



**Fachhochschule  
Ludwigshafen am Rhein**

Hochschule für Wirtschaft



**Institut für Beschäftigung  
und Employability**

Prof. Dr. Jutta Rump  
Silke Eilers

Ernst-Boehe-Straße 4  
D-67059 Ludwigshafen

Telefon: 0621/52 03-292  
Telefax: 0621/52 03-200  
silke.eilers@fh-ludwigshafen.de

Ludwigshafen, 14.08.2006

Arbeitsmarktpolitisches Projekt des rheinland-pfälzischen  
Ministeriums für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit

**„Beschäftigungswirkungen der Vereinbarkeit von Beruf  
und Familie**

*- auch unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung -“*

**- ABSCHLUSSBERICHT -**  
**(Sachbericht)**

## **Gliederung**

### **I. Einleitung**

1. Ausgangslage
2. Projektziel

### **II. Die explorative Studie**

#### **1. Vorstellung und Begründung des methodischen Vorgehens**

- 1.1 Einführung
- 1.2 Untersuchungsdesign: Einzelfallstudie
- 1.3 Untersuchungsverfahren: Leitfadengestützte Interviews
- 1.4 Populationswahl: Untersuchungs- und Erhebungseinheiten
- 1.5 Datensammlung und -aufbereitung
- 1.6 Auswertungsverfahren: Qualitative strukturierte Inhaltsanalyse

#### **2. Die Ergebnisse der Untersuchung**

- 2.1 Einführung
- 2.2 Konzepte und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
  - 2.2.1 Services für die Familie
    - 2.2.1.1 Maßnahmen im Bereich Kinderbetreuung
    - 2.2.1.2 Sonstige familienorientierte Angebote
    - 2.2.1.3 Beschäftigungskompensatorische Effekte der Services für die Familie
    - 2.2.1.4 Zentrale Thesen
  - 2.2.2 Flexible Arbeitsorganisation
    - 2.2.2.1 Inanspruchnahme flexibler und reduzierender Arbeitszeitmodelle
    - 2.2.2.2 Flexible Arbeitsorte
    - 2.2.2.3 Beschäftigungskompensatorische Effekte der flexiblen Arbeitsorganisation
    - 2.2.2.4 Zentrale Thesen
  - 2.2.3 Elternzeit
    - 2.2.3.1 Dauer der Elternzeit

- 2.2.3.2 Kontakt zum Unternehmen während der Elternzeit
- 2.2.3.3 Beschäftigungskompensatorische Effekte im Zusammenhang mit der Elternzeit
- 2.2.3.4 Zentrale Thesen
- 2.2.4 Finanzieller Support
  - 2.2.4.1 Einschätzung der Mitarbeiter
  - 2.2.4.2 Einschätzung der Führungskräfte, HR-Verantwortlichen und Betriebsratsmitglieder
  - 2.2.4.3 Beschäftigungskompensatorische Effekte eines finanziellen Supports
  - 2.2.4.4 Zentrale Thesen
- 2.3 Zentrale Überlegungen auf Unternehmens- und Mitarbeiterseite im Hinblick auf familienorientierte Maßnahmen
  - 2.3.1 Beweggründe für die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen
  - 2.3.2 Resonanz der Maßnahmen im Unternehmen
  - 2.3.3 Weitere wünschenswerte Maßnahmen
  - 2.3.4 Befürchtungen der Mitarbeiter im Zusammenhang mit Konzepten und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
  - 2.3.5 Zentrale Thesen
- 2.4 Der Einfluss der familiengerechten Maßnahmen / der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf Beschäftigung
  - 2.4.1 Direkte Beschäftigungseffekte
    - 2.4.1.1 Quantitative Effekte
    - 2.4.1.2 Qualitative Effekte
    - 2.4.1.3 Volkswirtschaftliche Effekte
    - 2.4.1.4 Brancheneffekte
    - 2.4.1.5 Zentrale Thesen
  - 2.4.2 Indirekte Beschäftigungseffekte
    - 2.4.2.1 Motivation und Arbeitszufriedenheit
    - 2.4.2.2 Arbeitsproduktivität
    - 2.4.2.3 Innovationsfähigkeit
    - 2.4.2.4 Zentrale Thesen

- 2.5 Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen
  - 2.5.1 Führung
    - 2.5.1.1 Die Bedeutung der Führungskraft für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie
    - 2.5.1.2 Einflussfaktoren auf Einstellung und Verhalten von Führungskräften
    - 2.5.1.3 Zentrale Thesen
  - 2.5.2 Unternehmenskultur
    - 2.5.2.1 Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Unternehmenskultur
    - 2.5.2.2 Zentrale Thesen
- 2.6 Tabus und Hemmnisse in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie
  - 2.6.1 Unternehmensbezogene Tabus und Hemmnisse
  - 2.6.2 Tabus und Hemmnisse außerhalb von Unternehmen
  - 2.6.3 Zentrale Thesen
- 2.7 Kritische Würdigung familienorientierter Maßnahmen im Unternehmen: ein Fazit der empirischen Untersuchung
  - 2.7.1 Chancen, Vorteile und Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen durch familienorientierte Maßnahmen
    - 2.7.1.1 Mitarbeiterbezogene Aspekte
    - 2.7.1.2 Unternehmensbezogene Aspekte
  - 2.7.2 Nachteile und Kosten für Unternehmen durch familienorientierte Maßnahmen
  - 2.7.3 Zentrale Thesen

### **III. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen**

#### **1. Beschäftigungsrelevante Spannungsfelder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

- 1.1 Talking-Action-Gaps
  - 1.1.1 Talking-Action-Gap beim Individuum
  - 1.1.2 Talking-Action-Gap in Unternehmen
- 1.2 Ökonomische Entscheidungskriterien

- 1.3 Beschäftigungsfähigkeit
- 1.4 Brancheneffekte
- 1.5 Die Relevanz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Zuge des demografischen Wandels
- 1.6 Zusammenfassung

## 2. Handlungsfelder

- 2.1 Gestaltung eines gesellschaftlichen Wertewandels
  - 2.1.1 Einführung
  - 2.1.2 Positionierung des ‚Wertes Familie‘ in der Gesellschaft und Steigerung der Akzeptanz für die Erwerbstätigkeit von Müttern
  - 2.1.3 Gleichberechtigte Verteilung der Familienarbeit
  - 2.1.4 Stärkung der Eigenverantwortung
  - 2.1.5 Zusammenfassung
- 2.2 Förderung der haushaltsnahen und familienorientierten Dienstleistungen
  - 2.2.1 Einführung
  - 2.2.2 Status Quo
  - 2.2.3 Erfordernisse in Bezug auf haushaltsnahe und familienorientierte Dienstleistungen
  - 2.2.4 Zusammenfassung
- 2.3 Bilanzierung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie: die Work-Life-Bilanz
  - 2.3.1 Einführung
  - 2.3.2 Die Vorgehensweise
    - 2.3.2.1 Schritt I: Definition der Ziele der Work-Life-Bilanz
    - 2.3.2.2 Schritt II: Ermittlung der Einflussfaktoren
    - 2.3.2.3 Schritt III: Systematisierung der Einflussfaktoren
    - 2.3.2.4 Schritt IV: Ermittlung von Wechselwirkungen der Einflussfaktoren
    - 2.3.2.5 Schritt V: Erstellung eines zukunftsgerichteten Aktivitätenplans
    - 2.3.2.6 Schritt VI: Formulierung von Indikatoren zur Messbarkeit der Aktivitäten
  - 2.3.3 Zusammenfassung
- 2.4 Implementation eines lebensphasenorientierten Employability Management Konzeptes im Unternehmen

- 2.4.1 Einführung
- 2.4.2 Das Konzept
- 2.4.3 Die Handlungsfelder
  - 2.4.3.1 Unternehmenskultur
  - 2.4.3.2 Führung
  - 2.4.3.3 Gestaltung der Arbeitsorganisation
  - 2.4.3.4 Personalentwicklung
  - 2.4.3.5 Gesundheitsförderung
  - 2.4.3.6 Services für die Familie
- 2.4.4 Zusammenfassung
- 2.5 Ausgestaltung der Elternzeit
  - 2.5.1 Einführung
  - 2.5.2 Umgang der Mitarbeiter mit der Elternzeit
  - 2.5.3 Umgang mit der Elternzeit im Unternehmen
  - 2.5.4 Empfehlungen
  - 2.5.5 Zusammenfassung

## **IV. Schlussbetrachtung**

### **Literatur**

# I. EINLEITUNG

## 1. Ausgangslage

Die demografische Entwicklung und die daraus folgenden Konsequenzen für Unternehmen und Gesellschaft sind hinlänglich bekannt. Geht man von einer konstant niedrigen Fertilitätsrate von 1,3,<sup>1</sup> einer Lebenserwartung, die dem Trend der letzten Jahre folgend weiter ansteigt, sowie einem jährlichen Zuwanderungsplus von + 100.000 aus, dann nimmt die Bevölkerungszahl bis zum Jahr 2015 um ca. 1,8 Mio. ab, bis zum Jahr 2030 verringert sie sich auf 74,7 Mio. (Variante 1 der Bevölkerungsvorausrechnung des Statistischen Bundesamtes).<sup>2</sup> In keinem anderen Land ist die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter<sup>3</sup> in den vergangenen zehn Jahren so langsam angestiegen wie in Deutschland.<sup>4</sup> Ein genereller Arbeitskräftemangel wird dadurch nicht zu erwarten sein, sehr wohl jedoch eine Knappheit qualifizierter Fachkräfte.<sup>5</sup>

Angesichts der hohen Arbeitslosigkeit, die wir derzeit in der Bundesrepublik vorfinden, fällt es vielfach schwer, diesen Prognosen Glauben zu schenken. Doch schaut man sich an, welche Arbeitnehmer sich in erster Linie hinter den Zahlen der Bundesagentur verbergen, so wird bereits heute deutlich, dass es sich zunehmend um niedrig qualifizierte Kräfte handelt. Der Grund hierfür ist in einer zunehmenden Zweiteilung des Arbeitsmarktes zu sehen. Für niedrig qualifizierte bedeutet dies, dass sich die Tätigkeitsbereiche, die ihnen offen stehen, aufgrund fortschreitender Technisierung oder Verlagerung in Billiglohnländer zusehends reduzieren. Niedrig qualifiziert bezieht sich in diesem Kontext nicht in erster Linie auf den Schul- oder Berufsabschluss, sondern vielmehr auf das Nicht-Vorhandensein des so genannten erfolgskritischen Wissens bzw. der erfolgskritischen Kompetenzen. Erfolgskritisches Wissen und erfolgskritische Kompetenzen zeichnen sich vor allem durch einen hohen Einfluss auf den Leistungserstellungsprozess und / oder durch einen hohen Grad an Einzigartigkeit aus.

---

<sup>1</sup> Als Fertilitätsrate wird die Anzahl der Kinder bezeichnet, die eine Frau während ihres Lebens zur Welt bringt. In Deutschland beträgt die Fertilitätsrate 1,3. Eine Gesellschaft mit einer „stabilen“ Bevölkerung weist eine Rate von 2,1 auf bei nicht vorhandenem Wanderungssaldo (Differenz zwischen Einwanderung und Auswanderung). Für die nächsten Jahre wird sich laut EU die Fertilitätsrate in Deutschland nicht wesentlich ändern.

<sup>2</sup> Vgl.: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2004), S. 60.

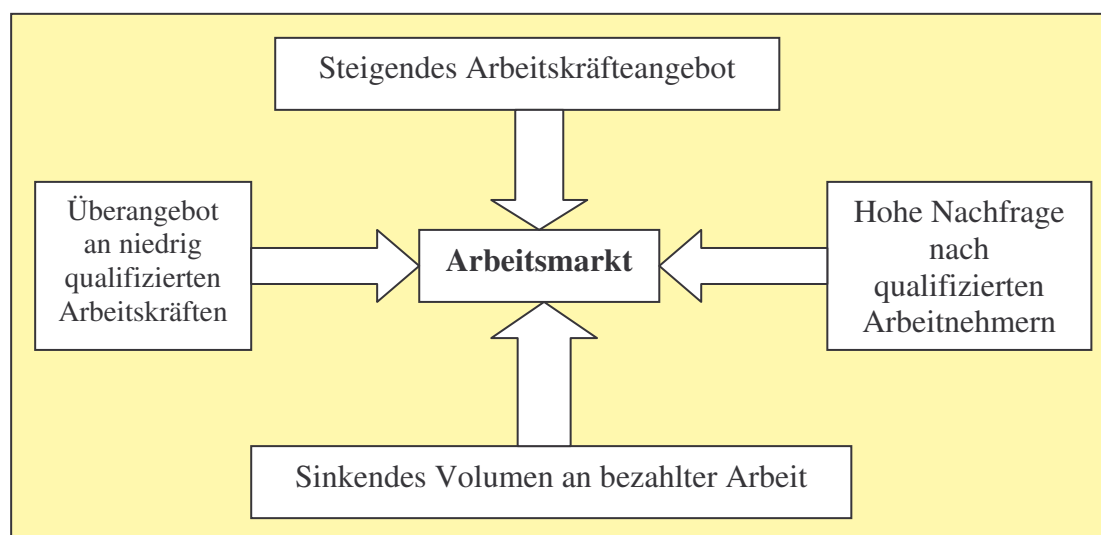
<sup>3</sup> Das erwerbsfähige Alter liegt bei dieser Statistik zwischen 15 und 64 Jahren.

<sup>4</sup> Vgl.: BMFSFJ / BDI / Institut der deutschen Wirtschaft (2004), S. 7.

<sup>5</sup> Vgl.: Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003), S. 28.



Darüber hinaus beinhalten sie die Kompetenz, die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten beständig zu erweitern und Aufgaben ganzheitlich zu lösen. Für hoch qualifizierte Arbeitskräfte hingegen, d.h. für solche, die über eben dieses erfolgskritische Wissen bzw. die erfolgskritischen Kompetenzen verfügen, ist sogar das Potenzial für ein steigendes Angebot an Arbeitsplätzen gegeben. Diesen Zusammenhang zeigt Abbildung 1 auf:



**Abb. 1: Der zweigeteilte Arbeitsmarkt**

Selbst wenn keine Wenn-dann-Beziehung zwischen formaler Qualifikation und dem Vorhandensein von erfolgskritischem Wissen besteht, so lässt sich doch eine erhöhte Wahrscheinlichkeit bestimmen, dass Personen mit einer guten Qualifikationsstruktur eher zu den Trägern von erfolgskritischem Wissen gehören.

Diese Entwicklung wiegt umso schwerer als Wissen gerade für ein rohstoffarmes Land wie Deutschland zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird. Bereits jetzt resultieren 80 Prozent der Produktivitätszuwächse aus dem Einsatz von Wissen. Dieses Wissen wird nicht nur wichtiger, sondern auch teurer: „Je mehr Wissen eine vorgegebene Anzahl von Köpfen aufnehmen soll, desto teurer wird die Ausbildung.“<sup>6</sup> Darüber hinaus wird das Wissen auch kurzlebiger und globaler – in der Konsequenz müssen Unternehmen sich weltweit in immer kürzeren Zyklen durch neuartige und hochwertige Produkte und Dienstleistungen von der Konkurrenz abheben. Wissen und Kompetenz gewinnen dadurch als Wettbewerbsfaktoren zunehmend an Bedeutung, die Wissensintensität in Prozessen,

<sup>6</sup> Hülskamp, N. / Seyda, S. (2004), S. 14.

Strukturen und Systemen erhöht sich, Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität steigen. Wissen bzw. Kompetenzen und damit die Wissensträger<sup>7</sup> werden zum knappen Gut.<sup>8</sup> Global gesehen birgt diese Entwicklung die Gefahr, dass Sachkapital in solche Länder abwandert, in denen noch in ausreichendem Maße qualifizierte Kräfte zur Verfügung stehen.<sup>9</sup> Für die Kompetenzstrukturen auf dem Arbeitsmarkt bedeutet dies, dass Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit nur mit Mitarbeitern erhalten können, die über das bereits erwähnte erfolgskritische Wissen bzw. die erfolgskritischen Kompetenzen verfügen. Es wird somit künftig für Unternehmen immer wichtiger werden, die knapper werdenden Fachkräfte für sich zu gewinnen, an sich zu binden und ihnen über den gesamten Erwerbslebenszyklus hinweg Anreize zu bieten, ihre Beschäftigungsfähigkeit und ihr Engagement aufrecht zu erhalten.

Die demografische Entwicklung wird es darüber hinaus für Unternehmen künftig unumgänglich werden lassen, zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ihr Augenmerk verstärkt auf zwei Gruppen zu richten, die sie derzeit eher am Rande als Potenzialträger ansehen. Dies sind zum einen die weiblichen Arbeitnehmer. Unternehmen werden es sich nicht länger leisten können, auf das Potenzial einer gut ausgebildeten Frauengeneration zu verzichten, so wie sie es derzeit aufgrund der unzureichenden Vereinbarkeit von Beruf und Familie<sup>10</sup> derzeit noch vielfach tun. Einer Generation, die so gut ausgebildet ist wie nie zuvor: Bereits seit den 90er Jahren stellen Mädchen die Mehrzahl der Abiturienten, an den Hochschulen legen weit mehr Frauen als Männer einen qualifizierten Abschluss ab. Bei der zweiten Gruppe handelt es sich um ältere Arbeitnehmer. Denn das Erwerbspersonenpotenzial auf dem Arbeitsmarkt wird sich im auch im Hinblick auf seine Zusammensetzung in den kommenden Jahrzehnten erheblich verändern. Sind es heute noch die 35- bis 44-Jährigen, die den größten Anteil der Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt stellen, so werden dies bis zum Ende des kommenden Jahrzehnts die 50- bis 59-Jährigen sein.<sup>11</sup> Darüber hinaus tragen eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit sowie die Entwicklung der Sozialversicherungssysteme zu älter werdenden Belegschaften bei.

Bezüglich der Bindung der knapper werdenden Fachkräfte an Unternehmen zeigt sich, dass zunehmend ‚weiche Standortfaktoren‘, wie beispielsweise die Möglichkeiten der

---

<sup>7</sup> Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird im Folgenden auf die weibliche Form verzichtet.

<sup>8</sup> Vgl.: Armutat, S. et al. (2002), S. 17ff.; Rump, J. / Lau-Villinger, D. (2001), S.11ff.; Wagner, A. / Gensior, S. (2002), S. 65, 71.

<sup>9</sup> Vgl.: Institut der deutschen Wirtschaft (2004), S. 14.

<sup>10</sup> Im Rahmen dieses Berichtes wird ein weiter Familienbegriff verwendet, der auch Alleinerziehende mit einbezieht.

<sup>11</sup> Vgl.: Barth, H.-J. (2004), S. 27 - 28.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. eine familienorientierte Infrastruktur eine Rolle bei der Arbeitsplatzwahl qualifizierter Arbeitnehmer spielen. Insbesondere in wissenschaftlichen Bereichen, in denen bestimmte Qualifikationen rar sind, ist es Arbeitgebern bereits heute vielfach nicht mehr möglich, Bewerber mit rein finanziellen Anreizen zu sich zu locken. Dies gilt in besonderem Maße für strukturschwache Regionen, wie sie insbesondere im Osten Deutschlands immer häufiger vorzufinden sind. Hier wirkt sich der demografische Wandel bereits mit aller Deutlichkeit aus. In diesem Zusammenhang gilt es auch zu beachten, dass qualifizierte Paare ihre Standortentscheidung in der Regel gemeinsam treffen. Die Zeiten, in denen männliche Potenzialträger eine Partnerin an ihrer Seite hatten, die sich ausschließlich um Haushalt und Kinder kümmerte und daher auch vielfach willens war, aufgrund der Tätigkeit ihres Mannes den Wohnort zu wechseln, gehören der Vergangenheit an. Vielmehr weisen Paare in der Regel ähnliche Qualifikationsstrukturen und damit auch Erwartungen an ihr Erwerbsleben auf, so dass die Frage einer Standortveränderung beide Partner gleichermaßen in Bezug auf ihre berufliche und private Planung betrifft. Vermittelt man den potenziellen Arbeitnehmern das Gefühl, sie in einer ganzheitlichen Sichtweise als Mensch an das Unternehmen binden zu wollen – beispielsweise durch familienfreundliche Arbeitszeiten, Bemühungen, auch für den Partner einen adäquaten Arbeitsplatz zu vermitteln oder Hilfestellung bei der Kinderbetreuung – so mag es sogar gelingen, einen Großstädter und seine Familie zum Umzug in ein ländliches Gebiet zu bewegen.

Obleich kaum ein Tag vergeht, an dem die demografische Entwicklung nicht in den Medien thematisiert wird, spielt sie erstaunlicherweise in den derzeitigen und künftigen Planungen zahlreicher Unternehmensverantwortlicher noch immer eine untergeordnete Rolle. So sahen in einer repräsentativen Umfrage in Deutschland im Jahr 2003 lediglich 4 % der befragten Unternehmen die zunehmende Alterung ihrer Mitarbeiter als zukünftige Herausforderung an.<sup>12</sup> Inzwischen dürften es etwa 10 % sein. In der Folge fehlen vielfach Konzepte, um der Verlängerung der Lebensarbeitszeit und den daraus resultierenden Veränderungen für den betrieblichen Ablauf zu begegnen, aber auch um Frauen, die nach wie vor in der Regel die Hauptverantwortung für familiäre Belange tragen, eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gewährleisten und sie so für das eigene Unternehmen dauerhaft zu gewinnen.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Konzept zur Harmonisierung von Mitarbeiterinteressen und Unternehmenszielen, indem die familiären Bedürfnisse des

---

<sup>12</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003), S. 27.

Einzelnen in die Unternehmens- / Personalpolitik einbezogen werden. Da diese Unternehmens- / Personalpolitik die Arbeitsstrukturen und Handlungsmuster nachhaltig verändern kann, liegt es nahe zu überprüfen, ob und – wenn ja – welche Beschäftigungswirkungen bei welchen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausgelöst werden (können).

Beschäftigungswirkungen können vielfältig sein:

- Die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber.
- Die Vereinfachung der Rückkehr aus der Elternzeit oder anderen Familienzeiten.
- Die Verbesserung von Karrierechancen.
- Die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit (Employability).
- Die Erhaltung von Beschäftigung / Arbeitsplätzen.
- Die Schaffung von Arbeitsplätzen.
- Die Ausbreitung von haushaltsnahen und familienorientierten Dienstleistungen und damit die Entwicklung einer Branche.

Es gibt einige Untersuchungen und Befragungen, die sich mit der Frage der ökonomischen Auswirkungen einer familienbewussten Personalpolitik beschäftigen. Zu nennen ist hier die Prognos-Studie „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – eine Kosten-Nutzen-Analyse“, die im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführt wurde. Diese Studie zielt in erster Linie auf die Einsparungspotenziale in Bezug auf Wiederbeschaffungskosten, Wiedereingliederungskosten, Überbrückungskosten sowie Fehlzeitkosten ab. Zum anderen werden die Kostenerhöhungen, die mit familienfreundlichen Maßnahmen einhergehen, beleuchtet. Dabei wird auf Beratungsangebote, Arbeitszeitmodelle, flexible Arbeitsortmodelle sowie Kinderbetreuung eingegangen. In dieser Studie von Prognos bleibt jedoch eine differenzierte Betrachtung von Beschäftigungseffekten aus. Gleiches gilt für die zahlreichen Studien des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und das dort verankerte Projekt „Balance von Familie und Arbeit“. All diese Untersuchungen und Berichte verbindet, dass sie mögliche Maßnahmen und Best-Practice-Beispiele aus der Wirtschaft aufzeigen. Sie beschäftigen sich auch mit den Wünschen und Problemstellungen junger Familien sowie den negativen Auswirkungen einer unzureichend realisierbaren Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Bevölkerungsentwicklung. Aber auch hier wird das Themenfeld „Beschäftigungswirkungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ nicht beleuchtet und dezidiert analysiert. Andere

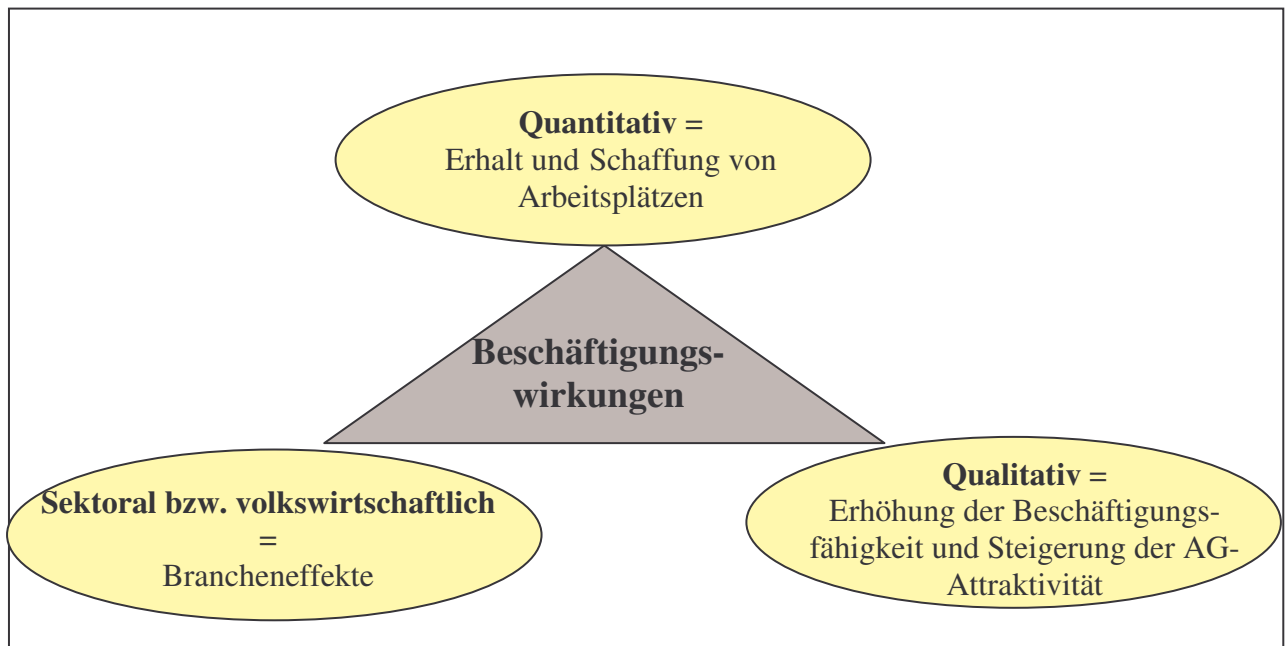
Schwerpunkte setzte auch die Umfrage „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“ der Universität Münster im Auftrag der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung bzw. der berufundfamilie gGmbH aus dem Jahre 2006. Zwar weisen die Ergebnisse der Studie, die ausschließlich in auditierten Unternehmen<sup>13</sup> durchgeführt wurde, durchaus auf empfundene Beschäftigungseffekte hin. Diese werden jedoch nicht explizit beleuchtet, sondern vielmehr im Kontext betriebswirtschaftlicher Erwägungen behandelt.

Auffällig ist, dass die vorhandenen Untersuchungen und Studien, welche die ökonomischen Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Fokus haben, vor allem Krankenstand, Fluktuationsrate, Image, Motivation und Produktivität thematisieren. Dies sind wichtige Indikatoren, die einen Hinweis auf Beschäftigungseffekte geben können. Doch die Frage, inwiefern und in welcher Weise sie zu Beschäftigung beitragen, bleibt bisher unbeantwortet. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund eines vielfältigen Beschäftigungsbegriffs:

- **Quantitative Beschäftigung** = Erhaltung von Arbeitsplätzen und Schaffung von Arbeitsplätzen.
- **Qualitative Beschäftigung** = Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit / des Kompetenzprofils auf der individuellen Ebene sowie Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber auf der betrieblichen Ebene.
- **Volkswirtschaftliche bzw. sektorale Beschäftigung** = Brancheneffekte.

---

<sup>13</sup> Diese Unternehmen hatten sich bereits dem Audit ‚berufundfamilie‘ der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, unterzogen.



**Abb. 2: Beschäftigungswirkungen**

Das arbeitsmarktpolitische Projekt „Beschäftigungswirkungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ setzt genau hier an und geht die eingeschlagenen Wege konsequent weiter.

## 2. Projektziel

Zeitgemäße und anforderungsgerechte Beschäftigung zu schaffen, zu sichern und zu erhalten, sowie die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern, wird vor dem Hintergrund der demografischen und wirtschaftlichen Entwicklung ein zentrales Handlungsfeld künftiger Unternehmensstrategien und staatlicher Wirtschaftspolitik sein müssen. Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind als eine der entscheidendsten Voraussetzungen für die Umsetzung dieser Forderung zu sehen, doch werden beide Themenkomplexe bislang nur selten in einem direkten Zusammenhang untersucht. Diese Lücke zu schließen und einen differenzierten Beschäftigungsbegriff, der qualitative wie quantitative Aspekte berücksichtigt, einer detaillierten und praxisnahen Analyse zu unterziehen, ist zentrales Anliegen dieses Projektes.

Dabei gilt es,

- die quantitativen Beschäftigungswirkungen von familienbewussten Maßnahmen zu analysieren,
- die qualitativen Beschäftigungseffekte von familienbewussten Maßnahmen zu beleuchten,
- die volkswirtschaftlichen und sektoralen Beschäftigungswirkungen von familienbewussten Maßnahmen und einer familienorientierten Politik zu untersuchen,
- Handlungsempfehlungen für eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Demografieorientierung unter Berücksichtigung der untersuchten Beschäftigungsprämissen und -effekte zu entwickeln.

Dabei werden zum einen die Beschäftigungswirkungen (quantitativ, qualitativ, volkswirtschaftlich / sektoral) der einzelnen familienbewussten Maßnahmen und Handlungsfelder (wie Arbeitszeit, Arbeitsort, Führung, Personalentwicklung, Information und Kommunikation, Services für die Familie, Kinderbetreuung ...) betrachtet. Zum anderen werden die vielfältigen Beschäftigungseffekte (quantitativ, qualitativ, volkswirtschaftlich / sektoral) auch aus der interdependenten Perspektive beleuchtet. Interdependent heißt in diesem Zusammenhang, dass die Art und Weise der Beschäftigungswirkungen, die sich aus

einem kombinatorischen Einsatz von familienbewussten Maßnahmen und Handlungsfelder ergeben, analysiert werden.

Neben dieser Analyse, die sowohl deskriptive Komponenten beinhaltet als auch einen explikativen Charakter hat, ergibt sich ein weiteres Ziel. So sollen auf der Basis der Untersuchung Handlungsempfehlungen für Unternehmen und zur Gestaltung von sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen abgeleitet werden. Dabei liegt der Fokus immer auf den Beschäftigungseffekten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.



## II. DIE EXPLORATIVE STUDIE

### 1. Vorstellung und Begründung des methodischen Vorgehens

#### 1.1 Einführung

Die qualitative, bezugsrahmenorientierte explorative Studie bildet den Rahmen für die Untersuchung. Dem methodischen Vorgehen liegen Entscheidungen über das Untersuchungsdesign, das Untersuchungsverfahren, die Populationswahl, die Datensammlung und -aufbereitung sowie das Auswertungsverfahren zugrunde. Diese Entscheidungen sind aufeinander bezogen. Als Untersuchungsdesign wird die Einzelfallstudie gewählt, als Untersuchungsverfahren dienen leitfadengestützte Interviews und als Auswertungsverfahren kommt die qualitative, strukturierte Inhaltsanalyse zur Anwendung.

#### 1.2 Untersuchungsdesign: Einzelfallstudie

Die Zielsetzung, alle relevanten Aspekte, Perspektiven und Bedingungen des Themas der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu identifizieren und zu beleuchten, Konzepte und Lösungen zu suchen sowie Wirkungszusammenhänge zu analysieren, weist Parallelitäten zu dem grundsätzlichen Ziel von Einzelfallstudien auf. Das grundsätzliche Ziel von Einzelfallstudien liegt in der Offenlegung des Zusammenwirkens von Faktoren und in der Identifizierung typischer Vorgänge. Durch die Anwendung der Einzelfallstudie als Untersuchungsdesign wird das Untersuchungsobjekt nicht auf einige wenige Variablen und Dimensionen reduziert. Damit wird Willkür beim Herausgreifen einzelner Aspekte vermieden, die im Forschungszusammenhang und in Bezug auf die Zielsetzung gravierende Folgen hätte. Ferner ist mit dem Anspruch der Einzelfallstudie, Prozesse zu analysieren und zu systematisieren, eine große Tiefenschärfe bei der Ermittlung der Determinanten und

Wirkungszusammenhänge verbunden. Mit Hilfe der Einzelfallstudie entstehen ein ganzheitliches, realistisches Bild der Untersuchungsthematik und eine wissenschaftliche Rekonstruktion der Wirklichkeit.

Darüber hinaus wird das Untersuchungsdesign der Einzelfallstudie den Prinzipien der Offenheit, der Kommunikativität und der Naturalistizität, denen im themenspezifischen Forschungszusammenhang eine wesentliche Bedeutung zukommt, in besonderer Weise gerecht. Sie kann die Erfüllung dieser Prinzipien durch den Einsatz offener, kommunikativer Erhebungstechniken und durch das Schaffen naturalistischer Untersuchungssituationen gewährleisten.

### **1.3 Untersuchungsverfahren: Leitfadengestützte Interviews**

Für die Befragungen in den Unternehmen werden spezielle Interviewleitfäden erstellt, differenziert in Mitarbeiterfragebögen sowie Fragebögen für Führungspersonen, Betriebsratsmitglieder und HR-Verantwortliche.<sup>14</sup> Es werden hauptsächlich Fragen zu Erfahrungen im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie über die dazu angebotenen Maßnahmen gestellt. Die Strukturierung des Interviewleitfadens bzw. die Anordnung der Themenfelder wird danach ausgerichtet, ein Maximum an Informationen zu erhalten. Der Gesprächsablauf ist somit nicht immer derselbe. Darüber hinaus werden neue, im Gespräch auftretende Gesichtspunkte - sofern sie im Untersuchungszusammenhang als bedeutsam erscheinen - spontan und angemessen einbezogen. Dies impliziert, dass der Interviewleitfaden offen für Modifikation, Revidierung und Weiterentwicklung ist.

