensively discussed during the workshop. However, fundamental questions also cropped up repeatedly, e.g. whether the creation of new labels for various areas of corporate policy would not lead to a form of certification "inflation". A further topic was the extent to which small and medium-sized companies in Switzerland are ready to accept this new form of certification, and how aware they are of issues relating to the compatibility of work and family.

Conclusion

In terms of quantitative economic data, the present study was not able to definitively assess the extent to which "family certification" increases the compatibility of family and work, although it did pinpoint certain elements indicating that this instrument has considerable potential. In-depth analyses of the European Work and Family Audit® have shown that it is a useful procedure, with internal processes that generate significant benefits for both companies and employees. At the outset, the label itself, as an "external sign", was not of great interest for the companies, but its importance in the countries involved – Germany and Austria - has increased over time, and may thus contribute to raising awareness of the issue. It certainly seems possible to adapt the European Work and Family Audit® to Swiss conditions within a reasonable period of time, and motivate companies to implement it.

The experts and key players who took part in the workshop did not yet want to opt for a specific form of certification. They suggested that a national organisation (Trägerschaft) should be set up to deal more extensively with the issue, and to perhaps introduce a pilot project with the European Work and Family Audit®. One of the workshop's major recommendations was that the Confederation should not participate in this organisation directly, but contribute start-up funding. This was justified by the argument that the audit should be voluntary and not based on direct state incentives.

As for the choice of the model to be implemented, we recommend further investigation of the potential of the European Work and Family Audit®, i.e. the introduction and evaluation of a pilot project in selected Swiss companies. In our opinion the European audit is an effective instrument, which could be adapted to Swiss conditions and adopted by various Swiss companies within a reasonable period of time. A "Swiss solution" (Models 3 and 4) should only be considered if there is a lack of political acceptance for the European audit. We do not recommend the integration of certification of a company's family-friendliness within the ISO 9001 standard, which was not designed to include socially relevant values. Moreover, it would not communicate the family-friendly character of a company to the outside.

In a first step, a national organisation should be set up to deal with the issue, since the “family label” will only be successfully introduced if it enjoys broad-based backing.

ÜBERSICHT

| | | |
|----|--|-----------|
| 1. | EINLEITUNG | 1 |
| 2. | KOSTEN – NUTZEN BETRACHTUNGEN | 5 |
| 3. | DAS EUROPÄISCHE AUDIT FÜR DIE ZERTIFIZIERUNG FAMILIENFREUNDLICHER UNTERNEHMEN | 17 |
| 4. | ÜBERLEGUNGEN ZUR ÜBERTRAGBARKEIT DER ZERTIFIZIERUNG AUF DIE SCHWEIZ | 31 |
| 5. | MODELLE FÜR DIE UMSETZUNG DER ZERTIFIZIERUNG | 37 |
| 6. | DISKUSSION DER ZERTIFIZIERUNGSMODELLE IN EINEM WORKSHOP MIT SCHLÜSSELPERSONEN UND EXPERTINNEN | 47 |
| 7. | SCHLUSSBEMERKUNGEN | 55 |
| | ANNEX | 59 |
| | LITERATUR | 79 |

INHALT

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | EINLEITUNG | 1 |
| 2. | KOSTEN – NUTZEN BETRACHTUNGEN | 5 |
| 2.1. | KOSTEN-NUTZEN FAMILIENFREUNDLICHER STRUKTUREN | 6 |
| 2.1.1. | Wirkung nach innen | 6 |
| 2.1.2. | Wirkung nach aussen | 7 |
| 2.2. | KOSTEN – NUTZEN DER ZERTIFIZIERUNG | 9 |
| 2.2.1. | Allgemeine Grundlagen zu Zertifizierungssystemen | 9 |
| 2.2.2. | Gedanken zur Anreizstruktur einer Zertifizierung | 10 |
| 2.2.3. | Wirkung nach innen | 11 |
| 2.2.4. | Wirkung nach aussen | 12 |
| 2.3. | SCHLUSSBEMERKUNGEN | 15 |
| 3. | DAS EUROPÄISCHE AUDIT FÜR DIE ZERTIFIZIERUNG FAMILIENFREUNDLICHER UNTERNEHMEN | 17 |
| 3.1. | ENTSTEHUNGSGESCHICHTE | 17 |
| 3.1.1. | Familienfreundliche Strukturen auf betrieblicher Ebene | 17 |
| 3.1.2. | Bewertungssysteme in Unternehmen zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ | 18 |
| 3.2. | DAS EUROPEAN WORK AND FAMILY AUDIT® | 19 |
| 3.2.1. | Inhaltliche Aspekte | 19 |
| 3.2.2. | Formale Aspekte | 20 |
| 3.2.3. | Kosten und Nutzen des Audits | 23 |
| 3.3. | ERFAHRUNGEN ZERTIFIZIERTER UNTERNEHMEN MIT DEM AUDIT IN DEUTSCHLAND | 24 |
| 3.3.1. | Umfrageergebnisse Emnid | 25 |
| 3.3.2. | Ergebnisse der qualitativen Interviews | 26 |
| 3.4. | SCHLUSSBEMERKUNGEN | 29 |
| 4. | ÜBERLEGUNGEN ZUR ÜBERTRAGBARKEIT DER ZERTIFIZIERUNG AUF DIE SCHWEIZ | 31 |
| 4.1. | ZERTIFIZIERUNGSSYSTEM UND -KULTUR IN DER SCHWEIZ | 31 |
| 4.2. | GESELLSCHAFTLICHE, WIRTSCHAFTLICHE, RECHTLICHE UND POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN | 34 |
| 5. | MODELLE FÜR DIE UMSETZUNG DER ZERTIFIZIERUNG | 37 |
| 5.1. | INTEGRATION IN BESTEHENDE SYSTEME | 37 |
| 5.2. | EIGENSTÄNDIGES „FAMILIEN-LABEL“ | 39 |
| 5.3. | BEWERTUNGSKRITERIEN | 45 |
| 6. | DISKUSSION DER ZERTIFIZIERUNGSMODELLE IN EINEM WORKSHOP MIT SCHLÜSSELPERSONEN UND EXPERTINNEN | 47 |

| | | |
|------------------|---|-----------|
| 6.1. | GENERELLE BEMERKUNGEN ZUR ZERTIFIZIERUNG FAMILIENFREUNDLICHER UNTERNEHMEN | 47 |
| 6.2. | BEWERTUNG DER VIER ZERTIFIZIERUNGSMODELLE | 48 |
| 6.2.1. | Modell 1: Integration in ISO | 48 |
| 6.2.2. | Modell 2: European Audit in Lizenz | 49 |
| 6.2.3. | Modell 3: Swiss Audit I (analog European) | 50 |
| 6.2.4. | Modell 4: Swiss Audit II (Analog Eduqua) | 50 |
| 6.3. | FAZIT AUS DER MODELLDISKUSSION | 51 |
| 6.4. | ECKPFEILER FÜR DAS WEITERE VORGEHEN | 53 |
| 7. | SCHLUSSBEMERKUNGEN | 55 |
| ANNEX | | 59 |
| A1 | WORKSHOP-TEILNEHMERINNEN | 59 |
| A2 | ERGEBNISSE DER TELEFONISCHEN INTERVIEWS MIT SCHLÜSSELPERSONEN | 61 |
| A3 | DETAILLIERTE BEWERTUNG DER VIER UMSETZUNGSMODELLE | 67 |
| A4 | EUROPEAN FAMILY AUDIT: KRITERIENKATALOG | 75 |
| A5 | WEITERE INITIATIVEN ZUR VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF | 77 |
| LITERATUR | | 79 |

1. EINLEITUNG

Postulat Fehr: Eingereichter Text

„Der Bundesrat wird aufgefordert, in einem Bericht die Möglichkeiten einer Zertifizierung von Unternehmen aufzuzeigen, die eine familienfreundliche Unternehmenskultur fördern. Als Kriterien sollen insbesondere folgende Punkte berücksichtigt werden: Förderung und Ausgestaltung von Teilzeitstellen auf allen Hierarchiestufen, Unterstützung der Angestellten in der Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Mitfinanzierung von Betreuungsplätzen; Beteiligung Vermittlungsstellen usw.), Berücksichtigung der erworbenen Qualifikationen aus Familienarbeit bei der Personalentwicklung. Im Bericht sollen schwergewichtig auch betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Überlegungen angestellt werden. Der Bericht soll aufzeigen, wie allenfalls zertifizierte Unternehmen unterstützt werden könnten (Steuerermässigungen, Submissionswesen usw.).“

Postulat Fehr: Begründung

In der Begründung wird auf die gesellschaftspolitische Relevanz der Thematik „work-life balance“ hingewiesen. Im Zentrum steht die Erkenntnis, dass eine erfolgreiche Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine Win-Win-Situation mit sich bringt, mit Auswirkungen auf die individuelle Lebensgestaltung, auf das Personalmanagement im Unternehmen wie auch in volkswirtschaftlicher Hinsicht, bezogen auf den gesellschaftlichen Nutzen. Damit wird das Interesse der öffentlichen Hand begründet, Bemühungen um familienfreundliche Unternehmenskulturen zu unterstützen und neben dem Zertifikat weitere monetäre Anreize in Betracht zu ziehen wie Steuerermässigungen oder Vorteile im Submissionsbereich.

Kommentar zum Postulat

Das Postulat enthält implizit zwei unterschiedliche Fragestellungen. Im Vordergrund steht die Schaffung eines Zertifikats für familienfreundliche Unternehmen. Zudem wird nach dem Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen von familienfreundlichen Strukturen gefragt. So wie das Postulat formuliert ist, gehen die Unterzeichnenden jedoch davon aus, dass die inhaltliche Zielsetzung ihres Anliegens – bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch Förderung familienfreundlicher Unternehmensstrukturen – unbestritten ist. Sie halten fest, dass eine erfolgreiche Vereinbarung von Familie und Beruf nicht nur für das einzelne Mitglied sondern auch für die Gesellschaft als Ganzes von Vorteil sei. Dabei verweisen sie auf die volkswirtschaftliche Bedeutung familienfreundlicher Unternehmensstrukturen durch bessere Nutzung des Humanpotenzials, sowohl im beruflichen wie auch im privaten Bereich. Mit der Idee einer Zertifizierung, sichtbar gemacht durch ein Label, soll ein Anreiz geschaffen werden, der ein Unternehmen dazu motivieren könnte, familienfreundliche Unternehmenspolitik anzustreben.

Die Zertifizierung als Mittel zum Zweck macht die Unternehmen zu Schlüsselakteuren für die Schaffung familienfreundlicher Strukturen. Sie sind es, die über den Anreiz eines „Familien-Labels“ motiviert werden sollen, im Bereich des Personalmanagements Strukturen zu schaffen, die den Mitarbeitenden eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen. Dieser Entscheid kann vom Unternehmen aber auch unabhängig vom Entscheid für eine externe Zertifizierung getroffen werden. Zur Prüfung der Anreizwirkung eines Labels für familienfreundliche Un-

ternehmensstrukturen müssen deshalb die Kosten-Nutzen Überlegungen mit oder ohne Zertifizierung entsprechend differenziert erfolgen (siehe Kapitel 2).

Im Rahmen dieses Berichts fokussieren wir uns auf die Frage der Zertifizierung und deren Anreizstruktur. Die Frage nach dem gesellschaftlichen Wert familienfreundlicher Strukturen – im Sinne einer differenzierten Kosten-Nutzen-Abwägung – soll und kann im Rahmen dieses Berichtes nicht bearbeitet werden.

Auftragstellung

Der vorliegende Bericht wurde vom BSV (Zentralstelle für Familienfragen) in Auftrag gegeben. Teil des Auftrags war es – zusätzlich zu den Anforderungen der PostulantInnen an den Bericht – die Erfahrungen von deutschen Unternehmen mit dem bereits etablierten Audit „Beruf und Familie“ bzw. dem „European Work and Family Audit®“ herauszuarbeiten. Um mehr über die Akzeptanz einer Zertifizierung für familienfreundliche Unternehmen in der Schweiz herauszufinden, sollte auch die Haltung der betroffenen Kreise (z.B. Wirtschaftsverbände, Sozialpartner) dargestellt werden.

Aufbau und Struktur des Berichts

In den nachfolgenden Kapiteln dieses Berichts werden die folgenden Fragestellungen behandelt:

Kapitel 2 beinhaltet eine grobe Analyse der Wirkungen bzw. der Kosten und Nutzen familienfreundlicher Strukturen einerseits und der Zertifizierung andererseits. Dabei wird jeweils zwischen den Wirkungen nach innen (im Unternehmen) und nach aussen (in Markt und Gesellschaft) unterschieden.

Kapitel 3 behandelt das European Work and Family Audit®, das auf einer Initiative der Beruf und Familien GmbH der deutschen Hertie-Stiftung basiert, als Beispiel eines bereits in verschiedenen europäischen Ländern etablierten Zertifizierungssystems für familienfreundliche Unternehmen.

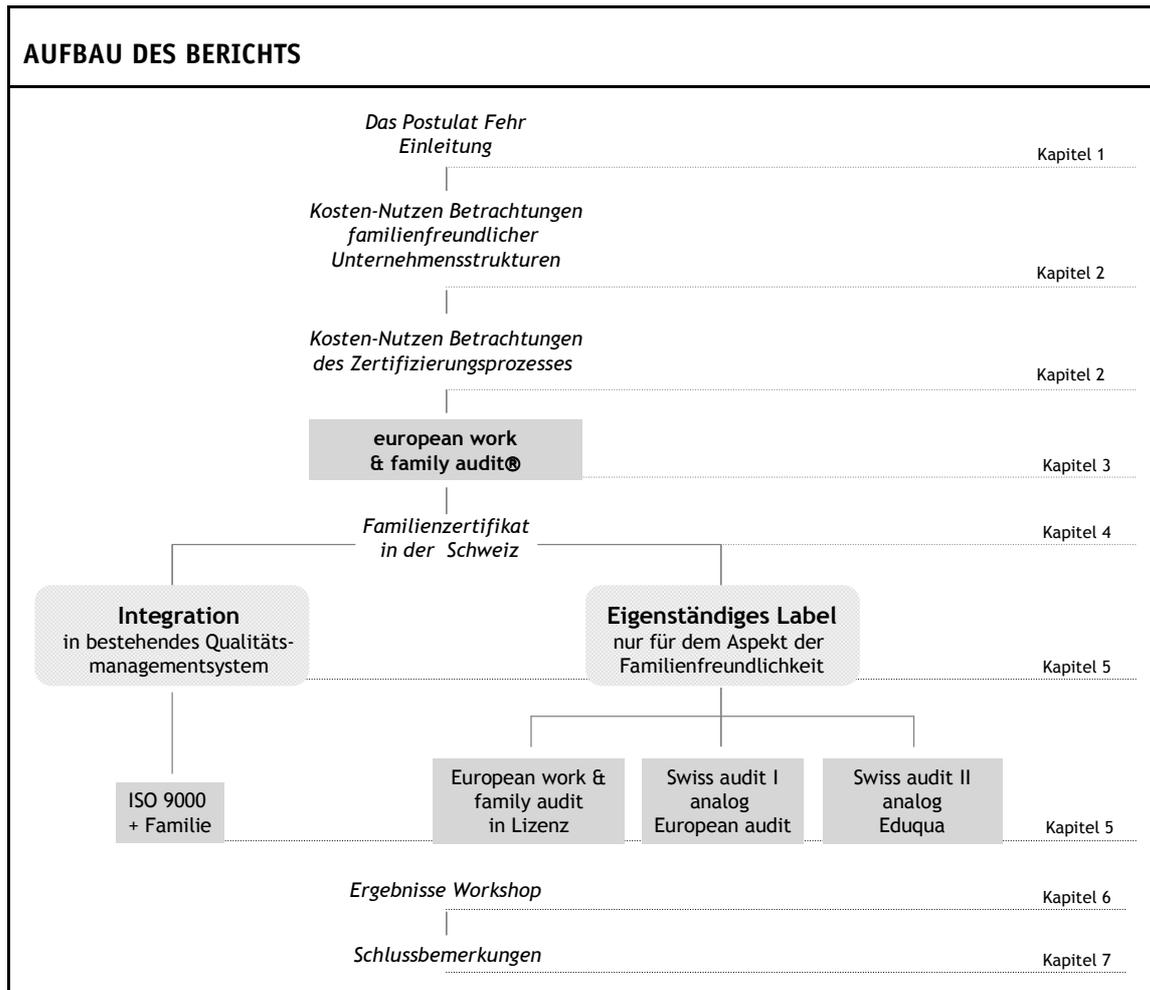
Kapitel 4 enthält Hinweise zu den gesellschaftlich und wirtschaftlich relevanten Rahmenbedingungen in Hinblick auf die Einführung einer „Familien-Zertifizierung“ in der Schweiz.

In Kapitel 5 werden vier Modelle für die Umsetzung einer „Familien-Zertifizierung“ in der Schweiz skizziert und Kriterien für deren Bewertung formuliert.

Kapitel 6 beinhaltet die Ergebnisse eines Workshops, an dem ExpertInnen und Schlüsselpersonen zur Thematik teilgenommen und die vier Zertifizierungsmodelle diskutiert und bewertet haben.

Kapitel 7 enthält schliesslich eine Bewertung aus Sicht der AutorInnen und Empfehlungen für das weitere Vorgehen in Bezug auf die Umsetzung einer Zertifizierung familienfreundlicher Unternehmen in der Schweiz.

Die folgende Figur 1 zeigt den Aufbau des Berichts:

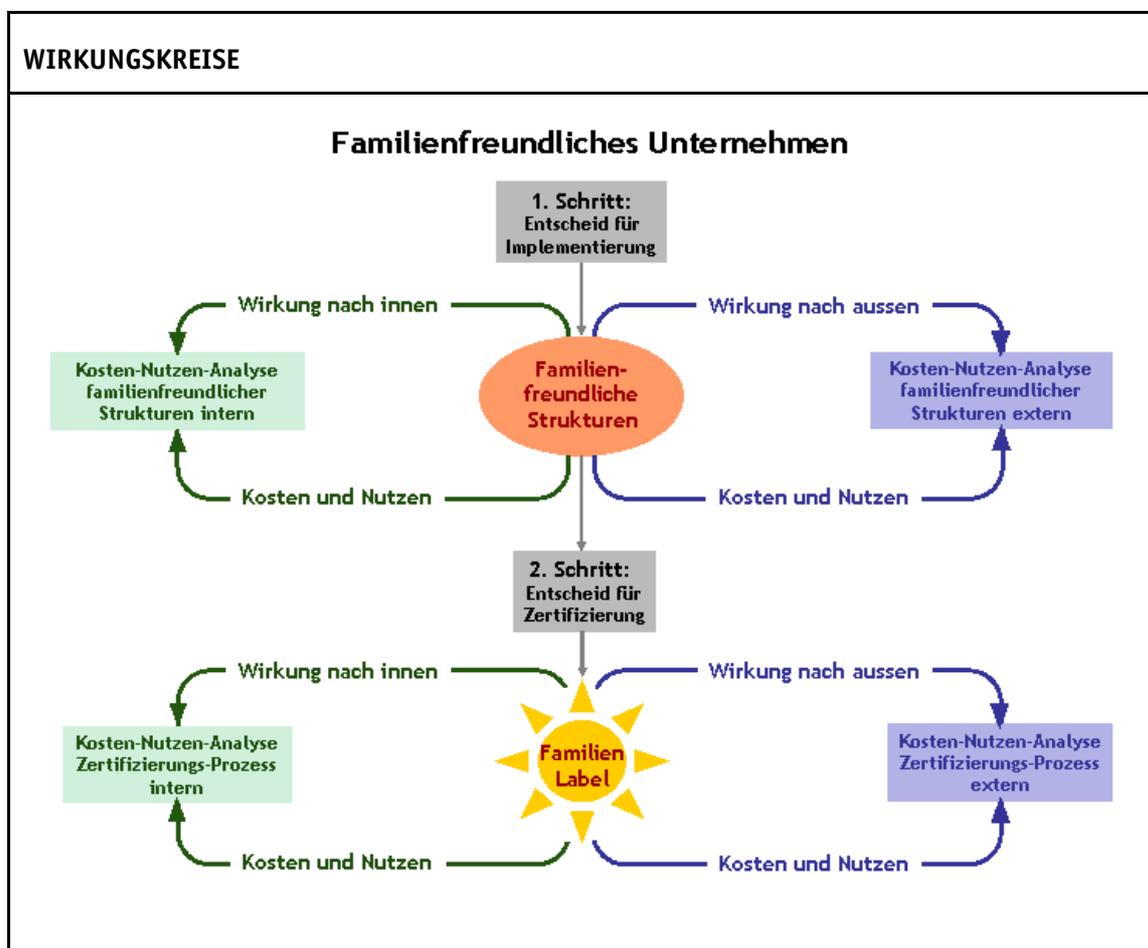


Figur 1

2. KOSTEN – NUTZEN BETRACHTUNGEN

Wie bereits erwähnt, erfordert der Unternehmensentscheid zur Einführung familienfreundlicher Strukturen nicht zwingend eine Entscheidung zur Zertifizierung. Familienfreundliche Strukturen können auch im Rahmen der „normalen“ Personal- und Unternehmenspolitik oder über Gesamtarbeitsverträge eingeführt werden. Die beiden Entscheidungsschritte haben denn auch unterschiedliche Wirkungen bezüglich Kosten und Nutzen.

Nachfolgend werden die Wirkungskreise der beiden Entscheidungsschritte grob beschrieben. Es wird jeweils unterschieden zwischen den Wirkungen nach innen (Nutzen und Kosten im Unternehmen) und den Wirkungen nach aussen (Nutzen und Kosten in Markt und Gesellschaft). Im Rahmen dieses Berichts steht jedoch die zweite Wirkungskreise (2. Schritt: der Entscheid für eine Zertifizierung) im Vordergrund.



Figur 2

2.1. KOSTEN-NUTZEN FAMILIENFREUNDLICHER STRUKTUREN

2.1.1. WIRKUNG NACH INNEN

Nutzen im Unternehmen

In der Broschüre „Familienbewusste Personalpolitik – Ihr Wettbewerbsvorteil“ der Hertie-Stiftung (2001) werden die Wirkungen einer familienbewussten Unternehmenspolitik wie folgt beschrieben:

- › Verbesserung der Motivation und Zufriedenheit der Arbeitnehmenden (höhere Produktivität),
- › Hilfe bei der Personalrekrutierung,
- › Senkung der Fluktuation (tiefere Personalkosten),
- › Abbau von Stress,
- › Etc.

In der erwähnten Broschüre findet sich auch eine grobe Statistik, die aufzeigt, wie viele der befragten Firmen in den angesprochenen Bereichen eine Verbesserung festgestellt haben. Diese Zahlen sind unseres Erachtens jedoch mit grosser Vorsicht zu betrachten, gelten doch die erfassten Aspekte als „Softfaktoren“, die nur schwer messbar sind. Sie zeigen vor allem ein Bild der Selbsteinschätzung der Unternehmen.

Sehr oft werden die familienfreundlichen Strukturen v.a. von Frauen in Anspruch genommen, da diese in der Regel für die Familienarbeit zuständig sind. Unternehmen mit hohem Frauenanteil haben deshalb einen besonderen Anreiz, familienfreundliche Strukturen aufzubauen, da so das Know-how erhalten und die Fluktuation tief gehalten werden können. Allerdings gehören viele dieser Unternehmen den typischen Niedriglohnbranchen mit geringen Ansprüchen an die Qualifizierung der MitarbeiterInnen wie Gastgewerbe oder Verkauf an, für welche das Tiefhaltigen der Fluktuationsrate weniger wichtig ist als für Unternehmen mit hochqualifizierten Fachkräften.

Kosten im Unternehmen

Die Kosten sind abhängig davon, welche zusätzlichen familienbezogenen Sozialleistungen das Unternehmen den Mitarbeitenden anbieten will. Beispiele hierzu sind:

- › Mutterschaftsurlaub,
- › Wiedereinstiegsprogramme,
- › Arbeitsplatzgarantie während Mutterschaftsurlaub,
- › Vaterschaftsurlaub,
- › Beiträge an familienergänzende Kinderbetreuung,
- › Arbeitsfreie Tage bei ausserordentlichen Familienaufgaben,
- › Etc.

Bilanz

Unseres Wissens existieren keine wissenschaftlichen Studien zur Frage der Kosten-Nutzen Bilanz in den oben erwähnten Bereichen. Vom Postulat her ist eine solche auch nicht verlangt. Einige Aspekte und Erkenntnisse haben sich jedoch aus den Interviews mit bereits zertifizierten Unternehmen sowie aus den Erfahrungen der Hertie-Stiftung ergeben (vgl. Kapitel 3.3).

2.1.2. WIRKUNG NACH AUSSEN

Nutzen im Markt und in der Gesellschaft

Der Nutzen familienfreundlicher Strukturen im Markt konzentriert sich aus Sicht der Unternehmer vorwiegend auf Aspekte der Personalrekrutierung. International tätige Dienstleistungsunternehmen, wie Versicherungen oder Banken brauchen hoch qualifizierte jüngere Fachkräfte mit Bereitschaft zur Mobilität. Hier sind Strukturen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, Beruf und Familie zu verbinden, im Arbeitskräfte-Markt sehr wichtig, da Karriereplanung und Familiengründung häufig in den gleichen Lebensabschnitt fallen. Auch Branchen mit Personalknappheit (Pflegebereich, Kinderbetreuung, Schule, Informatik) können Interesse an der Einführung familienfreundlicher Strukturen haben, gerade wenn sie Mitarbeitende aus umliegenden Ländern mit familienverträglicheren Arbeitsbedingungen rekrutieren müssen.

Aus gesellschaftlicher Sicht sind hier die volkswirtschaftlichen und gleichstellungspolitischen Nutzenüberlegungen aufzuführen, wie sie die PostulantInnen erwähnen. Folgende Wirkungsaspekte ergeben sich durch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf:

- › Amortisation der Ausbildungskosten der Frauen, wenn sie trotz Mutterschaft im Arbeitsprozess bleiben können.
- › Vermeidung hoher sozialer Folgekosten durch grösstmögliche Unterstützung junger Familien in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- › Verminderung des Krankheitsrisikos infolge übermässiger Belastung durch Unvereinbarkeit von Familie und Beruf.
- › Höhere Bereitschaft zur Familiengründung (wirkt der Überalterung der Gesellschaft entgegen).
- › Erhaltung der Familie als grundlegende Lebensform unserer Gesellschaft
- › Förderung der gesellschaftlichen Akzeptanz erwerbstätiger Mütter.
- › Verteilung der Erwerbstätigkeit auf beide Elternteile erlaubt flexibleres Reagieren auf Konjunkturschwankungen und wirkt präventiv gegenüber Armutsrisiko.
- › Erwerbstätigkeit beider Elternteile generiert in der Regel höhere Einkommen mit entsprechendem Steuerrückfluss.
- › Die Verbesserung der familienfreundlichen Strukturen in Unternehmen kann zur Förderung der Standortattraktivität der Schweiz im internationalen Vergleich beitragen (gerade auch als Standort für multinationale Unternehmen).

- › Förderung der innerschweizerischen Mobilität der Arbeitskräfte (mehr Auswahlmöglichkeiten für Arbeitskräfte, die auf eine Teilzeitbeschäftigung angewiesen sind).
- › Etc.

Kosten im Markt und in der Gesellschaft

Aus Sicht des Unternehmens kann die Einführung familienfreundlicher Massnahmen dazu führen, dass sich die Produkte oder Dienstleistungen infolge höherer Personalkosten verteuern. Ob darunter die Wettbewerbsfähigkeit leidet, hängt davon ab, in wie fern der Nutzen familienfreundlicher Strukturen (höhere Produktivität, weniger Kosten aufgrund von Fluktuationen, etc.) die höheren Kosten aufwiegt.

