

Evaluationsstudie Modellprojekt Kids & Co. – Kindertagesstätte

Group Human Resources

Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung/Prognos AG

Inhalt

02	Zusammenfassung der Ergebnisse
04	1. Kids & Co. als Bestandteil einer familienbewussten Personalpolitik
	1.1 Balance von Beruf und Familie
	1.2 Die Kindertagesstätte Kids & Co.
	1.3 Erwartungen, Ansprüche und Bedarfssituationen der Familien
09	2. Ziele, Methoden und Daten der Evaluation
10	3. Pädagogische Effekte
	3.1 Wirkungen des flexiblen Angebots aus Elternsicht
	3.1.1 Die Nutzung des Angebots und ihre Bedeutung aus Elternsicht
	3.1.2 Positiver Einfluss von flexibler Betreuung auf das Familienleben
	3.2 Die Qualität der Betreuung, Bildung und Erziehung
	3.2.1 Rahmenbedingungen des flexiblen Betreuungsangebots: Strukturqualität
	3.2.2 Beziehungs- und Bildungsangebote unter besonderer Berücksichtigung des Platz-Sharing-Modells: Prozessqualität
	3.3 Zwischenfazit: Bessere Entwicklungschancen der Familien
20	4. Betriebswirtschaftliche Effekte
	4.1 Der betriebswirtschaftliche Nutzen
	4.2 Die „weichen“ Motivations- und Leistungseffekte
	4.2.1 Motivation und Zufriedenheit: Erfolgreich in Beruf und Familie
	4.2.2 Weniger Stress: Dank Flexibilität konzentriert arbeiten
	4.2.3 Effizienz und Produktivität: Leistungsfähig wie alle anderen
	4.2.4 Potenziale nutzen und entwickeln: Der Mensch steht im Mittelpunkt
	4.3 Zwischenfazit: Die Wettbewerbsfähigkeit steigt
34	Literatur
36	Kontakt

Liebe Leserin, lieber Leser,



wer etwas macht, möchte auch wissen, ob er es gut macht. Und vielleicht sogar noch besser machen kann. Daher stellen wir uns der Expertise anderer – auch bei den Themen, die gemeinhin als „weich“ oder „bank-untypisch“ gelten.

Unsere betriebliche Kinderbetreuung ist so ein Thema. Die Commerzbank hat 1999 – in Kooperation mit dem pme Familienservice – Deutschlands erste betriebliche Kinder- ausnahmbetreuung eröffnet. Schon damals stellten wir uns der Frage: Erfüllt sie ihren Zweck, deckt sie die Bedürfnisse und Wünsche unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich ab? Zwei Mal ließen wir darüber Studien anfertigen und entwickelten die Idee weiter.

Heute ist „Kids & Co.“ über die Ausnahmbetreuung hinaus eine Regelbetreuung. Montags bis freitags von 7 bis 19 Uhr wird der Nachwuchs der Commerzbank Angestellten und der ehemaligen Mitarbeiter/-innen der Dresdner Bank betreut. Im Herbst 2009 werden wir unseren Eltern nach einer weiteren Aufstockung des Kontingents insgesamt 200 Krippen- und Kindergartenplätze zur Verfügung stellen.

Kids & Co. ist also längst den Kinderschuhen entwachsen, ist etabliert und ein fester Bestandteil unseres Konzepts zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Doch lohnt es sich auch? Sind die Eltern, die ihr Kind bei Kids & Co. betreuen lassen, zufrieden? Wie wird die pädagogische Qualität bewertet? Sind Angebote wie das Platz-Sharing sinnvoll? Rechnet sich diese Form der Kinderbetreuung für die Bank?

Um das richtig beurteilen zu können, haben wir uns erneut den kritischen Blicken von Experten gestellt. Mit der dritten Evaluation zu Kids & Co. haben wir jetzt die Fakten auf dem Tisch und können sagen: Qualität und Flexibilität unserer Einrichtung lohnen sich und bringen uns an vielen Stellen weiter. An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön an den Familienservice, der unsere Mitarbeiterkinder so kompetent und liebevoll betreut!

Für uns ist das ein Ansporn, den seit Jahren konsequent verfolgten Weg weiterzugehen. Ein Weg, der auf nachhaltige Konzepte setzt, der spürbare Verbesserungen für alle Seiten bringt. Die Studie beweist übrigens, dass betriebliche Kinderbetreuung eine Win-win-Situation mit einem Win dazu sein kann: dem für die Kinder!

Ihr Rainer Dahms
Commerzbank AG
Group Human Resources
Bereichsleiter Policies & Guidelines

Evaluationsstudie Modellprojekt Kids & Co. – Kindertagesstätte (Kita)



Seit 1989 unterstützt die Commerzbank ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Angeboten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Im Sommer 2005 wurde gemeinsam mit pme Familienservice in Frankfurt am Main die Kindertagesstätte „Kids & Co.“ eröffnet. Die Kita stellt überwiegend Commerzbank Eltern Krippen- und Kindergartenplätze zur Verfügung. Die Einrichtung zeichnet sich u. a. durch großzügige Öffnungszeiten und auf Wunsch der Eltern Teilzeitbetreuung aus.

Die Evaluationsstudie wurde von der Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung (FAIF) und der Prognos AG auf die Familien der Commerzbank bezogen durchgeführt. Es wurden mehrere empirische Methoden angewandt, darunter die teilnehmende Beobachtung einer betreuten Kindergruppe, schriftliche Befragung von bei Kids & Co. tätigen pädagogischen Fachkräften, schriftliche Befragung von Familien, leitfadengestützte Interviews von Familien, Fachgespräche mit Führungskräften und Betriebsrat, Auswertung von Personalcontrolling-Daten und Kostenaufstellungen des Familienservice.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Diese Evaluationsstudie hat einen neuen Ansatz, denn erstmals wurden in Deutschland die pädagogische Qualität und der wirtschaftliche Nutzen hochflexibler Betreuungslösungen systematisch untersucht. Die Analyse zeigt die Verzahnung von flexiblen Betreuungslösungen für erwerbstätige Eltern und ihre Kinder und dem betriebswirtschaftlichen Nutzen der Kindertagesstätte Kids & Co. auf. Die Evaluation macht folgende Vorteile deutlich:

1. Die Kindertagesstätte Kids & Co. leistet einen wichtigen Beitrag zur Entlastung der Familien. Die zeitlich sehr flexiblen Angebote unterstützen Eltern bei der Koordinierung von Arbeitszeit und Familienzeit.

- Die Commerzbank bietet ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zahlreiche Arbeitszeitmodelle, um beispielsweise Familie und Beruf besser vereinbaren zu können.
- Lange Öffnungszeiten der Kita (12 Stunden pro Tag) ermöglichen unterschiedliche Bring- und Holzeiten der Kinder. Diese Öffnungszeiten, aber auch die durchgängige Öffnung in den Ferienzeiten sowie das Platz-Sharing-Konzept (Teilzeitbetreuung: Eltern nutzen regelmäßig eine festgelegte Tagekombination) tragen dazu bei, dass flexibles Arbeiten und Kinderbetreuung Hand in Hand gehen können.
- Die flexible Handhabung von Beruf und Familie, gekoppelt an eine passgenaue, verlässliche, hochwertige Kinderbetreuung in der Nähe des Arbeitsplatzes, die die Zeitehtik im Familienalltag verringert, führt zur Zufriedenheit der Eltern und stabilisiert Familienverhältnisse.

2. Die Studie zeigt, dass sich die Kinder im Rahmen des Platz-Sharing-Konzepts bei Kids & Co. wohlfühlen und sich neugierig auf die Angebote einlassen.

- In der Kita werden die Bedürfnisse der Kinder nach Kontinuität und Verlässlichkeit berücksichtigt. Die Analyse der Betreuung, Erziehung und Bildung von Säuglingen und Kleinstkindern belegt positive Wirkungen auf deren Entwicklung. Das flexible und zugleich stabile Betreuungsarrangement mit vertrauten pädagogischen Fachkräften in überschaubaren Gruppen bietet eine gute Grundlage für die Gesundheit, das Wohlbefinden, die soziale, sprachliche und intellektuelle Förderung der Kinder.
- Der Umgang mit den Kindern, die Erzieher-Kind-Interaktion, die Gruppengröße, der Personal-Kind-Schlüssel und die Kommunikation zwischen Eltern und Pädagogen zählen zu den wichtigsten Kennzeichen pädagogischer Qualität. Von entscheidender Bedeutung ist die entwicklungsfördernde Eingewöhnung von Säuglingen und Kleinstkindern, insbesondere hinsichtlich des Platz-Sharings. Der pädagogische Umgang mit der Teilzeitbetreuung erfordert ein differenziertes Wissen der Fachkräfte über das Bindungsverhalten von Kindern unter drei Jahren. Die Mitarbeiter/-innen von Kids & Co. haben mit Erfolg eine Erziehungspartnerschaft mit den Eltern als eine wichtige Voraussetzung für die Bewältigung der Eingewöhnungsphase entwickelt.

3. Kids & Co. stärkt die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Diese Studie liefert Belege für die Annahme, dass sich Investitionen in eine familienbewusste Personalpolitik rechnen.

- Die Betreuung von 90 Kindern in der Kita kostete die Commerzbank zum Untersuchungszeitpunkt (2007) 571.000 Euro p. a. Die u. g. Effekte führen zu jährlichen Kosteneinsparungen von 702.000 Euro. Durch den Betrieb der Einrichtung spart das Unternehmen somit jährlich ca. 131.000 Euro, was einem Return on Investment von ca. 23 Prozent entspricht.

Die Quantifizierung des betriebswirtschaftlichen Nutzens zeigt Wirkungen auf unterschiedlichen Ebenen:

- Eltern stehen dem Unternehmen schneller und mit höheren Stundenkontingenten zur Verfügung. Bereits nach 20 Monaten arbeiten 29 % der Eltern wieder Vollzeit, Teilzeitrückkehrer/-innen arbeiten durchschnittlich 25,6 Stunden.

- Aufgrund der zügigen Rückkehr der Eltern in das Unternehmen (2004: 30,6 Monate Elternzeit, 2007: 19,3 Monate Elternzeit) fällt der Fortbildungsaufwand geringer aus.
- Die familienbedingten Fehlzeiten werden durchschnittlich um 4,5 Tage pro Familie/Jahr verringert.
- Die Arbeitgeberattraktivität steigt, die Fluktuation von Eltern wird reduziert, damit sinkt der Rekrutierungsaufwand.

Darüber hinaus greifen weiche, qualitative Effekte:

- Kids & Co. beeinflusst sowohl die Arbeits- wie auch die Lebenszufriedenheit der Eltern positiv.
- Motivation, Effizienz und Produktivität werden gesteigert.
- Die Bereitschaft und Möglichkeit von Eltern, Karriere zu machen, werden unterstützt.
- Das Betriebsklima wird verbessert.
- Die Bindung an das Unternehmen wird wesentlich durch die betriebsnahe Kinderbetreuung gestärkt.
- Die Rekrutierung potenzieller Mitarbeiter/-innen wird über ein familienbewusstes Unternehmensimage erleichtert.

Teilzeit und Karriere:

- Die befragten Eltern gaben an, dass Kids & Co. sich eindeutig positiv auf ihre Karrierechancen auswirkt. Generell wurden die Aufstiegschancen von Eltern, die familienbedingt Teilzeit arbeiten, im Vergleich mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Kinder als schlechter eingeschätzt. Vor allem das Thema Teilzeit in Führungsaufgaben gewinnt an Bedeutung und wird in der Bank konzeptionell weiterentwickelt.

4. Die Ergebnisse der Studie belegen den Wandel der klassischen Rollenteilung zwischen Frauen und Männern.

- Eltern schätzen den Beitrag von Kids & Co. zur Chancengleichheit von Männern und Frauen hoch ein; dies gilt vor allem für das aktive Engagement der Väter. Viele Männer wünschen sich mehr Zeit, um Erziehungs- und Betreuungsaufgaben besser als bisher wahrnehmen zu können. Das Kinderbetreuungsangebot Kids & Co. trägt dazu bei, Väter verstärkt in die alltägliche Familienorganisation der Kinderbetreuung und die Mitgestaltung von familienfreundlichen Arbeitszeiten einzubeziehen.

1. Kids & Co. als Bestandteil einer familienbewussten Personalpolitik

1.1 Balance von Beruf und Familie

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist in den vergangenen Jahren zu einem relevanten Thema des Personalmanagements geworden. Die traditionelle innerfamiliäre Arbeitsteilung der Erwerbstätigkeit des Mannes und des Engagements der Frau in der Familie entspricht immer weniger dem, was junge Familien in Deutschland wünschen und planen. Unternehmen spüren daher immer mehr die Nachfrage nach tragfähigen Lösungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Das Bildungsniveau der Frauen ist gestiegen und sie wollen berufstätig sein. Immer mehr Frauen haben vor der Familienphase beruflichen und finanziellen Erfolg – und sind danach zunehmend weniger bereit, dauerhaft Einschränkungen ihrer beruflichen Perspektiven in Kauf zu nehmen.

Die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie liegt auch im Interesse der Wirtschaft. Technologische Innovationen, globale Zusammenarbeit und immer komplexere Arbeitsprozesse und Produkte haben den Bedarf nach qualifizierten und kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steigen lassen. Der demografische Wandel wird diesen Fachkräftemangel verstärken. Es ist daher wirtschaftlich notwendig, bisher brachliegende Arbeitsmarktpotenziale besser zu erschließen. Es gilt, gezielt das Potenzial der Frauen zu nutzen, die familienbedingt gar nicht oder nicht ihrer Qualifikation entsprechend erwerbstätig sind.

Die wesentlichen Ansätze, um Erwerbstätigkeit und Familie zu vereinbaren, sind aus einer Vielzahl von Studien und Befragungen bekannt (vgl. BMFSFJ/Allensbach 2008):

- Zum einen benötigen Eltern ausreichende und passende Kinderbetreuung, die einen flexiblen Zeitrahmen für eine qualifizierte Berufsausübung gewährleistet.
- Zum anderen bedarf es familienorientierter Bedingungen und Unterstützungsangebote am Arbeitsplatz. Nur so lassen sich familienbedingte Auszeiten oder eingeschränkte Verfügbarkeit mit einer qualifizierten Tätigkeit vereinbaren.

In den vergangenen Jahren wurden in der Commerzbank zahlreiche Ideen und innovative Projekte umgesetzt, die sich in der Praxis bewährt haben. Das Wiedereingliederungsprogramm „Comeback Plus“, flexible Arbeitsmöglichkeiten, ein breites Angebot zur Kinderbetreuung, das Projekt „Fokus Väter“, Veranstaltungen für Eltern und auch das Engagement im Frankfurter Bündnis für Familie sind Beispiele familienorientierter Unternehmenskultur. Wie die Eltern-Interviews in dieser Studie zeigen, sind diese Angebote wertvoll, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen. Eine Mutter beschreibt beispielsweise den besonderen Stellenwert der Frankfurter Commerzbank Kindertagesstätte Kids & Co. so:

„Man merkt schon, dass sich durch Kids & Co. eine ganze Menge getan hat. Bei uns ist es ja so, dass es eine vom Top-Management eingeführte Sache ist, und das muss es auch sein. Das führt manchmal zu lustigen Konstellationen. Man trifft Kollegen im Fahrstuhl und merkt: Wir kennen uns doch! Dann führt man auf einmal ein Gespräch über Kinder. Meiner ist in der Mäusegruppe. Und Ihrer? Am Anfang habe ich darüber geschmunzelt und gedacht, das ist ja auch komisch, das jetzt in die Bank hineinzutragen. Aber Kinder gehören zum normalen Leben dazu! Und ich finde auch, dass das Thema in eine Bank hineingehört.“ (Frauke Both)

Bei der Kinderbetreuung besteht in Westdeutschland nach wie vor ein eklatantes Defizit an flexiblen Angeboten. Im Jahr 2007 wurde nicht einmal jedes zehnte Kind unter drei Jahren in Kinderkrippen oder von Tageseltern betreut (vgl. Statistisches Bundesamt 2008). Eine schwierige Situation offenbart sich auch bei der Betreuung von Kindern im Alter zwischen drei und sechs Jahren: Nur 17,3 Prozent von ihnen können ganztags an einem oder mehreren Tagen in der Woche länger als sieben Stunden betreut werden. Zahlreiche Mütter sind zu einer mehrjährigen Erwerbsunterbrechung und einem beruflichen Wiedereinstieg in Teilzeit gezwungen – ob sie möchten oder nicht. Doch die Erfahrung lehrt: Längere Auszeiten und Stundenreduzierung sind echte Hemmnisse, wenn es um qualifizierte und verantwortungsvolle Tätigkeiten geht.

Unternehmen können mit betrieblichen Betreuungsangeboten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in besonderer Weise unterstützen. Dabei geht es nicht nur um das Ob, sondern auch um das Wie: Die zeitliche Ausgestaltung und die Qualität der Betreuungsangebote sind für die Akzeptanz in der Familie und den tatsächlichen Nutzen für die Familie entscheidend.

Die Kinderbetreuungszeiten müssen sich passgenau mit den Anforderungen der Arbeitstätigkeit koordinieren lassen. Es sollten die notwendigen und vereinbarten Anwesenheitszeiten zuzüglich der Hol- und Bringzeiten von der Betreuung abgedeckt werden. Sehr hilfreich ist eine zeitliche Flexibilität bei den Hol- und Bringzeiten, so dass bei unvorhergesehenen Verzögerungen der Arbeitstag ohne Zeitdruck beendet werden kann.

Einrichtungen in kommunaler oder freier Trägerschaft bieten oftmals nicht die passenden Öffnungszeiten an. Betriebliche Betreuungseinrichtungen können ihre Öffnungszeiten dagegen auf die Tätigkeiten im Unternehmen abstimmen.

Entscheidend für die Akzeptanz von Betreuungsangeboten ist ihre Qualität. Dies gilt insbesondere für die Kleinstkindbetreuung. Nur bei erkennbar guter Qualität der Betreuung, in einer fürsorglichen Atmosphäre und angesichts eines überzeugenden pädagogischen Konzepts sind Eltern bereit, ihr Kind schon früh außerhalb der Familie betreuen zu lassen. Nur wenn sich die Kinder in der Betreuung wohlfühlen und die Eltern der Einrichtung hohes Vertrauen entgegenbringen, widmen sich Mutter oder Vater konzentriert ihrer Arbeit.

Kinder brauchen ohne Zweifel einen konstanten Rhythmus als Orientierung, um die vielfältigen Umstellungen im Tages- beziehungsweise Wochenablauf zu verkraften. Eine qualitativ hochwertige, flexible Kinderbetreuung bildet dabei den Rahmen für emotionale Beständigkeit.

Ziel dieser Studie ist, die Wirkungen der Commerzbank Kindertagesstätte Kids & Co. auf Eltern und Unternehmen systematisch zu analysieren und aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive in ein Kosten-Nutzen-Verhältnis einzuordnen. Wesentlich ist die Frage, welche Qualität dieses Betreuungsangebot besitzt. Ein besonderes Augenmerk liegt auf dem Einfluss flexibler Betreuungszeiten auf die Betreuungsqualität. Die Frage, wie die Betreu-

ungsqualität auf berufstätige Eltern und das Unternehmen wirkt, ist bislang noch nicht explizit untersucht worden. Damit stellt diese Studie ein Novum dar.