Die leitfadengestützten Interviews haben sowohl ermittelnden als auch vermittelnden Charakter. Zum einen dienen sie der Generierung von Daten und Informationen, die für die Bearbeitung des Themenkomplexes notwendig sind. Zum anderen ermöglichen sie, das Bewusstsein und Interesse der Gesprächspartner für bestimmte Themenfelder zu wecken sowie Anregungen für eine Auseinandersetzung mit dem Thema zu geben. Der vermittelnde Charakter der Gespräche hat eine nicht unerhebliche Bedeutung für die Qualität der Evaluierung. Die befragten Teilnehmer der kooperierenden Unternehmen fühlen sich nicht als

---

<sup>14</sup> Die Vorlagen für die beiden Fragebögen befinden sich im Anhang.

reine Auskunftspersonen deklassiert, sondern können von der Teilnahme profitieren, indem sie Informationen erhalten, Feedbackprozesse nutzen und die Gespräche als Diskussionsmöglichkeit verstehen. Dies kann wiederum zu neuen Erkenntnissen im Untersuchungszusammenhang und zu einer höheren Qualität der ermittelten Informationen führen. Die kooperierenden Unternehmen geben darüber hinaus wertvolle Impulse für die Projekt-Fragestellung. Soweit Best Practices vorhanden sind, stellen sie diese zur Verfügung und lassen so auch andere Unternehmen an ihren Erfahrungen und Entwicklungen teilhaben.

## **1.4 Populationswahl: Untersuchungs- und Erhebungseinheiten**

Da die qualitative Forschung - im Gegensatz zur quantitativen Forschung - nicht das Ziel der Generalisierung sowie Häufigkeits- und Verteilungsaussagefähigkeit hat, steht die Frage der zufallsbedingten Stichprobengewinnung und -ziehung im Hintergrund. Für die qualitative Forschung sind vielmehr die Möglichkeiten von generalisierten Einzelaussagen, Hypothesenentwicklung, Typenkonstruktion etc. entscheidend (induktives Verfahren). Die Auswahl der Untersuchungs- und Erhebungseinheiten erfolgt somit nicht auf der Basis des ‚statistical sampling‘. Stattdessen spielen das angestrebte Untersuchungsziel und die Rahmenfaktoren und -bedingungen eine Rolle. Mit 13 Unternehmen aus Rheinland-Pfalz und der Metropolregion Rhein-Neckar werden leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Bei den ausgewählten Kooperations-Unternehmen handelt es sich sowohl um Betriebe, die bereits Erfahrungen mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben und über Konzepte verfügen als auch um solche, die der Thematik gegenüber offen sind, sie jedoch noch nicht implementiert haben. Zur Gewinnung eines breiten Spektrums an Interviewpartnern ist es unerlässlich, diese in fast allen Fällen in ihren Unternehmen aufzusuchen, um so die Investitionen auf Unternehmensseite möglichst gering zu halten und auch um in manchen Fällen einen Eindruck von bereits umgesetzten familienfreundlichen Maßnahmen vor Ort zu bekommen.

Als Untersuchungseinheiten werden unterschiedliche Interessensgruppen identifiziert:

- Geschäftsleiter bzw. Mitglieder der Unternehmensleitung
- HR-Verantwortliche und / oder Gleichstellungsbeauftragte
- Führungskräfte

- Betriebsratsmitglieder
- Mitarbeiter

HR-Verantwortliche stellen die größte Gruppe der Befragten dar. Dies liegt nicht zuletzt darin begründet, dass sie in den meisten Unternehmen Ansprechpartner für Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind. Zu dieser Gruppe werden in Bezug auf die Auswertung auch die befragten Gleichstellungsbeauftragten gezählt.

- Insgesamt nehmen elf HR-Verantwortliche und drei Gleichstellungsbeauftragte aus insgesamt elf Unternehmen an der Interviewreihe teil.
- In sieben der dreizehn befragten Unternehmen beteiligen sich Mitglieder des Betriebs- oder Personalrates an den Gesprächen, in einem Unternehmen sind es zwei Betriebsratsmitglieder.
- Aus vier der dreizehn Unternehmen stellen sich Geschäftsführer, Abteilungsleiter sowie Mitglieder des Vorstandes der Befragung.
- Mitarbeiter werden in sechs Unternehmen befragt, dabei in drei Fällen je zwei Mitarbeiter.

Ebenso wie bei der Auswahl der Untersuchungseinheiten wird bei der Wahl der Erhebungseinheiten nach dem Prinzip der breiten Kontrastierung vorgegangen. Um einen umfassenden Überblick über die Untersuchungsthematik zu erhalten, wird angestrebt, eine breite Streuung in Bezug auf Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit zu erreichen.

Je nach Zeitbudget und Aussagefreudigkeit der Interviewten dauern die Gespräche im Durchschnitt jeweils etwa vier Stunden. Aufgrund unterschiedlicher zeitlicher Verfügbarkeit nehmen in einigen der Kooperationsunternehmen nicht alle Interessensgruppen an der Interviewreihe teil.

Aus Gründen der Anonymität wird auf eine explizite Nennung der Unternehmen und Personen verzichtet. Nachfolgend findet sich eine Übersicht über die wichtigsten Strukturmerkmale:

- Die Kooperationsunternehmen kommen aus folgenden Branchen:
  - Maschinenbau (3x)
  - Öffentlicher Dienst (2x)

- Software (2x)
  - Lederwaren-, Koffer- und Kunststoffindustrie
  - Energie
  - Medien
  - Chemie
  - Gesundheit
  - Verwaltung
- Dabei handelt es sich
    - in sieben Fällen um **Großunternehmen** mit Mitarbeiterzahlen zwischen 600 und 35.000 Beschäftigten
    - in sechs Fällen um **kleine und mittelständische Unternehmen** mit Mitarbeiterzahlen zwischen 29 und 428 Beschäftigten

Die im Rahmen der obigen Gespräche generierten Thesen werden in einem zweiten Schritt mit **sieben** ausgewählten Experten aus **fünf** Unternehmen diskutiert. Diese haben sich intensiv mit familienfreundlichen Maßnahmen sowie deren Beschäftigungspotenzial auseinandergesetzt, so dass ihre Bedeutung als Feedbackpartner in Bezug auf die bis zu diesem Zeitpunkt erarbeiteten Ergebnisse als sehr hoch eingestuft wird. Dabei werden die Experten mit ausgewählten Fragestellungen konfrontiert, die sich im Rahmen der ersten Stufe der Befragung als besonders relevant herausgestellt haben, um die so erarbeiteten Hypothesen auf ihr Zutreffen hin zu überprüfen.

Die geringe Anzahl der Untersuchungs- und Erhebungseinheiten sowie die Vorgehensweise bei deren Auswahl lassen keine Generalisierungen zu. Dies ist auch nicht notwendig, da im Rahmen dieser Untersuchung nicht mit statistischer Repräsentativität argumentiert werden soll.

## **1.5 Datensammlung und -aufbereitung**

Beim verwendeten Untersuchungsverfahren des leitfadengestützten Interviews erfolgt eine Strukturierung der Datensammlung sowohl durch die Befragten als auch durch das

Forscherteam. Während die Befragten den Prozess der Datensammlung durch ihren persönlichen Bezugsrahmen beeinflussen, versucht der Interviewer, sich an dem Leitfaden zu orientieren. Dabei ist vor allen Dingen die Qualifikation des Interviewers entscheidend, ob es gelingt, diese unterschiedlichen Sichtweisen zur Optimierung der Ergebnisse zu verknüpfen.

Die Gespräche werden mit Hilfe schriftlicher Protokollen dokumentiert.

## **1.6 Auswertungsverfahren: Qualitative strukturierte**

### **Inhaltsanalyse**

Aufgrund des gewählten Untersuchungsdesigns und -verfahrens ist ein großer Teil des Datenmaterials verbaler Art. Bei seiner Auswertung wird somit ein systematisches und streng methodisch kontrolliertes Analyseverfahren notwendig. Gleichzeitig muss die Auswertungsmethode einen großen Umfang an Informationen verarbeiten. Sie sollte in relativ kurzer Zeit und mit relativ wenig ökonomischem Aufwand eine Fülle von Daten untersuchen können. Darüber hinaus muss bei der Wahl des Auswertungsverfahrens berücksichtigt werden, dass die Identifizierung von themenspezifischen Aspekten und Zusammenhängen im Vordergrund steht und weniger die exakte und ausführliche Interpretation der Texte.

Diese Überlegungen haben zu der Entscheidung geführt, die Auswertung des vorhandenen Textmaterials nach der reduktiven Methode der Inhaltsanalyse vorzunehmen. Dabei wird das inhaltsanalytische Verfahren der Strukturierung gewählt. Die inhaltsanalytische Technik der Strukturierung hat zum Ziel, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material mit Hilfe bestimmter Kriterien einzuschätzen sowie eine große Materialmenge auf ein überschaubares Maß zu kürzen, ohne die wesentlichen Inhalte zu verlieren.

In diesem Arbeitszusammenhang vollzieht sich die Auswertung in mehreren Schritten. In einem ersten Schritt werden die Interviews für jede der Interessensgruppen separat ausgewertet. Das Auswertungsverfahren erfolgt zuerst deskriptiv und dann explikativ. In einem zweiten Schritt wird eine aggregierte Auswertung durchgeführt. Die geführten Gespräche werden insgesamt bewertet. Auch hier wird zuerst deskriptiv ausgewertet, dann

erfolgt eine explikative Betrachtung. Dabei sollen Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Anforderungskataloge und Umsetzungsmöglichkeiten herausgearbeitet werden. So ergeben sich Meinungsbilder für jedes Themenfeld, wobei Übereinstimmungen bzw. Abweichungen in den Aussagen der einzelnen Interessensgruppen in der Auswertung dezidiert dargestellt werden. Alle Ergebnisse sowohl der Einzelbetrachtung als auch der Gesamtbetrachtung werden dokumentiert.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl.: Lamnek, S. (1989), S. 208; Mayring, P. (1994), S. 83.

## **2. Die Ergebnisse der Untersuchung**

### **2.1 Einführung**

Die Mehrzahl der Gesprächspartner glaubt daran, dass eine familienfreundliche Unternehmens- und Personalpolitik ein entscheidender Wettbewerbsfaktor bei der Gewinnung qualifizierter Fachkräfte – insbesondere im Hinblick auf den demografischen Wandel – sein kann. Insbesondere Frauen werden als eine Gruppe angesehen, die noch ein hohes Potenzial in sich birgt und deren Anteil im wissenschaftlichen und technischen Bereich als noch immer zu gering eingestuft wird.

Für das eigene Unternehmen rechnet jedoch nicht einmal die Hälfte der befragten Führungskräfte, HR-Verantwortlichen und Betriebsratsmitglieder mit einer künftigen Verknappung des Fachpersonals. Sie bedauern in diesem Zusammenhang insbesondere, dass das Thema Demografie in ihrem Unternehmen noch nicht in ausreichendem Maße auf der Agenda ist und wenige Verknüpfungspunkte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bestehen. Familienorientierte Maßnahmen sollten in erster Linie darauf abzielen, sich gerade Frauen verstärkt als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Auch wird angemerkt, dass die Anzahl weiblicher Führungskräfte in jedem Fall erhöht werden müsse – dazu sei es erforderlich, Frauen nicht aufgrund einer möglichen Mutterschaft bereits von Anfang ihrer Karriere an ‚auszusortieren‘ und eine neue Kultur im Unternehmen zu etablieren, um qualifizierten Frauen optimale Rahmenbedingungen zu bieten. Einige Gesprächspartner differenzieren hier jedoch sehr stark – eine Erhöhung der Frauenerwerbsquote und Bindung der Mitarbeiter ziele ausschließlich auf höher Qualifizierte ab. In einem der Unternehmen wurde dementsprechend auch der Entschluss getroffen, familienorientierte Maßnahmen nur dann durchzuführen bzw. hierfür auch finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, wenn Wissensträger davon profitieren, die für das Unternehmen schwer zu ersetzen sind.

Diejenigen Gesprächspartner, die nicht von einer Verknappung ausgehen, begründen dies zum einen mit den Strukturen im Unternehmen, zum anderen damit, dass Fachpersonal durch die Ausbildung im eigenen Hause herangezogen wird oder aber mit der hohen Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, die per se einen Zulauf qualifizierter Kräfte auch in Zukunft garantiere. Entsprechend werden auch keine Vorteile von einer erhöhten



Frauenerwerbsbeteiligung oder Familienorientierung erwartet. Zum einen gebe es keinen direkten Wettbewerber, zum anderen seien die weithin bekannten Marken, die das Unternehmen produziere, für hoch qualifizierte Bewerber Anreiz genug.

Generell zeigt sich in den Aussagen aller Gesprächspartner jedoch eines sehr deutlich: Zwar wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zunehmend thematisiert – sie wird jedoch nach wie vor kaum in einen Zusammenhang mit der bevorstehenden Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte gebracht und eher losgelöst von zukunftsorientierten Unternehmensstrategien betrachtet.

Nachfolgend werden die Fragestellungen der Interviewleitfäden gebündelt in fünf zentralen Themenfeldern dargestellt:

- Konzepte und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Zentrale Überlegungen auf Unternehmens- und Mitarbeiterseite im Hinblick auf familienorientierte Maßnahmen
- Der Einfluss der familiengerechten Maßnahmen / der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf Beschäftigung.
- Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen.
- Tabus und Hemmnisse im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

In jedem dieser Themenfelder werden im Anschluss an die detaillierte Betrachtung zentrale Thesen für alle relevanten Einzelaspekte formuliert. Diese finden Eingang in die Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen im zweiten Teil dieses Berichtes. Der Detailbetrachtung schließt sich ein Zwischenfazit an, das Chancen und Vorteile familienorientierter Maßnahmen ebenso beleuchtet wie Hemmnisse und Nachteile.

## **2.2 Konzepte und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Die kooperierenden Unternehmen bieten ausnahmslos die Möglichkeit flexibler Arbeitszeitgestaltung sowie Teilzeitbeschäftigung – auch während der Elternzeit – an. Um

Doppelnennungen zu vermeiden, werden die Konzepte und Maßnahmen, die der Vereinbarkeit von Beruf und Familie dienen, in die Bereiche

- Services für die Familie
- Flexible Arbeitsorganisation
- Elternzeit sowie
- Finanzieller Support

untergliedert.

Es fällt auf, dass in zwei der drei Kooperationsunternehmen, die keinerlei Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbieten – was von den befragten Mitarbeitern auch in dieser Form angesprochen wird – die HR-Verantwortlichen und Führungskräfte das Angebot von Teilzeit und flexibler Arbeitszeit als familienfreundliche Maßnahme anführen. In denjenigen Unternehmen hingegen, in denen zahlreiche direkte und indirekte Anstrengungen unternommen werden, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern, werden Teilzeit und flexible Arbeitszeit nicht mehr explizit benannt, wenn es um die Aufzählung familienfreundlicher Maßnahmen geht – man sieht diese als Selbstverständlichkeit an.

Darüber hinaus zeigt sich, dass Unternehmen in der Regel entweder keinerlei familienfreundliche Maßnahmen anbieten oder aber gleich eine ganze Reihe von Maßnahmen – es gilt offenbar ein ‚Alles-oder-Nichts-Prinzip‘. Dabei ist keine Abhängigkeit von der Unternehmensgröße zu erkennen – vielmehr scheinen die Qualifikationsstruktur der Belegschaft und das Flexibilisierungspotenzial der Arbeitsplätze eine Rolle zu spielen. So wurde in einem der kooperierenden Unternehmen der Versuch unternommen, familienfreundliche Maßnahmen anzustoßen, z.B. durch den Ankauf von Belegplätzen in einer städtischen Kinderbetreuungseinrichtung. Aufgrund der finanziellen Belastung für das Unternehmen sowie Bedenken im Hinblick auf die Unternehmenskultur bei Förderung einer bestimmten Mitarbeitergruppe wurde jedoch von der Umsetzung abgesehen. Es wurde entschieden, dass eine Unterstützung nur für diejenigen Mitarbeiter in Frage kommt, deren Know-how schwer oder nicht zu ersetzen wäre bzw. für die sehr viel Zeit und Geld in ihre Einarbeitung und Weiterbildung investiert wurde.

Ebenfalls fällt in zwei der teilnehmenden Unternehmen auf, dass die HR-Verantwortlichen eine ganze Reihe familienfreundlicher Maßnahmen anführen und die Unternehmen auch in

der Öffentlichkeit als sehr familienorientiert gelten – der Betriebsrat hingegen äußert, es gebe über die gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen hinaus kaum Bemühungen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. Es stellt sich nun die Frage, ob die vorhandenen Maßnahmen lediglich nicht gut genug kommuniziert sind oder ob eine klare Diskrepanz dahingehend herrscht, dass Führungskräfte oder HR-Verantwortliche bestimmte Maßnahmen als familienfreundlich empfinden, die Mitarbeiter – und als ihre Vertretung die Personal- und Betriebsräte – jedoch nicht.

Generell ist eine Tendenz festzustellen, dass Betriebsratsmitglieder familienfreundliche Maßnahmen kritischer beurteilen als die HR-Verantwortlichen und Führungskräfte. So wird beispielsweise folgende Einschränkung vorgenommen: „Teilzeit wird zwar angeboten. Dennoch sind Ressentiments vorhanden.“ Im Falle von Maßnahmen, bei denen die Mitarbeiter selbst aktiv werden, betonen HR-Verantwortliche die Unterstützungsleistung des Unternehmens, während Betriebsratsmitglieder die Verantwortlichkeit, Umsetzung und Planung einzig bei den Mitarbeitern selbst sehen.

In der Mehrzahl der Unternehmen finden sich jedoch keine größeren Divergenzen bezüglich der Aussagen von Mitarbeitern, Betriebsratsmitgliedern, HR-Verantwortlichen und Führungskräften. Es zeigt sich lediglich, dass die HR-Verantwortlichen in der Regel besser über die Ausgestaltung der einzelnen Maßnahmen informiert sind, was jedoch ‚in der Natur der Sache‘ liegt, da sie häufig an deren Umsetzung bzw. Initiierung beteiligt sind oder waren.

Teilweise lässt sich im Verlauf der Interviews feststellen, dass nur ein eingeschränktes Wissen um die Möglichkeiten familienorientierter Maßnahmen besteht. In den Unternehmen, in denen bislang familienbewusste Maßnahmen keine Umsetzung finden, weist man diese nicht selten mit der Begründung zurück „Das können wir uns (leider) nicht leisten“. Es ist nach wie vor die Vorstellung verbreitet, kinderfreundlich sei ein Unternehmen nur dann, wenn es eine eigene Kinderbetreuungseinrichtung ins Leben rufe – zugegebenermaßen eine sehr kostspielige und letztendlich gerade für kleine und mittelständische Unternehmen nicht realisierbare Maßnahme. Führt man jedoch das Beispiel eines Eltern-Kind-Arbeitszimmers an, das für Unternehmen fast kostenneutral ist, für die Mitarbeiter jedoch eine enorme Erleichterung bedeuten kann, zeigen sich die Gesprächspartner überrascht und sehr interessiert an solchen vergleichsweise nahe liegenden und praktikablen Lösungsansätzen.

Ein Unternehmen war bereits während der Interviewreihe im Rahmen des Audits der gemeinnützigen Hertie-Stiftung zertifiziert, ein anderes erhielt kurz darauf das Grundzertifikat, ein drittes befand sich in der Zertifizierungsphase, und ein viertes Unternehmen zeigte großes Interesse an einer Zertifizierung und wird diese in naher Zukunft angehen.

## 2.2.1 Services für die Familie

Unter Services für die Familie werden im Nachfolgenden insbesondere Maßnahmen aus dem Bereich Kinderbetreuung sowie weitere familienorientierte Angebote zusammengefasst, die sich nicht auf die in den nachfolgenden Abschnitten gesondert behandelten Bereiche ‚Flexible Arbeitsorganisation‘, ‚Elternzeit‘ und ‚Finanzieller Support‘ beziehen.<sup>16</sup>

### 2.2.1.1 Maßnahmen im Bereich Kinderbetreuung

- Möglichkeit, ***Kinder in Notfällen an den Arbeitsplatz mitzubringen***:  
Das Angebot ist allerdings beschränkt auf Einzelbüros ohne Publikumsverkehr.
- ***Bevorzugte Aufnahme von Mitarbeiterkindern*** in Kindertagesstätten, die sich in der Trägerschaft des Arbeitgebers befinden.
- ***Ferienbetreuung***:  
Fünf der kooperierenden Unternehmen bieten eine Ferienbetreuung für Mitarbeiterkinder an bzw. vermitteln entsprechende Angebote, in einem sechsten Unternehmen werden derzeit Gespräche mit ortsansässigen Sportvereinen geführt, um ebenfalls ein Ferienprogramm aufzubauen. Die Ausgestaltung geht dabei von einer Kooperation mit Sportvereinen und weiteren nahe gelegenen Unternehmen – hier wird das Angebot publik gemacht, die Mitarbeiter melden ihre Kinder an und zahlen einen entsprechenden Beitrag – bis hin zur eigenständigen Organisation eines Ferienprogramms, für das auch Mitarbeiter als Betreuer freigestellt werden. Dabei fällt der Eigenanteil der Eltern erheblich geringer aus als bei öffentlich organisierten Freizeitprogrammen.

---

<sup>16</sup> Wenn nicht ausdrücklich vermerkt, handelt es sich bei den aufgeführten Maßnahmen um Einfachnennungen.

In der Regel richten sich die Angebote der Ferienbetreuung an die Altersgruppe der 6 bis 14-Jährigen, ein Unternehmen bietet zusätzlich noch ein Programm für ‚Teenies‘ an. Die Dauer der angebotenen Betreuungslösungen liegt zwischen zwei und drei Wochen.

- ***Eltern-Kind-Arbeitszimmer:***

Im Falle einer leichten Erkrankung des Kindes oder beim Ausfall der Betreuungsperson bzw. -einrichtung ermöglicht dieser spezielle Raum im Unternehmen, das Kind zur Arbeit mitzubringen. Dabei handelt es sich um einen komplett eingerichteten Arbeitsplatz, der zudem eine entsprechende Ausstattung zur Versorgung und Beschäftigung von Kindern unterschiedlicher Altersstufen aufweist. Diese Möglichkeit besteht in zwei der teilnehmenden Unternehmen.

- ***Kinderbetreuungseinrichtungen:***

Eines der befragten Unternehmen unterstützte eine Elterninitiative bei der Gründung einer Kinderkrippe, die sich aus städtischen Mitteln und Elternbeiträgen finanziert. Ein Anderes errichtete nahe des Betriebsgeländes eine eigene Kindertagesstätte. Vier Unternehmen haben ein bestimmtes Kontingent an Plätzen in nahe gelegenen Kinderbetreuungseinrichtungen für die Kinder ihrer Mitarbeiter reserviert – gegen eine entsprechende finanzielle Unterstützung. Dabei übernimmt einer der Arbeitgeber zusätzlich einen Teil der von den Eltern zu zahlenden Beiträge. Die Öffnungszeiten und betreuten Altersgruppen in den Betreuungseinrichtungen variieren. So werden teilweise Kinder bereits ab einem Alter von drei Monaten, in anderen Einrichtungen erst ab einem Jahr betreut. Die Öffnungszeiten reichen von acht Stunden am Tag bis hin zu einer Spanne von 7 bis 20 Uhr. Ein Unternehmen hatte bereits die Zustimmung des Trägers des ortsansässigen Kindergartens, dort Kinder auswärtiger Mitarbeiter aufzunehmen – letztendlich erwies sich jedoch der Bedarf unter der Belegschaft als zu gering.

- ***Einkauf der Leistungen des Familienservice:***

Der Familienservice bietet Mitarbeitern Lösungen bezüglich Dienstleistungen im Betreuungs- und haushaltsnahen Bereich an. Das Angebot konzentriert sich nicht nur auf den Bereich Kinderbetreuung, sondern auch auf die Pflege alter bzw. kranker Familienangehöriger. Diese Leistungen werden in zwei der teilnehmenden Unternehmen für die Mitarbeiter vermittelt.

- **Tageseltern:**  
Eines der Unternehmen schloss eine Vereinbarungen mit der Stadt zur Vermittlung qualifizierter Tageseltern ab, wonach der Arbeitgeber die Kosten für die Qualifizierung der Tageseltern übernimmt und die Stadt deren Vermittlung koordiniert. Ein ähnliches Modell findet sich auch in einem anderen Unternehmen, in dem zudem Partner von Mitarbeitern auf ihre Bereitschaft hin angesprochen werden, sich zur Tagesmutter oder zum Tagesvater qualifizieren zu lassen.
- **Planung einer Nachmittagsbetreuung** für Grundschüler in Kooperation mit einem nahe gelegenen Sportverein.
- **Organisation der Kinderbetreuung** seitens des Arbeitgebers, wenn Mitarbeiter Fortbildungsveranstaltungen besuchen.
- **Zur-Verfügung-Stellung eines Raumes** im Unternehmen für eine selbst organisierte Betreuung, d.h. mehrere Mitarbeiter können sich die Kosten für eine Betreuungsperson teilen, die in diesem Raum deren Kinder während der Arbeitszeit der Eltern betreut.
- Möglichkeit, Kinder zur Überbrückung der Mittagspause in Betreuungseinrichtungen zum **Mittagessen in die Kantine** zu holen.
- **Notfallbetreuung für Mitarbeiterkinder:**  
Im Intranet sind Adressen von Notfallbetreuern hinterlegt, die fallweise Betreuungsaufgaben übernehmen können.

#### **2.2.2.2 Sonstige familienorientierte Angebote**

- Mitarbeit des Unternehmens im **lokalen Bündnis** zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Drei der Kooperationsunternehmen sind in solchen Bündnissen aktiv.
- **Sonderurlaub bei Krankheit** des Kindes.
- **Einstellung eines Mitarbeiters** zur Überbrückung von Fehlzeiten von Teilzeitkräften mit Publikumsverkehr sowie zur Koordinierung der Arbeitszeiten der Teilzeitkräfte.

- Berücksichtigung familiärer Bedürfnisse im *Weiterbildungsprogramm* (z.B. Teilzeitangebote, Inhouse-Seminare).
- *Öffentlichkeitsarbeit* in der Region,
- Möglichkeit von *Behördengängen während der Arbeitszeit*.
- Umfangreiche *Informationen* bezüglich Kinderbetreuung, rechtlichen Bestimmungen und Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Eltern im Intranet.
- *Entgeltumwandlung* zur Subventionierung der Kinderbetreuungskosten:  
Von dieser Möglichkeit wird in zwei Unternehmen Gebrauch gemacht.
- *Familientag / Sommerfest* unter Einbeziehung von Familienangehörigen:  
Derartige Veranstaltungen werden in drei Unternehmen regelmäßig durchgeführt.
- *Bezahlte Freistellung für öffentliche Jugendbetreuung*.
- *Hausinterner Sozialdienst*:  
Eine derartige Stelle bzw. Abteilung gibt es in drei Unternehmen, in einem Fall in Form einer Hotline. Hier wird Unterstützung bei familiären Fragestellungen ebenso gewährt wie bei Suchterkrankungen oder psychischen Problemen.
- Einrichtung einer *Stelle ‚Diversity Management‘*.
- Möglichkeit für *Teilzeitkräfte, während der Ferienzeit eine Woche Vollzeit zu arbeiten*, um im Anschluss eine komplette Woche frei zu haben.
- Einrichtung einer *Kommission ‚Familie und Beruf‘*:  
Diese Kommission kümmert sich um spezielle Anliegen von Familie und Beruf (in Kooperation mit dem Betriebsrat).
- *Finanzielle Unterstützung eines Vereins* zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Aktivitäten im Bereich *Gesundheitswesen*:  
z. B. Seminar zum Thema Work-Life-Balance, Sport- und Freizeitangebote.
- *Möglichkeit, am Wochenende zu arbeiten*:  
Jeder Mitarbeiter hat einen Schlüssel, so dass er / sie jederzeit die Möglichkeit hat, ins Unternehmen zu kommen.
- *Informationsveranstaltungen* zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

### 2.2.2.3 Beschäftigungskompensatorische Effekte der Services für die Familie

Unter beschäftigungskompensatorischen Effekten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden solche quantitativen Beschäftigungseffekte verstanden, die sich auf die Kompensation bestimmter Arbeitsausfälle beziehen. Dazu gehört beispielsweise das Auffangen von Arbeitsüberhängen aufgrund von Arbeitszeitreduzierungen und Elternzeit.

Im Zusammenhang mit den Services für die Familie, auf die sich dieser Abschnitt bezieht, werden keine beschäftigungskompensatorischen Effekte beobachtet.

### 2.2.2.4 Zentrale Thesen

- **Konkrete Maßnahmen** konzentrieren sich in erster Linie auf Angebote im Bereich der **Arbeitszeitflexibilisierung** und **Kinderbetreuung**.
- Die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie erfolgt in Unternehmen in der Regel nach dem **„Alles-oder-nichts-Prinzip“**.
- In vielen Unternehmen wird beobachtet, dass **Familienfreundlichkeit nach außen hin propagiert** wird, intern jedoch noch **nicht in ausreichendem Maße Eingang** in das Denken und Handeln der Beteiligten gefunden hat.
- Noch immer trifft man vergleichsweise häufig auf das Argument auf Arbeitgeberseite, man habe **nicht genügend Informationen** über die Bandbreite familienfreundlicher Maßnahmen – abschreckend wirkt die Befürchtung, Familienfreundlichkeit erfordere beispielsweise den Bau eigener Kindertagesstätten.
- Zahlreiche Unternehmen verfügen über bestimmte Maßnahmen, die als **„Nebeneffekt“** zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen, ohne sich dessen bewusst zu sein.
- **Beschäftigungskompensatorische Effekte** treten nicht auf.



## **2.2.2 Flexible Arbeitsorganisation**

Nahezu in allen Unternehmen bestehen flexible Arbeitszeitregelungen. So ist es beispielsweise möglich, individuell auch Arbeitszeiten außerhalb der eigentlichen Kernzeit zu vereinbaren, Überstunden können angesammelt und ‚abgefeiert‘ werden. In einem Unternehmen dürfen bis zu 120 Stunden von Monat zu Monat übertragen werden, in einem anderen ist es auch möglich, ein negatives Stundensaldo von bis zu 16 Stunden über mehrere Monate bestehen zu lassen. Einer der Befragten berichtet von einer geplanten Ausweitung des Angebotes an flexiblen Arbeitszeitregelungen. Allerdings äußern gerade die Mitarbeiter auch Wünsche in Richtung einer weiteren Flexibilisierung von Arbeitszeitkonten, beispielsweise in Form von Lebensarbeitszeitkonten.

Teilzeitbeschäftigung wird ebenfalls in allen Kooperationsunternehmen angeboten – nicht nur, aber auch zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dabei bestehen in den meisten Unternehmen zahlreiche unterschiedliche Teilzeitmodelle, was den Umfang der Tätigkeit, aber auch die Lage der Arbeitszeit angeht. So kommt in einigen Fällen Teilzeitbeschäftigung lediglich auf Wunsch der Mitarbeiter und nach eingehender Prüfung zustande, andere Arbeitgeber begrüßen jeden Wunsch nach Reduzierung der Arbeitszeit, da sie hier ein Rationalisierungspotenzial sehen.

### **2.2.2.1 Inanspruchnahme flexibler und reduzierender Arbeitszeitmodelle**

Auf die Frage nach den Personen- und Qualifikationsgruppen, die flexible und reduzierende Arbeitszeitmodelle primär in Anspruch nehmen, ergeben sich bei HR-Verantwortlichen, Geschäftsführern / Vorständen und Betriebsratsmitgliedern recht einheitliche Antworten. Danach lässt sich bezüglich der Inanspruchnahme flexibler Arbeitszeitregelungen im Allgemeinen keine Abhängigkeit von der Tätigkeit, Position oder Qualifikation des Einzelnen feststellen – in Bezug auf reduzierende Arbeitszeitmodelle allerdings schon.

Über alle Unternehmen hinweg werden Teilzeitmodelle in der Regel von Eltern und hier wiederum in erster Linie von Frauen wahrgenommen. Es finden sich nur wenige Männer unter den Teilzeitkräften. Während nach wie vor die Kinderbetreuung als Hauptursache für

Teilzeitbeschäftigung gilt, stellen die Befragten zunehmend auch zeitliche Einschränkungen aufgrund von Verpflichtungen im Bereich der Pflege älterer oder kranker Angehöriger fest. In einigen Fällen ist insbesondere bei niedrig Qualifizierten zu beobachten, dass sie eine Teilzeitbeschäftigung ausüben, da sie nebenberuflich anderweitig tätig sind (z.B. in der Landwirtschaft oder im sportlichen Bereich) und so in der Summe ein höheres Einkommen erzielen. Altersteilzeit ist ebenfalls noch weit verbreitet. ‚Einfach so‘ wird die Arbeitszeit in der Regel nicht reduziert. Es wird allerdings auch von Fällen berichtet, in denen ursprünglich eine Arbeitszeitreduzierung aus familiären Gründen vorgenommen wird, über die Jahre hinweg jedoch Gewohnheit und Lebensqualität die Hauptursachen für die Beibehaltung des Modells darstellen – und so Flexibilisierungsmöglichkeiten für Kollegen, die einen tatsächlichen Bedarf haben, blockiert werden können.