Vorausgesetzt, die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf als gesellschaftliche Forderung wird nicht bestritten, dann stehen aus gesellschaftlicher Sicht weniger die Kosten an sich zur Diskussion als die Frage, wer dafür aufzukommen hat: die öffentliche Hand oder die Unternehmen, also die Privatwirtschaft. Zum Beispiel wird auf politischer Ebene seit Jahrzehnten darüber gestritten, wie die Kosten einer Mutterschaftsversicherung, für die bei den Unternehmen heute auf freiwilliger Basis sehr unterschiedliche Regelungen bestehen, verteilt werden sollen. Andere Ausgaben, die im Zusammenhang mit besserer Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf stehen, wurden in den letzten Jahren als sozialstaatliche Ausgaben gesellschaftlich mehr oder weniger akzeptiert wie beispielsweise Subventionen an Einrichtungen zur Kinderbetreuung.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass die Arbeitsbedingungen in der Schweiz im Hinblick auf bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowohl bezüglich gesetzlicher Rahmenbedingungen wie auch gemessen an staatlicher Förderung im europäischen Vergleich schlecht abschneiden (siehe auch Kapitel 4.2).

Bilanz

Wie bereits erwähnt, werden wir keine ausführliche Betrachtung zur Kosten-Nutzen-Bilanz familienfreundlicher Strukturen in Bezug auf deren gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Bedeutung anstellen. Darüber gibt es eine Reihe von Studien, von denen einige im Literaturverzeichnis erwähnt sind (Bauer 1998, Cleveland and Krashinsky 1998, McKinsey 1996, Peter und Epple 2000, Sozialdepartement der Stadt Zürich 2001). Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass der volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Nutzen familienfreundlicher Unternehmensstrukturen in der Regel als selbstverständlich betrachtet wird.

Die Bilanz der Kosten-Nutzen-Abwägung auf volkswirtschaftlicher Ebene hängt davon ab, welcher Stellenwert der Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im gesellschaftlichen Verständnis eingeräumt wird und welche nachweisbaren Kosten beispielsweise im Gesundheits- und Sozialbereich der fehlenden Vereinbarkeit angelastet werden. Daraus ergibt sich schliesslich auch die Diskussion nach der Verteilung des Nutzens und der Kosten zwischen der Wirtschaft und der öffentlichen Hand.

2.2. KOSTEN – NUTZEN DER ZERTIFIZIERUNG

2.2.1. ALLGEMEINE GRUNDLAGEN ZU ZERTIFIZIERUNGSSYSTEMEN

Kurzer geschichtlicher Abriss

Die Geschichte der Qualitätskultur hat ihren Ursprung in der Einführung von ersten Masssystemen und geeichten Einheiten, die klare Regelungen zu Mengen und vergleichbaren Quantitäten im Handel brachten. Im Mittelalter entstanden erste Normensysteme, die als Standards in Handwerksgilden als verbindlich erklärt wurden. In Zürich beispielsweise wachten die Zünfte über die Einhaltung der gesetzten Normen und Produktionsvorschriften. Mit der Einführung der metrischen Systeme wurden die Masseinheiten verbindlich festgesetzt und normiert. Mit Beginn der industriellen Revolution, mit der Verbreitung des Taylorismus wurden die Produktionsabläufe in Einzelphasen zerlegt, die einzelnen Produktionsschritte analysiert und die Mitarbeiter für spezialisierte Arbeitsschritte ausgebildet, um optimale Produktionseffizienz zu erlangen. Es wurden Stichprobenkontrollen eingeführt, erste Regelkarten erstellt und mathematische Statistik in die Produktionsabläufe einbezogen. Nach dem zweiten Weltkrieg entwickelten die USA auf der Basis der statistischen Qualitätskontrolle die erste Qualitätssicherungsnorm (QS). Parallel dazu entstanden in Japan die Grundlagen des Total Quality Managements und in den USA erste Total Quality Management Philosophien. In Europa wurden zunächst firmeninterne Normensysteme nach amerikanischem Muster aufgebaut. Dies führte zur ersten allgemeingültigen Norm, der SN 029100 aus der die SN EN ISO-9000er Reihe entwickelt wurde, die aus marktpolitischen Gründen auch in Japan und in den USA Fuss fasste. Daneben setzten sich auch in Europa diverse TQM Philosophien durch. (Qualicon 1995).

QM Verfahren im Vergleich zu TQM Systemen

Die ISO-Norm als Beispiel eines standardisierten Quality Management Verfahrens orientiert sich an Strukturen. Es ist sach-, normen- und ablaufbezogen und richtet den Fokus auf Ressourcen und Prozesse eines Unternehmens. Total Quality Managementsysteme hingegen befassen sich hauptsächlich mit der Kultur eines Unternehmens und mit den darin tätigen Menschen. Sie basieren im Wesentlichen auf Zielvereinbarungsprozessen und einer regelmässigen Evaluation. Sie enthalten keine standardisierten Normelemente und werden nicht durch eine unabhängige externe Stelle überprüft. Somit können sie nicht zertifiziert werden. Vor allem im Bildungsbereich, an der Volkshochschule und in Berufsschulen werden TQM-Konzepte angewendet, da sie sich vor allem für Dienstleistungsbereiche eignen, deren Qualität im Wesentlichen von der Persönlichkeit und Fachkompetenz der Mitarbeitenden abhängig ist. Diese Bereiche können nur mit so genannten Softfaktoren erfasst werden und sind somit nicht geeignet für standardisierte Normverfahren. Allerdings findet heute auch bei der ISO-Zertifizierung – insbesondere im Dienstleistungssektor – ein Wechsel von quantitativen zu vermehrt qualitativen Vorgaben statt.

Beiden Systemen gemeinsam ist der streng auf die Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden ausgerichtete Zielsetzung. Fokussiert wird entweder auf die Qualität des Produkts oder die Qualität der erbrachten Dienstleistung. Aspekte im Personalbereich werden ausschliesslich unter dem Gesichtspunkt der Mitwirkung und Beeinflussung bezüglich der Qualität in Produktion, in der Dienstleistungserbringung oder im Kundendienst betrachtet, da die Anreizwirkung des Zertifikats für den Kunden in der Sicherstellung seiner Qualitätsansprüche liegt. In welchen Normelementen

Ein Label kann seine Anreizwirkung in jedem der drei Bereiche entfalten – für ein Mitglied der Gesellschaft als Hinweis auf die Umsetzung eines gesellschaftlichen Anliegens, für einen Konsumenten als Hinweis auf die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung oder für eine Arbeitskraft als Hinweis auf die Unternehmenskultur. Die horizontalen Balken in der Figur verweisen also auf Blickwinkel, die je nach Bereich einen anderen Fokus aufweisen, in ihrer Funktionsweise jedoch eng verwandt sind. Dazu kommt, dass sich die Mitglieder der Gesellschaft in allen Bereich gleichzeitig bewegen und je nach Bereich unterschiedliche Rollen einnehmen oder andere Interessen verfolgen.

2.2.3. WIRKUNG NACH INNEN

Nutzen im Unternehmen

Wie bei jeder anderen Zertifizierung wird im Unternehmen ein Prozess in Gang gesetzt, der im Idealfall das gesamte Unternehmen im Sinne eines Qualitätsmanagementsystems erfasst und Klarheit schafft über administrative Abläufe, Formen der Zusammenarbeit, Informationssysteme, Führungsgrundsätze, Qualitätsrichtlinien in der Produktion und Dienstleistungserbringung, etc. Der Fokus eines „Familien-Labels“ richtet sich explizit auf den Bereich des Personalmanagements und betrifft somit alle Mitarbeitenden. Der Entscheid zur Zertifizierung familienfreundlicher Strukturen im Unternehmen wirkt sicher motivierend und bindet sie als Teilnehmende und Profitierende durch den gesamten Prozess ein in eine ideelle Unternehmensphilosophie. Der Zertifizierungsprozess als solcher kann den Mitarbeitenden ein Gefühl der Wertschätzung vermitteln und wirkt in seiner Verbindlichkeit durch ein externes Audit vertrauensbildend (siehe auch Dyllick-Brenzinger 2000).

Für das Unternehmen stellt die Zertifizierung durch eine unabhängige Stelle eine Möglichkeit dar, externe Unterstützung zu erhalten in Form von schriftlichen Unterlagen und Strukturhilfen oder vor Ort tätigen Auditoren oder Auditorinnen, die den Prozess begleiten. In der Folge können möglicherweise Lücken oder Fehler in Versicherungsfragen erkannt, längst fällige Umsetzungen gesetzlicher Vorgaben – beispielsweise aus dem Gleichstellungsgesetz – an die Hand genommen oder finanzielle Zuwendungen gezielter eingesetzt werden. Eine Studie von Dyllick-Brenzinger (2000) zum Nutzen von Umweltmanagementsystemen in Schweizer Unternehmen zeigt, dass genau in diesem Bereich (Systematisierung bestehender Umweltmassnahmen, Erkennen von Lücken, Sicherung der Rechtskonformität) für die Unternehmen der grösste Nutzen entsteht.

Kosten im Unternehmen

Der Zertifizierungsprozess verursacht interne Kosten wie:

- › Honorare für Berater oder Auditoren/Auditorinnen,
- › Arbeitszeitkosten durch Sitzungen von Projektgruppen,
- › Erstellen und verwalten auditkonformer Schriftstücke und Reglemente,
- › Kosten der Auditierung durch eine externe Stelle,
- › Etc.

Bilanz

Die Bilanz der Kosten und Nutzen hängt stark davon ab, welchen Nutzen ein Unternehmen aus dem internen Prozess und der externen Beratung ziehen kann. Wie in Kapitel 3.3 gezeigt, wird der Zertifizierungsprozess von den Unternehmen in der Regel als sehr wertvoll eingeschätzt.

Die internen Kosten der Zertifizierung sind von der Grösse eines Unternehmens abhängig und fallen v.a. bei kleineren Unternehmen ins Gewicht. Die Bilanz der Kosten und Nutzen aus Sicht der Unternehmen könnte dadurch verbessert werden, dass sie vom Staat einen gewissen Beitrag an die Zertifizierungskosten erhalten würden.

2.2.4. WIRKUNG NACH AUSSEN

Nutzen im Markt und in der Gesellschaft

Eine Zertifizierung ist ein Regel- und Kontrollsystem und wird hauptsächlich im Umfeld eines Handels eingesetzt mit dem Ziel, Transparenz und Vertrauen zu schaffen zwischen Anbieter und Kunde. Das Zertifikat ist die Bescheinigung, die von einer unabhängigen Stelle aufgrund eines klar definierten Anforderungskataloges nach standardisierter Prüfung erteilt wird.

Mit der fortschreitenden Globalisierung und der damit verbundenen Ausweitung des Marktes, der zunehmenden Unübersichtlichkeit über Produkte und Produktionsbedingungen sind in den letzten Jahren verschiedene internationale Normensysteme mit der entsprechenden Zertifizierungsstruktur und -kultur entstanden. Die streng geschützten Labels werden vom Unternehmen als PR-Instrument eingesetzt und sollen dem Kunden auf einen Blick entscheidungsrelevante Informationen liefern. Der Anreiz für die Unternehmen, sich dem aufwändigen und teuren Zertifizierungsprozessen zu unterziehen liegt also darin, dass sie ein bestimmtes Label verwenden dürfen, von dem sie sich Marktvorteile gegenüber der Konkurrenz im hart umkämpften Markt bzw. Arbeitsmarkt erhoffen, indem es eine Unternehmensphilosophie nach aussen sichtbar macht. (Siehe auch Lunau 2002)

Natürlich kann ein Label seine PR-Funktion nur erfüllen, wenn eine breite Akzeptanz dafür vorhanden ist, dass die Zertifizierung eines Qualitätssicherungssystems ein Garant für die Qualität der Produkte, die Güte des Herstellungsprozesses oder die Leistungserbringung eines Unternehmens darstellt. Die Bereitschaft der Unternehmen, sich einem Zertifizierungsprozess zu unterziehen, wächst somit auch parallel zur Etablierung der Qualitätssicherungssysteme und der gesellschaftlichen Akzeptanz der ihnen zu Grunde liegenden Wertmassstäbe. Der gesellschaftliche Nutzen eines „Familien-Labels“ würde auch darin liegen, dass es eine Multiplikator- und Vorbildwirkung hat und immer mehr Unternehmen motiviert werden, familienfreundliche Strukturen einzuführen. Das Label kann dazu beitragen, einen neuen Wertmassstab zu etablieren. Damit ist die eigentliche Zielsetzung der PostulantInnen angesprochen.

Im folgenden Exkurs möchten wir anhand einiger Zertifikate oder Labels der Frage nachgehen, in welchen Wirkungszusammenhang das Anreizsystem der Zertifizierung zu stellen ist (siehe hierzu auch Figur 3):

- › **Beispiel Eduqua:** Mit dieser Norm wird die Qualität von Bildungsinstitutionen in der Schweiz zertifiziert. Hier besteht ein eindeutiger Wirkungszusammenhang zwischen dem Markt, dem Angebot und der Entscheidung des Kunden. Das Label belegt einen Qualitätsstandard bei einem Bildungsangebot, das für den Kunden selber im Moment der Kaufentscheidung nicht überprüfbar ist und wirkt somit für das zertifizierte Unternehmen als Wettbewerbsvorteil. Zudem wird in einigen Kantonen für Bildungsangebote privater Anbieter, die mit Subventionen unterstützt werden, das Zertifikat vorausgesetzt.
- › **Beispiel BSV-IV 2000 Norm:** Neben dem Anreiz, sich mit Qualitätslabels Wettbewerbsvorteile beim Kunden im Markt zu verschaffen, wirken auch gesetzliche Vorgaben als Anreiz- respektive Drucksysteme für die Unternehmen, Qualitätssicherungssysteme einzurichten und die entsprechenden Zertifikate zu erlangen (CE Label für Marktzugang, Gesetze zur Produkthaftung, Lebensmittelgesetz mit Selbstkontrollpflicht, BSV-IV 2000 Norm, etc.). So wird beispielsweise die Ausrichtung von Bundessubventionen an Betreuungseinrichtungen für Behinderte u.a. auch an die Bedingung einer erfolgreichen Zertifizierung nach BSV-IV 2000 Norm gebunden. Hier haben wir es mit einem sehr klaren Wirkungszusammenhang zu tun, in dem der Subventionsgeber als Vertreter der öffentlichen Hand seine Leistungen von der Verleihung des Labels abhängig macht, dessen Normen er mitbestimmt. Ein Teil der Kosten für die Zertifizierungen geht zu Lasten des Bundes.
- › **Beispiel Umweltmanagementsystem (ISO-Norm 14001):** Eine weitere Anreizstruktur liegt im Bereich von gesellschaftlichen Normen und Wertmassstäben und hat seit Mitte der 90er Jahre vor allem im Umweltbereich Wirkung gezeigt. Auf gesellschaftlichen Druck durch zunehmendes Umweltbewusstsein haben viele grosse und kleine Unternehmen ein Umweltmanagementsystem nach der ISO-Norm 14001 eingeführt und durch unabhängige Prüfer absegnen lassen. Allerdings ist die Zahl der zertifizierten Unternehmen in den letzten Jahren rückläufig (NZZ am Sonntag, 17.03.2002, Seite 4). Der Wirkungszusammenhang in diesem Beispiel ist komplex und lässt sich weniger eindeutig aus Markttendenzen und KundInnenbedürfnissen erklären. Der öffentliche Druck, umweltschonend zu produzieren, verteuert erfahrungsgemäss das Produkt. Dabei sagt das Umweltlabel nichts aus über die Produktequalität. Als umweltbewusstes Mitglied der Gesellschaft kann jemand eine ökologische Haltung vertreten und damit den Druck auf das Unternehmen verstärken, umweltverträglich zu produzieren. Als Kunde/Kundin entscheidet er/sie sich aber oft trotzdem für ein billigeres Produkt ohne Umweltlabel, weil er beim Kauf eines Produktes in der Rolle des Kunden/der Kundin andere Prioritäten setzt. Eine grundsätzlich ökologische Haltung liegt auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau und wirkt oft nicht nachhaltig auf der Handlungsebene des einzelnen Kunden. Für das Unternehmen kann das Umweltlabel deshalb ein Risiko im Markt bedeuten, je nach Bereitschaft des Kunden/der Kundin, zugunsten der Umwelt Mehrkosten in Kauf zu nehmen. Die Kosten-Nutzen Bilanz ist fragil und reagiert schnell auf die Konjunkturlage und sich verschiebende gesellschaftliche Werthaltungen und Präferenzen.
- › **Beispiel „Knospe“ als Label für biologisch produzierte Nahrungsmittel:** Hier wirken zwei unterschiedliche Motivationen mit bei der Kaufentscheidung des Kunden. Das können zum einen eher abstrakte Umweltschutz-Motive sein ohne konkreten Bezug zur eigenen Ernährungsgewohnheit. Viel stärker wird der Griff des Kunden nach einem Bio-Label jedoch von seinem konkreten Bedürfnis nach gesunder und schadstofffreier Ernährung bestimmt. Der Griff nach der Verpackung mit dem Bio-Label stellt einen sehr direkten Wirkungszusammenhang dar zwischen

dem Kunden, seiner Lebenseinstellung und dem Produkt, das er wählt. Das erklärt auch den stetigen Zuwachs von Bio-Label-Produkten im Markt, die sich von Nischenprodukten zu wettbewerbsrelevanten Produkten im Kampf um Marktanteile zwischen den Grossverteilern gemauert haben.

- › **Beispiel neues „Familien-Label“:** Bei einem „Familien-Label“ besteht kein Zusammenhang zwischen dem Produkt und den zertifizierten Normen, die sich ja ausschliesslich auf firmeninterne Strukturen im Personalbereich beziehen. Der Wirkungszusammenhang ist im hier diskutierten Fall eines „Familien-Labels“ äusserst abstrakt. Ein solches Label kann seine Anreizwirkung nur dann wirklich entfalten, wenn ein gesellschaftlicher Druck nach familienfreundlichen Arbeitsbedingungen vorhanden ist. Diesen Druck zu erzeugen oder vorhandene Ansätze zu verstärken, ist gleichzeitig das erklärte Ziel der PostulantInnen für das neu zu schaffende Label.

Kosten im Markt und in der Gesellschaft

Für das Unternehmen entstehen Kosten im PR-Bereich, wenn es das Label lanciert und auf dem Markt mit seinen Produkten in Verbindung bringen will.

Auf gesellschaftlicher Seite entstehen Kosten im Zusammenhang mit dem Interesse der öffentlichen Hand, ein „Familien-Zertifikat“ finanziell zu unterstützen. Es bestehen hierfür verschiedene Möglichkeiten:

- › Der Staat kann sich an den Kosten beteiligen, die durch die Schaffung eines „Familien-Zertifikates“ entstehen. Z.B. durch die finanzielle Unterstützung einer Trägerschaft, die sich um die administrativen Belange kümmert, Auditoren/Auditorinnen ausbildet und Mandate an die ausführenden Zertifizierungsunternehmen erteilt.
- › Der Staat kann im Sinne der Unterstützung zertifizierter Unternehmen die vollen Kosten oder einen Anteil davon übernehmen, die aus den externen Leistungen der Zertifizierungsstellen im Rahmen der Audits entstehen.
- › Der Staat kann direkte finanzielle Anreize für Unternehmen mit „Familien-Label“ schaffen wie Steuerermässigungen oder Vorteile bei Submissionsverfahren. Kosten entstehen dann in Folge einer Einbusse bei den Steuereinnahmen oder wenn in Folge entsprechender Richtlinien in Submissionsverfahren kostengünstigere Angebote ausscheiden.

Bilanz

Die Bilanz der Kosten und Nutzen eines „Familien-Labels“ in Markt und Gesellschaft hängt einerseits von der Ausgestaltung des Labels ab, z.B. von der Form, wie sich der Staat an den Kosten der Zertifizierung beteiligt. Einen grossen Einfluss hat auch die gesellschaftliche Werthaltung gegenüber dem Thema Vereinbarkeit Beruf und Familie und insbesondere die Multiplikatorwirkung, welche das Label in der Wirtschaft erreichen kann.

Wie die Bilanz der Kosten und Nutzen einer Zertifizierung im Unternehmen aussieht, hängt auch mit der Arbeitsmarkt- und Wettbewerbssituation zusammen. Bei dringendem Personalbedarf, d.h. erhöhter Wettbewerbssituation (z.B. in einer Expansionsphase) ist der Anreiz, familienfreundliche Strukturen auszubauen und auch entsprechend zu kommunizieren (durch das Label)

bedeutend grösser. Das Label könnte für international tätige Unternehmen besonders attraktiv sein, wenn diese ihr Personal in Ländern mit höheren Standards bezüglich Familienfreundlichkeit rekrutieren müssen.

2.3. SCHLUSSBEMERKUNGEN

Mit diesen Ausführungen stehen erste Gedanken zum Wirkungszusammenhang eines „Familien-Zertifikats“ im Raum und es zeigt sich, wie komplex die Abhängigkeiten sind. Detailliertere Ausführungen dazu werden sich aus der Darstellung des europäischen Audits in Kapitel 3 und den Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer Zertifizierung in der Schweiz in Kapitel 4 ergeben. Die hier dargestellten Wirkungsüberlegungen fliessen auch in die Bewertung verschiedener Zertifizierungsmodelle in Kapitel 7 ein.

3. DAS EUROPÄISCHE AUDIT FÜR DIE ZERTIFIZIERUNG FAMILIENFREUNDLICHER UNTERNEHMEN

3.1. ENTSTEHUNGSGESCHICHTE

Die Ursprünge des European Work and Family Audit® können auf zwei Ebenen ausgemacht werden. Zum einen wuchs die Bedeutung familienfreundlicher Massnahmen in Unternehmen, zum anderen wurden vermehrt Bewertungssysteme, Auditing-Verfahren, etc. in Unternehmen auf das Themenfeld Vereinbarkeit von Beruf und Familie übertragen.

3.1.1. FAMILIENFREUNDLICHE STRUKTUREN AUF BETRIEBLICHER EBENE

Die Bedeutung der Thematik „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ entstand in den **USA** während der 80er Jahre, als die steigende Erwerbsorientierung der Frauen die Vereinbarkeitsproblematik zu Tage brachte. Da nur wenige staatliche Unterstützungsangebote bei der Kinderbetreuung vorhanden waren, lag die Initiative zur Einführung familienfreundlicher Massnahmen vorwiegend bei den Unternehmen (Fauth-Herkner/Münich-Wienes/Wiebrock 1999).

In **Deutschland** wuchs das Problembewusstsein in den 80er Jahren v.a. im Zusammenhang mit der betrieblichen Frauenförderung. Nebst Teilzeit- und flexiblen Arbeitszeitregelungen wurden auch vermehrt Programme zur Reintegration von Erziehungsurlauberinnen sowie Möglichkeiten der betrieblichen Kinderbetreuung umgesetzt. In den 90er Jahren wurden zunehmend integrierte Ansätze von familienorientierter Personalpolitik als Teil umfassender Innovationsstrategien entwickelt (Fauth-Herkner/Münich-Wienes/Wiebrock 1999).

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung dieses Themenfeldes wurden auch auf gesellschaftlicher Ebene Initiativen ergriffen. Beispielsweise unterstützt die Gemeinnützige Hertie-Stiftung innerhalb ihres Förderschwerpunkts „Erziehung zur Demokratie“ seit den 90er Jahren einen Perspektivenwechsel in der Thematik Beruf und Familie, in dessen Zentrum familiäre Interessen nicht als Hemmnisse, sondern als Chance der Wirtschaft begriffen werden. Ziel ist eine familienbewusste und unternehmensgerechte Personalpolitik.

3.1.2. BEWERTUNGSSYSTEME IN UNTERNEHMEN ZUM THEMA „VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE“

Ansätze in den USA

Mit der wachsenden Bedeutung des Konzepts „Familienfreundlichkeit“ wuchsen die Chancen zur Systematisierung und Evaluation solcher Programme. Bewertungen bzw. Zertifizierungen als Werkzeug wurden zunehmend auf das Themenfeld „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ übertragen. Das Families & Work Institute in New York begann Mitte der 80er Jahre, betriebliche Massnahmen und Erfahrungen mit familienverträglichen Programmen zusammenzutragen und zu bewerten. Auf der Grundlage mehrerer empirischer Analysen, Umfragen und Bedarfsanalysen von Unternehmen wurde schliesslich ein Bewertungsschema entwickelt, der family-friendly-index. Mittlerweile wird der Index von vielen Unternehmen in den USA als wichtiges Instrument personalpolitischer Innovation anerkannt und hat dazu beigetragen, die Debatte über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu etablieren (Fauth-Herkner/Münich-Wienes/Wiebrock 1999).

Entwicklung des Audits „Beruf und Familie“ in Deutschland

In Deutschland wurde Mitte der 90er Jahre begonnen, die Evaluation betrieblicher Programme zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie stärker zu systematisieren und damit Vergleiche von firmeneigenen Programmen anzustellen. In diversen Wettbewerben wurde zur Bewertung auf den family-friendly-index zurückgegriffen, wobei insbesondere der Bundeswettbewerb „Der familienfreundliche Betrieb“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zu erwähnen ist. Wichtig für die Entwicklung eines Bewertungsverfahrens war aber auch die Tatsache, dass Auditing-Verfahren im Bereich Qualitäts- und Umweltmanagement existierten. Eine Übertragung von solchen Audits auf das Themenfeld Beruf und Familie war somit nahe liegend.

In Zusammenarbeit mit dem Families & Work Institute New York entwickelte Fauth-Herkner & Partner mit finanzieller Unterstützung der Hertie-Stiftung ein eigenständiges Audit Beruf & Familie in Deutschland. Nach einer Entwicklungs- und einer Pilotphase wurde die Beruf & Familie gemeinnützige GmbH gegründet, die das Audit Beruf & Familie weiterführte. Mittlerweile steht das Audit den Unternehmen in Deutschland zur Verfügung. Es stellt das zentrale Instrument dar zur Umsetzung des Ziels der Beruf & Familie GmbH, der Förderung einer familienbewussten Personalpolitik (Fauth-Herkner/Münich-Wienes/Wiebrock 1999).

