

Familienorientierte Zeitarbeit als Instrument innovativer Personalpolitik

Von **Dr. Bernd Benikowski** (TrainingsZentrumZeitarbeit), **Dr. Rüdiger Klatt** (TU Dortmund), **Hendrik Laxa** (Manpower) und **Ludger Schabbing** (ElternService AWO)

Der inzwischen in vielen Branchen nicht mehr nur drohende Fachkräftemangel erfordert die Erschließung neuer Beschäftigtengruppen für den Arbeitsmarkt. Eine Möglichkeit innovativer Personalpolitik bestünde darin, qualifizierten Fachkräften in und nach Familienzeiten mehr Möglichkeiten zu eröffnen, auf den Arbeitsmarkt zurückzukehren.

Die Ergebnisse des Mikrozensus 2009 zeigen, dass Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer mit Kindern unter 10 Jahren große Schwierigkeiten haben, wieder auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Insbesondere die Gruppe der alleinerziehenden Mütter oder Väter hat größte Probleme, wieder in den Beruf zurückzukehren. Nur 6 von 10 Alleinerziehenden mit Kindern unter 18 Jahren sind erwerbstätig. Haben sie Kinder unter 3 Jahren, ist sogar nur jede 5. erwerbstätig (Statistisches Bundesamt 2010; siehe auch: BMFSFJ, 2008; 2009; Lukoschat/Walther, 2006).

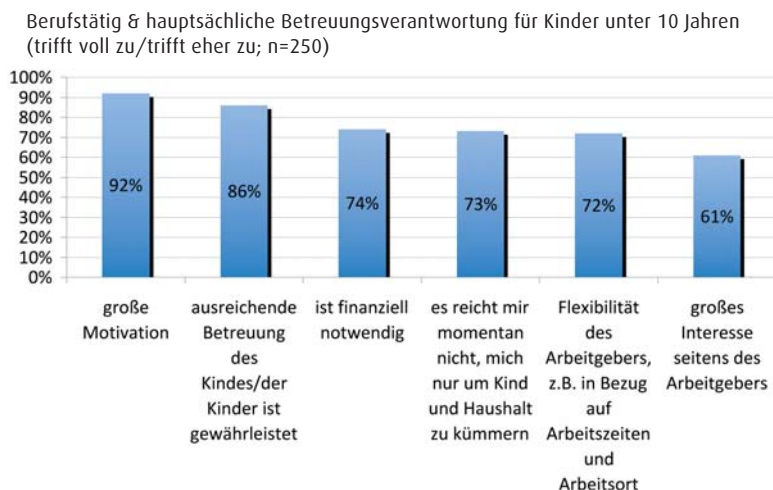
In diesen Gruppen ist weniger die Qualifikation ein Problem. Im Gegenteil: Oft gehen den Unternehmen durch familienbedingte Auszeiten hoch qualifizierte und innovative Mitarbei-

ter/innen – z. T. unwiederbringlich – verloren. Notwendig wäre eine Personalpolitik, die eine beschäftigungsorientierte Verknüpfung von Familienservices und familiengerechten Arbeitszeitmodellen bietet. Insbesondere kleine bis mittelgroße Unternehmen können das Problem aber nicht allein lösen. Hier fehlt es an innovativen Personaldienstleistungen, die nicht nur familiengerechte Arbeitszeitmodelle bieten, sondern auch maßgeschneiderte Betreuungsmodelle für den Nachwuchs bereitstellen. Sie könnten helfen, die Balance zwischen Arbeit und Leben im Interesse der Beschäftigten und im Interesse der Unternehmen mit Personalbedarf wiederherzustellen.

Das Verbundprojekt „FlexiBalance“

Im Rahmen des vom BMBF und der Europäischen Union im Schwerpunkt „Balance und Stabilität“ geförderten Forschungsprojekts „FlexiBalance: Work-Life-Balance in flexiblen Arbeits- und Beschäftigungsformen“ wurden die fördernden und hemmenden Bedingungen für die berufliche Tätigkeit von Männern und Frauen, die hauptsächlich für die Betreuung ih-

Frage 9: Woran liegt es, dass Sie trotz der Familienarbeit zurzeit berufstätig sind?



Quelle: Telefonische Befragung durch die TU Dortmund und forsa im Mai/Juni 2011

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie können die Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden und welche innovativen Personaldienstleistungskonzepte sind dazu notwendig?