Die Aussagen bezüglich der Qualifikation der in Teilzeit beschäftigten Mitarbeiter unterscheiden sich in den verschiedenen Unternehmen. So sind einige Arbeitgeber nur dann bereit, Teilzeitstellen zu schaffen, wenn es darum geht, Mitarbeitern mit schwer zu ersetzenden Qualifikationen nach der Elternzeit eine Rückkehr ins Unternehmen zu ermöglichen. Mitarbeitern auf austauschbaren Positionen hingegen werden vielfach betriebliche Gründe angeführt, aus denen eine Teilzeitbeschäftigung – gerade nach Rückkehr aus der Elternzeit – im gewünschten Bereich nicht möglich ist. Hier wird nicht zuletzt auch ein Rationalisierungspotenzial vermutet. In anderen Betrieben hingegen findet Teilzeit fast ausschließlich im niedrig qualifikatorischen Bereich statt, in Schlüsselpositionen und auf den Führungsetagen ist eine Reduzierung der Arbeitszeit undenkbar. Aus diesem Grund fällt es einigen Befragten schwer, einen eindeutigen und einheitlichen Zusammenhang zwischen der Inanspruchnahme von Teilzeitmodellen und der Qualifikation der jeweiligen Mitarbeiter herzustellen. Allerdings zeigt sich doch in der Mehrzahl der Fälle, dass die Teilzeitquote in niedrigeren und mittleren Hierarchiestufen vorherrscht und im oberen Führungsbereich kaum Mitarbeiter mit reduzierter Arbeitszeit anzutreffen sind. Als ‚klassische Teilzeitstellen‘ werden Positionen im Verwaltungs- und hier insbesondere im Sekretariatsbereich bezeichnet. In den Unternehmen, in denen im Produktionsbereich Teilzeitarbeitsplätze bestehen, sind diese nicht selten von Männern besetzt. Dies allerdings nicht, um Beruf und Familie zu vereinbaren, sondern – wie bereits dargestellt – um einer Nebenbeschäftigung nachzugehen.

Für die Betroffenen selbst wird die Problematik zum einen darin gesehen, dass Gehaltserhöhungen und Prämienzahlungen bei Teilzeitkräften seltener zu finden sind. Auch

Aufstiegschancen und Weiterbildungsangebote sind nur eingeschränkt vorhanden. Denn vielfach bedeutet eine Arbeitszeitreduzierung gleichzeitig eine Einschränkung von hierarchischer Stellung, Verantwortungsbefugnissen und Führungsaufgaben. So zeigt sich hier nicht selten ein Konflikt – einerseits bieten Teilzeitmodelle eine ideale Möglichkeit, Beschäftigungseffekte zu generieren, indem sich für Mitarbeiter mit Betreuungspflichten die (frühere) Aufnahme der Erwerbstätigkeit realisieren lässt. Andererseits macht die Art der primär angebotenen Teilzeitstellen in Unternehmen deutlich, dass höher Qualifizierte nicht selten negative Effekte in Bezug auf ihre Beschäftigungsfähigkeit in Kauf nehmen müssen, wenn sie sich für eine Teilzeittätigkeit entscheiden. Von dieser Erfahrung berichten sowohl HR-Verantwortliche als auch Mitarbeiter. Einer der befragten Betriebsräte glaubt, dass in seinem Unternehmen Teilzeit sehr viel häufiger in Anspruch genommen werden würde, als es derzeit der Fall ist, wenn nur genügend qualifizierte Stellen zur Verfügung stünden.

Problematisch stellt sich sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber vielfach die zeitliche Gestaltung einer Teilzeittätigkeit dar. Nicht zuletzt aufgrund von Betreuungsengpässen bevorzugen viele Mitarbeiter gerade mit kleineren Kindern eine Tätigkeit am Vormittag. Die befragten HR-Verantwortlichen und Führungskräfte sehen dies als vielfach nicht realisierbar an. Dies gilt insbesondere in Branchen mit regelmäßigem Kundenkontakt.

#### **2.2.2.2 Flexible Arbeitsorte**

Fünf Kooperationsunternehmen bieten Heimarbeitsplätze bzw. Telearbeitsplätze an, in einem sechsten Unternehmen befindet sich die Flexibilisierung der Arbeitsorte derzeit in der Prüfphase. Dabei reicht die Ausgestaltung von komplett durch das Unternehmen eingerichteten Heimarbeitsplätzen mit gesonderten Arbeitsverträgen bis hin zur Möglichkeit, fallweise Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Es gilt jedoch zu bemerken, dass ausnahmslos lediglich ein verschwindend geringer Teil der Belegschaft die Möglichkeit der Heimarbeit oder alternierenden Telearbeit in Anspruch nimmt. Dies liegt nach Meinung der Befragten insbesondere darin begründet, dass der Großteil der Arbeitsplätze eine derartige Flexibilisierung nicht zulässt. Auch Vorbehalte auf Seiten der Führungskräfte und der Mitarbeiter selbst werden als Gründe angeführt. Hier geht es bei den Führungskräften primär um die Befürchtung, Arbeitsleistung und -ergebnis seien durch die Flexibilisierung des

Arbeitsortes weniger kontrollierbar. Darüber hinaus ziehen sie es vielfach vor, Arbeitnehmer auch für spontan anfallende ‚Sonderaufgaben‘ direkt vor Ort zu haben.

Nach ihren Wünschen in Bezug auf familienorientierte Maßnahmen befragt fällt bei den Mitarbeitern auf, dass sie sich zwar durchaus für die Möglichkeit der Heimarbeit aussprechen. Reinen Heimarbeitsplätzen allerdings stehen sie eher skeptisch gegenüber, da sie den Verlust sozialer Kontakte befürchten. Sie wünschen sich vielmehr die Möglichkeit – ggf. auch nur in Notfällen – einen Teil ihrer Arbeit von zu Hause erledigen zu können. Die Mehrzahl der Befragten könnte sich dies durchaus als praktikabel vorstellen, nur vereinzelt werden Bedenken in Bezug auf den Datenschutz genannt.

### **2.2.2.3 Beschäftigungskompensatorische Effekte der flexiblen Arbeitsorganisation**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die kompensatorischen Effekte stark von der betroffenen Position und der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens abhängig sind. Die Mehrzahl der Kooperationsbetriebe kompensiert die durch Wechsel eines Mitarbeiters von Vollzeit- zu Teilzeitbeschäftigung entstandenen Zeitdefizite in der Aufgabenerledigung vorzugsweise durch Umverteilung der Tätigkeiten auf die übrigen Mitarbeiter. In einem der Kooperationsunternehmen wird Teilzeitbeschäftigung überhaupt nur ermöglicht, wenn eine solche Umverteilung machbar ist. Neubesetzungen erfolgen in der Regel dann, wenn eine Umverteilung nicht realisierbar ist. Ebenfalls nach einem neuen Mitarbeiter sehen sich Unternehmen um, wenn sich nach einer bestimmten Zeit herausstellt, dass die Umverteilung nicht tragbar ist bzw. die Position unbedingt eine Vollzeitkraft erfordert. Allerdings wird auch von mehreren Befragten geäußert, in vielen Fällen müsse schlichtweg der Mitarbeiter, der seine Arbeitszeit reduziert, die gleiche Tätigkeit in kürzerer Zeit ausführen. Auch geben mehrere Gesprächspartner an, in einer Arbeitszeitreduzierung werde nicht selten eine willkommene Gelegenheit gesehen, die betreffende Stelle auf ihre Erfordernis hin zu überprüfen. Ein Gesprächspartner sieht bezüglich der kompensatorischen Effekte eine starke Abhängigkeit vom Umfang der Reduzierung. Arbeitet ein Mitarbeiter nach der Reduzierung noch 80 % der ursprünglichen Zeit, so werden die restlichen 20 % meist durch ihn selbst, d.h. die gleiche Arbeit in kürzerer Zeit, oder aber durch Kollegen aufgefangen. Handelt es sich um eine Arbeitszeitverringerung auf 60 %, so wird die Differenz von einer weiteren Arbeitskraft abgedeckt.

Generell zeigt sich, dass aufgrund von Arbeitszeitreduzierungen kaum externe Einstellungen erfolgen. Wenn überhaupt ein Ersatz in Frage kommt, dann wird zunächst eine interne Lösung (durch Umsetzung, Übernahme von Auszubildenden oder Einsatz von Praktikanten) angestrebt. Hierbei werden zunächst Angebote an solche Mitarbeiter ausgesprochen, die keinen festen Arbeitsplatz im Unternehmen haben oder aber bekanntermaßen ebenfalls eine Teilzeitbeschäftigung anstreben. In der Regel wird dadurch eher ein Personalüberhang ausgeglichen anstatt neue Beschäftigung geschaffen. Lediglich im Falle schwer zu ersetzender Qualifikationen, in hohen Führungspositionen und Schlüsselfunktionen scheint eine externe Besetzung denkbar. Zunehmend erfolgen jedoch externe Einstellungen über den Weg des Personalleasings bzw. über befristete Verträge. Hier stellt sich jedoch ein Problem dahingehend dar, dass über diese beiden Wege hoch qualifizierte Arbeitnehmer bisher kaum zu rekrutieren sind.

Einer der Befragten merkt an, dass zahlreiche Lücken im Unternehmen, die durch die Inanspruchnahme von Teilzeit entstehen, geschlossen werden könnten, wenn man den betreffenden Mitarbeitern alternierende Telearbeit anbieten würde. So könnten sie weiterhin als Vollzeitkraft arbeiten und somit auch ihren Aufgaben in vollem Umfang nachkommen, jedoch teilweise von zu Hause und somit familiennah tätig sein. Dies fördere und erhalte in hohem Maße ihre Beschäftigungsfähigkeit – zu ihrem eigenen Wohle, aber auch zu dem des Unternehmens. Auch hier wird ein Zusammenhang mit der Qualifikation des Mitarbeiters vermutet: So besteht für Mitarbeiter mit höheren Qualifikationen und verantwortlichen Positionen eher die Möglichkeit, Teilzeit mit einem Homeoffice zu kombinieren.

#### 2.2.2.4 Zentrale Thesen

- **Nahezu alle** Unternehmen bieten Teilzeitbeschäftigung und flexible Arbeitszeitgestaltung an – die **Ausgestaltung und der primäre Nutzerkreis** unter den Mitarbeitern **variieren** jedoch erheblich:
  - entweder primär auf **niedrigen und mittleren Qualifikationsstufen** (insbesondere im Verwaltungsbereich)
  - oder primär für **Leistungsträger in Schlüsselpositionen**, deren Wissen nur schwer zu ersetzen ist.
- Die **Möglichkeit der Einrichtung und Ausgestaltung** von Teilzeit-Arbeitsplätzen ist stark abhängig
  - von der **Branche** (im Dienstleistungsbereich mit starkem Kundenkontakt wird Teilzeit z.B. eher kritisch gesehen),
  - vom **Arbeitsbereich** (im Produktionsbereich lässt sich Teilzeitbeschäftigung aufgrund von Vor- und Nachrüstzeiten vielfach schwer umsetzen) sowie
  - von der **Kosten-Nutzen-Relation** in Bezug auf die individuelle Stelle bzw. den betroffenen Mitarbeiter
- Teilzeitbeschäftigung in **Führungspositionen** stellt in Unternehmen die **Ausnahme** dar.
- **In erster Linie** sind es **Frauen**, die in Teilzeit arbeiten.
- **Hauptbeweggrund** für den Wunsch nach Teilzeitbeschäftigung auf **Arbeitnehmerseite** ist die Wahrnehmung **familiärer Verpflichtungen**.
- Als problematisch sind **„Besitzstandsregelungen“** anzusehen, d.h. Arbeitnehmer, denen ursprünglich aufgrund familiärer Verpflichtungen ein bestimmtes Teilzeitmodell ermöglicht wurde, zeigen keine Bereitschaft, dieses zugunsten von Kollegen aufzugeben, die einen entsprechenden Bedarf haben.

- Ebenfalls problematisch wird die **zeitliche Lage der Teilzeit** bzw. die Erfüllung der entsprechenden Wünsche der Mitarbeiter gesehen.
- Teilzeitbeschäftigung erfolgt in zahlreichen Fällen **nicht statusneutral** in Bezug auf Verdienstenwicklung, Aufstiegschancen und Teilhabe an Weiterbildung.
- Flexible **Arbeitsortmodelle** bilden noch immer die Ausnahme in Unternehmen und sind mit zahlreichen Vorbehalten behaftet.
- Die **Art der beschäftigungswirksamen Kompensation** einer Arbeitszeitreduzierung ist abhängig von
  - der *hierarchischen Einordnung* der betroffenen Stelle,
  - der *Qualifikation bzw. Kompetenzen*, welche die Ausübung der betroffenen Tätigkeit erfordert sowie
  - der *wirtschaftlichen Situation* des Unternehmens.
- In den meisten Fällen erfolgt die **beschäftigungswirksame Kompensation** einer Arbeitszeitreduzierung durch **Umverteilung** der Arbeit – externe Einstellungen bilden die Ausnahme bzw. stellen die letzte Konsequenz für das Unternehmen dar.
- Nicht selten bedeutet die Arbeitszeitreduzierung für den betroffenen Mitarbeiter die **Erledigung des gleichen Arbeitspensums in kürzerer Zeit** – dies ist insbesondere bei Schlüssel- bzw. Führungspositionen der Fall.
- In **wirtschaftlichen Krisensituationen** wird in dem Wunsch nach Teilzeitbeschäftigung von Arbeitgeberseite vielfach ein willkommenes **Rationalisierungspotenzial** gesehen.
- Insbesondere die Möglichkeit der **alternierenden Telearbeit** stellt einen Weg dar, trotz Familie weiterhin **in vollem Umfang im bisherigen Arbeitsbereich** tätig zu sein.

### **2.2.3 Elternzeit**

Fast ausnahmslos wird Elternzeit in den teilnehmenden Unternehmen von Frauen in Anspruch genommen, Elternzeit für Männer bleibt auch in den Kooperationsunternehmen die Ausnahme. Dennoch stellen mehrere Gesprächspartner eine – wenn auch nur sehr leichte – Zunahme der Akzeptanz der Elternzeit für Väter fest. Wenn es Männer sind, die sich für Elternzeit entscheiden, dann kommen diese jedoch nach Erfahrung der Befragten nahezu ausnahmslos aus dem höher qualifizierten Bereich.

Einen Zusammenhang zwischen der Inanspruchnahme der Elternzeit und der Qualifikation der betreffenden Mitarbeiter können die Befragten nicht eindeutig erkennen. Zwar wird in der Mehrzahl der Unternehmen ein leichter Überhang im Bereich der mittleren und niedrigeren Qualifikationen beobachtet, doch kann man hier nicht von einer pauschal gültigen Beobachtung sprechen. Aus welchem Bereich die Mitarbeiter primär kommen, die in einem Unternehmen Elternzeit beanspruchen, ist stark von der internen Qualifikationsstruktur abhängig. Dabei geht es zum einen darum, in welchem Verhältnis generell niedrigere, mittlere und höhere Qualifikationen im Unternehmen vorhanden sind, zum anderen auch um die jeweiligen Anteile von Männern und Frauen an diesen Qualifikationsstufen. So gibt es in den Reihen der Kooperationsunternehmen produzierende Betriebe, die im niedrig qualifikatorischen Bereich nahezu ausschließlich Frauen beschäftigen, ebenso wie solche, in denen Frauen primär in der Verwaltung tätig sind.

#### **2.2.3.1 Dauer der Elternzeit**

Rückt die Dauer der Elternzeit in den Fokus, so sehen insbesondere die HR-Verantwortlichen einen klaren Zusammenhang zwischen der Qualifikation der Beschäftigten und der Anzahl der in Anspruch genommenen Monate bzw. Jahre – je höher die Qualifikation, desto kürzer die Elternzeit. Die primären Überlegungen der Betroffenen gehen in diesem Zusammenhang nach Meinung der Befragten in folgende Richtungen:

- Amortisation der finanziellen und zeitlichen Aufwendungen für die eigene berufliche Entwicklung.
- Wunsch nach Anerkennung.



- Angst vor dem Verlust des Fachwissens und Einbußen in Bezug auf die Beschäftigungsfähigkeit.
- Befürchtung, bei einer längeren Abwesenheit auf einen weniger qualifizierten Arbeitsplatz im Unternehmen abgedrängt zu werden.

Allerdings geben zahlreiche Gesprächspartner zu bedenken, dass die Qualifikation und die damit verbundenen Beweggründe keineswegs das alleinige Kriterium bezüglich der Dauer der Elternzeit darstellt. Zunehmend spielen nach Meinung der Befragten

- die wirtschaftliche Situation der Familie,
- die berufliche Situation (Arbeitsplatzsicherheit) des Partners,
- die Betreuungsmöglichkeiten für die Kinder sowie
- die Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes bei zu langer Abwesenheit (aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit, aber auch aufgrund der steigenden Veränderungsgeschwindigkeit und kürzer werdenden Halbwertszeit des Wissens)

eine Rolle.

Auch wird eine Branchenabhängigkeit beobachtet. So sei in sehr wissensintensiven Branchen die Elternzeitdauer im Durchschnitt erheblich kürzer als in weniger wissensfokussierten Bereichen.

Nur vereinzelt berichten die Gesprächspartner noch von einer Ausnutzung der gesamten drei Jahre an Elternzeit. Offenbar pendelt sich der Durchschnitt zwischen einem und zwei Jahren ein. Dabei zeigt sich in zwei Kooperationsunternehmen, dass sich die Dauer der Elternzeit bei den Beschäftigten reduziert, seit ihnen von betrieblicher Seite Unterstützung in Bezug auf die Kinderbetreuung geboten wird.

Bezüglich einer sehr langen Elternzeitdauer werden große Probleme bei Rückkehrern festgestellt, sich wieder in den Arbeitsablauf zu integrieren. Auch von negativen Effekten in Bezug auf die Beschäftigungsfähigkeit wird gesprochen. Ein befragtes Betriebsratsmitglied berichtet, in solchen Fällen bemühe sich das Unternehmen in der Regel, sich von diesen Mitarbeitern über Abfindungen zu trennen, da es teurer sei, diese wieder neu zu qualifizieren.

Auf die Frage, inwieweit es in den teilnehmenden Unternehmen **Versuche** gibt, die **Elternzeitdauer zu verkürzen**, antworten die Gesprächspartner sehr unterschiedlich.

Während die Mehrzahl der Befragten durchaus um Bemühungen in diese Richtung weiß, sind diese offenbar von verschiedenen Faktoren abhängig. An erster Stelle steht dabei die Qualifikation der Mitarbeiter. Insbesondere die befragten Führungskräfte geben an, für Wissensträger und / oder Beschäftigte, die schwer zu ersetzen seien – als Beispiel werden Chefsekretärinnen, Wissenschaftler oder auch Vorarbeiter genannt –, sehr viel mehr möglich zu machen (flexible Teilzeitangebote, Möglichkeit der Telearbeit etc.), um diese zu einer vorzeitigen Rückkehr zu bewegen als für Mitarbeiter, die als ‚austauschbar‘ angesehen werden. Lediglich in einem der Unternehmen werden alle Mitarbeiter gleichermaßen darauf angesprochen, über eine Verkürzung der Elternzeit nachzudenken. So werden Stellenangebote öffentlich gemacht und Hilfeleistung bei der Suche nach Betreuungsplätzen angeboten. Des Weiteren geben die Gesprächspartner die Arbeitsmarktlage als ein Kriterium dafür an, Beschäftigte früher oder auch später aus der Elternzeit wieder an den Arbeitsplatz holen zu wollen. Wenn also genügend Ersatzkräfte am Markt verfügbar sind, werden die Mitarbeiter eher nicht angesprochen. In einem Unternehmen zeigt sich dies insbesondere im gewerblichen Bereich, in dem fast ausschließlich austauschbare Qualifikationen zu finden sind. Hier berichtet ein Betriebsratsmitglied, man sei froh über jeden Mitarbeiter, der möglichst lange in der Elternzeit bleibt – und am besten im Anschluss daran ‚ganz zu Hause bleibt‘. Allerdings spielen hier durchaus auch soziale Erwägungen eine Rolle – vielfach hoffen Arbeitgeber tatsächlich, dass die wirtschaftliche Lage sich im Laufe von drei Jahren so weit erholt, dass der betreffende Arbeitsplatz wieder rentabel ist.

Sehr wichtig erscheint in diesem Zusammenhang die Abstimmung zwischen Führungskraft und Personalabteilung – so sollte ohne Abstimmung mit der Führungskraft kein Versuch unternommen werden, einen Mitarbeiter zu einer möglichst kurzen Elternzeit zu bewegen, wenn dies nicht vorab mit der Führungskraft besprochen wurde.

Betont wird in allen Fällen, in denen versucht wird, die Elternzeit zu verkürzen, dass man keinerlei Druck auf den Mitarbeiter ausübt und es zweifellos in dessen freier Entscheidung liegt, wie lange er sich ausschließlich seiner Familie widmen möchte. Dennoch erwägt ein Unternehmen derzeit die Einführung motivationssteigernder Instrumente für eine vorzeitige Rückkehr aus der Elternzeit – beispielsweise die Zahlung eines halben Monatsgehältes für den Verzicht auf ein Jahr Elternzeit.

In einem Unternehmen äußert man den Mitarbeitern gegenüber offen den Wunsch, sie mögen entweder keinerlei Elternzeit in Anspruch nehmen oder aber die vollumfänglichen drei Jahre, da jegliche ‚Zwischenlösung‘ einen zu hohen Planungsaufwand bedeute.

Bezüglich der Neuregelungen der Elternzeit, insbesondere der Möglichkeit des Aufschiebens des dritten Jahres bis zum achten Geburtstag des Kindes, sind sich nahezu alle befragten Mitarbeiter, Führungskräfte, HR-Verantwortliche und Betriebsratsmitglieder einig: Sie halten diese Option für wenig realitätsnah und für Unternehmen äußerst schwer umsetzbar. Sie berichten jedoch auch, dass die Akzeptanz dieser Regelung auch unter Mitarbeitern äußerst gering sei. Den meisten Befragten ist kein einziger Fall aus ihrem Unternehmen bekannt. Da die gesetzliche Neuerung erst im Jahr 2001 in Kraft trat, liegen auch bei denjenigen, deren Mitarbeiter von der Option Gebrauch gemacht haben, noch keinerlei Erfahrungswerte bezüglich des Umgangs mit dem aufgeschobenen dritten Jahr vor, da die Frist noch nicht abgelaufen ist.

### **2.2.3.2 Kontakt zum Unternehmen während der Elternzeit**

Eine institutionalisierte Form der Betreuung von Mitarbeitern in Elternzeit findet in wenigen Unternehmen statt. Dabei werden gelegentliche Einladungen zu Weihnachtsfeiern nicht als Betreuung gewertet. Vielmehr sehen zahlreiche Führungskräfte und HR-Verantwortliche, aber auch Betriebsratsmitglieder, die Mitarbeiter in der Holschuld, was Informationen über Unternehmensentwicklungen, Weiterbildungsmöglichkeiten und Tätigkeiten in Teilzeit anbelangt.

Die Unternehmen, die eine institutionalisierte Betreuung anbieten – von den befragten dreizehn Betrieben gilt dies nicht einmal für die Hälfte – halten den Kontakt zu ihren Mitarbeitern insbesondere auf die folgende Weise:

- Zusendung der Werkszeitung.
- Übergabe einer Broschüre mit Informationen zu Mutterschutz und Elternzeit nach Bekanntgabe der Schwangerschaft.
- Unterstützung einer Tätigkeit während der Elternzeit, z.B. als Urlaubsvertretung.

- Quartalsmäßige Besprechungen mit den Mitarbeitern zur Information über aktuelle Unternehmensereignisse sowie zur Abklärung zukünftiger Planungen bezüglich einer Tätigkeit während bzw. nach der Elternzeit.
- Veranstaltung von Familientagen.
- Regelmäßige Anrufe der Personalabteilung bei den in Elternzeit befindlichen Mitarbeitern.
- Möglichkeit der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen (davon in einem Fall nur mit Kostenbeteiligung der Mitarbeiter), ein Unternehmen schreibt die in Elternzeit befindlichen Mitarbeiter an, wenn relevante Fortbildungen anstehen.
- Patenprogramm: ein Mitarbeiter der Abteilung übernimmt die Patenschaft, vermittelt Informationen, teils nach Absprache mit der Führungskraft, teils nach eigener Entscheidung.
- Veranstaltung von Wiedereingliederungsabenden: Mitarbeiter in Elternzeit können bei diesen regelmäßig stattfindenden Veranstaltungen dem Personalleiter Fragen bezüglich betrieblicher Entwicklungen sowie ihrer Wiedereingliederung stellen.

In zwei Kooperationsunternehmen arbeiten alle Mitarbeiter, die sich derzeit in Elternzeit befinden, zumindest einige Stunden pro Woche, um so den Kontakt zum Unternehmen aufrecht zu erhalten. In den übrigen Unternehmen gilt dies nur für einzelne Fälle. Insgesamt wird allerdings von einer tendenziellen Zunahme der Teilzeitbeschäftigung während der Elternzeit berichtet. Die vermuteten Gründe hierfür stellen sich ähnlich dar wie bezüglich der immer kürzer werdenden Dauer der Elternzeit.

Die Art der Betreuung während der Elternzeit steht in starkem Zusammenhang zum Umfang der familienfreundlichen Maßnahmen, d.h. diejenigen Unternehmen, die umfangreiche Unterstützung in Bezug auf familiäre Belange bieten, halten in der Regel auch aus eigenem Antrieb den Kontakt zu den Mitarbeitern. Es zeigt sich jedoch auch, dass in vielen Unternehmen auf informeller Ebene durchaus ein sehr reger und intensiver Austausch zustande kommt. Hier kann eine starke Abhängigkeit von dem Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, aber auch zwischen dem Mitarbeiter selbst und seinen Kollegen, vermutet werden.

Mehrere HR-Verantwortliche berichten von einem größeren Engagement höher qualifizierter Mitarbeiter, sich während der Elternzeit über aktuelle Geschehnisse an ihrem Arbeitsplatz zu

informieren oder entsprechend weiter zu bilden, um so ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Bei geringer Qualifizierten wird die Vermutung geäußert, diese „genießen die Auszeit“ und erwarten bei der Rückkehr eine entsprechende Unterstützung durch den Arbeitgeber.

### **2.2.3.3 Beschäftigungskompensatorische Effekte im Zusammenhang mit der Elternzeit**

Bezüglich der kompensatorischen Effekte im Zusammenhang mit der Elternzeit zeigt sich ähnlich wie bei der Teilzeitbeschäftigung eine Abhängigkeit von der Position und Qualifikation der Betroffenen.

So wird im höher qualifikatorischen Bereich eher Ersatz gesucht, während im niedriger qualifikatorischen Bereich nicht selten versucht wird, die Arbeit umzuverteilen oder auch Strukturen und Prozesse neu zu gestalten – mit der Folge, dass Rationalisierungspotenzial ausgenutzt wird. Die Wahl der Vorgehensweise wird dabei auch stark von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens beeinflusst.

Darüber hinaus scheint die Art der Kompensation auch stark von der Dauer der Elternzeit abzuhängen. So wird bei einer Elternzeit von weniger als einem Jahr nicht selten versucht, die Arbeit auf Kollegen aufzuteilen oder sich mit Auszubildenden, Praktikanten etc. ‚über die Runden zu helfen‘. Äußert der Mitarbeiter den Wunsch auf Ausnutzung der gesamten drei Jahre, werden in der Regel Vertretungs- bzw. Ersatzlösungen gesucht. In mehr als der Hälfte der Fälle wird bei einer langen Elternzeitdauer die entsprechende Position unbefristet neu besetzt, d.h. dem Arbeitnehmer sein Platz nicht ‚freigehalten‘. Nicht zuletzt spielt hier auch die Verringerung der Beschäftigungsfähigkeit eine Rolle. Von dieser Erfahrung berichten auch fast ausnahmslos die befragten Mitarbeiter. Darüber hinaus spielen die Erfahrungen bezüglich der Rückkehrquote eine große Rolle bei der Frage nach Kompensationslösungen. So liegt die Rückkehrquote in einem Unternehmen bei ca. 95 %, andere Befragte berichten von einem recht hohen Anteil an Mitarbeitern, die nach der Elternzeit nicht mehr in das Unternehmen zurückkehren – entsprechend orientieren sich auch die gängigen Muster der Kompensation an diesen Verhaltensweisen.

Wie eine Neubesetzung erfolgt, stellt sich wiederum sehr unterschiedlich dar – teils ausschließlich über interne Umsetzungen oder Übernahme von Auszubildenden, teils über Personalleasing. Nur in Ausnahmefällen bzw. im Falle von Schlüsselpositionen bzw. von Qualifikationen, die kein zweites Mal im Unternehmen vorhanden sind, scheinen externe Einstellungen in Erwägung gezogen zu werden. Die Unternehmen, die ihren Mitarbeitern deren Arbeitsplatz ‚freihalten‘, kompensieren die Ausfallzeiten über die Verteilung der Arbeit auf andere Mitarbeiter oder durch befristete Einstellungen. Diese erfolgen ähnlich differenziert wie auch im Falle der unbefristeten Neubesetzungen. Teilweise erfolgen die Maßnahmen auch stufenweise, d.h. zunächst wird versucht, durch Umverteilung der Arbeit eine Kompensation zu erreichen. Erst wenn dies nicht möglich ist, wird eine Neubesetzung der Stelle in Erwägung gezogen.

Schwierig gestaltet sich nach Aussage der Führungskräfte und HR-Verantwortlichen eine Dauer zwischen einem und drei Jahren. Während eine Überbrückungslösung für einige Monate vielfach noch tragbar erscheint, gilt es ab der Dauer von einem Jahr über alternative Wege nachzudenken. Dies bedeutet in der Regel die Einarbeitung eines anderen Mitarbeiters – in weniger als drei Jahren amortisieren sich die Kosten hierfür nicht. Darüber hinaus wird insbesondere im hoch qualifikatorischen Bereich die Befürchtung geäußert, eine entsprechende Vertretung für einen vergleichsweise kurzen Zeitraum zu finden, sei fast unmöglich, da die Arbeitnehmer genügend unbefristete Alternativen auf dem Arbeitsmarkt hätten. Hier zeigt sich wiederum eine Abhängigkeit von der Qualifikation – Beschäftigte mit niedriger oder mittlerer Qualifikation werden in Zukunft aufgrund der Arbeitsmarktlage – so die Meinung der Befragten – sehr viel eher bereit sein, sich auch auf befristete Tätigkeiten einzulassen.

#### 2.2.3.4 Zentrale Thesen

- Elternzeit wird noch immer **in erster Linie von Frauen** in Anspruch genommen.
- Bezüglich der **Inanspruchnahme von Elternzeit** generell lässt sich **kein Zusammenhang zur Qualifikation** der betroffenen Person oder ihrer **Position** im Unternehmen feststellen.
- Tendenziell ist eine **Verkürzung der durchschnittlichen Elternzeitdauer** zu erkennen.
- Mit **zunehmender Qualifikation verkürzt** sich in der Regel die Elternzeit. Hier spielen insbesondere folgende **Überlegungen** bei den Betroffenen eine Rolle:
  - Amortisation der finanziellen und zeitlichen Aufwendungen für die eigene berufliche Entwicklung,
  - Wunsch nach Anerkennung,
  - Angst vor dem Verlust des Fachwissens bzw. der Beschäftigungsfähigkeit sowie
  - Befürchtung, bei einer längeren Abwesenheit auf einen weniger qualifizierten Arbeitsplatz im Unternehmen abgedrängt zu werden.
- Darüber hinaus ist die **Dauer der Elternzeit** ist in erster Linie abhängig
  - von der finanziellen Situation der Familie,
  - von der Angst um den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes,
  - von der Arbeitsplatzsicherheit des Partners,
  - von den Betreuungsmöglichkeiten für die Kinder sowie
  - von der Branche, in welcher der Arbeitnehmer tätig ist.
- Insbesondere in Unternehmen, in denen Mitarbeiter über schwer zu ersetzendes Wissen verfügen oder Positionen besetzen, für die Ersatzkräfte kaum zu finden sind, wird inzwischen offen der **Wunsch nach einer kurzen Elternzeit** kommuniziert – in diesem Zusammenhang wächst auch die **Bereitschaft** auf Arbeitgeberseite,

- Eine **institutionalisierte Form des Kontaktes** zu den Mitarbeitern während der Elternzeit findet **in den wenigsten Unternehmen** statt.
- In der Regel halten diejenigen Unternehmen, die eine **Reihe familienfreundlicher Maßnahmen** anbieten, auch Kontakt zu den Mitarbeitern in Elternzeit.
- Vielfach wird das Aufrechterhalten des Kontaktes jedoch als **Holschuld des Mitarbeiters** angesehen.
- Das **Interesse an einer Teilzeitbeschäftigung** während der Elternzeit nimmt sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite zu.
- Die gesetzliche Möglichkeit des ‚**Aufschiebens**‘ **des dritten Jahres** der Elternzeit bis zum achten Geburtstag des Kindes wird sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Arbeitgeberseite als **realitätsfern** eingestuft.
- Die **Art der Kompensation** eines elternzeitbedingten Ausfalls ist abhängig von
  - der Personaldecke des Unternehmens,
  - der betroffenen Position sowie
  - der Dauer der Elternzeit.
- In der Regel erfolgt die **Kompensation durch Umverteilung** der Arbeit, externe Neueinstellungen stellen in den meisten Unternehmen die letzte Konsequenz dar.
- Nicht selten wird in der Elternzeit ein **Rationalisierungspotenzial** gesehen und geprüft, ob die fragliche Stelle komplett wegfallen kann.



## **2.2.4 Finanzieller Support**

Da sich in diesem Punkt die Meinungen der Mitarbeiter von denen der HR-Verantwortlichen, Führungskräfte und Betriebsratsmitglieder deutlich unterscheiden, werden sie nachfolgend separat aufgeführt. Dabei gilt zu bemerken, dass die befragten Geschäftsleitungsmitglieder keine Aussagen bezüglich eines familienorientierten finanziellen Supports treffen. Die Experten werden zu diesem Punkt nicht befragt.