Anfänglich wurde eine Integration des Audits in bestehende Qualitätsnormen ohne Schaffung eines eigenen Labels in Erwägung gezogen. Im Vordergrund stand dabei eine Zusammenarbeit mit der EFQM (European Foundation for Quality Management).¹ Die wichtigsten Gründe dafür, dass schliesslich doch ein eigenständiges Audit mit einem eigenen Label gewählt wurde, waren folgende: Erstens war es das Ziel, in einem spezifischen Bereich ein Label zu schaffen. Eine Integration

¹ Bei der EFQM erfolgt die Bewertung per Selbstdeklaration. Das EFQM-Modell deckt im Sinn des Total Quality Management alle Unternehmensbereiche und -prozesse ab. Als Ergebnis werden Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, gesellschaftliche Verantwortung sowie Geschäftsergebnisse gewertet. Es gibt keine Zertifizierung nach EFQM, dafür messen interne und externe Assessorinnen nach einem genau definierten Punktesystem die kontinuierliche Verbesserung des TQM. Dies bildet auch die Grundlage zur Teilnahme und Bewertung am jährlichen EFQM-Preis (INFRAS 2002).

in ein übergeordnetes Label hätte die Aussagekraft geschmälert, da so auch die Inhalte sehr allgemein gehalten werden müssen. Weiter sind die Anforderungen bestehender Labels/Auszeichnungen meist sehr hoch, weshalb deren Erwerb insbesondere für KMU schwierig ist. Mit dem Audit Beruf & Familie wurde bewusst ein Instrument geschaffen, das für Firmen unterschiedlichster Ausgangslage brauchbar und auf ein bestimmtes Themenfeld ausgerichtet ist. Schliesslich bestand die Absicht, eine Prozessorientierung in den Vordergrund zu stellen (siehe Kapitel 3.2.2), was nach Meinung der Beruf & Familie gemeinnützige GmbH bei anderen Labels vielfach nicht gewährleistet ist (Aussagen von Stefan Becker, Geschäftsleiter der Beruf & Familie gemeinnützigen GmbH).²

Ausdehnung des Audits auf andere europäische Länder

Relativ bald stand die Ausweitung des Audits auf Europa zur Debatte. Bereits 1998 wurde das deutsche Auditierungsverfahren der Beruf & Familie gemeinnützige GmbH an österreichische Verhältnisse angepasst, seit Frühjahr 2001 wird an der Einführung des Audits in Ungarn gearbeitet. Damit wurden Ausgangspunkte für die Ausweitung des Audits auf Europa geschaffen. Im Hinblick auf eine weitere Verbreitung des Audits wurde im gleichen Jahr das European Work and Family Audit® entwickelt, wo ein einheitlicher europäischer Mindeststandard festgehalten wird (www.beruf-und-familie.de).

3.2. DAS EUROPEAN WORK AND FAMILY AUDIT®

3.2.1. INHALTLICHE ASPEKTE

Ziel des Audits ist die Erhaltung sowie der Ausbau der Produktivität der Humanressourcen mit einer familienbewussten Personalpolitik (Fauth-Herkner/Münich-Wienes/Wiebrock 1999). Unter Berücksichtigung des firmenspezifischen Entwicklungspotenzials werden spezifische Lösungen erarbeitet. Dabei geht es nicht um Planung von isolierten Einzelmassnahmen, sondern vielmehr um die Integration des Angebots in die Gesamtstrategie des Unternehmens (Beruf & Familie GmbH 2002).

Wichtigstes Instrument zur Umsetzung der inhaltlichen Ziele ist ein Kriterienkatalog (siehe auch Anhang A2), anhand dessen die aktuelle Personalpolitik überprüft sowie das Entwicklungspotenzial ausgemacht werden kann. Der Katalog ist in zehn Handlungsfelder eingeteilt.

Handlungsfelder des Audits

In einem umfangreichen Katalog mit zehn Handlungsfeldern sind die konkreten Inhalte und Umsetzungsmassnahmen aufgelistet:

² Vgl. dazu der Abschnitt „Ablauf des Audits“.

| HANDLUNGSFELDER DES AUDITS BERUF & FAMILIE | | |
|---|---|---|
| Handlungsfeld | Zentraler Inhalt | Mögliche Massnahmen |
| Arbeitszeit | Massnahmen flexibler Arbeitszeitgestaltung hinsichtlich Umfang, Zeitpunkt, etc. | Familienbedingte Teilzeitarbeit, Jahresarbeitszeit, Kinderbonuszeit, etc. |
| Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte | Bausteine und Methoden der flexiblen Gestaltung und Verteilung von Arbeitsaufträgen | Teamarbeit, Kommunikationszeiten, etc. |
| Arbeitsort | Möglichkeiten des flexiblen Arbeitsortes und Anbindung an Betrieb | Alternierende/mobile Telearbeit, Unterstützung der Mobilität |
| Informations- und Kommunikationspolitik | Unternehmensinterne Informations- und Öffentlichkeitsarbeit | Beauftragter für Chancengleichheit, Infobroschüren, etc. |
| Führungskompetenz | Familienbewusstes Verhalten der Führungskräfte, aktive Unterstützung | Führungskräfte-seminare, Coaching, etc. |
| Personalentwicklung | Förderungsmöglichkeiten für Beschäftigte mit Familie | Wiedereinstiegsprogramm, Weiterbildungsmassnahmen mit Kinderbetreuung |
| Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen | Finanzielle und soziale Unterstützung für Beschäftigte und Familie | Übernahme von Betreuungskosten, Kinderbonusgeld, etc. |
| Service für Familien | Versorgungsarrangement für Kinder und pflegebedürftige Familienangehörige | Betreuungsangebote, Hortbetreuung, Ferienangebote |
| Betriebspezifika | Innovative familienorientierte Massnahmen | |
| Unternehmensintern, auf freiwilliger Basis | | |
| Unternehmens- und personalpolitisches Datenmodell | Erfassung, Verknüpfung, Analyse betriebswirtschaftlicher Daten | Belegschaftsbefragungen, Kosten-Nutzen-Analyse, etc. |

Tabelle 1 Übersicht über die Handlungsfelder des Audits Beruf & Familie. Quelle: Beruf & Familie GmbH 2002.

- › In jedem der einzelnen Handlungsfelder werden Standardfragen aufgelistet, die vorgegeben sind. Die Beruf & Familie GmbH empfiehlt innerhalb der Standardfragen die Ausarbeitung genauerer Detailfragen, die angepasst werden können. Der nationale Träger legt im nationalen Kriterienkatalog fest, wie die Detailfragen dann konkret ausgestaltet werden sollen, wobei diese von den Rahmenbedingungen der jeweiligen Länder abhängig sind. Ein Ausschnitt des europäischen Kriterienkatalogs mit Standardfragen ist im Anhang aufgeführt (siehe auch Fauth-Herkner/München-Wienes/Wiebrock 1999:264/272–275 und Becker/de Graat/Wingen 1999:289–346, Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2001).
- › Ein Mindeststandard auf inhaltlicher Ebene wird von den Unternehmen nicht verlangt. Es muss also nicht schon ein bestimmtes Mass an familienfreundlichen Massnahmen umgesetzt werden, um das Grundzertifikat zu erlangen (Aussagen Stefan Becker, Beruf & Familie GmbH).

3.2.2. FORMALE ASPEKTE

Die Beruf & Familie gemeinnützige GmbH hat europaweit die Rechte am Audit und fördert durch Zusammenarbeit mit nationalen Trägern die entsprechende nationale Umsetzung. Das Instrument steht Institutionen, die die nationale Trägerschaft übernehmen möchten, kostenfrei zur Verfü-

gung. Zur Übernahme einer nationalen Trägerschaft ist der Lizenzvertrag zum European Work and Family Audit® mit der Beruf & Familie gemeinnützige GmbH abzuschliessen.

Formale Ziele

- › Ausweitung der Anwenderstaaten: damit wird eine grenzüberschreitende Anerkennung der Auszeichnungen gewährleistet.
- › Sicherstellung von Qualität.
- › Leichte Implementierung.
- › Vergleichbarkeit zwischen den Staaten: Mit einem einheitlichen Audit will man verhindern, dass jedes Land einzelne Initiativen ergreift und eigene Labels schafft, die nicht mehr vergleichbar sind.
- › Schaffung eines europäischen Mindeststandards (Palz 2001 und www.beruf-und-familie.de).

Umsetzung des Audits in einzelnen Ländern

Bei der Implementierung des Audit-Verfahrens sind mehrere Akteure mit klar geregelten Kompetenzen involviert (www.beruf-und-familie.de):

1. Die **Europäische Koordinationsstelle** (Beruf & Familie gemeinnützige GmbH) ist die oberste Entscheidungs- und Kontrollinstanz. Wichtigste Aufgaben sind die Qualitätssicherung sowie die Kontrolle der Einhaltung der Verträge und der Richtlinie. Die Stelle hat regelmässig Kontakt mit den nationalen Trägern und deren Audit-Räten.
2. Nationaler Träger ist die Organisation im Nationalstaat, die die Rechte für Durchführung und Implementierung des Audits erworben hat. Dabei handelt es sich um Institutionen und Organisationen von grosser nationalstaatlicher Bedeutung wie Ministerien, Verbände, Stiftungen. Der nationale Träger ist verpflichtet, jährliche Fortschrittsberichte an die europäische Koordinationsstelle vorzulegen. Hauptaufgaben vor der Durchführung der Audits sind die Einrichtung eines Audit-Rates sowie die Anpassung der Audit-Instrumentarien (Richtlinie, Kriterienkatalog). Die europäische Richtlinie gibt Mindeststandards vor und ist für alle Vertragsparteien verbindlich. Die nationale Durchführungsrichtlinie (auf Basis der europäischen Richtlinie), die vom nationalen Träger aufgestellt wird, soll aber den Anforderungen und Bedürfnissen des Nationalstaates (gesetzliche Grundlagen, Interessen der verschiedenen Interessengruppen) gerecht werden.
3. Der **Audit-Rat** ist das nationale Gremium zur Qualitätssicherung: Er definiert die weiterführenden nationalen Standards und evaluiert die einzelnen Instrumente auf nationalstaatlicher Ebene. Ebenfalls entscheidet der Audit-Rat auf Basis einer schriftlichen Dokumentation über die Vergabe von Zertifikaten an auditierte Unternehmen.
4. **Gutachter** (optional): Zur Entlastung des Audit-Rates kann ein Gutachter eingesetzt werden, der überprüft, ob eine der Durchführungsrichtlinie konforme Umsetzung erfolgte.
5. Der **Auditor oder die Auditorin** begleitet die Durchführung des Audits im Unternehmen und liefert Anregungen zur Entwicklung unternehmensspezifischer Strategien. Nach dem Auditie-

rungsprozess legt er eine Dokumentation vor, aufgrund derer über die Zertifikatsvergabe entschieden wird.³

6. **Unternehmen/Organisation:** Dabei kann es sich um Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit-Organisationen sowie Betriebe des öffentlichen Sektors handeln, die das Audit durchführen wollen. Sie sind verpflichtet, die Durchführungsrichtlinie einzuhalten. Das Audit kann im ganzen Unternehmen, aber auch nur in einzelnen Bereichen durchgeführt werden.

Formaler Ablauf des Auditierungsprozesses im Betrieb

Der grobe Ablauf des gesamten Auditierungsprozesses gliedert sich in drei Etappen: Über eine Dauer von drei bis vier Monaten durchläuft das Unternehmen einen Prozess, an dessen Ende ein **Grundzertifikat** erworben wird. Eine **Re-Auditierung** erfolgt nach drei Jahren, wobei die Umsetzung der ursprünglich vereinbarten Ziele überprüft wird. Erst dann erhält das Unternehmen das eigentliche **Zertifikat** (Beruf & Familie gemeinnützige GmbH 2002). Der Prozess bis zum Erlangen des Grundzertifikats gliedert sich in folgende Schritte:

- › **Orientierungsgespräch:** Ein erstes Gespräch zwischen AuditorIn und den Entscheidungsträgern des Unternehmens dient dem einführenden Informationsaustausch und der Festlegung der Vorgehensweise. Dabei werden Inhalte, Ziele und Nutzen des Audits besprochen sowie die zu auditierenden Unternehmensbereiche benannt.
- › **Zusammenstellung einer repräsentativen Projektgruppe:** Mit der Beteiligung von Vertretern der Unternehmens- und Personalleitung, von Betriebs-/Personalratsmitgliedern, Frauenbeauftragten, Führungskräften, interessierten MitarbeiterInnen, usw. soll sichergestellt werden, dass die Interessen aller relevanten Bereiche vertreten sind.
- › **Status quo-Analyse:** In einem **Basisworkshop** erarbeitet die Projektgruppe mit dem Auditor/der Auditorin den Status quo der angebotenen Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Zudem sollen mögliche Zielvorstellungen zusammengetragen werden.
- › **Erarbeitung von zielorientierten Anregungen:** Auf den Resultaten des Workshops basierend erarbeitet der Auditor oder die Auditorin unter Berücksichtigung des betriebsspezifischen Entwicklungspotenzials zielorientierte Anregungen.
- › **Präsentation der Ergebnisse:** Im **Präsentations- und Zielfindungsworkshop** mit der Projektgruppe werden die Ergebnisse der Status quo-Analyse vorgestellt.
- › **Zielvereinbarung:** Auf der Grundlage der zielorientierten Anregungen des Auditors oder der Auditorin bestimmt die Projektgruppe weiterführende Ziele und konkrete Massnahmen.
- › **Grundzertifikat** besagt, dass sich das Unternehmen dem Prozess der Auditierung gestellt, sich Ziele gesetzt und weiterführende Massnahmen erarbeitet hat, die in den folgenden drei Jahren zu verwirklichen sind.
- › **Re-Auditierung:** Nach drei Jahren findet eine Re-Auditierung statt, wo in einem Soll-Ist-Vergleich die Umsetzung der definierten Ziele überprüft wird. Bei positivem Resultat wird das

³ Die Akkreditierung der Auditoren wird in den Unterlagen der Beruf und Familie GmbH nicht angesprochen.

Zertifikat zum Audit Beruf & Familie vergeben, das besagt, dass das Unternehmen eine familienbewusste Personalpolitik betreibt und nachweisbare Fortschritte gemacht hat.

Der Ablauf des Audits ist in europäischen Ländern vorgegeben, hier besteht kein Handlungsspielraum bei der Ausgestaltung. Wichtige Punkte sind dabei der Einsatz einer Projektgruppe, die Festlegung von Workshops sowie die Zielvereinbarung. Ein abgespecktes Verfahren oder sogar nur ein schriftliches Audit wäre innerhalb des Audits Beruf & Familie nicht denkbar. Im Zentrum steht nicht die Deklaration des Status quo, sondern vielmehr der Prozess, der durch das Audit initiiert werden soll (Aussagen von Stefan Becker, Geschäftsleiter der Beruf & Familie gemeinnützige GmbH).

3.2.3. KOSTEN UND NUTZEN DES AUDITS

Aufwand des Audits

Die direkten Kosten für die externe Dienstleistung der Auditierung belaufen sich pro Unternehmen auf rund 10'000.- EUR zuzüglich Mehrwertsteuer und Reisekosten (www.arbeitswelt.de). Die Kosten setzen sich aus drei Beratungstagen und zwei Begutachtungen zusammen. Die Leistungen umfassen ein Orientierungsgespräch im Unternehmen, einen Workshop zur Diskussion und Bearbeitung des Kriterienkatalogs, eine Auswertung sowie die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen und schliesslich ein Präsentationsworkshop im Unternehmen. Die Umsetzungsbegleitung ist nicht Teil des Audits. Es steht dem Unternehmen frei, in welcher Form die Handlungsempfehlungen umgesetzt werden.

Das erste Orientierungsgespräch findet mit Entscheidungsträgern des Unternehmens statt, am Basis- sowie am Präsentationsworkshop nimmt die Projektgruppe teil, die sich aus ca. acht Personen aus verschiedensten Unternehmensbereichen zusammenstellt. V.a. aus Sicht kleiner Unternehmen fällt die Freistellung der in der Projektgruppe involvierten Personen für zwei Tage mehr ins Gewicht als die Kosten des Audits an sich.

Unterstützungsbeiträge

In den Richtlinien des europäischen Audits wird festgelegt, dass der nationale Träger abzuklären hat, ob Unterstützungsbeiträge für die anfallenden Kosten geleistet werden sollen (www.beruf-und-familie.de). In Deutschland sind von Seiten des Staates keine Unterstützungen vorgesehen, da die Beruf & Familie GmbH für kleine und mittlere Unternehmen Förderbeiträge leistet. In Österreich vergibt das Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen als nationaler Träger Förderungen für externe Beratungs- und Begutachtungskosten, die im Zug der Auditierung entstehen. Anspruchsberechtigt sind Unternehmen der Privatwirtschaft, die sich entsprechend der Richtlinie auditieren liessen. Förderungsfähige Kosten sind die externen Beratungs- und Begutachtungskosten des Unternehmens für den ersten Auditierungsprozess, die Schlussprüfung und die Re-Auditierung. Die Förderungshöhe ist abhängig von der MitarbeiterInnenzahl und beträgt zwischen 25 und 90% für die Auditierung und zwischen 12.5 und 45% für die Re-Auditierung (www.bmsg.gv.at).

Nutzen des Audits für das Unternehmen

Die Feststellung des Nutzens, der sich ausschliesslich aus dem Audit ergibt, ist schwierig abzuschätzen, da viele Massnahmen auch ohne Audit durchführbar sind und eine Wirkung erzielen können.⁴ Hier soll aber nicht der Nutzen familienfreundlicher Strukturen aufgelistet werden, sondern ausschliesslich derjenige, der sich aus dem Audit an sich ergibt. Aus Sicht der Geschäftsstelle werden folgende Vorteile aufgeführt (Fauth-Herkner 2001):

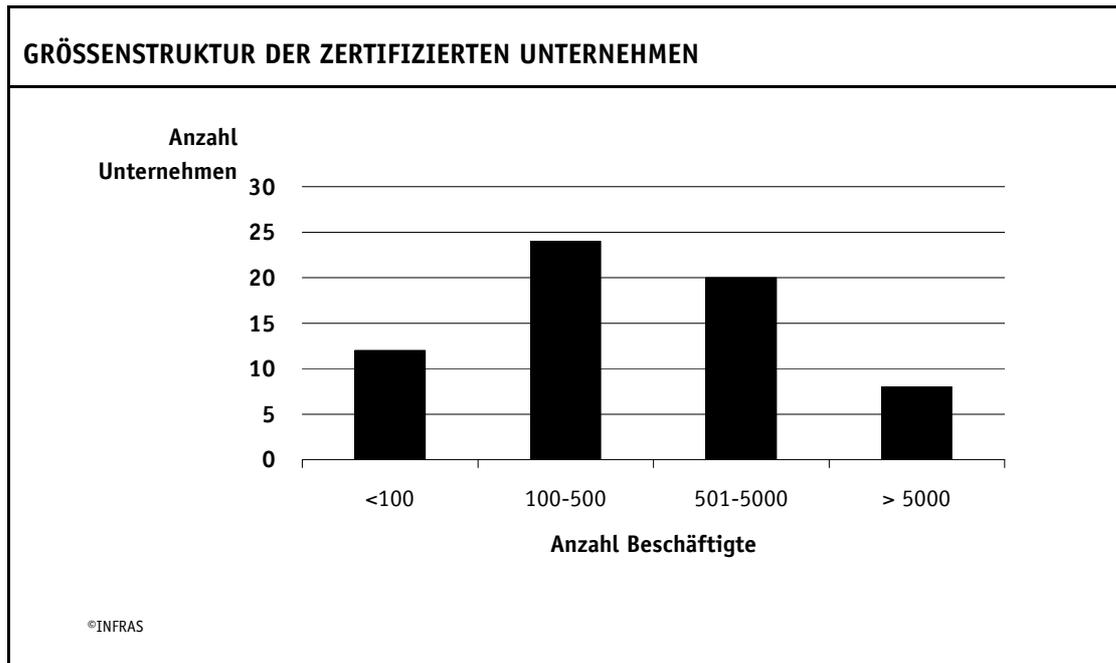
- › Identifizierung von Stärken und Schwächen der familienbewussten Unternehmenspolitik.
- › Vernetzung vorhandener familienbewusster Massnahmen und Angebote.
- › Informationen über familienorientierte Praxisbeispiele (Erfahrungsaustausch, Infoblatt).
- › Impulse für neue Handlungsfelder und Massnahmen.
- › Erfassung und Darstellung der tatsächlichen Unternehmenskultur.
- › Steigerung der Motivation der MitarbeiterInnen.
- › Steigerung des Firmenimages nach innen und aussen.

Die ersten fünf aufgelisteten Vorteile sind direkt an den Audit-Prozess gekoppelt bzw. ergeben sich unmittelbar aus dem Audit (Nutzen des Zertifizierungsprozesses). Die Steigerung der MitarbeiterInnenmotivation sowie des Firmenimages sind jedoch nicht direkt an das Audit gebunden. Motivation und Imagesteigerung sind oftmals nicht das Resultat des Audit-Prozesses an sich, sondern der daraufhin ergriffenen Massnahmen. Imagesteigerung gegen aussen ergibt sich durch das Label (Label als sichtbares Zeichen des Zertifizierungsprozesses).

3.3. ERFAHRUNGEN ZERTIFIZierter UNTERNEHMEN MIT DEM AUDIT IN DEUTSCHLAND

Bis im März 2002 haben in Deutschland 64 Unternehmen das Grundzertifikat erworben. Davon sind 43 aus der Privatwirtschaft, 16 aus dem öffentlichen Dienst und 5 sind Non-Profit-Organisationen. Der grösste Teil der zertifizierten Unternehmen weist zwischen 100 und 500 Beschäftigten auf:

⁴ Gemäss Stefan Becker, Geschäftsleiter der Beruf & Familie GmbH, kann der Nutzen nicht generell abgeschätzt werden, da die Rahmenbedingungen stark variieren. Allgemein kann gesagt werden, dass der Nutzen stark von der Unternehmenskultur sowie der Einbettung in die Personalpolitik abhängt.



Figur 4 Quelle: Aussagen der Beruf & Familie GmbH, Stand März 2002.

Von den Unternehmen mit Grundzertifikat haben 36 eine Re-Auditierung gemacht und damit das Zertifikat erworben (Stand Juli 2002).

3.3.1. UMFRAERGEERGEBNISSE EMNID

Im April und Mai 2002 führte das Arbeitsmarkt- und Berufsforschungsbüro TNS EMNID im Auftrag der Beruf & Familie GmbH eine telefonische Umfrage bei den 36 bereits zertifizierten Unternehmen durch. Mittels sechs geschlossenen und zwei offenen Fragen sollten die Erfahrungen der Unternehmen mit dem Audit ausgemacht werden.

Die Fragen zielen vorwiegend darauf, die Wirkungen der familienbewussten Personalpolitik bzw. der ergriffenen Massnahmen aufzudecken. Die Bedeutung des Zertifikats wurde nicht erfragt, es kann also aus den Antworten nicht geschlossen werden, ob das Label an sich zu positiven Effekten führt.

Zusammenfassend können folgende Resultate festgehalten werden: Die meisten Unternehmen vertreten die Meinung, dass sich die Mitarbeiterzufriedenheit, die Qualität der Arbeit sowie die Motivation der MitarbeiterInnen verbessert haben (Zustimmung zwischen 69 und 86%). Noch grösser ist die Zustimmung bei der Frage nach den Chancen, qualifiziertes Personal anzuziehen. Fast 90% der Befragten geben an, dass das Audit Beruf und Familie von Vorteil ist im Wettbewerb um qualifiziertes Fachpersonal.

Insgesamt ist eine grosse Akzeptanz und Zufriedenheit der Unternehmen mit der Zertifizierung festzustellen. Die **positiven Aspekte** können folgendermassen zusammengefasst werden:

- › Das Audit liefert Denkanstoss, Impulse, Anregungen.
- › Die interne Kommunikation wird verbessert, da die Diskussionen abteilungs- und Hierarchie übergreifend geführt werden. Die MitarbeiterInnen sind aufgerufen, ihre Ideen einzubringen.

- › Der Ablauf, das gesamte Prozedere der Auditierung ist positiv. Das Verfahren ist systematisch, strukturiert (systematische Analyse, strukturierte Umsetzung).
- › Das Audit erzeugt einen gewissen Druck, sich zielgerichtet mit der Thematik zu beschäftigen (zeitliche Vorgaben, Selbstverpflichtung, Nachhaltigkeit des Prozesses).
- › Das Audit ist ein Mittel zur Motivationsförderung und zur Verbesserung der MitarbeiterInnenzufriedenheit.
- › Die familienfreundliche Einstellung bekommt durch das Audit einen offiziellen Charakter, wird so zu sagen institutionalisiert.

Als **negative Aspekte** wurden genannt:

- › Da es sich um einen langwierigen Prozess handelt, braucht es sehr lange, bis Resultate feststellbar sind (Nutzen unklar, die Kosten fallen sofort an). Es werden oftmals Erwartungen geweckt, denen aufgrund betrieblicher Belange nicht entsprochen werden kann.
- › Die Akzeptanz im Unternehmen könnte längerfristig zum Problem werden. V.a. Führungskräfte müssen hinter dem Prozess stehen.
- › Die Umsetzung der Ziele ist z.T. schwierig: Zum einen sind die Geldmittel für die Umsetzung teilweise knapp (Umsetzung im Mittelstand schwierig und teuer). Zum anderen müssen die unterschiedlichen Wünsche der Mitglieder der Projektgruppe berücksichtigt werden.

3.3.2. ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN INTERVIEWS

Mit sechs VertreterInnen von deutschen Unternehmen, die das Audit durchgeführt haben, wurden im Rahmen dieser Studie vertiefte telefonische Interviews geführt (siehe Tabelle). Bei den Unternehmen handelt es sich um solche, die kurz vor der Re-Auditierung stehen bzw. die Re-Auditierung bereits durchgeführt haben. Alle sind schon mindestens 2 bis 3 Jahre im Besitz des Grundzertifikats. Diese Unternehmen gehören somit zu den „Vorreitern“ im Bereich „Familien-Zertifizierung“. In der Auswahl sind grosse und mittlere Unternehmen, öffentliche, gemeinnützige und privatwirtschaftliche Unternehmen sowie Dienstleistungs- und Produktionsbetriebe vorzufinden.

| INTERVIEWPARTNERINNEN IN ZERTIFIZIERTEN UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND | |
|---|---|
| Unternehmen | Kontaktperson |
| Bayrische Hypo- und Vereinsbank, München | Verena Heines-Mothes, Personalabteilung Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie |
| Bischöfliches Hilfswerk Misereor, Aachen | Benno Wagner, Geschäftsführer im Bereich Personal, Finanzen, Verwaltung |
| Bundesversicherungsanstalt für Angestellte, Berlin | Heike Hüneke, Verantwortliche für Familienfragen |
| Gerhard Rösch, Tübingen | Thomas Seile, Personalleiter |
| Merckle/ratiopharm, Ulm | Frau Meier-Scheerer, Frauenreferentin |
| Reha-Zentrum Lübben Fachklinik für Orthopädie und Onkologie, Lübben | Frau Fuchs, Zuständige für Familienfragen |

Tabelle 2

Ihre Erfahrungen können folgendermassen zusammengefasst werden:

- › **Unternehmensspezifika:** Die Ausgangslagen der einzelnen Unternehmen sind sehr unterschiedlich, auch wenn eher grössere Dienstleistungsbetriebe im Vordergrund stehen. Bei allen herrscht die Meinung vor, dass das Audit aufgrund der firmenspezifischen Ausgestaltung für alle Unternehmen machbar ist. Die Situationen, in denen sich die Unternehmen befinden, sind ebenfalls sehr heterogen. Teilweise sind spezifische Firmensituationen ausschlaggebend für den Entscheid zur Durchführung des Audits (Umstrukturierungsmassnahmen, Fusionen, Expansionsphase, flexiblere Öffnungszeiten). Diesen Unternehmen war es ein Anliegen, die Flexibilisierungen unter Einbezug der Interessen auf Personalseite durchzuführen. Bei den befragten Unternehmen handelt es sich v.a. um solche, die sich schon bisher durch eine fortschrittliche Personalpolitik bzw. weitreichende Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausgezeichnet haben.⁵
- › **Gründe für die Durchführung des Audit-Prozesses:** Bei allen Unternehmen dient das Audit in erster Linie als Instrument, mittels dessen die bisherigen Praktiken, Strukturen und Massnahmen eingeordnet werden können. Es geht darum festzustellen, in welchen Handlungsfeldern das Unternehmen stark und wie der Stand des Unternehmens im landesweiten Vergleich ist. In einigen Fällen besteht die Absicht, die schon ergriffenen Massnahmen in einen grösseren Kontext zu stellen bzw. sinnvoll zu verknüpfen. Nebst dieser Erfassung des Status quo versprachen sich viele zusätzliche Anregungen für weitere Verbesserungen. Das Audit wurde oftmals als Instrument gewählt, weil durch den Austausch mit dem Auditor oder der Auditorin der Blick von aussen gewährleistet ist. Gründe, die bei der Umsetzung familienfreundlicher Massnahmen oftmals aufgeführt werden (Instrument zur Personalrekrutierung, Instrument zur Senkung der Fluktuation, etc., vgl. Beruf & Familie gemeinnützige GmbH 2002) werden zwar erwähnt, haben aber in keinem Unternehmen den Ausschlag für die Durchführung des Audits gegeben. Kein Unternehmen hat beispielsweise eine konkrete Vorstellung zu den Wirkungen des Audits entwickelt und von diesen Zielen ausgehend das Audit durchgeführt.
- › Der **Audit-Prozess** wird von allen als angenehm und wertvoll empfunden. Speziell erwähnt wird die Zusammenarbeit mit Auditoren/Auditorinnen und der Einbezug von alternativen Ideen, die sonst nicht in Betracht gezogen worden wären (grosses Erfahrungspotenzial, das zugänglich gemacht wird). Ebenfalls positiv wird der Einbezug von MitarbeiterInnen verschiedenster Unternehmenseinheiten beurteilt. Aufgeführt werden dagegen Schwierigkeiten, die mit neuen Prozessen generell verbunden sind. Die Bereitschaft der in der Projektgruppe Involvierten muss sehr hoch sein, oftmals sind die Beteiligten mit Motivationschwierigkeiten, müden Phasen, stockenden Prozessschritten konfrontiert. In diesem Zusammenhang wird aber auch erwähnt, dass der Prozess dank der (zeitlich) klar definierten Zielvereinbarungen auch in schwierigen Phasen weiterläuft. Ohne klar definierten Prozess mit vorgeschriebenen Etappen und Verpflichtungen wären viele Massnahmen eventuell gar nicht in Angriff genommen werden.