1.2 Die Kindertagesstätte Kids & Co.

„Kids & Co. ist ein sehr anspruchsvolles Konzept, das den Berufstätigen zugutekommt, die berufstätig bleiben und gleichzeitig eine Familie gründen wollen. Es ist ein Konzept, das jedem die Möglichkeit gibt, sich selbst zu verwirklichen. Dies gilt sowohl für Eltern als auch für Kinder. Und gemeinsam natürlich. Weniger Stress und mehr Zufriedenheit in der Familie und am Arbeitsplatz. Kids & Co. verfolgt einen Ansatz, der für mich persönlich zu einem viel bewussteren Familienleben geführt hat, aber auch uns als Eltern fordert, sich mit der Entwicklung des Kindes stärker auseinanderzusetzen.“ (Touria Jandusch)

Um Familienleben und berufliche Tätigkeit ohne Hektik zu gestalten, brauchen Eltern eine quantitativ ausreichende und qualitativ gute Betreuung für ihre Kinder. Ein Arbeitgeber, der das zuverlässig und flexibel gewährleistet, ist für sie attraktiv und sorgt dafür, dass Eltern schneller wieder ins Berufsleben zurückkehren. Für individuelle Lösungen ist der Dialog zwischen Jugendhilfe und Wirtschaft gefragt. Gemeinsam entstehen kreative Angebote, die mit den erhöhten Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen an Mütter und Väter korrespondieren.

Die Commerzbank hat die Chancen einer familienbewussten Personalpolitik früh erkannt. Mit Kids & Co. Back-up – so der Name der Ausnahmetbetreuung – hat das Unternehmen bereits 1999 eine Vorreiterrolle in der deutschen Wirtschaft übernommen. In Kooperation mit dem pme Familienservice wurde ein Modellprojekt initiiert, das die Voraussetzungen für die spontane und kurzzeitige Betreuung von Mitarbeiterkindern aus dem Rhein-Main-Gebiet herstellte. Eltern können die Einrichtung Kids & Co. Back-up pro Jahr bis zu 25 Tage lang kostenfrei nutzen, wenn die sonst regelmäßige Betreuung plötzlich ausfällt.

Eine Befragung von Commerzbank Eltern hatte zugleich einen hohen Bedarf an zeitlich und organisatorisch flexibleren, regelmäßigen Betreuungsangeboten für Kinder unter drei Jahren signalisiert. Der pme Familienservice entwickelte 2004 mit der Kindertagesstätte Kids & Co. ein weiteres innovatives und bedarfsorientiertes Konzept (vgl. Seehausen 2001, 2004). Im Juni 2005 eröffnete die

Commerzbank gemeinsam mit dem pädagogischen Träger pme Familienservice die Kita im Frankfurter Westend – in Fußwegnähe zur Commerzbank Zentrale.

Das Grundkonzept von Kids & Co. basiert auf den folgenden Annahmen:

- Kinder brauchen eine liebevolle, ansprechende und fördernde Umgebung.
- Eltern brauchen verlässliche und kompetente Kinderbetreuung.
- Die Zufriedenheit der Eltern und Kinder wirkt sich auf den Unternehmenserfolg aus.

Bildung und Orientierung sind ebenso die Ziele der Kita wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Kids & Co. stellt seine Angebote auf die Möglichkeiten, aber auch auf die Grenzen der Flexibilität und Zumutbarkeit für Kinder unterschiedlichen Alters ab. Die differenzierten Angebote orientieren sich am Bedarf der Familien und sollen zugleich dem Auftrag hinsichtlich der Trias von Erziehung, Bildung und Betreuung gerecht werden (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter 2008).

Die Betreuung von Kindern unter drei Jahren in öffentlichen Einrichtungen ist aus Sicht der internationalen Familienforschung sinnvoll. Und: Das Wohl des Kleinkindes wird in einem engen Zusammenhang mit den Interessen von erwerbstätigen Müttern und Vätern sowie den Belangen der Wirtschaft gesehen. Vor allem Mütter stellen eine Wechselbeziehung zwischen ihrer eigenen Zufriedenheit im Beruf und den positiven Entwicklungschancen ihres Kindes in der öffentlichen Kinderbetreuung her.

Zugleich ist die Tendenz erkennbar, die Bedürfnisse und Entwicklungsmöglichkeiten der Kinder ernster zu nehmen und anzuerkennen. Das Konzept von Kids & Co. setzt auf eine enge Abstimmung von Bildungsbedürfnissen und Betreuungsmöglichkeiten. Kids & Co. stellt die Rahmenbedingungen zur Verfügung, um Bildungsauftrag und Dienstleistungsorientierung miteinander zu verbinden. Hierzu gehören unter anderem:

- großzügige Öffnungszeiten von Montag bis Freitag jeweils 7 Uhr bis 19 Uhr,
- Öffnung an Ferientagen,
- Teilzeitbetreuung nach Wunsch der Eltern,
- differenzierte Gruppenräume und Schlafräume,
- kindgerechtes Außengelände mit geeigneten Angeboten,
- Elternzimmer mit der Möglichkeit zum Austausch mit anderen Eltern,
- hohe Sicherheitsvorkehrungen,
- gesundes und kindgerechtes Essen aus der haus-eigenen Küche,
- klare zeitliche Strukturen im Tagesablauf mit Angebotsvielfalt,
- überdurchschnittlich guter Betreuungsschlüssel und überdurchschnittlich qualifiziertes, feinfühliges und verlässliches Personal.

Aufgabe von Kids & Co. ist es, den Kindern die Chance zu geben, neue Erfahrungen außerhalb der Familie zu sammeln. In der Kommunikation und dem Zusammenleben in einer Kindergruppe sollen die Kinder emotionale Sicherheit erhalten, Anregungen für die Auseinandersetzung mit der Umwelt erleben und Erfahrungsräume für

Abb. 1

An wie vielen Tagen pro Woche nutzen Sie Kids & Co.?

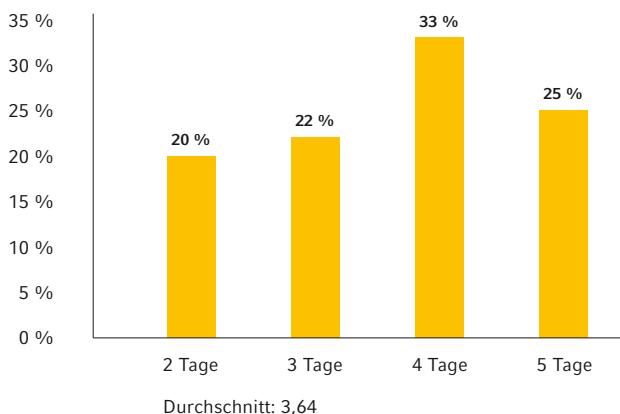
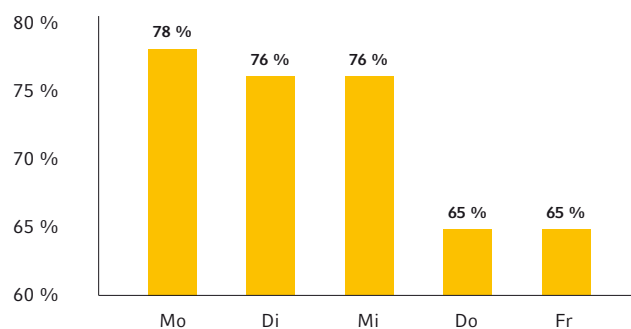


Abb. 2

An welchen Betreuungstagen ist Ihr Kind anwesend?



ihre Bildungsneugier finden. Der Übergang des Kindes von der Familie in die Kindertageseinrichtung Kids & Co. wird in enger Zusammenarbeit mit den Eltern organisiert.

1.3 Erwartungen, Ansprüche und Bedarfs-situationen der Familien

- Welche Gruppe von Eltern meldet ihre Kinder bei Kids & Co. an?
- Welche Ansprüche und Erwartungen haben Familien an das Angebot?
- Welche kindlichen Bedürfnisse sind bei der Gestaltung von flexiblen Betreuungsangeboten zu berücksichtigen?

Zielgruppe

Die meisten Eltern verfügen über ein hohes Bildungsniveau. Sie arbeiten in verantwortungsvollen Positionen in der Commerzbank, einem weltweit agierenden Bankunternehmen, und sind finanziell der gut verdienenden Mittelschicht zuzuordnen. Die Mütter und Väter gehören damit einer „individualisierten Elternschaft“ an. Die Zielgruppe ist den gesellschaftlichen Entwicklungen im Spannungsfeld von Individualisierung, Digitalisierung und Globalisierung besonders ausgesetzt (vgl. Dettling 1998). Frauen wie Männer befinden sich in einer „Individualisierungsspirale“ (Beck 1997) von Bildungsbeteiligung, Arbeitsmarkt, Karriere-Ambitionen und Zwängen zur Flexibilität und Mobilität. Ihre individualisierten Lebensvorstellungen verfolgen Werte, „die die persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten des Individuums, seine Freiheiten und seine subjektiven Lebensziele in den Mittelpunkt stellen“ (vgl. Bertram 1997, S. 69).

Die untersuchte Elterngruppe setzt sich mit permanenten Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen sowohl innerhalb der Familie und Partnerschaft als auch außerhalb auseinander. Wer bestimmt die Flexibilität und Mobilität im Familienalltag? Wie werden Karrierechancen in der Partnerschaft verteilt? Die Eltern müssen sich tagtäglich ihre eigene Biografie „basteln“. Mütter und Väter dieser Gruppe erziehen im Stil des „kooperativen Individualismus“: Die Persönlichkeitsentwicklung des eigenen Kindes wird mit einer Erziehung zur Selbstständigkeit und Verantwortlichkeit für andere verbunden.

Die Zielgruppe setzt sich auch mit sich ändernden Rollenbildern auseinander. Betriebliche Modelle zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beziehen sich immer häufiger

auf Frauen und Männer. Frauen erwarten von ihren Partnern eine stärkere Integration in die Familienarbeit und Männer fordern zunehmend von ihren Unternehmen ein, aktive Vaterschaft über väterfreundliche Maßnahmen zu unterstützen. Immer mehr Väter wünschen sich mehr Zeit, um auch verstärkt Erziehungs- und Betreuungsaufgaben wahrzunehmen (vgl. Fthenakis/Minsel 2002).

„Gut wäre, wenn auch zunehmend Männer in Teilzeit arbeiten müssen. Dann würde es vielleicht auch eher möglich werden, zumindest bei über 75 Prozent Teilzeit eine Führungsposition zu übernehmen. Die Ansichten sind noch so eingefahren.“ (Martina Hochstadt)

Kind und Karriere

Der moderne Arbeitsmarkt erfordert überschaubare Abwesenheitszeiten nach der Geburt des Kindes, um die persönliche berufliche Entwicklung nicht zu beeinträchtigen. Weil die individualisierte Elternschaft gleichermaßen karriere- wie familienorientiert ist, verfolgt sie Werte, die die persönliche Entfaltung in den Mittelpunkt stellen. Zugleich nehmen Kinder und Familienleben einen hohen Stellenwert bei der Sicherung der eigenen Identität ein.

Konflikte zwischen Familien- und Arbeitsrollen reduzieren jedoch Quantität und Qualität der Eltern-Kind-Beziehungen und -Aktivitäten. Erwerbstätige Eltern mit hohem Bildungsniveau erwarten von ihrem Arbeitgeber Bedingungen, ihre individuellen Lebensentwürfe mit den Bedürfnissen des Kindes zu verknüpfen. Je mehr diese unterschiedlichen Welten zueinander kommen, desto größer sind die Möglichkeiten, mit einem zufriedenen und ausgeglichenen Familienleben im Beruf gute Leistungen zu erreichen (vgl. Schneider/Wieners, 2006).

Eine aktuelle Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft (DIW) belegt, dass teilzeitbeschäftigte Mütter am zufriedensten sind – zufriedener als nicht erwerbstätige, vor allem aber zufriedener als vollzeitbeschäftigte (vgl. Holst/Trzcinski 2003). Aber: Nach wie vor sind Frauen, die Teilzeit arbeiten, beruflich und ökonomisch benachteiligt. Eine diskontinuierliche Berufskarriere erschwert den Aufstieg in Führungspositionen. Hier erwarten in Teilzeit arbeitende Mütter (und Väter) vom Unternehmen Konzepte, die zu einer bewussten Integration der Familienphase in die berufliche Entwicklung führen und bei entsprechender Eignung und Leistung beispielsweise Teilzeit in Führungspositionen ermöglichen.

Familienbeziehungen und Flexibilität

Die „Zeitfrage“ markiert den zentralen Schnittpunkt verschiedener Lebensfelder. Die Arbeitszeiten der Beschäftigten und damit auch die Anforderungen an die Kinderbetreuung differenzieren sich stärker aus (vgl. Stöbe-Blossey 2005). Die Zunahme flexibler und variabler Arbeitszeiten greift unmittelbar in das Familienleben und in die Betreuungsformen der öffentlichen Kinderbetreuung ein.

Eltern mit flexiblen Arbeitszeiten wünschen sich flexible Betreuung und keine starren Angebotsstrukturen. Die stärkere Ausdifferenzierung der Arbeitszeiten führt zur Nachfrage nach Betreuungsplätzen, die häufig mehr Betreuungsmöglichkeiten und bessere Öffnungszeiten als die bisherigen bieten sollen, insbesondere für Kinder unter 3 Jahren.

„Ein Platz bei Kids & Co. ist wie ein Sechser im Lotto! Das ist ein Traum! Da wüsste ich gar nicht, welche Superlative ich da noch anbringen soll. Wirklich nicht nur irgendeine, sondern so eine Einrichtung zu haben. Und natürlich identifiziert man sich dann noch stärker mit dem Unternehmen. Man reißt sich dann auch eher ein Bein aus für das Unternehmen.“ (Frauke Both)

Erwerbstätige Eltern formulieren Betreuungsbedarf aber auch als Antwort auf atypische Arbeitszeiten. Sie haben die Sorge, dass fehlende Koordinierung von Kinderzeit, Familienzeit, flexiblen Angeboten in der Kinderbetreuung sowie Arbeitszeit die Sozialisation des Kindes gefährdet. Eltern erwarten eine Arbeitszeitgestaltung in den Betrieben, die auch die Bedürfnisse und Wünsche der Familien einbezieht.

Solche flexiblen Öffnungszeiten bilden vielerorts ein Konfliktpotenzial mit Trägern und pädagogischen Fachkräften. Erwartet werden ganzjährige Öffnung (um eventuell auch Urlaub außerhalb der Hauptsaison zu planen) und täglich lange Öffnungszeiten. Als Grund für diesen Betreuungsbedarf wird vor allem der Beruf genannt, weniger Freizeitaktivitäten, Arzttermine und Behördengänge (vgl. Seehausen 2005).

„Eine Maßnahme zum Ausgleich in Extremsituationen könnte Rund-um-die-Uhr-Betreuung beziehungsweise Ganztagsbetreuung sein ... Ich würde gerne ein, zwei Stunden mehr pro Tag arbeiten, aber es geht nicht wegen den Betreuungszeiten, die im öffentlichen Kindergarten auf uns zukommen werden.“ (eine Mutter)

Kindliches Wohlbefinden im Spannungsfeld von Familie und Unternehmen

Welche Betreuung brauchen Kleinkinder, um sich in der Vielfalt der Erfahrungen gesund zu entwickeln? Wie verarbeiten sie flexible Betreuungsangebote, insbesondere mit Platz-Sharing? Welche Kontinuitäten müssen gesichert werden?

Zeitkonflikte zwischen Eltern und Kindern werden vor allem von Säuglingen und Kleinstkindern sensibel wahrgenommen. Elternstress überträgt sich rasch auf die Kind-Eltern-Beziehung. Da die Arbeitszeit in hohem Maße den Lebensrhythmus der Familie bestimmt, können daraus auch Diskontinuitäten und emotionale Belastungen für das Kind entstehen. Das trifft vor allem dann zu, wenn Eltern sehr flexibel arbeiten müssen und ausreichende familiäre Betreuung fehlt.

Insofern unterstützen zeitlich ausreichende, regelmäßige und qualitativ gute außerfamiliäre Betreuungsformen, die einvernehmlich zwischen Eltern und pädagogischem Personal abgesprochen sind, das Wohlbefinden und die Entwicklung der Kinder. Zudem werden Familienbeziehungen verlässlicher und Eltern-Kind-Beziehungen entspannter (vgl. NICHD 2005).

Im Spannungsfeld von Familie und Unternehmen kann die Kinderbetreuung eine ausgleichende Funktion übernehmen. Darüber hinaus haben verlässliche Beziehungen in der Tagesbetreuung, gepaart mit einer Erziehung, die auf Interessen, Vorlieben und Neugierde eingeht, positive Auswirkungen auf die soziale und intellektuelle Entwicklung von Kindern.

2. Ziele, Methoden und Daten der Evaluation

Ziel dieser von der Commerzbank AG beauftragten Studie ist die Evaluation der flexiblen Kinderbetreuungsangebote von Kids & Co. unter betriebswirtschaftlichen und pädagogischen Gesichtspunkten. Betriebswirtschaftlicher Nutzen und Qualität des Betreuungsangebots sind ursächlich miteinander verbunden: Nur dank einer hohen Betreuungsqualität ist eine wirksame Entlastung der Eltern möglich, die sich wiederum positiv auf das Unternehmen auswirkt.

Eine Besonderheit von Kids & Co. liegt in der Flexibilität. Zum einen sind die Öffnungszeiten umfangreich und die Bring- und Abholzeitpunkte der Kinder flexibel. Zum anderen wird mit Platz-Sharing die Möglichkeit einer Teilzeitbetreuung geboten, wobei sich die Zusammensetzung der Kindergruppen je nach Anwesenheit anderer Kleinkinder ändert. Die Eltern nutzen regelmäßig eine fest vereinbarte Tagekombination, so dass an den einzelnen Wochentagen immer dieselben Kinder miteinander interagieren können.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind die Vorteile einer flexiblen Betreuung eindeutig. Der finanzielle Aufwand für die Bank sinkt, da aufgrund des Platz-Sharing-Angebotes mehr Familien die Einrichtung nutzen können (Beispiel: Zwei Familien teilen sich einen Platz) als bei einem klassischen Vollzeitbetreuungsmodell. Der wichtigste Effekt: Den Eltern steht mehr Spielraum für die flexiblen Anforderungen ihrer Tätigkeit zur Verfügung.

Von pädagogischer Seite sind flexible Betreuungsangebote mit Blick auf die Stabilität der Rahmenbedingungen, die Beständigkeit der Bezugspersonen und die Verlässlichkeit im Lebensrhythmus jedoch nicht unumstritten (vgl. Klinkhammer 2008). Im Zentrum dieser Untersuchung stehen daher folgende übergeordneten Fragen, die von pädagogischen bis zu betriebswirtschaftlichen Aspekten reichen:

- Wie wirkt sich die flexible Betreuung im Kontext des gesamten Kids & Co.-Angebots auf das Wohlbefinden der Kinder aus?
- Wie ist die pädagogische Qualität der Einrichtung und des Personals zu bewerten?
- Wie zufrieden sind die Eltern mit dem Angebot?
- Wie beeinflusst das Angebot die Berufstätigkeit der Eltern?

