



KGSt-Forum 28.05.08 in Bremen

## Arbeitgeberin Kommune: Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit?

Von Bürgermeister Klaus-Peter Murawski

Wie für die meisten von Ihnen auch, ist für uns in der Landeshauptstadt Stuttgart die Gestaltung des **demografischen Wandels eine der zentralen Herausforderungen der Zukunft**: Einerseits wirken sich die prognostizierten Entwicklungen auf unsere Leistungen aus - wie beispielsweise Angebot und Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen, Bildungs- und Integrationsangebote, Stadtentwicklungsplanung, generationengerechte Wohnangebote -, andererseits bringen die Entwicklungen Steuerungsbedarf für uns als Arbeitgeberin mit sich.

**Um als Arbeitgeberin attraktiv zu bleiben und konkurrenzfähig im Wettbewerb um die „besten Köpfe“ zu sein, sind familienfreundliche Arbeitsbedingungen eine wichtige Voraussetzung.** Auch die privaten Unternehmen bereiten sich bereits heute auf diesen stärker werdenden Wettbewerb vor. Immer mehr Firmen erklären Familienfreundlichkeit derzeit zum Geschäftskonzept und/oder lassen sich entsprechend zertifizieren.<sup>1</sup> In Stuttgart haben wir ja die Situation, dass die großen Firmen wie Daimler oder Bosch, aber auch Banken und Versicherungen, aufgrund höherer Löhne für Arbeitnehmer/-innen oft attraktiver sind – der TVöD hat diese Entwicklung ja leider noch weiter verschärft -, so dass wir beim Wettbewerb um Mitarbeiter/-innen und Auszubildende noch mehr auf die **Stärken des öffentlichen Dienstes** setzen müssen:

- Den relativ sicheren Arbeitsplatz,
- die Vielfalt der Aufgaben, die eine Großstadtverwaltung bietet und
- die guten Möglichkeiten, Familie und Beruf zu vereinbaren.

In Zukunft stehen wir aber nicht nur in Konkurrenz zur Privatwirtschaft, sondern wir müssen uns auch darauf einrichten, dass der Wettbewerb innerhalb des öffentlichen Dienstes weiter steigt.

Bisher lag der Fokus bei Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor allem bei beschäftigten Müttern, da diese immer noch mehrheitlich Elternzeit und Beur-

<sup>1</sup> Zum Beispiel im Rahmen des Audit Beruf & Familie.

laubungen in Anspruch nehmen. Nicht erst seit der Einführung der Elternzeit für beide Elternteile wollen sich auch die Väter vermehrt der Familie widmen. **Vor allem junge sowie hoch qualifizierte Paare wünschen sich eine partnerschaftliche Bewältigung von Erwerbs- und Familienaufgaben. Dabei möchten sie gleichzeitig als Leistungsträger/-innen im Beruf wahrgenommen und eingesetzt werden.**<sup>2</sup>

Familienfreundlichkeit darf sich künftig aber auch nicht mehr nur an der klassischen Vater-Mutter-Kind(er)-Struktur orientieren. Vielmehr müssen wir die zunehmende Vielfalt an familiären Lebensformen berücksichtigen, wie beispielsweise Alleinerziehende, Patchwork-Familien, Wohn- und Lebensgemeinschaften oder Lebenspartnerschaften mit Kind(ern) sowie Eltern, die beide in Vollzeit arbeiten wollen.

Bereits jetzt werden unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer häufiger damit konfrontiert sein, dass ihre Familienangehörigen pflegebedürftig sind. Lag der Anteil der über 67-Jährigen im Jahr 2005 noch bei 16,4 % der Gesamtbevölkerung, so wird er im Jahr 2020 (bei der Annahme einer leichten Steigerung der Geburtenrate) schon bei 20,4 % und im Jahr 2050 bei 29,1 % der Gesamtbevölkerung liegen.<sup>3</sup>

In Stuttgart haben wir in allen Ämtern und Eigenbetrieben insgesamt etwa 1.300 Beurlaubte (davon etwa 500 im Klinikum). Wie viele unserer 1.300 Beurlaubten nicht wegen Kindern, sondern wegen zu pflegender Angehöriger in der Beurlaubung sind, haben wir mit unserem bisherigen Personaldatensystem noch nicht erfasst. Wir werden diese Daten künftig aber erheben, um auf die Unterstützungsbedarfe dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker eingehen zu können.