5 Gemäss Stefan Becker von der Beruf & Familie gemeinnützige GmbH war es tatsächlich so, dass zu Beginn v.a. Unternehmen, die schon viele Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gekannt haben, das Zertifikat angestrebt haben. Im Vordergrund stand dabei eher die Abklärung der bisher etablierten Massnahmen, wobei das Zertifikat ein angenehmer Nebeneffekt war. Mittlerweile führen immer mehr auch Unternehmen das Audit durch, die in diesem Handlungsfeld noch nicht viele Massnahmen ergriffen haben.

- › **Aufwand und Kosten** werden unterschiedlich beurteilt. Die direkten Kosten für das Audit hat kein Unternehmen als einschneidend beurteilt, zumal teilweise Förderbeiträge gewährt wurden. Die Freistellung der Involvierten in der Projektgruppe ist aber für eher kleine Unternehmen mit Schwierigkeiten verbunden (Schwierigkeiten, die Leute aus dem Produktionsprozess herauszulösen). Die Gesamtdauer des Audits mit Workshops wird nicht einheitlich beurteilt. Während einige Unternehmen den regelmässigen Erfahrungsaustausch begrüssen und trotz hohen Aufwänden sogar noch ausbauen würden, ist teilweise auch festzustellen, dass der Prozess als Ganzes als langwierig beurteilt wird. Trotzdem wäre in keinem Unternehmen ein schriftliches Audit mit Selbstdeklaration ohne Workshops, etc. begrüsst worden. Insgesamt herrscht die Meinung vor, dass trotz der Aufwände ein Verfahren ohne die wichtigen Bestandteile des European Work and Family Audit® (v.a. Workshops) nicht gewählt worden wäre. Dass ein Prozess ausgelöst wurde, rechtfertigte insgesamt die Aufwände.
- › **Inhalt:** Meist stehen Massnahmen im Handlungsfeld Arbeitszeit wie beispielsweise die Anhebung der Teilzeitquote und sonstige Flexibilisierungsmassnahmen im Vordergrund. Viele bauen auf schon bestehenden Massnahmen auf und erweitern diese.
- › Es ist herauszuspüren, dass das **Konzept** des gesamten Audits als gut beurteilt wird. Die Überlegung, die Inhalte (z.B. Anhebung der Teilzeitrate) im Rahmen der bestehenden Personalpolitik umzusetzen oder stattdessen einen externen Experten beizuziehen (ohne Audit) wurde nicht angestellt. Die meisten haben das Audit durchgeführt, ohne andere Möglichkeiten zur Förderung einer familienfreundlichen Personalpolitik abzuklären, zumal das Konzept überzeugte. Es war einfacher, ein vorbereitetes Konzept zu übernehmen als etwas Neues innerhalb des Unternehmens zu entwickeln.
- › **Interne Aspekte** des Audits (Steigerung der Motivation und der Mitarbeiterzufriedenheit) sind wichtiger als externe Effekte. PR-Aspekte werden kaum erwähnt, obwohl vom Erwerb eines Zertifikats in der Regel solche Effekte erwartet werden. Die Bedeutung des Audit-Prozesses an sich wird als wichtiger erachtet als das Sichtbare des Prozesses (Label).
- › Es bestehen jedoch Absichten, das **Label** vermehrt zu nutzen (intern und extern). Da Familienpolitik in Deutschland ein sehr wichtiges Thema geworden ist, ist denkbar, dass das Zertifikat an Bedeutung gewinnt. Obwohl das Label kaum genutzt wurde (nice to have), hat kein Unternehmen erwogen, das Audit aus diesem Grund nicht durchzuführen. Je nach Phase des Unternehmens (z.B. in einer Expansionsphase) könnte das Label für die Personalrekrutierung aber bedeutend werden. Wenn Leute dringend gebraucht werden, kann die Propagierung fortschrittlicher Arbeitsbedingungen über ein Zertifikat positive Auswirkungen haben. Dazu trägt auch die Tatsache bei, dass das Audit in Deutschland einen wachsenden Bekanntheitsgrad aufweist. In einer am 2. Juli 2001 getroffenen Vereinbarung (Fauth-Herkner & Partner, Infoblatt 04.02) empfehlen die Bundesregierung und Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft den Unternehmen, das Audit Beruf & Familie bei der Weiterentwicklung von Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu nutzen.
- › Von einem Unternehmen, das das Label ebenfalls nicht extern genutzt hat, wird erwähnt, dass ein Label, dessen Inhalt im eigentlichen Sinn aus einer Zielvereinbarung besteht, sich nicht vermarkten lässt. Vorstellbar ist hingegen eine aktivere Vermarktung, sobald das eigentliche Zertifikat nach der Re-Auditierung, mittels dessen auch etwas vorgewiesen wird, erlangt wird. Inte-

ressant ist die Tatsache, dass zwei der befragten Unternehmen im Rahmen von Länderwettbewerben eine Auszeichnung (der familienfreundlichste Betrieb bzw. der frauenfreundlichste Betrieb) erhalten haben, die viel aktiver vermarktet werden.

- › Ein Unternehmen ist Zertifikaten gegenüber generell skeptisch eingestellt, da diese oftmals nicht die eigentliche Bedeutung widerspiegeln. Vielfach werden diese nur für einzelne Unternehmenseinheiten erworben, aber trotzdem auf der Gesamtebene des Unternehmens vermarktet.
- › **Betriebswirtschaftliche Rechnungen** wurden nicht gemacht. Meist wollen die Unternehmen ganz einfach etwas tun im Bereich Vereinbarkeit Familie und Beruf, harte Zahlen sind bisher nirgendwo erhoben worden. Es herrscht vielmehr die Meinung vor, dass diese Massnahmen grundsätzlich etwas Gutes sind, weshalb nicht harte Facts im Vordergrund stehen. Meist wird vorgebracht, dass eine Kosten-Nutzen-Schätzung nicht machbar ist oder aufgrund der vielfältigen Rahmenbedingungen nicht sehr viel bringt. Insbesondere die Bedeutung des Audits lässt sich nicht abschätzen, da in allen Unternehmen schon vor dem Audit Massnahmen zum Aufbau familienfreundlicher Strukturen ergriffen wurden. In einzelnen Unternehmen wurde die Bedeutung des Zertifikats bei den MitarbeiterInnen erhoben (Umfragen), allerdings vielmehr in Zusammenhang mit der Mitarbeiterzufriedenheit. Dabei sind positive Reaktionen festgestellt worden. Eine ausschliesslich auf den Audit-Prozess zurückzuführende Wirkung ist dabei nicht auszumachen, da die Aussagen der MitarbeiterInnen in der Regel an konkret ergriffene Massnahmen gekoppelt sind.

3.4. SCHLUSSBEMERKUNGEN

Die Analyse der Erfahrungen mit dem Audit der Hertie-Stiftung zeigt, dass die befragten deutschen Unternehmen den Nutzen familienfreundlicher Strukturen als selbstverständlich erachten und deshalb keine Abwägung der Kosten und Nutzen dieser Strukturen vornehmen. Es hat sich aber auch gezeigt, dass die wichtigsten ergriffenen Massnahmen im Bereich der Teilzeitarbeit liegen. D.h. es handelt sich um Massnahmen, welche keine grösseren Kostenfolgen nach sich ziehen.

Was den Nutzen der Zertifizierung selber betrifft, ist besonders deutlich herausgekommen, dass die Wirkungen der Zertifizierung nach innen (Wirkungen des Prozesses) von den Unternehmen viel stärker gewichtet werden als die Wirkungen nach aussen (Wirkungen des Labels). Dies ist ein wichtiger Hinweis für die formale Ausgestaltung eines Familien-Audits in der Schweiz. Obwohl der Prozess relativ aufwändig und langwierig ist, sehen die Unternehmen gerade darin auch den grössten Nutzen für das Unternehmen. Es ist anzunehmen, dass mit der zunehmenden Bekanntheit und Akzeptanz des Familien-Audits auch das Label – als Zeichen gegen aussen – an Gewicht gewinnen wird.

Interessant ist zudem, dass insbesondere Unternehmen, die bereits einen relativ hohen Standard an familienverträglichen Arbeitsbedingungen hatten, das Audit in Betracht zogen. Das Audit wurde als willkommenes Instrument betrachtet um bereits vorhandene Massnahmen zu optimieren und zu verknüpfen. Es ist deshalb schwierig abzuschätzen, in wie fern die „Familien-Zertifizierung“ auch eine Vorbild-Wirkung für andere, weniger fortschrittliche Unternehmen hat.

In Bezug auf die Kosten des Audits konnte noch nicht genügend deutlich aufgezeigt werden, welchen Anreiz die Förderbeiträge der Hertie-Stiftung für die Unternehmen hatten. Es zeigte sich

aber, dass die direkten Kosten für das Audit weit weniger ins Gewicht fallen, als die Kosten für die Sitzungen von internen Projektgruppen.

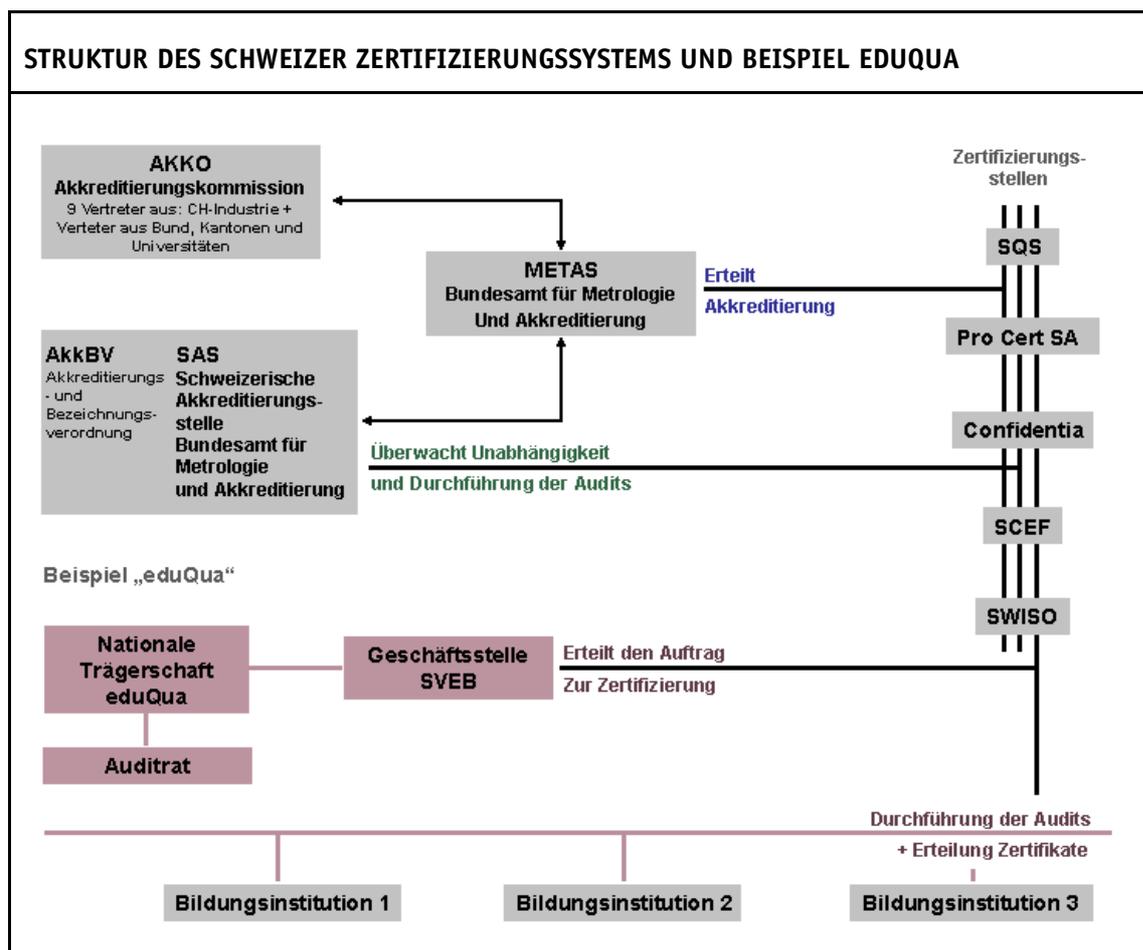
4. ÜBERLEGUNGEN ZUR ÜBERTRAGBARKEIT DER ZERTIFIZIERUNG AUF DIE SCHWEIZ

Bevor in Kapitel 5 verschiedene Modelle für die Umsetzung einer „Familien-Zertifizierung“ in der Schweiz im Detail dargestellt werden, sollen nachfolgend schweiz-spezifische Erfolgsfaktoren einer solchen Zertifizierung betrachtet werden. Es handelt sich hierbei um die Zertifizierungskultur in der Schweiz (Kapitel 4.1) sowie verschiedene gesellschaftliche, rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen (Kapitel 4.2).

4.1. ZERTIFIZIERUNGSSYSTEM UND -KULTUR IN DER SCHWEIZ

Das Schweizer Zertifizierungssystem kann folgendermassen beschrieben werden: Die Durchführung von Zertifizierungen und Vergabe von Zertifikaten erfolgt durch verschiedene Zertifizierungsstellen (SQS, Pro Cert SA, etc.). Die Zertifizierungsstellen werden durch die Schweizerische Akkreditierungsstelle (SAS) zugelassen. Die SAS überwacht die Qualität und Unabhängigkeit der Zertifizierungsstellen. Als Institution des Bundes basiert sie auf der Akkreditierungs- und Bezeichnungsverordnung (AkkBV), die 1991 in Kraft gesetzt und 1996 revidiert worden ist. Aufgrund dieser Verordnung erteilt der Direktor des Bundesamtes für Metrologie und Akkreditierung (METAS) nach gründlicher Begutachtung durch die SAS und der Stellungnahme der Eidgenössischen Akkreditierungskommission (AKKO) die Akkreditierung.

Wie das Beispiel der Eduqua-Zertifizierung in der untenstehenden Figur 5 zeigt, können die Zertifizierungsstellen im Auftrag einer nationalen Trägerschaft verschiedene Label zertifizieren. Die Zertifizierungsstellen müssen die inhaltlichen und formalen Anforderungen der Trägerschaft einer Zertifizierung vollumfänglich erfüllen. Die nationale Trägerschaft (seco/BBT im Falle von Eduqua) ist u.a. für die Festlegung der Minimalkriterien, die Entwicklung des Vorgehens und der Instrumente der Zertifizierung und die Ausbildung der mit der Zertifizierung beauftragten Auditoren/Auditorinnen zuständig. Diese Themen werden jeweils in einer Begleitgruppe, welche sich aus VertreterInnen von seco, BBT, SVEB, Arbeitsämtern, der EDK und auch VertreterInnen der Zertifizierungsstellen zusammensetzt, diskutiert.



Figur 5

Erfahrungen verschiedener Zertifizierungsstellen

Erste, relativ grobe Nachfragen bei verschiedenen Zertifizierungsstellen der Schweiz wie SQS in Zollikofen und Pro Cert in Lausanne haben ergeben, dass der Trend zur **ISO-Zertifizierung** in den letzten Jahren zunehmend Dienstleistungsbereiche erfasst hat, nachdem sich in den Anfangsjahren der Zertifizierungswelle vorwiegend industrielle Produktionsbranchen zertifizieren liessen. Dabei zeigt der Trend eine leichte Zunahme der Anmeldungen zur Zertifizierung oder mindestens eine gleich bleibende Anzahl.

Neben den ISO-Zertifikaten haben sich in den letzten Jahren weitere etabliert wie beispielsweise die **BSV-IV-Norm und Eduqua** (siehe auch Kapitel 2.2.4). Beide Normen beziehen sich auf eng begrenzte Anwendungsgebiete. Die BSV-IV-Norm auf Institutionen im Behinderten-Bereich, die Eduqua Norm auf Bildungsinstitutionen. Beiden gemeinsam ist der Aspekt der Verbindlichkeit für Institutionen, die Subventionsempfänger sind, in dem Sinne, als seitens der öffentlichen Hand die Ausrichtung der Beiträge von der erfolgreichen Zertifizierung abhängig gemacht wird (bei Eduqua nur teilweise).

HCCP-BRC Zertifizierungen (Lebensmittelbereich) setzen sich aufgrund des Druckes von Grossverteilern durch, die sich als Abnehmer der Produkte damit im Sinne der Produkthaftung abzusichern suchen.

Neben den eher starren Regelsystemen wie die unterschiedlichen ISO-Normen oder Bio-Labels mit klar vorgegebenen Anforderungskatalogen und definierten Geltungs- und Prüfbereichen sind in den letzten Jahren „weichere Labels“ vor allem im Bereich der Qualitätsmanagement-Systeme entwickelt worden, die nach dem Prinzip von Zielsetzungsvereinbarungen funktionieren (siehe auch Lunau 2002 und Waxenberger 1999). Es sind dies die Systeme **EFQM**, **Total-Equality** oder auch Labels, die sich zum Ziel setzen, Druck auszuüben für eine verbesserte Sozialverträglichkeit von Produktionsverhältnissen in armen Ländern (SA 8000). Zur Zeit ist eine Arbeitsgruppe des Netzwerks „sozial verantwortliche Wirtschaft“ daran, ein „Soziallabel“ für Unternehmen in der Schweiz zu entwickeln (NSW-RSE 2001).⁶ In einem Artikel der NZZ vom 6. Mai 2002 stellt der Datenschutzbeauftragte Hanspeter Thür die Einführung des Datenschutz-Audits zur Diskussion als neues Instrument zur Sicherstellung des Datenschutzes. Dieser sei seiner Meinung nach im elektronischen Handel und in der elektronischen Verwaltung ein entscheidender Akzeptanzfaktor geworden. Ein wirksamer Datenschutz gelte in der Informationsgesellschaft zunehmend als wichtiger Wettbewerbsvorteil. Für die Etablierung dieser Norm, die seit einiger Zeit auf internationaler Ebene breit diskutiert werde und im letzten Jahr in Deutschland einen rechtlichen Niederschlag fand in einer Grundsatznorm, setzt er auf eine Anreizstruktur im Marktumfeld (NZZ, 06.05.02, Inland, Seite 11).

Auch Im Bereich der Gleichstellung von Männern und Frauen wird zur Zeit geprüft, ob mit einem Zertifikat den im Gleichstellungsgesetz enthaltenen Vorgaben mehr Nachdruck verliehen werden könnte, beispielsweise in Submissionsverfahren.

Anreiz- oder Drucksystem für Zertifizierung

Es existieren also nebeneinander zwei verschiedene Normsysteme, die auf unterschiedliche Weise auf die Unternehmen wirken, sich zertifizieren zu lassen. Zertifizieren nach Normen wie BSV-IV, Eduqua oder Bio-Labels, mit denen eine Ausrichtung von Subventionen verbunden ist, werden (teilweise) über einen direkten finanziellen Druck durchgesetzt. Hier wird eine Zertifizierung zunehmend als Möglichkeit ausgelagerter Qualitätskontrolle für Leistungen benützt, die mit öffentlichen Geldern mitfinanziert werden.

Andere Normen wirken über bereits besprochene Anreizstrukturen im Markt und in der Gesellschaft und beruhen auf Freiwilligkeit. Bei Veränderungen in der Akzeptanz kann sich die Anreizwirkung so verkleinern, dass sich der Kostenaufwand der Zertifizierung für die Unternehmen nicht mehr lohnt. Diesen Entscheid hat der Geberit-Konzern gemäss Artikel der NZZ am Sonntag vom 17.03.2002 in Bezug auf die ISO-14001-Zertifizierung getroffen unter anderem mit der Begründung, weder Kunden noch andere relevante Interessengruppen hätten explizit nach einem ISO-Zertifikat gefragt. Geberit wird die Audits künftig intern durchführen, verzichtet also keineswegs auf das Umwelt-Audit, will sich aber nicht mehr von externen Stellen prüfen lassen. (NZZ am Sonntag, 17.03.2002, Wirtschaft, Seite 54). Die abnehmende Zahl umweltzertifizierter Unterneh-

6 Der Kriterienkatalog des Soziallabels sieht auch für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bedeutsame Aspekte vor wie z.B. flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit oder Regelungen im Bereich Elternzeit. Grundsätzlich geht es aber darum, ein Gesamtbild eines Unternehmens zu erhalten. D.h. es wird nicht unbedingt vorausgesetzt, dass ein Unternehmen besonders familienfreundliche Strukturen aufweist, wenn es sich in anderen Bereichen überdurchschnittlich verhält (z.B. im Bereich Gesundheitsförderung oder Partizipation der MitarbeiterInnen). Diese Aussagen beruhen auf einer telefonischen Auskunft von Hr. Schmid, ecos.ch, Projektleiter.

men, wie sie im Artikel gemäss IWÖ-Statistik zitiert werden, sind von unseren Gesprächspartnern (siehe Liste im Anhang A1) aber nicht bestätigt worden.

Es lassen sich unseres Erachtens zwei Tendenzen feststellen: Zum einen entstehen zunehmend Labels im Sinne externer, verbindlicher Qualitätskontrollen, deren Vorhandensein im Unternehmen über einen gewissen Druck, sei es auf finanzielle oder wettbewerbsrelevante Faktoren, gesteuert wird. Daneben zeigt sich bei freiwilligen Zertifikaten die Anreizwirkung als instabil und daher weniger nachhaltig (siehe auch Kapitel 2.2.4).

Dass Zertifizierungen nach wie vor als taugliches Mittel gelten, freiwillige Veränderungsprozesse einzuleiten und standardisiert umzusetzen, zeigt die Tatsache, dass laufend neue Labels gefordert und eingeführt werden. Im Falle des hier diskutierten „Familien-Labels“ haben wir es mit einem ähnlich abstrakten Wirkungszusammenhang zu tun wie beim Umweltlabel. Deshalb muss für ein neu zu schaffendes „Familien-Label“ die Frage der Anreizwirkung gut analysiert werden.

4.2. GESELLSCHAFTLICHE, WIRTSCHAFTLICHE, RECHTLICHE UND POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Nachfolgend wird ein grober Überblick gegeben über weitere Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen, welche für die Akzeptanz bzw. den Erfolg einer Zertifizierung – im Speziellen des European Work and Family Audit® – in der Schweiz relevant sind.

Gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen

Die gesellschaftliche Forderung nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine zentrale Voraussetzung für die Akzeptanz einer entsprechenden Zertifizierung. Diese Forderung ist in erster Linie auf das sich wandelnde Rollenverständnis der Frauen zurückzuführen. Das gestiegene Bildungsniveau von Frauen schlägt sich im Bestreben der jüngeren Frauen nieder, Erwerbstätigkeit in den Lebensentwurf zu integrieren, d.h. familiäre Verpflichtungen mit Erwerbsarbeit zu vereinbaren (Becker/de Graat/Wingen 1999). Doch auch das zunehmende Bewusstsein der Männer, für die Familien- und Erziehungsarbeit mehr Verantwortung zu übernehmen, führt zu neuen Familienmodellen. Gemäss Bühler (2001) können folgende Modelle unterschieden werden:

- › Traditionelles bürgerliches Familienmodell: Frau nicht erwerbstätig, Mann Vollzeit erwerbstätig.
- › Modernisiertes bürgerliches Familienmodell: Frau Teilzeit erwerbstätig, Mann Vollzeit erwerbstätig.
- › Egalitär-erwerbsbezogenes Familienmodell: Frau und Mann Vollzeit erwerbstätig.
- › Egalitär-familienbezogenes Modell: Frau und Mann Teilzeit erwerbstätig.

In der Schweiz dominiert noch überall das traditionell-bürgerliche Familienmodell (ca. 60%), wobei der Anteil in der Westschweiz leicht tiefer ist. Regionale Unterschiede sind insbesondere bezüglich des egalitär-familienbezogenen Modells festzustellen. Die grösste Verbreitung findet sich in den Städten, wobei der Anteil dieses Modells verglichen mit den anderen noch sehr gering ist.

Generell kann festgestellt werden, dass in der **Westschweiz** die Berufstätigkeit von Müttern weiter verbreitet und selbstverständlicher ist als in der Deutschschweiz. In der Regel besteht hier auch eine besser ausgebaute Infrastruktur für die familienergänzende Betreuung. Im Hinblick auf eine Zertifizierung für familienfreundliche Unternehmen lassen sich daraus aber keine klaren Folgerungen über eine unterschiedliche Akzeptanz in der deutsch-, französisch- oder italienischsprachigen Schweiz ableiten. Auch die telefonischen Interviews mit Schlüsselakteuren zur Akzeptanz einer „Familien-Zertifizierung“ (siehe Annex A2) brachten hierzu keine konkreten Ergebnisse.

Rechtliche Grundlagen

Für die inhaltliche Ausgestaltung der „Familien-Zertifizierung“ sind in der Schweiz verschiedene gesetzliche Regelungen, z.B. das Gleichstellungsgesetz, das Arbeitsgesetz (maximale Arbeitszeit, Regelung Teilzeitarbeit, etc.) sowie der Verfassungsartikel zur Einführung einer Mutterschaftsversicherung massgebend. Entscheidend ist v.a., welche für die Familienfreundlichkeit relevanten Aspekte auf gesetzlicher Ebene nicht geregelt sind und folglich von Unternehmen auf freiwilliger Basis umgesetzt werden. Im Hinblick auf eine mögliche Umsetzung des europäischen Audits in der Schweiz ist zu bedenken, dass in der Schweiz die „freiwillige“ Einführung familienfreundlicher Strukturen mit höheren Kosten verbunden sein könnte als in Deutschland. Je tiefer der Standard der gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, desto höher die „freiwilligen“ Kosten der Unternehmen.

