



Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Kooperationen für eine familienfreundliche Arbeitswelt

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die
Zusammenarbeit von Unternehmen und Kommunen

Kooperationen für eine familienfreundliche Arbeitswelt

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Kooperationen für eine familienfreundliche Arbeitswelt

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit
von Unternehmen und Kommunen

Autoren

David Juncke, Tilmann Knittel, Marion Rädler,
Christian Schilcher, Melanie Staats, Hanna Steidle

unter Mitarbeit von Klaudia Lehmann und Jörn Peter

| **Verlag BertelsmannStiftung**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Wir verwenden in dieser Publikation keine durchgängig geschlechtergerechte Sprache. Mit »Mitarbeiter«, »Akteur«, »Bürger« etc. sind immer Männer und Frauen gemeint.

© 2015 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Verantwortlich: Dr. Christian Schilcher
Lektorat: Rudolf Jan Gajdacz, München
Herstellung: Christiane Raffel
Umschlaggestaltung: Elisabeth Menke
Umschlagabbildung: Rawpixel/Fotolia.com
Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld
ISBN 978-3-86793-652-1

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Inhalt

1 Einleitung	11
1.1 Einführung in das Thema und Fragestellungen der Untersuchung	11
1.2 Rahmenbedingungen von Kooperationen: Demographie, Fachkräftemangel, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie familienpolitische Maßnahmen	18
1.3 Kommunale Familienfreundlichkeit: Handlungs- felder, Maßnahmen und Ausgestaltung	22
1.4 Familienfreundlichkeit von Unternehmen: Relevanz, Handlungsfelder und Effekte	26

Teil I: Inhaltliche Hinführung

2 Kooperationen von Unternehmen und Kommunen	33
2.1 Kooperationen im Themenfeld »Kinderbetreuung«	34
2.2 Kooperationen im Themenfeld »Pflege«	37
2.3 Kooperationen im Themenfeld »Familienunterstützende Dienstleistungen«	38
2.4 Kooperationen im Themenfeld »Beruflicher Wiedereinstieg«	39
2.5 Kooperationen im Themenfeld »Lokale Zeitpolitik«	40

3	Aufbereitung des Forschungsstands zu intersektoralen Kooperationen	43
3.1	Wissenschaftliche Literatur	44
3.2	Programm- bzw. praxisnahe Literatur	48

Teil II: Theoretischer Kontext und Untersuchungsdesign

4	Theoretische Einbettung und konzeptionelle Grundlagen ..	53
4.1	Erscheinungsformen von Kooperationen	53
4.2	Themenreife und Konkretionsgrad in Kooperationen	56
5	Untersuchungsdesign und Methodik	58
5.1	Wissenschaftliche Verortung der Studie	58
5.2	Feldzugang und Beschreibung des Untersuchungssamples	59
5.3	Struktur und Inhalte des Interviewleitfadens	64
5.4	Durchführung der Interviews	66
5.5	Auswertung der Interviews	69

Teil III: Empirische Befunde – Ergebnisse aus den Interviews

6	Nutzen intersektoraler Kooperationen	75
7	Typen intersektoraler Kooperationen	78
7.1	Bilaterale Kooperationen	78
7.2	Multilaterale Kooperationen	79
8	Inhalte, Strukturen und Akteure der Kooperationen nach Themenfeldern	84
8.1	Kinderbetreuung	85
8.1.1	Motivationen und Ziele von Unternehmen und Kommunen	85

8.1.2	Bilaterale Kooperationen mit Projekten zu Regelangeboten und Belegplätzen in der Kindertagesbetreuung und der Kindertagespflege	88
8.1.3	Verbundartige Kooperationen mit Projekten zur Ferien- und Notfallbetreuung	92
8.1.4	Netzwerkförmige Kooperationen am Beispiel der Großtagespflege	95
8.2	Pflege	96
8.2.1	Motivationen und Ziele von Unternehmen und Kommunen	97
8.2.2	Netzwerkförmige Kooperationen	102
8.2.3	Verbundstruktur	106
8.3	Die generelle Behandlung der Vereinbarkeitsfrage	108
8.4	Lokale Zeitpolitik	113
8.5	Zusammenfassung der empirischen Befunde	116