Methodik: Repräsentative Befunde aus einer telefonischen Befragung mittels standardisiertem Fragebogen (n=501).

Praktische Implikationen: Eine bedarfsgerechte neue Personaldienstleistung, die ein umfassendes integriertes Management von familienorientierter Arbeitszeit, Weiterbildung und Karriereentwicklung bietet und zugleich die Kinderbetreuung unterstützt, kann die Vereinbarkeitsprobleme nachhaltig beheben.

rer Kindern unter 10 Jahren verantwortlich sind, untersucht. Zu fragen war, welche Auswirkungen erziehungsbedingte Erwerbsunterbrechungen auf die Beschäftigungspotenziale haben und welche Anforderungen Beschäftigte mit Familienverantwortung an das Vereinbarkeitsmanagement der Unternehmen stellen. Auf dieser Basis wurde ein innovatives Full-Service-Personaldienstleistungskonzept entwickelt, das der Zielgruppe das Management von Arbeitszeit, Kinderbetreuung, Weiterbildung und Karriereentwicklung „aus einer Hand“ bietet. Das FuE-Projekt entstand in Zusammenarbeit von der TU Dortmund, Forschungsbereich Arbeitssoziologie, dem TrainingsZentrum Zeitarbeit, dem Personaldienstleister Manpower und der ElternService AWO, einer Agentur für Familienservicedienstleistungen (Benikowski et al. 2010).

Im wissenschaftlichen Teilprojekt der TU Dortmund wurde untersucht, welche wesentlichen Treiber, aufseiten des betroffenen Individuums wie aufseiten der betrieblichen Rahmenbedingungen, für das Gelingen bzw. für das Misslingen einer Berufsrückkehr trotz Kinderbetreuungsverantwortung

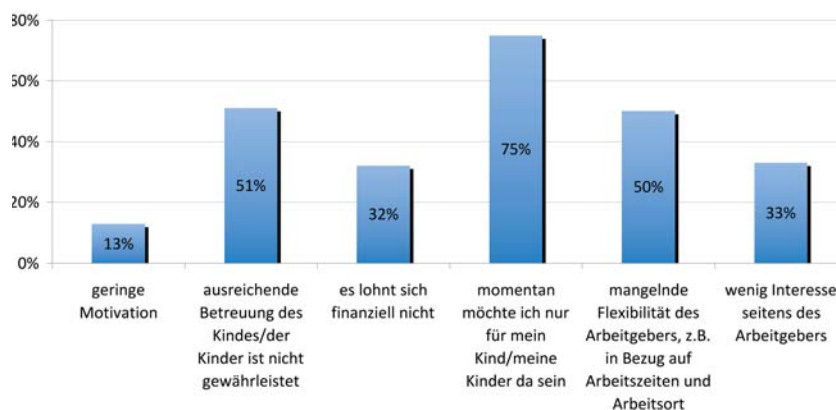
verantwortlich waren. Dazu wurden von der TU Dortmund im Rahmen von computergestützten Telefoninterviews anhand eines standardisierten Fragebogens insgesamt 501 Personen mit der hauptsächlichen Betreuungsverantwortung gegenüber Kindern unter 10 Jahren im eigenen Haushalt befragt (systematische Zufallsauswahl in einer mehrstufig geschichteten Stichprobe). Die Befragung fand im Mai und Juni 2011 statt. Die Erhebungen selbst wurden von der Forsa GmbH durchgeführt. Die Ergebnisse sind annähernd repräsentativ. Verglichen wurde 250 Personen mit Betreuungsverantwortung für Kinder unter 10 Jahren, die aktuell nicht arbeiten, mit 251 Personen, ebenfalls mit Betreuungsverantwortung für Kinder unter 10 Jahren, die aktuell in Voll- oder Teilzeit arbeiten.

Erste Ergebnisse der repräsentativen Befragung: Gründe für gelingende oder misslingende Berufsrückkehr

Wie die Abbildungen (siehe Abb. Frage 9, 10) zeigen, ist eine wichtige Ausgangsbedingung für die Bereitschaft, trotz Kindern unter 10 Jahren zu arbeiten, die individuelle Einstellung

Frage 10: Woran liegt es, dass Sie zurzeit nicht berufstätig sind?