In der Schweiz speziell zu berücksichtigen ist die Beziehung zwischen gesellschaftlich akzeptierten Werten und deren nachfolgender gesetzlicher Verankerung. Aufgrund direkt demokratischer Entscheidungsfindungsprozesse geht es meist sehr lange bis sich gesellschaftlich akzeptierte Werte und Normen in gesetzlichen Strukturen niederschlagen. Typisches Beispiel ist die Einführung von Blockzeiten in Schulen, deren Notwendigkeit auf Grund der gesellschaftlichen Verhältnisse schon lange erkannt ist, für welche aber noch keine gesetzlichen Grundlagen geschaffen wurden.

Föderalismus

Bei der Umsetzung einer „Familien-Zertifizierung“ in der Schweiz muss das föderalistische politische System in der Schweiz speziell bedacht werden. Dem Föderalismus stellt insbesondere für mögliche staatliche Anreize bei der Einführung eines „Familien-Labels“ ein Hindernis dar. So wäre es z.B. schwierig, Steuererleichterungen für zertifizierte Unternehmen in allen Kantonen durchzusetzen, weil die Kantone in der Schweiz über weitgehende Steuerhoheit verfügen. Bei der Berücksichtigung der Zertifizierung in Submissionsverfahren wäre es auf Grund der unterschiedlichen gesetzlichen Regelungen für das öffentliche Beschaffungswesen in den Kantonen kaum möglich, eine einheitliche Lösung zu erzielen.

Unternehmens- und Branchenstruktur

Die Erfahrungen in Deutschland haben gezeigt, dass sich vor allem Dienstleistungsbetriebe audieren lassen. Reine Produktionsbetriebe sind weniger vertreten. Dies deutet darauf hin, dass der Anreiz für Dienstleistungsbetriebe eher höher ist (z.B. aufgrund des höheren Frauenanteils), ob-

wohl das Audit auch für reine Produktionsbetriebe geeignete Massnahmen vorsieht. Es ist anzunehmen, dass bei der Umsetzung einer „Familien-Zertifizierung“ in der Schweiz auch hier vor allem Dienstleistungsbetriebe Interesse am Verfahren bekunden werden.

Bei der Umsetzung einer „Familien-Zertifizierung“ wäre die Gröszenstruktur der Unternehmen speziell zu beachten. In der Schweiz sind 97% der Unternehmen KMU, was 59% der Beschäftigten entspricht (BFS 2002). Das European Work and Family Audit® zum Beispiel richtet sich bewusst an alle Unternehmen, wobei kleinere und mittlere Unternehmen besonders berücksichtigt werden. Trotzdem ist der zeitliche Aufwand für kleinere Unternehmen eher gross. Der Anreiz, den Prozess durchzuführen ist folglich für kleinere Unternehmen geringer.

5. MODELLE FÜR DIE UMSETZUNG DER ZERTIFIZIERUNG

Ausgehend von den bisher dargestellten Überlegungen zur „Familien-Zertifizierung“ lassen sich verschiedene Modelle für deren Umsetzung in der Schweiz ableiten. Wir sehen in erster Linie vier Modelle, welche für die Umsetzung einer Zertifizierung für familienfreundliche Unternehmen in der Schweiz in Betracht gezogen werden können:

1. **Integration in bestehende Systeme (ISO-Norm):** In diesem Modell würde kein eigenständiges „Familien-Label“ entwickelt, sondern auf die Integration von Aspekten der Familienfreundlichkeit in bestehende Qualitätssicherungssysteme hingewirkt. Im Rahmen dieses Berichts konzentrieren wir uns auf die ISO-Norm.
2. **European Work and Family Audit® in Lizenz:** Dieses Modell sieht vor, das European Work and Family Audit®, welches in Kapitel 3.2 detailliert beschrieben wurde, in Lizenz zu übernehmen, wie von der europäischen Trägerschaft vorgegeben. Damit wäre eine Anbindung an eine europäische Norm gegeben.
3. **Swiss Family Audit I (analog European):** Es wäre auch vorstellbar, in Anlehnung an das European Audit ein eigenes „Swiss Audit“ zu entwickeln, das inhaltlich und prozedural leicht verändert wird und nicht der europäischen Koordinationsstelle unterstellt wäre.
4. **Swiss Family Audit II (analog Eduqua):** Ebenfalls denkbar ist die Entwicklung eines vom European Audit gänzlich losgelösten Zertifizierungsmodells, das sich an andere in der Schweiz erprobte Labels anlehnt, wie z.B. an das Eduqua-Label für Bildungsinstitutionen. Dabei könnten insbesondere auf der prozeduralen Ebene grosse Anpassungen gemacht werden im Sinne einer Vereinfachung (z.B. schriftliche Selbstdeklaration an Stelle des Auditprozesses im Unternehmen).

In Kapitel 5.1 wird die Möglichkeit der Integration in bestehende Systeme am Beispiel der Integration in die ISO-Norm (Modell 1) näher ausgeführt. Die weiteren drei Modelle eines „eigenständigen Familien-Labels“ werden bezüglich der wichtigsten Ausgestaltungsparameter in Kapitel 5.2 kurz beschrieben.

5.1. INTEGRATION IN BESTEHENDE SYSTEME

Bevor die Einführung eines eigenständigen „Familien-Labels“ vertieft diskutiert wird, drängt es sich auf, die Frage zu stellen, ob die Handlungsfelder eines „Familien-Labels“ nicht in den Personalbereich einer bereits existierenden Zertifizierung eingebunden werden können. Im Rahmen dieses Berichtes beschränken wir uns auf die Frage der Integration von Aspekten einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik im Rahmen der ISO-Norm, da es sich hier um eines der am weitesten verbreiteten Labels handelt (siehe auch Kapitel 2.2.1).

Modell 1: Integration in die ISO-Norm

Die Abkürzung ISO steht für „International Organisation for Standardization“, die ihren Sitz in Genf hat und in über 70 Ländern in der ganzen Welt tätig ist. Jedes Mitgliedland hat eine eigene Normen-Vereinigung und so genannte technische Komitees, die die Normen im Rhythmus von 5

Jahren überarbeiten. Der Begriff ISO steht für ein ganzes System von Normen, die sich auf unterschiedliche Branchen oder unterschiedliche Bereiche innerhalb der Unternehmen beziehen.

In der Reihe ISO-9001:2000 wird zum Normelement 6.2. „Personelle Ressourcen“ verlangt, „dass das Personal, das die Produktequalität beeinflussende Tätigkeiten ausübt, auf Grund der angemessenen Ausbildung, Schulung, Fertigkeiten und Erfahrungen fähig sein muss“ (EN ISO-9001:2000). Unter Punkt 6.4 „Arbeitsumgebung“ wird sehr allgemein formuliert festgehalten, dass die Organisation die Arbeitsumgebung ermitteln, bereitstellen und aufrechterhalten muss, die zum Erreichen der Konformität mit den Produkterfordernissen erforderlich ist.

Im „**Leitfaden zur Leistungsverbesserung**“ (EN ISO-9004) werden die oben erwähnten Punkte detaillierter aufgegriffen und stellen einen Bezug her zur Arbeitssituation der Mitarbeitenden. Zu beachten ist allerdings, dass ISO-9004 nicht für Zertifizierungs- und Vertragszwecke vorgesehen ist, sondern lediglich Anleitungen gibt, um insbesondere die Gesamtleistung, Effizienz und Wirksamkeit einer Organisation ständig zu verbessern.

Unter Punkt 6.2.1. steht: „Die Leitung sollte die Wirksamkeit und Effizienz der Organisation einschliesslich des Qualitätsmanagementsystems durch die Einbeziehung und Unterstützung der Personen verbessern. Um ihre Ziele zur Leistungsverbesserung zu erreichen, sollte die Organisation die Einbeziehung und Entwicklung ihrer Personen fördern durch...“ Es folgt eine Liste mit Vorschlägen, unter denen folgende in den Zusammenhang familienfreundlicher Unternehmensstrukturen gestellt werden können:

- › berufsbegleitende Schulung und Karriereplanung,
- › ständige Bewertung der Bedürfnisse ihrer Personen,
- › Schaffung innovationsfördernder Bedingungen,
- › Messung der Zufriedenheit ihrer Personen,
- › Untersuchung der Ursachen für Fluktuation von Personen.

Unter Punkt 6.2.2. 2. „Bewusstsein und Schulung“ finden wir unter dem Stichwort: „Um die Einbeziehung der Personen zu erleichtern, umfassen Ausbildung und Schulung weiterhin...“ folgenden Aspekt:

- › Auswirkungen der Organisation auf die Gesellschaft.

Schliesslich wird unter Punkt 6.4. „Arbeitsumgebung“ ausgeführt: „Die Leitung sollte sicherstellen, dass die Arbeitsumgebung einen positiven Einfluss auf die Motivation, Zufriedenheit und Leistung der Personen ausübt, um die Leistung der Organisation zu erhöhen.“ Bei der Schaffung einer geeigneten Arbeitsumgebung als Kombination aus menschlichen und physikalischen Faktoren sollten u.a. die sozialen Wechselwirkungen berücksichtigt werden.

Fazit

Im Rahmen der Norm 9004 stehen somit einige Elemente zur Verfügung, die sich auf die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf beziehen lassen. Eine künftige Trägerschaft könnte somit beim nationalen technischen Komitee darauf hinwirken, dass die erwähnten Punkte in Bezug auf Fragen der Familienfreundlichkeit im Rahmen der nächsten Überarbeitung dieser Norm kon-

ketisiert und ausgebaut werden, im Sinne einer Anregung an fortschrittliche Manager. Die in dem Sinne realisierte Familienfreundlichkeit eines Unternehmens kann so jedoch nicht gegen aussen sichtbar gemacht werden, da ISO-9004 wie oben erwähnt nicht für Zertifizierungszwecke vorgesehen ist.

Dazu kommt, dass mit dem „Familien-Label“ eine Werthaltung verknüpft ist, die nicht in die Kultur eines ISO-Normsystems passt. Dort werden grundsätzlich keine wertenden Vorgaben gemacht. So steht in der „Normenreihe zu den Begriffen“ (Entwurf SN EN ISO-8402) zum Begriff Qualität folgende Anmerkung: „Die Benennung ‚Qualität‘ sollte weder als einzelnes Wort gebraucht werden, um einen Vortrefflichkeitsgrad im vergleichenden Sinne auszudrücken, noch sollte sie in einem quantitativen Sinn für technische Bewertungen verwendet werden.“ Das heisst, in einem ISO-Normensystem könnte höchstens auf die Handlungsfelder familienfreundlicher Unternehmensstrukturen Bezug genommen werden als hinweisende Aspekte zu den entsprechenden Normelementen, die in einem weiten Sinne der Qualitätssicherung und -förderung dienen, es könnten aber keinerlei Vorgaben zur Förderung der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie gemacht werden.

5.2. EIGENSTÄNDIGES „FAMILIEN-LABEL“

Wir stellen hier drei verschiedene Modelle eines eigenständigen „Familien-Labels“ zur Diskussion. Unabhängig davon, welches der drei Modelle gewählt werden sollte, gibt es verschiedene Parameter, die bei der Entwicklung eines eigenständigen „Familien-Labels“ überdacht werden müssen (siehe Tabelle 3).

| UNABHÄNGIGE PARAMETER | |
|---|--|
| Ausgestaltungsparameter | Ausgestaltungsmöglichkeiten |
| Zusammensetzung der nationalen Trägerschaft | <ul style="list-style-type: none"> › Gemeinnützige Trägerschaft (Stiftung oder Verein) mit paritätischer Zusammensetzung (Vertreter der öffentlichen Hand, Verbände, Wirtschaft, Wissenschaft) › Staat bzw. einzelne Ämter (BSV, Zentralstelle für Familienfragen) übernehmen Trägerschaft |
| Zusammensetzung des Audit-Rats bzw. der Begleitgruppe | <ul style="list-style-type: none"> › VertreterInnen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Berufsverbände, Gewerkschaften, Gleichstellungsbeauftragte, etc. › Einsatz von externen Gutachtern |
| Geschäftsstelle | <ul style="list-style-type: none"> › Eigenständige Stelle (z.B. Firma) › Angehängt an bestehende Institution, welche im Bereich Familienpolitik tätig ist. |
| Finanzierung der Trägerschaft | <ul style="list-style-type: none"> › Mitfinanzierung der Trägerschaft durch öffentliche Hand › Teilfinanzierung der Trägerschaft durch Einnahmen aus der Durchführung der Audits › Zuschüsse an Zertifizierungsprozess › Gelder aus themenspezifischen Fonds oder Stiftungen |

| UNABHÄNGIGE PARAMETER | |
|---|---|
| Ausgestaltungsparameter | Ausgestaltungsmöglichkeiten |
| Flankierende Massnahmen/Druck- oder Anreizmechanismen des Staates | <ul style="list-style-type: none"> › Finanzielle Unterstützung für Unternehmen, die ein Audit durchführen (vgl. oben): <ul style="list-style-type: none"> › Indirekt durch Unterstützung der Infrastruktur (Trägerschaft, Geschäftsstelle) › Direkt durch (Teil-)Rückerstattung der Audit-Kosten an Unternehmen › Kriterium bei Submissionsverfahren (stark branchenabhängig) › Steuererleichterungen für zertifizierte Unternehmen (rechtliche Möglichkeiten abzuklären) |

Tabelle 3

Die drei Modelle für die Entwicklung eines eigenständigen „Familien-Labels“ werden nachfolgend detailliert beschrieben. Es wäre auch denkbar, Elemente der verschiedenen Modelle miteinander zu kombinieren.

Modell 2: European Work and Family Audit® in Lizenz

Im Rahmen dieses Modells wird das in Kapitel 3.2 dargestellte europäische Audit von einer nationalen Trägerschaft in Lizenz übernommen. Deren Aufgabe ist es, eine nationale Richtlinie und einen nationalen Kriterienkatalog zu definieren. Der nationalen Trägerschaft bleibt insbesondere bei der Ausgestaltung des Kriterienkatalogs ein relativ grosser Spielraum, was sich z.B. so ausdrückt, dass die nationalen Audits von Österreich und Ungarn sehr unterschiedlich ausgestaltet sind. So wäre es z.B. möglich, nationale Mindeststandards für familienfreundliche Betriebe zu definieren.⁷ Die prozeduralen Vorgaben (Ablauf des Zertifizierungsprozesses im Betrieb, Zusammenarbeit der nationalen Trägerschaft mit der Europäischen Koordinationsstelle, etc.) müssen hingegen eins zu eins übernommen werden. In der folgenden Tabelle 4 sind die wichtigsten Ausgestaltungsparameter beschrieben (siehe Vorgabe von Fauth-Herkner 2001):

| UMSETZUNG MODELL 2: EUROPEAN WORK AND FAMILY AUDIT® IN LIZENZ | |
|---|--|
| Ausgestaltungsparameter | Umsetzung |
| Rolle und Aufgabe der nationalen Trägerschaft | <ul style="list-style-type: none"> › In Zusammenarbeit mit Fauth-Herkner & Partner (Geschäftsstelle der europäischen Koordinationsstelle) werden die Richtlinie und der Basis-Kriterienkatalog (nur die Detail-, nicht aber die Hauptfragen) an die nationalen Gegebenheiten angepasst und geeignete Unterlagen für die Durchführung des Audits erstellt. Dazu werden zwei Workshops mit einer nationalen ExpertInnen-Gruppe durchgeführt. › Evtl. Einrichtung einer Geschäftsstelle. › Organisation der Schulung der nationalen Auditoren/Auditorinnen. › Einrichtung eines Audit-Rats. |

⁷ Aussage von Fr. Frech, Fauth-Herkner & Partner, Europ. Koordinationsstelle, am Workshop vom 4.7.2002 im Rahmen dieses Projekts.

| UMSETZUNG MODELL 2: EUROPEAN WORK AND FAMILY AUDIT® IN LIZENZ | |
|--|---|
| Ausgestaltungsparameter | Umsetzung |
| | <ul style="list-style-type: none"> › Information an die europäische Koordinationsstelle (jährliche Fortschrittsberichte). |
| Rolle des Audit-Rats oder der Begleitgruppe | <ul style="list-style-type: none"> › Der Audit-Rat ist zuständig für die Qualitätssicherung; er definiert die weiterführenden nationalen Standards und evaluiert die verschiedenen Instrumente (z.B. Leitfaden, Handbücher). › Der Audit-Rat entscheidet über die Vergabe der Zertifikate an das Unternehmen (aufgrund einer schriftlichen Dokumentation des Auditors/der Auditorin). |
| Rolle der externen BeraterInnen/Auditoren oder Auditorinnen | <ul style="list-style-type: none"> › Die Auditoren/Auditorinnen begleiten die Durchführung des Audits im Unternehmen (Durchführung verschiedener Workshops, etc.) und erarbeitet eine Dokumentation über das Unternehmen zu Händen des Audit-Rats. |
| Prozesselemente im Unternehmen | <ul style="list-style-type: none"> › Grundzertifikat: <ul style="list-style-type: none"> › Orientierungsgespräch, › Basis-Workshop (Status quo-Analyse), › Zielfindungsworkshop, › Zielvereinbarung. › Re-Auditierung: Überprüfung der Zielerreichung. |
| Anforderungen an die Dokumentation (welche die Unternehmen zur Verfügung stellen müssen, z.B. MitarbeiterInnen-Reglemente, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> › Dokumente (Reglemente) werden i.d.R. dem Auditor/der Auditorin zur Verfügung gestellt, wodurch die Arbeit des Auditors/der Auditorin erleichtert wird. Die Status-quo-Analyse beruht jedoch vorwiegend auf den Ergebnissen des Basisworkshops. |
| Periodisierung des Audits | <ul style="list-style-type: none"> › Dauer für den Erhalt der Grundzertifikats 3–4 Monate. › Re-Auditierung nach drei Jahren. |
| Einbezug von UnternehmensvertreterInnen | <ul style="list-style-type: none"> › Es wird eine repräsentative Projektgruppe verlangt, zusammengesetzt aus Unternehmens- und Personalleitung, MitarbeiterInnenvertretung, evtl. Frauenbeauftragte. |
| Überprüfungspraxis | <ul style="list-style-type: none"> › Jährliche Berichterstattung zu den Entwicklungen im Unternehmen. › Überprüfung der festgelegten Ziele im Rahmen der Re-Auditierung. Die Zielumsetzung muss nicht immer 100%ig erfolgen (Verzögerungen z.B. wegen Umstrukturierungen sind zulässig). |
| Zertifizierungsstellen/Auditoren und Auditorinnen | <ul style="list-style-type: none"> › Als Zertifizierungsstelle fungiert der nationale Träger. › Die Zulassung der Auditoren/Auditorinnen erfolgt durch den nationalen Träger. Es kann vorgesehen werden, dass Auditoren/Auditorinnen eine Prüfung vor dem Audit-Rat abzulegen haben. |
| Akkreditierung der Zertifizierungsstellen | <ul style="list-style-type: none"> › Die Zulassung der Zertifizierungsstelle (nationaler Träger) erfolgt durch Vertragsunterzeichnung mit der europ. Koordinationsstelle. |
| Mindeststandards | <ul style="list-style-type: none"> › nicht vorgegeben aber prinzipiell möglich. In der Regel Orientierung am firmenspezifischen Entwicklungspotenzial (Zielvereinbarungen). |

Tabelle 4

Modell 3: Swiss Family Audit I (analog zum European Work & Family Audit®)

Dieses Modell sieht vor, ein ähnliches Label mit einem vergleichbaren Audit-Prozess zu entwickeln, ohne dafür die europäische Lizenz zu erwerben. Diese Möglichkeit kann z.B. in Betracht bezogen werden, wenn die politische Akzeptanz eines europäischen Labels bezweifelt wird (Unterordnung unter europäische Koordinationsstelle). Von Seiten der europäischen Koordinationsstelle wird jedoch betont, dass ihre "kontrollierende" Funktion sehr klein sei und sie v.a. den internationalen Erfahrungsaustausch ermögliche.

Die wichtigsten inhaltlichen und prozeduralen Vorgaben würden in diesem Modell gemäss europäischem Audit übernommen. Das Prozedere auf nationalstaatlicher Ebene würde hingegen grundsätzlich verändert. Es würde keine Lizenz erworben, womit die Vorgaben der europäischen Koordinationsstelle wegfallen. Es würde eine nationale Trägerschaft gebildet, die ein eigenständiges Schweizer Label kreiert. Das neue Label würde entsprechend anderen Zertifikaten von hier ansässigen Zertifizierungsstellen vergeben. Fragen des „Kopierschutzes“ in Bezug auf die Anlehnung an Prozesse und Inhalte des europäischen Labels müssten geprüft werden.

| UMSETZUNG MODELL 3: SWISS FAMILY AUDIT I | |
|---|--|
| Ausgestaltungsparameter | Umsetzung |
| Rolle und Aufgabe der nationalen Trägerschaft | <ul style="list-style-type: none"> › Definition und Entwicklung der Politik im Bereich Familienfreundlichkeit von Unternehmen. › Entwicklung eines eigenen Kriterienkatalogs in Anlehnung an das European Audit oder Checklisten anderer Stellen mit ähnlichen Handlungsfeldern, z.B. Büro „und“⁸ unter Berücksichtigung der Gesetzeslage und der Interessen von Unternehmen, Organisationen, Arbeitnehmenden und Definition des Prozederes in Anlehnung an das European Audit. › Evtl. Festlegung von Mindeststandards (falls gewünscht, v.a. in nicht gesetzlich geregelten Bereichen wie bei der Elternzeit). › Sicherstellen und Verbreiten von Informationen über das Zertifizierungsmodell. › Festlegen der Kosten für die Zertifizierung. › Festlegen der Anforderungen an Zertifizierungsstellen sowie für die Vergabe des Zertifikats für Familienfreundlichkeit. › Ausbildung der mit der Zertifizierung beauftragten Auditoren/Auditorinnen. › Kontrolle und Überwachung der Zertifizierung. › Führen eines zentralen Registers der zertifizierten Unternehmen. |
| Rolle des Audit-Rats oder der Begleitgruppe | <ul style="list-style-type: none"> › Die Einrichtung eines Audit-Rats ist fakultativ; das Gremium könnte wie beim European Audit die Qualitätssicherung übernehmen. › Diskussion und Festlegung der Minimalstandards und Zertifizierungsinstrumente und -verfahren. |

⁸ Der Kriterienkatalog der Beratungsstelle ‚und‘ umfasst folgende Aspekte: Struktur/Rahmen, Personalrekrutierung, Arbeitszeit (Lage/Dauer), Betreuungsleistungen, Autonomie (Zeit/Ort), Lohnpolitik, Arbeitsinhalt, Personalentwicklung und Kultur/Führung (www.und-online.ch).

| UMSETZUNG MODELL 3: SWISS FAMILY AUDIT I | |
|--|---|
| Ausgestaltungsparameter | Umsetzung |
| Anforderungen an die Dokumentation (welche die Unternehmen zur Verfügung stellen müssen, z.B. MitarbeiterInnen-Reglemente, etc.) | › Dokumente dienen nur als Ergänzung zu den Ergebnissen des Workshops zur Analyse des Status quo. |
| Rolle der externen BeraterInnen/Auditoren und Auditorinnen | › Die Auditoren/Auditorinnen begleiten die Durchführung des Audits im Unternehmen (Durchführung verschiedener Workshops, etc.) und erarbeiten eine Dokumentation über das Unternehmen zu Handen der Zertifizierungsstelle. |
| Prozesselemente im Unternehmen | › Grundzertifikat: › Orientierungsgespräch, › Basis-Workshop (Status quo-Analyse), › Zielfindungsworkshop, › Zielvereinbarung. › Re-Auditierung: Überprüfung der Zielerreichung. |
| Periodisierung des Audits | › Dauer für den Erhalt der Grundzertifikats 3–4 Monate. › Re-Auditierung nach drei Jahren. |
| Einbezug von UnternehmensvertreterInnen | › repräsentative Projektgruppe, zusammengesetzt aus Unternehmens- und Personalleitung, MitarbeiterInnenvertretung, evtl. Frauenbeauftragte. |
| Überprüfungspraxis | › Jährliche Berichterstattung zu den Entwicklungen im Unternehmen. › Überprüfung der Zielerreichung im Rahmen der Re-Auditierung. |
| Zertifizierungsstellen/Auditoren und Auditorinnen | › Grundsätzlich können alle interessierten Zertifizierungsstellen in der Schweiz das Audit durchführen. Die Auditoren/Auditorinnen werden durch die nationale Trägerschaft geschult und müssen sich an deren Vorgaben halten. › Die nationale Trägerschaft oder der Audit-Rat entscheidet über die Vergabe der Zertifikate an das Unternehmen (aufgrund einer schriftlichen Dokumentation des Auditors/der Auditorin). |
| Akkreditierung der Zertifizierungsstellen | › Zertifizierungsstellen durch die SAS akkreditiert |
| Mindeststandards | › In diesem Modell wäre es möglich, gewisse Mindeststandards (z.B. im Bereich Elternzeit/Mutterschaftsurlaub) festzulegen. |

Tabelle 5

Modell 4: Swiss Audit Family II (analog zu Eduqua)

In diesem Modell würde nicht nur das Prozedere auf der nationalstaatlichen Ebene verändert, sondern auch der Audit-Prozess im Betrieb gänzlich unabhängig vom European Audit ausgestaltet. Dazu kann man sich an in der Schweiz bereits existierende Verfahren anlehnen, wie z.B. an das Eduqua-Zertifikat für Weiterbildungsinstitutionen. Dieses sieht im Gegensatz zum European Audit ein rein schriftliches Verfahren für die Zertifizierung vor (Selbstdeklaration der Unternehmen). Es müssen jedoch gewissen Indikatoren zu Qualitätskriterien ausgewiesen und überprüfbare Minimalstandards erfüllt werden. (Siehe Eduqua 2000)

| UMSETZUNG MODELL 4: SWISS FAMILY AUDIT II | |
|--|---|
| Ausgestaltungsparameter | Umsetzung |
| Rolle und Aufgabe der nationalen Trägerschaft | <ul style="list-style-type: none"> › Definition und Entwicklung der Politik im Bereich Familienfreundlichkeit von Unternehmen. › Festlegung von Minimalstandards und Indikatoren. › Sicherstellen und Verbreiten von Informationen über das Zertifizierungsmodell. › Evaluation und Entwicklung des Vorgehens und der Zertifizierungsinstrumente. › Festlegen der Kosten für die Zertifizierung. › Festlegen der Anforderungen an Zertifizierungsstellen sowie für die Vergabe des Zertifikats für Familienfreundlichkeit. › Ausbildung der mit der Zertifizierung beauftragten Auditoren/Auditorinnen. › Kontrolle und Überwachung der Zertifizierung. › Führen eines zentralen Registers der zertifizierten Unternehmen. |
| Rolle des Audit-Rats oder der Begleitgruppe | <ul style="list-style-type: none"> › Diskussion und Festlegung der Minimalstandards und Zertifizierungsinstrumente und -verfahren |
| Anforderungen an die Dokumentation (welche die Unternehmen zur Verfügung stellen müssen, z.B. MitarbeiterInnen-Reglemente, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> › Dokumentation des Unternehmens (Angaben zu Unternehmen, Informationsmaterial, Kontaktperson). › Leitbild/Grundsätze des Unternehmens. › MitarbeiterInnen-Reglemente (MitarbeiterInnenhandbuch). › Selbstevaluation (schriftlich) anhand der festgelegten Qualitätskriterien. › Angaben zu allen Handlungsfeldern/Massnahmen im Bereich Beruf und Familie. › Kennzahlen für den Bereich Beruf und Familie (Fluktuation, Frauen im oberen Kader, etc.). |
| Rolle der externen BeraterInnen/Auditoren und Auditorinnen | <ul style="list-style-type: none"> › Auditoren/Auditorinnen der Zertifizierungsstelle nehmen Evaluation auf Grund der schriftlichen Unterlagen vor. › Besuch des Unternehmens ist möglich, aber nicht prinzipiell vorgesehen. |
| Prozesselemente im Unternehmen | <ul style="list-style-type: none"> › Das gesamte Verfahren erfolgt auf dem dokumentarischen Weg (schriftliches Verfahren). Der Prozess im Unternehmen beschränkt sich auf das Zusammenstellen des Dossiers. |
| Periodisierung des Audits | <ul style="list-style-type: none"> › Zertifikat ist drei Jahre lang gültig, die Erneuerung des Zertifikats erfolgt in gleicher Art und Weise. |
| Einbezug von UnternehmensvertreterInnen | <ul style="list-style-type: none"> › Nicht vorgesehen, Deklaration wird von der Unternehmensleitung vorgenommen. |
| Überprüfungspraxis | <ul style="list-style-type: none"> › Überprüfung erfolgt auf der Basis der schriftlichen Unterlagen (Kennziffern, etc.). |

| UMSETZUNG MODELL 4: SWISS FAMILY AUDIT II | |
|---|---|
| Ausgestaltungsparameter | Umsetzung |
| Zertifizierungsstellen/Auditoren und Auditorinnen | <ul style="list-style-type: none"> › Von der SAS für das neue Zertifizierungsmodell akkreditierte Zertifizierungsstellen (welche bzw. wie viele ist offen) müssen die Anforderungen der Trägerschaft erfüllen. Die für die Zertifizierung akkreditierten Stellen sind frei wählbar. › Zertifizierungsstellen müssen garantieren, dass in diesem Bereich hoch qualifizierte Auditoren/Auditorinnen eingesetzt werden. › Aufgaben der Zertifizierungsstelle: <ul style="list-style-type: none"> › Prüfung der Minimalstandards, › Erstellen eines Berichts mit Hinweisen zu Verbesserungen bzw. zum weiteren Vorgehen an das Unternehmen im Anschluss an das Verfahren. |
| Akkreditierung der Zertifizierungsstellen | › Zulassung durch die Schweizerische Akkreditierungsstelle SAS. |
| Mindeststandards | › Könnten in einem schriftlichen Verfahren leicht implementiert werden, z.B. über Ausschlusskriterien oder Kennziffern/Indikatoren, die erfüllt sein müssen. |

Tabelle 6

5.3. BEWERTUNGSKRITERIEN

Für die Bewertung der vier Modelle können folgende Kriterien verwendet werden:

- › **Flexibilität bei der Ausgestaltung des Labels in der Schweiz:** Bei der Ausgestaltung einer Zertifizierung ist es wichtig, diese an die spezifischen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen in der Schweiz anzupassen. Die nationale Trägerschaft sollte hierfür einen möglichst grossen Spielraum haben.
- › **Kosten im Unternehmen:** Die Kosten einer Zertifizierung entstehen in erster Linie durch den Prozess im Unternehmen und allenfalls bei der Vermarktung des Labels. Die Kosten des Audits sollten auch für kleinere Unternehmen tragbar sein und in einem adäquaten Verhältnis zum Nutzen der Zertifizierung stehen.
- › **Nutzen im Unternehmen:** Der Nutzen der Zertifizierung entsteht einerseits gegen innen, durch den Prozess im Unternehmen sowie die Motivation der Mitarbeitenden und andererseits gegen aussen, durch die Wirkung des Labels im Markt (PR-Effekt, Hilfe bei der Personalrekrutierung). Die Wirkung des Labels als Zeichen gegen aussen ist u.a. stark von der gesellschaftlichen Akzeptanz des Labels abhängig.
- › **Qualität und Nachhaltigkeit der Ergebnisse:** Die Qualität und Nachhaltigkeit der Ergebnisse der Zertifizierung hängt einerseits davon ab, wie das Audit von der Geschäftsleitung getragen wird und wie stark die Mitarbeitenden sich damit identifizieren bzw. in den Prozess miteinbezogen werden. Das Ziel wäre es, einen möglichst hohen Standard an familienfreundlichen Strukturen zu erreichen. Dies kann z.B. durch die Festlegung gewisser Mindeststandards gewährleistet werden.