9	Herausforderungen und Erfolgsfaktoren intersektoraler Kooperationen	120
9.1	Systematische Identifizierung der Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	120
9.2	Themen- und typenübergreifende Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	123
9.2.1	Herausforderung »Unterschiedliche Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse«	123
9.2.2	Herausforderung »Unterschiedliche Kommunikationskulturen«	124
9.2.3	Erfolgsfaktor »Vertrauen«	125
9.2.4	Erfolgsfaktor »Kümmerer«	125
9.2.5	Erfolgsfaktor »Persönlicher Erfahrungshintergrund/Betroffenheit«	126
9.2.6	Erfolgsfaktor »Unternehmerische Gestaltungsfreiheit«	126
9.3	Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Kooperationen im Bereich der Kinderbetreuung	127

9.3.1	Herausforderung »Unterschiedliche Ausgangsbedingungen von Kommunen und Unternehmen«	128
9.3.2	Erfolgsfaktoren »Effektives Kooperationsmanagement« und »Transparente Aufgabenteilung«	130
9.3.3	Erfolgsfaktoren für Kooperationen im Unternehmensverbund: »Vernetzung« und »Mittlerorganisationen«	133
9.3.4	Erfolgsfaktoren »Regelmäßige Kommunikation« und »Persönlicher Kontakt«	134
9.4	Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Kooperationen im Bereich der Pflege	135
9.4.1	Herausforderung »Geringes Interesse der Unternehmen am Thema«	137
9.4.2	Erfolgsfaktor »Passende Konzepte für konkrete Bedarfe«	137
9.4.3	Erfolgsfaktor »Legitimation der Kooperation«	138
9.4.4	Herausforderung Nachhaltigkeit: »Kooperation im Netzwerk trotz knapper Ressourcen lebendig halten«	139
9.5	Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der intersektoralen Kooperationen zur generellen Behandlung der Vereinbarkeitsfrage	140
9.5.1	Erfolgsfaktor »Niedrige Zugangsbarrieren durch einen geringen Formalisierungsgrad«	140
9.5.2	Herausforderung zu Beginn: »Funktionierende Kommunikation trotz einer Vielzahl an unterschiedlichen Akteuren und Themen«	141
9.5.3	Erfolgsfaktor »Hohe Identifikation mit der Kooperation«	142
9.5.4	Herausforderung »Knappe finanzielle und personelle Ressourcen« und Erfolgsfaktor »Politische Unterstützung«	142
9.5.5	Erfolgsfaktoren »Beständige Kommunikation« und »Vermittler«	144

9.5.6	Herausforderung »Abnehmendes Engagement der Akteure«	144
9.5.7	Herausforderung »Hohe Einstiegshürden in Verbundkooperationen«	145
9.5.8	Herausforderung »(Kommunikative) Integration aller Beteiligten«	146
9.6	Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Kooperationen im Bereich der lokalen Zeitpolitik	147
9.6.1	Herausforderung »Schwer fassbarer Nutzen der lokalen Zeitpolitik«	148
9.6.2	Erfolgsfaktoren »Bedarfsermittlung« und »Konkrete Einzelprojekte«	148
10	Zusammenfassende Schlussbetrachtungen	151
10.1	Themenreife, Konkretionsgrad der Kooperationsgegenstände und Kooperationsnutzen	152
10.2	Motivationen	153
10.3	Kooperationstypen und Kooperationsphasen	155
10.4	Rolle der Lokalen Bündnisse für Familie	157
10.5	Gesetzliche und gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen der Kooperation	157
10.6	Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Kooperationsprozess	158
Literatur		171
Kurzfassung		175
Abstract		177

1 Einleitung

1.1 Einführung in das Thema und Fragestellungen der Untersuchung

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein wichtiges Thema für Beschäftigte. Die Erwartungen an die Arbeit sind tendenziell gestiegen: Heute formulieren nicht nur junge und gut qualifizierte Erwerbstätige den Anspruch, dass die Arbeit kein krasser Gegensatz zum Privatleben sein sollte. Menschen wollen und sollen ihr Leben gestalten – sowohl die berufliche Karriereplanung als auch die Familienplanung sind für sie wichtige Themen. Beschäftigte wünschen sich daher von einem attraktiven Arbeitgeber, dass er Angebote zur Vereinbarkeit von beruflichem und privatem Leben machen kann.