### **2.2.4.1 Einschätzung der Mitarbeiter**

Die Mehrzahl der befragten Mitarbeiter beurteilt einen familienorientierten finanziellen Support sehr positiv. Insbesondere subventionierte Krippenplätze werden als Akzeptanzschub und Motivator, wieder schnell ins Unternehmen zurückzukehren, eingeschätzt. Außerdem stelle ein solcher Support eine große Entlastung dar, da eine Tagesmutter oft nicht finanzierbar sei und somit die frühzeitige Rückkehr ins Unternehmen verhindere. Die Mehrzahl der Befragten glaubt auch eher an eine Motivationssteigerung durch derartige Maßnahmen als an einen Effekt der Gewöhnung und Selbstverständlichkeit.

Jedoch gibt es auch unter den Mitarbeitern Stimmen, welche die Ansicht vertreten, ein derartiger Support falle nicht in den Aufgabenbereich eines Arbeitgebers. Dieser könne Eltern durch Projekte und Programme unterstützen, allerdings sei die finanzielle Unterstützung eine staatliche Aufgabe. Außerdem reiche das Kindergeld aus und man solle Familien zugestehen, selbst zu entscheiden, was mit dem Geld geschieht.

Im Zusammenhang mit einem finanziellen Support werden jedoch seitens der Mitarbeiter auch Befürchtungen geäußert – insbesondere im Hinblick auf den Neid derer, die nicht in den Genuss familienorientierter Unterstützungsleistungen kommen. Einige Gesprächspartner halten daher infrastrukturelle Maßnahmen, wie z.B. die Einrichtung eines Eltern-Kind-Zimmers, für sinnvoller als eine finanzielle Unterstützung, die Eltern finanziell besser stellt als Nicht-Eltern.

#### **2.2.4.2 Einschätzung der Führungskräfte, HR-Verantwortlichen und Betriebsratsmitglieder**

Die Meinungen der Führungskräfte, HR-Verantwortlichen und Betriebsratsmitglieder bezüglich eines familienorientierten finanziellen Supports stellen sich durchaus kontrovers dar. So sehen es manche Gesprächspartner für die breite Masse der Belegschaft nicht als Aufgabe des Arbeitgebers an, Mitarbeiter finanziell zu unterstützen. Dies stehe den Gesetzmäßigkeiten des Wirtschaftslebens entgegen. In schwer oder kaum zu ersetzende Mitarbeiter jedoch könne man durchaus auch über einen familienorientierten Support investieren, da sie umgekehrt erheblich zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen.

In drei der teilnehmenden Unternehmen wird ein solcher Support gewährt. Dabei handelt es sich einmal um den Familienzuschlag im Rahmen des BAT, in einem anderen Fall um tarifvertraglich gewährte Zahlungen bei Eheschließung und Geburt eines Kindes und im dritten Unternehmen um einen steuerfreien Zuschuss zu Kinderbetreuungskosten sowie einer so genannten Hausstandszulage für Mitarbeiter mit Kindern (EUR 100,- pro Monat bis zum 27. Lebensjahr).

Die Mehrzahl der Befragten schränkt generell die Sinnhaftigkeit rein materieller Leistungen stark ein. Ein Anreiz zur Familiengründung wird ebenso wenig gesehen wie eine langfristige Steigerung von Motivation, Zufriedenheit und Arbeitsproduktivität. Vielmehr wird ein Effekt der Selbstverständlichkeit befürchtet. Als Grund hierfür wird zum einen die nicht selten zu beobachtende Vollkaskomentalität in Deutschland genannt. Darüber hinaus wird von vielen mit dem Neid derjenigen gerechnet, die nicht in den Genuss der Förderungen kommen. Auch wird eine Abhängigkeit des Effektes von der Höhe des Gehaltes vermutet – so sehen einige Gesprächspartner durchaus eine Motivationssteigerung gegeben, wenn die finanzielle Leistung einen wertvollen Beitrag zur Bestreitung des Lebensunterhaltes darstellt. Ist sie jedoch nur ‚eine nette Beigabe‘ zu einem bereits hohen Gehalt, so wird ein Effekt der Selbstverständlichkeit befürchtet.

Eine weitere Abhängigkeitsgröße stellt die Struktur des Unternehmens dar. Dort, wo der Anteil der Nutznießer eines finanziellen Supports sehr gering sei, ergebe sich generell für das Unternehmen keine nennenswerte Motivationssteigerung, so dass sich der finanzielle Aufwand kaum lohne. Bei einer hohen Anzahl von Nutznießern hingegen sei die

Signalwirkung entsprechend hoch, so dass von einem steigenden Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter auszugehen sei. Für den Fall eines finanziellen Supports wird vorgeschlagen, diesen einkommensabhängig, unter Berücksichtigung des Einkommens des anderen Elternteils, zu gestalten oder aber ein generelles Förderpaket für alle Mitarbeiter anzubieten, so dass Kinderlose beispielsweise alternativ an Gesundheitsfördermaßnahmen teilnehmen können.

Generell befürworten die Interviewpartner alternative Wege der Unterstützung - so beispielsweise die Gewährung von Freiräumen und einer Informationsplattform zur Gründung einer Elterninitiative zur Kinderbetreuung. Oder aber die Nutzung eines finanziellen Supports zum Ausbau einer familienorientierten Infrastruktur im Unternehmen, zur Beteiligung an der Qualifizierung von Tagesmüttern oder zum Ankauf von Belegplätzen in Kinderbetreuungseinrichtungen. Ein alternativer Vorschlag ist eine Art ‚Kinderweihnachtsgeld‘, wobei hier die Gefahr des Neids der Nicht-Eltern gesehen wird.

Diejenigen Befragten, die nicht mit einem Effekt der Selbstverständlichkeit rechnen, führen als Grund hierfür an, dass derartige Leistungen eher selten seien und die Nutznießer diese daher durchaus durch gegenteilige Beispiele im Familien- und Freundeskreis zu würdigen wüssten. Den Neid derjenigen, die nicht in den Genuss familienorientierter Förderung kommen, könne man durch die Einführung eines Bonussystems, das allen Mitarbeitern zugute kommt, einschränken.

### 2.2.4.3 Beschäftigungskompensatorische Effekte eines finanziellen Supports

Zwar erwarten sich die Interviewpartner von einem finanziellen Support seitens des Arbeitgebers Beschäftigungseffekte in quantitativer und qualitativer Hinsicht, so z.B. durch die Möglichkeit der früheren Rückkehr an den Arbeitsplatz oder die Schaffung von Arbeitsplätzen in Betreuungseinrichtungen. Beschäftigungskompensatorische Effekte im eigentlichen Sinne ergeben sich durch einen finanziellen Support allerdings nicht.

### 2.2.4.4 Zentrale Thesen

- Die Mehrzahl der **Mitarbeiter** erwartet **positive Effekte** von einem familienorientierten finanziellen Support, während die **Betriebsratsmitglieder** ihm **negativ** gegenüber stehen. In den Aussagen von **Führungskräften und HR-Verantwortlichen** ist **keine eindeutige Tendenz** erkennbar.
- Es wird in Frage gestellt, ob ein derartiger Support in den **Aufgabenbereich des Arbeitgebers** fällt.
- **Alternative Wege der Unterstützung** üben in der Regel einen höheren Einfluss aus als rein materielle Leistungen.
- **Befürchtungen** beziehen sich insbesondere auf den **Neid** derer, die von einem solchen Support nicht profitieren, sowie auf einen Effekt der **Selbstverständlichkeit**.
- **Beschäftigungskompensatorische Effekte** ergeben sich nicht.

## **2.3 Zentrale Überlegungen auf Unternehmens- und Mitarbeiterseite im Hinblick auf familienorientierte Maßnahmen**

Auf die Frage, weshalb überhaupt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie vorangetrieben wird und weshalb gerade die fraglichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausgewählt wurden, antworten die Befragten sehr unterschiedlich. Dabei gilt es zu bedenken, dass es sich bei den Aussagen sowohl um konkrete Kenntnisse der Gründe handelt – dies ist insbesondere bei den HR-Verantwortlichen und Führungskräften der Fall – als auch um Vermutungen, die insbesondere die Mitarbeiter und Betriebsratsmitglieder äußern. Generell zeigt sich auch hier, dass die Betriebsratsmitglieder eine etwas größere Skepsis bezüglich der tatsächlichen Motivation des Arbeitgebers an den Tag legen als die übrigen Befragten. So wird beispielsweise von Betriebsratsseite häufig auf das Eigeninteresse des Arbeitgebers verwiesen, während HR-Verantwortliche durchaus auch von einer sozialen Verantwortung sprechen.

Die Mitarbeiter wiederum äußern sowohl Wünsche in Bezug auf weitere familienorientierte Maßnahmen, von denen sie ggf. in anderen Unternehmen gehört haben, als auch Bedenken angesichts einer zu hohen Anspruchshaltung seitens der Beschäftigten.

### **2.3.1 Beweggründe für die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen**

Die Wahl der familienorientierten Maßnahmen basiert nur in zwei Kooperationsunternehmen eindeutig auf einer Bedarfserhebung, die im Vorfeld durchgeführt wurde. In einem dritten Unternehmen flossen die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung sowie der regelmäßigen Mitarbeitergespräche in die Maßnahmenwahl ein. Allerdings wurden in keinem der Fälle alle von den Mitarbeitern gewünschten Maßnahmen tatsächlich realisiert, sondern nach bestimmten Kriterien eine Abwägung vorgenommen.

Tendenziell scheinen die folgenden Aspekte eine primäre Rolle bei der Überlegung hinsichtlich einer Unterstützung der Belegschaft bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Maßnahmengestaltung zu spielen:

- **Ökonomische Vorteile:**

Als ökonomische Vorteile, die zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie motivieren, werden vor allem die Reduzierung von Krankheits- und Ausfallzeiten sowie die Einsparung von Einarbeitungskosten genannt.

- **Qualifikatorische Vorteile:**

Mehr als die Hälfte der Befragten, insbesondere aus den Reihen der HR-Verantwortlichen, führt an, man ziehe mit den Maßnahmen insbesondere auf die Bindung und frühzeitige Rückkehr aus der Elternzeit von hoch qualifizierten Mitarbeitern bzw. solchen mit erfolgskritischem Wissen ab. Im Falle niedrig qualifizierter Arbeitnehmer kämen sie nur dann zum Einsatz, wenn diese sich in besonderer Weise um das Unternehmen verdient gemacht hätten. In diesem Zusammenhang spielt für einige Unternehmen auch die Attraktivität als Arbeitgeber eine nicht zu unterschätzende Rolle – insbesondere angesichts des demografischen Wandels und des zu erwartenden Fachkräftemangels. Hierzu äußert ein Befragter, noch vor einigen Jahren seien familienfreundliche Maßnahmen undenkbar gewesen, doch angesichts des bereits heute erkennbaren Fachkräftemangels habe ein Umdenken stattgefunden, um insbesondere Frauen für sich zu gewinnen. In einem Unternehmen wird Telearbeit für Führungskräfte möglich gemacht, um diese im Unternehmen halten zu können.

- **Vorteile im Kundenkontakt:**

Eine Verbesserung der Kundenorientierung stellt sich als weitere Zielsetzung dar, da man davon ausgeht, dass zufriedene Mitarbeiter sich auch im direkten Kundenkontakt positiv bemerkbar machen. Zudem schätzen es viele Kunden, über Jahre hinweg den gleichen Ansprechpartner zu haben.

- **Soziale Verantwortung:**

Als Begleiterscheinung, jedoch nicht als primären Auslöser für familienfreundliche Maßnahmen benennen mehrere Befragte auch soziale Aspekte. So werde das Unternehmen seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht, indem es zur Entlastung von Arbeitnehmern

beitrage, die Beruf und Familie vereinbaren – und somit letztendlich auch einen positiven Beitrag zur Erhöhung der Fertilitätsrate leiste. Ein Gesprächspartner, dessen Unternehmen eine große Bandbreite an familienfreundlichen Maßnahmen anbietet, weist darauf hin, dass man die Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht nur auf die Phase der Betreuung von Kleinkindern beschränkt sieht, sondern vielmehr über den gesamten Erwerbszyklus eines Mitarbeiters hinweg, beispielsweise auch in Bezug auf die Pflege kranker oder alter Angehöriger.

Neben den Vorteilen sind weitere Kriterien von Bedeutung:

- **Finanzieller Aufwand:**

Die Mehrzahl der Befragten führt als eines der primären Entscheidungskriterien an, man habe Maßnahmen gewählt, die vergleichsweise kostengünstig umsetzbar waren – beispielsweise die Einrichtung eines Eltern-Kind-Zimmers. Insbesondere die Unterstützung von Kinderbetreuungseinrichtungen oder gar deren Errichtung auf dem Betriebsgelände werden von zahlreichen Gesprächspartnern gerade aus kleinen und mittelständischen Unternehmen als nicht finanzierbar und somit auch nicht umsetzbar bezeichnet.

- **Organisatorischer Aufwand:**

Der organisatorische Aufwand spielt nach Meinung der Befragten ebenfalls eine nicht unerhebliche Rolle. So sind einige familienorientierte Maßnahmen in manchen Unternehmen mit einem erheblichen, in anderen jedoch mit einem vergleichsweise geringen organisatorischen Aufwand verbunden – damit steht und fällt die Realisierung. Es werden in der Regel Maßnahmen gewählt, die sich ohne Probleme in den betrieblichen Ablauf integrieren lassen bzw. die aufgrund des vorhandenen Flexibilisierungspotenzials der Arbeitsplätze leicht umsetzbar sind.

- **Betriebliche Zwänge:**

In einigen Unternehmen werden bestimmte Arbeitszeitmodelle zur Vermeidung von Mehrarbeit oder zur Umsetzung des Schichtbetriebes angeboten – die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stellt dabei lediglich einen Nebeneffekt dar. Darüber hinaus wird in zunehmendem Maße die Notwendigkeit des Erhaltes des Know-how auch von Eltern aufgrund der steigenden Veränderungsgeschwindigkeit erkannt. Ebenfalls genannt wird in diesem Kontext die Problematik und der daraus resultierende Handlungsbedarf, der in der

Ferienzeit dadurch auftritt, dass alle Eltern gleichzeitig ihren Jahresurlaub in Anspruch nehmen möchten.

### **2.3.2 Resonanz familienorientierter Maßnahmen im Unternehmen**

Auf die Frage nach der Resonanz, die familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen finden, können nicht alle Gesprächspartner antworten. Es überrascht, dass insbesondere die Führungskräfte nicht selten überfragt sind.<sup>17</sup>

Übereinstimmend berichten diejenigen, die sich zu dieser Frage äußern, jedoch von einer positiven Resonanz – diese wird beispielsweise anhand der Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung oder aber durch einen geringeren Krankenstand und eine abnehmende Fluktuation nachgewiesen.

Seit Einführung einer neuen Betriebsvereinbarung zur Teilzeit, die sehr viel mehr Wahlmöglichkeiten eröffnet und es Vorgesetzten erschwert, entsprechende Wünsche abzulehnen, hat in einem der Kooperationsunternehmen die Nachfrage nach Teilzeit – auch unter Männern – sprunghaft zugenommen.

Ein anderer Befragter berichtet, in seinem Unternehmen habe der Anteil weiblicher Mitarbeiter, auch in Führungspositionen, seit Einführung der familienfreundlichen Maßnahmen zugenommen und die Rückkehrquote nach der Elternzeit sei erheblich angestiegen. So wird zum einen bemerkt, dass Frauen es zu schätzen wissen, dass sie aufgrund familienorientierter Maßnahmen in den Beruf zurückkehren können. Darüber hinaus werden Vorteile darin gesehen, dass Humankapitalinvestitionen auch langfristig erhalten bleiben und die Aufwendungen für die Rekrutierung von Ersatzkräften sich reduzieren.

Bei den Mitarbeitern werden der Abbau von Stressfaktoren und in der Folge eine Steigerung von Motivation, Produktivität und Effizienz beobachtet.<sup>18</sup> Mehrere Gesprächspartner glauben, die Attraktivität als Arbeitgeber sei seit Bekanntwerden der Familienorientierung größer geworden. Diejenigen Unternehmen, die mit ihren Maßnahmen an die Öffentlichkeit gehen,

---

<sup>17</sup> Vgl. zu Vor- und Nachteilen in Bezug auf familienorientierte Maßnahmen auch Abschnitt 2.7.

<sup>18</sup> Vgl. hierzu auch Abschnitt 2.3.2.



erhalten auch von externer Seite durchweg ein positives Feedback von Anfragen bezüglich Vorträge auf Fachkonferenzen bis hin zu Kooperationsangeboten anderer Firmen. Als Erfolg der Familienpolitik im Unternehmen wird in einem Fall gewertet, dass sich die Führungskräfte inzwischen bereits direkt an die Personalabteilung wenden, um zu erfahren, welche unterstützenden Maßnahmen sie ihren Mitarbeitern in Vereinbarkeitsproblemen zuteil werden lassen können.

Bei den Mitarbeitern, die nicht von familienfreundlichen Maßnahmen profitieren, zeigen sich nicht selten negative Reaktionen. So wurde im Zusammenhang mit der Möglichkeit der Kinderbetreuung im Unternehmen einem Verantwortlichen die Frage gestellt: „Kann ich meinen Hund auch mitbringen?“ Auch zeigen sich Führungskräfte zum Teil durchaus wenig kooperativ, wenn es um die Umsetzung der Maßnahmen im betrieblichen Alltag geht. Zu diesen beiden Punkten finden sich nähere Ausführungen im Kapitel 2.4, das sich mit Tabus im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschäftigt.

Ein Gesprächspartner stellt fest, dass Frauen vor und während einer Schwangerschaft äußerst positiv auf familienfreundliche Angebote reagieren – sich jedoch nach der Geburt des Kindes dennoch aus persönlichen Gründen häufig entschließen, zunächst nicht zurück ins Unternehmen zu kommen.

Die Nachfrage nach Betreuungsplätzen in vom Unternehmen geförderten Einrichtungen stellt sich in einigen Fällen eher verhalten dar. Mitarbeiter, deren Wohnort in einiger räumlicher Entfernung zum Arbeitsort liegt und für die die Maßnahme in erster Linie gedacht war, bevorzugen es zum Teil aufgrund sozialer Bindungen, ihre Kinder doch am Heimatort betreuen zu lassen. Dies gilt insbesondere für Kinder ab drei Jahren. Dahingegen finden in vielen Unternehmen die Ferienbetreuung und das Angebot von Heimarbeitsplätzen großen Zuspruch.

### **2.3.3 Weitere wünschenswerte Maßnahmen**

Die teilnehmenden Mitarbeiter werden danach befragt, welche zusätzlichen familienorientierten Maßnahmen sie sich in ihrem Unternehmen wünschen. Die folgende Aufzählung führt alle geäußerten Wünsche auf, d.h. auch solche Maßnahmen, die in anderen

Unternehmen bereits umgesetzt sind und daher bereits unter Punkt 2.2.1 genannt wurden. Es erscheint dennoch bedeutsam, die Wunschvorstellungen der Mitarbeiter noch einmal vollständig darzustellen. Zum einen zeigt sich so durch Mehrfachnennungen eine Priorisierung bestimmter Maßnahmen. Zum anderen wird deutlich, dass die geäußerten Wünsche sich in der Mehrzahl der Fälle auf familienorientierte Angebote beziehen, die für Unternehmen kostenneutral oder kostengünstig umsetzbar sind. Folgende Maßnahmen werden genannt:

- Eltern-Kind-Arbeitszimmer (Mehrfachnennung).
- Betriebskindergarten (Mehrfachnennung).
- Heimarbeitsplätze (Mehrfachnennung).
- Längere Elternzeiten bei Erkrankung des Kindes.
- Bessere Information während der Elternzeit.
- Garantierter Urlaub in den Sommerferien für Eltern mit schulpflichtigen Kindern.
- Keine wichtigen Termine in der Ferienzeit.
- Bessere Vertretung am Arbeitsplatz.
- Flexiblere Arbeitszeitkonten.
- Ferienbetreuungsprogramme für Kinder.
- Vermittlung von Kinderbetreuung bei Geschäftsreisen oder ähnlichen Terminen.
- Vermittlung von Tagesmüttern.

Außerhalb der Unternehmensebene wünschen sich die Befragten mehr Druck von der Politik und der Gesellschaft, um eine familienfreundlichere Umgebung im Unternehmen zu schaffen.

Einer der Befragten sagt aus, er sei mit den in seinem Unternehmen angebotenen Maßnahmen „wunschlos glücklich“.

#### **2.3.4 Befürchtungen der Mitarbeiter im Zusammenhang mit Konzepten und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Von Mitarbeitern werden Bedenken dahingehend geäußert, dass Unternehmen unter Umständen weniger Frauen einstellen, wenn man von ihnen verlange, ein breites Spektrum an familienfreundlichen Maßnahmen anzubieten, da diese eine weitere finanzielle Belastung

darstellen. Die Befürchtung: Je mehr Pflichten sich für Arbeitgeber ergeben, desto weniger Frauen mit Kindern bzw. im gebärfähigen Alter werden eingestellt. Man nimmt daher aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktlage lieber Einschränkungen bzw. höhere Belastungen in Kauf, um den Verlust des Arbeitsplatzes aufgrund einer zu hohen Anspruchshaltung nicht zu riskieren. Dies gilt insbesondere für Beschäftigte aus dem niedrigen und mittleren Qualifikationsbereich und / oder für Arbeitnehmer, die austauschbare Positionen besetzen. So berichtet einer der HR-Verantwortlichen von dem Versuch in seinem Unternehmen, einen Bügeldienst oder das Angebot des Mitessens von Kindern in der Kantine zu etablieren. Man habe hierbei die Erfahrung gemacht, dass viele Mütter derartige Angebote deshalb nicht nutzen, weil sie nicht den Eindruck erwecken möchten, Beruf und Familie nicht auch ohne Hilfsangebote vereinbaren zu können.

In Bezug auf betriebsinterne Infrastrukturmaßnahmen äußern die Mitarbeiter, in deren Unternehmen keine familienorientierte Infrastruktur existiert, enorme Zweifel daran, dass derartige Maßnahmen in ihrem Unternehmen überhaupt realisiert werden könnten. Zwei Befragte glauben, ihr Unternehmen sei zu klein, um familienorientierte Infrastruktur anzubieten, ein anderer vertritt die Meinung, dass dies in ländlichen Gegenden eher nicht erforderlich sei. Als Voraussetzung wird insbesondere angesehen, dass die familienorientierte Infrastruktur dem Unternehmen keine zu hohen Kosten verursachen dürfe – diese Meinung teilen auch die übrigen Interessensgruppen. Darüber hinaus wird die Frage gestellt, ob die Bereitstellung familienorientierter Infrastruktur in den Aufgabenbereich der Unternehmen fällt – sie sei wohl eher Aufgabe des Staates und liege in der Selbstverantwortung des Einzelnen.

### 2.3.5 Zentrale Thesen

- Die **Umsetzbarkeit und Sinnhaftigkeit** bestimmter familienfreundlicher Maßnahmen ist in hohem Maße vom **Flexibilisierungspotenzial** der Arbeitsplätze sowie der **Qualifikationsstruktur** der Mitarbeiter abhängig.
- **Argumente für die Unterstützung** der Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Unternehmensseite sind insbesondere
  - Ökonomische Vorteile,
  - Qualifikatorische Vorteile sowie
  - Vorteile im Kundenkontakt.
- Die **Maßnahmenwahl** orientiert sich insbesondere an folgenden Punkten:
  - Finanzieller Aufwand,
  - Organisatorischer Aufwand
  - Betriebliche Zwänge.
- In der Regel finden familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen eine **positive Resonanz**.
- Als **Problem** stellt sich der **Neid** derer dar, die nicht von familienfreundlichen Maßnahmen profitieren.
- Bei Frauen wird nicht selten beobachtet, dass sie sich **vor und während einer Schwangerschaft** für familienfreundliche Maßnahmen einsetzen und diese begrüßen, **nach der Geburt** jedoch letztendlich keinen Gebrauch davon machen.
- Die **gewünschten Maßnahmen** auf Mitarbeiterseite beziehen sich insbesondere auf **„kleine Lösungen“**, wie z.B. eine höhere Flexibilität im Arbeitsort.
- Viele Mitarbeiter sind eher bereit, **zusätzliche Belastungen** in Kauf zu nehmen als durch überhöhte Forderungen in Bezug auf familienfreundliche Maßnahmen die Wertschätzung seitens ihres Arbeitgebers und letztendlich ihren **Arbeitsplatz aufs Spiel** zu setzen.

## **2.4 Der Einfluss der familiengerechten Maßnahmen / der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf Beschäftigung**

### **2.4.1 Direkte Beschäftigungseffekte**

Die Mehrzahl der Gesprächspartner sieht vielfältige potenzielle Beschäftigungseffekte durch familienfreundliche Maßnahmen, insbesondere durch eine Ausweitung der familienorientierten Infrastruktur gegeben – sowohl für diejenigen, die aufgrund einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie wieder ihrem Beruf nachgehen können, als auch für Beschäftigte im familienorientierten Dienstleistungsbereich. Diese machen sie jedoch von erheblichen Prämissen abhängig.

#### **2.4.1.1 Quantitative Effekte**

Viele Befragte geben an, dass sich durch die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen quantitative Beschäftigungseffekte ergeben könnten. Zunächst auf direktem Wege durch die Steigerung der Beschäftigungsquote von Frauen, durch die in der Konsequenz auch eine Zunahme des Anteils weiblicher Führungskräfte als möglich angesehen wird. In diesem Kontext wird auch die Möglichkeit zur Rückkehr in den Beruf durch die Teilung einer Vollzeitstelle in zwei oder mehrere Teilzeitstellen genannt.

Eher skeptisch beurteilen die Gesprächspartner die quantitativen Beschäftigungseffekte in Bezug auf die familienorientierte Infrastruktur. Danach wird die Nachfrage nach Betreuungseinrichtungen, Dienstleistungen etc. nur bedingt steigen, da die Fertilitätsquote sehr gering ist. Beschäftigungseffekte realisieren sich ihrer Meinung nach nur dann, wenn der ‚Dienstleistungsgedanke‘ zunimmt und darüber hinaus familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen auch für ‚Normalverdiener‘ bezahlbar werden. Eine Abhängigkeit der Effekte wird daher auch vom finanziellen Hintergrund der Betroffenen gesehen.

Beschäftigung kann nur dann geschaffen werden, wenn sich Eltern die Inanspruchnahme neu angebotener Dienstleistungen auch leisten können – und für die Mehrheit der Arbeitnehmer sehen die Befragten hier derzeit keine Möglichkeit. Wird hingegen das Angebot, z.B. an

Kinderbetreuung, teurer, kann es sogar zu gegenläufigen Effekten kommen. Ähnlich liegen auch die Meinungen im Hinblick auf interne betriebliche Infrastrukturmaßnahmen.

Wenn überhaupt, dann scheint die Schaffung von Beschäftigung nur auf der Basis geringfügiger Arbeitsverhältnisse möglich. Die meisten Befragten glauben jedoch weniger an eine Schaffung neuer Arbeitsplätze, sondern eher an den Erhalt der bestehenden Arbeitsplätze. Darüber hinaus wird beobachtet, dass neue Arbeitsplätze gerade für Frauen immer häufiger im Bereich der geringfügigen Beschäftigung entstehen. Als Grund hierfür wird insbesondere das Ehegattensplitting gesehen, das eine Teilzeitbeschäftigung wenig rentabel werden lässt.

HR-Verantwortliche berichten jedoch auch von negativen quantitativen Beschäftigungseffekten durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – so wird in familienbedingten Auszeiten oder Arbeitszeitreduzierungen nicht selten ein Rationalisierungspotenzial gesehen.

#### **2.4.1.2 Qualitative Effekte**

Nahezu alle Gesprächspartner bemerken, dass es ihnen schwer falle, auf die Frage nach positiven oder negativen qualifikatorischen Effekten eine pauschale Aussage zu treffen, da diese sehr stark von der einzelnen Person abhängig seien. Dies äußere sich insbesondere dahingehend, dass sich die genannten Kompetenzerweiterungen einstellen KÖNNEN, aber nicht MÜSSEN bzw. dass es stark abhängig von der Einzelperson ist, ob sie im beruflichen Alltag zum Tragen kommen: „Wer beruflich kompetent ist, wird es auch bleiben, wenn er Beruf und Familie vereinbart. Wer es nicht ist, wird es durch die Familiengründung auch nicht werden.“ Generell sieht die Mehrzahl der Befragten durch die oben genannten positiven quantitativen Entwicklungen eine Stärkung bzw. Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit gegeben – zum einen für die betroffenen Mitarbeiter und Unternehmen, zum anderen auch langfristig für die Gesellschaft, wenn mehr Kinder über Fremdbetreuung bereits früher in einen qualifizierten Lernprozess eingegliedert werden. Aus Unternehmenssicht stellt sich auch ein qualitativer Effekt dahingehend dar, dass die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften durch ein umfangreiches Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen erleichtert wird.

Als ein zentrales Kriterium für den Erwerb zusätzlicher Kompetenzen durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird die Qualifikation der betreffenden Person erachtet. In diesem Zusammenhang wird auch die Dauer der Elternzeit als entscheidend für die Frage angesehen, ob sich positive oder gar negative qualifikatorische Effekte ergeben. Je länger die Elternzeit dauert, desto mehr Kenntnisse und Kompetenzen gehen verloren. Zudem wird bei den höher Qualifizierten eher ein positiver, bei den niedriger Qualifizierten eher ein negativer Effekt in Bezug auf die Beschäftigungsfähigkeit wahrgenommen. Als weiteres Kriterium für die Ausprägung positiver oder negativer qualifikatorischer Effekte sehen insbesondere die Experten auch die Infrastruktur, der sich der Einzelne bei dem Versuch, Beruf und Familie zu vereinbaren, gegenüber sieht.

Etwa drei Viertel der Befragten nennen ganz allgemein den Erwerb überfachlicher Qualifikationen als **positiven** Effekt aus der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Konkreter werden insbesondere die folgenden Kompetenzen benannt:

- Erhöhung des Organisationstalents.
- Verbesserung des Zeitmanagements.
- Steigerung des Verantwortungsbewusstseins.
- Erwerb sozialer und familiärer Kompetenzen.
- Positive Veränderungen in Bezug auf Mitarbeiterführung (bei Führungskräften).
- Steigerung der Belastbarkeit.
- Steigerung der Stress-Resistenz.
- Erhöhung der Geschwindigkeit in der Arbeitserledigung.
- Verbesserung im Setzen von Prioritäten.
- Erhöhung der Selbstdisziplin / des Selbstmanagements.
- Verbesserung des Sozialverhaltens.
- Zurückstellen eigener Bedürfnisse.
- Erhöhung der Konfliktfähigkeit.
- Steigerung des Selbstbewusstseins.
- Verbesserung des selbstständigen Arbeitens.
- Verbesserung der Beurteilungsfähigkeit.

Ein zusätzlicher positiver Effekt wird darin gesehen, dass die ‚Betriebsblindheit‘ abnehmen kann, wenn man für eine gewisse Zeit aus dem Beruf aussteigt bzw. sein berufliches Engagement zugunsten der Familie reduziert. Darüber hinaus führen die Experten an, im Hinblick auf die demografische Entwicklung sei es durchaus positiv, dass eine Auseinandersetzung mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zwangsläufig auch eine verstärkte **Fokussierung auf das Potenzial von Frauen** mit sich bringe.

**Negative** qualifikatorische Effekte werden durchaus auch von einer Reihe von Befragten – insbesondere von den Führungskräften – beobachtet:

- Verringerung der Produktivität durch Aufteilung der Belastbarkeit und Energie auf zwei Lebensbereiche.
- Vergrößerung des Stressfaktors.
- Verlust der Qualifikation durch Inanspruchnahme der Elternzeit (insbesondere in Bereichen mit hoher Veränderungsgeschwindigkeit).
- Reibungsverluste durch Job Sharing.
- Einschränkung der Zeit für Bildungsmaßnahmen durch die Doppelbelastung Beruf – Familie.

Es zeigt sich, dass die Gesprächspartner eine wahre Fülle an positiven qualifikatorischen Effekten benennen, während vergleichsweise wenige negative Aspekte aufgeführt werden. Allerdings nehmen nahezu alle Befragten entscheidende Einschränkungen in Bezug auf den Erwerb der genannten überfachlichen Qualifikationen vor. Es wird die Frage gestellt, ob sich Qualifikationen, wie sie typischerweise Menschen mit Familienaufgaben zugesprochen werden, nicht auch am Arbeitsplatz entwickeln. So sind beispielsweise Zeitknappheit, die Notwendigkeit zur Veränderung, komplexe Situationen und Zielorientierung optimale Rahmenbedingungen zum Erlernen dieser Kompetenzen – in der Familie wie am Arbeitsplatz. Darüber hinaus äußern gerade HR-Verantwortliche, dass überfachliche Qualifikationen heute als essentieller Bestandteil zum Anforderungsprofil nahezu jeder Tätigkeit gehören, so dass diese auch unabhängig von Familienpflichten erworben werden müssen oder aber im Arbeitsprozess erworben werden können. Nicht zuletzt wird von Führungskräften und HR-Verantwortlichen die Bedeutsamkeit derartiger Kompetenzen für den betrieblichen Ablauf in Frage gestellt bzw. darauf hingewiesen, ‚Soft Skills‘ alleine reichten keinesfalls aus, sondern



vielmehr die ‚richtige Mischung‘ mit ‚Hard Skills‘ sei entscheidend – und gerade diese gingen während der Elternzeit häufig verloren. Darüber hinaus geben zahlreiche Befragte zu bedenken, dass der Nutzen bestimmter Qualifikationen für den Arbeitgeber je nach Branche, Arbeitsumfeld und Tätigkeit sehr unterschiedlich sein kann. So erscheinen Kompetenzen, die sich auf Zeitmanagement, Verantwortungsbewusstsein etc. beziehen, überall einsetzbar, während Eigenschaften wie familiäre Kompetenzen in sozialen und pädagogischen Berufen von großem Vorteil, im Verwaltungsbereich oder im produzierenden Gewerbe jedoch eher weniger wichtig seien. Mehrere Betriebsratsmitglieder sehen im Gegenzug die Problematik darin, dass positive qualifikatorische Effekte – wenn sie denn entstehen - von Vorgesetzten in der Regel ohnehin nicht gewürdigt werden.