- › **Verbreitung des Labels:** Um einen hohen volkswirtschaftlichen Nutzen zu erzielen, müssen möglichst viele Unternehmen familienfreundliche Strukturen einführen und/oder eine Zertifizierung durchführen.
- › **Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Labels:** Die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Labels ist eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg des Labels und somit auch für dessen volkswirtschaftlichen Nutzen in Bezug auf die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Diese ist stark von der konkreten Ausgestaltung des Labels abhängig (z.B. breite Abstützung der Trägerschaft, Ausgestaltung des Prozesses, erreichter Standard an Familienfreundlichkeit in zertifizierten Unternehmen).
- › **Internationale Kompatibilität:** Der Entscheid für eine europäisch oder international harmonisierte Lösung kann die Glaubwürdigkeit des Labels – insbesondere bei international tätigen Unternehmen – erhöhen. Er ist aber auch mit einer Einbindung in übernationale Kontrollorgane verbunden.
- › **Aufwand für die Realisierung des Labels in der CH:** Damit sind hier die Kosten gemeint, welche für den Aufbau der Trägerschaft und die Ausarbeitung bzw. Umsetzung der Zertifizierung in der Schweiz entstehen.

Die Kriterien dienten als Input für die Diskussion der Modelle am Workshop mit ExpertInnen und Schlüsselpersonen (siehe Kapitel 6). In Kapitel 7 erfolgt eine zusammenfassende Bewertung der vier Modelle durch die AutorInnen anhand der hier dargestellten Kriterien.

6. DISKUSSION DER ZERTIFIZIERUNGSMODELLE IN EINEM WORKSHOP MIT SCHLÜSSELPERSONEN UND EXPERTINNEN

Ziel des Workshops war es, die Umsetzung eines „Familien-Labels“ in einem breiten Kreis von relevanten AkteurInnen (VertreterInnen von Unternehmen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, NGOs, Zertifizierungsstellen, ExpertInnen und PolitikerInnen; siehe TeilnehmerInnen-Liste im Annex A1) zu diskutieren. Im Mittelpunkt stand die Diskussion und Bewertung der im Kapitel 5 beschriebenen Zertifizierungsmodelle. Der Workshop diente auch dazu, die Akzeptanz für ein „Familien-Label“ herauszuspüren und erste Eckpfeiler für das weitere Vorgehen zu setzen.

Im Vorfeld des Workshops waren bereits telefonische Interviews mit verschiedenen Workshop-TeilnehmerInnen geführt worden, um eine erste Einschätzung der Akzeptanz einer „Familien-Zertifizierung“ zu erlangen. Die Ergebnisse dieser Gespräche sind im Annex A2 festgehalten.

6.1. GENERELLE BEMERKUNGEN ZUR ZERTIFIZIERUNG FAMILIENFREUNDLICHER UNTERNEHMEN

In den Gruppendiskussionen wurden einige Fragen aufgeworfen, welche die Zertifizierung im Allgemeinen betreffen, unabhängig von der Wahl eines der skizzierten Umsetzungsmodelle.

- › Wie hoch ist die Akzeptanz von Zertifizierungen bei den Unternehmen, insbesondere bei den KMU?

Insbesondere die VertreterInnen von Gewerbe- und Arbeitgeberverband weisen darauf hin, dass Zertifizierungen gerade bei KMU z.T. einen negativen Beigeschmack haben. Aus Sicht der KMU können insbesondere die Kosten und der administrative Aufwand einer Zertifizierung abschreckend wirken. Am ehesten würden Labels akzeptiert, welche einen direkten Qualitäts- oder Markt-Bezug aufweisen und sich anhand von klaren Kriterien überprüfen lassen. Aus PR-Sicht könnte ein „Familien-Label“ hingegen positiv gewertet werden. Zudem bestehen je nach Branche und Grösse eines Unternehmens ganz unterschiedliche Ausgangslagen für die Durchführung einer Zertifizierung. Eine Zertifizierung müsste darauf Rücksicht nehmen.

- › Auf welche (rechtlichen) Grundlagen kann sich eine „Familien-Zertifizierung“ abstützen? Als mögliche Grundlagen werden die EU-Grundrechte-Charta oder die Ottawa-Charta der WHO über die Gesundheitsförderung genannt. Diese Dokumente erlauben es, einen Bezug zu familienfreundlichen Strukturen in Unternehmen herzustellen.
- › Führt die Einführung eines „Familien-Labels“ nicht zu einer „Label-Inflation“?

Auf die Gefahr einer „Label-Inflation“ wurde von verschiedenen Seiten hingewiesen (Arbeitgeberverband, Zertifizierungsstellen). Um eine solche zu verhindern, wurde insbesondere die Idee diskutiert, ob die Familienfreundlichkeit nicht in Labels mit übergeordneten Zielsetzungen, z.B. die Sozialverträglichkeit, integriert werden könnte. Hier würde sich z.B. der Ansatz des Netzwerks für sozial verträgliche Wirtschaft anbieten, welches daran ist, ein „Sozial-Label“ zu entwickeln (NSW/RSE 2001). Zum Thema "Corporate Social Responsibility" gibt es auch zahlreiche Ansätze auf der europäischen Ebene. Die Idee der Integration der Familienfreundlichkeit in übergeordnete Labels wurde aber auch kritisiert, weil dieser Ansatz die Idee und Zielsetzung des „Familien-Labels“ zu „erschlagen“ droht.

- › Wie kann ein „Familien-Label“ langfristig zum Erfolg geführt werden?

Damit das Label Erfolg haben kann, muss es in erster Linie breit abgestützt sein in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Aufbauarbeit und der Einbezug möglichst aller relevanten Akteure ist aufwändig und zäh und sollte nicht unterschätzt werden. Es bestand Konsens darin, dass man nicht zu schnell in diesen Prozess einsteigen sollte, sondern das Ganze langsam angehen will. Dies v.a. auch deshalb, weil zwei der wichtigsten Akteure (Arbeitgeberverband, Gewerbeverband) zur Zeit noch grosse Skepsis gegenüber einer „Familien-Zertifizierung“ äussern.

- › Welcher Zusammenhang besteht zwischen einer familienfreundlichen Politik und der Gleichstellungspolitik?

Familienfreundliche Strukturen können zur Gleichstellung von Frauen und Männern beitragen, wenn auch Männer, diese Strukturen beanspruchen. So trägt z.B. die Teilzeitarbeit von Männern dazu bei, dass diese auch vermehrt Verantwortung für die Familienarbeit übernehmen. Familienfreundliche Unternehmenspolitik dürfe aber nicht mit Gleichstellungspolitik verwechselt werden. Während sich gleichstellungspolitische Massnahmen v.a. an die Frauen richten, müsse sich die Familienpolitik auf Männer und Frauen beziehen.

6.2. BEWERTUNG DER VIER ZERTIFIZIERUNGSMODELLE

In den Gruppendiskussionen wurden die vier im Zwischenbericht dargestellten Modelle diskutiert und bewertet. Die Ergebnisse aus den Gruppendiskussionen werden hier zusammengefasst:

6.2.1. MODELL 1: INTEGRATION IN ISO

Vorteile

- › Bei den ISO-Normen handelt es sich um internationale Normen; die internationale Kompatibilität wäre gewährleistet.
- › Die Kosten für die Integration in die ISO-Norm sind tiefer als für die Realisierung eines eigenständigen Labels. Auch im Unternehmen fallen zusätzlich zum ISO-Prozess keine weiteren Kosten an.
- › Die ISO-Norm hat sich in der Privatwirtschaft etabliert. Sie wird im eigenen Interesse der Unternehmen durchgeführt und bedarf keiner staatlichen Anreize.

Nachteile

- › Als wichtigster Nachteil des Labels wird die mangelnde Sichtbarkeit genannt. Damit werde keine gesellschaftliche Akzeptanz des Themas erzielt und die Aussenwirkung im Sinne einer PR-Wirkung für die Unternehmen fällt weg.
- › Zudem widerspreche das Ziel der „Familien-Zertifizierung“ der ISO-Kultur grundsätzlich (siehe auch Kapitel 5.1). Die Integration in eine bestehende Norm sei zudem ein sehr langwieriger Prozess.

Alternativen

Als Alternative zur Integration in eine bestehende ISO-Norm wurde der Vorschlag der Entwicklung einer neuen ISO-Norm vorgebracht (z.B. analog zu ISO-14'000 für Umweltmanagement). Denkbar wäre auch die Anlehnung an die Norm SA-8000, welche aber grundlegend für die Produktionsbedingungen in der Schweiz angepasst werden müsste (Vorschlag Popp).

6.2.2. MODELL 2: EUROPEAN AUDIT IN LIZENZ

Vorteile

- › Es handelt sich um ein europäisches Label (EU-Kompatibilität), das trotzdem weitgehende Anpassungen an die schweizerischen Verhältnisse zulässt.
- › Den Schweizer Unternehmen und der nationalen Trägerschaft würde sich damit die Gelegenheit einer wertvollen Benchmark-Plattform bieten und damit die Gelegenheit, an einem internationalen Austausch teilzunehmen.
- › Der Prozess im Betrieb bringt einen hohen Nutzen für die Unternehmen (externe Beratung, Management-Tool).
- › Die Kosten und der Aufwand für die Einführung des Labels in der Schweiz sind deutlich geringer als bei der Entwicklung eines eigenständigen Labels.
- › Man kann sich auf ein erprobtes und wissenschaftlich begutachtetes Verfahren abstützen.
- › Das Audit deckt den ganzen Personalbereich ab mit einem spezifischen Fokus auf die Familienfreundlichkeit. Es ist damit viel spezifischer als andere Labels, z.B. SA-8000 oder „Soziallabel“.

Nachteile

- › Es handelt sich um ein „isoliertes“ Label, allein für die Familienfreundlichkeit; es besteht die Gefahr der „Label-Inflation“.
- › Die Kontrolle durch die europäische Koordinationsstelle könnte die politische Akzeptanz des Labels, v.a. bei EU-Gegnern, mindern.
- › Es werden keine klaren Minimalstandards gesetzt, sondern in erster Linie Zielvereinbarungen getroffen. Dies könnte zu einer „Verwässerung“ führen. (Gemäss Aussage von Fr. Frech, Fauth-Herkner & Partner könnten bei der nationalen Übertragung aber gewisse Minimalstandards eingeführt werden.)
- › Die Auditoren/Auditorinnen, welche den Prozess im Unternehmen begleiten, führen gleichzeitig die Prüfung/Beurteilung durch. Dabei können sich Beratungs- und Prüfungstätigkeit vermischen.
- › Der relative hohe Aufwand im Unternehmen (Sitzungen von Projektgruppen, etc.) könnte die Akzeptanz bei KMU schmälern.

6.2.3. MODELL 3: SWISS AUDIT I (ANALOG EUROPEAN)

Vorteile

- › Die politische Akzeptanz könnte grösser sein, wenn es sich um ein eigenständiges Schweizer Label handelt (keine Kontrolle durch europäische Stelle).
- › Es gäbe hier mehr Möglichkeiten, inhaltliche Minimalstandards einzuführen (diese sind im europäischen Audit zwar prinzipiell möglich, in der Regel wird aber mit Zielvereinbarungen gearbeitet).

Nachteile

- › Schweizer „Insellösung“ ist wenig attraktiv für die Unternehmen und weniger glaubwürdig.
- › Kein Austausch mit Europa, keine Vergleichbarkeit.
- › Fragen des Kopierschutzes sind nicht zu unterschätzen; Übernahme der wesentlichen Bestandteile des europäischen Audits ist problematisch.
- › Erarbeitung eines eigenständigen Labels ist sehr komplex; hoher Aufwand für die Trägerschaft.

6.2.4. MODELL 4: SWISS AUDIT II (ANALOG EDUQUA)

Vorteile

- › Transparentes Verfahren (bei griffigem Kriterienkatalog).
- › Verfahren lässt sich leicht ausbauen und weiterentwickeln.
- › Geringe indirekte Kosten im Unternehmen (kein aufwändiger Prozess).

Nachteile

- › Das häufigste Argument gegen dieses Modell ist der fehlende Prozess im Unternehmen: Es fehlt das konstruktive Element, geringer Nutzen für das Unternehmen (Wirkungen gegen innen).
- › Selbsteinschätzungen sind gefährlich, weniger glaubwürdig.
- › Die Meinungen der MitarbeiterInnen wird zu wenig miteinbezogen.
- › „Insellösung“, Beitrag zum „Normenschungel“.

Alternativen

- › Es wäre denkbar, Modell 4 mit Modell 2 zu kombinieren:
- › Ein Vorschlag zielt in die Richtung, Modell 4 in einer Vorphase im Sinne eines „Sensibilisierungsinstrumentes“ einzusetzen: Die schriftliche Erhebung ermöglicht den Unternehmen eine Standortbestimmung und könnte sie dazu motivieren einen begleiteten Audit-Prozess durchzuführen (Vorschlag Meier-Schatz).

- › Ein Vorschlag sieht vor, zuerst den Audit-Prozess im Unternehmen durchzuführen und dabei mit Hilfe externe Berater die nötigen Unterlagen für das schriftliche Audit vorzubereiten. Dieses schriftliche Audit würde dann von einer anderen Stelle durchgeführt (Vorschlag Gubler).

6.3. FAZIT AUS DER MODELLDISKUSSION

Nachfolgend werden die wichtigsten Punkte aus der Plenumsdiskussion zusammengefasst.

Inhaltliche oder prozedurale Standards?

Das European Audit ist so konzipiert, dass keine konkreten inhaltlichen Vorgaben über die Art bzw. das Ausmass der familienfreundlichen Massnahmen im Betrieb gemacht werden. Vorgegeben ist aber der Prozess; dieser beinhaltet Zielvereinbarungen zu allen Handlungsfeldern des Kriterienkatalogs. Auch bei der ISO-Norm wird heute – sogar im industriellen Bereich – immer mehr mit prozessorientierten Standards und Zielvereinbarungen gearbeitet. Die Mehrheit des Plenums teilte die Ansicht, dass prozedurale Standards wichtiger sind als inhaltliche Standards. Prozedurale Standards sind zudem flexibler und können von sehr unterschiedlichen Unternehmen (KMU oder GU) erreicht werden.

Es wäre zudem möglich, dass die nationale Trägerschaft in der nationalen Richtlinie gewisse inhaltliche Minimalstandards definiert. Diese könnten auch nach Unternehmensgrösse oder Branche unterschiedlich sein.⁹ Werden diese Standards in den Zielvereinbarungen der Unternehmen unterschritten, könnte der Audit-Rat sich gegen die Zertifizierung dieser Unternehmen aussprechen. Die Gefahr, dass Unternehmen, die sich für einen Audit-Prozess entscheiden, zu tiefe Ziele setzen, wird aber als gering eingeschätzt. Zudem können die AuditorInnen ja einen „positiven“ Einfluss auf die Unternehmen ausüben.

Anreizwirkung des Labels

Das Label im Sinne des European Audits ist nicht vergleichbar mit einem Produkte-Label, das klare Aussagen über einen erreichten Standard im Unternehmen zulässt. Es ist vielmehr Zeichen dafür, dass sich ein Unternehmen einem Prozess gestellt hat.

In der Diskussion ging ein grosser Teil der TeilnehmerInnen davon aus, dass insbesondere der Prozess im Unternehmen selber bzw. das Bedürfnis, die Arbeitsbedingungen im Unternehmen zu verbessern, für die Durchführung einer Zertifizierung ausschlaggebend sei. Das Label sei deshalb nicht der eigentliche Anreiz für den Entscheid zur Zertifizierung des Unternehmens, es sei aber eine wichtige „Abrundung“ oder „Belohnung“. Das Label ist in so fern wichtig, als es eine Wirkung nach innen (als Zeichen für die MitarbeiterInnen) entfalten kann. Dies zeigen u.a. auch Wettbewerbe wie der Prix Alliance F. Die Wirkung des Labels nach aussen sei kaum Anreiz genug, um ein Audit durchzuführen. Die externe Anerkennung gewinnt v.a. dann an Bedeutung, wenn das Label einen gewissen Akzeptanz- und Bekanntheitsgrad erreicht hat. Dies sei in Deutschland und Österreich erst nach einer gewissen Zeit der Fall gewesen (Aussage Frau Frech).

⁹ Am Workshop wurde hierzu erwähnt, dass diese Standards keine „Konkurrenz“ zu den Gesamtarbeitsverträgen darstellen sollen.

Möglicherweise bestehen für unterschiedliche Unternehmen unterschiedliche Anreizwirkungen (Zielkonflikt): Während für KMUs eher der Prozess im Vordergrund steht, geht es bei (fortschrittlichen) grösseren Unternehmen eher um die Kommunikationswirkung nach innen und aussen. Bei ersteren wäre somit das europäische Modell mit seiner Betonung von prozeduralen Standards adäquat, bei letzteren wären allenfalls auch inhaltliche Minimalstandards gefragt, da damit die Glaubwürdigkeit und Aussagekraft des Labels gesteigert werden kann.

Das Label ist auch deshalb von Bedeutung, weil damit die Thematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Öffentlichkeit sichtbar gemacht wird.

Zertifizierung oder Wettbewerb?

In erster Linie von Seiten des Gewerbeverbands (Fr. Davatz) und auch in der schriftlichen Stellungnahme des Arbeitgeberverbands (Hr. Schuppisser) wurde immer wieder darauf hingewiesen, dass die Einführung einer neuen Zertifizierung auf die KMU abschreckend wirke. Man sollte in erster Linie durch Sensibilisierungskampagnen (z.B. in Form von Wettbewerben wie der Prix Alliance F) darauf hinwirken, dass die Unternehmen bei sich einen Prozess starten und evtl. externe Beratung beiziehen.

Die Frage, ob in der Schweiz eine „Familien-Zertifizierung“ eingeführt werden soll, wurde von den TeilnehmerInnen des Workshops deshalb bewusst offen gelassen. Zuerst brauche es eine genauere Bedürfnisabklärung (z.B. Durchführung einer Pilotphase).

Zusammensetzung der nationalen Trägerschaft

Man war sich einig, dass die nationale Trägerschaft in erster Linie aus den betroffenen Verbänden (Gewerbe, Arbeitgeber, evtl. Gewerkschaften) und weiteren wichtigen Organisationen (Pro Familia, Alliance F, etc.) zusammengesetzt sein sollte und die Initiative weniger vom Staat sondern vor allem von diesen Akteuren auszugehen habe. Pro Familia hat ihr Interesse für eine Beteiligung an der nationalen Trägerschaft bekundet. Von Seite von Alliance F wurde darauf hingewiesen, dass ihre Ressourcen für den Aufbau einer Trägerschaft im Moment sehr knapp sind.

Rolle des Bundes

Es bestand Konsens darin, dass es sich bei der Zertifizierung um einen freiwilligen Prozess handeln soll, der von Seiten der Wirtschaft vorangetrieben werden soll. Deshalb sollten jegliche Anreize des Bundes wie allfällige Begünstigungen in Submissionsverfahren oder Steuererleichterungen vermieden werden. Nur beim Verzicht auf staatliche Anreize könne klar festgestellt werden, ob bei den Unternehmen ein Bedürfnis nach einer solchen Zertifizierung bestehe.

Der Bund solle sich auch nicht an der Trägerschaft beteiligen. Er könnte jedoch einen ersten Impuls für die Bildung einer nationalen Trägerschaft geben (Moderationsfunktion oder auch erste Anstossfinanzierung für den Projektaufbau).

Flankierende Massnahmen

Folgende Massnahmen wurden erwähnt:

- › Informationskampagnen für Unternehmen mit Informationen zu möglichen Massnahmen und zur Verfügung stehenden Beratungsangeboten (z.B. Büro „und“, Isocèle).
- › Integration des Gedankens der Familienfreundlichkeit in die Ausbildung, z.B. im Rahmen der Ausbildung von Lehrmeistern.

6.4. ECKPFEILER FÜR DAS WEITERE VORGEHEN

Im Plenum wurden die folgenden Vorschläge für das weitere Vorgehen gemacht:

1. Es soll eine nationale Trägerschaft gebildet werden, mit dem Ziel, die Frage der Zertifizierung weiter zu prüfen:
 - › Diese Trägerschaft soll sich aus den wichtigsten Interessenverbänden zusammensetzen.
 - › Sie soll sich im Detail über das European Work and Family Audit® informieren und entscheiden, ob eine Pilotphase in der Schweiz gestartet werden soll (z.B. mit 10 Unternehmen, die sich von deutschen oder österreichischen Auditoren/Auditorinnen auditieren lassen). Die Auswertung der Pilotphase gibt Hinweise auf den Bedarf und die Wirkung der Zertifizierung in der Schweiz.
 - › Die Trägerschaft behält auch die weiteren Initiativen, welche Labels mit verwandten Aspekten wie Sozialverträglichkeit oder Gleichstellung entwickeln wollen, im Auge.
2. Den Anstoss für die Bildung der nationalen Trägerschaft kann von verschiedenen Seiten ausgehen:
 - › Der Bund ergreift die Initiative für die Bildung der Trägerschaft und übernimmt eine Moderationsfunktion; evtl. wird auch eine Impulsfinanzierung für die ersten Projektarbeiten gewährt.
 - › Organisationen wie Pro Familia oder Alliance F (allein oder gemeinsam) ergreifen die Initiative und beantragen beim Bund die Mittel für die Errichtung einer nationalen Trägerschaft.

7. SCHLUSSBEMERKUNGEN

Bewertung der Modelle durch die AutorInnen

Auf der Basis der in dieser Studie erarbeiteten Grundlagen und den Diskussionen am Workshop nehmen wir zum Schluss eine eigene Bewertung der vier Zertifizierungsmodelle vor. Als Grundlage dienten die in Kapitel 6.2 beschriebenen Bewertungskriterien. Die folgende Tabelle zeigt die Ergebnisse der Bewertung:

| BEWERTUNG DER UMSETZUNGSMODELLE DURCH DIE AUTORINNEN | | | | |
|---|---|--|---|--|
| Kriterien | Modell 1 Integration in ISO-Zertifizierung | Modell 2 European Audit in Lizenz | Modell 3 Swiss Audit I (Analog European) | Modell 4 Swiss Audit II (Analog Eduqua) |
| Flexibilität der Ausgestaltung des Labels | – | +– | + | + |
| Kosten im Unternehmen | + | – | – | + |
| Nutzen im Unternehmen | +– | + | + | +– |
| Qualität der Ergebnisse | – | +– | + | +– |
| Verbreitung des Labels | Schwierig abschätzbar / keine Bewertung möglich | | | |
| Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Labels | Schwierig abschätzbar / keine Bewertung möglich | | | |
| Internationale Kompatibilität | +– | + | – | – |
| Aufwand für die Realisierung des Labels in der CH | +– | + | +– | – |
| Bilanz | – | ++ | + | +– |

Tabelle 7 Lesehilfe: Die höchste Note bzw. beste Bewertung ist mit einem Plus (+), eine mittlere Bewertung mit +– und die tiefste Bewertung mit einem Minus (–) gekennzeichnet. Das heisst z.B., dass beim Kriterium „Kosten im Unternehmen“ tiefe Kosten mit + und hohe Kosten mit – bewertet werden. Beim Kriterium „Nutzen im Unternehmen“ wird ein hoher Nutzen mit + und ein tiefer Nutzen mit – gekennzeichnet.

Bei einer Gleichgewichtung der Bewertungskriterien schneidet das Modell 2 in unserer Bewertung insgesamt am besten ab (Bilanz von 2 Pluspunkten). Diese Bilanz ist jedoch mit Vorsicht zu interpretieren, da bedeutende Kriterien wie die „Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Labels“ oder die „Verbreitung des Labels“ sehr schwierig abzuschätzen sind und deshalb nicht bewertet wurden.