- Zu welchen unternehmensrelevanten Wirkungen auf die Commerzbank AG führt Kids & Co.? Welche Bedeutung spielt dabei die Qualität des Betreuungsangebots?
- In welcher Relation stehen diese Wirkungen zum betrieblichen Aufwand für die Kita?

Dazu wurden mehrere empirische Methoden angewandt. Mit der Kombination verschiedener Evaluationsverfahren wurden zudem die Wechselwirkungen zwischen den Feldern Familie, Beruf und betriebsnaher Kinderbetreuung aus unterschiedlichen Blickwinkeln erfasst und systematisch ausgewertet. Im Einzelnen stützt sich die Evaluation auf folgende Methoden:

- teilnehmende Beobachtung einer bei Kids & Co. betreuten Kindergruppe mit sieben Kindern im Alter von 15 bis 33 Monaten,
- schriftliche Befragung von 38 bei Kids & Co. tätigen pädagogischen Fachkräften,
- schriftliche Befragung von 55 Familien, die ihr Kind von Kids & Co. betreuen lassen,
- leitfadengestützte Interviews mit zwölf Familien aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen,
- Fachgespräche mit verantwortlichen Führungspersonen aus Group Stab Human Resources und dem Betriebsrat,
- Auswertung von gezielt erhobenen Personalcontrolling-Daten der Commerzbank AG sowie Kostenaufstellungen der von der pme Familienservice GmbH betriebenen Kindertagesstätte Kids & Co.

Besonderer Wert wurde bei der Kooperation der Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung (FAIF) und der Prognos AG auf die Verknüpfung von pädagogischer Bewertung und betriebswirtschaftlicher Kosten-Nutzen-Analyse der Kindertagesstätte Kids & Co. gelegt.

3. Pädagogische Effekte

*„Ich habe den Eindruck, dass viele Frauen bei der Commerzbank, die ich kenne, sich jetzt getraut haben, ein Kind zu kriegen, weil es eben diese Möglichkeit gibt.“
(Touria Jandusch)*

Den befragten Eltern, insbesondere den Müttern, ist es sehr wichtig, nach der Geburt ihres ersten Kindes wieder berufstätig zu sein. Für sie ist bezahlte Arbeit ein zentraler Teil ihrer Lebensplanung und trägt wesentlich zur Zufriedenheit bei. Voraussetzung ist allerdings eine qualitativ gute und bedarfsgerechte Tagesbetreuung. Die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf hängt für die befragte Elternschaft also in hohem Maße vom Angebot bei Kids & Co. ab. Dieses wird im Wesentlichen durch die institutionellen Rahmenbedingungen für die Gruppenbetreuung, die Qualifikation und Arbeitsbedingungen der pädagogischen Fachkräfte und durch die Kooperation mit den Eltern bestimmt.

Deshalb soll in Kapitel 3.1 darauf eingegangen werden, wie die Eltern das Angebot nutzen und welche Wirkung das auf ihre berufliche Tätigkeit und ihr Familienleben hat. In Kapitel 3.2 wird die Qualität der Betreuung bei Kids & Co. nach internationalen Standards ins Blickfeld gerückt und insbesondere das Platz-Sharing-Modell bewertet.



3.1 Wirkungen des flexiblen Angebots von Kids & Co. aus Elternsicht

3.1.1 Die Nutzung des Angebots und ihre Bedeutung aus Elternsicht

Das Kids & Co.-Angebot besitzt für Eltern einen außerordentlich hohen Stellenwert. Für neun von zehn der Befragten nimmt die Kita eine sehr wichtige Bedeutung ein. Sie betonen, dass in ihrer Wohnnähe keine angemessene Möglichkeit der Unterbringung ihres Kindes besteht, insbesondere keine für Kinder unter drei Jahren.

Die Eltern schöpfen die Möglichkeiten der flexiblen Betreuung sehr unterschiedlich aus. Die Gründe der Eltern für die Nutzung von Kids & Co. sind vielfältig. Am häufigsten werden folgende Merkmale genannt:

- die Qualität der Betreuung,
- die flexiblen Angebote,
- die Qualifikation des Personals,
- die Nähe zum Arbeitsplatz.

Die Qualität der Betreuung ist für die Eltern entscheidend. Eltern unterstützen die Entwicklung, das Lernen und den Weg hin zur Selbstständigkeit ihrer Kinder. Das Erziehungsziel „Selbstständigkeit und freier Wille“ wird immer wichtiger. Wie ein roter Faden zieht sich diese Erwartung, dass das Kind selbstständig wird, durch alle Elterninterviews.

*„Besonders auffällig ist die Selbstständigkeit meines Kindes. Es weiß, was es will und was es nicht will, und sagt es auch. Hier spielt Kids & Co. eine wichtige Rolle.“
(Touria Jandusch)*

Ein weiterer wesentlicher Grund für die Inanspruchnahme von Kids & Co. liegt in den langen Öffnungs- und den flexiblen Betreuungszeiten sowie der Betreuung in den Ferien. Knapp zwei Drittel der befragten Eltern brauchen das Platz-Sharing-Verfahren der Einrichtung, da sie in Teilzeit arbeiten (vgl. Abb. 1 und Abb. 2). Exemplarisch die Sicht einer Mutter:

„Vor allem die Möglichkeit, mein Kind nur an zwei Tagen in der Woche betreuen zu lassen, passt ideal. Ich wollte auf der einen Seite mehr Zeit für mein Kind haben, gleichzeitig aber auch meinem beruflichen Wunsch nachgehen können. Zuerst hatte ich nur an mein Kind gedacht. Dann wurde mir

im Alltag aber klar, ich muss raus aus der Wohnung und möchte wieder arbeiten ... Sicherlich hat auch die Arbeitsplatznähe eine bedeutende Rolle gespielt. Die Zeitfrage ist heute sehr entscheidend, wenn man Beruf und Familie gut verbinden möchte.“ (eine Mutter)

Lange Öffnungs- und differenzierte Betreuungszeiten sind daher aus Elternsicht sehr wichtig. Die unterschiedlichen Bring- und Abholzeiten der Eltern dokumentieren die hohen beruflichen Anforderungen hinsichtlich Mobilität und Flexibilität. Die maßgeschneiderten Öffnungszeiten führen dazu, dass die Eltern kaum eine zusätzliche regelmäßige Betreuung ihres Kindes benötigen. Etwa ein Drittel der Eltern nimmt die Großeltern als ergänzende Betreuungspersonen in Anspruch.

Wachsende Gleitzeitformen erfordern verlängerte Öffnungszeiten, parallel dazu benötigen Eltern frühere Öffnungs- bzw. spätere Schließzeiten. Passgenaue Zeiten ermöglichen den Familien eine gute Koordination der Zeiten im Alltag. Dies bietet auch am Morgen die Chance einer gemeinsamen Familienzeit.

Die Qualifikation des Personals wird von der großen Mehrzahl der befragten Eltern für sehr wichtig (71 Prozent) beziehungsweise wichtig (25 Prozent) gehalten. Die pädagogische Kompetenz der Fachkräfte zeigt sich im Kontakt mit Kindern und Eltern und hat besonders für den Umgang mit unter Dreijährigen große Bedeutung. Eine hohe Personalqualität ist aus Elternsicht vor allem mit dem an internationalen Standards orientierten Personal-Kind-Schlüssel verbunden.

Die Betriebsnähe der Kindertagesstätte erfordert einen geringen Zeitaufwand für das Bringen und Abholen des Kindes. Sie wird von fast 90 Prozent aller Eltern favorisiert. Erwerbstätige Eltern können dadurch mehr Zeit für qualitative Familienbeziehungen zur Verfügung stellen. Die Arbeitsplatznähe eröffnet Chancen, individuelle Zeitbedürfnisse zu erfüllen und die Eltern-Kind-Beziehung zu stärken.

Die interviewten Eltern weisen darauf hin, dass sie bei der Auswahl der Einrichtung Kids & Co. von den gut funktionierenden innerbetrieblichen Informationswegen profitiert haben, meist Gesprächen mit Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie Arbeitnehmervertretern am Arbeitsplatz.

3.1.2 Positiver Einfluss von flexibler Betreuung auf das Familienleben

Das Wohl des Kindes kann nicht vom Wohlergehen der Eltern getrennt werden. Diese Wechselbeziehung steht wiederum in einer oft unterschätzten Abhängigkeit von der Kindertageseinrichtung. Die Entwicklungschancen für Kinder und Eltern setzen die Beobachtung der Wechselbeziehungen und Wechselwirkungen zwischen der betrieblich geförderten Kindertageseinrichtung, Familie und Arbeitswelt voraus (vgl. Bronfenbrenner 1981). Die Zufriedenheit der befragten Eltern mit der Familienorientierung und Flexibilität des Angebots von Kids & Co. hat dementsprechend große Auswirkungen auf den Familienalltag. Die eindeutige Mehrheit (76 Prozent) der Eltern sagt, dass mit Kids & Co. die Interessen der Familien und des Unternehmens besser in Einklang gebracht werden können. In besonderer Weise gilt dies für die Zeitfrage.

In der internationalen Familienforschung haben sich neben der Armut als zentralem Risikofaktor für die Entwicklung von Kindern als weitere Faktoren die Hektik und Unberechenbarkeit der familialen Lebensstile herauskristallisiert (vgl. Bronfenbrenner 1993, S. 75 ff.). Eltern mit hohem Bildungsniveau (vgl. Kap. 1.3) stellen sich insbesondere die Frage: Welche Regelmäßigkeit brauchen Kinder im Tagesablauf, um diese Hektik gut bewältigen zu können?

Knapp zwei Drittel der Befragten betonen, dass mit Kids & Co. die Hektik im Alltag verringert wird, und 87 Prozent geben an, dass vor allem die flexible Betreuung der Familie aufwendige Planung erspart. Mütter und Väter vertreten die Auffassung, dass sie so ihrem Kind mit mehr Ruhe und Gelassenheit begegnen können.

Die zeitlichen Rahmenbedingungen von Kids & Co. unterstützen einen verbesserten Zeitwohlstand für Familien. Die Koordination von Kinderzeit, Familienzeit, Öffnungs- und Betreuungszeiten sowie Arbeitszeit erleichtert das Zustandekommen von gemeinsamer Zeit. Die Eltern-Kind-Beziehungen werden nach einhelliger Meinung der Befragten gestärkt. Zahlreiche Eltern haben sich ganz ähnlich geäußert wie folgende Mitarbeiterin der Commerzbank: *„Das Angebot von Kids & Co., das Platz-Sharing, die langen Öffnungszeiten, keine Betriebsferien – all dies sind Voraussetzungen für ein gutes Familienleben. Ich will jetzt nicht sagen, dies sind die Gründe, dass wir überhaupt ein Kind bekommen haben, aber es hat uns die Entscheidung dazu sehr erleichtert.“ (Martina Hochstadt)*

Die positiven Wirkungen der flexiblen Betreuung spiegeln sich in den Ergebnissen der schriftlichen Befragung wider (vgl. Abb. 3). Eine kleine Gruppe von Eltern weist jedoch auf Widersprüche im Umgang mit ihrer täglichen Zeitorganisation hin. Sie geben selbstkritisch zu bedenken, dass die Zeit für sich selbst sehr knapp bemessen ist.

„Es gibt mal einen unerwarteten Termin und ich möchte meine Kleine eigentlich um 17 Uhr abholen. Was würde ich denn machen, wenn ich nicht die Flexibilität hätte zu sagen: Die Kleine isst heute in der Kita zu Abend und ich hole sie später ab? Und ich will mein Kind nicht unter Druck setzen. Das ist mein oberstes Gebot: Meine Tochter bekommt keinen Stress durch meinen Job.“ (eine Mutter)

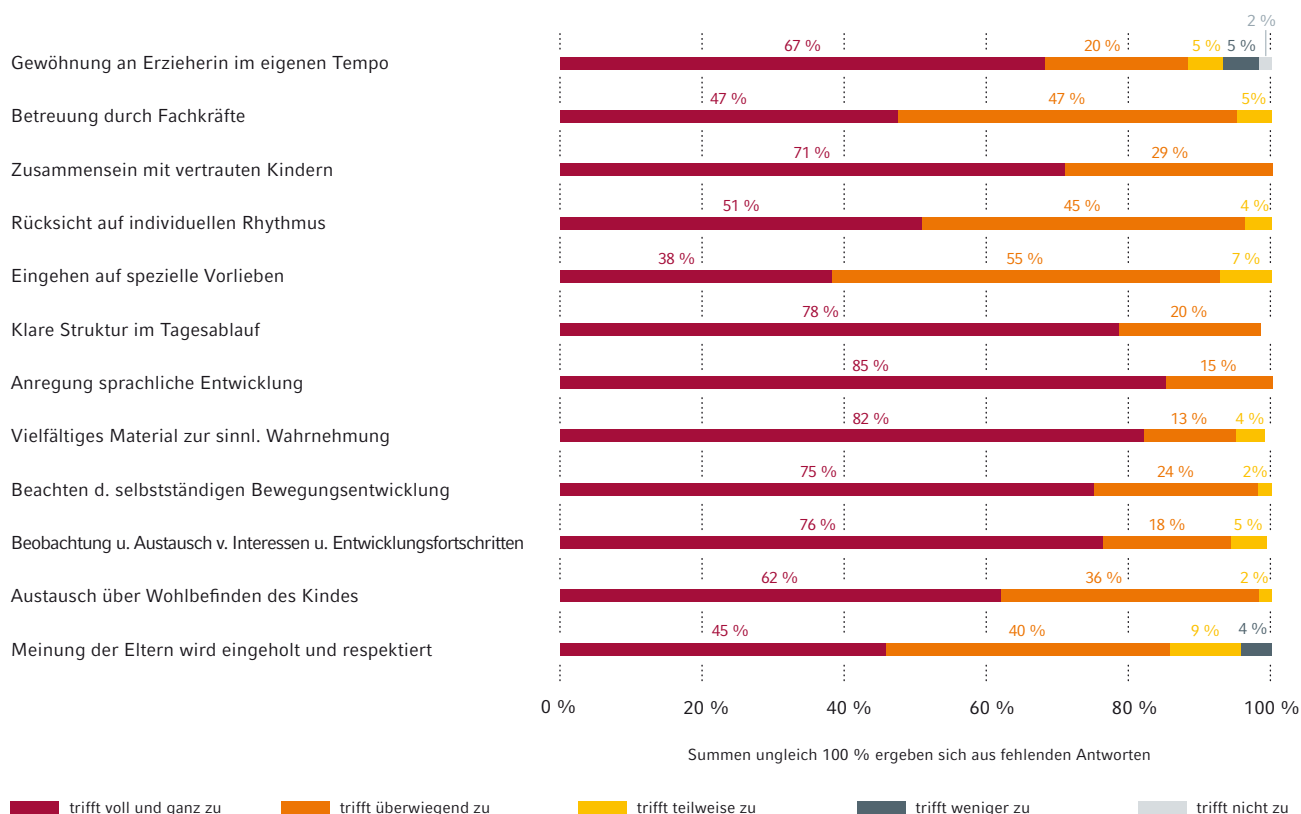
Hier wird auf der einen Seite deutlich, wie Arbeitszeit die Familienzeit gelegentlich überlagert. Andererseits bezieht die befragte Mutter eine klare Position für das Wohl ihres

Kindes und unterstreicht, wie wichtig eine Einrichtung wie Kids & Co. für das Wohlergehen ihres Kindes ist.

Aus den Ergebnissen der Elterninterviews wird eine hohe Zufriedenheit mit der Partnerschaft deutlich: Frauen und Männer haben gemeinsam die Möglichkeit, ihren Beruf auszuüben. Der Beitrag von Kids & Co. zur Chancengleichheit von Männern und Frauen ist hoch. Die Auswertung zeigt, dass 45 Prozent der Eltern sagen: Die Gleichberechtigung beeinflusst mein Familienleben positiv. Zudem findet ein Teil der Eltern (11 Prozent), dass mit der Betreuung bei Kids & Co. die Väter stärker in die Erziehung einbezogen werden, 38 Prozent der Eltern sind der Meinung, dass das teilweise der Fall ist. Mit anderen Worten: Die Befragten sind der Meinung, dass die flexible Betreuung sich sowohl auf ihre Berufstätigkeit als auch auf den Familienalltag und auf die Elternrolle der Väter positiv auswirkt.

Abb. 3

Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen zur pädagogischen Qualität von Kids & Co. und deren Auswirkungen auf die Entwicklung Ihres Kindes?



Die Zahl der Männer, die nicht mehr bereit sind, den üblichen Karrierepreis zu Lasten ihrer Familie zu zahlen, wächst. Diese Einschätzung wird auch von Commerzbank Betriebsrätin Nicole Diefenthäler geteilt. Sie weist auf folgende veränderte Situation hin:

„Wir haben jetzt schon eine stark steigende Anzahl von Männern, die Elternzeit nehmen. Die Kita-Kommission muss aufgrund der hohen Nachfrage strenge Kriterien anwenden. So hat zum Beispiel ein aktiv an der Vereinbarkeit von Familie und Beruf interessierter Vater gute Chancen, einen Platz bei Kids & Co. zu bekommen ...“

Die Interviews zeigen, wie Frauen und Männer familiäre und berufliche Aufgaben nach ihren Interessen aufteilen. Die Frage nach dem Wandel der Geschlechterrollen und der aktiven Väterbeteiligung ist „angekommen“. Diese Einschätzung spiegelt sich in der eindeutigen Mehrzahl der Interviews mit Frauen wider.

Väter jüngerer Kinder wünschen sich mehr Zeit für gemeinsame Aktivitäten mit ihren Kindern und Familien. Diese veränderten Vorstellungen fordern auch von den Unternehmen neue Antworten im Rahmen der familienbewussten Personalpolitik, die sowohl den betrieblichen Bedürfnissen als auch den beruflichen Wünschen der Eltern gerecht werden (vgl. Commerzbank AG 2007). Dies gilt vor allem für die Familienphase. Väter sind an einer höheren Flexibilität in der Elternzeit interessiert.

„Ich war drei Monate Vollzeit-Papa. Die Zeit habe ich sehr genossen, diese intensive Betreuung des Kindes, diese Nähe zum Kind. Ich habe für mich ein einmaliges Verhältnis aufgebaut. Schade eigentlich, dass der dritte Monat der Betreuung schon mit der Eingewöhnung bei Kids & Co. einherging. Die Eingewöhnung verlief problemlos; spätestens nach zwei Wochen haben wir gemerkt: Es läuft gut.“
(Siegfried Zintz)

Alle Befragten schätzen das Engagement der Commerzbank, Familie und Beruf zu vereinbaren sowie Männern aktive Vaterschaft zu ermöglichen, positiv ein.