### **2.4.1.3 Volkswirtschaftliche Effekte**

Die Befragten vertreten die Ansicht, dass eine unzureichende Betreuung und Förderung von Kindern auf lange Sicht einen negativen volkswirtschaftlichen Effekt nach sich ziehen würde und familienfreundliche Maßnahmen somit vorbeugenden Charakter haben. Dazu gehört auch, Kindern den Stellenwert der Arbeit nahe zu bringen.

Auch die Ermutigung von Menschen zur Familiengründung durch positive Beispiele auf Unternehmensseite wird angeführt, die langfristig eine Steigerung der Fertilitätsrate nach sich ziehen kann. Durch die Steigerung der Attraktivität von Arbeitgebern durch familienfreundliche Maßnahmen in strukturschwachen Regionen besteht nach Meinung der Experten dort auch das Potenzial, Wanderungsbewegungen entgegen zu wirken.

Hinzu kommt die Möglichkeit der Reduzierung der Arbeitslosigkeit durch die genannten quantitativen Beschäftigungseffekte, insbesondere im niedrig qualifikatorischen Bereich haushaltsnaher und familienorientierter Dienstleistungen. Dieser Effekt wird jedoch nur in sehr eingeschränktem Umfang erwartet – die Ursachen hierfür werden im nachfolgenden Abschnitt noch näher beleuchtet. Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sowie die Bindung hoch qualifizierter Menschen, auch aus dem Ausland, an deutsche Unternehmen wird ebenso als positiv für die gesamte Volkswirtschaft eingestuft wie die Erhöhung der Kaufkraft durch verstärkte Erwerbstätigkeit beider Elternteile.

#### 2.4.1.4 Brancheneffekte

Die Mehrzahl der Befragten, ganz gleich, welcher Interessensgruppe sie angehören, glaubt durchaus an die Entstehung von Brancheneffekten, insbesondere im Bereich der familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen. Beispielhaft werden immer wieder Leistungen wie z.B. Kinderbetreuung, Putzhilfen, Bügelservice oder Gärtnerdienste genannt. Bezüglich der Entstehung neuer Branchen zeigen sich die Gesprächspartner eher skeptisch, bestenfalls rechnen sie mit einer Ausweitung bestehender Angebote. Hier werden insbesondere die Bereiche Kinderbetreuung und Altenpflege genannt.

Eine Einschränkung der vermuteten Effekte nehmen zahlreiche Befragte jedoch dahingehend vor, dass selbst bei Erwerbstätigkeit beider Elternteile in der Mehrzahl der Familien das Einkommen nicht ausreicht, um z.B. haushaltsnahe Dienste outzusourcen. Als weiteres Hemmnis wird die allgemeine Dienstleistungsmentalität – sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite – angeführt. „Was denken denn die Anderen?“, „Das muss ich doch selbst schaffen“, „Das Geld kann ich sinnvoller nutzen“ sind beispielhafte Meinungsäußerungen, die von den Befragten immer wieder angeführt werden. Es besteht allerdings die Vermutung, dass sich ein so genannter ‚Schneeballeffekt‘ ergeben könnte, wenn ein Anfang bezüglich der Akzeptanz aber auch der Bezahlbarkeit gemacht würde. Die Einkommens- und Lebenssituation des einzelnen Haushaltes entscheidet letztendlich über dessen Ausgabeverhalten. Auch die wirtschaftliche Situation verhindert nach Meinung einiger Befragten einen wirklichen ‚Boom‘ in diesem Bereich. Zudem geben die Interviewpartner zu bedenken, dass gerade im Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen die starke Verbreitung der ‚Schattenwirtschaft‘ die Ausweitung von Brancheneffekten verhindert.

Der Erhalt bzw. die Schaffung von Arbeitsplätzen wird im Bereich der haushaltsnahen und familienorientierten Dienstleistungen an Bedingungen gekoppelt. Diese sind:

- die Bezahlbarkeit derartiger Dienstleistungen,
- deren verbesserte steuerliche Absetzbarkeit,
- die adäquate Einkommenssituation des Nachfragerhaushaltes sowie
- das Eintreten einer Mentalitätsveränderung.

Die Möglichkeit, niedrig qualifizierte Arbeitnehmer aus betrieblichen Bereichen, in denen ihre Arbeitsplätze der Rationalisierung zum Opfer fallen, verstärkt im Bereich haushaltsnaher Dienste einzusetzen, wird jedoch eher kritisch beurteilt. Als Grund wird insbesondere die Übertragbarkeit der persönlichen Neigungen und überfachlichen Kompetenzen, z.B. eines Fließbandarbeiters als Pflegekraft, genannt.

Wie bereits skizziert, machen die Gesprächspartner das Eintreten von Beschäftigungseffekten durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie von zahlreichen Voraussetzungen abhängig, die nachfolgend noch einmal im Überblick dargestellt werden:

### **Bereich finanzielle Ressourcen / Staatliche Förderpolitik**

- Veränderung des familienpolitischen Modells, das nach wie vor von der ‚traditionellen Rollenverteilung‘ ausgeht.
- Umverteilung der staatlichen Finanzpolitik: Weg von steuerlichen Vergünstigungen, hin zu Infrastrukturausgaben.
- Kostenbefreiung bzw. stärkere Subventionierung der Kinderbetreuung.
- Verbesserte Finanzierbarkeit familienorientierter und haushaltsnaher Dienstleistungen.
- Abbau bürokratischer Hemmnisse (z.B. aufgrund von Ländergrenzen).

### **Bereich Kinderbetreuung und Pflege**

- Erhöhung der Qualität der Betreuung, Verbesserung der Ausstattung der Betreuungseinrichtungen und der Qualifikation des Personals.
- Vermittlung von Betreuungspersonal bzw. Pflegediensten über das Unternehmen.
- Höhere Flexibilität der Kinderbetreuungseinrichtungen in Bezug auf Öffnungszeiten, evtl. auch an Wochenenden.
- Mehr Kooperationen von Unternehmen im Bereich Kinderbetreuung.
- Aufhebung der Wohnortbindung von Kinderbetreuungseinrichtungen.
- Erweiterung der Betreuung von Kleinkindern.
- Umwandlung von Kindergärten in Kinderkrippen (aufgrund rückläufiger Geburtenzahlen).

### Sonstiges

- Gesellschaftlicher Wertewandel in Bezug auf familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen, in Bezug auf die Teilhabe von Männern an familiären Pflichten und in Bezug auf die frühe Fremdbetreuung von Kindern.
- Finanzielle Unterstützung von Eltern bzw. Angehörigen von Pflegebedürftigen.

#### 2.4.1.5 Zentrale Thesen

##### Quantitative Beschäftigungseffekte

- Die **Entstehung** quantitativer Beschäftigungseffekte **im Unternehmen** wird in Abhängigkeit von
  - der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens,
  - den Strukturen im Unternehmen sowie
  - der betroffenen Positiongesehen. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf kompensatorische Effekte von Arbeitszeitreduzierung und Elternzeit.
- Quantitative Beschäftigungseffekte im Bereich **haushaltsnaher und familienorientierter Infrastruktur** sind abhängig von
  - den gesellschaftlichen Werten und
  - der Bezahlbarkeit der betreffenden Dienstleistungen auch für „Normalverdiener“.
- **Positive Beschäftigungseffekte** werden insbesondere im Hinblick auf folgende Bereiche erwartet:
  - Möglichkeit des früheren und umfangreicheren Wiedereinstiegs von Frauen in den Beruf zur Existenzsicherung von Familien und
  - Erhalt von Arbeitsplätzen in Betreuungseinrichtungen und sonstigen Bereichen der familienorientierten Infrastruktur.

- **Negative Beschäftigungseffekte** entstehen insbesondere durch die Realisierung von Rationalisierungspotenzialen im Zuge von Elternzeit und Arbeitszeitreduzierung.
- Generell ist im Zusammenhang mit einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie eher von dem **Erhalt von Arbeitsplätzen** auszugehen als von der Schaffung neuer Beschäftigung – sowohl im direkten als auch im indirekten Bereich.
- Es zeigt sich aufgrund des Ehegatten-Splittings bzw. auch im niedrig qualifikatorischen Bereich eine **zunehmende Verlagerung der Beschäftigung** weg von Teilzeit-Arbeitsverhältnissen **hin zu EUR 400,- Tätigkeiten**, die letztendlich vielfach ein höheres Netto-Einkommen bei flexiblerer Arbeitseinteilung und geringerer Stundenzahl ermöglichen.

#### Qualitative Beschäftigungseffekte

- Eine **pauschale Aussage** bezüglich der Ausprägung positiver oder negativer qualifikatorischer Effekte im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist **nicht möglich** – hier bestehen Abhängigkeiten...
  - ... von der einzelnen **Persönlichkeit**,
  - ... von der **Qualifikation** der betreffenden Person,
  - ... von der **Dauer der Elternzeit** sowie
  - ... von der **Infrastruktur** zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- **Positive** qualitative Beschäftigungseffekte sind insbesondere
  - Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit,
  - Entstehung bestimmter überfachlicher Kompetenzen,
  - Verstärkung des Selbstbewusstseins durch die Möglichkeit, sich beruflich zu verwirklichen,
  - Förderung des ‚Selbsthilfepotenzials‘ insbesondere von Frauen sowie
  - langfristige Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Kinder erwerbstätiger Eltern durch die Erziehung zur Selbstständigkeit.

- Als **positiver Effekt für das Unternehmen selbst** ist im Hinblick auf die demografische Entwicklung auch die verstärkte Fokussierung auf das Potenzial von Frauen durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie anzusehen.
- In Frage gestellt wird, ob die genannten positiven qualifikatorische Effekte nicht **ohnehin am Arbeitsplatz verlangt** sind und es somit gleich bleibt, wo sie erworben werden.
- Als **negative** qualitative Beschäftigungseffekte können sich die folgenden ergeben:
  - Verringerung der Produktivität durch Aufteilung der Belastbarkeit und Energie auf zwei Lebensbereiche,
  - Reibungsverluste durch Job Sharing sowie
  - Einschränkung der Zeit für Bildungsmaßnahmen.

#### Volkswirtschaftliche Beschäftigungseffekte

- Langfristig besteht die Möglichkeit der **Steigerung der Fertilitätsrate**.
- Zu erwarten ist ein positiver Effekt erwerbstätiger Eltern auf die Kinder durch **Vermittlung des „Wertes Arbeit“**.
- Mit Hilfe familienfreundlicher Maßnahmen lassen sich **regionale Abwanderungsbewegungen** durch die Steigerung der Attraktivität ländlicher Unternehmensstandorte abschwächen.
- Durch die Möglichkeit der Erwerbstätigkeit beider Elternteile ergibt sich eine **Steigerung der Kaufkraft** von Familien.

### Brancheneffekte

- Generell wird die Entstehung von **Brancheneffekten** für **möglich** gehalten, allerdings eher durch die **Ausweitung** bestehender als durch die Entstehung neuer Branchen.
- Hierbei stehen insbesondere **familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen** sowie die Bereiche **Kinderbetreuung** und **Pflege** im Fokus.
- Es besteht eine **Abhängigkeit** der Entstehung sektoraler Beschäftigungseffekte
  - von den *gesellschaftlichen Werten*,
  - von der *regionalen Nachfragestruktur* sowie
  - von der Bezahlbarkeit *familienorientierter und haushaltsnaher Dienstleistungen*.
- Eine Veränderung bezüglich der Bezahlbarkeit familienorientierter und haushaltsnaher Dienstleistungen birgt die Möglichkeit der **Reduzierung der ‚Schattenwirtschaft‘** in diesem Bereich.
- Bezüglich der Akzeptanz familienorientierter und haushaltsnaher Dienstleistungen auf Anbieter- wie Nachfragerseite besteht die Möglichkeit eines **‚Schneeballeffektes‘**, wenn die Rahmenbedingungen sich ändern.

## **2.4.2 Indirekte Beschäftigungseffekte**

In Bezug auf die indirekten Beschäftigungseffekte, die sich durch die Steigerung von Motivation, Arbeitsproduktivität, Zufriedenheit und Innovationsfähigkeit durch familienfreundliche Maßnahmen ergeben können, unterscheiden sich die Einschätzungen der unterschiedlichen Interessensgruppen vergleichsweise stark. Generell wird ein Beschäftigungseffekt darin gesehen, dass eine gesteigerte Motivation, Arbeitsproduktivität, Zufriedenheit und Innovationsfähigkeit letztendlich dem Erhalt des Arbeitsplatzes dient.

### **2.4.2.1 Motivation und Arbeitszufriedenheit**

Über alle Interessensgruppen hinweg weisen die Aussagen bezüglich der Steigerung von Motivation und Arbeitszufriedenheit einen hohen Deckungsgrad auf. Es fällt den Befragten schwer, diese beiden Begriffe voneinander zu trennen. Daher werden sie auch in der Auswertung gemeinsam dargestellt.

Die befragten Mitarbeiter sehen durch familienfreundliche Maßnahmen seitens des Unternehmens eine Steigerung sowohl der Motivation als auch Arbeitszufriedenheit eindeutig gegeben. Als Gründe geben sie an, dass Arbeitnehmer sich in Folge familienfreundlicher Maßnahmen ‚in der Schuld fühlen‘ und mit einer positiven Arbeitsleistung und einem erhöhten Engagement erkenntlich zeigen. Ein Gesprächspartner fügt an, dass dies auch der Grund sei, warum es diese Maßnahmen überhaupt im Unternehmen gäbe – darin sei ein Geben und Nehmen auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu verstehen: „Wenn man weiß, dass die Kinder gut versorgt sind und man zeitlich flexibel auf die Abholung reagieren bzw. bei einem Betreuungsengpass gegebenenfalls das Kind sogar mit ins Unternehmen bringen kann, reduziert sich der Druck auf die Arbeitnehmer auf erhebliche Weise“.

Von den Führungskräften glaubt nur etwa die Hälfte an eine Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit durch familienfreundliche Maßnahmen. Diese wiederum vermuten sie ausschließlich bei höher qualifizierten Mitarbeitern. Sie gehen insbesondere von einer Art Gewöhnungseffekt aus, der nach einer gewissen Zeit familienfreundliche Maßnahmen wirkungslos in Bezug auf die Steigerung von Motivation und Zufriedenheit werden lässt.



In den Reihen der befragten HR-Verantwortlichen geht im Gegensatz zu den Führungskräften die überwiegende Mehrheit von einer Steigerung von Motivation und Arbeitszufriedenheit durch die Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus. Von einem Effekt der Dankbarkeit ist hier ebenso die Rede wie von einer Reduzierung der Existenzangst, die auch dazu beitragen kann, sich für die Familiengründung überhaupt erst zu entscheiden (z.B. wenn man positive Beispiele im Kollegenkreis hat). Viele Mitarbeiter möchten offenbar auch beweisen, dass sie die Zugeständnisse ‚verdienen‘ und dem Vertrauensvorschuss gerecht werden können. Auch die Reduzierung des Krankenstandes und der Fehlerquote sowie die Erhöhung der Kundenzufriedenheit werden als direkte Auswirkungen einer erhöhten Motivation genannt. Wichtig sei jedoch insbesondere, dass die Maßnahmen im täglichen Alltag der Betroffenen Wirkung zeigen und nicht nur ‚auf dem Papier‘ stehen.

Die befragten Betriebsratsmitglieder teilen grundsätzlich die positive Meinung der HR-Verantwortlichen bezüglich einer Steigerung von Motivation und Arbeitszufriedenheit durch familienfreundliche Maßnahmen. Allerdings wird eine Einschränkung dahingehend vorgenommen, dass der Effekt von den Maßnahmen abhängt, die das Unternehmen anbietet. So würde eine rein finanzielle Zuwendung sehr viel weniger Motivation auslösen als individuelle und situationsbedingt sinnvolle Unterstützungsleistungen, z.B. im Bereich der Kinderbetreuung. Darüber hinaus werden Bedenken geäußert, wonach Angebote zur Vereinbarkeit von Unternehmensseite auch schnell zu einer Vollkaskomentalität seitens der Mitarbeiter führen können: „Ich bekomme ein Kind, das Unternehmen muss dafür sorgen, dass ich es mit meinem Beruf vereinbaren kann.“

Einen negativen Motivationseffekt beobachten die Gesprächspartner dann, wenn beispielsweise Teilzeitmitarbeitern keine ausreichenden Perspektiven geboten werden bzw. wenn Rückkehrern aus der Elternzeit Arbeitsplätze zugewiesen werden, die unter der zuvor ausgeübten Qualifikationsstufe stehen.

#### **2.4.2.2 Arbeitsproduktivität**

Für die Mitarbeiter steigt die Arbeitsproduktivität durch die Motivation und Zufriedenheit, die familienfreundliche Maßnahmen mit sich bringen, unweigerlich an. Darüber hinaus führen sie

an, dass die Angst um den Arbeitsplatz durch ein Entgegenkommen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie reduziert wird. Dies geht ihrer Meinung nach einher mit einer höheren Konzentration auf die Arbeit und der Bereitschaft, in betrieblichen Engpasssituationen über das geforderte Maß hinaus Leistungen zu erbringen, um sich ‚erkenntlich zu zeigen‘. Darüber hinaus werde Arbeit dann auch später gerne nachgearbeitet, wenn das Unternehmen dem Arbeitnehmer Flexibilität in Bezug auf seine Betreuungspflichten zugestanden habe. Als Beispiel für die Erhöhung der Arbeitsproduktivität wird von einem Verlagshaus die Doppelbesetzung einer ehemaligen Vollzeitstelle mit zwei Teilzeit-Redakteuren angeführt – diese schrieben zusammen mehr Artikel als dies bei einer Ganztagsstelle der Fall sei – die Zahl liegt etwa ein Drittel über der Leistung eines durchschnittlichen Mitarbeiters.

Die Führungskräfte stehen einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität durch eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie eher skeptisch gegenüber. Als positiv wird der Ausgleich bzw. Abstand zum Beruf gesehen, der durch die familiären Verpflichtungen entsteht und ‚frischen Wind‘ in das Denken des Einzelnen bringt. Es wird allerdings zu bedenken gegeben, dass eben diese Verpflichtungen den Mitarbeiter auch in seiner Produktivität einschränken können.

Eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität wird zwar von der Mehrzahl der HR-Verantwortlichen durch familienfreundliche Maßnahmen vermutet. Allerdings fällt eine Einschätzung in diesem Punkt vielen schwerer als in Bezug auf die Steigerung der Motivation und Zufriedenheit. Zusammenhänge werden zu einer erhöhten Konzentration auf die Arbeit durch eine zufrieden stellende Regelung der familiären Verpflichtungen sowie zu einer rascheren Erledigung des Arbeitspensums durch eine höhere Motivation erkannt. Darüber hinaus wird konstatiert, zwei Teilzeitkräfte seien in vielen Fällen produktiver als eine Vollzeitkraft. Dennoch sehen auch einige Befragte eine eindeutige Reduzierung der Produktivität durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gegeben. Früher oder später hole die Mitarbeiter ein Problem mit den Kindern ein, das die Produktivität senke. Oder aber die ‚Reibungsverluste‘ zwischen zwei Teilzeitkräften, die sich einen Arbeitsplatz teilen, gleichen positive Effekte wieder aus.

Bei den Betriebsratsmitgliedern hingegen überwiegen die Stimmen, wonach die Produktivität durch eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie ansteigt.

### 2.4.2.3 Innovationsfähigkeit

Die überwiegende Mehrheit der befragten Mitarbeiter geht davon aus, dass die Innovationsfähigkeit in Folge familienfreundlicher Maßnahmen steigt. Als Argument führen sie zum einen an, dass der Kopf frei für die Arbeit sei, zum anderen sehen sie die Innovationsfähigkeit durch die Erhöhung der Organisationsfähigkeit und Flexibilität durch die Familiengründung gestärkt. Zudem könne man, wenn man für ein Projekt mehr Zeit habe, strategischer und evtl. auch effektiver vorgehen.

Noch differenzierter als bezüglich der Arbeitsproduktivität fallen die Antworten der HR-Verantwortlichen und Betriebsratsmitglieder auf die Frage nach einer Steigerung der Innovationsfähigkeit und -kraft durch eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus. Während zahlreiche Gesprächspartner durchaus an eine Steigerung glauben – zum einen dadurch, dass bereits die zahlreichen neuen Eindrücke und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Gründung einer Familie die Innovationsfähigkeit fördern, zum anderen dadurch, dass man ‚den Kopf frei hat‘, wenn die familiären Verpflichtungen zur Zufriedenheit geregelt werden können - gibt es doch auch gegenteilige Stimmen, die eine Förderung der Innovationsfähigkeit und -kraft als von anderen Faktoren abhängig einstufen. Oder aber anmerken, Teilzeitkräfte seien per se einem derart komprimierten Arbeitsablauf unterworfen, dass für Innovation in der Regel eher wenig Zeit bleibe.

Die Führungskräfte äußern sich zu dieser Fragestellung nicht.

#### 2.4.2.4 Zentrale Thesen

##### Motivation und Zufriedenheit

- Von einer **Steigerung** der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter durch familienfreundliche Maßnahmen ist auszugehen. Skeptisch äußern sich hier lediglich die Führungskräfte.
- Zu befürchten ist allerdings ein **Gewöhnungseffekt**, der auch zu Unflexibilität und Vollkaskomentalität führen kann.
- Von **rein materiellen Leistungen** wird ein **geringerer Effekt** erwartet als von einer aktiven Unterstützung, z.B. in Betreuungsfragen.
- **Negative Effekte** können sich z.B. bei Teilzeitkräften ergeben, denen keine ausreichenden Perspektiven geboten werden.

##### Arbeitsproduktivität

- Eine **Steigerung der Arbeitsproduktivität** wird ebenso beobachtet wie die **Reduzierung der Produktivität** durch eine zu hohe Doppelbelastung.

##### Innovationsfähigkeit

- Die **Beschäftigten** selbst glauben an eine **Erhöhung** der Innovationsfähigkeit.
- **Führungskräfte, HR-Verantwortliche und Betriebsratsmitglieder** halten sowohl eine **Erhöhung** als auch eine **Reduzierung** der Innovationsfähigkeit für möglich und sehen dies in starker Abhängigkeit von der Person und deren Rahmenbedingungen.

## **2.5 Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen**

Als zentrale Rahmenbedingungen für das Gelingen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen sowie für die Entstehung von Beschäftigungseffekten werden von nahezu allen Befragten die Unternehmenskultur und das Verhalten der Führungskräfte eingestuft.

### **2.5.1 Führung**

Die Mehrzahl der Gesprächspartner sieht eine sehr unterschiedliche Haltung der Führungskräfte im Unternehmen. Tendenziell scheint allerdings der Anteil derer zu überwiegen, die kein Verständnis für die Notwendigkeit familienorientierter Maßnahmen zeigen bzw. diese als ‚Sozialklimbim‘ abtun. So wird von Fällen berichtet, in denen beispielsweise Heimarbeitsplätze an der Einstellung der Führungskräfte gescheitert sind. Auch herrscht offenbar bei nicht wenigen Vorgesetzten noch die Meinung „Die Frau gehört nach Hause zu ihrem Kind“ vor. Ebenfalls eine Rolle spielt der Wunsch vieler Führungskräfte, unbegrenzt über ihre Mitarbeiter verfügen zu können. Mehrfach wird die Erfahrung geäußert, dass Führungskräfte grundsätzlich durchaus positiv eingestellt seien, jedoch weniger Entgegenkommen signalisieren, wenn es darum geht, Mitarbeitern aus dem eigenen Führungsbereich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern.

#### **2.5.1.1 Die Bedeutung der Führungskraft für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Alle Befragten sind von dem Einfluss der Führungskraft auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und auf die Entstehung von Beschäftigungseffekten überzeugt. Zahlreiche familienfreundliche Maßnahmen – insbesondere die wenig institutionalisierten wie eine Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsablauf sind ihrer Meinung nach untrennbar mit Führungsstil sowie Werten wie Vertrauen und Offenheit bei den Vorgesetzten verknüpft. Die Führungskraft wird als Schnittstelle oder auch als ‚Promoter von oben‘ gesehen, was die Umsetzung familienorientierter Maßnahmen angeht. Als Beispiel wird zum einen das Angebot von Teilzeitplätzen für Mitarbeiter mit familiären Verpflichtungen

genannt. Wenn hier eine Führungskraft nicht bereit sei, den gegebenenfalls erhöhten organisatorischen Aufwand zu tragen und auch die relativ strikte Einhaltung der Arbeitszeit zu akzeptieren, seien solche Modelle zum Scheitern verurteilt. Zum anderen wird der Einfluss der Führungskraft auf die Dauer der Elternzeit als nicht unerheblich angesehen. So sei es der Motivation der Mitarbeiter sicherlich nicht förderlich, wenn bereits vor der Rückkehr aus der Elternzeit Leistungsverlust und Qualifikationsmangel unterstellt werden oder die Führungskraft kein Entgegenkommen bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zeigt. Dazu gehöre auch, etwaigen Ängsten und Unsicherheiten auf Mitarbeiterseite entgegen zu wirken – denn nicht selten gingen Mitarbeiter schlichtweg davon aus, sie seien weniger geschätzt, wenn sie für eine gewisse Zeit abwesend waren oder ‚nur noch‘ in Teilzeit arbeiten, obgleich dies in der Realität nicht der Fall ist.

Als Aufgabe der Führungskraft wird es zudem angesehen, auch Rücksicht auf die Gefühle und Belange kinderloser Mitarbeiter zu nehmen, so beispielsweise bei der Urlaubs- oder Vertretungsplanung. Darüber hinaus spielt die Vorbildfunktion der Führungskräfte eine nicht zu unterschätzende Rolle. Stehen diese offen zu ihren familiären Verpflichtungen, macht dies auch den Mitarbeitern Mut, sich dazu zu bekennen. Diesen Punkt führen insbesondere die Betriebsratsmitglieder an.

Die Integration der Thematik in Führungskräfte-Seminare wird als Weg gesehen, eine stärkere Sensibilisierung zu erreichen bzw. familienfreundliche Maßnahmen zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen. Offenbar lassen sich Führungskräfte darüber hinaus nicht selten über breit angelegte und publik gemachte Offensiven für Familienfreundlichkeit im Unternehmen bzw. die Verbreitung positiver Beispiele überzeugen. Dazu gehört auch die feste Verankerung des Themas in der Unternehmenskultur. Gerade für die befragten Betriebsratsmitglieder steht die Vereinbarkeit von Beruf und Familie noch nicht in ausreichendem Maße auf der Agenda. In einigen Unternehmen finden offenbar bereits Sensibilisierungsmaßnahmen für Führungskräfte bezüglich der Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie statt, um diese zu mehr Akzeptanz und Verständnis zu bewegen. Die befragten Mitarbeiter glauben, wenn sich ein Trend in diese Richtung entwickeln würde, könnte dies auch einem Effekt der Nachahmung und somit auch zu mehr Akzeptanz führen.

In einem Unternehmen spüren es Führungskräfte offenbar bereits an der Zahl der internen Bewerbungen auf offene Stellen in ihrem Bereich.

In diesem Zusammenhang wird für die Schaffung eines verbindlichen Rahmens plädiert, um so Mitarbeiter weniger abhängig vom ‚Good Will‘ ihrer Führungskraft zu machen, was die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen anbelangt. Einige der befragten Betriebsratsmitglieder schlagen eine gesonderte Betriebsvereinbarung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor.

### **2.5.1.2 Einflussfaktoren auf Einstellung und Verhalten von Führungskräften**

Die Befragten sprechen im Zusammenhang mit den Einstellungen von Führungskräften zu familienfreundlichen Maßnahmen von verschiedenen Abhängigkeiten, aus denen sich unterschiedliche Verhaltensweisen ergeben.

Danach ist das Verständnis für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie...

- **...abhängig vom Unternehmensbereich:**
  - Während im Produktionsbereich eher ein traditionelles Familienbild gelebt und daher die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tendenziell weniger akzeptiert ist, zeigt sich der Verwaltungsbereich durchaus offener.
  - Im Forschungsbereich scheint sogar ein Trend zur Elternzeit oder Teilzeit für Männer zum Thema zu werden.
  - Im Außendienst haben Mitarbeiter sehr häufig keine Familie.
  
- **...abhängig von der Generation bzw. von der persönlichen Situation der Führungskraft:**
  - Bei jüngeren Führungskräften ist vielfach eher Verständnis gegeben, da sie häufiger berufstätige Partner haben als ältere Führungskräfte.
  - Bei älteren Führungskräften gibt es durchaus auch einen Trend hin zu mehr Verständnis, wenn die eigenen Kinder von der Vereinbarkeitsthematik betroffen sind.
  
- **...abhängig von der Qualifikation bzw. Position der Mitarbeiter:**

- Für geschätzte bzw. schwer zu ersetzende Mitarbeiter sind Führungskräfte nicht selten bereit, deren Wünschen bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie entgegen zu kommen.
  - Für Mitarbeiter auf ‚austauschbaren‘ Positionen werden vielfach nur wenig flexible Standardlösungen angeboten bzw. ein Ausstieg in Kauf genommen.
- **...abhängig vom Geschlecht:**
    - Bei weiblichen Führungskräften wird von zahlreichen Gesprächspartnern per se ein größeres Verständnis erlebt.
    - Bei männlichen Führungskräften steht ihre Einstellung in der Regel eher in Zusammenhang mit ihrer persönlichen familiären Situation.



### 2.5.1.3 Zentrale Thesen

- Führungskräfte stellen die **zentrale Schnittstelle** für die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen und die Entstehung von Beschäftigungseffekten dar.
- Insbesondere in Bezug auf wenig institutionalisierte Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten und -orte ist der Mitarbeiter vielfach abhängig vom ‚**Good Will**‘ seines Vorgesetzten.
- Zu den **zentralen Aufgaben** von Führungskräften gehört die Berücksichtigung der Belange aller Mitarbeiter ebenso sowie die **Wahrnehmung der Vorbildfunktion**, auch in Bezug auf die Übernahme von Familienpflichten.
- Die **Einstellung der Führungskräfte** in einem Unternehmen stellt sich in der Regel sehr differenziert dar und ist vielfach **abhängig** von einem oder mehreren der folgenden **Faktoren**:
  - Unternehmensbereich, in dem die Führungskraft tätig ist,
  - Generation, zu der die Führungskraft gehört,
  - persönliche Situation der Führungskraft bzw. ihrer eigenen Kinder,
  - Qualifikation bzw. Position der betroffenen Mitarbeiter sowie
  - Geschlecht der Führungskraft.
- Vereinzelt werden bereits **Sensibilisierungsmaßnahmen** durchgeführt, um Führungskräften die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nahe zu bringen.
- Als hilfreich wird auch ein **verbindlicher Rahmen** für familienfreundliche Maßnahmen angesehen, beispielsweise über eine Betriebsvereinbarung.

## **2.5.2 Unternehmenskultur**

Die allgemeinen Beschreibungen der Unternehmenskultur reichen von konservativ und hierarchieorientiert – wobei ein Bemühen vorhanden scheint, dies zu verändern – bis hin zu bürgernah, mitarbeiterfreundlich, innovativ, effektiv, transparent, kulturinteressiert und kreativ. In einem Unternehmen werden Offenheit, Vertrauen und Zuverlässigkeit groß geschrieben, jedoch auch die Marktorientierung stets fokussiert.

Generell zeigt sich, dass Betriebsratsmitglieder tendenziell die Unternehmenskultur in ihren Betrieben sehr viel kritischer einstufen als die übrigen Gruppen der Befragten. So beschreibt ein Betriebsratsmitglied die Kultur als feudalistisch, während im gleichen Unternehmen zwei HR-Verantwortliche von einer sehr familienfreundlichen und offenen Kultur sprechen.

### **2.5.2.1 Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Unternehmenskultur**

Speziell in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie äußern die Befragten sehr unterschiedliche Meinungen. Einige berichten von Festen und Veranstaltungen zum Thema Vereinbarkeit, andere von einer fachlichen Thematisierung und sehr systemischen Herangehensweise. Eigeninitiative und ein Aufbrechen der Vollkasko-Mentalität werden als Voraussetzungen für ein Gelingen der Vereinbarkeit auf Unternehmensebene ebenso genannt wie eine offene Kommunikation. Es überwiegen jedoch die Aussagen, wonach die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Unternehmenskultur keine bedeutsame Rolle einnimmt. Ein Betriebsratsmitglied bemerkt, das Thema spiele nur so lange eine Rolle, wie es politisch gesehen auf der Tagesordnung stehe. Generell wird gerade in Traditionsunternehmen festgestellt, dass das einstige familiäre Klima immer mehr Rationalisierungs- und Optimierungsstrategien zum Opfer fällt. Vielen Gesprächspartnern fällt es schwer, eine einheitliche Kultur zu benennen – vielmehr scheint es in unterschiedlichen Unternehmensbereichen jeweils eigene Kulturen zu geben. Dies wird in einigen Fällen auch damit erklärt, dass Unternehmen Teile ausländischer Konzerne sind. In Fällen, in denen Mitarbeiter abgebaut werden, bedarf es einer großen Überzeugungsarbeit im Hinblick auf die Sinnhaftigkeit familienfreundlicher Maßnahmen.

In den Unternehmen, in denen die Unternehmenskultur das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie integriert, erfolgt dies auf unterschiedliche Weise. Während es den Ansatz gibt, familienfreundliche Maßnahmen umzusetzen und dies auch einzufordern, ohne es jedoch in den Vordergrund zu spielen und damit an die Öffentlichkeit zu gehen, setzen andere Unternehmen gerade auf diese Wirkung nach außen.

Generell wird von Mitarbeiterseite beobachtet, dass Unternehmen nur dann eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, wenn sie einen konkreten Handlungsbedarf erkennen. Zudem wünschen sich Mitarbeiter, nicht nur als Arbeitskraft, sondern als ganze Person wahrgenommen zu werden.