**Familienfreundlichkeit in unserem Sinne versteht sich als Teil einer Work-Life-Balance<sup>4</sup> für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**

---

<sup>2</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Facetten der Vaterschaft. Perspektiven einer innovativen Väterpolitik: [http://www.vaeter-aktuell.de/politik/politik-2006/BMFSFJ\\_Facetten\\_der\\_Vaterschaft.pdf](http://www.vaeter-aktuell.de/politik/politik-2006/BMFSFJ_Facetten_der_Vaterschaft.pdf); vgl. PrognosAG (2005): Väterfreundliche Maßnahmen in Unternehmen: <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/familie,did=45930.html>; vgl. Institut für Demoskopie Allensbach (2005): Einstellungen junger Männer zu Elternzeit, Elterngeld und Familienfreundlichkeit im Betrieb: <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/familie,did=45930.html>

<sup>3</sup> 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes 2006 (Tabelle 1. Variante 3 - W1) (2006): [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/Annahmen\\_und\\_Ergebnisse.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/Annahmen_und_Ergebnisse.psml)

<sup>4</sup> Unter Work-Life-Balance ist ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben zu verstehen. Den Beschäftigten ist es wichtig, ihr Privatleben sowie ihre Vorstellung von Familienleben mit dem Beruf in Einklang zu bringen. Dazu gehört auch, sich am Arbeitsplatz wohl zu fühlen und Spaß bei der Arbeit zu haben. Für dieses Ziel wird sogar ein Verzicht auf [Einkommen](#) hingenommen, zum Beispiel durch Inanspruchnahme von Teilzeitarbeit.

Für uns als Arbeitgeberin Stadt Stuttgart ist Familienfreundlichkeit daher von **strategischer Bedeutung**.

Unser Verständnis von Familienfreundlichkeit erfordert sowohl eine **familienfreundliche Verwaltungskultur** als auch

Handlungsempfehlungen und Instrumente für ein **familienfreundliches Verwaltungsmanagement**.

In Stuttgart richten wir unsere Strategie auf eine familienfreundliche Stadt hin aus. Ebenso haben wir den Anspruch, auch nach innen Familienfreundlichkeit zu leben. Selbstverständlich sind auch wir noch lange nicht am Ziel, aber wir haben – sowohl nach außen als auch nach innen - schon deutliche Zeichen gesetzt (OB-Ziel: stadtweites Gender mainstreaming, Diversity-Ansatz, kinderfreundliche Stadt, Konzept für Beurlaubte und Wiedereinsteiger/-innen ...). Je mehr wir uns nach innen offensiv als familienfreundliche Arbeitgeberin positionieren, umso besser können wir die Familien- und Kinderfreundlichkeit auch nach außen realisieren, weil dann auch unsere Beschäftigten die Familienfreundlichkeit „am eigenen Leib“ spüren. Denn meines Erachtens müssen Kommunen hier auch eine Vorbildfunktion einnehmen.

Aus meiner Sicht gibt es im Einzelnen **verschiedene Entwicklungen** aufgrund derer wir uns künftig strategisch noch intensiver mit der Familienfreundlichkeit nach innen in der Verwaltungskultur befassen müssen:

- Das **Erwerbspersonenpotenzial** nimmt insgesamt ab. „Die Zahl der Erwerbsfähigen geht bereits seit dem Jahr 2000 zurück und wird allein zwischen 2004 und 2034 um knapp 8 Millionen - das heißt um ein Viertel - sinken.“<sup>5</sup> Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Entwicklungen regional unterschiedlich sind.
- Bereits heute zeichnet sich in einigen Branchen ein **Fachkräftemangel** ab. Auch in Stuttgart merken wir dies z. B. im technischen Bereichen bei den Ingenieuren (Stadtmessungsamt und Tiefbauamt). Wenn wir uns daher im Öffentlichen Dienst nicht rechtzeitig um adäquaten **Fachkräftenachwuchs** kümmern, wird sich dieser Trend künftig sicher noch verstärken. Daher ist es notwendig, für die verschiedenen Bereiche **Altersstrukturerhebungen und –analysen** durchzuführen, um eine für diese Bereiche jeweils angemessene Strategie zur Gegensteuerung entwickeln zu können. Das wird ja in zahlreichen Kommunen auch gemacht. So haben wir in Stuttgart diese Erhebungen 2004 für alle Ämter und Eigenbetriebe (außer dem Klinikum) durchgeführt. Die Analysen können dann sehr wohl ein gutes Argument gegenüber der Politik

<sup>5</sup> Forum Demographischer Wandel des Bundespräsidenten: <http://www.forum-demographie.de/Daten.18.0.html> (Stand August 2007).

sein – dafür haben wir auch ein Beispiel (Stadtmessungsamt) bei uns -, trotz beschlossenen Stellenabbau zielgerichtet Nachwuchskräfte einstellen zu dürfen, so lange diese am Markt noch besser „zu bekommen“ sind.