3.2 Die Qualität der Betreuung, Bildung und Erziehung

Um die Qualität der Betreuung, Bildung und Erziehung bei Kids & Co. zu bewerten, wurden die Qualitätskriterien nach Tietze (2006) zugrunde gelegt – insbesondere die Struktur- und Prozessqualität. Sie wurden auf die Rahmenbedingungen und Praxis der familienorientierten Betreuung bei Kids & Co. mit flexibler Betreuung und dem Platz-Sharing-Modell angewandt.

In Übereinstimmung mit fachwissenschaftlichen Positionen ist für die Erfahrungen, die Kinder in der Tagesbetreuung und auch im Platz-Sharing-Setting machen, zentral,

- ob die Kontinuität der Betreuungspersonen gewahrt wird,
- ob die Betreuungsstunden für das Kind ausreichen, um im außerfamiliären Sozialisationsfeld vertraut zu werden,
- ob die Betreuung regelmäßig und überschaubar ist,
- ob die Kooperation zwischen Eltern und pädagogischen Fachkräften vor dem Hintergrund der kindlichen Bedürfnisse gelingt und gegebenenfalls gemeinsam Lösungen gesucht werden, wenn das Kind überfordert ist,
- ob die Integration der Platz-Sharing-Kinder in die Gruppe der vollzeitbetreuten Kinder gelingt und
- ob das Ziel, Bildungsmöglichkeiten für Platz-Sharing-Kinder von Anfang bereitzustellen, gewahrt wird.

Da die Fachdiskussion zur flexiblen Betreuung, speziell zur Teilzeitbetreuung von Kindern, zahlreiche Bedenken aufweist, sollen auch diese in den Recherchen und Forschungsergebnissen ausdrücklich berücksichtigt werden (vgl. Kap. 2).

3.2.1 Rahmenbedingungen des flexiblen Betreuungsangebots: Strukturqualität

Unter Strukturqualität sind nach Tietze et al. (1998, S. 22) „situationsunabhängige, zeitlich stabile Rahmenbedingungen“ zu verstehen, in denen sich die Betreuungs-, Erziehungs- und Bildungsprozesse der Kinder abspielen. Vor allem die Qualifikation des Personals, Gruppengröße, Personal-Kind-Schlüssel, Kontinuität der Betreuung, Größe und Gestaltung der Innen- und Außenräume, Freistellung der Leitung und eine klar geregelte Vorbereitungszeit haben großen Einfluss auf die pädagogische Arbeit.

Überdurchschnittliche Qualifikation des Personals

Ein formal höheres Ausbildungsniveau und ein auf das Kleinstkindalter abgestimmtes Training des Personals wirken sich am stärksten darauf aus, dass die Erziehungsqualität anregend, warm und unterstützend ist und altersangemessenes Material sowie entwicklungsfördernde Aktivitäten für die Kinder organisiert werden (vgl. Vandell/Wolfe 2000).

Kids & Co. hat einen überdurchschnittlich hohen Anteil pädagogischer Fachkräfte mit einem akademischen Abschluss: 34 Prozent sind diplomierte Pädagoginnen und Pädagogen und Sozialpädagoginnen und -pädagogen, 63 Prozent des Personals haben den Abschluss als Erzieher/-in und nur 3 Prozent eine andere oder keine Ausbildung. Die Vergleichszahlen im Bundesdurchschnitt sind: 4 Prozent Akademiker/-innen, 72 Prozent Erzieher/-innen und Heilerzieher/-innen mit Fachschulabschluss und 24 Prozent mit einem niedrigeren oder keinem pädagogischen Abschluss (vgl. Beher 2007, S. 28).

Die befragten pädagogischen Kräfte identifizieren sich in der Regel mit der Neuordnung in der frühen Pädagogik und dem Lebenskonzept von Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Exemplarisch ist die Antwort einer Erzieherin: *„Mir gefällt es gut, dass wir den Eltern ermöglichen, stressfrei Familie und Beruf zu vereinen, und so den Kindern mehr Qualitätszeit mit Eltern bereiten, und dass es eine intensive Zusammenarbeit gibt.“*

Stabilität der Betreuung auch beim Platz-Sharing gewährleistet

Die Gruppengröße und die Anzahl der Kinder pro Erzieher/-in sind entscheidend dafür, ob sich eine pädagogische Fachkraft längere Zeit einem Kind und seinen individuellen Bedürfnissen widmen kann. Darüber hinaus muss die Stabilität der Betreuung gesichert sein, weil gerade kleine Kinder dieselben vertrauten Personen für ihr Sicherheitsgefühl und Wohlbefinden brauchen und regelmäßige Tagesabläufe, Rituale und Erziehungsstile für ihre Orientierung notwendig sind.

Bei Kids & Co. wird jede Kindergruppe mit zwölf oder weniger Plätzen (wenn Säuglinge in der Gruppe sind) mindestens von einem pädagogischen Team mit zwei Vollzeitkräften, einer 30-Stunden-Kraft und integrierten „Springkräften“ betreut. Dieses Team sorgt dafür, dass zu jeder Zeit den Kindern vertraute Personen anwesend sind und der Betreuungsrahmen stabil bleibt. Das ist nur

mit einem hohen Anteil fest angestellter Vollzeitkräfte zu realisieren, der bei Kids & Co. 76 Prozent beträgt. Das ist deutlich mehr als bei anderen Kitas. In der repräsentativen Kita-Studie der GEW sind lediglich 50,4 Prozent des Personals in Vollzeit tätig und 15,7 Prozent haben einen befristeten Arbeitsvertrag (GEW 2007).

Zur Stabilität der Betreuung gehört auch die Kontinuität der Kindergruppe. Sie kann bei einem Konzept mit Teilzeitbetreuung nicht so hoch sein wie in einer traditionellen Krippengruppe. Da aber auch die teilzeitbetreuten Kinder regelmäßig an denselben Tagen kommen, treffen sie immer wieder mit bestimmten Mädchen und Jungen zusammen. Bei Kids & Co. hatten beispielsweise die an zwei Tagen betreuten Kinder sechs bis neun andere Spielpartner, mit denen sie regelmäßig in der Gruppe spielen konnten. Die vollzeitbetreuten Kinder erleben naturgemäß einen größeren täglichen Wechsel von Kindern in der Gruppe.

Viel Platz zum Spielen und Schlafen

Von der Größe der Räume und ihrer Ausgestaltung hängt es ab, welche Möglichkeiten Kleinstkinder für ihre Bewegungsexperimente, Spiele und sonstigen Aktivitäten haben. In den Räumen sollte eine Balance zwischen Ruhe und Bewegung, Spiel alleine oder mit anderen Kindern sowie vielseitigen Sinneserfahrungen möglich sein. Für Säuglinge in der Gruppe, die noch nicht krabbeln oder laufen, sind Schutzzonen erforderlich.

Die Kindertagesstätte ist über vier Etagen verteilt. Auf jeder Etage stehen vier Gruppen- und Schlafräume, ein Funktions-, ein Material-, ein Elternbegegnungs-, ein Aufenthaltsraum für das Fachpersonal, eine Teeküche, ein Büro und sanitäre Anlagen zur Verfügung. Jede Etage hat 500 Quadratmeter. Das übersteigt den von der Stadt Frankfurt am Main bisher geforderten Mindestraumbedarf für eine viergruppige Einrichtung von 358 qm deutlich. Dazu hat die Einrichtung ein eigenes Außengelände. Alle Gruppen haben einen 38 bis 45 Quadratmeter großen Gruppenraum (im Durchschnitt fast 3,5 Quadratmeter pro Kind) plus einen angrenzenden Schlafräum zur Verfügung. Damit ist eine ausreichende Grundlage für die Raumgestaltung für Kleinstkinder gegeben.

Die deutliche Gruppenzuordnung der Räume schafft außerdem für die sehr jungen Kinder oder für solche, die nur an zwei Tagen kommen, eine wichtige Orientierung. Jedes Kind kennt seinen Gruppen- und seinen Schlafräum, was und wer dort zu finden ist. Das wird von der Beob-

achtungsstudie bestätigt: Die Kinder kannten sich in den Räumen aus, sie bewegten sich dort sicher und zielstrebig.

Freistellung der Leitung ermöglicht professionelles Management und Kommunikation

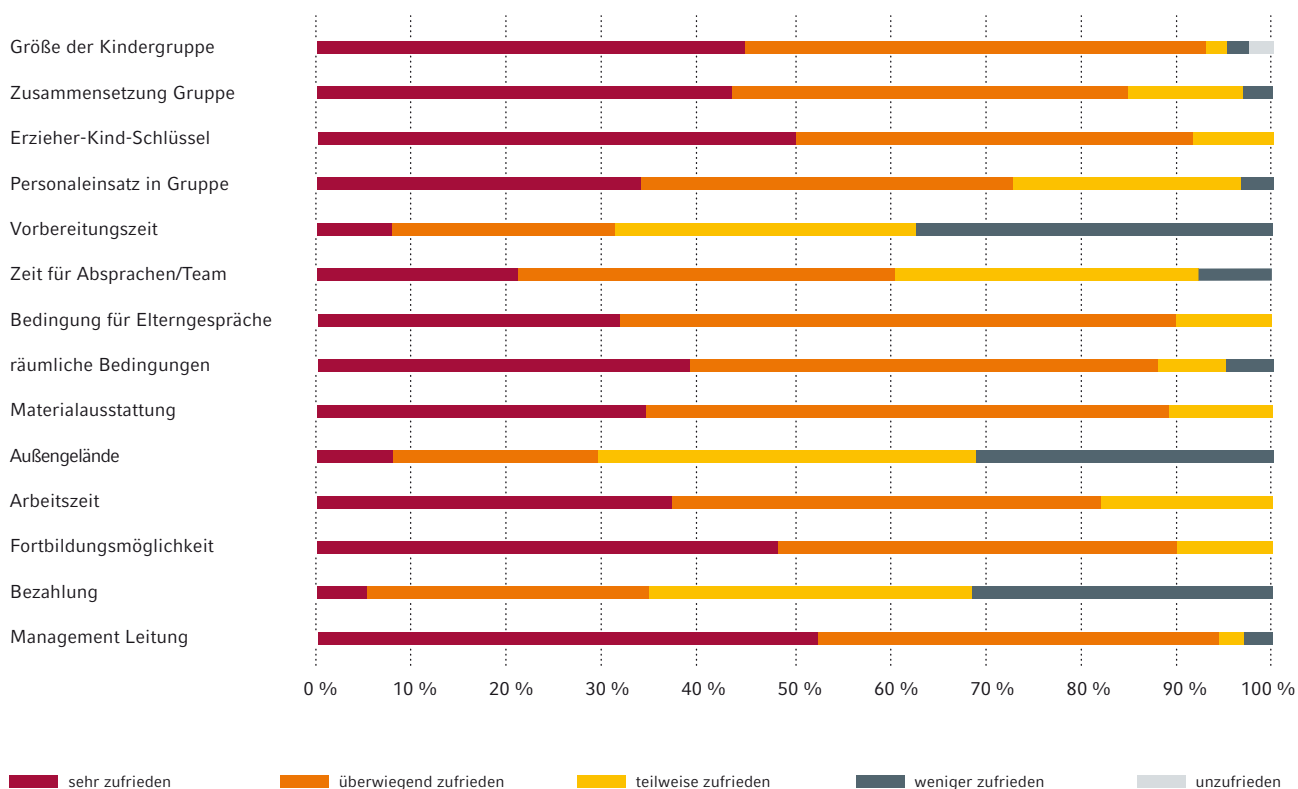
Die Qualität der Betreuung hängt vom Management ab. Bei einem familienorientierten Konzept mit optionaler Teilzeitbetreuung liegt es auf der Hand, dass entschieden mehr Management und Betreuungsberatung notwendig sind, um alle Bedürfnisse aufeinander abzustimmen und Lösungen zu suchen. Insofern ist die Freistellung der Leitung vom Kindergruppendienst unabdingbar. Kids & Co. verstärkt die Leitungsebenen mit Gruppen-, Etagen- und Gesamtleitungen. Das ermöglicht eine eindeutige Arbeitsteilung und schafft Klarheit über Ansprechpartner.

Längere Vorbereitungszeiten gewünscht

Der Faktor Zeit ist für die Qualität und die Professionalität des Teams von zentraler Bedeutung. Die Verfügungs- und Vorbereitungszeiten sind für Teamsitzungen, Konzeptionstage, Elterngespräche und deren Vor- und Nachbereitung sowie die Vorbereitung der pädagogischen Arbeit vorgesehen. In der Regel plant der Träger einen Anteil zwischen 15 und 17 Prozent Verfügungszeit an der Wochenarbeitszeit ein und erreicht bei Kids & Co. eine Verfügungszeit von 15 Prozent bei 40 Wochenstunden. Das schlägt sich auch in der kritischen Bewertung der pädagogischen Fachkräfte nieder. Das Urteil der Fachkräfte über die Rahmenbedingungen des Platz-Sharings sieht wie folgt aus:

Abb. 4

Bewertung der Rahmenbedingungen des Platz-Sharings seitens der pädagogischen Fachkräfte



Die pädagogischen Fachkräfte sind mit den Rahmenbedingungen des Platz-Sharings zu 82 - 92 % sehr bzw. überwiegend zufrieden. Ihr großes Einverständnis mit den Rahmenbedingungen der pädagogischen Arbeit kommt auch in den offenen Kommentierungen der Erziehungskräfte dazu überzeugend zum Ausdruck. Nur bei der Vorbereitungszeit, dem Außengelände und der Bezahlung sind die Befragten weniger zufrieden.

3.2.2 Beziehungs- und Bildungsangebote unter besonderer Berücksichtigung des Platz-Sharing-Modells: Prozessqualität

Die Prozessqualität umfasst die Summe der „Interaktionen und Erfahrungen, die das Kind in der Kindergartengruppe mit seiner sozialen und räumlich-materiellen Umwelt macht. In der Prozessqualität spiegeln sich die dynamischen Aspekte des Kindergartenalltags“ (vgl. Tietze et al. 1998, S. 21 f.). „In Einrichtungen mit guter Prozessqualität zeigen die Kinder bessere kognitive und sozial-emotionale Entwicklungsergebnisse als in Einrichtungen mit weniger guter Qualität“ (vgl. Fthenakis/Textor 1998, S. 58; Vandell/Wolfe 2000).

Da bei den strukturellen Qualitätsmerkmalen bereits Konsequenzen für die Prozesse in der Kleinstkindbetreuung bei Kids & Co. angesprochen wurden, geht es hier um drei Aspekte der Prozessqualität, die besonders für Platz-Sharing-Modelle im Fokus stehen und kontrovers diskutiert werden:

- die Erzieher/-innen-Kind-Beziehung,
- die Kontakte und Interaktionen der teilzeitbetreuten Kinder in der Gruppe,
- Bildungsangebote für alle Kinder.

Folgend werden beispielhaft direkte Beobachtungen aus sieben Fallstudien präsentiert; sie sind nicht repräsentativ. Die Studie bezieht sich vorrangig auf Dokumente der Einrichtung und auf mittelbare Beurteilungen von pädagogischen Fachkräften und Eltern.

Individuelle Eingewöhnung sichert Erzieher/-innen-Kind-Beziehung

Die strukturellen Bedingungen haben bereits gezeigt, dass kontinuierlich vertrautes Personal für die individuelle Betreuung, Bildung und Erziehung der Platz-Sharing-Kinder zur Verfügung steht. Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zu einer Betreuungskraft vollzieht sich bei Kids & Co. durch eine individuelle Eingewöhnungspraxis, die einem an der Bindungstheorie orientierten Modell folgt, wonach das Kind begleitet von einem Elternteil die neue Erzieherin kennenlernen kann.

Die Eingewöhnung bezeichnet die Phase des Übergangs von der Familie in die Einrichtung. In dem Eingewöhnungsmodell lernt das Kind in Begleitung und mit Unterstützung eines Elternteils (oder einer vertrauten familiären Person) die neue Umgebung kennen und bekommt ausreichend Zeit, Kontakt zur neuen Betreuungsperson herzustellen und eine vertrauensvolle Beziehung zu ihr zu entwickeln. Wenn das Kind sich darauf eingelassen hat, ist die Basis dafür gegeben, dass es sich sicher genug fühlt, die Umgebung zu erkunden, Kontakt zu weiteren pädagogischen Fachkräften und Kindern aufzunehmen und die Erfahrungsmöglichkeiten einer Tagesgruppenbetreuung zu nutzen. Bindung und Bildung hängen zusammen.

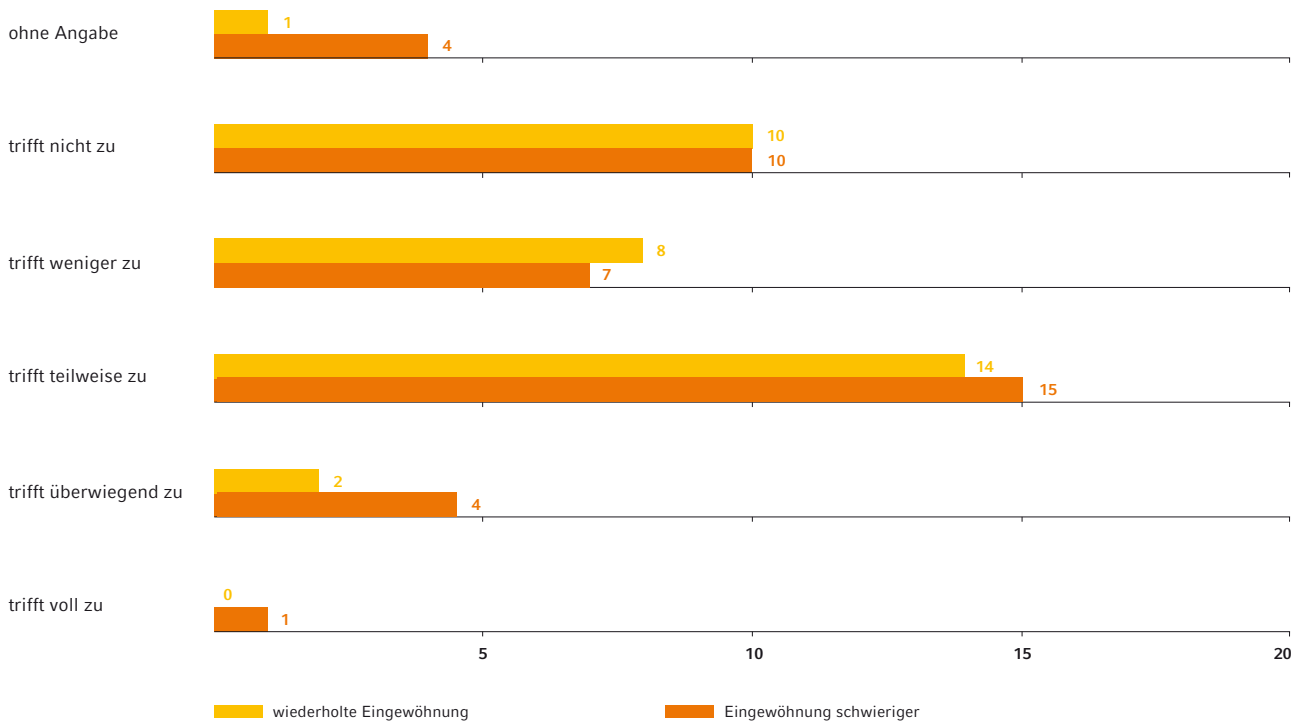
In einer sorgfältig praktizierten Eingewöhnung gelingt der Beziehungsaufbau zwischen Erzieher/-in und Kind und wird zur emotional sicheren Basis für die tägliche Betreuung, Erziehung und Bildung des Kindes. In der Fachdiskussion ist indes umstritten, ob das auch für teilzeitbetreute Kinder zutrifft. Aufschluss darüber sollen die Fragen geben,

- ob die Eingewöhnung, das heißt der Beziehungsaufbau zur Betreuungskraft, wiederholt werden muss, wenn ein Kind mehrere Tage nicht in der Einrichtung war, und
- ob die Bringsituationen bei Platz-Sharing-Kindern sich anders gestalten als bei vollzeitbetreuten Kindern.