Nicht berufstätig & hauptsächliche Betreuungsverantwortung für Kinder unter 10 Jahren (trifft voll zu/trifft eher zu; n=251)



Quelle: Telefonische Befragung durch die TU Dortmund und forsa im Mai/Juni 2011

der Befragten zu Familie und beruflicher Tätigkeit. Während 73 % der trotz Kinderbetreuungsverantwortung berufstätigen Mütter (und Väter) sagen, es reiche ihnen nicht, sich nur um Kind(er) und Haushalt zu kümmern, sagen 3 von 4 der nicht berufstätigen Mütter (und Väter), sie möchten momentan nur für ihre Kinder da sein.

Jede zweite nicht berufstätige Mutter gibt jedoch als weitere Gründe für den Erwerbsverzicht die fehlende Flexibilität des Arbeitgebers (bzgl. Arbeitsort und Arbeitszeit) sowie das Fehlen von ausreichenden Betreuungsmöglichkeiten an. Im Zusammenhang mit den vorhandenen oder eben fehlenden finanziellen Anreizen ist zu vermuten, dass es eine Gruppe von Personen gibt, die sich durch die Flexibilität ihres Arbeitgebers, durch finanzielle Anreize und durch das Vorhandensein ausreichender Betreuungsmöglichkeiten schnell für einen Berufswiedereintritt begeistern könnten.

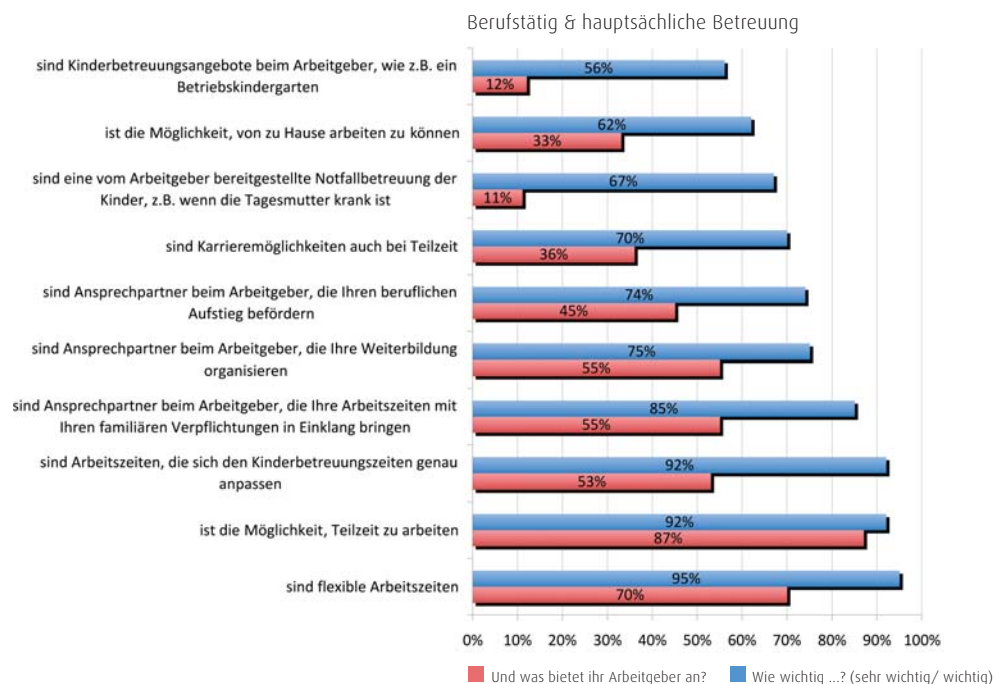
Bei den Nicht-Berufstätigen korreliert ein ausgeprägter Betreuungswunsch mit fehlenden Anreizen von außen (ökonomischer Bedarf, familienorientierte Arbeitsplätze und motivierte Arbeitgeber) und führt zur Zufriedenheit mit dem Status quo familiärer Orientierung und Nichtberufstätigkeit (siehe Abb. Frage 13 & 14).

Dass die wichtigsten „Treiber“ eine gute Kinderbetreuung und die Flexibilität des Arbeitgebers in Bezug auf Arbeitszeiten und den Arbeitsort für die Aufnahme oder Fortsetzung der Beschäftigung sind, zeigen auch die Ergebnisse in der Gruppe der Berufstätigen: 86 % von ihnen geben an, dass die Kinderbetreuung gewährleistet ist und 72 % halten die Flexibilität ihres Arbeitgebers in puncto Arbeitszeit und Arbeitsort für eine wichtige Bedingung für die eigene Arbeits-/Berufstätigkeit.