Unternehmen beschäftigen sich mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, weil es sich für sie lohnt. Wenn sie familienorientierte Angebote schaffen, beispielsweise indem sie in eine Kindertagesstätte investieren, wollen sie damit jedoch kein neues Geschäftsfeld aufbauen. Es ist auch nicht ihr Ziel, Aufgabengebiete der öffentlichen Hand zu übernehmen. Vielmehr haben viele Unternehmen erkannt, dass mit familienorientierter Personalpolitik eine bessere Mitarbeitergewinnung, -bindung, -zufriedenheit und ein positiveres Image in der Öffentlichkeit erreichbar sind. Diese Ziele haben in der modernen Wirtschaft an Bedeutung gewonnen, eine Folge der tendenziellen Verschiebung weg von einer durch industrielle Massenproduktion geprägten Ökonomie hin zu einer wissensorientierten, posttayloristisch organisierten Wirtschaft. Kreative Ideen und eigen-

ständige Leistungen von Beschäftigten sind in innovativen, kundenorientierten oder projektbezogenen Arbeitszusammenhängen zunehmend wichtiger geworden. Da das Wissen von motivierten Mitarbeitern einen Schlüssel für den Erfolg moderner Betriebe darstellt, andererseits vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und drohenden Fachkräftemangels nicht unbegrenzt zur Verfügung steht, ist somit ein anderer Blick auf die Beschäftigten notwendig. Als Konsequenz kümmert sich ambitionierte Personalpolitik auch um Vereinbarkeitsfragen.

Dieses unternehmerische Denken und Handeln erzielt eine soziale Wirkung, die über die Betriebsgrenzen hinaus spürbar wird. Aufgrund ihrer spezifischen Interessen fördern Unternehmen vorzugsweise die Kinderbetreuung zu Randzeiten oder in Ferienzeiten, auch mit bilingualen Angeboten, wenn entsprechende Bedarfslagen in der Belegschaft existieren. Sie haben so einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Chancen der Beschäftigten, ihr Arbeitsleben und ihr privates Leben in Balance zu bringen.

Die Hauptverantwortung für familienfreundliche Infrastrukturen vor Ort tragen die Kommunen; im Rahmen ihrer Pflichtaufgaben haben sie dafür Sorge zu tragen, dass der rechtliche Anspruch auf die Betreuung von Kindern erfüllt wird. Doch Familienpolitik ist für die Kommunen weit mehr als nur Pflichterfüllung. Städte und Gemeinden haben erkannt, dass die Attraktivität von Regionen für Familien ein wichtiges Strategiethema ist, und reagiert, indem sie in der Regel neben den Pflichtaufgaben eine Reihe von freiwilligen Leistungen erbringen.

Kooperationen zwischen Unternehmen und Kommunen sind ein interessanter und empfehlenswerter Weg, um die Wirksamkeit familienorientierter Maßnahmen zu erhöhen. Lohnend ist diese Zusammenarbeit, weil sich betriebliche und politische Vorgehensweisen wechselseitig begünstigen können, und so empfiehlt es sich in der Praxis, Kooperationen explizit als Handlungsoption zu berücksichtigen. Finanzielle Ressourcen können zusammengebracht und damit die Aufwände sowohl für die Unternehmen als auch für die Kommunen reduziert werden. Unternehmen können von den Erfahrungen der Kommunen profitieren, während diese wiederum durch ihren

Kontakt zu den Unternehmen genaueres Wissen über die jeweiligen Bedarfe der Menschen erhalten. Ein wichtiger Aspekt ist zudem, dass durch derartige Kooperationen nicht nur das Spektrum an familienorientierten Angeboten erweitert werden kann, sondern auch deren Qualität gesichert oder erhöht wird: Weil Kommunen nicht an betrieblichen Interessen ausgerichtet sind, stehen für sie die Erfüllung von Standards und die Berücksichtigung des Kindeswohls besonders im Mittelpunkt. Andererseits entsteht durch das (finanzielle) Engagement von Unternehmen die Möglichkeit, qualitativ hochwertige Betreuungskonzepte umzusetzen. Nicht zuletzt schließlich ist von Bedeutung, dass die Angebote, die durch Kooperationen zwischen Unternehmen und Kommunen entstehen, sich oft nicht auf die Kinder von Beschäftigten beschränken. Eben weil die Unternehmen nicht allein agieren, erwachsen Möglichkeiten zur Partizipation für andere Kinder aus der Kommune.