Dazu die pädagogischen Fachkräfte:

- *Aussage 1: „Bei Platz-Sharing-Kindern habe ich häufiger als bei in Vollzeit betreuten Kindern erlebt, dass sie wiederholt eingewöhnt werden müssen.“*

- *Aussage 2: „Der Übergabeprozess (Bringsituation) gestaltet sich bei Platz-Sharing-Kindern schwieriger.“*

Abb. 5**Eingewöhnung und Übergabe des Kindes**

Von 38 pädagogischen Fachkräften finden nur 2 die Aussage 1 und 13 die Aussage 2 voll oder überwiegend zutreffend. 14 beziehungsweise 15 Befragte antworteten eher unentschieden (trifft teilweise zu). 18 beziehungsweise 17 meinen, dass die Aussagen weniger oder nicht zutreffen (einige machten bei der Eingewöhnungsfrage keine Angaben, weil sie kaum oder keine Erfahrung mit der Eingewöhnung hatten).

Kinder, die regelmäßig mehrere Tage nicht in die Einrichtung kommen, sprich einen Wechsel zwischen familiärer und institutioneller Betreuung erleben, scheinen nach Meinung der Erzieher/-innen die Erinnerung an die Betreuungsperson und das Vertrauen zu ihr überwiegend aufrechtzuerhalten. Das bestätigt die Beobachtungsstudie. Für die sieben Kinder, die jeweils fünf Mal direkt nach der Bringsituation beobachtet wurden und bei denen Besonderheiten zur Bringsituation notiert waren, war die Trennung von den Eltern unproblematisch, wenn eine vertraute Betreuungsperson anwesend war. Damit ist die Voraussetzung für Kleinstkinder, sich in der Einrichtung wohlfühlen und sich neugierig auf alle Angebote einzulassen, gegeben.

Teilzeitbetreuung unterstützt soziale Kontakte und Interaktionen unter den Kindern

Säuglinge und Kleinstkinder haben Interesse an ihresgleichen und ein Bedürfnis nach Kommunikation und Kontakt mit ihnen. Das können sie mit zunehmendem Alter vielfältig umsetzen. Weil die Themen und Aktivitäten unter Kleinstkindern sich von denen älterer Kinder und Erwachsener unterscheiden, werden hierbei andere Kompetenzen und Lernprozesse abgerufen und angeregt. Besonders förderlich sind Spielprozesse mit Fortsetzungscharakter unter vertrauten Kindern, die beispielsweise in der Gruppe zusammen betreut werden (vgl. Wüstenberg 2006). Die Frage ist, ob diese Erfahrungsmöglichkeiten auch unter Platz-Sharing-Bedingungen gegeben sind.

Die Ergebnisse der Beobachtungsstudie von sieben Kindern zeigen, dass die meisten von ihnen sich zumindest in den ersten 10 Minuten nach der Bringsituation alleine und nicht mit anderen Kindern beschäftigten – unabhängig davon, ob sie am Tag zuvor auch in der Kindergruppe waren oder mehrere Tage zu Hause.

Die Reflexion der Ergebnisse aus der Beobachtungsstudie und der schriftlichen Befragung der pädagogischen Fachkräfte ergab, dass

- vielfältige Einflussfaktoren die Spiele der Kinder untereinander beeinflussen,
- die Dynamik in der Gruppe zu schnellen Veränderungen der Spielpartnerschaften unter den Kindern führen kann,
- diese aber speziell mit der Teilzeitbetreuung nicht unbedingt etwas zu tun haben muss.

Berücksichtigt werden sollte auch, dass die an zwei Tagen betreuten Kinder ihre sozialen Kontakte vorrangig im familiären Umfeld haben.

Ressourcenorientierter Bildungsansatz für teilzeit- und vollzeitbetreute Kinder

In der Fachdiskussion wird gelegentlich bemängelt, dass Kinder im Platz-Sharing-Modell nicht an den Bildungsangeboten teilhaben können. Das hängt indes vom Konzept der flexiblen Betreuung ab.

Bei Kids & Co. gehört es zum Konzept, dass die pädagogischen Fachkräfte bei den Interessen der einzelnen Kinder ansetzen und diese mit Material und interessierter Begleitung unterstützen. Darüber hinaus werden den Kleinstkindern sowohl am Vormittag als auch am Nachmittag Angebote gemacht, beispielsweise musikalische Früherziehung, Experimentieren im Kinderlabor oder „Toy Talk“ – Englisch für die Kleinsten.

Die Grundlage dafür bilden regelmäßige Beobachtungen der Bedürfnisse und Vorlieben der Kinder, die schriftlich und bildlich festgehalten und fachlich reflektiert werden. Diese Dokumentationen gehen sowohl in Entwicklungsberichte als auch in Bildberichte (so genannte BeDoBögen) ein. Sie kennzeichnen die Qualität innerhalb der Bildungsarbeit. Teil dieses ressourcenorientierten Ansatzes ist, die Befindlichkeit eines jeden Kindes in der Gruppe – also auch die der teilzeitbetreuten Kinder – und seine Interessen mit den Eltern auszutauschen, um es in seiner Entwicklung zu Hause und bei Kids & Co. zu fördern. Mehr als drei Viertel der befragten Eltern bewerteten dieses professionelle Vorgehen als sehr positiv, wie die Aussage einer Mutter exemplarisch zeigt:

„Was mich freut, ist, dass ich als Mutter über das Wohl meines Kindes immer so gut informiert werde, eigentlich tagtäglich. Wir haben einen Beobachtungsbericht zur Entwicklung meines Sohnes erhalten. Das hat mir sehr imponiert. Hier wird auch gut auf die Stärken des Kindes eingegangen, aber ich erhalte auch Informationen über die Entwicklung in Bereichen, bei denen sich gerade ein neuer Sprung abzeichnet.“ (Ulrike Zintz)

Zusammenfassend ist festzustellen, dass bei Kids & Co. allen Kindern breite Bildungsmöglichkeiten eröffnet werden, die auch auf die familiäre Betreuung ausstrahlen.

3.3 Zwischenfazit:

Bessere Entwicklungschancen der Familien

Eltern erhalten frühzeitig die Chance, die Berufstätigkeit nach der Geburt ihres ersten Kindes wieder aufzunehmen, da ihnen ein flexibles und qualitativ hochwertiges Betreuungsangebot zur Verfügung steht. Die Qualifikation und das Niveau der Ausbildung des Personals sowie die Nähe zum Arbeitsplatz haben nach Auffassung der Eltern bei der Auswahl der Kita einen zentralen Stellenwert. Die Eltern nehmen den positiven Einfluss von flexibler Betreuung auf ihr Familienleben insbesondere in der Verknüpfung persönlicher und betrieblicher Zeitbelange wahr. Sie schätzen den Beitrag von Kids & Co. zur Chancengleichheit von Männern und Frauen hoch ein; dies gilt vor allem für das positive Engagement der Väter.

Die Erfahrungen in der Betreuung, Erziehung und Bildung von Säuglingen und Kleinstkindern – und das schließt die Platz-Sharing-Kinder ein – belegen, dass das flexible und dennoch stabile Betreuungsarrangement mit vertrauten Pädagogen in überschaubaren Gruppen eine gute Grundlage ist, die Gesundheit, das Wohlbefinden und die soziale, sprachliche und intellektuelle Entwicklung der Kinder – ergänzend zur Familie – zu unterstützen. Hier erfüllen die Rahmenbedingungen des flexiblen Betreuungsangebotes von Kids & Co. den hohen Anspruch sowohl der Eltern als auch der Fachkräfte.

4. Betriebswirtschaftliche Effekte

Eine betriebliche Kinderbetreuung wie Kids & Co. unterstützt nicht nur Eltern wirksam bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch für Unternehmen entsteht ein mehrfacher Nutzen (vgl. Schneider et al. 2008). Um die Bedeutung einer familienorientierten Leistung wie der Kindertagesstätte Kids & Co. für Unternehmen umfassend darzustellen, müssen zwei wesentliche Entwicklungen in der Arbeitswelt betrachtet werden: der zunehmende Fachkräftemangel und die Veränderung von Tätigkeitsanforderungen.

Erstens zeichnet sich für qualifizierte und insbesondere hoch qualifizierte Tätigkeiten ein dauerhafter Fachkräftemangel ab. Der demografische Wandel verknüpft das Arbeitskräfte-Angebot. Zugleich werden zunehmend Fachkräfte mit spezifischen Qualifikationen benötigt. Für Unternehmen wird es künftig schwieriger und teurer, Arbeitskräfte mit geeignetem Qualifikationsprofil zu rekrutieren. Investitionen in Personalmarketing und Arbeitgeberattraktivität, in die kontinuierliche Qualifizierung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewinnen an Bedeutung.

Die zweite bedeutende Entwicklung betrifft den Wandel der Tätigkeiten. Standardisierte Aufgaben werden zunehmend automatisiert, dafür steigen die Anforderungen an personengebundene Arbeiten. Die Fähigkeiten, Informationen einzuordnen und zu bewerten, Risiken abzuwägen, Entscheidungen zu treffen, Kommunikation sowie Kreativität zu zeigen und auf neue Situationen zu reagieren, bestimmen die Anforderungsprofile. Die Herausforderung für Arbeitgeber besteht darin, Bedingungen zu schaffen, unter denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Fähigkeiten möglichst optimal und engagiert einsetzen. Um das zu erreichen, sollten übermäßige Stressbelastung vermieden, Motivation, Zufriedenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen dagegen gezielt gefördert werden. Eine wesentliche Bedeutung kommt einer wertschätzenden, verantwortungsvollen Unternehmenskultur zu. Werden die Beschäftigten zum Beispiel bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt, ist das bestens geeignet, eine Verbundenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen jenseits reiner Gehalts- und Karrierealküle herzustellen.

Es wird deutlich, dass familienorientierte Unternehmenspolitik, wie sie beispielsweise über die Kindertagesstätte Kids & Co. transportiert wird, eine zentrale Wirkung für Personalmanagement und Unternehmenserfolg entfalten kann. Die betrieblich geförderte Kinderbetreuung hat wesentliche Nutzeffekte für Unternehmen:

Qualifizierte Erwerbstätigkeit von Eltern junger Kinder wird ermöglicht

Unternehmen können auf die Arbeitskraft von Menschen zurückgreifen, die ohne entsprechendes Betreuungsangebot nicht zur Verfügung stehen würden. Die Verfügbarkeit passgenauer Kinderbetreuung, die von weiteren familienorientierten Angeboten flankiert wird, ermöglicht Eltern einen frühzeitigen Wiedereinstieg nach der Baby-pause. Ein zeitlich umfassendes und flexibles Betreuungsangebot ist gerade bei qualifizierten Tätigkeiten die Voraussetzung für eine rasche Rückkehr. Unternehmen verkürzen so den Ausfall deutlich. Der Aufwand für Vertretungslösungen oder gar die Neubesetzung der Stelle wird gespart. Ein frühzeitiger Wiedereinstieg wirkt sich zudem langfristig auf den Menschen und damit auf das Unternehmen aus: Längere Auszeiten und die Beschäftigung in weniger qualifizierten Tätigkeiten führen typischerweise zu nachhaltigen Dequalifikations-Effekten. Das Potenzial der Arbeitskräfte lässt sich oft nicht mehr vollständig nutzen.

Einsatzbereitschaft und Motivation der Eltern werden während der Kleinkindphase und darüber hinaus gesichert

Eine hochwertige, vertrauenswürdige Kinderbetreuung stellt sicher, dass erwerbstätige Eltern sich während der Betreuungszeiten ohne Sorge um das Kind ihrer Arbeit widmen können. Diese zeitlichen Spielräume vermeiden Stresssituationen.

Die arbeitgeberseitige Unterstützung dabei, Beruf und Familie zu vereinbaren, wird von Eltern als entscheidende Hilfe erfahren. Die emotionale Bindung an das Unternehmen wächst und die Bereitschaft steigt, sich dem Unternehmen mit dauerhafter Leistung erkenntlich zu zeigen.



Arbeitgeberattraktivität wird erhöht, die Bindung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstärkt

Hochwertige Kinderbetreuung beweist wertschätzende Unternehmenskultur – mit Signalwirkung nach innen und außen. Die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt wird wirksam erhöht, das Personalmarketing insbesondere bei jungen Nachwuchskräften verbessert. Die Bindung ans Unternehmen wird enger sowohl bei Angestellten, die ihre Kinder in der betrieblichen Einrichtung betreuen lassen, als auch bei jungen Beschäftigten vor der Familiengründungsphase. Ihnen wird eine Perspektive für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geboten.

Betreuung und Erziehung von Kindern führen zwangsläufig zu einer eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit im Beruf. Familiäre Verpflichtungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Arbeitgebersicht unter Defizit-Gesichtspunkten zu betrachten, ist jedoch falsch. Zum einen werden im Familienleben organisatorische und kommunikative Kompetenzen entwickelt und trainiert, die in zahlreichen Arbeitsabläufen sinnvoll angewendet werden können. Zum anderen deuten Forschungen darauf hin, dass die Familie die dauerhaft produktive Arbeitsfähigkeit entscheidend unterstützt. Bereits 1988 wies die Frankfurter Forschungsgruppe um Karl-Otto Hondrich in ihren Untersuchungen zur Leistungsbereitschaft in der Arbeitswelt nach, „dass die emotionale Stütze einer Primärgruppe wie der Familie offenbar eine wesentliche Voraussetzung für Leistungsmotivation darstellt“ (1988, S. 153). Die Leistungsbereitschaft im Beruf ist weitaus stärker von den sozialen Zusammenhängen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außerhalb der Arbeit abhängig als von den Arbeitsbedingungen selbst. Es sollte daher im Interesse der Unternehmen liegen, das Familienleben und insgesamt die Work-Life-Balance der Beschäftigten zu unterstützen.

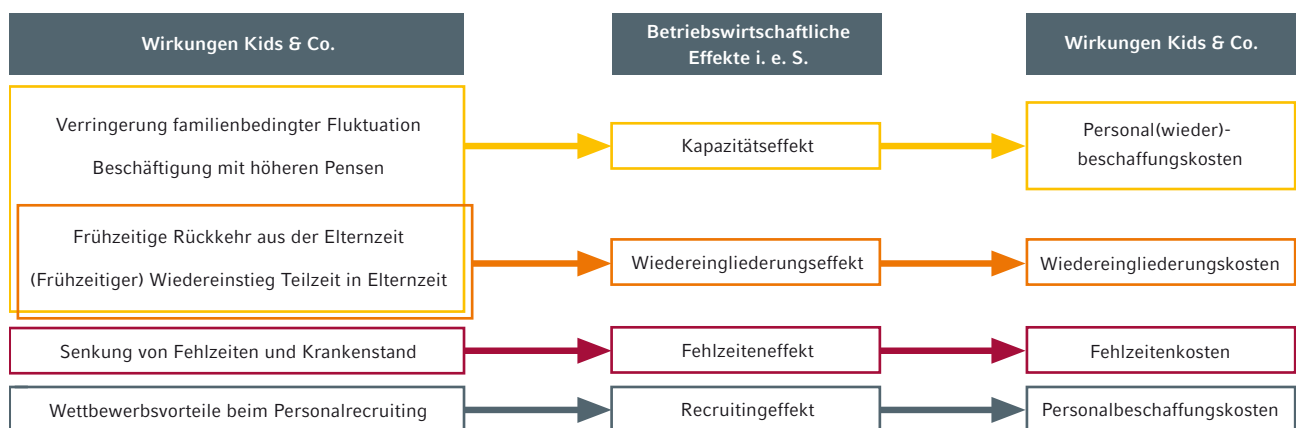
Werden nun diese Nutzeneffekte von Kids & Co. realisiert? Zahlen sie sich für die Commerzbank aus? Die beschriebenen Nutzeneffekte für Unternehmen betreffen das gesamte Spektrum von harten, quantifizierbaren Wirkungen bis hin zu weichen, qualitativ darstellbaren Effekten. Eine systematische Nutzenbetrachtung aus der Unternehmensperspektive muss berücksichtigen, wie unterschiedlich komplex diese Wirkungen sind. Es gilt, speziell im Bereich der weichen Effekte differenziert und prägnant ökonomische Wirkungsbeziehungen nachzuweisen. In Kapitel 4.1 werden die quantifizierbaren Effekte von Kids & Co. auf die Commerzbank AG systematisch dargestellt. In Kapitel 4.2 werden anhand von Fallstudien Wirkungen der nicht quantifizierbaren Effekte aufgezeigt.

4.1 Der betriebswirtschaftliche Nutzen

Zur Bewertung der quantifizierbaren Nutzeneffekte wurden Personalcontrollingdaten erhoben und ausgewertet, die das Verhalten von Eltern (insbesondere Müttern) während und nach der Elternzeit im Jahr 2004 vor der Eröffnung von Kids & Co. mit dem Verhalten von Kids & Co.-Eltern in der Elternzeitphase 2007 vergleichen. Die Wirkungen werden zu vier betriebswirtschaftlichen Effekten zusammengefasst (vgl. BMFSFJ (Hrsg.)/Prognos AG 2003).

Abb. 6

Überblick über den Quantifizierungsansatz

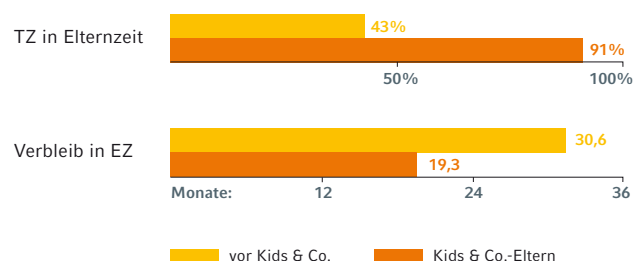


- **Kapazitätseffekt:**
Erhöht Kids & Co. dank eines (früheren) Einstiegs in Teilzeit während der Elternzeit die Pensen bzw. Stundenkontingente der Mitarbeiter? Wird über eine frühere Rückkehr aus der Elternzeit die verfügbare Arbeitskapazität erhöht?
- **Wiedereingliederungseffekt:**
Gibt es Einsparungen bei den Wiedereingliederungskosten dank eines (früheren) Einstiegs in Teilzeit während der Elternzeit oder aufgrund einer früheren Rückkehr aus der Elternzeit?
- **Fehlzeiteneffekt:**
Werden dank der gesicherten Kinderbetreuung Zeitkonflikte und Fehlzeiten (z. B. ungeplanter Ausfall der Betreuung oder unflexible Betreuungszeiten) vermieden?