- Eine weitere Entwicklung ist die, dass das Durchschnittsalter der Mütter bei der Geburt ihres ersten Kindes seit Jahren steigt.<sup>6</sup> Die bislang am besten ausgebildete Frauengeneration bekommt entweder keine Kinder oder diese immer später, nachdem sie sich zunächst gut im Arbeitsleben eingerichtet hat. **Je höher die Identifikation mit dem Beruf vor der Geburt der Kinder ist, desto eher wird eine schnelle Rückkehr in den Beruf gewünscht. Dieser Trend gilt auch bei uns.** Die Potenziale gut ausgebildeten dieser Frauen (und Männer) müssen wir künftig sehr viel stärker für den Erhalt der Leistungsfähigkeit unserer Stadtverwaltung nutzen. Wir können es uns nicht leisten, auf diese Potenziale zu verzichten. An dieser Stelle fällt mir ein Zitat von Benjamin Franklin, 1706 – 1790, amerikanischer Politiker, Erfinder und Autor ein: „An investment in knowledge pays the best interest. - Die Investition in Wissen zahlt die besten Zinsen.“ Diese Aussage trifft auch heute noch zu. So haben wir bis zum **Zeitpunkt einer Elternzeit oder Beurlaubung (auch zur Pflege von Angehörigen) bereits viel in unsere Mitarbeiterin bzw. unseren Mitarbeiter investiert.** Leider lassen wir diese Investition während einer längeren „beruflichen Auszeit“ brach liegen. Das erworbene Wissen veraltet in dieser Zeit und die „Zinsen“, die wir aus der Investition ziehen, gehen unter Umständen verloren. Dennoch war auch die Stadt Stuttgart - angesichts der Finanzlage und dem Personalabbau - daran interessiert, Beurlaubungen zu verlängern. Dieser Zielkonflikt muss gelöst werden, sonst erreichen wir weder eine wirkliche Familienfreundlichkeit noch werden wir mittelfristig die demografische Herausforderung bewältigen können.
- Auch aus **betriebswirtschaftlicher Sicht ist der Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen - auch kurzfristig betrachtet - oftmals höher als die Kosten.** Denn: Flexible Arbeitszeitkonzepte, Telearbeit oder die Vermittlung von Betreuungs-/Pflegeangeboten kosten deutlich weniger als Neubesetzung, Fehlzeiten, Überbrückungszeiten und Fluktuation.<sup>7</sup>

Nach Beispielrechnungen können die Wiederbeschaffungskosten für eine neue Arbeitskraft je nach Einkommensbereich zwischen mehreren tausend

<sup>6</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt - Bevölkerung - Geburten.: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/GeburtenSterbefaelle/Tabellen/Content75/GeburtenMutteralter.psm1>

<sup>7</sup> Das Audit Beruf & Familie: Erweitern Sie Ihre Chancen. Wechseln Sie die Perspektive. – Hrsg. Beruf & Familie gGmbH - eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung (2004).

Euro und bis über 40.000 Euro liegen, nach einem Jahr in Elternzeit können Wiedereingliederungskosten von 2.400 € pro Stelle entstehen, nach 3 Jahren können diese auf bis zu 6.000 € pro Stelle anwachsen. Verringert sich die durchschnittliche Verbleibdauer in Elternzeit können die Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten fallweise um 13 % bzw. 33 % gesenkt werden.<sup>8</sup>

Bereits der KGSt-Bericht 1/2007 hat Möglichkeiten einer **Optimierung von Personalkosten** aufgezeigt: So erfolgt eine Optimierung auch dann, wenn die **Leistungsbereitschaft und –fähigkeit** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trotz hohem Kostendruck und hoher individueller Belastung erhalten bleibt. **Familienfreundliche Rahmenbedingungen tragen dazu bei, Belastungen zu reduzieren und die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen zu erhöhen.**