#### 2.5.2.2 Zentrale Thesen

- Die **allgemeinen Beschreibungen** der Unternehmenskultur stellen sich **sehr unterschiedlich** dar.
- Generell stehen **Betriebsratsmitglieder** der Unternehmenskultur **kritischer** gegenüber als Führungskräfte und HR-Verantwortliche.
- In der **Mehrzahl der Unternehmen** spielt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie **keine tragende Rolle** in der Unternehmenskultur bzw. ist nicht Teil des betrieblichen Leitbildes.
- Unternehmen, die sich im Bereich Familienfreundlichkeit **engagieren**, tragen dies in der Regel auch **nach außen**.
- In der Regel wird die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen erst dann erkannt, wenn ein **konkreter Handlungsbedarf** besteht.

## **2.6 Tabus und Hemmnisse in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Auch wenn mehrere Gesprächspartner – sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte, HR-Verantwortliche und Betriebsratsmitglieder – bislang in ihren Unternehmen noch nie mit Tabus und Hemmnissen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie konfrontiert wurden, werden dennoch zahlreiche Beispiele für negative Begleiterscheinungen genannt, die im Zusammenhang mit familienfreundlichen Maßnahmen beobachtet werden. Dabei lassen sich keine tendenziellen Unterschiede in den Aussagen der einzelnen Interessensgruppen feststellen. Offenbar wissen auch Führungskräfte und HR-Verantwortliche sehr gut um die Probleme, mit denen sich Mitarbeiter nicht selten konfrontiert sehen.

### **2.6.1 Unternehmensbezogene Tabus und Hemmnisse**

Ein Problemfeld, das nahezu von allen Befragten genannt wird, ist die Einstellung der Führungskräfte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. So diskutieren offenbar viele Vorgesetzte nach außen hin durchaus positiv über familienfreundliche Maßnahmen, zeigen im Arbeitsalltag jedoch wenig Verständnis für die Belange ihrer Mitarbeiter mit familiären Verpflichtungen oder boykottieren gar Maßnahmen, die im Unternehmen an anderer Stelle umgesetzt werden. Nicht selten werden unüberprüfte Vorbehalte wie „Mütter fehlen häufig“ oder auch ein sehr traditionelles Rollenbild bei Führungskräften erlebt. Darüber hinaus wird vermutet, dass es Vorgesetzte nicht selten als Imageverlust empfinden, plötzlich nur noch Teilzeitkräfte zur Verfügung zu haben. In den Unternehmen, in denen es keine offizielle Haltung der Unternehmensleitung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt, wird bei einigen Führungskräften eine ‚Vogel-Strauß-Taktik‘ beobachtet – sie lassen sich nicht auf Diskussionen bezüglich familienfreundlicher Maßnahmen ein, betonen, ihnen seien keine Wege bekannt, wie sich Familie und Beruf besser vereinbaren ließen und hoffen, dass die Mitarbeiter früher oder später selbst einen Weg finden, ihre Probleme zu lösen. Ein Gesprächspartner berichtet, dass in Folge eines solchen Verhaltens Mitarbeiter seines Unternehmens schließlich nur noch die Kündigung als letzte Konsequenz sahen. In einem Unternehmen wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Zielvereinbarungen der Führungskräfte berücksichtigt, um entsprechende Tabus zu brechen.

Als Tabus werden weiterhin die Themen ‚Väter in Elternzeit‘, ‚Mütter in Führungspositionen‘ sowie ‚Teilzeitbeschäftigung für Führungskräfte‘ erlebt. Elternzeit oder familienbedingte Teilzeit bedeutet in vielen Unternehmen nach wie vor einen Karriereknick. In Bezug auf Männer in Elternzeit wird sogar eine ‚Self fulfilling Prophecy‘ vermutet – man traut sich selbst nicht, in Elternzeit zu gehen, spricht daher schlecht darüber, wenn es ein anderer tut und löst damit eine Spirale aus. Frauen im fertilen Alter werden bei der Rekrutierung und dem beruflichen Aufstieg nicht selten Familiengründungsabsichten einfach unterstellt oder aber familiäre Verpflichtungen per se mit einer verringerten Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit assoziiert. In diesem Zusammenhang wird auch ein Problem in den Vorurteilen gesehen, die Frauen im Produktionsbereich entgegen gebracht werden. Dabei glauben die Gesprächspartner, dass negative Erfahrungen insbesondere von Führungskräften – z.B. durch den Ausfall wichtiger Mitarbeiterinnen in Projekten durch Schwangerschaft – das künftige Verhalten negativ beeinflussen.

Die Gesprächspartner berichten weiterhin von einer blockierenden Haltung in Bezug auf die Einrichtung von Teilzeitstellen sowie einer unzureichenden Berücksichtigung der Wünsche der Mitarbeiter. Allerdings wird auch die umgekehrte Sichtweise dargelegt: So lässt sich insbesondere in Bereichen mit hoher Kundenfrequenz die aufgrund der Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen bevorzugte Vormittagsbeschäftigung nicht immer wie gewünscht anbieten, was unweigerlich zu Konflikten mit Arbeitnehmern führt. Bezüglich der Einrichtung von Heim- oder Telearbeitsplätzen bestehen offenbar in einigen Unternehmen Vorbehalte aufgrund der mangelnden Verfügbarkeit der Mitarbeiter für andere Aufgaben.

Auf Tabus und Hemmnisse treffen Mitarbeiter auch im Kollegenkreis. Zahlreiche Befragte führen Beispiele dafür an, dass der Neid derer, die keinen Nutzen aus familienfreundlichen Maßnahmen ziehen, nicht zu unterschätzen ist. Handelt es sich um konkrete Maßnahmen, so werden diese nicht selten ins Lächerliche gezogen oder ihre Sinnhaftigkeit in Frage gestellt. Bei Abstimmungsfragen oder einem zeitlichen Entgegenkommen bei Betreuungsengpässen oder einer Erkrankung des Kindes zeigen sich offenbar einige Kollegen wenig solidarisch und boykottieren teilweise zuvor klar kommunizierte Absprachen. In einem der Kooperationsunternehmen wurde bei der Belegschaft angefragt, ob man bereit sei, eine finanzielle Einbuße von monatlich € 1,50 in Kauf zu nehmen, um darüber eine Kinderbetreuungseinrichtung zu unterstützen – der Vorschlag wurde abgelehnt.

Nicht nur Kollegen, sondern auch Vorgesetzte unterstellen den Mitarbeitern nach Meinung der Befragten im Zusammenhang mit familienfreundlichen Maßnahmen zudem nicht selten deren Ausnutzung zu eigenen Zwecken. So hält sich in Bezug auf das Eltern-Kind-Zimmer in einigen Fällen offenbar hartnäckig die Vermutung, die Eltern spielten ohnehin nur mit ihrem Kind, wenn sie dieses Zimmer beanspruchen – was dazu führe, dass in einem Unternehmen ein separater Eingang zum Eltern-Kind-Zimmer geschaffen wurde, der den betroffenen Eltern nun das ‚Spießrutenlaufen‘ mit ihrem Kind erspart.

Ein Tabu, das in den Interviewrunden immer wieder zur Sprache kommt, ist der Umstand, dass familienfreundliche Maßnahmen in einigen Unternehmen auf die Gruppe der höher qualifizierten Mitarbeiter bzw. derer, die über erfolgskritisches Wissen verfügen, beschränkt bleiben. In einigen Fällen findet diese Beschränkung offen statt. In anderen Unternehmen wird beobachtet, dass man weniger qualifizierten Rückkehrern aus der Elternzeit kaum Möglichkeiten der Teilzeitbeschäftigung anbietet, während für ‚High Potentials‘ diverse Modelle der zeitlichen und örtlichen Flexibilität des Arbeitens möglich gemacht werden.

Befindet sich ein Unternehmen in einer bekanntermaßen schwierigen wirtschaftlichen Situation, die auch die Frage des Personalabbaus einschließt, wird es als äußerst problematisch empfunden, familienfreundliche Maßnahmen zu kommunizieren.

Die Mitarbeiter zweifeln offenbar nicht selten daran, dass ihr Unternehmen Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch im betrieblichen Alltag umsetzen oder sich damit lediglich in der Öffentlichkeit positiv positionieren möchte. In diesem Zusammenhang werden auch Ängste geäußert, dass durch Ausnutzung familienfreundlicher Maßnahmen die Wertschätzung seitens des Arbeitgebers sinken könne, da man eine Schwäche zeige „Ich muss diese Angebote annehmen, weil ich es ansonsten nicht schaffe, Beruf und Familie zu vereinbaren.“ Auch aus diesem Grund möchten einige Mitarbeiter offenbar keine Verbindung zwischen ihrem Beruf und dem Privatleben herstellen – sie sprechen zu Hause nicht über den Beruf und bei der Arbeit nicht über ihre Familie.

Als unzureichend wird generell die Informations- und Kommunikationspolitik in mehreren Unternehmen angesehen – ein offenes Ansprechen der Vereinbarkeitsproblematik bzw. der

Tabus und Ängste, die bei Führungskräften, Mitarbeitern, aber auch Kollegen bestehen, wird als unerlässlich erachtet.

Bei den Mitarbeitern wird eine Tendenz zur Vollkaskomentalität bemängelt, die häufig Lösungsmöglichkeiten im Weg steht. Man sieht die Gefahr, das ohnehin bereits hohe Anspruchsdenken der Belegschaft bzw. deren Vollkaskomentalität durch familienfreundliche Maßnahmen noch weiter zu pflegen.

## **2.6.2 Tabus und Hemmnisse außerhalb von Unternehmen**

Unternehmensunabhängig werden insbesondere die Öffnungszeiten der Kinderbetreuungseinrichtungen, die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Qualifikation der Erzieher als Hindernis für eine bessere Vereinbarkeit angesehen. So scheitern nach den Erfahrungen der Befragten viele Betreuungslösungen, z.B. durch Elterninitiativen, an der Bürokratie.

Ein Gesprächspartner sieht ein großes Problem in den Werten innerhalb der Gesellschaft. Viele räumten Konsum und einem hohen Anspruchsdenken Priorität vor der Familie ein und seien nicht mehr bereit, gewisse Annehmlichkeiten für Kinder aufzugeben, Rücksicht zu üben und finanzielle Einbußen in Kauf zu nehmen. Er glaubt daher auch nicht an eine Erhöhung der Fertilitätsraten durch eine Ausweitung des Kinderbetreuungsangebotes. Seiner Meinung nach wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nur deshalb heute stärker diskutiert, weil die sozialen Sicherungssysteme kollabieren.

### 2.6.3 Zentrale Thesen

- Für viele Mitarbeiter stellen sich als größtes Hemmnis das **mangelnde Verständnis einiger Führungskräften** für die Vereinbarkeitsthematik sowie der **Neid** derer, die nicht von familienfreundlichen Maßnahmen profitieren, dar.
- **Elternzeit für Väter** sowie **Führungspositionen für Mütter und Teilzeitkräfte** bleiben weiterhin Tabus in den meisten Unternehmen.
- **Frauen im fertilen Alter** sehen sich nicht selten **Diskriminierungen** in Bezug auf Rekrutierung und interne Aufstiegschancen gegenüber.
- Familienfreundliche Maßnahmen – insbesondere die wenig institutionalisierten – im Unternehmen zielen eher auf **Wissensträger bzw. hoch Qualifizierte** ab.
- Unternehmensseitig erscheint die Unterstützung der Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Zeiten **wirtschaftlicher Krisen und Restrukturierungsmaßnahmen** derzeit noch **kaum kommunizierbar**.
- Unternehmensseitige Befürchtungen richten sich auch auf das **Ausnutzen angebotener Maßnahmen** über das erforderliche Maß hinaus sowie auf die Förderung der **Vollkaskomentalität** der Mitarbeiter.
- Mitarbeiter fürchten eine **Verringerung der Wertschätzung**, wenn sie Gebrauch von familienfreundlichen Maßnahmen machen.
- **Außerhalb der Unternehmen** stellen sich die **Werte innerhalb der Gesellschaft** sowie die **Kinderbetreuungs-Infrastruktur** als Hemmnisse für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie dar.



## **2.7 Kritische Würdigung familienorientierter Maßnahmen im Unternehmen: ein Fazit der empirischen Untersuchung**

Nachfolgend werden noch einmal die zentralen Vor- und Nachteile im Zusammenhang mit familienorientierten Maßnahmen zusammengefasst, die die Gesprächspartner im Verlauf der Interviews äußern.

### **2.7.1 Chancen, Vorteile und Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen durch familienorientierte Maßnahmen**

Insbesondere die HR-Verantwortlichen bringen sehr deutlich zum Ausdruck, dass sie sich die vielfältigen Vorteile einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie primär im Hinblick auf höher qualifizierte Mitarbeiter versprechen und aus diesem Grunde in diese Richtung tätig werden. Hierzu wird auch angeführt, dass im hoch qualifikatorischen Bereich eine längere Abwesenheit der betreffenden Mitarbeiter aufgrund hoher Veränderungsgeschwindigkeit als kontraproduktiv angesehen wird.

#### **2.7.1.1 Mitarbeiterbezogene Aspekte**

Die befragten Mitarbeiter ebenso wie die HR-Verantwortlichen, Führungskräfte und Betriebsratsmitglieder sehen als zentralen Vorteil der Familienorientierung im Unternehmen die Reduzierung von Stressfaktoren bei den Beschäftigten, verursacht insbesondere durch Zeitdruck und Betreuungsprobleme. Mitarbeiter und Betriebsratsmitglieder führen darüber hinaus die Wertschätzung, die das Unternehmen den Arbeitnehmern durch die Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie entgegen bringt, als positiven Effekt an. Man fühle sich dadurch ‚als ganzer Mensch‘ wahrgenommen. Daraus ergeben sich nach Meinung nahezu aller Gesprächspartner als indirekte Beschäftigungseffekte eine Steigerung von Motivation, Zufriedenheit und Produktivität ebenso wie eine höhere Konzentrationsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Darüber hinaus wird auch eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen wahrgenommen – dort wo ein Arbeitgeber mit familienfreundlichen Maßnahmen bewusst an die Öffentlichkeit geht, sind Mitarbeiter in der Regel stolz darauf,

Teil eines gesellschaftlich so anerkannten Betriebes zu sein. Ein Mehr an Freizeit durch eine optimale Planung familiärer und beruflicher Verpflichtungen wird zudem mit einem positiven gesundheitlichen Effekt verbunden. In der Konsequenz sinken Krankheits- und Fehlzeiten. Zudem steigt nach Ansicht der Gesprächspartner die zeitliche Flexibilität enorm an, wenn Betreuungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, die die Bedürfnisse der Arbeitnehmer berücksichtigen. Sie glauben darüber hinaus an einen Modelleffekt. Eltern zu erleben, die erfolgreich Beruf und Familie vereinbaren, könne durchaus Kollegen motivieren, sich ebenfalls für ein Kind zu entscheiden.

Mit Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist unweigerlich die Möglichkeit verbunden, familienbedingte Auszeiten vergleichsweise kurz zu halten – zum Vorteil der Mitarbeiter, aber auch des Unternehmens. Für die Mitarbeiter bedeutet eine frühzeitige Rückkehr an den Arbeitsplatz und somit eine nur kurzfristige Unterbrechung des Erwerbsprozesses zum einen den Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit – im Hinblick auf den beruflichen Werdegang ein entscheidender Erfolgsfaktor auf dem Karriereweg, aber auch auf dem Arbeitsmarkt, gerade für Frauen, denen nach wie vor die primäre Betreuungsrolle zukommt. Zum anderen trägt eine kurze Elternzeit bzw. die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung zur Sicherung der finanziellen Basis für Familien bei – auch hier wird ein Vorteil insbesondere für Frauen gesehen, die sich dadurch ihre ökonomische Unabhängigkeit erhalten. Den Unternehmen eröffnet sich durch bessere berufliche Perspektiven für Frauen ein häufig noch nicht genutztes Potenzial an qualifizierten Arbeitnehmern – dies wird insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels als sehr vorteilhaft angesehen. Gesellschaftspolitisch entspricht es einem neuen Rollenverständnis in Familien. Zudem bleibt den Arbeitgebern Know-how erhalten, in das sie gegebenenfalls in nicht unerheblicher Weise investiert haben bzw. dessen Ersatz nur schwer oder unter hohen Aufwendungen möglich wäre. Hier spielen Einarbeitungskosten für neue Mitarbeiter ebenso eine Rolle wie Ausgaben für Vertretungslösungen bei längerer Abwesenheit. Je besser und vielfältiger sich für Eltern die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie darstellen, desto früher und eindeutiger lässt sich die Rückkehr an den Arbeitsplatz planen – dies stellt Mitarbeiter und Arbeitgeber gleichermaßen zufrieden.

Ermöglicht das Unternehmen seinen in Elternzeit befindlichen Arbeitnehmern eine Teilzeitbeschäftigung oder hält es auf andere Weise den Kontakt aufrecht, so ist für die betroffenen Mitarbeiter der Erhalt sozialer Bindungen im Kollegenkreis ebenso gewährleistet

wie die Kenntnis um aktuelle betriebliche Geschehnisse und Neuerungen in Bezug auf den eigenen Arbeitsbereich. Dem Unternehmen bleibt dadurch die Aufgabe erspart, Arbeitnehmer nach der Elternzeit wieder ‚ins Boot holen zu müssen‘, die Betroffenen fühlen sich nicht ausgegrenzt und finden schnell wieder Anschluss, was die Motivation und Produktivität in nicht zu unterschätzender Weise steigert.

In Bezug auf die Vorteile, die spezielle familienfreundliche Maßnahmen bieten, wird wiederholt die Ferienbetreuung als Positivbeispiel angeführt. Sie entlastet Eltern von dem Druck, ferienbedingte Betreuungsprobleme lösen zu müssen und führt im Arbeitsbereich zu einem Abbau von Konflikten und Engpässen aufgrund des gleichzeitigen Urlaubswunsches mehrere Mitarbeiter mit Kindern. Nicht nur, aber auch deshalb sehen die Befragten in einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch einen zentralen Faktor zur Veränderung des Betriebsklimas und der Unternehmenskultur hin zu mehr Solidarität und gegenseitigem Geben und Nehmen.

### **2.7.1.2 Unternehmensbezogene Aspekte**

Im Zusammenhang mit der gesteigerten Attraktivität als Arbeitgeber, die zahlreiche Befragte anführen, wird insbesondere die dadurch erleichterte Rekrutierung und spätere Bindung qualifizierter Kräfte – mit Fokus auf Frauen – als Vorteil gesehen. Damit eng verknüpft ist der Imagegewinn, den Unternehmen sich dadurch versprechen, dass sie mit ihrer Familienfreundlichkeit auch an die Öffentlichkeit gehen. So verzeichnet ein Unternehmen bereits Bewerbungseingänge, in denen explizit auf den positiven Einfluss der öffentlich gemachten Vereinbarkeitsmaßnahmen hingewiesen wird. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, die in bestimmten Regionen Deutschlands bereits heute deutlich zu spüren ist. An dieser Stelle sei jedoch auch noch einmal auf die geäußerte Vermutung nicht weniger Mitarbeiter verwiesen, ihr Unternehmen positioniere sich zwar in der Öffentlichkeit offensiv als familienorientierter Arbeitgeber, setze diese Ausrichtung allerdings im betrieblichen Alltag nur unzureichend um.

Auf Arbeitgeberseite verspricht man sich in Branchen mit intensivem Kundenkontakt, insbesondere im Dienstleistungsbereich, einen weiteren Nutzen von familienfreundlichen Maßnahmen: Nicht selten wissen es Kunden zu schätzen, wenn sie über Jahre hinweg den

gleichen Ansprechpartner vorfinden. Unternehmen, die dies beobachten, setzen sich verstärkt dafür ein, ihren Mitarbeitern Modelle anzubieten, welche die Verfügbarkeit für den Kunden trotz familiärer Verpflichtungen gewährleisten und sind dafür in der Regel auch bereit, höhere Aufwendungen auf sich zu nehmen.

Diejenigen Gesprächspartner, in deren Unternehmen ein großer Teil der Mitarbeiter aus dem niedrigen oder mittleren Qualifikationsbereich kommt, sehen in familienbedingten Auszeiten oder aber in der Reduzierung der Arbeitszeit aufgrund der Vereinbarkeit von Beruf und Familie durchaus ein probates Mittel zum Kapazitätsausgleich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – auch dies wird unumwunden als Vorteil angeführt.

### **2.7.2 Nachteile und Kosten für Unternehmen durch familienorientierte Maßnahmen**

Nach Ansicht der Mitarbeiter lässt sich generell feststellen, dass ein Unternehmen in der Regel nur dann familienfreundlichen Maßnahmen anbieten wird, wenn die Kosten-Nutzen-Relation stimmt, da sich kaum ein Unternehmen wesentlich schädigen oder nur aus einer sozialen Motivation heraus agieren würde. Die Aussagen der Personal- und Unternehmensverantwortlichen spiegeln dies wider, da die Mehrzahl ein ausgewogenes Verhältnis von Kosten und Nutzen der umgesetzten Maßnahmen wahrnimmt. Einer der HR-Verantwortlichen führt an, dass wirkliche Nachteile bzw. unangemessene Kosten in der Regel nur dann entstehen, wenn angebotene Maßnahmen nicht genutzt werden und sich daher nicht amortisieren können.

Die Kosten, die den Unternehmen durch familienfreundliche Maßnahmen entstehen, werden von den Befragten – sowohl von Mitarbeitern als auch von Führungskräften, HR-Verantwortlichen und Betriebsratsmitgliedern – sehr unterschiedlich beziffert und bewertet. Dies hat seine Ursache in stark abweichenden Modellen, die in den einzelnen Unternehmen angeboten werden. So ist man sich einig, dass die Einrichtung eines Eltern-Kind-Arbeitszimmers oder die Vermittlung von Betreuungsmöglichkeiten dem Unternehmen wenige bis gar keine Kosten verursacht, der Ankauf von Belegplätzen oder gar der Betrieb einer eigenen Kindertagesstätte dagegen durchaus finanziell ins Gewicht fällt.

Als nachteilig bzw. sehr aufwändig wird in einigen Unternehmen die Organisation der Teilzeitbeschäftigung angesehen. Es wird berichtet, dass die zeitliche Abstimmung und der Prozess der Bewilligung unterschiedlicher Teilzeitmodelle ebenso wie die abrechnungstechnische Abwicklung ein hohes Maß an Zeit der damit beschäftigten Mitarbeiter beanspruchen. Auch wird von Reibungsverlusten berichtet, die durch Job Sharing entstehen. Andere Befragte jedoch sehen in Teilzeitmodellen und auch in der Aufteilung eines Arbeitsplatzes unter zwei Mitarbeitern keinerlei Mehrbelastung für den betrieblichen Ablauf.

### 2.7.3 Zentrale Thesen

#### Mitarbeiterbezogene Vorteile

- Die **Reduzierung von Stressfaktoren** wirkt sich langfristig positiv auf die Gesundheit der Belegschaft aus.
- Den Mitarbeitern wird die **Sicherung ihrer finanziellen Existenz** ermöglicht.
- **Kontakt während der Elternzeit** gewährleistet die Aufrechterhaltung sozialer Bindungen, das Wissen um aktuelle Unternehmensentwicklungen und vermeidet aufwändige Wiedereingliederungsmaßnahmen.
- Als positive mitarbeiterbezogene **direkte und indirekte Beschäftigungseffekte** für Arbeitnehmer wie Arbeitgeber sind zusammenfassend
  - die **Steigerung von Motivation und Zufriedenheit** der betroffenen Mitarbeiter,
  - die **Sicherung qualifizierter Arbeitsplätze** sowie
  - der **Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und des Potenzials** der Mitarbeiter zu nennen.

#### Unternehmensbezogene Vorteile

- Ein Nutzen entsteht durch die Wahrnehmung der **gesellschaftspolitischen Verantwortung** im Hinblick auf das Arbeitskräftepotenzial der Zukunft.
- Konkrete unternehmensbezogene **positive Beschäftigungseffekte** ergeben sich insbesondere auf folgende Weise:
  - Erleichterte **Rekrutierung von Wissens- oder Potenzialträgern**.
  - Verbesserte **Bindung von Mitarbeitern**, denen das Unternehmen aufgrund ihrer Tätigkeit, Position oder Qualifikation eine hohe Wertschätzung entgegenbringt.

- Erschließung von Beschäftigungspotenzialen im Hinblick auf die *demografische Entwicklung* insbesondere durch die stärkere *Förderung und Unterstützung von Frauen* sowie die *Aufwertung strukturschwacher Standorte* durch familienfreundliche Maßnahmen.
- Nutzung familienbedingter Auszeiten bzw. Arbeitszeitreduzierungen als probates und sozial verträgliches Mittel der Kapazitätsanpassung.

### Nachteile und Kosten

- Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden seitens des Arbeitgebers nur dann ergriffen bzw. aufrechterhalten, wenn die **Kosten-Nutzen-Relation** stimmt.
- Nachteile und unangemessene Kosten entstehen insbesondere dann, wenn **implizierte Maßnahmen nicht genutzt** werden.
- **Negative Beschäftigungseffekte** können sich in folgenden Bereichen ergeben:
  - *Teilzeitbeschäftigung* kann sich je nach Flexibilisierungspotenzial der Arbeitsorganisation als Problemfeld darstellen.
  - Bei *Rückkehrern aus der Elternzeit* werden nicht selten Einbußen in Bezug auf die Beschäftigungsfähigkeit festgestellt.

### III. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf den aggregierten Ergebnissen der Interviewreihen ebenso wie auf den Impulsen aus themenspezifischen Workshops und Vortragsveranstaltungen sowie der kontinuierlichen Literaturrecherche. Zunächst werden ausgewählte Rahmenbedingungen aufgezeigt, die sich im Verlauf der Interviewreihe als relevant zum Verständnis und der adäquaten Herangehensweise an die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gezeigt haben. Im Anschluss daran werden zentrale Handlungsfelder innerhalb, aber auch außerhalb von Unternehmen dargestellt und mit entsprechenden Handlungsempfehlungen verknüpft.

#### 1. Beschäftigungsrelevante Spannungsfelder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

##### 1.1 Talking-Action-Gaps

Trotz der augenscheinlichen Relevanz einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie lässt sich ein typischer ‚Talking-Action-Gap‘ in Unternehmen, aber auch beim Einzelnen beobachten: Es wird vermehrt darüber geredet, doch das Handeln bleibt aus.

##### 1.1.1 Talking-Action-Gap beim Individuum

Beim Einzelnen lässt sich zunehmend eine Divergenz zwischen geäußerten Wünschen und Vorstellungen bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und dem konkreten Handeln feststellen. So favorisieren laut einer Umfrage des TNS Infratest aus dem Jahr 2006 immerhin 51 % der Befragten die gleichberechtigte Aufteilung von Erwerbsarbeit, Kindererziehung und Haushalt als Modell der Arbeitsteilung in der Familie, für 35 % stellt



das so genannte ‚Zuverdienermodell‘<sup>19</sup> den Idealfall dar.<sup>20</sup> In einer weiteren Studie äußert die überwiegende Mehrheit der befragten Frauen die Absicht, Beruf und Familie zu vereinbaren. Nur eine kleine Mehrheit (6 % in den alten Bundesländern und 2 % in den neuen Bundesländern) möchte den Beruf aufgeben, wenn ein Kind geboren wird.<sup>21</sup>

„Das Bewusstsein hat sich also gewandelt in den vergangenen Jahrzehnten, die Realität aber nicht:...“<sup>22</sup> Denn entgegen der geäußerten Wunschvorstellungen praktizieren derzeit 52,3 % der Paare in Deutschland das so genannte ‚Alleinverdienermodell‘, also die Vollzeit-erwerbstätigkeit des Mannes bei Aufgabe der Erwerbstätigkeit der Frau, wenn Kinder unter sechs Jahren im Haushalt leben.<sup>23</sup> Zwei Drittel aller Frauen geben mit der Familiengründung – zumindest temporär – den Beruf auf und kehren erst mit zunehmendem Alter der Kinder in das Erwerbsleben zurück.<sup>24</sup> Insgesamt 60 % nimmt jedoch nach der Elternzeit die Tätigkeit bei ihrem vorherigen Arbeitgeber nicht wieder auf.<sup>25</sup>

Nun ließe sich durchaus argumentieren, die Zurückhaltung manch eines Unternehmens in Bezug auf die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen sei angesichts dieser Zahlen zu verstehen – mit dem Bemühen, den offen geäußerten Wünschen der Mitarbeiter nachzukommen, halte man letztendlich ein Angebot vor, das durch die Nachfrage nicht zu rechtfertigen sei. Zweifelsohne lässt sich dieser Zusammenhang für manch einen konkreten Fall bejahen. Ihn jedoch als pauschal gültig anzusehen, greift zu kurz. Denn die Ursachen für diesen Talking-Action-Gap, der insbesondere bei Frauen zu beobachten ist, stellen sich weitaus komplexer dar. Sind sie etwa derart überwältigt von ihren Muttergefühlen nach der Geburt ihrer Kinder, dass sie sich in den ersten Lebensjahren nicht mehr von ihnen trennen möchten? Sind es die Väter, die sich ob der neuen Familiensituation plötzlich doch das traditionelle Rollenmodell wünschen? Ist es die Gesellschaft, die mit der ‚Rabenmutter‘-Diskussion das schlechte Gewissen übergroß werden lässt? Oder gar der Staat, der mit Kinder- und Elterngeld und Ehegattensplitting die Anreize für eine Erwerbstätigkeit verschwindend gering werden lässt? Oder aber schlichtweg der Mangel an adäquaten Kinderbetreuungsangeboten? Immerhin geben 90 % der nicht erwerbstätigen Mütter in den

---

<sup>19</sup> Beim Zuverdienermodell ist der Mann der Haupternährer, während die Frau sich hauptsächlich um die Familie kümmert und zusätzlich einer Teilzeit- oder geringfügigen Beschäftigung nachgeht.

<sup>20</sup> Vgl.: Brandt, A. / Kraft, S. / Mayer, C. / Neumann, C. (2006), S. 35.

<sup>21</sup> Vgl.: KAS (2006), S. 36f.; BiB (2005).

<sup>22</sup> Brandt, A. / Kraft, S. / Mayer, C. / Neumann, C. (2006), S. 34.

<sup>23</sup> Vgl.: Brandt, A. / Kraft, S. / Mayer, C. / Neumann, C. (2006), S. 35.

<sup>24</sup> Vgl.: KAS (2006), S. 36f.; BiB (2005).

<sup>25</sup> Vgl.: Brandt, A. / Kraft, S. / Mayer, C. / Neumann, C. (2006), S. 34.

alten Bundesländern die mangelnde familienorientierte Infrastruktur als eine wesentliche Ursache für die Erwerbsunterbrechung an.<sup>26</sup>

Sicherlich steckt ein Funken Wahrheit in all diesen Vermutungen – und doch ist ihre Gewichtung stark von der individuellen Situation abhängig. Gerade junge Frauen sehen für sich vielfach nur die Alternativen, für ein Kind eine durch Ausbildung und Berufserfahrung erlangte Position aufzugeben bzw. eine finanziell und qualifikatorisch nicht selten minderwertige Teilzeitbeschäftigung auszuüben oder aber den Wunsch zur Familiengründung zu verschieben oder gänzlich aufzugeben. Denn es sind die wenigsten, die sich nach der Geburt eines Kindes dem Thema Erwerbstätigkeit nach dem Motto ‚Ganz-oder-gar-nicht‘ nähern: Die vollständige Aufgabe der Erwerbstätigkeit können und wollen ebenso wenige Frauen realisieren wie die vollumfängliche Rückkehr an den Arbeitsplatz direkt im Anschluss an die gesetzliche Mutterschutzfristen. So wünschen sich zwar viele eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie, scheuen sich jedoch letztendlich vor der Umsetzung und gehen vielfach den vermeintlich bequemeren Weg, die Erwerbstätigkeit zunächst ruhen zu lassen „bis sich eine Lösung findet“ – nicht selten mit der Konsequenz, Jahr um Jahr verstreichen zu lassen, um schließlich festzustellen, dass sie den Anschluss an die Entwicklungen an ihrem alten Arbeitsplatz verpasst haben.

Auch die Rolle der Männer ist in diesem Kontext nicht zu unterschätzen. Zwar betonen sie in Umfragen immer wieder ihren Wunsch nach einer gleichberechtigten Verteilung der Familienarbeit, doch letztendlich setzen sie diese Vorstellung nicht in die Praxis um, wie die Zahlen bezüglich der Teilhabe von Männern an der Elternzeit zeigen. Dass dies auch im Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Werten und den Rahmenbedingungen in den Unternehmen steht, wird an anderer Stelle noch zu klären sein. Fest steht jedoch, dass inzwischen viele Männer, die hoch qualifizierte Partnerinnen haben, zwar durchaus den Wunsch nach Kindern verspüren. Sie befinden sich jedoch im Zwiespalt – einerseits haben sie gelernt und auch verinnerlicht, dass es nicht mehr zeitgemäß ist, von der Partnerin die Aufgabe des Berufes zugunsten der Kinderbetreuung zu verlangen. Andererseits sehen auch sie keine Alternative, da Betreuungsmöglichkeiten kaum vorhanden sind und der Wunsch besteht, das Kind nicht vollständig von Fremden erziehen zu lassen. Und hier schließt sich der Kreis wieder – diese Rolle selbst zu übernehmen, können sie sich wiederum auch nicht

---

<sup>26</sup> Vgl.: KAS (2006), S. 36f.; BiB (2005).

vorstellen. Letztendlich führt dieser innere Konflikt inzwischen auch bei zahlreichen Männern dazu, dass sie sich gegen Kinder entscheiden.<sup>27</sup>

### **1.1.2 Talking-Action-Gap in Unternehmen**

In Bezug auf den Umgang vieler Unternehmen mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie liegt die Vermutung nahe, dass die Meinungsbildung und insbesondere die Aufrechterhaltung von Vorurteilen von einer unzureichenden Informationspolitik bezüglich familienfreundlicher Maßnahmen herrühren, denn bereits während der Befragung zeigten sich viele Gesprächspartner erstaunt darüber, welche Möglichkeiten in diesem Bereich vorhanden sind. Die angebotenen Lösungen beschränken sich meist auf Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitsorganisation. Die Vermutung der Arbeitgeber in Bezug auf arbeitnehmerseitige Forderungen konzentriert sich primär auf kostenintensive Angebote wie betriebseigene Kinderbetreuungseinrichtungen, von denen sie in der Presse gehört oder gelesen haben. Dass vielen Arbeitnehmern bereits immens damit geholfen wäre, Arbeit mit nach Hause nehmen zu können, um Betreuungsengpässe aufzufangen – für das Unternehmen eine praktisch kostenfreie Maßnahme – überrascht viele. Insbesondere diejenigen, die es ausdrücklich bedauern, aus Kostengründen oder aufgrund der Betriebsgröße nicht mehr familienfreundliche Maßnahmen für ihre Mitarbeiter anbieten zu können.