- **Recruiting- oder Attraktivitätseffekt:**
Untersucht wird der Ausstrahlungseffekt der Einrichtung auf das gesamte Personalrecruiting am Standort. Stimmt die Annahme, dass die verbesserte Ansprache des Erwerbspersonenpotenzials mit Blick auf Elternschaft den Recruitingaufwand senkt?

Abb. 7

Kennzahlen der Elternzeit im Vergleich



Kapazitätseffekt

Hoch qualifizierte Arbeitskraft wird hinzugewonnen

Eine pädagogisch hochwertige und betriebsnahe Kinderbetreuung ermöglicht Eltern, früher wieder in ihren Beruf einzusteigen. Eltern werden Vorbehalte genommen, ihre Kinder bereits relativ kurz nach der Geburt betreuen zu lassen. Zugleich ermöglicht die betriebsnahe Einrichtung eine Betreuung bereits während der Stillzeit.

Frühere Rückkehr

Viele Kids & Co.-Eltern nutzen diese Chance und kehren früher – in der Regel zunächst Teilzeit in Elternzeit – in ihren Beruf zurück. Die durchschnittliche Zeitspanne bis zur Aufnahme einer Teilzeitbeschäftigung in Elternzeit hat sich von 12,6 Monaten in 2004 auf 10,5 Monate reduziert.¹

Mehr Teilzeit während der Elternzeit

Deutlich gestiegen ist die Zahl derer, die in Teilzeit während der Elternzeit arbeiten. Sie liegt bei den Kids & Co.-Eltern bei 91 Prozent, im Vergleich zu 43 Prozent vor Eröffnung der Kita.

Kürzere Elternzeit

Zurückgegangen ist die Dauer der Elternzeit. Während 2004 durchschnittlich 30,6 Monate Elternzeit in Anspruch genommen wurden, kehren die Kids & Co.-Eltern bereits nach 19,3 Monaten – überwiegend in Teilzeit – aus der Elternzeit zurück.

Höhere Stundenkontingente

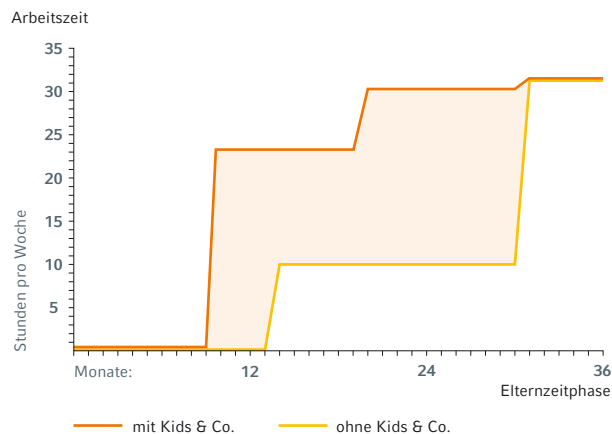
Bereits rund 20 Monate nach der Geburt arbeiten 29 Prozent der Eltern wieder Vollzeit; die Mehrzahl der Teilzeitrückkehrer/-innen ist mit durchschnittlich 25,6 Stunden bereits wieder im Umfang einer 2/3-Stelle tätig. Martina Hochstadt, deren fast dreijähriger Sohn vier Tage pro Woche betreut wird, unterstreicht:

„Es sind mindestens zwei oder drei Stunden, die ich mehr arbeiten kann pro Tag, weil mein Sohn bei Kids & Co. ist.“

Insgesamt stehen die Kids & Co.-Eltern der Commerzbank damit sehr früh und mit hohen Stundenkontingenten wieder zur Verfügung. Die Veränderung im Vergleich zu 2004 zeigt sich sehr anschaulich, wenn ein schematischer Normverlauf der Elternzeitphase nachgezeichnet wird. Über die gesamte Elternzeitphase von 36 Monaten stellen eine Mutter oder ein Vater, die ihr Kind bei Kids & Co. betreuen lassen, dem Unternehmen durchschnittlich ein zusätzliches Arbeitsvolumen in Höhe von von 0,78 VZK² zur Verfügung.

Abb. 8

Typisierter Verlauf der Elternzeit 2004 und 2007³



Gesamteffekt

Die Commerzbank profitiert in Form eines erheblichen Zugewinns an hoch qualifizierter Personalkapazität von dem Betreuungsangebot. Um den Gesamteffekt abzuschätzen, geht die Studie von 90 Commerzbank Kindern aus, die zur gleichen Zeit bei Kids & Co. betreut werden, und von etwa 30 Müttern oder Vätern, die ihr Kind pro Jahr neu bei Kids & Co. anmelden. Die Effekte im ersten Elternzeitjahr überlagern sich mit denen der Eltern der Vorjahre, also Eltern im zweiten und dritten Jahr. Jährlich lassen sich die Kapazitätseffekte demnach maximal 30-fach erzeugen. Daher wird der jährliche gesamte Kapazitätseffekt für drei Kinder unterschiedlichen Alters vereinfacht anhand des kumulierten Effekts eines typischen Elternzeitverlaufs über die 36 Monate Elternzeit berechnet. Der jährliche Effekt der Betreuung von rund 90 Commerzbank Kindern bei Kids & Co. entspricht also dem 30-fachen Effekt einer Elternzeit. Der gesamte jährliche Kapazitätseffekt aller von der Commerzbank finanzierten Kinderbetreuungsplätze beträgt damit $30 \cdot 0,78 \text{ VZK} = 23,4 \text{ VZK}$.

1) Hierbei ist auch zu berücksichtigen, dass mit dem Elterngeld seitens der Familienpolitik seit 2007 ein gegenläufiger Anreiz geschaffen wurde, der einen Verbleib von 12 Monaten in Elternzeit finanziell attraktiv macht.

2) VZK = Vollzeitkraft (Synonym: VZÄ = Vollzeitäquivalent); hier: ein zusätzliches Stundenkontingent im Umfang einer 78 %-Stelle.

3) Die Grafik gibt den durchschnittlichen Verlauf einer Elternzeitphase aller Eltern in Elternzeit im jeweiligen Jahr wieder. In der durchschnittlichen Stundenzahl sind damit sowohl die Eltern enthalten, die Teilzeit in Elternzeit arbeiten, als auch die Eltern, die nicht Teilzeit während der Elternzeit arbeiten.

Exkurs: Berechnung der Kosten von Personalbeschaffung und Wiedereingliederung

Die Personalbeschaffungskosten sind die zentrale Kostenposition, mit der sich Effekte familienfreundlicher Personalpolitik bewerten lassen.

In einem Personal(wieder)beschaffungsprozess entstehen Kosten für die Anwerbung (Annoncen, Personalberater etc.), Auswahl (Auswahlgespräche, Assessment-Center etc.), Einstellung (Einrichtung des Arbeitsplatzes, Umzugskosten etc.) sowie für die Aus- und Fortbildung, Einarbeitung (zum Beispiel Informations- und Kontrollkosten) und eventuelle Minderleistungen in der Einarbeitungsphase. Wenn eine Stelle längere Zeit nicht besetzt ist und so ihre Wertschöpfung wegfällt, sind weitere Kosten möglich.

Die Commerzbank beziffert die Kosten, die für einen Personalbeschaffungsprozess entstehen, abhängig von der Qualifikation (hier vereinfacht über die Einkommensklassen ausgedrückt) wie folgt:

Gewichtet mit der Verteilung der Kids & Co.-Eltern über die Einkommensklassen, ergibt sich ein durchschnittlicher Aufwand für einen Personalbeschaffungsprozess von rund 45.000 Euro.⁴

Die Kosten des Wiedereinstiegs nach Elternzeit oder Teilzeit in Elternzeit lassen sich vereinfacht von den Kostenpositionen für Fortbildung, Einarbeitung und Minderleistung bei Einarbeitung ableiten, die bei einer Neueinstellung entstehen. Bei einer Neueinstellung machen diese Kostenpositionen bei der Gruppe der Kids & Co.-Eltern, gewichtet mit der Verteilung der Mütter oder Väter über die drei Einkommensklassen, durchschnittlich 19.200 € aus. Bei einem Wiedereinstieg entstehen diese Aufwendungen je nach Dauer der Abwesenheit anteilig.

4) Die Angaben der Commerzbank können noch als defensiv gelten: Nach Einschätzung vieler Personalberater belaufen sich die Gesamtkosten einer Neueinstellung nicht selten auf das 1- bis 1,5-Fache eines Jahresgehalts. Vgl. BMFSFJ 2008, S. 6.

Personalbeschaffungskosten einer Stelle (unbefristete Neueinstellung)	untere EK	mittlere EK	obere EK
Kosten der unbesetzten Stelle (effektiv)	3.100 €	6.200 €	16.800 €
Anwerberkosten	6.500 €	9.300 €	16.800 €
Auswahlkosten	3.400 €	5.000 €	10.100 €
Einstellungskosten	2.600 €	2.100 €	2.000 €
Aus- und Fortbildungskosten	2.600 €	2.100 €	2.000 €
Einarbeitungskosten	10.300 €	10.400 €	13.500 €
Minderleistung bei Einarbeitung	5.800 €	6.400 €	6.100 €
Summe Personalbeschaffungskosten	34.300 €	41.500 €	67.300 €

Einsparung von Personalbeschaffungskosten

Eine ökonomische Bewertung dieses Kapazitätseffekts setzt an den eingesparten Personal(wieder)beschaffungskosten zur Überbrückung der Elternzeit an. Hier ist jedoch zu beachten, dass es bei der Commerzbank einen Pool an Springern und Aushilfen gibt. Werden externe Einstellungen vorgenommen, verbleiben diese Mitarbeiter/-innen nach der Rückkehr der „Stammkraft“ zum Teil an anderer Stelle. Daher wird nach dem Vorsichtsprinzip unterstellt, dass nur 25 Prozent des Kapazitätszugewinns zu tatsächlichen Einsparungen bei der Personalbeschaffung führen. Bei durchschnittlichen Personalbeschaffungskosten von 45.000 Euro je Beschaffungsprozess (siehe Exkurs) ergibt sich über den Kapazitätseffekt eine Gesamteinsparung von $23,4 \times 0,25 \times 45.000 \text{ Euro} = 263.250 \text{ Euro}$ pro Jahr.

Bindung und Identifikation gestiegen

Bereits vor Kids & Co. verließen nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Elternzeit die Bank. Vermiedene familienbedingte Fluktuation kann daher ein möglicher Effekt sein, soll hier jedoch nicht als regelmäßig wiederkehrender Effekt in die Bewertung einfließen. Die Elterninterviews zeigen aber einen zusätzlichen Effekt: Bindung und Identifikation mit der Commerzbank sind durch Kids & Co. gewachsen. Die Eltern geben an, dass sie sich bei Abwerbeversuchen mit hoher Wahrscheinlichkeit für die Commerzbank und die gesicherte Kinderbetreuung entscheiden würden oder sogar bereits entschieden haben. Das Risiko, Kids & Co.-Eltern aufgrund von Fluktuation oder Abwerbung zu verlieren, sinkt damit deutlich. Die Zahl der Abgänge, die so jedes Jahr vermieden werden können, ist nicht zu messen. Mit

jeder vermiedenen Fluktuation spart die Bank mutmaßlich durchschnittlich 45.000 Euro für eine Neubesetzung.

Sebastian, der Sohn von Annette Schäfer-Harre, wurde im Mai 2007 geboren. Sie selbst ist seit zwölf Jahren bei der Commerzbank und arbeitet zurzeit Teilzeit 24 Wochenstunden im Investment Banking:

„Mein Vorgesetzter schätzt mich sehr und hat mir immer gesagt: Wann immer und wie immer Du zurückkommst, ist egal. Er wollte mich auf jeden Fall zurückhaben. Aber: Wenn ich jetzt drei Jahre zu Hause geblieben wäre, hätte er mir sicherlich nicht meinen Platz freigehalten. Es war eine Kombination aus meinem guten Verhältnis zu meinem Chef einerseits und dass ich andererseits gesagt habe: Ich bleibe nicht ewig zu Hause – und wenn ich wieder einsteige, dann auch an vier Tagen, also einfach mit einer gewissen Arbeitsmenge.“

Wiedereingliederungseffekt:

Niedrigere Kosten dank raschen Wiedereinstiegs

Touria Jandusch, die seit fast zehn Jahren bei der Commerzbank im Trade Support für den Derivate-Handel arbeitet, betont: *„Das Unternehmen muss sich klar sein: Geht eine Mitarbeiterin drei Jahre in Elternzeit, dann verlieren wir eine Menge Wissen. Eine Menge!“*

Geringerer Aufwand für Qualifizierung: Eine längerfristige Unterbrechung der Berufstätigkeit führt in der Regel zu einer Dequalifikation der Beschäftigten. Oft sind eine erneute umfangreiche Einarbeitung sowie Fort- und Weiterbildung erforderlich. Bei kürzerer Verweildauer in Elternzeit oder bei einem raschen Wiedereinstieg in

Abb. 9

Einsparungen von Wiedereingliederungskosten

Formen des Wiedereinstiegs		Einstieg nach ... Monaten	Prozent der Fälle	Relative Wiedereingliederungskosten (in Rel. zu einer Neueinstellung)	Wiedereingliederungskosten (100 % = 19.200 €)	Gewichteter Durchschnitt je Fall (gerundet)
Ohne Kids & Co.	nach Elternzeit	30,6 Monate	57 %	75 %	14.400 €	10.300 €
	durch TZ in EZ	12,6 Monate	43 %	25 %	4.800 €	
Mit Kids & Co.	nach Elternzeit	19,3 Monate	9 %	65 %	12.480 €	5.500 €
	durch TZ in EZ	10,5 Monate	91 %	25 %	4.800 €	

Durchschnittliche Einsparung je Fall:

4.800 €

Teilzeit während der Elternzeit lassen sich diese Aufwendungen deutlich reduzieren.

Frauke Both, seit 1996 bei der Commerzbank im Bereich Marketing und Marktforschung, lässt ihr zweites Kind bei Kids & Co. betreuen und erwartet gerade ihr drittes Kind: *„Dank Kids & Co. ist es erst möglich, zwei Kinder innerhalb kurzer Zeit zu bekommen und trotzdem im Betrieb zu bleiben. Es gibt kein Raus und Wieder-Rein. Was auch für das Unternehmen interessanter ist. Ich bleibe dann auf einem Level, auf dem ich besser einsetzbar bin.“*

Verschiedene Unternehmen nennen eine Spannweite des Wiedereingliederungsaufwands – jeweils in Relation zu den Fortbildungs-, Einarbeitungs- und Minderleistungskosten von Neueinsteigern – von lediglich 15 Prozent bei raschem Wiedereinstieg nach sechs Monaten. Nach 36 Monaten Abwesenheit sind es bis zu 75 Prozent. Kids & Co. erreicht wegen seines hohen Anteils von Eltern, die bereits im ersten Elternzeitjahr in Teilzeit einsteigen, einen Wiedereingliederungsaufwand von 5.500 Euro pro Mitarbeiter/-in. Vor Kids & Co. waren es mit rund 4.800 Euro mehr pro Mitarbeiter/-in insgesamt 10.300 Euro. Bei 30 Eltern im Jahr lassen sich so jährlich 144.000 Euro Wiedereingliederungskosten sparen (vgl. Abb. 9).

Fehlzeiteffekte

Ungeplante Ausfälle werden vermieden

Das umfangreiche Betreuungsangebot von Kids & Co. sorgt dafür, dass sich die Betreuung der Kinder ideal an die Anforderungen des Arbeitsalltags anpasst. Damit entfallen Gründe, die sonst zu erhöhten Fehlzeiten und ungeplanten Arbeitsausfällen führen könnten.

Insgesamt reduziert das Betreuungsangebot Stressbelastungen wegen Zeitkonflikten oder Unzufriedenheit mit der Betreuungsqualität deutlich. Aus arbeitspsychologischer Sicht ist plausibel, dass mit reduzierter Stressbelastung und höherer Arbeits- und Lebenszufriedenheit die Fehlzeiten abnehmen. Wie hoch dieser Effekt tatsächlich ist, lässt sich nicht exakt beziffern. Zwar sind Fehlzeiten grundsätzlich messbar und werden auch im Personalcontrolling abgebildet, allerdings sind sie von zahlreichen Faktoren abhängig, so dass positive Abweichungen nicht eindeutig auf Kids & Co. zurückgeführt werden können (vgl. Rühl/Seehausen 1999; Schneider/Wieners 2005).

Geringere Fehlzeiten

Neben der Regelbetreuung bietet Kids & Co. nach wie vor allen Commerzbank Eltern die Betreuung in Ausnahmefällen an, beispielsweise bei einem ungeplanten Ausfall der Kinderbetreuung. Bereits bei der Evaluation 2004 wurde nachgewiesen, dass damit erhebliche Fehlzeiten vermieden werden. Die Eltern sind trotz eines „Betreuungsnotfalls“ in der Lage, ihren Aufgaben nachzukommen. Auch die Regelbetreuung sorgt mit ihren flexiblen und erweiterten Zeitangeboten dafür, dass „Betreuungsnotfälle“ nicht mehr zu Fehlzeiten führen. Für die Berechnung des Fehlzeiteffekts können daher die gleichen Annahmen gelten. Im Jahr 2007 hätten die 90 Eltern so mit der Regelbetreuung durchschnittlich je 4,5 kritische Tage mit Fehlzeiten vermieden. Wird ein durchschnittlicher Stundensatz der Commerzbank AG zugrunde gelegt, konnten Fehlzeiten im Wert von rund 124.000 Euro eingespart werden (vgl. Seehausen 2004).

Recruitingeffekt

Attraktiver Arbeitgeber dank Kinderbetreuung

Der Wettbewerb um hoch qualifizierten Nachwuchs und spezialisierte Fachkräfte erfordert ein aufwendiges Recruiting. Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit sind zunehmend wichtige Argumente im Wettbewerb um die besten Köpfe.

Rainer Dahms, Bereichsleiter Policies & Guidelines im Personalbereich der Commerzbank, drückt es so aus: *„Wenn wir uns mit Work-Life-Balance-Argumenten gegenüber der Konkurrenz positionieren können, haben wir einen klaren Vorteil: Wir bekommen die besseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und können diese auch für uns begeistern. Durch Kids & Co. bekommen und halten wir die guten Leute, die wir wollen.“*

Geringere Personal(wieder)beschaffungskosten über Zugriff auf qualifizierten Bewerberpool

Kids & Co. kann sich als weicher Attraktivitätsfaktor im Recruiting in einem umfassenden und besser qualifizierten Bewerberpool niederschlagen und über niedrigere Such-, Auswahl- und Qualifizierungskosten die Wiederbeschaffungskosten für Personal senken. Dieser Effekt betrifft sämtliche Personalbeschaffungsprozesse am Standort Frankfurt.

Jedes Jahr stehen am Standort Frankfurt allein aufgrund von Fluktuation rund 380 Stellen zur Nachbesetzung an. Können die Personalbeschaffungskosten für einen Besetzungsprozess (durchschnittlich 45.000 Euro) aufgrund der Ausstrahlungseffekte von Kids & Co. nur um ein Prozent gesenkt werden, spart dies – wenn diese Stellen neu besetzt werden – insgesamt rund 171.000 Euro pro Jahr.