Eine Studie zu den betriebswirtschaftlichen Effekten familienbewusster Maßnahmen zeigt, dass in familienfreundlichen Unternehmen

- o sich die Mitarbeiter/-innen seltener krank melden,
- o die Mitarbeiter/-innen nach der Elternzeit schneller wieder an ihren Arbeitsplatz zurück kehren
- o und sie schneller wieder in die Arbeitsabläufe integriert werden.<sup>9</sup>

Die beschriebenen Entwicklungen haben bei uns in Stuttgart zu folgender **strategischer Ausrichtung** geführt:

- o **Wir positionieren uns als attraktive Arbeitgeberin, damit wir unsere gut ausgebildeten „Leistungsträgerinnen und Leistungsträger“ halten und auch neue qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen können.** (Der TVöD kann da allerdings auch hinderlich sein!)
- o **Wir wollen die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Zufriedenheit dadurch erhalten, indem wir durch unsere Rahmenbedingungen und zahlreichen Maßnahmen und Programme eine Balance von unterschiedlichen Lebensbereichen und -situationen ermöglichen.**

<sup>8</sup> Elternzeit optimal umsetzen – Gestaltungshinweise für Arbeitgeber und Arbeitnehmer; Faltblatt der Versorgungsverwaltung NRW, Hrsg. Bezirksregierung Münster.

<sup>9</sup> Thesenpapier Ergebnisse der Befragung „ Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Maßnahmen“. Hrsg. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (2006). <http://ffp-muenster.de/info.htm>.

Zwar sind wir in Stuttgart ebenfalls noch nicht überall optimal aufgestellt, aber wir müssen in Lösungen denken. Ich weiß, dass wir noch einiges tun müssen, aber für mich ist es wichtig, dass wir ein Umdenken hinbekommen - hin zu einer **Kultur**, die unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin stärker signalisiert, **dass sie uns wichtig sind**.

Auch heute gehen noch manche (Führungskräfte und Personalstellen) mit dem Bekanntwerden der Schwangerschaft davon aus, dass die Mitarbeiterin über einen längeren Zeitraum „ausscheidet“ und der Verwaltung nicht zur Verfügung steht. Bezeichnend hierfür ist, dass zum Beispiel eine Mitarbeiterin in meinem Referat, die weder Elternzeit noch Teilzeit beantragt hatte, mit Beginn des Mutterschutzes automatisch von der Gehaltsliste gestrichen wurde unter dem Motto „das machen wir immer so“. Zudem hat sich Elternzeit für Väter bei uns auch noch lange nicht etabliert. **Den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss daher noch viel stärker signalisiert werden, dass es uns als Arbeitgeberin wichtig ist, sie als aktives Personal zu erhalten und dass gleichzeitig ihre Bedürfnisse nach Zeit für die Familie akzeptiert werden.** Dies kann in Gesprächen erfolgen, die den Betroffenen Wertschätzung entgegenbringen und aufzeigen, wie wichtig sie mit ihrem erworbenen Wissen, ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch als Mensch für die Verwaltung sind. Sonst brauchen wir uns nicht zu wundern, wenn diese ihre Arbeit irgendwann tatsächlich als Job „zum Dazuverdienen“ und nicht als Beruf sehen.

Hier sehen wir insbesondere die **Führungskräfte und die Personalstellen in der Verantwortung**, in frühzeitigen **Gesprächen** mit der **Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter** (z. B. auch werdende Väter) die verschiedenen Bedürfnisse und Wünsche zu besprechen. **Ziel dieser Gespräche sollte es sein, den (vollständigen) Ausstieg zu verhindern oder einen möglichst raschen Wiedereinstieg zu planen.** Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter erhält so das Signal, dass sie bzw. er für die Verwaltung wichtig ist. In diesem Gespräch sind die Beschäftigten auch über Beurlaubungs-, Teilzeit- und Wiedereinstiegsmöglichkeiten zu informieren. Zur umfassenden Information haben wir bei der Stadt Stuttgart vor etwa 9 Jahren einen „**Informationsordner für werdende Mütter (und Väter)**“ erarbeitet, der kontinuierlich gepflegt und ausgebaut wird. Dort finden unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alle relevanten Informationen und Formulare, die sie in dieser Lebensphase brauchen, sowie unseren „Flyer mit allen Maßnahmen und Programmen der Stadt Stuttgart zum Wiedereinstieg“.