Mütter (und Väter) mit zu betreuenden Kindern - ob bereits wieder berufstätig oder nicht - erwarten von ihren Arbeitgebern neben flexiblen und passgenauen Arbeitszeiten bereits heute ein breites Spektrum an beschäftigungs- und vereinbarungsförderlichen Dienstleistungen, die bislang noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind, z. B.:

- ▶ einen Ansprechpartner für Vereinbarkeitsfragen im Unternehmen (85 % wünschen sich dieses Angebot, nur 55 % der Befragten finden ein solches Angebot in ihrem Unternehmen vor),
- ▶ einen Ansprechpartner für Karriereentwicklung (74 % / 45 %),
- ▶ Weiterbildung (75 % / 55 %),
- ▶ Karrieremöglichkeit auch bei Teilzeit (70 % / 36 %),
- ▶ eine vom Arbeitgeber bereitgestellte Notfall-Kinderbetreuung (67 % / 11 %).

Frage 13 & 14: Und wenn Sie nun an Angebote des Arbeitgebers denken, die es Ihnen erleichtern, trotz Kind/Kindern berufstätig zu sein, welche sind bzw. wären da für Sie wichtig? Und was bietet Ihr Arbeitgeber an?



Quelle: Telefonische Befragung durch die TU Dortmund und forsa im Mai/Juni 2011

Aus diesen Ergebnissen wurde im Projekt die Schlussfolgerung gezogen, modellhaft eine neue Personaldienstleistung zu entwickeln, die von Manpower und ElternService AWO getragen wird und die ein umfassendes integriertes Management von familienorientierter Arbeitszeit, Weiterbildung und Karriereentwicklung bietet und zugleich die Kinderbetreuung unterstützt, optimiert und gegen Krisen immunisiert.

Neue Beschäftigungspotenziale von Personen mit erziehungsbedingten Erwerbsunterbrechungen

Im Rahmen der Telefoninterviews wurde auch untersucht, welche Auswirkungen erziehungsbedingte Erwerbsunterbrechungen auf die Beschäftigungspotenziale haben. Ziel dieses Untersuchungsbereichs war es, Aussagen über die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit in der Elternzeit zu gewinnen, um implizit wirkende Vorurteile im Personalmanagement zu überprüfen, die von einer sinkenden Beschäftigungsfähigkeit und einem Verlust an Arbeitsmotivation und Kompetenz während der betreuungsbedingten Erwerbsunterbrechung ausgehen (siehe Abb. Frage 16).

Zwar konnten hier nur subjektiv orientierte Wahrnehmungen der Betroffenen erhoben werden. Diese zeigen jedoch ein uneingeschränkt eindeutiges Bild. Die überwiegende Mehrheit der bereits wieder oder (noch) nicht berufstätigen Mütter und Väter mit Betreuungsverantwortung sehen ihre Beschäftigungsfähigkeit durch die familienbedingte Erwerbsunterbrechung nachhaltig gestärkt.

- ▶ 3 von 4 der Befragten stimmen der Aussage „Die Erfahrungen, die ich durch den Alltag mit Kind(ern) sammeln kann, machen mich zu einem besseren Mitarbeiter/in“ zu.
- ▶ 59 % der Befragten stimmen der Aussage „Ich bin während der familienbedingten Unterbrechung meiner Berufstätigkeit gereift und konnte neue Kompetenzen entwickeln“ zu.
- ▶ Und die Mehrheit der Befragten gibt an, sich in folgenden persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen verbessert zu haben: Stressresistenz (63 %), Fähigkeit zum Multitasking (63 %), Empathie (61 %), Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung (60 %), Effektivität (56 %).

Damit gibt es erste Anzeichen dafür, dass familienbedingte Erwerbsunterbrechungen die Beschäftigungsfähigkeit in wichtigen Kompetenzfeldern nachhaltig erhöhen. Hier ist jedoch weitere Forschung notwendig, um auch objektive Daten zu den Veränderungen der Beschäftigungsfähigkeit und Veränderungen der Kompetenzen während familienbedingten Erwerbsunterbrechungen zu erhalten.