Nun stellt sich allerdings die Frage, weshalb Unternehmen offensichtlich so unzureichend über ihre Optionen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie informiert sind, obwohl sie doch betonen, der Thematik gegenüber sehr offen zu sein. Bemüht man Suchmaschinen im Internet zu diesem Schlagwort, so liegen die Trefferquoten in den Millionen. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend bietet kostenfrei eine ganze Palette an Informationsbroschüren, auch und ganz besonders für Unternehmen mit entsprechenden Best-Practice-Beispielen an, die rheinland-pfälzische Landesregierung hat mit „Viva Familia“ ein Programm aufgelegt, das als einen Kernbereich die familienbewusste Arbeitswelt thematisiert. Vor diesem Hintergrund fällt es schwer zu glauben, es sei alleine der Mangel an verfügbaren Informationen, der die meisten Arbeitgeber vom konkreten Handeln abhält. Doch wo liegen die Ursachen?

---

<sup>27</sup> Vgl.: Brandt, A. / Kraft, S. / Mayer, C. / Neumann, C. (2006), S. 44 - 45.

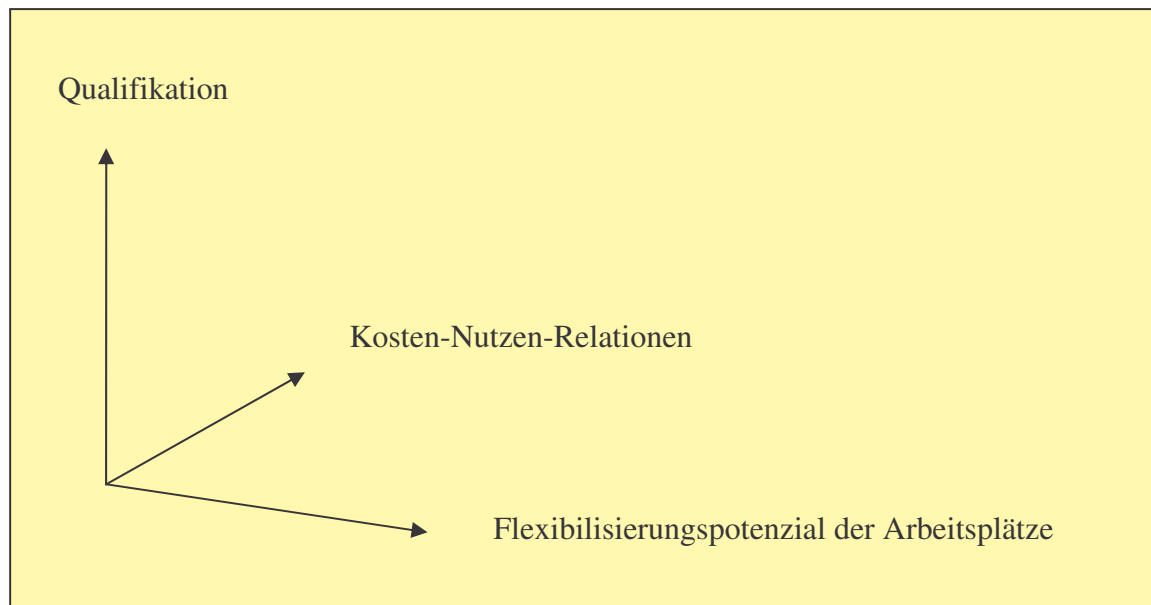
In Unternehmen basiert der ‚Talking-Action-Gap‘ nicht selten auf dem Unterschied zwischen betrieblichen Entscheidungs- und Handlungsmustern sowie der Art und Weise, wie das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wahrgenommen wird. Obwohl im Unternehmen zunehmend die Einsicht in die ökonomische Relevanz vorhanden ist, wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie noch immer primär mit Sozialpolitik in Verbindung gebracht. Dies zeigt sich auch darin, dass vielfach die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf Kinderbetreuung reduziert wird. Dass mögliche betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance von der Flexibilisierung der Arbeitszeit, dem Arbeitsort und den Arbeitsabläufen und -inhalten bis zur Sensibilisierung von Führungskräfte, der Erleichterung des Wiedereinstiegs sowie des Service für die Familie reichen, wird erst vereinzelt umgesetzt.

In der betrieblichen Realität besteht die Notwendigkeit, ökonomisch zu handeln. Die Bereitschaft der Unternehmen, Mitarbeitern die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie anzubieten, wird somit von betriebswirtschaftlichen Faktoren abhängen. Es ist zwar auch zu beobachten, dass in einigen Unternehmen auf der Basis von sozialen Motiven und aufgrund von gesellschaftlichem Engagement gehandelt wird. Dies ist jedoch mehr und mehr eine Seltenheit.

## 1.2 Ökonomische Entscheidungskriterien

Wenn nun wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt betriebswirtschaftliche Faktoren in immer stärkerem Maße die Bereitschaft der Unternehmen beeinflussen, ihre Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen, dann stellt sich die Frage danach, welche der vielfältigen ökonomischen Aspekte die bedeutendste Rolle für die unternehmerische Entscheidung spielen. Im Rahmen der Studie erweisen sich folgende Faktoren als zentral für Auswahl, Umsetzung und Nachhaltigkeit familienfreundlicher Maßnahmen:

- die Qualifikation der Mitarbeiter.
- Kosten-Nutzen-Relationen.
- das Flexibilisierungspotenzial der Arbeitsplätze.



**Abb.3: Ökonomische Entscheidungskriterien**

Verfügen Mitarbeiter über das so genannte **erfolgskritische Wissen und die erfolgskritische Kompetenz**, haben Arbeitgeber großes Interesse daran, dass sie das Unternehmen nicht verlassen – auch nicht temporär im Rahmen von Elternzeit. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Aufgaben nur bedingt übertragen werden können, das Wissen und die Kompetenz kaum substituierbar sind und ein Ersatz nur schwer auf dem Arbeitsmarkt zu finden ist – insbesondere wenn ein Ersatz für eine befristete Zeit gesucht wird. Was die Gruppe der niedrig qualifizierten Beschäftigten betrifft, so verhalten sich viele Arbeitgeber eher zurückhaltend, wenn es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht. Ihr mangelndes Interesse resultiert u.a. daraus, dass die Aufgaben, die im niedrig qualifikatorischen Sektor anfallen, übertragbar sind und ein Ersatz auf dem Arbeitsmarkt zu finden ist – auch mit der Bedingung einer Befristung. Darüber hinaus sollte nicht verschwiegen werden, dass gerade im niedrig qualifikatorischen Aufgabenbereich Rationalisierungspotenziale vermutet werden, die in Zeiten von Kostendruck realisiert werden. Selbst ein befristetes Ausscheiden aufgrund von Elternzeit kann Anlass für eine Umstrukturierung sein.

Ob ein Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als personalwirtschaftliches Handlungsfeld anerkennt und implementiert, hängt darüber hinaus von den **Kosten-Nutzen-Relationen** ab. Die Kosten-Nutzen-Relation zu bestimmen, ist kein leichtes Unterfangen. Zwar sind die Kosten exakt zu kalkulieren. Die Erfassung des Nutzens gestaltet sich hingegen schwieriger. Kosten entstehen durch die Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Unter die Kategorie ‚Nutzen‘ fallen u.a.

Kosteneinsparungspotenziale. Solche Einsparungspotenziale betreffen zum einen die Reduktion von Fluktuations- und Wiederbeschaffungskosten. Dazu gehören Kosten für unbesetzte Stellen, Ausfallkosten, Einstellungskosten, Aus- und Weiterbildungskosten, Einarbeitungskosten, Kosten aufgrund von Minderleistungen in der Einarbeitungsphase. Zum anderen lassen sich mit Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie Überbrückungskosten verringern. Nicht zuletzt kann eine ausgeglichene Work-Life-Balance zur Senkung von Fehlzeiten führen, die etwa durch Betreuungsaufwand und stressbedingte Krankheiten entstehen. Die Gegenüberstellung der Kosten, die mit der Implementierung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie einher gehen, und der Kosteneinsparungen, die mit der Balance zwischen Beruf und Familie verbunden sein können, vermittelt einen ersten Eindruck über Kosten-Nutzen-Relationen. Um einen umfassenderen Blick auf die Kosten-Nutzen-Relationen werfen zu können, bedarf es des Weiteren einer Analyse der nicht direkten monetären Auswirkungen. Eine solche Analyse sollte jedoch nicht theoretisch-konzeptionell erfolgen, sondern unter Berücksichtigung der betrieblichen Bedingungen durchgeführt werden:

- Würden Maßnahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor allem qualifiziertes Personal an das Unternehmen binden?
- Steigern Maßnahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Arbeitsproduktivität?
- Tragen Maßnahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zum Imagegewinn bei?
- Erleichtern Maßnahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Rekrutierung von Beschäftigten?

Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht häufig mit Veränderungen am Arbeitsplatz einher. Die **Flexibilisierung der Arbeit** (Zeit, Ort, Ablauf) ist ein wichtiges Handlungsfeld. Besteht im betrieblichen Kontext keine Möglichkeit der Flexibilisierung, entfällt eine wesentliche Bedingung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

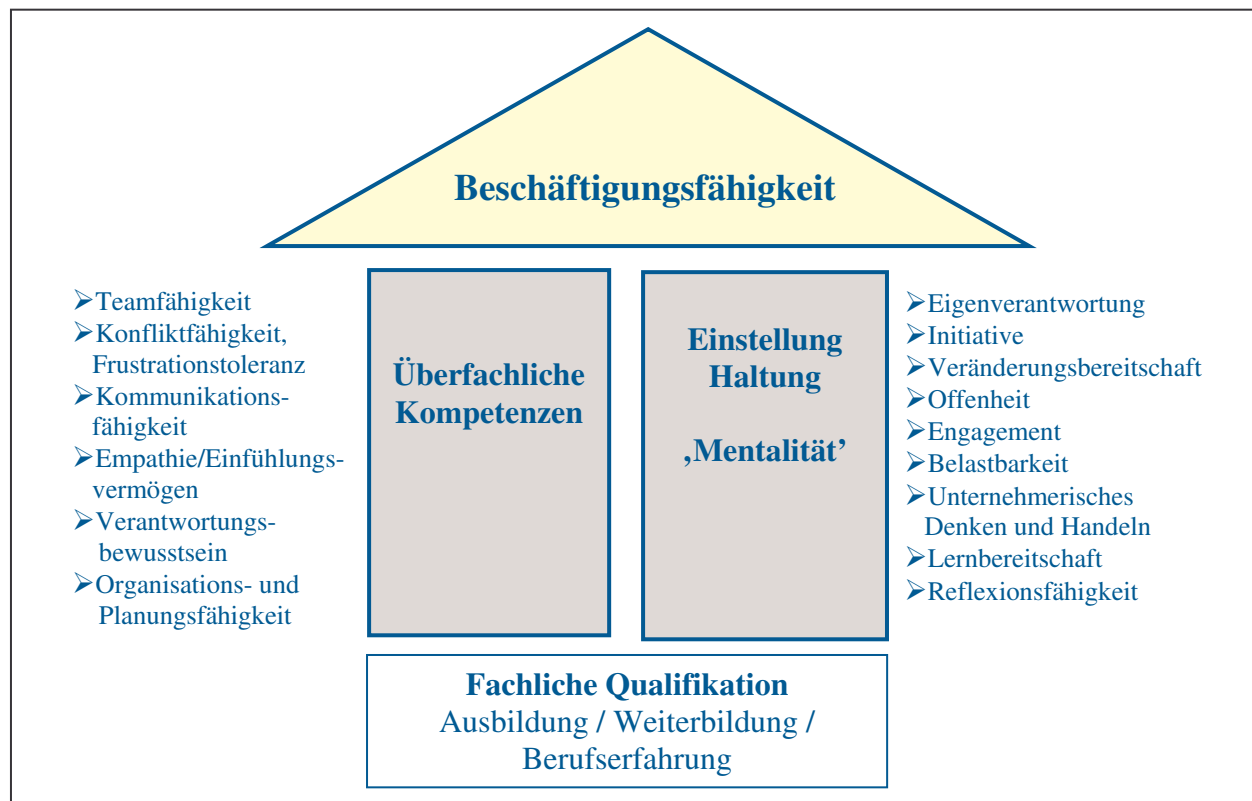
Das Flexibilisierungspotenzial der Arbeitsplätze beinhaltet auch eine weitere, nicht zu unterschätzende Dimension: Die Bereitschaft zur Flexibilität seitens der Führungskräfte, Kollegen und Mitarbeiter gegenüber denjenigen, die Beruf und Familie vereinbaren möchten. So kann beispielsweise Führung in Teilzeit nur dann zum Erfolgsmodell mit Breitenwirkung werden, wenn die Mitarbeiter akzeptieren, dass der Vorgesetzte nur an bestimmten Tagen oder zu bestimmten Zeiten vor Ort ist und ihre Arbeitsweise darauf abstimmen. Dazu gehört,

wichtige Fragen an diesen Tagen abzuklären oder aber per E-Mail und Telefon zu kommunizieren und vor allem nicht dem Sprichwort „Ist die Katze aus dem Haus, tanzen die Mäuse auf dem Tisch“ gerecht zu werden. Umgekehrt bedarf es des Vertrauens und der Anpassungsfähigkeit der Führungskraft, die Leistung ihrer Mitarbeiter nicht länger an uneingeschränkter zeitlicher Verfügbarkeit und Präsenz festzumachen, sondern vielmehr am Arbeitsergebnis – und so nicht nur flexible Arbeitszeitmodelle, sondern auch unbürokratische Lösungen in Bezug auf einen wechselnden Arbeitsort zuzulassen. Nicht zuletzt kann die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nur dann gelingen, wenn auch die Kollegen einen familienbedingten Ausfall von Müttern und Vätern nicht per se als persönliche Mehrbelastung ansehen oder mögliche Vereinbarkeitsmodelle bereits im Vorfeld blockieren, ohne deren Praktikabilität im Alltag zu überprüfen. Nicht unerwähnt sollte in diesem Zusammenhang bleiben, dass auch die Beschäftigten, die Beruf und Familie in Einklang bringen möchten, einen Großteil der Verantwortung für ein erfolgreiches Vereinbarkeitsmodell tragen. Denn wer nur fordert ohne Zugeständnisse zu machen und seine eigenen Belange stets über die der anderen stellt, der wird unweigerlich früher oder später gegen eine Mauer aus Unverständnis stoßen.

Die Diskussion um die Qualifikation, die Kosten-Nutzen-Relationen und die Arbeitsplatzbedingungen macht deutlich, dass ein Mehr bei einem Kriterium ein Weniger bei einem anderen Faktor nicht ausgleicht. Jeder Faktor benötigt ein Mindestmaß, damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu einem personalwirtschaftlichen Aktionsfeld wird. Der ökonomische Ansatz als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage im Kontext von Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist der einzige Weg zur institutionalisierten Verankerung und zur Erreichung von Nachhaltigkeit.

### **1.3 Beschäftigungsfähigkeit**

Viele Untersuchungen machen deutlich, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie Employability oder zu deutsch Beschäftigungsfähigkeit fördert. Unter diesem Begriff wird ein ganzes Bündel an fachlichen und überfachlichen Kompetenzen verstanden, das den Einzelnen dazu befähigt, eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten. Abbildung 4 gibt einen Überblick.

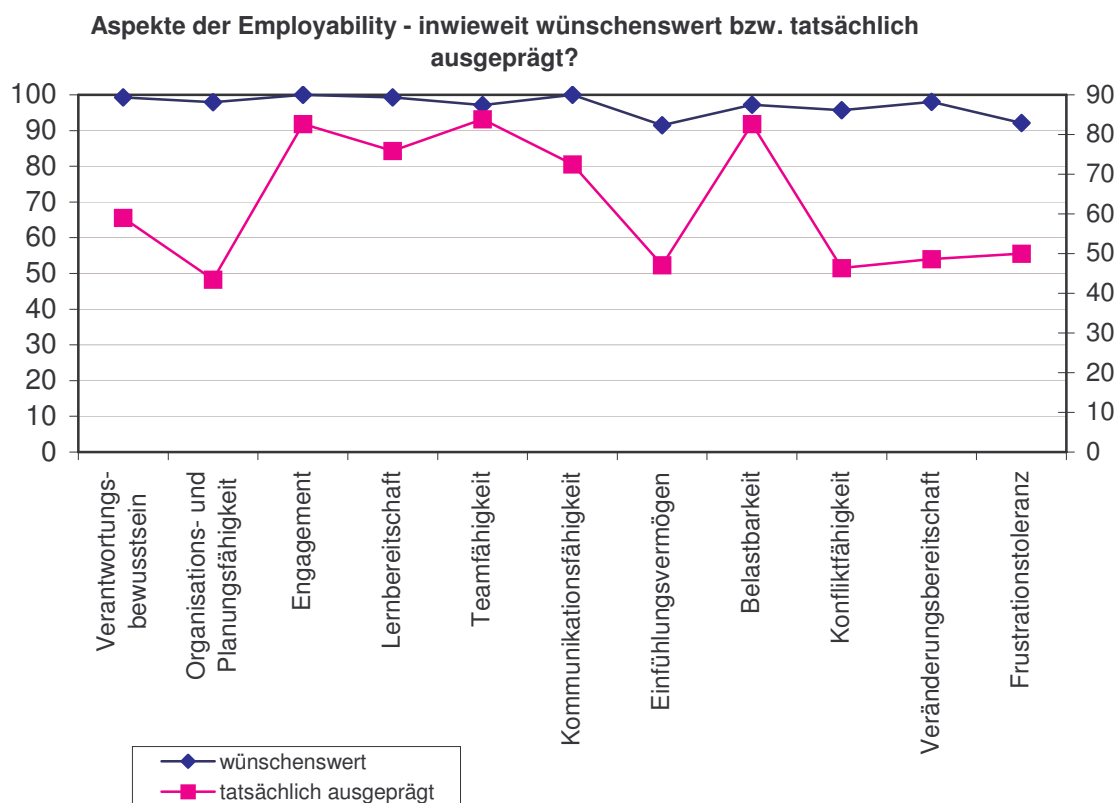


**Abb. 4: Die Kernkompetenzen der Beschäftigungsfähigkeit**

Im Fokus stehen in diesem Kontext insbesondere Organisations- und Planungsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein sowie Konfliktfähigkeit und Frustrationstoleranz.

Untersuchungen im Hinblick auf die Zukunft der Arbeitswelt und die damit verbundene Debatte um Employability zeigen, dass viele Arbeitgeber gerade im Hinblick auf diese überfachlichen Kompetenzen einen großen Handlungsbedarf sehen. Sie wünschen sich diese Kompetenzen, beobachten sie jedoch bei den Mitarbeitern nur bedingt.





**Abb. 5: Anforderungen und tatsächliche Ausprägung von Employability<sup>28</sup>**

Ermöglicht es das Unternehmen seinen Mitarbeitern, bereits während der Elternzeit oder aber zu einem frühen Rückkehrzeitpunkt trotz familiärer Verpflichtungen die Erwerbstätigkeit wieder aufzunehmen, so erhält dies in hohem Maße die Beschäftigungsfähigkeit der betroffenen Mitarbeiter. Dies setzt allerdings voraus, dass ihnen Möglichkeiten aufgezeigt werden, auf dem bisherigen Qualifikationsniveau tätig zu werden, auch im Falle einer Teilzeitbeschäftigung. In der Praxis wird allerdings diesem Zusammenhang nicht selten keine Bedeutung beigemessen und letztendlich der Verlust der Beschäftigungsfähigkeit in Kauf genommen. Nicht zu unterschätzen sind hier negative Effekte aufgrund sinkender Motivation und Zufriedenheit infolge einer nicht zufrieden stellenden Tätigkeit.

Wenn die Vereinbarkeit von Beruf und Familie dazu beiträgt, solche Kompetenzen zu entwickeln, müssten Arbeitgeber an einer familienbewussten Personalpolitik interessiert sein. In mehr und mehr Betrieben werden dieser Zusammenhang und die damit einhergehende wirtschaftliche Relevanz wahrgenommen. Nichts desto trotz sei an dieser Stelle erwähnt, dass dieses positive Bild durch zwei Faktoren getrübt sein kann:

<sup>28</sup> Rump, J. / Eilers, S. (2006c).

- Zwar bringen viele Mitarbeiter, die aktiv Beruf und Familie vereinbaren, ein hohes Maß an Organisations-, Planungs-, Improvisationsfähigkeiten mit und sind grundsätzlich belastbarer. Dennoch ist zu konstatieren, dass das Potenzial an Belastbarkeit auf mindestens zwei Lebensbereiche - Beruf und Familie – aufgeteilt werden muss. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund der unzureichenden familienorientierten und haushaltsnahen Infrastruktur. Damit kann die Belastbarkeit am Arbeitsplatz sinken.
- Darüber hinaus kann die Notwendigkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie die zeitliche und örtliche Flexibilität einschränken.

Nun ist hier die Frage zu stellen, ob Belastbarkeit und zeitliche bzw. örtliche Flexibilität für sich allein genommen einen Erfolgsfaktor darstellen oder ob sie nicht in Kombination mit anderen Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu sehen sind. Vor dem Hintergrund der Employability-Debatte ist wohl eher der kombinatorische Ansatz zu verfolgen. Dennoch: der positive qualifikatorische Effekt der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hebt eine Reduktion von Belastbarkeit und Flexibilität nicht auf.

## 1.4 Brancheneffekte

Neben den betrieblich relevanten Effekten ist mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch ein gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Effekt verbunden. Es ist unbestritten, dass eine Ausweitung der familienorientierten Infrastruktur (z.B. Kinderbetreuung, Ganztagschulen) zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie beiträgt. Eine solche Ausweitung betrifft jedoch nicht nur die Anzahl der Einrichtungen und der Betreuungsplätze, sondern auch die Öffnungszeiten und die Qualität der Betreuung. Es ist davon auszugehen, dass sich daraus Brancheneffekte generieren würden. Mit diesen Brancheneffekten ist auch dann zu rechnen, wenn die demografische Entwicklung in den nächsten Jahren zu einer Reduktion der Kinder führt, da der Nachholbedarf enorm groß ist. Die direkten Brancheneffekte können sowohl mittelbare als auch unmittelbare Beschäftigungswirkungen nach sich ziehen. So kann sich beispielsweise die Qualifizierung des Betreuungspersonals positiv auswirken. Darüber hinaus kann eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch qualitativ hochwertige familienorientierte Infrastruktur zu einer

steigenden Beschäftigungsquote von Eltern beitragen. Besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeiter Beruf und Familie vereinbaren können und berufstätig sind, kann dies zu einer zunehmenden Nachfrage nach haushaltsnahen und familienorientierten Dienstleistungen führen. Gerade mit diesem Brancheneffekt wird eine Kompensation im Hinblick auf den Abbau von Arbeitsplätzen im industriellen Sektor in Verbindung gebracht.

Diese Ausführungen lesen sich gut – rein theoretisch. Was behindert die praktische Umsetzung? Die Investition in den Ausbau familienorientierter Infrastruktur ist hoch. In Zeiten knapper Kassen auf kommunaler, Länder- und Bundes-Ebene ist diese Investition ‚on top‘ nicht realisierbar. Daraus folgt, dass über die bisherige Familienpolitik und die damit verbundenen Ausgaben und Subventionen nachgedacht werden muss. Dies kann durchaus mit gutem Gewissen geschehen, denn die traditionelle Politik hat wenig zur Erhöhung der Geburtenraten beigetragen. Wie hinlänglich bekannt, verweilt Deutschland seit vielen Jahren bei einer extrem niedrigen Fertilitätsquote. Andere europäische Staaten mit einer höheren Geburtenrate geben vom Finanzvolumen her nicht mehr aus als Deutschland. Sie investieren jedoch eher in eine familienorientierte Infrastruktur und Ganztagschulen, als in steuerliche Vergünstigungen und direkte monetäre Zuwendungen. Nicht zuletzt haben Investitionen in familienorientierte Infrastruktur einen entlastenden Effekt in Unternehmen. Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter steigt, Auszeiten zur Betreuung von Kindern sinken ebenso wie die damit verbundenen Kosten.

Wie bereits dargestellt ist der Ausbau der familienorientierten Infrastruktur *eine* Prämisse für die Entwicklung haushaltsnaher Dienstleistungsangebote. Die Nachfrage nach familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen hängt zudem in hohem Maße von den finanziellen Möglichkeiten der potenziellen Kunden ab, die sich durch eine mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbundene Beschäftigungssituation erhöhen. Hier spielen arbeitsrechtliche, steuerpolitische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle. Arbeitsrechtliche und steuerrechtliche Vorschriften behindern nicht selten das Entstehen neuer Branchen und machen die Leistungen für ‚Normalverdiener‘ selbst bei Erwerbstätigkeit beider Partner unbezahlbar. Der Konflikt zwischen den Lohn(neben)kosten und der auf den Märkten zu erzielenden Preisen für familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen tut sein Übriges. Darüber hinaus sollte nicht verschwiegen werden, dass ein Outsourcing von familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen, die bisher vielfach im privaten Haushalt erledigt worden sind,

gesellschaftlich noch nicht voll akzeptiert ist. Die Bezeichnung ‚Rabenmutter / Rabenvater‘ macht hierzulande in Bezug auf die frühe Fremdbetreuung von Kindern immer noch die Runde. Sich die Dienste einer Putzhilfe oder eines Gärtners zu Nutze zu machen, empfinden viele als Eingeständnis des eigenen Unvermögens oder als Luxus, der ihrer ‚sozialen Schicht‘ nicht zusteht. Daher ist kurz- bis mittelfristig auch nicht damit zu rechnen, dass familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen die negativen Beschäftigungswirkungen aus Rationalisierung und Verlagerung vollständig kompensieren können.<sup>29</sup> Ein gesellschaftlicher Wertewandel ist notwendig. Eine Ausweitung der familienorientierten und haushaltsnahen Infrastruktur könnte mittelfristig zu einem Wertewandel führen und den Prozess sogar beschleunigen. Dieser Thematik widmet sich Kapitel III.2.1 ausführlich.

## **1.5 Die Relevanz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Zuge des demografischen Wandels**

Die Bevölkerung schrumpft und altert erheblich. Im Jahr 2030 werden in Deutschland noch etwas mehr als 74 Mio. Menschen leben, wobei ein Drittel der Bevölkerung älter als 60 Jahre sein wird.<sup>30</sup> Wir erleben eine Bevölkerungsexplosion bei den Älteren und eine Bevölkerungsimplosion bei den mittleren und jüngeren Altersgruppen. Diese demografische Entwicklung beruht erheblich auf den niedrigen Fertilitätsraten, die seit mehr als 30 Jahren zu beobachten sind. Derzeit bringt eine Frau in Deutschland während ihres Lebens im Durchschnitt 1,3 Kinder zur Welt. Ein Drittel der Bevölkerung bleibt zeitlebens kinderlos. Verantwortlich für diese Entwicklung sind u.a.

---

<sup>29</sup> Vgl.: Bosch, G. et al. (2001), S. 15; Wagner, A. / Gensior, S. (2002), S.58.

<sup>30</sup> Vgl.: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2002), S. 60, 63f.

- die Verschiebung der Familiengründung aufgrund von Ausbildung und Etablierung im Beruf,
- die Instabilität von Lebensentwürfen,
- steigende Lebenshaltungskosten,
- der Umgang mit der sinkende Beschäftigungssicherheit,
- veränderte Anforderungen in der Arbeitswelt,
- fehlende familienorientierte Infrastruktur,
- Streben nach individueller Unabhängigkeit sowie
- die steigende Bedeutung von Erwerbstätigkeit für die Altersvorsorge.

Für die nächsten zehn Jahre erwartet die Europäische Union keine grundlegende Änderung der Fertilitätsraten in Deutschland. Um dennoch die Bevölkerung stabil zu halten, würde Deutschland ein positives Wanderungssaldo<sup>31</sup> von 500.000 Menschen p.a. benötigen. Dies ist vor dem Hintergrund der Integration und des sozialen Friedens eine extrem große Herausforderung, die unter den gegebenen Umständen nur schwer zu realisieren ist. Dennoch sei an dieser Stelle erwähnt, dass ein positives Wanderungssaldo die zur Stabilität einer Bevölkerungszahl notwendige Fertilitätsrate beeinflusst. Bei einem positiven Wanderungssaldo von + 200.000 Personen p.a. würde eine Fertilitätsrate von 1,7 reichen.

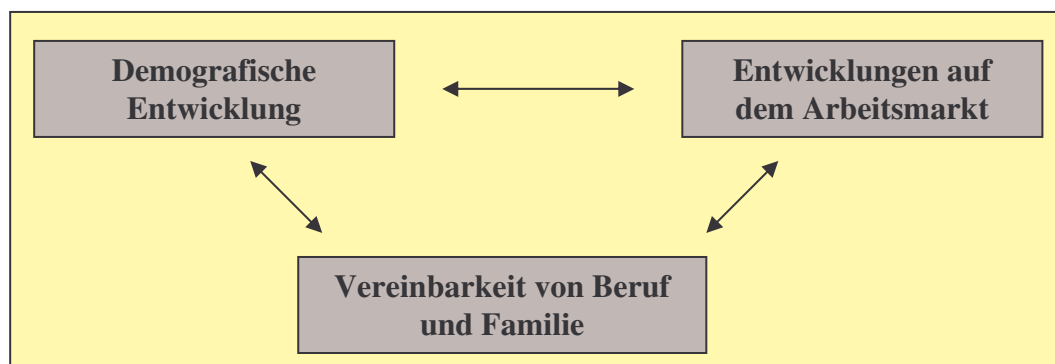
Grundsätzlich gilt, dass die demografische Entwicklung zu einer Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials führt. Wie in Abschnitt 1 ausgeführt, wird es dadurch angesichts der zunehmenden Zweiteilung des Arbeitsmarktes zwar nicht zu einem generellen Arbeitskräftemangel kommen, jedoch durchaus zu einer Knappheit an qualifizierten Fachkräften. Wann diese Arbeitsmarktentwicklungen eintreten, hängt von den jeweiligen Modellrechnungen ab. Die Verhaltensvariante (unter Berücksichtigung einer steigenden Frauenerwerbsbeteiligung) geht von einer längerfristigen Entwicklung aus, die Trendvariante (unter Berücksichtigung einer konstanten Frauenerwerbsbeteiligung) rechnet mit mittelfristigen Auswirkungen (ab 2010). Neben dem Arbeitskräfteangebot hat die

---

<sup>31</sup> Unter dem Wanderungssaldo versteht man die Differenz zwischen Zu- und Fortzügen innerhalb einer betrachteten regionalen Einheit, auch Wanderungsgewinn bzw. -verlust genannt.

demografische Entwicklung auch Einfluss auf die Altersstruktur des Arbeitsmarktes. So wird sich das Erwerbspersonenpotenzial auch im Hinblick auf seine Zusammensetzung in den kommenden Jahren erheblich verändern. Während beispielsweise 1996 die 25- bis 39-Jährigen die personenstärkste Altersgruppe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bildeten, sind es heute schon die 35- bis 44-Jährigen, und in den Jahren 2020 - 2025 werden es die 50- bis 59-Jährigen sein. Arbeitgeber müssen ihr Augenmerk somit verstärkt auf ältere Mitarbeiter richten. Darüber hinaus tragen eine Verlängerung des Renteneintrittsalters sowie die Entwicklung der Sozialversicherungssysteme zu älter werdenden Belegschaften bei. Die Zahl der über 60-Jährigen, die bis zur gesetzlichen Altersgrenze erwerbstätig bleiben, steigt.<sup>32</sup>

Diese Zahlen, Daten und Fakten machen deutlich, dass das Spannungsfeld, in dem sich der Arbeitsmarkt bereits heute, aber vor allem in Zukunft bewegt, eng mit der demografischen Entwicklung und dem Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie verknüpft ist. Zum einen gilt es, das Potenzial älterer Arbeitnehmer und solcher Mitarbeiter, die Beruf und Familie vereinbaren möchten, verstärkt zu nutzen. Zum anderen ist zu erwarten, dass eine Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mittelfristig auch zu einer Steigerung der Fertilitätsrate und somit zu einem in Zukunft wieder ansteigenden Erwerbspersonenpotenzial führen wird. Hieraus ergibt sich ein beschäftigungsrelevantes Spannungsfeld, das sich wie folgt darstellt:



**Abb. 6:** Das beschäftigungsrelevante Spannungsfeld des Arbeitsmarktes

<sup>32</sup> Vgl.: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2004).

## 1.6 Zusammenfassung

- Als **beschäftigungsrelevante Spannungsfelder** stellen sich insbesondere die folgenden dar:
  - *Talking-Action-Gaps*,
  - *ökonomische Entscheidungskriterien*,
  - *Beschäftigungsfähigkeit*,
  - *Brancheneffekte*,
  - *die Relevanz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Zuge des demografischen Wandels*.
  