**Trotz dieser vielfältigen Maßnahmen ist es auch bei uns noch schwierig, aktives Engagement für die Familie – seien es Kinder oder zu pflegende Angehörige – als Karrierekick und nicht als Karriereknick zu sehen.** Eine Studie der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF) belegt, dass Familien- und Berufskompetenz ineinandergreifen, „Denn vor allem Mütter haben Eigenschaften wie gutes Zeitmanagement, Pragmatismus und Kompromissbereitschaft, die in

Unternehmen zunehmend gefragt sind“.<sup>10</sup> Auch eine Umfrage in den USA ergab<sup>11</sup>, dass Manager, die sich aktiv in Ehe und Familie eingebracht haben, insgesamt zufriedener und leistungsfähiger waren, als jene, die kaum Zeit für ihre Familien hatten. Der positive Zusammenhang wird damit erklärt, „dass Manager im Umgang mit ihren Kindern viele Eigenschaften erlernen und trainieren, die sie im Umgang mit ihren Mitarbeitern brauchen können“<sup>12</sup>, wie beispielsweise Einfühlungsvermögen, Geduld, Fürsorge, soziale Orientierung und Zuhören können.

Für mich gehören zu einer Strategie „Familienfreundliche Arbeitgeberin“ daher

- eine **familienfreundliche Verwaltungskultur**,
- **familienfreundliche Prozesse und Strukturen** sowie
- **familienfreundliche Instrumente des Personalmanagements**

Ein **familienfreundliches Management** stellt an jede Verwaltungsorganisation die Anforderung, flexibel mit dem Einsatz von Arbeitskraft und Wissen umzugehen. Dies setzt voraus, dass wir traditionelle Strukturen und Prozesse – selbstverständlich abhängig von den örtlichen Gegebenheiten – hinterfragen und ggf. weiter aufbrechen müssen.

**Familienfreundliche Strukturen und Prozesse** müssen auf Vertrauen zu den Beschäftigten basieren und ein Höchstmaß an Flexibilität aufweisen, was sich beispielsweise in flexiblen Arbeitsmodellen zeigt, die wir in großer Vielzahl in Stuttgart haben. In Stuttgart haben wir zudem die Möglichkeit der **alternierenden Telearbeit**, bei der die Tätigkeiten zeitweise am Büroarbeitsplatz und zeitweise am häuslichen Arbeitsplatz erledigt werden.

Alle Beteiligten, insbesondere die unmittelbaren Führungskräfte sowie die Bereiche Personal und Organisation sind gefordert, gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für beide Seiten machbare Wege zu finden im Sinne einer „**Kultur des Ermöglichens**“. Nach wie vor haben auch wir oftmals noch eine „**Anwesenheitskultur**“, bei der die physische Präsenz am Arbeitsplatz mit Leistung und Loyalität gleichgesetzt wird. Dies ist eines der zentralen Hindernisse für mehr Familienfreundlichkeit. An ihre Stelle muss eine **Vertrauenskultur** treten. **Sie ist die Voraussetzung für eine flexible Gestaltung der Arbeitswelt, die eine Balance zwischen Familie und Arbeitswelt ermöglicht.**

<sup>10</sup> Karrierek(n)ick Kinder - Mütter in Führungspositionen- ein Gewinn für Unternehmen, Jahresbericht Bertelsmann-Stiftung (2006), S.61. Die im März 2006 veröffentlichte Studie erfolgte im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Befragt wurden 500 Mütter in Führungspositionen.

<sup>11</sup> Auch wenn diese nicht ohne weiteres auf unsere Verhältnisse übertragbar ist.

<sup>12</sup> Vgl. Zeitschrift PERSONALFÜHRUNG 04/2007: Familie als Karrierevorteil, S. 121. Forscherinnen der Clark University und des Center for Creative Leadership in North Carolina befragten 233 männliche und 113 weibliche Führungskräfte aus 314 US-amerikanischen Unternehmen.