Strategien gegen den familienbedingten Fachkräfteverlust

Der Wirtschaft gehen gerade in der Generation „40 plus“ motivierte und wertvolle Arbeitskraft- und Kompetenzpotenziale verloren, wenn es nicht gelingt, Familienunterbrechungen so kurz und Reintegration so familienfreundlich wie nur möglich

Frage 16: Inwieweit stimmen Sie folgender Aussage zu? (voll und ganz/eher)

Berufstätig & nicht Berufstätige mit hauptsächlicher Betreuungsverantwortung (trifft voll zu/trifft eher zu; n=501)



Quelle: Telefonische Befragung durch die TU Dortmund und forsa im Mai/Juni 2011

zu gestalten. Insbesondere in Branchen, die sich bereits heute mit einem Fachkräftemangel konfrontiert sehen, müssen viele Unternehmen dazu übergehen, gerade auch Mütter einzustellen. Diese erweisen sich im Arbeitsalltag zudem häufig als extrem motiviert und leistungsbereit.

Eine ehrliche Betrachtung führt aber zu der Auffassung, dass familienfreundliche Arbeits- und Beschäftigungsmodelle keine Selbstläufer in Personalwirtschaft und Personalmanagement sind. Die Unternehmen müssen dabei unterstützt werden, ihre marktorientierten Flexibilitätsanforderungen mit den Flexibilitätswünschen ihrer Beschäftigten in Familienverantwortung zu vereinbaren. Dazu bedarf es neuer Dienstleistungen, die es derzeit nicht in ausreichendem Umfang gibt.

Im Rahmen des Projekts FlexiBalance wurde aus verschiedenen „Bausteinen“ eine solche neue Dienstleistung entworfen. Sie basiert auf dem Beschäftigungsmodell Zeitarbeit, ein zunächst ökonomisch und arbeitsmarktpolitisch erfolgreiches Konzept zur Unterstützung betrieblicher Flexibilisierungsbedarfe. Es diente jedoch bislang eher nicht den Flexibilitätsansprüchen von Beschäftigten mit familiärer Verantwortung oder von Alleinerziehenden. Doch die Sensibilität dafür, dass Zeitarbeitsfirmen eine Verantwortung für die Work-Life-Balance ihrer Beschäftigten haben, steigt – auch angesichts des Fachkräftemangels, der zuerst in der Zeitarbeit angekommen ist.

Vor dem Hintergrund der Bedarfsanforderungen der Beschäftigten, die wir im Rahmen der Befragung ermitteln konnten, ist eine Weiterentwicklung des „Konzepts Zeitarbeit“ zu einem Full-Service-Agenturmodell für familienfreundliche, flexible Arbeit, das sich nicht nur für die Personalwirtschaft von Unternehmen, sondern auch gegenüber den Beschäftigten als Dienstleistung versteht, notwendig. In dieser neuen Dienstleistung sollte die Zeitarbeit ihre Kernkompetenz, nämlich das bedarfsgerechte Management flexibler Fachkräfte im Interesse von Kundenunternehmen, mit der Kompetenz kombinieren, die Flexibilitäts- und Betreuungsbedarfe von Beschäftigten mit Kindern zu managen.

Das Angebot sollte dabei aus 4 Dienstleistungsbausteinen bestehen:

- ▶ **Matching:** Das Personaleinsatzmodell muss die Anforderungen der Kundenunternehmen möglichst punktgenau mit den familiären Verpflichtungen des einzelnen Beschäftigten abgleichen. Arbeitszeitmanagement und Betreuungsmanagement für die Kinder des Beschäftigten kommen „aus einer Hand“. In den Einsatzzeiten stellt der Personaldienstleister die Kinderbetreuung sicher. Im Krisenfall (z. B. einer plötzlichen Erkrankung des Kindes) stellen die Personaldienstleister dem Kundenunternehmen Ersatzarbeitskräfte bereit.
- ▶ **Monitoring:** Der Beschäftigte wird durch Personaldisponenten betreut. Dabei geht es um die Beurteilung des Status quo und der Stärken und Schwächen der Arbeitsgestaltung, um die Qualität der Kinderbetreuung, um die Thematisierung von Belastungen und gesundheitlichen Fragen sowie um die Beobachtung der Kompetenzentwicklung.
- ▶ **Consulting:** Auf der Basis der Status-quo-Analysen werden Konzepte zur Verbesserung der Arbeitssituation und Arbeitsqualität, der Kinderbetreuung und der Kompetenzentwicklung und Karrieregestaltung entwickelt und umgesetzt. Zusammen mit dem Beschäftigten wird ein Rahmenplan für die individuelle Berufsentwicklung erarbeitet, der familiäre Anforderungen unmittelbar einbezieht und Vereinbarkeitslösungen entwickelt.
- ▶ **Training:** Ein besonderes Augenmerk gilt der Kompetenzentwicklung während der anforderungsintensiven Familienphasen (z. B. nach der Geburt). Hier werden in Kombination mit individueller Kinderbetreuung Qualifizierungsmaßnahmen vor Ort entwickelt, die die Verbindung zu Beruf und Arbeitsplatz nicht nur sichern, sondern wenn möglich sogar weiterentwickeln und dem Beschäftigten den Erwerb neuer Kompetenzen ermöglichen.