Kosten-Nutzen-Analyse

Die Gesamtsumme des Einsparpotenzials, das durch die betriebswirtschaftlichen Effekte von Kids & Co. realisiert werden kann, beträgt pro Jahr rund 702.000 Euro. Demgegenüber stehen die Kosten des Angebots. Für die 70 Krippenplätze, von denen 32 Vollzeit und 38 in Form des Platz-Sharings belegt werden, zahlt die Commerzbank zum Zeitpunkt der Evaluation 680 Euro pro Platz und Monat beziehungsweise 571.000 Euro im Jahr. Insgesamt liegen die Einsparungen der Einrichtung damit deutlich über ihren Kosten.

Die Investition in eine gesicherte, pädagogisch hochwertige Kinderbetreuung rentiert sich für die Commerzbank jährlich mit einem ROI in Höhe von rund 23 %.

Abb. 10

Kosten-Nutzen-Analyse

Kapazitätseffekt	263.000 €
Wiedereingliederungseffekt	144.000 €
Fehlzeiteffekt	124.000 €
Recruitingeffekt	171.000 €
Gesamtnutzen	702.000 €
Gesamtkosten = Finanzierungsbeitrag Commerzbank für 70 Krippenplätze à 680 €/Monat (Belegung im Platz-Sharing: ca. 90 Kinder)	571.000 €
Vorteilhaftigkeit	131.000 €

4.2 Die „weichen“ Motivations- und Leistungseffekte

Qualitative Effekte sind weniger greifbar als die quantitativen Effekte und werden daher häufig als „weiche“ Effekte bezeichnet (vgl. Kapitel 1.1). Doch Zufriedenheit am Arbeitsplatz, ein positives Betriebsklima und die Identifikation mit dem Unternehmen – um nur einige „weiche“ Effekte zu nennen – sind von großer Bedeutung für die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen der Beschäftigten.

4.2.1 Motivation und Zufriedenheit: Erfolgreich in Beruf und Familie

Aspekte der Arbeitszufriedenheit und der Motivation von Beschäftigten werden in der Forschung oft eng miteinander verbunden. Theorien zur Erklärung von Arbeitszufriedenheit setzen häufig auf Ergebnissen von Motivationstheorien auf. Ergiebig, gerade aus Sicht der Effekte gesicherter Kinderbetreuung, ist außerdem die Analyse der Wechselbeziehungen zwischen Arbeits- und Lebenszufriedenheit. Die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation hat in der Regel große Auswirkungen auf die Lebenszufriedenheit insgesamt. Gleichzeitig wirkt die Zufriedenheit mit dem Leben außerhalb der Arbeit auf Leistungsfähigkeit und Motivation und damit auf die Zufriedenheit bei der Arbeit (vgl. auch Kapitel 1.3).

Die Kids & Co.-Eltern betonten, wie wichtig ihnen die besonderen Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf dank Kids & Co. sind. Die Eltern möchten einerseits eine Familie gründen und nicht auf die Bereicherung ihres Lebens durch ihre Kinder verzichten, sich aber auch im Berufsleben verwirklichen und ihre Fähigkeiten einsetzen. Kids & Co. ist gerade für viele Mütter eine wichtige und unverzichtbare Hilfestellung, um möglichst schnell und gleichzeitig den individuellen Bedürfnissen entsprechend wieder an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Die vereinfachten und flexiblen Möglichkeiten zum Wiedereinstieg und die berufliche Perspektive werden von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hoch geschätzt. Kids & Co. steigert die Zufriedenheit der Eltern, privat wie auch im Arbeitsleben. Eine Mutter drückt es so aus: „Ich denke, dass gerade das Angebot des Arbeitgebers, flexibel zu arbeiten, sowie eine qualitativ hochwertige Kinderbetreuung sich motivationssteigernd auswirken. Das sind in meinen Augen die wesentlichen Rahmenbedingungen, die eine frühzeitige Rückkehr an den Arbeitsplatz möglich machen ... Ich wäre ohne Kids & Co. nicht so schnell wieder zurückgekehrt.“ (Petra Reinold-Brenckmann)

Betriebsklima:

Teamfähige Eltern in familienfreundlicher Umgebung

Das Betriebsklima wird von der gelebten Unternehmenskultur geprägt. Die Positionierung als familienfreundliches Unternehmen scheint bei der Commerzbank in vielen Abteilungen angekommen zu sein, und Kids & Co. wird als ein zentraler Bestandteil der Umsetzung dieser Idee verstanden:

„Meine Kollegen sind alle sehr interessiert an der Einrichtung, ob sie nun Kinder haben oder nicht, und auch wenn sie schon älter sind. Das Thema ist sehr aktuell und präsent.“ (eine Mutter)

Gleichberechtigte Zusammenarbeit

Viele Mütter sind jedoch eher zurückhaltend und sprechen am Arbeitsplatz selten über die Herausforderungen und Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von Arbeit und Kind. Sie wollen in erster Linie als gleichwertige Mitarbeiterinnen wahrgenommen und behandelt werden. Dennoch freuen sie sich über Bestätigung:

„Jeder sagt: ‚Toll, Du bist wieder da!‘ Der eine oder andere guckt etwas neidisch: Wie schafft die das, Kind und Arbeit unter einen Hut zu bringen?“ (Ulrike Zintz)

Kids & Co. vermeidet Spannungen im Team: Ausschlaggebend für eine gut funktionierende Teamarbeit und damit ein gesundes Betriebsklima sind verlässliche Kolleginnen und Kollegen sowie feste Arbeitsplanung und Aufgabenteilung. Eltern von kleinen Kindern können z. B. durch die Erkrankung der Tagespflegemutter kurzfristig in Zeitnot geraten. Die Flexibilität und die familienunterstützenden Hilfen der Ausnahmegbetreuung von Kids & Co. tragen laut Eltern dazu bei, eigene Verpflichtungen trotzdem zu er-

füllen, Kolleginnen und Kollegen nicht über Gebühr zu belasten und damit Spannungen in den Abteilungen zu vermeiden:

„Da ist man nicht so unter Druck. Wenn noch irgendetwas reingeplattert kommt, und das kommt doch häufig vor, kann man das noch ordentlich abschließen. Dann muss ich nicht pünktlich den Stift fallen lassen. Denn ansonsten müsste es einer der Kollegen machen. Das gibt dann natürlich auch Konflikte. Natürlich sind alle sehr nett und sagen: ‚Das ist kein Problem.‘ Aber ich möchte es nicht ausreizen. Wenn man ständig die Hilfe der Kolleginnen und Kollegen einfordert, das weiß ich zum Beispiel von anderen Müttern, dann gibt es doch sehr große Spannungen.“ (eine Mutter)

Kids & Co. ermöglicht berufstätigen Eltern mit jungen Kindern eine relativ gleichberechtigte Zusammenarbeit mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne familiäre Verpflichtungen und verringert so das Konfliktpotenzial.

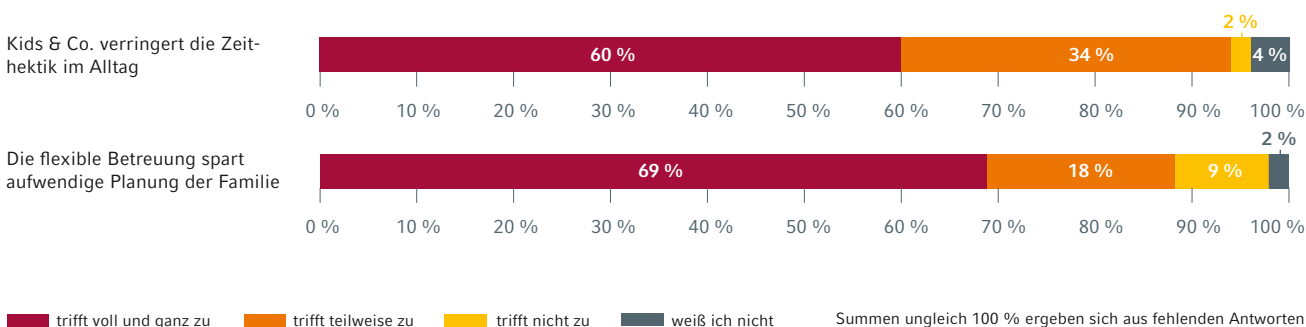
4.2.2 Weniger Stress:

Dank Flexibilität konzentriert arbeiten

Dauerhafter Stress kann psychische und physische Schäden hervorrufen. Die Stressbelastung am Arbeitsplatz und die damit verbundenen Auswirkungen auf Motivation und Leistung der Mitarbeiter/-innen sind auch für die Commerzbank ein wichtiges Thema. Die Herausforderung, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen, kann die Anfälligkeit für Stresssituationen erhöhen. Grund: Ein Konkurrenzverhältnis um die knappe Ressource Zeit entsteht und bringt erhöhten Organisationsaufwand. Einen entscheidenden Beitrag, um Stress zu reduzieren, liefert Kids & Co. mit langen Öffnungszeiten.

Abb. 11

Reduktion der Stressbelastung



„Ich kann in meinen Job nicht sagen: Die acht Stunden sind vorbei, ich gehe jetzt! Dann braucht man eben diese Flexibilität, und die habe ich hier bei Kids & Co. Wir haben einen sehr stressigen Job, einen Job, in dem man sehr flexibel sein muss. Ich kann nicht im Investment Banking arbeiten und nicht flexibel sein, das geht nicht.“ (Touria Jandusch)

Reaktion auf zeitliche Anforderungen ist möglich: Nach der Erfahrung dieser Mutter zu urteilen, ist ihre Tätigkeit kaum mit der Betreuung eines kleinen Kindes zu vereinbaren, zumindest nicht, wenn nur auf herkömmliche Tagesbetreuungsangebote mit rigiden Öffnungszeiten zurückgegriffen werden kann. Mit Kids & Co. ist es ihr jedoch möglich, im Prinzip genauso wie Kolleginnen und Kollegen ohne Betreuungsverpflichtungen auf zeitliche Anforderungen ihrer Arbeit zu reagieren.

„Dadurch, dass es flexible Abholzeiten gibt und ich nicht pünktlich irgendwo sein muss, werde ich enorm entlastet. Es gibt häufig Anfragen von oben, wo schnell bestimmte Zahlen recherchiert werden müssen. Das kann dann nicht bis morgen warten. Verständlich irgendwo! Durch Kids & Co. kann ich flexibel reagieren. Dann bleibe ich halt eine Stunde oder zwei länger am Arbeitsplatz. Das reduziert den Stress auf jeden Fall ganz enorm.“ (eine Mutter)

Weniger Zeithektik in der Familie: Kids & Co. wirkt nicht nur entlastend auf den Arbeitsalltag. Der Konflikt um die knappe Ressource Zeit bestimmt Berufs- und Privatleben gleichermaßen. Entsprechend stimmen 60 Prozent der befragten Eltern der Aussage völlig zu, dass Kids & Co. die Zeithektik im Alltag verringert. Nahezu 80 Prozent sehen einen Grund darin, dass die flexible Betreuung aufwendige Planungen in der Familie verringert.

4.2.3 Effizienz und Produktivität:

Leistungsfähig wie alle anderen

Effizienz und Produktivität werden von vielen Faktoren beeinflusst. Bei der Arbeitsproduktivität sind neben individueller Eignung, Leistungsfähigkeit und dem subjektiven Leistungswillen auch objektive Arbeitsbedingungen entscheidend. Obwohl erstere Faktoren scheinbar an einzelne Personen gebunden sind und die objektiven Bedingungen vom Arbeitgeber vorgegeben werden, bestehen doch starke Wechselwirkungen zwischen beiden Dimensionen. Objektive Bedingungen können die individuellen Dispositionen stark beeinflussen, genauso wie einzelne Mitarbeiter/-innen unterschiedlich mit den Gegebenheiten umgehen und diese auch verändern können.

Höhere Konzentrationsfähigkeit

In den Elterngesprächen wurde deutlich, dass die Tätigkeiten eine hohe Konzentration erfordern und Ungenauigkeiten schwerwiegende Konsequenzen für den Einzelnen und die gesamte Bank haben können. Dank der pädagogischen Qualität der Kita wissen die Eltern ihre Kinder in guten Händen und können sich auf ihre Arbeit konzentrieren.

„Für mich ist das Wichtigste die Beruhigung: Sie ist gut versorgt! Ich bin jederzeit erreichbar, die Betreuer melden sich, wenn irgendetwas ist. Ich muss mir da jetzt keine Gedanken machen. Das ist für mich ganz wesentlich. Dann kann ich mich auf meine Arbeit voll und ganz konzentrieren.“ (eine Mutter)

Potenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird voll genutzt

Wenn die objektiven Arbeitsbedingungen an die Bedürfnisse von Eltern mit jungen Kindern angepasst und gleichzeitig Leistungsbereitschaft und Kompetenz vorhanden sind, werden die individuellen Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal genutzt.

„Meine Vorgesetzten sehen die gute Arbeit, die ich leiste, das sagt auch meine Bewertung aus. Und diese Arbeit spricht für sich! Sie sehen, ich bringe auch mit Kind eine Leistung auf hohem Niveau. Im Gegenzug erfahre ich von ihnen Unterstützung, wenn etwas mit meinem Kind ist. Denn sie wissen genau, solange das Kind gesund und ganz entspannt in der Kita ist, bringe ich meine Leistung.“ (Touria Jandusch)

Die zitierte Mutter steht mit ihrer Aussage nicht allein: 85 Prozent der Eltern gaben an, dank des Wissens um eine gute Betreuung leistungsfähiger und produktiver zu sein. Nur sieben Prozent meinen, dass diese Aussage kaum oder gar nicht zutrifft.

4.2.4 Potenziale nutzen und entwickeln: Der Mensch steht im Mittelpunkt

Gerade in einer wissensintensiven Branche wie dem Bankenwesen sind hoch qualifizierte, motivierte und erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die zentrale Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Sie stehen deshalb im Mittelpunkt unternehmerischer und personalpolitischer Überlegungen. Kids & Co. und die Effekte einer hochwertigen Kinderbetreuung unterstützen in dreierlei Hinsicht die Personalpolitik: indem sie Karrierechancen für Frauen mit Kindern eröffnen, erfahrene Mitarbeiter/-innen binden und die Attraktivität des Unternehmens für qualifizierte Mitarbeiter/-innen erhöhen.

Karrierefähigkeit und Karrierechancen: Verantwortung im Beruf und in der Familie

Für die Karrierechancen ist der Beitrag von Kids & Co. kaum zu überschätzen: Fast 60 Prozent der Eltern gaben an, dass Kids & Co. ihre Karrierechancen positiv beeinflusst (vgl. Abb. 12). Kids & Co. kann auch sehr hilfreich sein, um interne Arbeitsplatzwechsel vor, während oder kurz nach einer Schwangerschaft zu ermöglichen. Unter herkömmlichen Voraussetzungen und bei einer längeren kindbedingten Abwesenheit wäre solch ein Wechsel schwieriger zu realisieren. In folgendem Fall ließ sich der Wechsel problemlos vollziehen:

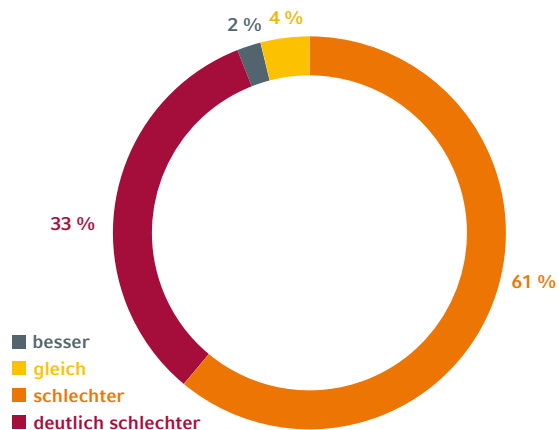
„Vor dem zweiten Kind habe ich intern den Bereich gewechselt. Ich hatte mich vorgestellt und meine neue Chefin war einverstanden. Zwei Wochen später rief ich wieder an: Ich bin jetzt schwanger, ob das ein Problem sei? Nein, das sei überhaupt kein Problem. Dann habe ich gesagt: O. k., ich komme. Und ich komme auch direkt nach der Geburt wieder. Dann habe ich mit ihr abgesprochen, wie wir das regeln. Und das hat sie auch alles mitgetragen. Das fand ich super. Ich habe dann im Mai gewechselt, bin schon zum 1. August in Mutterschutz gegangen und dann im Dezember wiedergekommen. Ohne Kids & Co. wäre dieser Wechsel nicht möglich gewesen.“ (Frauke Both)

Interne Wechsel gehen gewöhnlich mit einer Erweiterung des Aufgabenspektrums und der Übernahme neuer Aufgaben einher, gleichzeitig lassen sich Erfahrungen und Know-how aus der ursprünglichen Tätigkeit gewinnbringend nutzen. Solche Veränderungen sind also oftmals eine Entwicklung für betroffene Mitarbeiter/-innen und von Vorteil für die neue Abteilung, so dass in diesem Zusammenhang zu Recht von horizontalen Karrieren gesprochen werden kann.

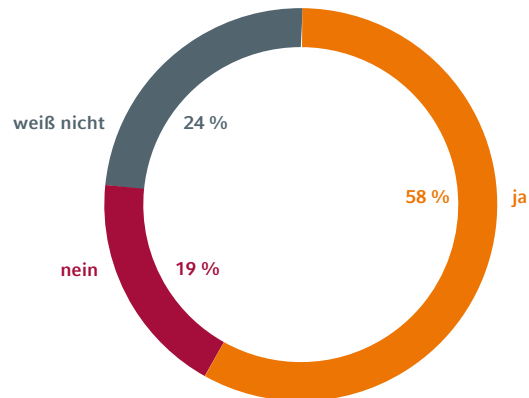
Abb. 12

Kids & Co.: Karrierechancen

Wie schätzen Sie die Aufstiegs- und Karrierechancen von Eltern ein, die wegen ihrer Kinder Teilzeit bzw. sehr flexibel arbeiten oder Elternzeit nutzen, im Vergleich zu Kolleginnen/Kollegen ohne Kinder?



Hat die Kinderbetreuung von Kids & Co. positiven Einfluss auf die Karrierechancen, die sich Ihnen bieten?