Die Kindertagesbetreuung ist ein Bereich, in dem der öffentliche und der private Sektor in Deutschland schon vergleichsweise lange gemeinsam Projekte umsetzen. Ferien- und Notfallbetreuung, Betreuung zu Randzeiten oder an Wochenenden sind dabei Themen, die als Gegenstand von Kooperationen neuer sind. Eine sehr aktuelle Herausforderung liegt darüber hinaus in der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Angehörigen – in der betrieblichen Praxis stellt sich immer deutlicher heraus, dass hierzu in Zukunft verstärkt Lösungen notwendig werden. Interessante Kooperationen auf diesem Feld sind bereits angebahnt.

Trotz der Chancen, die in sektorübergreifender Zusammenarbeit liegen, ist eine Kooperation jedoch kein Selbstzweck. Ihre Notwendigkeit und ihre Vorteile müssen gegeben sein und von den Akteuren klar identifiziert werden. Können dagegen Aktivitäten von den Akteuren ebenso gut allein umgesetzt werden, ist eine Kooperation verzichtbar, bringt sie doch stets Anforderungen und Herausforderungen mit sich. Beispielsweise müssen sich die Beteiligten regelmäßig abstimmen, auf die Arbeitsweisen und Ziele des Kooperationspartners eingehen und damit insgesamt einen nicht unerheblichen Kooperationsaufwand betreiben.

Es ist daher wichtig, dass sowohl die Unternehmen als auch die Kommunen diese Herausforderungen annehmen und entschlossen sind, sie gemeinsam zu meistern. Erfolgreiche Kooperationen haben nicht nur ihr Kooperationsziel, also das Produkt ihrer Zusammenarbeit, fest im Blick, sondern investieren auch in den Kooperationsprozess, d. h., sie engagieren sich aktiv für eine gelingende Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Partnern.

Die vorliegende Studie untersucht Möglichkeiten von Kooperationen zwischen Unternehmen und Kommunen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben und stellt die wichtigsten Ergebnisse vor.

Einleitend werden nach einer kurzen Reflexion der Gründe für die zunehmende Bedeutung des Themenfeldes Familienfreundliche Arbeitswelt die wichtigsten Rahmenbedingungen skizziert, die in Deutschland für Kooperationen zwischen Kommunen und Unternehmen zur familienfreundlichen Gestaltung des Arbeitslebens sprechen. Anschließend werden die Bedeutung, die Handlungsfelder und die für Kooperationen erforderlichen Maßnahmen sowie die daraus resultierenden Effekte in Kommunen und Unternehmen beschrieben.

Für Unternehmen in Deutschland gewinnt seit rund 20 Jahren die Vereinbarkeit von Beruf und Familie an Bedeutung. Dies ist auf mehrere wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen zurückzuführen. Ein zentraler Einflussfaktor ist die Abkehr von einer fordistisch geprägten Wirtschaftsform mit einer strikten zeitlichen, räumlichen und – vor allem geschlechtsspezifisch – personellen Trennung von Arbeitswelt und Privat- bzw. Familienleben. Hinzu kommen kontinuierlich steigende Anforderungen an die Flexibilität der Wirtschaft bedingt durch technologischen Fortschritt und globale Zusammenarbeit und/oder Konkurrenz. Gleichzeitig sehen sich Unternehmen aufgrund der demographischen Entwicklung und immer spezifischerer Qualifikationsanforderungen mit einem Fachkräftemangel konfrontiert, der die Sicherung des Personalbedarfs gefährdet und – anders als in den Jahrzehnten zuvor – einen Verzicht auf die Nutzung des Potenzials weiblicher Fachkräfte undenkbar erscheinen lässt. Nicht zuletzt nimmt im Zuge der gesellschaftlichen

Individualisierung auch die Vielfalt der Lebensmodelle und -situationen innerhalb der Belegschaften zu, die Unternehmen verstärkt beim Personaleinsatz wie auch bei ihren Strategien zur Personalgewinnung und -bindung berücksichtigen müssen (Jurczyk und Klinkhardt 2014; Bertelsmann Stiftung und Expertenkommission Familie 2011).