Aktuell wird das neue Dienstleistungsangebot in einem gemeinsamen Büro von Manpower und ElternService AWO in Berlin erprobt, weiterentwickelt und begleitend evaluiert. Die ersten Erfahrungen zeigen, dass das Angebot insbesondere gut qualifizierten Alleinerziehenden eine hervorragende Möglichkeit bietet, möglichst schnell in die Erwerbstätigkeit zurückzukehren, ohne dass ihre familiäre Betreuungsverantwortung darunter zu leiden hat. Das Angebot unterstützt somit in idealer Form die Flexibilitätsanforderungen der Beschäftigten und vermittelt diese mit den Vorstellungen der (entleihenden) Unternehmen. Es erschließt so das Arbeitskräfteangebot von Alleinerziehenden und anderen Beschäftigten mit Betreuungsverantwortung, ohne das Personalmanagement insbesondere kleiner und mittelständischer Unternehmen zu überfordern. Den Zeitarbeitsunternehmen bietet es angesichts des fortschreitenden Fachkräftemangels ein neues, lukratives Geschäftsfeld der Personaldienstleistung, in dem diese Unternehmen ihre spezifischen Kompetenzen im Arbeitszeit- und

Personaleinsatzmanagement – ergänzt um familienbezogene Dienstleistungen – zeigen können.

Das Berliner Modell: Praktische Erfahrungen mit dem Arbeits- und Betreuungsmanagement

Seit einem Jahr wird auf der Grundlage der Ergebnisse der Studien der Technischen Universität Dortmund in einem gemeinsamen Büro des Personaldienstleisters Manpower und dem ElternService der AWO eine integrierte Dienstleistung für Frauen und Männer mit familiärer Verantwortung angeboten, die bisher nur mit großen Schwierigkeiten eine berufliche Tätigkeit aufnehmen konnten. Die beiden Partner des Berliner Büros ergänzen gegenseitig ihre spezifischen fachlichen Kompetenzen. Manpower hat Erfahrungen im kurzfristigen und flexiblen Einsatz von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, der ElternService der Arbeiterwohlfahrt organisiert und vermittelt Betreuungsangebote und bereitet die Mitarbeiter mit Familienverantwortung auf das Selbstmanagement von schwierigen Betreuungssituationen vor. Die Erstberatung einer arbeitssuchenden Person wird von jeweils einem Mitarbeiter des AWO ElternService und Manpower durchgeführt. Dadurch ist es gleich zu Beginn möglich, den Arbeitseinsatz und die notwendigen Betreuungsanforderungen in ihrer Abhängigkeit zu besprechen und Handlungsbedarfe konkret zu benennen. Ein wichtiges Merkmal der Beratung ist dabei eine uneingeschränkt positive Einstellung gegenüber Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit familiärer Verantwortung. Es wird nicht von Menschen mit „Vermittlungshemmnissen“ gesprochen, sondern von Chancen und Innovationspotenzialen, die durch ein entsprechendes Arbeitszeit- und Betreuungsmanagement freigelegt werden können.

Nach dem Erstgespräch, in dem Betreuungsbedarfe definiert und Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung systematisch thematisiert wurden, werden zunächst getrennt von Manpower und dem ElternService der AWO die nächsten Schritte eingeleitet. Vom Personaldienstleister Manpower werden die beruflichen Erfahrungen und Kompetenzen erfasst, um dann durch ein Matching mit den Anfragen der Kundenunternehmen mögliche Einsatzbereiche festzulegen.