Je flexibler insgesamt gearbeitet werden kann und wird, desto höher also die Flexibilität seitens der Führungskräfte und der Organisation, aber auch seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, umso familienfreundlicher sind wir. Aber es entsteht an vielen Punkten immer wieder eine Diskussion, was möglich ist und was nicht. Ein typisches Beispiel hierfür ist für mich die Diskussion, ob eine **Teilung von Leitungspositionen** möglich ist oder nicht. Möchten wir insbesondere hoch qualifizierte Mitarbeiter/-innen „halten“, darf dies kein Tabu sein. Allerdings muss ich zugeben, dass es da nicht allzu viele Beispiele aus der Praxis gibt. In meinem eigenen Bereich habe ich nur drei Führungskräfte in Teilzeitarbeit (eine Abteilungsleitung und zwei stellvertretende Bezirksvorsteherinnen, die sich eine Stelle teilen).

Zum familienfreundlichen Verwaltungsmanagement wird nachher Frau Sylvia Dietmaier-Jebara aus München noch weitere zahlreiche Beispiele bringen, die wir in ähnlicher Weise auch in Stuttgart haben.

Aus meiner Sicht muss eine **familienfreundliche Personalpolitik** geeignete **Instrumente** einführen und auch leben. Angesichts der beschriebenen Entwicklungen ist es wichtig, dass auch die Potenziale von Beschäftigten nach einer „beruflichen Auszeit“ optimal genutzt werden. Je länger eine familiäre „Auszeit“ dauert, umso wichtiger ist für uns eine **gezielte Begleitung während der Familienphase und beim Wiedereinstieg** durch einen **regelmäßigen Kontakt und Beratung**, so dass der Bezug zu uns als Arbeitgeberin nicht verloren geht. Wir bieten da beispielsweise Folgendes an:

- Wir übersenden eine stadtinterne Zeitung und die Zeitschrift des Gesamtpersonalrates.
- Wir ermöglichen einen ortsunabhängigen Zugriff auf das Internet [www.stuttgart.de/wiedereinstieg](http://www.stuttgart.de/wiedereinstieg). Dieser beinhaltet unter anderem auch die Stellenausschreibungen.
- In Stuttgart machen wir alle 2 bis 3 Jahre einen Messetag für alle Beurlaubten der Stadt. An diesem Tag können sich diese an verschiedenen Messeständen über Themen wie „Wiedereinstieg wie geht das?“, „Wie gut bin ich schon auf den Wiedereinstieg vorbereitet“, „Kinderbetreuung“, „Arbeitszeit und Arbeitsort“, „Fortbildung und Qualifizierung“ etc. informieren.
- Es gibt ämter- oder eigenbetriebsspezifische Veranstaltungen für die Beurlaubten.
- Beurlaubte werden zum Beispiel von ihren Abteilungen zur Weihnachtsfeier u. Ä. eingeladen.



- Wir bieten geringfügige Beschäftigungsmöglichkeiten während der Beurlaubung.
- Wir haben einen Betriebskindergarten und
- bieten den Beurlaubten etwa ein halbes Jahr vor ihrem Wiedereinstieg einen individuellen Beratungstermin mit einer individuellen Qualifizierungsplanung an.

Viele Angebote und Ideen bei uns in der Region beschränken sich aber nicht nur auf die Stadtverwaltung. Angebote wie Tagesmutterbörsen oder Infoportale leben von einer großen Nutzerzahl. Aus diesem Grund koordiniert die Stadt Stuttgart ein **regionales Netzwerk für Führungskräfte aus Kommunen, Unternehmen, Verbänden und wissenschaftlichen Einrichtungen**. In den vierteljährlichen Netzwerkstreffen werden Instrumente zur Familienfreundlichkeit vorgestellt und diskutiert. Hierbei stehen das Voneinander Lernen, das Sammeln von Erfahrungen, Rückkoppeln und Hilfestellungen im Vordergrund. Ein Instrument zur Professionalisierung dieser Netzwerkarbeit stellt die Internetseite [www.Familienfreundlicher-Wirtschaftsstandort.de](http://www.Familienfreundlicher-Wirtschaftsstandort.de) dar.

**Fazit:**

Für mich ist Familienfreundlichkeit ein Faktor, der für uns als große Arbeitgeberin immer entscheidender wird. Wir haben schon viel getan, aber wir müssen noch weiter machen. Daher ist es meine volle Überzeugung, dass ein auf die jeweilige Kommune angepasstes Angebot an Unterstützungsleistungen im Sinne der oben beispielhaft genannten Themenfelder unumgänglich ist, wenn wir mit gut motivierten und qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterhin qualitätsvolle Arbeit leisten wollen.