Aus volkswirtschaftlicher Perspektive käme es einer Ressourcenverschwendung gleich, wenn gut ausgebildete weibliche Arbeitskräfte aufgrund einer Inkompatibilität von Erwerbs- und Familientätigkeit, beispielsweise aufgrund von Kinderbetreuung oder Pflege von Familienangehörigen, dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stünden. Gerade deshalb sieht sich der Staat gefordert, mittels familienpolitischer Instrumente und der Gestaltung von Rahmenbedingungen grundlegende Voraussetzungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu schaffen. Eingebettet in den sogenannten familienpolitischen Dreiklang von Zeit, Geld und Infrastruktur wurden und werden vorhandene familienpolitische Maßnahmen neu justiert und neuartige Leistungen entwickelt. Der Bund agiert dabei in erster Linie durch die Schaffung und Ausweitung von Zeitrechten und Geldleistungen; den Städten und Gemeinden hingegen kommt die »Gestaltung der familienbezogenen kommunalen Infrastruktur« (Kaufmann 1995: 214) zu. Diese Infrastrukturleistungen konkretisieren sich bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beispielsweise in Form eines bedarfsdeckenden und qualitativ hochwertigen Kinderbetreuungsangebots. Angesichts knapper finanzieller Mittel sowie der Heterogenität der Familien und ihrer Bedarfe stoßen jedoch viele Kommunen beim Auf- und Ausbau familienbezogener Infrastrukturen an Grenzen.

Während Kommunen mit Pflichtaufgaben und freiwilligen familienpolitischen Leistungen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen, verfolgen Unternehmen dieses Ziel mit der Einführung und Umsetzung von familienbewussten Personalmaßnahmen für ihre Mitarbeiter. Kommunale Familienpolitik und betriebliche Familienpolitik erscheinen somit auf den ersten Blick als zwei voneinander getrennte Bereiche. Bei genauerer Betrachtung jedoch könnte ein entscheidendes Potenzial für eine familiengerechte Ar-

beitswelt in der gemeinsamen Wahrnehmung der Verantwortung für Familien durch Unternehmen und Kommunen liegen: in Form einer kooperativen und abgestimmten Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen und Infrastrukturangebote vor Ort. Derartige Kooperationen könnten verschiedene Vorteile bieten, die vom gegenseitigen Erfahrungsaustausch über spezifische Bedarfslagen der Familien bis hin zur effektiveren und effizienteren Umsetzung familienbezogener Maßnahmen reichen.

Wissenschaftliche Untersuchungen zu den Einzelbereichen kommunaler und betrieblicher Familienpolitik liegen bereits vor. Es fehlt jedoch an Analysen, die Kooperationen von Kommunen und Unternehmen für mehr Familienfreundlichkeit in den Blick nehmen. Die vorliegende Studie soll dazu beitragen, diese Forschungslücke zu schließen. Erkenntnisleitend ist dabei die Frage: Wie sind Kooperationen zwischen Kommunen und Unternehmen im Themenfeld familienfreundliche Arbeitswelt ausgestaltet?

Die Studie konkretisiert diese Frage, indem sie die inhaltlichen Aspekte der Gegenstandsbereiche von Kooperationen veranschaulicht, die eine familienfreundliche Arbeitswelt fördern. Darauf aufbauend werden Motivationen und Ziele, Konstellationen und Funktionen von Akteuren sowie strukturelle Rahmenbedingungen und Ausgangsbedingungen beschrieben. Abschließend wird die Frage beantwortet, welche typischen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Unternehmen und Kommunen kennzeichnend sind.

Die Antworten auf diese Fragen sind für zwei Forschungsfelder relevant: Wissenschaftlern, die sich mit Familienfreundlichkeit und der Vereinbarkeitsfrage befassen, bietet diese Studie aufgrund ihrer Fokussierung auf Kooperationen ein Scharnier zwischen den bisher überwiegend isoliert betrachteten Bereichen kommunaler und betrieblicher Familienpolitik. Kooperationsforschern wiederum eröffnet sie mit ihrer Ausrichtung auf intersektorale Kooperationen von Unternehmen und Kommunen eine neue Perspektive, indem sie beispielsweise nachvollziehen können, ob und inwieweit grundlegende Erkenntnisse zu Gemeinschaftsprojekten auch im