Die Vorteile von Modell 2 liegen insbesondere im Nutzen des Prozesses im Unternehmen und der damit verbundenen Qualität der Ergebnisse, der EU-Kompatibilität und dem relativ geringen Aufwand für die Umsetzung in der Schweiz. Die schlechteste Bilanz weist die Integration in die ISO-Zertifizierung auf, da hier nur eine geringe Flexibilität in Bezug auf die Integration von familienfreundlichen Aspekten erwartet wird und nur sehr schwer beurteilt werden kann, welche Aspekte der Familienfreundlichkeit von den Unternehmen dann auch tatsächlich umgesetzt werden.

Die Bewertung der einzelnen Modelle wird nachfolgend anhand der einzelnen Kriterien kurz zusammengefasst:

- › **Flexibilität bei der Ausgestaltung des Labels:** Hier geht es um den Spielraum, welcher die nationale Trägerschaft hat, um die Zertifizierung nach ihren Bedürfnissen und Anforderungen auszugestalten. Diese Flexibilität ist im Modell 1 am tiefsten, da hier höchstens gewisse Anpassungen der bisherigen ISO-Norm vorgenommen werden können. Bei der Entwicklung einer völlig neuen ISO-Norm wäre die Flexibilität natürlich höher. In Modell 2 ist die Flexibilität insbesondere in Bezug auf die Festlegung der inhaltlichen Kriterien relativ hoch. Für die Ausgestaltung des Prozesses im Unternehmen und auf der nationalstaatlichen Ebene gibt es relativ klare Vorgaben. Die Modelle 3 und 4 lassen sicherlich den grössten Spielraum.
- › **Kosten im Unternehmen:** Im Modell 1 fallen für das Unternehmen praktisch keine zusätzlichen Kosten an, da alles in der ISO-Zertifizierung integriert ist. In den Modellen 2 und 3 entstehen die höchsten Kosten für die Durchführung des Audit-Prozesses im Unternehmen (u.a. Kosten für den Einsatz einer Projektgruppe). In Modell 4 können die Kosten des Audits reduziert werden, da hier nur die Geschäftsleitung involviert ist und kein eigentlicher Prozess durchgeführt wird (schriftliche Selbstdeklaration).
- › **Nutzen im Unternehmen:** Wie die Erfahrungen aus Deutschland zeigen, entsteht durch den Audit-Prozess ein hoher Nutzen für die Unternehmen. Dieser Nutzen ist insbesondere in den Modellen 2 und 3 sehr hoch, da hier verschiedene Workshops unter Einbezug einer grösseren Projektgruppe durchgeführt werden. Im Modell 1 fällt dieser Nutzen mit dem Nutzen der ISO-Zertifizierung zusammen. Im Modell 4 ist der Nutzen aus dem Audit-Prozess sicherlich geringer, da hier keine MitarbeiterInnen einbezogen werden.

Der Nutzen aus der PR-Wirkung des Labels entsteht nur bei der Realisierung eines eigenständigen Labels (Modelle 2–4); im Modell 1 wird die Familienfreundlichkeit gegen aussen nicht sichtbar.

- › **Qualität der Ergebnisse:** Die Durchführung eines Audit-Prozesses im Unternehmen unter Einbezug der Beteiligten (Modelle 2 und 3) trägt sicherlich viel zur Qualität und Nachhaltigkeit der Ergebnisse, d.h. der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Unternehmen, bei. Die Qualität der Ergebnisse kann auch dadurch erhöht werden, indem bestimmte inhaltliche Minimalstandards festgelegt werden, die für eine Zertifizierung unbedingt erreicht werden müssen (v.a. Modelle 3 und 4). Die Integration von familienfreundlichen Aspekten in die ISO-Zertifizierung ist noch keine Garantie für die Qualität der Resultate (Verbesserung der Familienfreundlichkeit im Unternehmen).
- › **Verbreitung des Labels:** Eine hohe Verbreitung kann dadurch realisiert werden, dass die Eintrittsschwelle für die Unternehmen möglichst tief angesetzt wird, wie dies im Modell 2 der Fall ist (Zielvereinbarungen). Damit läuft das Label aber auch Gefahr, an Glaubwürdigkeit zu verlie-

ren, wenn nicht z.B. gewisse Minimalstandards vorausgesetzt werden. Diese wiederum könnten die Verbreitung des Labels einschränken, da gerade KMU z.T. nicht in der Lage sind solche Standards vollumfänglich zu erfüllen. Bei der Ausgestaltung der Modelle 2, 3 und 4 gilt es hier die „goldene Mitte“ zu finden. Hierzu muss jedoch angemerkt werden, dass nicht alleine die Mindeststandards gewissen Unternehmen abschrecken können. Allein schon die Durchführung eines Audit-Prozesses setzt eine gewisse Unternehmenskultur voraus.

Die Verbreitung des Labels kann auch erhöht werden, indem das Label von Zertifizierungsstellen vergeben wird, die gleichzeitig z.B. ISO-Zertifizierungen durchführen. Diese Stellen könnten die Unternehmen dazu ermuntern, parallel zur ISO-Zertifizierung auch das Family-Label zu erwerben.

- › **Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Labels:** Die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Labels ist eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg des Labels und somit auch für dessen volkswirtschaftlichen Nutzen in Bezug auf die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Wie der Workshop gezeigt hat, stösst die Einführung neuer Labels insbesondere auf Seiten der Arbeitgeber auf Widerstand, weil ein „Label-Salat“ und dadurch die Entwertung etablierter Labels befürchtet wird. Andererseits denken wir, dass die Integration in bestehende Systeme (Modell 1) in Bezug auf die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu wenig bewirkt und damit die Zielsetzung der PostulantInnen nicht erfüllt wird. Wie bereits oben angesprochen, hängt die Glaubwürdigkeit eines Labels auch stark von der Ausgestaltung ab (Glaubwürdigkeit des Prozesses und der Überprüfungskriterien), u.a. von der Frage, ob die zertifizierten Unternehmen tatsächlich einen gewissen (glaubwürdigen) Standard an Familienfreundlichkeit erreichen.
- › **Internationale Kompatibilität:** Diese Anforderung wird sicherlich im Modell 2 erfüllt, da es sich um ein gesamteuropäisches Label handelt. Modell 2 bringt allerdings auch die relativ enge Zusammenarbeit mit der europäischen Koordinationsstelle mit sich, was aus Sicht der EU-Gegner als Negativpunkt gewertet werden könnte. Aus Sicht der EU-Befürworter würde hingegen das Vermeiden eines „Schweizer Extrazuges“ (Modelle 3 und 4) positiv gewertet. Bei Modell 1 wäre die Bewertung davon abhängig, ob es sich bei der angepassten ISO-Norm um eine Schweizer oder eine Europäische Norm handeln würde.
- › **Aufwand für die Realisierung und Implementierung eines „Familien-Labels“ in der Schweiz:** Diese Kosten sind gemäss unseren Einschätzungen bei der Übernahme des europäischen Audits (Modell 2) am tiefsten, weil hier die wichtigsten Vorarbeiten bereits geleistet wurden und auf wertvolle Erfahrungen zurückgegriffen werden kann. Der Aufwand für die Entwicklung eines neuen Modells (Modelle 3 oder 4) darf nicht unterschätzt werden. Die Hauptarbeit müsste dabei durch die nationale Trägerschaft geleistet werden.

Eine detaillierte Bewertung der einzelnen Modelle ist im Annex A3 in tabellarischer Form dargestellt.

Fazit und Auswertung des Workshops

Der volkswirtschaftliche Nutzen der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird in verschiedenen Analysen aufgezeigt und im Rahmen dieses Berichts nicht weiter überprüft. Im Zent-

rum dieser Studie stand die Frage, ob die Zertifizierung familienfreundlicher Unternehmen ein zweckmässiges Instrument ist zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Anhand von quantitativen ökonomischen Fakten kann hier nicht abschliessend beurteilt werden, ob die „Familien-Zertifizierung“ tatsächlich diesen Zweck erfüllt. Es konnten jedoch verschiedene Hinweise dafür gefunden werden, dass das Instrument der Zertifizierung grosse Chancen bietet. Die vertieften Analysen zum European Work and Family Audit® haben gezeigt, dass es sich dabei um ein sinnvolles Verfahren handelt, das den beteiligten Unternehmen und den MitarbeiterInnen in Folge des unternehmensinternen Prozesses einen hohen Nutzen bringt. Die Bedeutung des Labels (als sichtbares Zeichen gegen aussen) stand für die Unternehmen zunächst nicht im Vordergrund, hat in den beteiligten Ländern (Deutschland, Österreich) im Laufe der Jahre aber zugenommen und kann somit zur Sensibilisierung für die Thematik beitragen.

Die Voten der Workshop-TeilnehmerInnen haben jedoch gezeigt, dass die Zeit noch nicht reif dafür ist, das europäische Audit oder ein anderes der in dieser Studie skizzierten Modelle sofort zu lancieren. Die Diskussion der verschiedenen Modelle hat immer wieder grundsätzliche Fragen zum Sinn und Zweck der Zertifizierung familienfreundlicher Unternehmen zu Tage gebracht. Die TeilnehmerInnen schlugen vor, eine nationale Trägerschaft zu bilden, welche sich vertieft mit dem Thema befasst. Eine zentrale Erkenntnis aus dem Workshop besteht darin, dass der Bund nicht direkt an der Trägerschaft beteiligt sein soll, jedoch eine Impulsfinanzierung für die Trägerschaft gewähren könnte. Die zurückhaltende Rolle des Bundes wird damit begründet, dass es sich um ein „freiwilliges“ Audit für die Unternehmen handeln soll, ohne staatliche Anreize.

Empfehlungen der AutorInnen

Auf Grund der Analysen und Nachforschungen, welche wir im Rahmen dieser Studie angestellt haben, schlagen wir vor, die Bildung einer nationalen Trägerschaft rasch an die Hand zu nehmen und einen möglichst breiten Kreis von Organisationen einzubinden. Es ist schliesslich Aufgabe dieses Gremiums zu entscheiden, ob und in welcher Form eine „Familien-Zertifizierung“ in der Schweiz eingeführt werden kann. Die Zusammensetzung der nationalen Trägerschaft wird die Ausgestaltung der Zertifizierung stark beeinflussen, u.a. auch den Entscheid, inhaltliche Minimalstandards z.B. im Bereich der Elternzeit einzuführen.

Was die Wahl des Umsetzungsmodells betrifft so empfehlen wir, in erster Linie die Einführung des European Work and Family Audit® weiter zu prüfen, indem zum Beispiel eine Pilotphase mit ausgewählten Schweizer Unternehmen durchgeführt und ausgewertet wird. Das europäische Audit ist unserer Ansicht nach ein taugliches Instrument, das in nützlicher Frist auf die schweizerischen Verhältnisse übertragen werden könnte und bei verschiedenen Schweizer Unternehmen auf Interesse stossen würde. Die Umsetzung einer eigenen „Schweizer-Lösung“ (Modelle 3 und 4) sollte nur in Betracht gezogen werden, wenn die Akzeptanz des europäischen Audits auf der politischen Ebene nicht gegeben erscheint. Die Integration in die Norm ISO 9001- ist unseres Erachtens nicht empfehlenswert, da diese sich kaum für die Einbettung gesellschaftlicher Wertvorstellungen eignet und die Familienfreundlichkeit gegen aussen auch nicht sichtbar gemacht würde.

ANNEX

A1 WORKSHOP-TEILNEHMERINNEN

- › Marion Brabenec, Procter & Gamble, Genève
- › Olivier Brunner-Patthey, Leiter Fachstelle Ökonomie, BSV
- › Sibylle Burger-Bono, Präsidentin Alliance F
- › Christine Davatz, Vizedirektorin Schweizerischer Gewerbeverband
- › Diana de la Rosa, Isocèle, Genève
- › Jacqueline Fehr, Verfasserin Postulat
- › Margreth Frauenfelder, Migros Genossenschaftsbund, Zürich
- › Gertrud Frech, Fauth-Herkner & Partner, Geschäftsstelle European Work and Family Audit®
- › Matthias Gubler, SAS
- › Andrea Grolimund, Metron AG, Brugg
- › Jost Herzog, Leiter Zentralstelle für Familienfragen, BSV
- › Daniele Huber oder Stellvertreter, Büro „und“, Luzern
- › Beat Moser, Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme SQS
- › Lucrezia Meier-Schatz, Pro Familia
- › Christoph Popp, Pro Cert, Lausanne

Eingeladen, jedoch kurzfristig verhindert:

- › Hans-Rudolph Schuppisser, Vizedirektor Schweizerischer Arbeitgeberverband (schriftliche Stellungnahme wurde im Bericht berücksichtigt)
- › Fabienne Blanc-Kühn, SMUV
- › Susanne Erdös, Kaufmännischer Verband Schweiz

A2 ERGEBNISSE DER TELEFONISCHEN INTERVIEWS MIT SCHLÜSSELPERSONEN

Zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung einer Zertifizierung für familienfreundliche Unternehmen in der Schweiz ist die Akzeptanz bei relevanten Akteuren und Organisationen. Auf der Basis von telefonischen Gesprächen mit Schlüsselpersonen wurden im Vorfeld des Workshops die wichtigsten Anforderungen an eine solche Zertifizierung herausgearbeitet. Es wurden VertreterInnen aus der Politik, von ArbeitnehmerInnen- und Arbeitgeberseite und Unternehmen (siehe Tabelle) zu ihrer Einschätzung des Nutzens und der Akzeptanz einer Zertifizierung für familienfreundliche Unternehmen befragt.

| BEFRAGTE SCHLÜSSELPERSONEN IN DER SCHWEIZ |
|--|
| VertreterInnen aus Politik und relevanten Organisationen |
| Jaqueline Fehr (SP), Verfasserin des Postulats „Zertifizierung familienfreundlicher Unternehmen“ |
| Lucrezia Meier-Schatz (CVP), Generalsekretärin Pro Familia |
| Sibylle Burger-Bono (FDP), Präsidentin Alliance F |
| VertreterInnen der Arbeitgeberseite |
| Peter Hasler, Präsident Arbeitgeberverband |
| Christine Davatz, Vizedirektorin Schweizer Gewerbeverband |
| VertreterInnen der ArbeitnehmerInnenseite |
| Susanne Erdös, Kaufmännischer Verband Schweiz |
| Fabienne Blanc-Kühn, SMUV |
| VertreterInnen von Unternehmen |
| Andrea Grolimund Iten, Metron, Prix Alliance F 2000 |
| Rita Schmid-Göldi, Migros Genossenschaftsbund |
| VertreterInnen von Zertifizierungsstellen |
| Hr. Blanc, Pro Cert SA Lausanne |
| Hr. Urfer und Hr. Wassmer, SQS Zollikhofen |

Die Ergebnisse der Befragung werden in den folgenden Abschnitten zusammengefasst.

Beurteilung der Zertifizierung als Mittel zur Förderung familienfreundlicher Strukturen

Die Zertifizierung wird als ein Instrument unter vielen gesehen, das zur Förderung der Familienfreundlichkeit von Unternehmen beitragen kann. Insbesondere von Seiten der Arbeitgeber (Arbeitgeberverband, Gewerbeverband) wird jedoch grosse Skepsis gegenüber diesem Instrument zum Ausdruck gebracht:

- › Wichtigstes Argument gegen die Zertifizierung familienfreundlicher Unternehmen ist der Einwand, dass Zertifizierungen nur dann Sinn machen und von den Unternehmen auch implementiert werden, wenn damit ein direkter Nutzen verbunden ist. Als sinnvolles Label wird z.B. die ISO-Zertifizierung genannt, da hier ein direkter Bezug zum Produktionsprozess und zur Qualitätsverbesserung feststellbar ist. Auch das Eduqua-Label wird als nützlich eingeschätzt, weil damit eine direkte Beeinflussung des KonsumentInnen-Entscheids möglich ist. Mit der „Familien-Zertifizierung“ falle hingegen nur ein sehr indirekter Nutzen für das Unternehmen an (Imagewirkung, allfällige Erleichterungen bei der Personalrekrutierung).

- › Es wird auch befürchtet, dass die Einführung neuer „Softlabels“ (d.h. solche, die auf schwer überprüfbaren Kriterien basieren wie „ethische Unternehmensführung“, „Corporate Governance“, etc.) zu einem regelrechten „Label-Salat“ führt und damit bestehende Labels entwertet werden.
- › Es wird zudem darauf hingewiesen, dass eine Zertifizierung nur für grössere Unternehmen (ab 50 MitarbeiterInnen) attraktiv sei. Mit Zertifizierungen sei ein grosser administrativer Aufwand verbunden, der von kleineren Unternehmen kaum bewältigt werden könne. Zudem sei oft gerade der Marketingeffekt eine wichtige Motivation für die Durchführung von Zertifizierungen. Viele Schweizer KMU würden aber im Marketing keinen grossen Schwerpunkt setzen.

Diesen skeptischen Argumenten wird von den BefürworterInnen (u.a. Fr. Fehr und Fr. Schatz) entgegengehalten, dass ein neues Instrument für die Förderung der Familienfreundlichkeit eine Chance darstellt, um einen gesellschaftlichen Dialog auszulösen. Die Zertifizierung könne dazu beitragen, das Anliegen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Öffentlichkeit breit zu thematisieren und gibt fortschrittlichen Unternehmen die Gelegenheit, ihre „Vorreiterrolle“ zu vermarkten.

Zudem stellt die Zertifizierung ein sehr konkretes Tool dar, das von allen Unternehmen, welche im Bereich der Familienfreundlichkeit etwas tun wollen, in Anspruch genommen werden kann.

Einschätzung des möglichen Nutzens einer „Familien-Zertifizierung“

Der gesellschaftliche Wert von familienfreundlichen Strukturen wird von den befragten Personen nicht in Frage gestellt. Bezüglich des Instruments der Zertifizierung werden v.a. folgende Nutzen wahrgenommen:

- › Es wird betont, dass die Zertifizierung nur dann einen Nutzen hat, wenn das Label eine breite **gesellschaftliche Akzeptanz** hat und deutlich wird, dass es sich hier nicht um einen reinen „Papiertiger“ handelt. Dies ist auch abhängig von der Glaubwürdigkeit des Zertifizierungsverfahrens (siehe unten).
- › Zudem sei der Nutzen auf eine bestimmte **Zielgruppe von Unternehmen oder Organisationen** beschränkt: In erster Linie Grossunternehmen, Unternehmen in Branchen mit ausgetrocknetem Arbeitsmarkt und/oder hoher Fluktuation, Unternehmen mit vielen weiblichen Beschäftigten, Unternehmen mit vielen hoch qualifizierten Beschäftigten, öffentliche Verwaltungen. Gerade für wissens- und technologieintensive Unternehmen, welche stark Projekt bezogen arbeiten, könne die Zertifizierung eine Chance sein, um zu zeigen, dass diese Arbeitsweise auch sehr familienfreundlich sein kann. Der Nutzen bei der Personalrekrutierung ist jedoch umstritten; so erkundigen sich jüngere Arbeitnehmende bereits heute sehr häufig nach unternehmensinternen Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ob dann noch ein entsprechendes Label vorhanden sei, sei eher zweitrangig.
- › Der **PR-Effekt** bzw. die Imagewirkung des Labels wird als wichtigster direkter Nutzen der Zertifizierung empfunden. Ein Bedarf nach einer solchen PR-Plattform habe sich bereits beim Prix Alliance F gezeigt. Auch auf der Familienplattform von Pro Familia, dem Arbeitgeberverband und der Pro Juventute bewerben sich jeweils zahlreiche Unternehmen für die Wahl zum „Unterneh-

men des Monats“. Man ist sich aber auch bewusst, dass die Labels einer Zertifizierung nicht in jedem Fall aktiv vermarktet werden können.

- › Ein weiterer Nutzen bzw. Anreiz könnte entstehen, wenn die Zertifizierung z.B. mit der **Submissionsverordnung** verknüpft würde ähnlich wie bei den Lehrstellen (wie es auch im Postulat von Fr. Fehr angetönt wird). Dieser Punkt ist jedoch bei den meisten InterviewpartnerInnen sehr umstritten, weil dadurch eine Benachteiligung von Unternehmen befürchtet wird, die sich den Aufwand einer Zertifizierung nicht leisten können.

Anforderungen an den Zertifizierungsprozess und die Ausgestaltung der Zertifizierung

Ein zentraler Erfolgsfaktor der Zertifizierung ist es, einen Prozess zu definieren, der für die Unternehmen nicht zu aufwändig, d.h. machbar, ist und gleichzeitig gegen aussen genügend glaubwürdig erscheint. Folgende Anforderungen werden gestellt:

- › Die **Eintrittsschwelle** für Unternehmen, die sich zertifizieren lassen möchten, soll nicht zu hoch angesetzt werden. Als positives Beispiel in dieser Beziehung wird das Energiestadt-Label von Energie Schweiz genannt, wo die eigentliche Messlatte erst bei der Re-Zertifizierung angesetzt wird (ähnlich wie beim European Work & Family Audit®). Damit wird der Prozess in den Vordergrund gestellt.
- › Das Verfahren sollte einfacher sein als die ISO-Zertifizierung. Der administrative Aufwand sollte möglichst tief gehalten werden.
- › Der Zertifizierungsprozess sollte der Heterogenität von (grösseren) Unternehmen gerecht werden (unterschiedliche Niveaus an verschiedenen Standorten und in verschiedenen Unternehmenseinheiten).
- › Es sollten **griffige Kriterien** für Familienfreundlichkeit definiert werden, die auch überprüfbar sind (wird vor allem von Seiten der Unternehmen gefordert).
- › Eine reine Selbstdeklaration ist sicher ungenügend, die Erfüllung der Kriterien für Familienfreundlichkeit muss **von Externen überprüft** werden (dies zeigen u.a. die Erfahrungen von Pro Familia). Ob dies auch auf dem schriftlichen Weg (vgl. Eduqua) möglich ist, ist umstritten. In der Regel wird eine persönliche Überprüfung bevorzugt. Gerade von Unternehmensseite wird der prozesshafte Charakter einer Zertifizierung wie beim European Work and Family Audit® begrüsst.

In Bezug auf die Ausgestaltung des Audits ist v.a. die Frage der **Freiwilligkeit** sehr umstritten:

- › Auf der einen Seite wird argumentiert, dass eine Zertifizierung für die Unternehmen nur interessant ist, wenn dafür ein gewisser Druck von aussen besteht (Arbeitsmarkt, Staat, KundInnen). V.a. von Gewerkschaftsseite wird deshalb vorgeschlagen, dass eine Anknüpfung an die Submissionsverordnung (wie z.B. bei den Lehrstellen) geprüft werden sollte.
- › Auf der anderen Seite wird betont, dass nur auf Grund eines gesellschaftlichen Drucks eine Anreizkultur für familienfreundliche Unternehmensstrukturen entstehen kann. Von staatlichen Auflagen würden gerade kleine Unternehmen benachteiligt, die sehr oft familienfreundlich seien (sehr flexible Strukturen z.B. in Familienunternehmen), für die eine Zertifizierung aber nicht in Frage komme. Zudem gehe von staatlichen Auflagen eine abschreckende Wirkung aus (v.a. Gewerbe- und Arbeitgeberverband).

Ansonsten wird von allen Interview-PartnerInnen eine möglichst breit abgestützte nationale **Trägerschaft** gewünscht. Miteinbezogen werden sollten u.a. Pro Familia, das Netzwerk Kinder, die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, VertreterInnen von Arbeitgeber- und ArbeitnehmerInnen-seite. Der Bund könnte als Partner und wichtiger Arbeitgeber ebenfalls involviert sein. Er könnte allenfalls auch den Aufbau der Trägerschaft mitfinanzieren.

Inhaltliche Anforderungen an die Zertifizierung

Die befragten Personen sind der Ansicht, dass für die Zertifizierung gewisse **Minimalstandards** festgelegt werden müssen. Dazu zählen:

- › Möglichkeiten für Teilzeitarbeit auf allen Hierarchiestufen (v.a. auch im Kader) in einem sozialverträglichen Rahmen,
- › Mutterschaftsurlaub/Elternzeit,
- › Freitage in Krankheitsfällen von Kindern und anderen Angehörigen.

Ebenfalls als **wünschenswerte Kriterien** werden genannt:

- › Mitfinanzierung/Unterstützung bei der familienexternen Betreuung,
- › Möglichkeiten zu Hause zu arbeiten/Telearbeit,
- › Arbeitszeitautonomie, Jahresarbeitszeit,
- › Lohnleichheit von Männern und Frauen.

Es wird von verschiedener Seite betont, dass die Förderung von Familienfreundlichkeit nicht mit Frauenförderung oder betrieblicher Gleichstellungspolitik zu verwechseln sei. Besonders wichtig für den Erfolg der Zertifizierung sei, dass auch **Männer zentrierte Massnahmen** (wie z.B. Elternzeit, Teilzeitarbeit für Männer, etc.) umgesetzt werden.

Alternative Wege zur Förderung familienfreundlicher Strukturen

In allen Gesprächen kam zum Ausdruck, dass die Förderung familienfreundlicher Strukturen in Unternehmen nicht allein vom Erfolg einer entsprechenden Zertifizierung abhängig gemacht werden sollte. Auch alternative Wege zur Erreichung dieses Ziels sollten weiterverfolgt werden.

- › Für viele der befragten Personen steht zum heutigen Zeitpunkt vor allem die **Sensibilisierung** von Unternehmen und der ganzen Gesellschaft für die Thematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Vordergrund. Dies kann geschehen durch Informationskampagnen (z.B. mit einer Broschüre mit Best-Practice-Beispielen und Massnahmenvorschlägen für verschiedene Unternehmenstypen und -grössen), Plattformen für den Erfahrungsaustausch von Unternehmen oder eine breitere Abstützung von Wettbewerben wie z.B. der Prix Alliance F. Von diesen Massnahmen erwartet man die Schaffung einer positiven Anreizkultur, welche freiwillige Massnahmen in Unternehmen begünstigt und auch den Boden für die Einführung einer „Familien-Zertifizierung“ legt.
- › Von Gewerkschaftsseite wird betont, dass der Frage der Familienfreundlichkeit in **Verhandlungen über Gesamtarbeitsverträge** eine zunehmende Bedeutung zu kommt.

- › Vorstellbar wäre auch, dass vermehrt Initiativen ergriffen werden, um das Konzept der Familienfreundlichkeit in der **Organisationslehre** stärker zu verankern (Förderung entsprechender Lehrstühle und Forschungsarbeiten, Schaffung von Weiterbildungsangeboten für Personalverantwortliche und Managern, etc.).
- › Gleichzeitig ist auch der **Staat** gefordert, eine bedarfsgerechte familienergänzende Betreuungsinfrastruktur zu unterstützen, steuerliche Anreize zu setzen (Vollsplitting bei der Einkommensbesteuerung von Paarhaushalten) oder die Kinderzulagen zu erhöhen.