Für den Leiter Policies & Guidelines im Personalbereich der Commerzbank, Rainer Dahms, ist der Beitrag von Kids & Co. für den Erhalt der Karrierefähigkeit von Eltern ein zentraler Punkt bei der personalpolitischen Bewertung der Einrichtung:

„Wir halten die Eltern karrierefähig. Eine Weiterentwicklung in Teilzeit erfolgt in der Regel langsamer als bei einer Vollzeitkraft, auch wenn es durchaus Einzelfälle gibt, in denen eine zügige Entwicklung stattgefunden hat. Am Thema Teilzeit und Führungsaufgaben müssen wir noch arbeiten. Teilzeit bedeutet oft eine Mehrbelastung für die Vollzeitkräfte. Diese negativen Effekte sinken aber mit zunehmendem Pensenumfang, die Erhöhung der Pensen ist daher eine gute Wirkung von Kids & Co.“

Diese Aussage macht gleichzeitig deutlich, dass eine (elternzeitbedingte) Teilzeitanstellung – auch wenn diese nur für einen beschränkten Zeitraum geplant ist – noch immer negative Auswirkungen auf die Karrierechancen hat. Alle interviewten Mütter haben sich ganz ähnlich geäußert wie folgende Mitarbeiterin:

„Ich fürchte schon, dass das Thema Karriere sehr schwierig ist, wenn man ein Kind hat und Teilzeit arbeitet. Also ich erwarte nicht, weiter die Karriereleiter hochzuklettern.“
(Annette Schäfer-Harre)

Lediglich sechs Prozent der Befragten gaben an, dass die Aufstiegs- und Karrierechancen von Eltern in Teilzeit nicht schlechter sind als die von Kolleginnen und Kollegen ohne Kinder (vgl. Abb. 12). Immer wieder wurde betont, dass für eine Führungsposition mit Personalverantwortung ein Vollzeitpensum mit fünftägiger Anwesenheit am Arbeitsplatz oft als unabdingbar angesehen wird.

Bindung an das Unternehmen:

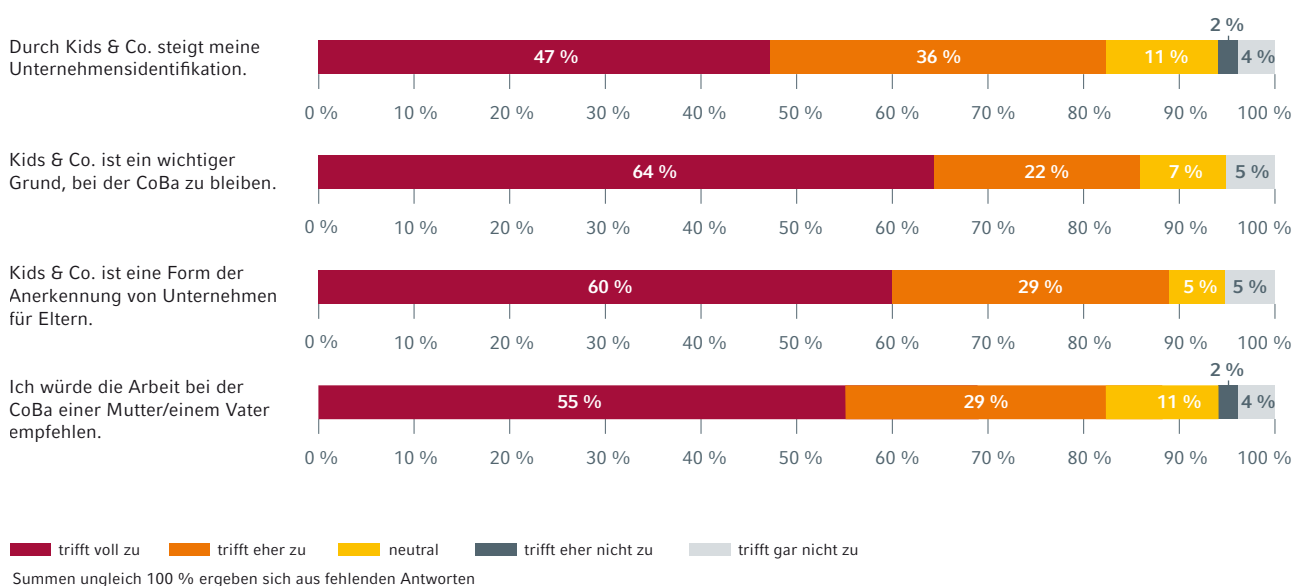
Keine Chance für Headhunter

Die Commerzbank steht mit anderen Finanzdienstleistern in einem stärker werdenden Wettstreit um gut ausgebildete Fachkräfte. Deshalb ist es für die Bank sehr wichtig, erfahrene Mitarbeiter/-innen zu halten und als attraktiver Arbeitgeber für ihre Fachkräfte interessant zu sein (vgl. auch Kapitel 1.1). Kids & Co. ist in diesem Zusammenhang ein wichtiger Faktor:

„Ich bin überzeugt davon, dass eine betrieblich geförderte Kinderbetreuung wie Kids & Co. Mitarbeiter an ihr Unternehmen bindet. Ich werde von vielen beneidet, die ebenfalls bei großen Unternehmen arbeiten, jedoch allenfalls einen Kontakt zum Familienservice vermittelt bekommen – mehr jedoch nicht. Es ist daher sicherlich ein Grund, neben anderen Einflussfaktoren, einen Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber gar nicht in Betracht zu ziehen. Ich verzeichne in Vorstellungsgesprächen mit Bewerbern, auch mit männlichen, ein großes Interesse an der betrieblich geförderten Kinderbetreuung bei Kids & Co. Auch für junge Menschen wird Work-Life-Balance immer wichtiger. Ich bin stolz, in einem Unternehmen zu arbeiten, das sich aktiv für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie einsetzt.“
(Stefanie Fischer)

Abb. 13

Bindung an das Unternehmen



Fast alle Eltern berichteten über Angebote von anderen Banken. Doch war die attraktive betriebsnahe Kinderbetreuung immer ein entscheidender Grund dafür, einen Wechsel nicht in Betracht zu ziehen und auf mögliche Gehaltserhöhungen zu verzichten.

„In meiner Branche, ich betreue IT-Applikationen, ist der Markt sehr gut. Ich erhalte praktisch jede Woche Angebote, ob ich nicht vielleicht den Job wechseln möchte. Es gibt mehr Geld und es gibt dies und das ... Aber für mich ist das absolut kein Thema. Ich habe einen guten Job, eine interessante Arbeit. Ich habe Kids & Co. Ich verdiene gutes Geld. Das alles zusammen kann mir niemand bieten.“
(Ulrike Zintz)

Für 64 Prozent der Befragten ist Kids & Co. ein „wichtiger Grund, bei der Commerzbank zu bleiben“. Hingegen stimmen nur 12 Prozent dieser Aussage nicht zu oder stehen ihr neutral gegenüber (vgl. Abb. 13).

Kids & Co. als Teil des Unternehmensimages

Mit zielgerichteter Personalpolitik und der Einrichtung Kids & Co. füllt die Commerzbank das Ziel der Familienfreundlichkeit mit Leben. Mit dieser freiwilligen Zusatzleistung beweist die Bank gesellschaftliche Verantwortung und den Willen, die Mitarbeiter/-innen langfristig zu binden. Dieses Engagement wird von den Eltern gewürdigt und stärkt ihre Bindung an das Unternehmen:

„Für mich gehört Kids & Co. zur Commerzbank. Das gehört einfach zu uns. Das ist nichts Fremdes. Das war mir sehr wichtig. Die Bank gibt mir die Möglichkeit, dass mein Kind gut betreut wird und ich sorgenfrei arbeiten kann.“
(Guelseren Campinar)

Mehr als 80 Prozent der Eltern gaben an, dass mit Kids & Co. ihre Unternehmensidentifikation steigt. Solch eine starke Identifikation trägt auch zur Festigung eines positiven Unternehmensbildes in der Öffentlichkeit bei (vgl. Abb. 13).

„Meine Frau ist sehr stolz, wenn sie erzählt, dass die Commerzbank diese Einrichtung betreibt. Und das wird auch im Freundes- und Bekanntenkreis wirklich mit Erstauen und Bewunderung wahrgenommen. Wir werden immer beneidet, da andere Unternehmen zwar langsam auch so etwas machen, aber bei weitem nicht in dem Maße.“
(Matthias Methfessel)

Jenseits professioneller Image-Kampagnen und Presse-Features tragen zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bei, die Commerzbank als modernes, verantwortungsbewusstes Unternehmen bekanntzumachen. Die Vorreiter-Rolle auf dem Gebiet der Familienfreundlichkeit steigert die Attraktivität als Arbeitgeber; das Image der Bank als innovativer, verlässlicher Partner wird in- und extern geprägt.

4.3 Zwischenfazit: Die Wettbewerbsfähigkeit steigt

Jeder einzelne der genannten betriebswirtschaftlichen Effekte leistet einen wichtigen Beitrag, um die Wettbewerbsfähigkeit der Commerzbank nachhaltig zu steigern.

Die quantitativen Effekte, vor allem der Kapazitätseffekt, sorgen dafür, dass Eltern dem Unternehmen schnell wieder zur Verfügung stehen und ein hohes Stundenkontingent ausfüllen. Kommen Eltern zügig zurück ins Berufsleben, greift auch der Wiedereingliederungseffekt. Rückkehrer/-innen benötigen weniger Fortbildungsaufwand, um das vorherige Leistungsniveau zu erreichen. Auch die familienbedingte Fluktuation wird reduziert. Anhand der eingesparten Personalbeschaffungskosten lassen sich diese Effekte bewerten.

Mit dem Recruiting- oder Attraktivitätseffekt spielen diese Kosten auch mit Blick auf das gesamte Personalrecruiting am Standort eine Rolle. Werden Mitarbeiter/-innen gehalten, senkt das insgesamt den Recruitingaufwand des Unternehmens. Eine weitere quantitative Folge ist der Fehlzeiteffekt. Eine gesicherte und qualitativ hochwertige Kinderbetreuung mit Kids & Co. verringert Zeitkonflikte und Fehlzeiten, die beispielsweise entstehen, wenn Betreuung ausfällt oder Öffnungszeiten ungünstig liegen.

Die Betreuung von 90 Kindern bei Kids & Co. kostet die Commerzbank jährlich 571.000 Euro. Gleichzeitig summieren sich die genannten Effekte zu einem durchschnittlichen jährlichen Nutzen (Kosteneinsparungen) in Höhe von 702.000 Euro. Allein die wenigen quantitativen Effekte beweisen: Die Einrichtung spart mehr, als sie kostet. Zum betriebswirtschaftlichen Nutzen gehören aber auch die weichen, qualitativen Effekte der Einrichtung. Ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg kann in vielen Fällen die quantitativen Wirkungen weit übertreffen. Diese qualitativen Effekte beeinflussen in erster Linie Einstellungen, Leistungspotenziale und Zusammenarbeit der Mitarbeiter/-innen. Eine zentrale Größe ist die Zufriedenheit der Beschäftigten, die eng mit der Motivation am Arbeitsplatz verbunden ist. Zufriedenheit lässt sich sowohl als Arbeitszufriedenheit als auch als Lebenszufriedenheit verstehen. Beide Bereiche sind aneinander gekoppelt – und Kids & Co. beeinflusst beide positiv. Eine entscheidende Rolle für die Arbeitszufriedenheit spielt auch das Betriebsklima, welches von der höheren Flexibilität der Kids & Co.-Eltern profitiert. Die Flexibilität und das Wissen um die qualitativ hochwertige und arbeitsplatznahe

Betreuung leisten außerdem einen wichtigen Beitrag zur Stressentlastung der Eltern. Gleichzeitig steigen Effizienz und Produktivität. Deutlich wird darüber hinaus, dass eine speziell auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeschnittene, betriebsnahe Kinderbetreuung wie Kids & Co. wesentlich zur Bindung an das Unternehmen beiträgt. Auch der positive Effekt aufs Unternehmensimage ist nicht zu unterschätzen. Die Aussagen der Eltern zeigen auch, dass Kids & Co. sie dank der schnellen und flexiblen Rückkehr in den Beruf in ihrer Karrierefähigkeit unterstützt. Sie bleiben im Vergleich zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Kinder konkurrenzfähig und sind gleichzeitig dem Unternehmen stärker verbunden.

Literatur

Beck, U./Sopp, P. (Hrsg.) (1997):
Individualisierung und Integration.
Neue Konfliktlinien und neuer Integrationsmodus?
Opladen

Beher, K. (2007):
Beschäftigungssituation und Qualifizierungsbedarf.
In: DJI Bulletin 80, 3/4. München

Bertram, H. (1997):
Kulturelles Kapital in individualisierten Gesellschaften.
In: Ebert, S. et al. (Hrsg.):
Kinderstandort Deutschland. München, Wien, S. 55–83

Bronfenbrenner, U. (1981):
Die Ökologie der menschlichen Entwicklung.
Stuttgart

Bronfenbrenner, U. (1993):
„Universalien der Kindheit?“ Interview: D. Elschenbroich.
In: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.):
Was für Kinder. Aufwachsen in Deutschland.
München, S. 74–77

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend (Hrsg.)/Prognos AG (2003):
Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher
Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse. Berlin

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend (2008):
Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die
Rekrutierung und Bindung von Fachkräften.
Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter
Arbeitgebern und Beschäftigten. Berlin

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend/Allensbach (2008):
Familienbarometer. Berlin

Bundesarbeitsgemeinschaft der
Landesjugendämter (2008):
Flexible Angebotsformen der Kindertagesbetreuung
(Positionspapier). Chorin

Commerzbank AG (2007):
Neue Wege für Väter. Studienergebnisse und
Erfahrungen aus der Praxis.
Frankfurt am Main

Dettling, W. (1998):
Wirtschaftskummerland?
Wege aus der Globalisierungsfalle. München

Fthenakis, W. E./Textor, M. R. (Hrsg.) (1998):
Qualität von Kinderbetreuung. Weinheim und Basel

Fthenakis, W. E./Minsel, B. (2002):
Die Rolle des Vaters in der Familie.
Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend, Band 213. Stuttgart

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) –
Hauptvorstand Organisationsbereich Jugendhilfe und
Sozialarbeit (Hrsg.) (2007):
Wie geht's im Job? Kita-Studie der GEW.
Frankfurt am Main

Holst, E./Trzcinski, E. (2003):
Hohe Lebenszufriedenheit teilzeitbeschäftigter Mütter.
In: Wochenbericht des DIW Berlin, Jg. 70, Nr. 35.
Berlin, S. 539–545

- Hondrich, K. O. (1988):
Krise der Leistungsgesellschaft?
Empirische Analysen zum Engagement in Arbeit,
Familie und Politik. Opladen
- Klinkhammer, N. (2008):
Flexible und erweiterte Angebote in der
Kinderbetreuung.
Deutsches Jugendinstitut. München
- Maywald, J. (2008):
Resümee: Wie frühe Betreuung gelingt.
In: Ders./Schön, B. (Hrsg.):
Krippen. Wie frühe Betreuung gelingt.
Weinheim, Basel
- NICHD – The NICHD Early Child Care Research Network
(2005): Child Care and Child Development: Results from
the NICHD Study of Early Child Care and Youth Develop-
ment.
New York: Guilford Publications
- Resch, M. (2007):
Familienfreundlichkeit von Unternehmen aus
arbeitspsychologischer Sicht.
In: Dilger/Gerlach/Schneider (Hrsg.):
Betriebliche Familienpolitik.
Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht.
Wiesbaden, S. 103–124
- Rühl, M./Seehausen, H. (1999):
Flexibilisierung von Arbeits- und Betreuungszeiten –
Chancen und Risiken für Kinder, Eltern und Unterneh-
men.
In: Hagemann/Kreß/Seehausen: Betrieb und
Kinderbetreuung. Opladen, S. 77–110
- Schneider, H./Wieners, H. (2006):
Konzeptionelle Grundlage der Analyse betriebs-
wirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten
Personalpolitik.
Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik,
Arbeitspapier 2/2008. Münster
- Schneider, H. et. al. (2008):
Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familien-
bewussten Personalpolitik.
Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik,
Arbeitspapier 5/2008. Münster
- Seehausen, H. (2001 und 2004):
Das Modellprojekt Kids & Co. Eine Initiative der
Commerzbank AG. Kinderbetreuung in Ausnahmefällen
(zwei Evaluationsstudien). Frankfurt am Main
- Seehausen, H. (2005):
Zwischen Pädagogik und Ökonomie:
Flexible Modelle in der Kinderbetreuung.
In: Esch/Mezger/Stöbe-Blossey (Hrsg.):
Kinderbetreuung – Dienstleistung für Kinder.
Wiesbaden, S. 173–199
- Statistisches Bundesamt (2008):
Familienland Deutschland. Wiesbaden
- Stöbe-Blossey, S. (2005):
Arbeitszeit und Kinderbetreuung:
Differenzierte Bedarfe – differenzierte Lösungen.
In: Esch/Mezger/Stöbe-Blossey (Hrsg.):
Kinderbetreuung – Dienstleistung für Kinder.
Wiesbaden, S. 149–171
- Tietze, W. (2006):
Qualitätsfeststellung und Gütesiegel.
Das Deutsche Kindergarten Gütesiegel als neuartiges
Instrument der Qualitätssicherung in Kindertages-
einrichtungen.
In: Frühe Kindheit, Heft 4, S. 8–12
- Tietze, W. et. al (1998):
Wie gut sind unsere Kindergärten? Eine Untersuchung
zur pädagogischen Qualität in deutschen Kindergärten.
Neuwied, Kriftel, Berlin
- Vandell, D. L./Wolfe, B. (2000):
Child Care Quality. Does it Matter und Does it Need to
be Improved? (Full report)
<http://aspe.hhs.gov/hsp/ccquality00/ccqual.htm>.
(7.01.2003)
- Wüstenberg, W. (2006):
Gleichaltrige im Krippenalter entwickeln Humor, eigene
Themen und Freundschaften untereinander. Nützt das
ihrer Entwicklung?
In: Textor, M. R. (Hrsg.): Kindergartenpädagogik –
Online-Handbuch unter: <http://www.rahmenplan.de/R36.html>

Kontakte

Die Studie wurde von der Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung (FAIF) sowie der Prognos AG in Zusammenarbeit mit dem pme Familienservice und der Commerzbank AG durchgeführt.

- Die Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung berät Kommunen, Wirtschaft, Stiftungen und Bürgerinitiativen in aktuellen Zukunftsfragen der Kinder- und Familienpolitik.
- Die Prognos AG unterstützt und berät als führender Ansprechpartner in markt- und gesellschaftsbestimmenden Themen europaweit Entscheider in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.
- Der pme Familienservice ist ein unabhängiger Beratungs- und Vermittlungsservice für alle Fragen rund um das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Träger von mehr als 50 betriebsnahen Kinderbetreuungseinrichtungen in ganz Deutschland.

Kontakte:

- Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung (FAIF), Dr. Harald Seehausen (Projektleitung), Seehausen@faif.de
- Prognos AG, Marcel Hölterhoff, marcel.hoelterhoff@prognos.com
- pme Familienservice GmbH, Research and Development, Dr. Daniel Erler, Daniel.Erler@familienservice.de
- Commerzbank AG, Barbara David, Group Human Resources, Diversity Management, Barbara.David@commerzbank.com

An der Durchführung der Studie haben ferner mitgewirkt:

- Petra Bernhardt, Beratung und Fortbildung, Frankfurt
- Karin Ortiz, Leiterin Kindertagesstätten der Gemeinde Hammersbach
- Prof. Dr. Wiebke Wüstenberg, Fachhochschule Frankfurt/Main (i. R.)
- Marc Biedermann, Prognos AG
- Tilmann Knittel, Prognos AG
- Martina Seehausen, pme Familienservice gGmbH, Leitung Kita-Management
- Natascha Scholz, pme Familienservice gGmbH, Kita-Management

Commerzbank AG
Group Human Resources
60261 Frankfurt am Main

Stand: Juni 2009