Zusätzlich werden allerdings noch die denkbaren Arbeitszeitfenster abgeglichen. Bei welchen Anfragen etwa ist eine Teilzeittätigkeit möglich oder kann ein Arbeitsauftrag, der üblicherweise eine Vollzeitfrage ist, auch von 2 Mitarbeitern ausgeführt werden.

Hier zeigen die ersten Rückmeldungen aus dem Projekt FlexiBalance, dass bei vielen anfragenden Kundenunternehmen noch ein Einstellungswandel vollzogen werden muss. Hier ist aber durchaus der bestehende Fachkräftemangel eine Chance. Da es oftmals keine Vollzeitalternative gibt, sind die Unternehmen zunehmend bereit, sich auf Teilzeitstellen einzulassen. Vom ElternService der AWO wird parallel nach geeigneten An-

geboten für den Betreuungsbedarf gesucht, der etwa durch einen angefragten Schichtdienst abzudecken ist. Hier spielt die Qualität eine große Rolle. Das Betreuungsangebot muss nicht nur zeitlich passen, sondern auch von der Qualität den Mitarbeiter überzeugen, um dann auch tatsächlich für das vereinbarte Arbeitszeitfenster frei von Sorgen und Unsicherheiten um die Organisation der Kinderbetreuung zu sein.

Der zweite zentrale Aspekt der Beratung des ElternServices der AWO ist die Unterstützung der Selbstmanagementkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit familiärer Verantwortung. Die ersten Erfahrungen haben gezeigt, dass insgesamt das Betreuungsangebot dann gut funktioniert, wenn neben den geeigneten institutionellen Angeboten weitere informelle Netzwerke vorhanden sind und genutzt werden können. Das gilt besonders bei kurzfristigen Betreuungsbedarfen (z. B. Erkrankungen), für die kaum institutionelle Lösungen vorzufinden sind.

Innerhalb der Projektlaufzeit wurden bisher in Berlin über 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das gemeinsame Büro begleitet und beraten. Bereits jetzt kann gesagt werden, dass sich diese Kooperation auch betriebswirtschaftlich rechnen wird. Der Personaldienstleister kann eine neue Gruppe von Mitarbeiter/innen für den Arbeitseinsatz gewinnen, durch die sich die Kosten für das gemeinsame Büro erwirtschaften lassen. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit familiärer Verantwortung entstehen flexible Arbeitsplätze mit gesichertem Betreuungsangebot, ohne die eine Rückkehr in den Arbeitsmarkt kaum denkbar wäre.

SUMMARY

Research question: How can we improve conditions to reconcile employment and family life and which innovative personnel service concepts are necessary?

Methodology: Representative results of a telephone survey by means of a standardised questionnaire (n=501).

Practical implications: A new personnel service which is according to needs and which offers a comprehensive integrated management of family-oriented working hours, further education and career prospects and supports childcare at the same time can provide sustainable solutions.

DR. BERND BENIKOWSKI

TrainingsZentrumZeitarbeit (TZZ) GmbH

e-mail: benikowski@t-z-z.de

www.t-z-z.de

DR. RÜDIGER KLATT

TU Dortmund, Forschungsbereich Arbeitssoziologie

e-mail: ruediger.klatt@tu-dortmund.de

www.wiso.tu-dortmund.de

HENDRIK LAXA

Manpower GmbH & Co. KG

e-mail: LaxaHendrik@manpower.de

www.manpower.de

LUDGER SCHABING

ElternService AWO

e-mail: ludger.schabbing@elternservice-awo.de

www.elternservice-awo.de

LITERATURVERZEICHNIS

Statistisches Bundesamt (2010): Alleinerziehende in Deutschland, Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Wiesbaden.

Benikowski, B./Klatt, R., Laxa, H./Schabbing, L. (2010): Work-Life-Balance durch Zeitarbeit. Können Personaldienstleister flexible Arbeit familiengerecht organisieren? präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Jg. 2010, Nr. 04, S. 14-15.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg., (2008): Beruflicher Wiedereinstieg nach der Familiengründung – Bedürfnisse, Erfahrungen, Barrieren, Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg., (2009): Einstellungen und Lebensbedingungen von Familien 2009, Berlin.

Lukoschat, H./Walther, K. (2006): Karriere(n)ick Kinder – Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen, Gütersloh.