A3 DETAILLIERTE BEWERTUNG DER VIER UMSETZUNGSMODELLE

| BEWERTUNG MODELL 1: INTEGRATION IN ISO-NORM | | |
|---|------------------|---|
| Kriterien | Bewertung | Erläuterung |
| Flexibilität bei der Gestaltung des Audits in CH | Tief | <ul style="list-style-type: none"> › Es wird kein eigenständiges Label geschaffen, sondern höchstens auf die Anpassung der ISO-Norm in einzelnen Punkten hingewirkt. › Anpassung ist beschränkt auf einzelne Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. |
| Direkte und indirekte Kosten für Unternehmen | Tief | <ul style="list-style-type: none"> › Alle Kosten fallen im Rahmen der ISO-Zertifizierung an. |
| Direkte und indirekte Nutzen für Unternehmen | Mittel | <ul style="list-style-type: none"> › Nutzen aus Prozess fällt mit Nutzen aus ISO-Zertifizierung zusammen. › PR-Effekt und Hilfe bei Rekrutierung fällt weg, da Familienfreundlichkeit gegen aussen nicht sichtbar wirkt. |
| Verbreitung | Mittel | <ul style="list-style-type: none"> › Beschränkt auf Unternehmen, die ISO zertifiziert sind; diese könnten aber zu Massnahmen im Bereich Familienfreundlichkeit animiert werden. |
| Qualität der Ergebnisse | Tief | <ul style="list-style-type: none"> › Ergebnisse evtl. eher bescheiden, da keine Minimalstandards festgelegt werden können und keine konkreten Vorgaben für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gemacht werden. |
| Glaubwürdigkeit und Akzeptanz | Mittel | <ul style="list-style-type: none"> › Gute Akzeptanzchancen, weil ISO hohe Anerkennung und Verbreitung genießt. › Kein Label-Salat. |
| Internationale Kompatibilität | Tief bis Hoch | <ul style="list-style-type: none"> › Es ist davon abhängig, ob die Anpassungen bei der Schweizer Norm in die europäische Norm einfließen. |
| Kosten/Aufwand für die Implementierung in der Schweiz | Mittel | <ul style="list-style-type: none"> › Evtl. Bildung eines nationalen Komitees/Arbeitsgruppe, die sich für die Integration der Familienfreundlichkeit in der ISO-Norm einsetzt. |

Tabelle 8

| BEWERTUNG MODELL 2: EUROPEAN WORK AND FAMILY AUDIT® IN LIZENZ | | |
|--|------------------|--|
| Kriterien | Bewertung | Erläuterung |
| Flexibilität bei der Gestaltung des Audits in CH | Mittel | <ul style="list-style-type: none"> › Das europäische Audit lässt zwar eine nationalstaatliche Anpassung zu (z.B. Kriterienkatalog), v.a. die prozeduralen Aspekte sind aber klar vorgegeben (Ablauf des Audits im Unternehmen). |
| Direkte und indirekte Kosten für Unternehmen | Mittel-Hoch | <ul style="list-style-type: none"> › Die direkten Kosten für das Audit belaufen sich auf ca. 10'000 Euro. Sie setzen sich aus sechs Beratungstagen und zwei Begutachtungen zusammen. Für KMU sind in Deutschland und Österreich Förderbeiträge vorgesehen (auch in der Schweiz denkbar). › Indirekte Kosten entstehen erstens aus dem Aufwand der Projektgruppe und zweitens als Folge der im Unternehmen umzusetzenden familienpolitischen Massnahmen. |
| Direkte und indirekte Nutzen für Unternehmen | Hoch | <ul style="list-style-type: none"> › Nutzen entsteht einerseits durch den Prozess im Unternehmen (Motivation der Mitarbeitenden, Gewinn von externem Know-how) und andererseits gegen aussen im Markt (bei den KundInnen/PR-Effekt) oder im Arbeitsmarkt (Hilfe bei Rekrutierung). |
| Verbreitung | Mittel | <ul style="list-style-type: none"> › Die Eintrittsschwelle für die Durchführung des Audits ist relativ tief (Orientierung am Status quo des Unternehmens), deshalb können relativ viele Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen angesprochen werden. › Die Kosten für das Audit (insbesondere die internen) können jedoch v.a. kleine Unternehmen abschrecken. › Internationale Unternehmen werden speziell angesprochen, da es sich um ein internationales Label handelt. |
| Qualität der Ergebnisse | Mittel bis Hoch | <ul style="list-style-type: none"> › Der Prozess im Unternehmen und der Einbezug eines breiten Kreises von Personen erhöht die Nachhaltigkeit der Prozessergebnisse. › Wie „hoch“ die familienpolitischen Ziele angesetzt werden, bleibt aber dem Unternehmen überlassen (keine Mindeststandards). |
| Glaubwürdigkeit und Akzeptanz | Mittel | <ul style="list-style-type: none"> › Einführung neuer Labels ist umstritten („Labelsalat“) -> was passiert, wenn es plötzlich ein Familien-, Gleichstellungs-, Datenschutzlabel, etc. gibt: Verliert das Label seine Anreizwirkung? › Für Europa-Gegner könnte die europäische Koordinationsstelle eine Ablehnungsfaktor sein, für Europa-Befürworter könnte gerade die Harmonisierung ein grosser Vorteil sein. › Die gesellschaftliche Akzeptanz ist stark abhängig von der nationalen Trägerschaft bzw. den dahinter stehenden Persönlichkeiten und der Glaubwürdigkeit des Verfahrens (Ziele, welche sich die zertifizierten Unternehmen setzen, diese dürfen nicht zu tief sein; die Zielerreichung muss überprüfbar sein). |
| Internationale Kompatibilität | Hoch | <ul style="list-style-type: none"> › Ist gewährleistet (kein internationaler Labelsalat). |
| Kosten/Aufwand für die Implementierung in der Schweiz | Gering | <ul style="list-style-type: none"> › Entwicklungsphase des Instruments fällt weg. › Kerninstrument kostenlos. › Anpassung des Kerninstruments an nationalstaatliche Gegebenheiten: 20'000 Euro. › Umsetzung (Train the trainer, Auditoren- Auditorinnenschulung): 18'000 Euro (fakultativ). › Pilotierung (Begleitung von 2-3 Pilot-Auditierungen): 6'000 Euro pro Pilotierung (fakultativ). › Gesamtkosten 20'000 bis 56'000 Euro. |

Tabelle 9

| BEWERTUNG MODELL 3: SWISS FAMILY AUDIT I (ANALOG EUROPEAN) | | |
|---|------------------|---|
| Kriterien | Bewertung | Erläuterung |
| Flexibilität bei der Gestaltung des Audits in CH | Hoch | <ul style="list-style-type: none"> › Kriterienkatalog kann flexibel gehandhabt werden, da nur eine Anlehnung an das europäische Audit besteht. › Es können Inputs/Checklisten, usw. von anderen Stellen einbezogen werden. › Der Ablauf des Audits richtet sich mehr oder weniger nach dem europäischen Audit, kann aber leicht verändert werden (z.B. teilweise schriftliche Deklarationen, weniger Workshops). |
| Direkte und indirekte Kosten für Unternehmen | Mittel bis hoch | <ul style="list-style-type: none"> › Direkte Kosten mit dem europäischen Audit vergleichbar (ähnlicher Prozess; ca. 10'000 Euro). › Indirekte Kosten hängen vom Aufwand der Projektgruppe und von den im Unternehmen umzusetzenden Massnahmen im Bereich Vereinbarkeit Beruf und Familie ab. |
| Direkte und indirekte Nutzen für Unternehmen | Hoch | <ul style="list-style-type: none"> › Nutzen gegen innen entsteht durch den Prozess im Unternehmen (Motivation der Mitarbeitenden, Gewinn von externem Know-how). › Nutzen gegen aussen im Markt (bei den KundInnen/PR-Effekt) oder im Arbeitsmarkt (Hilfe bei Rekrutierung). |
| Verbreitung | Mittel | <ul style="list-style-type: none"> › Die Eintrittsschwelle für die Durchführung des Audits ist relativ tief (Orientierung am Status quo des Unternehmens), deshalb können relativ viele Unternehmen angesprochen werden. Werden Mindeststandards festgelegt, liegt die Schwelle höher. › Die Kosten für das Audit (insbesondere die internen Prozesskosten) können v.a. kleine Unternehmen abschrecken. › Für international tätige Unternehmen ist ein Schweiz-spezifisches Label weniger attraktiv. |
| Qualität der Ergebnisse | Hoch | <ul style="list-style-type: none"> › Der Prozess im Unternehmen und der Einbezug eines breiten Kreises von Personen erhöht die Nachhaltigkeit der Prozessergebnisse. › Der Qualität der Ergebnisse ist u.a. abhängig von „glaubwürdigen“ inhaltlichen oder prozeduralen Minimalkriterien, die von der nationalen Trägerschaft festgelegt werden. |
| Glaubwürdigkeit und Akzeptanz | Mittel | <ul style="list-style-type: none"> › Einführung neuer Labels ist umstritten („Labelsalat“). › Abhängig von der Glaubwürdigkeit der nationalen Trägerschaft und des Verfahrens ab (nicht zu tief gesteckte Ziele, Überprüfbarkeit der Zielerreichung). › Beschränkung des Labels auf die Schweiz könnte Akzeptanz bei international tätigen Firmen schmälern. |
| Internationale Kompatibilität | Tief | <ul style="list-style-type: none"> › Keine Harmonisierung mit bestehenden internationalen Labeln. |
| Kosten/Aufwand für die Implementierung in der Schweiz | Mittel | <ul style="list-style-type: none"> › Kosten vergleichbar mit der Implementierung des European Work and Family Audit® (20'000 bis 56'000 Euro). › Frage des Kopierschutzes bei einer Anlehnung an das European Audit ist zu überprüfen (allenfalls zusätzliche Kosten). |

Tabelle 10

| BEWERTUNG MODELL 4: SWISS FAMILY AUDIT II (ANALOG EDUQUA) | | |
|--|------------------|---|
| Kriterien | Bewertung | Erläuterung |
| Flexibilität bei der Gestaltung des Audits | Hoch | › Mindestkriterien, Ablauf und Evaluationsinstrumente können von der Trägerschaft frei bestimmt werden. |
| Direkte und indirekte Kosten für Unternehmen | Tief | › Die Kosten für das Verfahren belaufen sich auf ca. 2'500 CHF exkl. MWST (Richtwert Eduqua). Für die Überprüfung der vom Unternehmen bereitgestellten Dossiers ist ein Arbeitstag vorgesehen. › Kosten für die Vorbereitung der Dossiers abhängig vom generellen Stand der Dokumentationen in einem Unternehmen. Oftmals kann auf bestehende Dokumente zurückgegriffen werden (z.B. Leitbild, evtl. Berichte eines bereits eingeführten Zertifikats, etc.). |
| Direkte und indirekte Nutzen für Unternehmen | Mittel | › Gegen innen ist der Nutzen eher gering, da die Erhebung des Status quo nicht zwingend einen Prozess auslöst. Er ist abhängig von den Massnahmen, die im Bereich Vereinbarkeit Beruf und Familie umgesetzt werden. › Gegen aussen grösser, abhängig vom Bekanntheitsgrad des Labels. |
| Verbreitung | Mittel | › Eintrittsschwelle ist abhängig von den festgelegten Mindeststandards. Je höher diese Standards, desto eher werden v.a. KMU ausgeschlossen. › Die Kosten (inkl. Aufwände für das Unternehmen) sind eher gering (Selbstdeklaration) -> für KMU attraktiv. |
| Qualität der Ergebnisse | Mittel | › Im Unternehmen wird nicht zwingend ein Prozess ausgelöst (Beibehaltung des Status quo möglich, wenn Standards bereits erreicht werden). › Qualität hängt von den von der Trägerschaft festgelegten Mindeststandards ab. |
| Glaubwürdigkeit und Akzeptanz | Mittel | › Einführung eines neuen Labels ist umstritten, insbesondere, wenn dieses international nicht kompatibel ist (vgl. internationale Kompatibilität). › Abhängig von der Glaubwürdigkeit der nationalen Trägerschaft und des Verfahrens (nicht zu tief gesteckte Ziele, Überprüfbarkeit der Zielerreichung). |
| Internationale Kompatibilität | Gering | › Kompatibilität ist mit einem Schweiz-spezifischen Label nicht gewährleistet. |
| Kosten/Aufwand für die Implementierung in der Schweiz | Hoch | › Entwicklung eines vollständig neuen Verfahrens kostspielig. › Kosten davon abhängig, ob auf bestehende Instrumentarien (andere Checklisten, Materialien von Wettbewerben, etc.) zurückgegriffen werden kann. › Abhängig von der Komplexität des Verfahrens. |

Tabelle 11

A4 EUROPEAN FAMILY AUDIT: KRITERIENKATALOG

| EUROPÄISCHER KRITERIENKATALOG (VEREINFACHT) |
|--|
| Handlungsfeld 1: Arbeitszeit |
| <ul style="list-style-type: none"> › Werden MitarbeiterInnen in Ihrem Unternehmen in die Arbeitszeitgestaltung miteinbezogen? › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, die Tagesarbeitszeit zu flexibilisieren? › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, die Wochenarbeitszeit zu flexibilisieren? › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, die Monatsarbeitszeit zu flexibilisieren? › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, die Jahresarbeitszeit zu flexibilisieren? › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, eine lebensphasenorientierte Arbeitszeit zu praktizieren? › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, flexible Pausenregelungen in Anspruch zu nehmen? › Verwendet Ihr Unternehmen unterstützende Instrumente für das Arbeitszeitmanagement? › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, Urlaub nach familiären Bedürfnissen in Anspruch zu nehmen? |
| Handlungsfeld 2: Arbeitsinhalte und -abläufe |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, Arbeitsinhalte familienorientiert zu organisieren? › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, Arbeitsabläufe familienorientiert zu organisieren? › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, Arbeitsabläufe und -inhalte stressentlastend zu gestalten? |
| Handlungsfeld 3: Arbeitsort |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, dezentralisiert zu arbeiten? › Unterstützt Ihr Unternehmen dezentrales Arbeiten nachhaltig? › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, wohnortbedingte Gegebenheiten zu berücksichtigen? |
| Handlungsfeld 4: Informations- und Kommunikationspolitik |
| <ul style="list-style-type: none"> › Fliesst die familienbewusste Personalpolitik in die innerbetriebliche Informations- und Kommunikationsstrategie ein? › Besteht in Ihrem Unternehmen ein offener Umgang hinsichtlich aktiver Familienarbeit? › Fliesst die familienbewusste Personalpolitik in die ausserbetriebliche Informations- und Kommunikationsstrategie ein? |
| Handlungsfeld 5: Führungskompetenz |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ist in Ihrem Unternehmen familienbewusstes Führungsverhalten relevant? › Findet in Ihrem Unternehmen Sensibilisierung der Führungskräfte statt? › Wird bei der Auswahl und Förderung der Führungskräfte auf ihre Sozialkompetenz geachtet? |
| Handlungsfeld 6: Personalentwicklung |
| <ul style="list-style-type: none"> › Werden in Ihrem Unternehmen Beschäftigte mit und ohne Familienpflichten gleichberechtigt behandelt? › Werden in Ihrem Unternehmen bei der Teilnahme von MitarbeiterInnen an Fortbildungsmassnahmen familiäre Pflichten berücksichtigt? › Werden in Ihrem Unternehmen sonstige frauen- und familienorientierte Massnahmen angewandt? |
| Handlungsfeld 7: Entgeltbestandteile/geldwerte Leistungen |
| <ul style="list-style-type: none"> › Werden in Ihrem Unternehmen familienbezogene betriebliche Sozialleistungen gewährt? › Welche geldwerten Leistungen zur Unterstützung einer besseren Vereinbarkeit bietet das Unternehmen an? |

| EUROPÄISCHER KRITERIENKATALOG (VEREINFACHT) |
|---|
| Handlungsfeld 8: Service für Familien |
| <ul style="list-style-type: none"> › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, Unterstützung bei der Betreuung Älterer, chronisch Kranker oder Behinderter zu erhalten? › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, Kinder in den Betrieb mitzunehmen? › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, Betreuung für Kinder in Anspruch zu nehmen? › Ist es in Ihrem Unternehmen möglich, Beratungs- und Vermittlungsdienste für Kinder in Anspruch zu nehmen? |
| Handlungsfeld 9: Betriebsspezifika |
| › Gibt es in Ihrem Unternehmen weitere Massnahmen, die in den HF 1–8 nicht abgefragt wurden, die jedoch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen? |

Tabelle 12 Handlungsfelder und Standardfragen des europäischen Kriterienkatalogs. Nicht aufgeführt sind die empfohlenen Detailfragen sowie eine weitere Unterscheidung nach Umsetzung, Zielgruppen, Institutionalisierung im Betrieb, etc. Quelle: Beruf & Familie GmbH.

A5 WEITERE INITIATIVEN ZUR VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF

Deutschland

Im Vorfeld des Audits Beruf und Familie wurden in Deutschland mehrere Forschungsarbeiten bzw. Aktivitäten mit ähnlicher Stossrichtung entwickelt. Einige werden bis heute weitergeführt.

- › Bundeswettbewerb des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (www.bmfsfj.de): **Der familienfreundliche Betrieb**, durchgeführt 1993, 1996 und 2000. Ziel ist es, Unternehmen auszuzeichnen, die Konzepte einer familiengerechten betrieblichen Gleichstellungspolitik erfolgreich umsetzen. Im Zentrum stehen die Prämierung und Dokumentation von Lösungsbeispielen aus der Praxis, die anderen als Anregung dienen können. Der Wettbewerb des Jahres 2000 setzte durch Schwerpunktthemen zusätzlich zukunftsweisende Akzente: Ausgezeichnet wurden Betriebe, die mit Massnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gezielt Väter ansprechen (**Väterförderung**) und mit **Telearbeit** familienfreundliche Arbeitsbedingungen schaffen. Prämiiert wird in verschiedenen Kategorien (Grossbetrieb, Mittelbetrieb, Kleinbetrieb).
- › **Drei-Länder-Studie** über innovative und familienfreundliche Personalpolitik, finanziert vom Landesgewerbeamt Baden-Württemberg und vom Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg. Als Erhebungsraster der wichtigsten Handlungsfelder diene der family-friendly-index, ergänzt um den Handlungsbereich der betrieblichen Weiterbildung, v.a. für Beschäftigte mit Familienverpflichtungen (Fauth-Herkner/Münich-Wienes/Wiebrock 1999:259).
- › **Mehr Spielraum für Väter** (www.mehr-spielraum-fuer-vaeter.de): Aktionsprogramm (Kommunikationsoffensive) der Bundesregierung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Österreich

- › Bundeswettbewerb: **Frauen- und familienfreundlichster Betrieb** (Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen 2001, www.bmsg.gv.at). Der seit 1999 durchgeführte Wettbewerb versteht sich als Anreiz, um Unternehmen, die eigeninitiativ frauen- und familienfreundliche Massnahmen ergreifen, durch eine staatliche Auszeichnung zu unterstützen und ihr Engagement anzuerkennen. Die Beurteilung erfolgt auf Basis von 11 Kriterien, die insgesamt 26 Indikatoren beinhalten und einer von drei Prioritätsstufen zugeordnet sind.¹⁰ Die Preise werden in den Kategorien Privatwirtschaftliche Unternehmen (mit den Unterkategorien Gross-, Mittel- und Kleinbetriebe), Non-Profit-Unternehmen und öffentlich-rechtliche Unternehmen verteilt. Im Unterschied zum Audit Familie & Beruf, das als Beratungsinstrument für Unternehmen dient, werden mit dem Bundeswettbewerb vorbildliche Unternehmen öffentlichkeitswirksam ausgezeichnet.
- › **BEST** (Business Equality Standard Wettbewerb, Südtirol): Testen und Förderung von Gleichstellung und Familienfreundlichkeit in Betrieben.

¹⁰ Als wichtiges Kriterium gelten beispielsweise Massnahmen des Unternehmens im Bereich Kinderbetreuung, als Indikatoren dienen Einrichtungen wie Betriebskindergarten, Kinderbetreuung durch das Unternehmen und die erweiterte Pflegefreistellung (Bundesministerium für soziale Sicherheit und Generationen 2001).

Schweiz

- › **Prix Alliance F** (vom Bund schweizerischer Frauenorganisationen): Ziel ist die Auszeichnung von Unternehmen, die über Strukturen verfügen, die das Spannungsfeld Familie und Beruf entschärfen. Der Preis wurde 2000 erstmals vergeben und wird im Frühling 2002 neu ausgeschrieben. Die teilnehmenden Unternehmen müssen folgende Kriterien erfüllen: Das Unternehmen
 - › zählt 5 bis 500 MitarbeiterInnen,
 - › ist nicht staatlich,
 - › arbeitet wirtschaftlich und gewinnbringend,
 - › steht MitarbeiterInnen beiden Geschlechts offen,
 - › hat Strukturen, die Spannungsfeld Familie oder Beruf entschärfen, eingeführt,
 - › erachtet frauenfreundliche Strukturen (Lohnleichheit, Wiedereinstiegsmöglichkeiten, Chancengleichheit, Mutterschaftsversicherung, Teilzeitstellen) als selbstverständlich,
 - › bietet flexible Arbeitszeiten und
 - › ist überzeugt, dass gute Arbeit nur geleistet werden kann, wenn Umfeld stimmt.
- › **Familienplattform** (Plattform der Pro Familia, des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes und der Pro Juventute): Jeden Monat wird ein „Unternehmen des Monats“ ausgewählt, das sich durch familienfreundliche Massnahmen beim Personal auszeichnet.
- › **Taten statt Worte** (www.taten-statt-worte.ch): Projekt Work/Life-Balance: Unterstützt Unternehmen, flexibler auf unterschiedliche Vorstellungen von weiblichen und männlichen MitarbeiterInnen einzutreten.
- › **Beratungsstelle „und“**: Optimale Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit: Kriterien und Inputs für Unternehmen und Verwaltungen.

Grossbritannien

- › Parents at work: Seit 1992 wird jährlich der „Employers of the Year Award“ für familienfreundliche Massnahmen im Unternehmen vergeben. Der Preis wird von der Regierung unterstützt und gilt für alle Unternehmen und öffentliche Institute.

LITERATUR

- Bauer T. 1998:** Kinder, Zeit und Geld. Eine Analyse der durch Kinder bewirkten finanziellen und zeitlichen Belastungen von Familien und der staatlichen Unterstützungsleistungen in der Schweiz Mitte der Neunziger Jahre. BASS/Forschungsbericht BSV, Nr. 10/98, Bern.
- BfG Kanton Luzern (Hrsg.) 1996:** Zweitweise: Familien- und Erwerbsarbeit teilen. Leitfaden für Unternehmen, Frauen und Männer, Luzern.
- Becker S., E. de Graat, M. Wingen 1999:** Gesellschaftliche, sozialrechtliche und familienpolitische Rahmenbedingungen für eine familienbewusste Personalpolitik – Sachlage und Perspektiven. In: Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik – Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln. 283–350.
- Beruf & Familie gemeinnützige GmbH 2002:** Familienbewusste Personalpolitik – Ihr Wettbewerbsvorteil: Das Audit Beruf & Familie.
- Bühler E. 2001:** Frauen- und Gleichstellungsatlas der Schweiz, Zürich.
- Bundesamt für Statistik 2002:** Pressemitteilung: Betriebszählung 2001: Provisorische Ergebnisse, Neuchâtel.
- Cleveland G. and M. Krashinsky 1998:** The Benefits and Costs of Good Child Care. The Economic Rationale of Public Investment in Young Children – Policy Study, Scarborough: University of Toronto at Scarborough.
- Dyllick-Brenzinger T. 2000:** Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen. Eine Untersuchung von ISO-14001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz. Zürich, vdf.
- Eduqua 2000:** Die Eduqua-Zertifizierung. Information über das Verfahren und Anleitung für Bildungsinstitutionen.
- Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern des Kantons Aargau 2002:** Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Tipps und Facts, 3. Aufl., Aarau.
- Fauth-Herkner & Partner 2002:** Infoblatt 04/02 Audit Beruf & Familie.
- Fauth-Herkner A. 2001:** Das Kerninstrument des European Work and Family Audit®: Handlungsfelder und Ablauf im Unternehmen. Vortragsunterlagen der europäischen Konferenz – European Work and Family Audit®, 06.12.2001 in Wien. Fauth-Herkner & Partner, München.
- Fauth-Herkner A., A. Münich-Wienes, S. Wiebrock 1999:** Konzept und Realisierung des Audits Beruf & Familie. In: Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.): Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik – Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln. 249–281.
- Forschungsgruppe Hamburg (Prof. Dr. Michel E. Domsch, Dr. Uta B. Lieberum) 1999:** Studie: Audits/Awards Family & Work: Kurzfassung, Hamburg.
- Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2001:** Fragebogen zur Online-Infobörse www.beruf-und-familie.de: Massnahmen einer familienbewussten Personalpolitik.

- Gemeinnützige Hertie-Stiftung/Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) 2001:** Wettbewerbsvorteil Familienbewusste Personalpolitik: Leitfaden für mittelständische Unternehmen.
- Höpflinger F., M. Charles, A. Debrunner 1991:** Familienleben und Berufsarbeit: Zum Wechselverhältnis zweier Lebensbereiche, Zürich.
- ILO 1988:** Work and family: the child care challenge, Geneva (Conditions of work digest, Vol7, No. 2).
- INFRAS 2002:** Sozial-Rating bei INrate: Konzeptionelle Grundlagen und methodisches Vorgehen, Zürich.
- Lunau Y. 2002:** Zertifizierung – zwischen Geist und Buchstaben von Normenkatalogen. In: Schweizer Arbeitgeber, Nr. 12, 6. Juni 2002.
- McKinsey 1996:** Individuelle Arbeitszeitmodelle: Gemeinsam gestalten, gemeinsam gewinnen, Zürich.
- NSW/RSE Netzwerk für sozial verantwortliche Wirtschaft 2001:** Sozillabel-Initiative. Auszeichnung für sozial verantwortliche Unternehmen.
- NZZ am Sonntag 2002:** Die Umwelt-Euphorie ist verfliegen: Der Geberit-Konzern, ein Vorreiter in Sachen ISO-Zertifizierung, wendet sich von externen Prüfern ab, 17.03.02.
- Palz D. 2001:** European Work and Family Audit®: Die Richtlinie: Spielregeln zur Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik. Vortragsunterlagen der europäischen Konferenz – European Work and Family Audit®, 06.12.2001 in Wien. Worklife balance Consulting Agentur.
- Peter S., R. Eppe 2000:** Glückliche Eltern – Betreute Kinder. Familienergänzende Kinderbetreuung im Kanton Basel-Landschaft: Zahlen, Analysen, Argumente. Fachstelle für Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Basel-Landschaft, Liestal.
- Schweizerischer Kaufmännischer Verband (Hrsg.) 2000:** Beruf und Familie vereinbaren. Info-Schrift Nr. 13, Zürich.
- Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Qualitätsförderung 1996:** SAQ-Leitfaden zur Normenreihe ISO-14001 Umweltmanagementsysteme. Neue Dimensionen. SAQ/DGQ/ÖVQ (Hrsg.).
- Sozialdepartement der Stadt Zürich 2001:** Kindertagesstätten zahlen sich aus: Jeder eingesetzte Franken bringt drei bis vier Franken an die Gesellschaft zurück. Edition Sozialpolitik, Nr. 5a, Zürich.
- Spycher S., T. Bauer, B. Baumann 1995:** Die Schweiz und ihre Kinder: Private Kosten und staatliche Unterstützungsleistungen. Schlussbericht NFP 29, Chur und Zürich.
- TNS EMNID 2002:** Kundenbefragung Audit „Beruf & Familie“ – bereits zertifizierte Unternehmen: Projektbericht zur telefonischen Unternehmensbefragung, Bielefeld.
- Qualicon 1995:** Kursunterlagen „Intensivfachausbildung Qualitätsmanagement“, Kirchberg.
- Waxenberger B. 1999:** Bewertung der Unternehmensintegrität. Grundlagen für die Zertifizierung eines ethisch orientierten Managements. St. Gallen, IWE.

Wollert A. 2001: Führen – Verantworten – Werte schaffen. Personalmanagement für eine neue Zeit, Frankfurt am Main.