Themenfeld Familienfreundlichkeit gelten. Schließlich bietet die Studie Ansatzpunkte für die praktische Gestaltung intersektoraler Kooperationen.¹

Diese Studie hat nicht nur Kooperationen zum Thema, sondern ist selbst Ergebnis einer Kooperation: In Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat die Bertelsmann Stiftung das Projekt mit dem Titel »Familiäre Verantwortung in einer sich wandelnden Arbeitswelt – Herausforderung für eine neue Unternehmenskultur« durchgeführt, aus dem zum einen diese Untersuchung hervorgegangen ist. Darüber hinaus wurde ein Handlungsleitfaden für Unternehmen erarbeitet, der ihnen die Bandbreite von Möglichkeiten familienbewusster Personalpolitik aufzeigt und darstellt, wo und wie sie und Kommunen sich gegenseitig zum Wohle der Familien unterstützen können. Des Weiteren wurde aus dem Projekt ein Instrument entwickelt, das es Unternehmen ermöglicht, die interne Wirksamkeit ihrer familienorientierten Maßnahmen in den Blick zu nehmen. Ein solches Vereinbarkeitscontrolling wird mit dem Online-Tool »VB_kompass« zur Verfügung gestellt. Dieses Tool wurde unter der Federführung von Professor Dr. Dr. Helmut Schneider, Inhaber des SVI-Stiftungslehrstuhls für Marketing und Dialogmarketing an der Steinbeis-Hochschule Berlin (Steinbeis School of Management + Innovation – SMI), entwickelt.

Zu der Durchführung der empirischen Studie haben die Prognos AG und die Rambøll Management Consulting GmbH maßgeblich beigetragen. An der Erstellung des vorliegenden Textes waren als Autoren beteiligt: Dr. David Juncke, Tilmann Knittel, Hanna Steidle, Jörn Peter, Klaudia Lehmann (alle Prognos AG), Dr. Melanie Staats, Marion Rädler (beide Rambøll Management Consulting GmbH) und Dr. Christian Schilcher (Bertelsmann Stiftung).

1 Für die praktische Ausgestaltung intersektoraler Kooperationen hat die Bertelsmann Stiftung einen Handlungsleitfaden erstellt, der auf den Erkenntnissen der vorliegenden Studie basiert.

Kurzfassung

Für diese Studie wurden Kooperationen von Unternehmen und Kommunen zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit in der Arbeitswelt untersucht. Die Datengrundlage der qualitativen Untersuchung bildeten 25 Fallstudien mit Projekten zu den Themen Kinderbetreuung, Pflege, Lokale Zeitpolitik und der generellen Behandlung der Vereinbarkeitsfrage. Für jede Fallstudie wurden mehrere Leitfadenterviews mit den Kooperationsakteuren und Experten geführt. Im Mittelpunkt der Interviews standen dabei Fragen nach den Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der intersektoralen Kooperationen. Diese sind, wie sich gezeigt hat, nicht unwesentlich abhängig vom Grad der Themenreife und der Konkretion der Kooperationsinhalte. Auch der gewählte Kooperationsstyp – bilateral, im Verbund oder im Netzwerk – steht in den untersuchten Fallstudien im Zusammenhang mit diesen beiden Faktoren; neue Themen, bei denen die Wege zur Zielerreichung noch relativ unspezifisch sind, wurden in den untersuchten Fällen eher in netzwerkförmigen Strukturen als in bilateralen Kooperationsformen angegangen. Bilaterale Kooperationen wurden in den untersuchten Fällen vor allem zur Bearbeitung sehr konkreter Projekte gewählt. Zentrale Herausforderungen aller untersuchten Kooperationen bestanden in der Organisation der Zusammenarbeit, der Kommunikation und der Zusammenführung unterschiedlicher Interessen und Organisationskulturen. Erfolgreiche Kooperationen haben nicht nur ihr Kooperationsziel, also das Produkt ihrer Zusammenarbeit fest im Auge, sondern investieren auch in den Kooperationsprozess und engagieren sich aktiv für eine ge-

lingende Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Partnern. Eine mögliche Lösung für einen guten Modus von Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kommunen ist beispielsweise die Einbindung einer Vermittlerinstitution, die beide Sprachen spricht und über Expertise im Themenfeld verfügt, in dem kooperiert werden soll.