- **Talking-Action-Gaps** zeigen sich sowohl beim Individuum als auch im Unternehmen, wenn es um die Konkretisierung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht:
  - Während junge Paare in Umfragen für die *Erwerbstätigkeit beider Elternteile* plädieren, lebt die Mehrzahl von ihnen das traditionelle *„Alleinverdienermodell“*.
  - In Unternehmen basiert der ‚Talking-Action-Gap‘ nicht selten auf dem Unterschied zwischen betrieblichen *Entscheidungs- und Handlungsmustern* sowie der Art und Weise, wie das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie *wahrgenommen* wird.
  
- Als **ökonomische Entscheidungskriterien** in Bezug auf familienorientierte Maßnahmen lassen sich
  - die *Qualifikation* der Mitarbeiter,
  - *Kosten-Nutzen-Relationen* sowie
  - das *Flexibilisierungspotenzial* der Arbeitsplätzeidentifizieren.
  
- Überfachliche Kompetenzen der **Beschäftigungsfähigkeit** werden durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durchaus *gefördert*, erfahren jedoch gleichzeitig eine *Einschränkung* durch die nicht zu unterschätzende Doppelbelastung.

- **Brancheneffekte** können sich durch eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie in vielfältiger Weise entwickeln und *mittelbare wie unmittelbare Beschäftigungseffekte* nach sich ziehen. Die derzeitigen *gesellschaftlichen Werte* sowie *nicht förderliche Rahmenbedingungen* stehen einer Ausweitung allerdings im Wege.
- Als Konsequenz der **demografischen Entwicklung** wird es für Arbeitgeber unerlässlich, verstärkt das *Potenzial älterer Arbeitnehmer* und solcher Mitarbeiter, die *Beruf und Familie vereinbaren* möchten, zu nutzen. Dies gilt auch im Hinblick auf die Schaffung von Anreizen zur *Steigerung der Fertilitätsrate* und somit auch des *Erwerbspersonenpotenzials*.



## **2. Handlungsfelder**

Aus der empirischen Untersuchung und der damit verbundenen Analysen lässt sich eine Reihe von Handlungsfeldern identifizieren, die einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Realisierbarkeit der Vereinbarkeit von Beruf und die daraus entstehenden Beschäftigungswirkungen ausübt. Zu nennen sind hier insbesondere

- die Gestaltung eines gesellschaftlichen Wertewandels,
- die Förderung haushaltsnaher und familienorientierter Dienstleistungen,
- die Bilanzierung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einer Work-Life-Bilanz,
- die Implementierung eines lebensphasenorientierten Employability Management Konzeptes im Unternehmen sowie
- die Ausgestaltung der Elternzeit.

### **2.1. Gestaltung eines gesellschaftlichen Wertewandels**

#### **2.1.1 Einführung**

Die gesellschaftlichen Werte in Deutschland werden vielfach als Hemmnis erlebt, wenn es um die Ausweitung der Beschäftigung insbesondere von Frauen und Müttern, aber auch um das Zusammenspiel zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in Bezug auf familienorientierte Maßnahmen geht. Infolge tradiert oder wenig hinterfragter Wertvorstellungen wird damit die Entstehung von Beschäftigungseffekten in quantitativer wie qualitativer Hinsicht durch eine unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie behindert. Letztendlich nehmen die gesellschaftlichen Werte auch Einfluss auf die demografische Entwicklung, da sich immer mehr junge Paare aufgrund als unpassend empfundener gesellschaftlicher Rahmenbedingungen gegen Kinder entscheiden.

Als zentrale Ansatzpunkte für einen gesellschaftlichen Wertewandel lassen sich dabei die folgenden identifizieren:

- die Positionierung des ‚Wertes Familie‘ in der Gesellschaft und Steigerung der Akzeptanz für die Erwerbstätigkeit von Müttern,
- die gleichberechtigtere Verteilung der Familienarbeit unter den Geschlechtern sowie
- die Stärkung der Eigenverantwortung von Eltern für eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die gesellschaftlichen Werte bedürfen einer Veränderung – zum einen, um langfristig durch Positionierung des ‚Wertes Familie‘ eine Erhöhung der Fertilitätsrate zu erreichen, zum anderen aber auch, um auf breiter Ebene und so letztendlich auch auf den entscheidenden Ebenen im Unternehmen ein größeres Verständnis für die Belange von Eltern zu entwickeln.

### **2.1.2 Positionierung des ‚Wertes Familie‘ in der Gesellschaft und Steigerung der Akzeptanz für die Erwerbstätigkeit von Müttern**

Wie bereits in Bezug auf den demografischen Wandel aufgezeigt, wird es künftig mehr denn je darauf ankommen, zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auch das vielfach noch ungenutzte Potenzial von Frauen zu nutzen und weibliche Potenzialträger zu gewinnen und zu binden. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich der Blick auf die europäischen Nachbarn wie Frankreich oder die skandinavischen Länder: Dort weisen Staaten mit einer hohen Frauenerwerbsbeteiligung in der Regel auch eine überdurchschnittlich hohe Fertilitätsrate auf.<sup>33</sup> Angesichts der Konsequenzen der demografischen Entwicklung sollte es also erstrebenswert sein, beide Zielsetzungen gleichermaßen umzusetzen.

Dabei gilt es zu beachten, die Debatte um die Erwerbsbeteiligung von Müttern nicht einseitig zu führen, d.h. die Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Steigerung der Fertilitätsrate nicht darauf zu reduzieren, ausreichend Betreuungsmöglichkeiten für Kinder ab dem Alter von wenigen Wochen zur Verfügung zu stellen.

Die Diskussion bezüglich der demografischen Entwicklung und der damit verbundene Wunsch nach einer Steigerung der Fertilitätsrate, haben bei genauerer Betrachtung einen eindeutigen Fokus: Es geht nicht in erster Linie darum, generell das Geburtenverhalten der Deutschen zu verändern. Denn die Statistiken zeigen, dass es durchaus Bevölkerungsgruppen

---

<sup>33</sup> Vgl.: BMWA (2005), S. 33, 36.

gibt, die vergleichsweise hohe Geburtenziffern aufweisen.<sup>34</sup> Vielmehr zielen die Bemühungen auf politischer, gesellschaftlicher und betrieblicher Ebene darauf ab, die Fertilitätsrate derer zu erhöhen, die sich überdurchschnittlich häufig gegen Kinder entscheiden – der Akademiker. Spätestens seit den PISA-Studien ist der Zusammenhang zwischen dem Qualifikationsstand der Eltern und den Bildungschancen der Kinder deutlich geworden. Zur Sicherung des Wettbewerbsstandortes Deutschland in einem zunehmend wissensorientierten globalen Umfeld wird es so zum erstrebenswerten Ziel, gerade Akademikern die Entscheidung für Kinder zu erleichtern. Wie aktuelle Zahlen belegen, bleibt jedoch nahezu die Hälfte aller Frauen dieser Gruppe zeitlebens kinderlos, und auch bei Männern nimmt der Anteil derer, die sich gegen Kinder entscheiden, unter den hoch Qualifizierten beständig zu.<sup>35</sup>

Um sich dieser Problematik zu nähern, gilt es zunächst, die Ursachen für die Kinderlosigkeit gerade unter Akademikern dezidiert zu beleuchten. Zum einen steht hier die Tätigkeit im Fokus, die bei vielen höher Qualifizierten eine bedeutsame Rolle in ihrem Lebensentwurf spielt. Hinzu kommt, dass die Berufsprofile vielfach eine hohe zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität sowie räumliche Mobilität erfordern. Beide Aspekte lassen sich in der Regel – unter bestehenden Bedingungen – nur schwer mit Kindern vereinbaren. Hinzu kommt eine stärkere Auseinandersetzung von Akademikern mit Fragen bezüglich der eigenen und familiären Absicherung in Bezug auf Gesundheits- und Altersvorsorge, aber auch Ausbildung der Kinder – nicht zuletzt deshalb, weil bei höher Qualifizierten in der Regel auch von einem gehobenen Lebensstandard auszugehen ist, der nur ungern wieder aufgegeben wird.

Zum anderen spielen die zur Verfügung stehenden Optionen eine entscheidende Rolle. Sehen sich hoch qualifizierte Frauen in der Entscheidungsphase der Kinderplanung aufgrund unzureichender Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie lediglich den Alternativen ‚Ausstieg aus dem Beruf auf unbestimmte Zeit‘ oder ‚Wechsel auf eine hierarchisch und qualifikatorisch geringer wertige Teilzeitstelle‘ gegenüber, reagieren viele mit dem Verzicht auf ein Kind. Wählen sie die zweite Option, so tun sie dies in der Regel weniger aus Überzeugung als aus finanzieller Not heraus, was sich über kurz oder lang auf ihre Motivation und Produktivität am Arbeitsplatz auswirkt. Damit ist weder der Zielsetzung einer Steigerung der Fertilitätsrate noch der Aufrechterhaltung des Know-hows qualifizierter Mitarbeiter seitens des Unternehmens gedient.

---

<sup>34</sup> Vgl.: BMFSFJ (2006a), S. 4-7.

<sup>35</sup> Vgl.: KAS (2006), S. 23; Birg (2005); Mikrozensus (2004); BMFSFJ (2006a), S. 4-7.

Angenommen, man würde rein theoretisch das Betreuungsnetz – sowohl auf staatlicher Seite als auch durch betriebliche Lösungen – derart gut ausbauen, dass Kinder bereits wenige Wochen nach der Geburt ganztägig betreut wären, gegebenenfalls auch über Nacht und mit flexiblen Notfall-Lösungen. Es bestünde also ein Betreuungsnetz, das es Eltern ermöglicht, ihren 12-Stunden-Tag mit höchster Flexibilität exakt in gleicher Weise wie vor der Geburt des Kindes aufrecht zu erhalten. Dennoch würde man mit hoher Wahrscheinlichkeit mit einem solchen Angebot keinen ‚Boom‘ an Gebärfreudigkeit unter hoch Qualifizierten auslösen. Sicherlich würde man dadurch bei einigen Frauen die Entscheidung für ein Kind und den Verbleib im Unternehmen bei gleich bleibender Leistung erreichen. Vor diese Wahl gestellt, würde die Mehrzahl sich jedoch wiederum gegen das Kind entscheiden. Denn gerade hoch Qualifizierte verbinden mit dem Wunsch nach einem Kind, dem sie in der Regel nicht leichtfertig, sondern vielfach nach einer langjährigen Bedenkphase nachgeben, nicht die Vorstellung, das Kind als „Störenfried“<sup>36</sup> möglichst komplett auszublenden und das Erwerbsleben in gewohnter Weise weiterzuführen. Es wird in der Folge kaum gelingen, höher Qualifizierte ausschließlich über Anreize zur möglichst umfassenden Betreuung wieder mehr ‚Lust auf Kinder‘ zu machen. Denn es stellt ein Paradoxon dar, einerseits die Forderung nach Kindern immer lauter werden zu lassen und zu bemängeln, dass der ‚Wert Familie‘ in Deutschland beständig an Bedeutung verliert – andererseits jedoch die Rahmenbedingungen gerade auf betrieblicher Ebene derart zu gestalten, dass familiäre Belange möglichst komplett aus dem Arbeitsalltag fernzuhalten sind. Dieses Paradoxon lässt sich nur aufbrechen, indem eine Akzeptanz dafür geschaffen wird, dass Menschen, die sich der Herausforderung stellen, Kinder zu erziehen und zu versorgen, durchaus auch gewissen Einschränkungen in Bezug auf ihre berufliche Flexibilität und Mobilität unterworfen sind. Dass sie allerdings nicht per se eine geringere Motivation und Berufsorientierung aufweisen, weil sie sich dafür entscheiden, in den ersten Lebensmonaten die Erwerbstätigkeit ruhen zu lassen, um sich ihrem Kind zu widmen. Wenn Unternehmen das Potenzial dieser qualifizierten Arbeitskräfte nutzen möchten, sollten sie ihnen vielmehr Anreize bieten, nach diesen wenigen Monaten – auch in Teilzeit – entsprechend ihrer Qualifikation in das Unternehmen zurück zu kehren. Dazu gehört auch, sie nicht für ihre Abwesenheit durch Versetzung auf minderwertige Positionen ‚abzustrafen‘, wie dies nicht selten der Fall ist. Die Auszahlung eines Elterngeldes wird dabei gerade für Besserverdienende, die sich in der Regel in den Reihen der Akademiker finden, nicht den Anreiz auf eine baldige Rückkehr an den Arbeitsplatz darstellen.

---

<sup>36</sup> Vgl.: Spieker, M. (2006), S. 7.

Vielmehr sind es insbesondere

- die Aufrechterhaltung des Kontaktes auch von Arbeitgeberseite,
- die Wertschätzung der bisherigen Arbeitsleistung trotz Kinderwunsch sowie
- positive Beispiele von Kollegen und auch Führungskräften, denen die Balance zwischen Beruf und Familie im Unternehmen statusneutral ermöglicht wird,

die Lust darauf machen, so bald wie möglich wieder am alten Arbeitsplatz zu sein. In diesem Zusammenhang gilt es selbstverständlich auch von staatlicher Seite, die Betreuungssituation adäquat zu gestalten, um allen gewünschten Lebens- und Arbeitsentwürfen gleichermaßen Rechnung tragen zu können.

Ein ‚Wert Familie‘ lässt sich in einer Gesellschaft nur dann positionieren, wenn Eltern auch das Bild im öffentlichen Leben als Verkäufer, Politiker oder Ärzte prägen können und so anderen Mut machen, sich dieser Herausforderung ebenfalls zu stellen. Um einen Wertewandel zu unterstützen, bedarf es darüber hinaus einer Sensibilisierung nicht nur des Einzelnen und der Gesellschaft, sondern auch der Unternehmen. Auf individueller und gesellschaftlicher Ebene ist dabei insbesondere an Kampagnen zu denken, die positive Vorbilder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen, aber auch insbesondere für Männer schaffen. Darüber hinaus gilt es, die Tabus bezüglich früher und ganztägiger Fremdbetreuung sowie der Inanspruchnahme von haushaltsnahen und familienorientierten Dienstleistungen zu brechen. Presse und Medien sind gefragt, den ‚Wert Familie‘ viel stärker als bisher positiv zu positionieren und wieder Lust auf Kinder zu machen. Darüber hinaus erscheint es unerlässlich, bereits in Schulen die Wertediskussion dahingehend anzuregen, auch die Gründung einer Familie als gleichberechtigtes Lebensziel neben finanziellen und beruflichen Ambitionen erscheinen zu lassen und die Akzeptanz unterschiedlicher Lebensmuster zu erhöhen. Dazu trägt auch die Erwerbstätigkeit beider Elternteile bei.

Zur Unterstützung derjenigen, die sich der Herausforderung, ein Kind großzuziehen, nicht gewachsen sehen, bieten viele Städte und Gemeinden bereits so genannte ‚Elternkurse‘ an. Ein weiterer Ausbau wäre begrüßenswert, um zudem mehr Transparenz im Hinblick auf Ansprüche, Pflichten und Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu schaffen. Eine nachhaltige Änderung kann jedoch nur durch Maßnahmen erzielt werden, die den so genannten ‚Lebensstau‘ aufbrechen. Dieser ergibt sich durch die Vielzahl bedeutsamer Entwicklungsschritte im beruflichen wie privaten Bereich, denen sich Menschen innerhalb

eines vergleichsweise kurzen Zeitraumes meist gleichzeitig gegenüber sehen. So wird die Familiengründung durch die Lebenssituation zwischen dem 20. und 40. Lebensjahr beeinflusst, also in einer Lebensphase, in der auch im Berufsleben in der Regel die entscheidenden Weichen gestellt werden und der Arbeitgeber ein hohes Engagement von seinen Mitarbeitern einfordert. Zu einem solchen Maßnahmenkatalog, der die Lebensverläufe entzerren kann, würden u. a. die Flexibilisierung der Bildungsprozesse, die Flexibilisierung der Altersgrenze und die Flexibilisierung der Arbeit gehören.

### **2.1.3 Gleichberechtigte Verteilung der Familienarbeit**

Die bereits dargestellte demografische Entwicklung macht es in zunehmendem Maße erforderlich, auch Väter in die Erziehungsarbeit zu integrieren, um so das Potenzial gut ausgebildeter Frauen verstärkt für den Arbeitsmarkt gewinnen zu können.

Zwar hat sich die Zahl der Männer, die Betreuungspflichten übernehmen, in den vergangenen Jahrzehnten erhöht, es wäre jedoch vermessen, hier von einem ‚Meilenstein‘ in der Entwicklung zu sprechen. So beteiligen sich unabhängig vom Alter ihrer Kinder 90 % der Väter am Erwerbsleben, nur 3 % davon in Teilzeit.<sup>37</sup> Dabei scheinen die Gründe für die unvermindert geringe Zahl unterschiedlicher Natur zu sein. Zum einen gibt es noch immer die Gruppe der Männer, die für sich persönlich die Inanspruchnahme von Elternzeit oder eine Teilzeitbeschäftigung zur Übernahme familiärer Pflichten ausschließt. Zum anderen jedoch wäre dies für zahlreiche Männer durchaus vorstellbar, sie schrecken allerdings vor der noch immer geringen gesellschaftlichen Akzeptanz dieser Rolle zurück. Eine verheiratete Frau, noch dazu mit Kindern, die ‚arbeiten gehen muss‘ impliziert noch immer für viele, dass der Mann nicht in der Lage sei, die Familie zu ernähren, und auch Männer selbst plagt das schlechte Gewissen, ihrer Frau diese Doppelbelastung zuzumuten. Noch viel mehr jedoch befürchten sie negative Konsequenzen bei ihren aktuellen und auch künftigen Arbeitgebern. Denn ein Mann in Elternzeit ist noch immer ‚exotisch‘, und so verwundert es kaum, dass es in vielen Unternehmen undenkbar erscheint, sich zu seinen Betreuungspflichten zu bekennen. Es kommt nicht selten vor, dass Väter nicht einmal einzugestehen wagen, dass sie früher nach Hause gehen müssen, um beispielsweise ihr Kind vom Kindergarten abzuholen – sie schieben einen Arztbesuch oder ähnliches vor. Schließlich spielt diese Überlegung auch bei einer

---

<sup>37</sup> Vgl.: Engstler, H. / Menning, S. (2003), S. 113-114.

beruflichen Veränderung eine Rolle – manch ein Mann mag sich fragen, ob er überhaupt zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird, wenn sein Lebenslauf eine Erziehungspause oder eine familienbedingte Teilzeitbeschäftigung aufweist. Hinzu kommen rein pragmatische Überlegungen – in vielen Fällen liegt der Verdienst des Vaters weit über dem der Mutter – ein temporärer Ausstieg oder die Reduzierung der Arbeitszeit ist dann aus rein finanziellen Gründen für den besser Verdienenden nicht möglich. Angesichts dieser Voraussetzungen stellt sich die Frage, inwieweit die neue Regelung zum ‚Elterngeld‘ Akzeptanz unter Vätern finden wird – denn die Angst um den Verlust des Ansehens am Arbeitsplatz und in der Folge auch die Verringerung von Aufstiegschancen wiegt zweifellos bei manch einem schwerer als die Aussicht auf die Zahlung eines gewissen Entschädigungsbetrages für den Zeitraum von zwei Monaten und der Wunsch, intensiv Zeit mit dem Nachwuchs zu verbringen. Darüber hinaus es gibt auch immer mehr Männer, die sich aufgrund ihrer Karriereentwicklung gegen Kinder entscheiden. Ein beruflicher Aufstieg ist immer häufiger mit einer hohen Bereitschaft zur Mobilität verbunden, die für viele mit einer Familie nicht vereinbar erscheint.

Um Elternzeit für Väter oder auch die Übernahme von Betreuungspflichten mittels einer Teilzeitbeschäftigung zu fördern, bedarf es mehrerer Ansatzpunkte. Eine zentrale Stellschraube stellt die Anpassung des noch immer in vielen Unternehmen ungleichen Gehaltsgefüges zwischen Männern und Frauen dar – um nicht rein finanzielle Gesichtspunkte ausschlaggebend sein zu lassen, wenn es um die Frage geht, wer sich der Kindererziehung widmet. Diese Forderung richtet sich an Tarifparteien ebenso wie an Unternehmen. In letzteren erscheint es darüber hinaus unerlässlich, die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Kommunikation und Kultur von einem Frauen- zu einem Familienthema und damit auch zu einem personalwirtschaftlichen Thema werden zu lassen. So ließe sich auch die Akzeptanz von Männern verbessern, die zu ihren Betreuungspflichten stehen. Nicht zuletzt kommt hier auch den Führungskräften eine Vorbildfunktion zu. Doch auch der Staat ist weiterhin in der Pflicht, zu einer Aufwertung des Images der Väter beizutragen. Dazu gehören Sensibilisierungskampagnen ebenso wie eine die Schaffung von Anreizen für Eltern, einen Teil der Betreuungspflichten auch den Vätern zu übertragen. All diese Ansätze dürften über einen gewissen Zeitraum hinweg auch zu einer Verbesserung der gesellschaftlichen Akzeptanz von Vätern in der Erzieherrolle führen – je mehr es davon gibt, desto selbstverständlicher werden sie.



### **2.1.4 Stärkung der Eigenverantwortung**

In zunehmendem Maße lässt sich beobachten, dass Teile der Gesellschaft im Hinblick auf ihre beruflichen aber auch privaten Belange eine Art ‚Vollkasko-Mentalität‘ an den Tag legen.

Viele verlassen sich auf Staat oder Unternehmen, um zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse zu gelangen. Diese Haltung wird nicht selten auch durch die Medien forciert. Das Verständnis für die Notwendigkeit eines gegenseitigen ‚Gebens und Nehmens‘ auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite scheint immer häufiger zu fehlen. Auch in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie vertreten offenbar nicht wenige die Ansicht, Organisation und Finanzierung zum Beispiel der Kinderbetreuung seien Aufgabe des Gesetzgebers und der Arbeitgeber. So entstehen nicht selten Konflikte in Unternehmen durch – aus Sicht der Arbeitgeber – unangemessene Forderungen bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf Mitarbeiterseite, die teilweise sogar im Verlust des Arbeitsplatzes münden.

Staat und Unternehmen können ohne Zweifel viel dazu beitragen, entsprechende Vereinbarkeitslösungen für den Einzelnen leichter und kostengünstiger realisierbar zu machen – sie tragen jedoch keineswegs die alleinige Verantwortung. Es gilt auch, die Eigenverantwortung der Eltern zu stärken. Hierzu bedarf es in erster Linie einer Wertediskussion. So sollte klar werden, dass es ein durchaus erstrebenswertes Ziel ist, Dinge selbst in die Hand zu nehmen und seine Situation aus eigener Kraft zu verbessern. Diese Werte gilt es bereits so früh wie möglich über die Förderung sozialer Kompetenzen, sowie von Solidarität und Kompromissbereitschaft zu fördern.

Dazu beitragen kann die Förderung und Anerkennung der Übernahme von Verantwortung auch schon im kleinen Rahmen, beispielsweise in Elterninitiativen ebenso wie die Förderung neuer Ansätze in Bezug auf die Unternehmenskultur. Denn auch im Unternehmen kann man Eltern einen Rahmen bieten, in dem sie selbst für ihre Belange aktiv werden können. Der Arbeitgeber leistet so ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘, ohne jedoch den Betroffenen die Verantwortung, Organisation und Koordination bezüglich ihres Engagements abzusprechen. Anstatt strikte Anwesenheitspflicht zu propagieren und so zu bewirken, dass Arbeitnehmer auch bei einer geringfügigen Erkrankung ihres Kindes einen Tag ausfallen, kann eine offener Herangehensweise beispielsweise in Bezug auf Heimarbeitsplätze dazu führen, dass die Arbeit auch im Krankheitsfall erledigt wird. So bleibt dem Unternehmen die qualifizierte Arbeitskraft, dem Arbeitnehmer langfristig auch der Arbeitsplatz erhalten.



### 2.1.5 Zusammenfassung

- Tradierte oder wenig hinterfragte Wertvorstellungen behindern nicht selten die Entstehung von **Beschäftigungseffekten** in quantitativer und qualitativer Hinsicht und zementieren die derzeitige **demografische Entwicklung**.
- Zentrale **Ansatzpunkte** für einen gesellschaftlichen Wertewandel sind:
  - die Positionierung des ‚Wertes Familie‘ in der Gesellschaft und Steigerung der Akzeptanz für die Erwerbstätigkeit von Müttern,
  - die gleichberechtigtere Verteilung der Familienarbeit unter den Geschlechtern sowie
  - die Stärkung der Eigenverantwortung von Eltern für eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Angesichts der demografischen Entwicklung müssen die **Positionierung des ‚Wertes Familie‘ in der Gesellschaft** und die **Steigerung der Akzeptanz für die Erwerbsbeteiligung von Müttern** als gleichwertige und parallele Zielsetzungen fokussiert werden.
- Um die Fertilitätsrate gerade unter hoch qualifizierten Frauen zu steigern und gleichzeitig deren Potenzial auf dem Arbeitsmarkt zu erhalten, sind in erster Linie Unternehmen gefordert, adäquate Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bereit zu stellen, die sich nicht auf Kinderbetreuung beschränken.
- Zur Positionierung des ‚Wertes Familie‘ in der Gesellschaft bedarf es positiver Beispiele, auch und gerade in Entscheidungsfunktionen.
- Eine **gleichberechtigtere Verteilung der Familienarbeit** erscheint vor der Zielsetzung einer Stärkung der Erwerbsbeteiligung von Frauen unerlässlich.
- Unternehmen können einen Beitrag leisten, indem die Angleichung der Gehälter von Männern und Frauen ebenso vorangetrieben wird wie eine Verankerung der Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Unternehmens- und Führungskultur.
- Auf gesellschaftlicher Ebene ist insbesondere an weitere Sensibilisierungskampagnen zu denken, um eine höhere Akzeptanz für die Übernahme von Betreuungspflichten durch Väter zu erreichen.

- Eine **Stärkung der Eigenverantwortung** ist erforderlich, um Konflikte zu vermeiden, die in Gesellschaft und Unternehmen durch die ‚Vollkasko-Mentalität‘ des Einzelnen entstehen.
- Als Handlungsansatz gilt es, die Übernahme von Verantwortung auch schon im kleinen Rahmen zu fördern und anzuerkennen – auf gesellschaftlicher Ebene ebenso wie im betrieblichen Kontext.

## **2.2 Förderung der haushaltsnahen und familienorientierten Dienstleistungen**

### **2.2.1 Einführung**

Die Förderung haushaltsnaher und familienorientierter Dienstleistungen trägt in vielfältiger Weise zur Entstehung von Beschäftigungseffekten bei. So besteht zum einen die bereits angesprochene Möglichkeit der Schaffung neuer Arbeitsplätze, gerade auch für gering Qualifizierte, in diesen Bereichen. Zum anderen ermöglicht ein adäquates und bezahlbares Angebot gerade vielen Frauen und Müttern die Aufnahme oder Ausweitung einer Erwerbstätigkeit. Und schließlich profitiert die Gesellschaft in nicht zu unterschätzender Weise von einem Ausbau qualitativ angemessener Kinderbetreuungseinrichtungen, um so auch Kindern aus bildungsfernen Schichten die erwiesenermaßen wichtige frühkindliche Förderung zuteil werden zu lassen. Der Zusammenhang zwischen dem demografischen Wandel und der Pflegedienstleistungen ist auch nicht zu vernachlässigen.

Der Begriff der haushaltsnahen und familienorientierten Dienstleistungen wird häufig recht undifferenziert verwendet und bedarf daher in diesem Kontext einer Konkretisierung. Das Gesetz versteht unter haushaltsnahen Dienstleistungen insbesondere solche, die der Pflege von Haus und Garten sowie der Betreuung von Kindern oder alten bzw. pflegebedürftigen Menschen dienen. Unter bestimmten Voraussetzungen können sie steuerlich geltend gemacht werden.

Im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und Familie umfassen haushaltsnahe und familienorientierte Dienstleistungen darüber hinaus jedoch auch weitere Tätigkeiten, die es Erwerbstätigen erleichtern, ihren familiären und beruflichen Verpflichtungen gleichermaßen nachzukommen. Zu denken ist hier an einen Bügel- oder Einkaufsservice ebenso wie an ergänzende Betreuungsangebote für Ferienzeiten und Notfälle.

### **2.2.2 Status Quo**

Das geschätzte Volumen der deutschen Schattenwirtschaft betrug im Jahr 2005 rund 346 Milliarden Euro, das sind im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt 15,6 %.<sup>38</sup> Der weitaus größte Betrag entfällt auf den Bausektor und den Bereich der haushaltsnahen bzw. familienorientierten Dienstleistungen. So waren im Jahr 2005 immerhin 98 % der Haushaltshilfen in deutschen Privathaushalten ohne Steuerkarte beschäftigt,<sup>39</sup> und auch die Dienste von Tageseltern werden aus Kostengründen von vielen Eltern ‚schwarz‘ in Anspruch genommen. Im Interesse der Entstehung von Beschäftigungseffekten gilt es Maßnahmen zu ergreifen, um eine Legalisierung dieser bislang nicht legal geleisteten Arbeit zu erreichen. Dazu ist ein politischer und steuerrechtlicher Kontext notwendig, der sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite Anreize zu einer Reduzierung der ‚Schattenwirtschaft‘ schafft. Dabei geht es insbesondere darum, die Dienstleistungen, die derzeit für ‚Normalverdiener‘ kaum bezahlbar sind, kostengünstiger anbieten zu können und dennoch eine Lebensgrundlage für die Dienstleister selbst zu schaffen. Hinzu kommt, dass viele Nachfrager nicht um die bereits vorhandenen Möglichkeiten steuerlicher Ersparnisse wissen oder aber vor den umfangreichen Bestimmungen in Bezug auf eine offizielle Beschäftigung der Dienstleister zurück schrecken.

Ein weiteres Problemfeld stellt die Akzeptanz gerade haushaltsnaher Dienstleistungen in der Gesellschaft dar. In einem Volk, in dem es gang und gebe ist „nochmal schnell durchzuputzen, bevor die Putzfrau kommt – denn wie sieht es sonst aus?“, gilt dies für die Nachfrager, die sich nicht selten dafür schämen, Arbeiten in Bezug auf die Haushaltsführung fremdvergeben zu müssen. Hier lässt sich eine Abhängigkeit vom Bildungsstand bzw. dem Umfeld, in dem sich die betreffende Person bewegt, feststellen. So wird ein Ärzte-Ehepaar

---

<sup>38</sup> Vgl.: IAW (2005), S. 1.

<sup>39</sup> Vgl.: BMFSFJ (2006b), S. 4.

sehr viel eher dazu stehen, bestimmte haushaltsnahe Dienste outzusourcen als eine Produktionsarbeiterin, in deren Bekannten- und Verwandtenkreis dies in der Regel eher unüblich ist. Doch auch für die Anbieter stellen sich haushaltsnahe Dienstleistungen als schwieriger Broterwerb dar, da sie sich in einem gesellschaftlich wenig anerkannten Tätigkeitsbereich bewegen. Hier tut eine Mentalitätsveränderung Not, die jedoch immer auch einhergehen kann mit einer allmählichen größeren Verbreitung solcher Dienstleistungen und somit auch der Entstehung sektoraler Beschäftigungseffekte.

Das enorme Potenzial an Beschäftigungseffekten im Bereich der Kinderbetreuung und der Pflege älterer und kranker Angehöriger lässt sich durch weitere zentrale Hemmnisse nur schwer realisieren. Insbesondere in folgenden Bereichen besteht hier Verbesserungsbedarf:

- Förderung qualitativ hochwertiger Konzepte in Kinderbetreuungseinrichtungen sowie im Pflegebereich.
- Ausweitung des Angebotes an Betreuungseinrichtungen für unter 3-Jährige, sowie an Ganztagesbetreuungsangeboten auch für Kinder ab 6 Jahren.
- Verstärkte Abstimmung der Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen an den Bedürfnissen erwerbstätiger Eltern.
- Erhöhung der Flexibilität gerade im Bereich der Kindertagesstätten in Bezug auf Ferienzeiten.
- Förderung der Bezahlbarkeit qualitativ hochwertiger Kinderbetreuung und Pflege für ‚Normalverdiener‘.

### **2.2.3 Erfordernisse in Bezug auf haushaltsnahe und familienorientierte Dienstleistungen**

Um die Nutzung haushaltsnaher und familienorientierter Dienstleistungen zu intensivieren, die Beschäftigungspotenzial in sich bergen, sind sowohl auf der Angebots-, als auch auf der Nachfrageseite Maßnahmen aus den unterschiedlichsten Handlungsfeldern notwendig, welche wiederum einen großen Einfluss auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und somit auch auf die Fertilitätsrate haben.

Damit Anreize auf der **Angebotsseite** der familienorientierten bzw. haushaltsnahen Dienstleistungen geschaffen werden, bedarf es neben einer gesellschaftlichen Aufwertung der

Tätigkeiten in diesem Bereich einer Verbesserung der finanziellen Aspekte der Anbieter. Eine Vereinfachung bzw. ‚Verschlankung‘ der Regelungen bzw. gesetzlichen Vorschriften würde ebenfalls zur Intensivierung beitragen. Zahlreiche Beschäftigte in diesem Bereich könnten so aus der Illegalität in gesicherte Beschäftigungsverhältnisse gebracht werden.

- Eine gesellschaftliche Aufwertung und ein Imagegewinn könnten z.B. durch Professionalisierung der Hausarbeit und verstärkte Qualifizierungsmaßnahmen erfolgen. Damit das Image dieser Tätigkeiten aber nachhaltig in der Gesellschaft verbessert wird, sind weitere Schritte notwendig. Die Generierung verschiedener Berufsfelder rund um den Haushalt bzw. die Möglichkeit eine Qualifizierung in diesen Bereichen zu erhalten, würde dazu beitragen. Ein Weg zur Verbesserung der Transparenz und zur Herstellung des Kontaktes zwischen Anbieter und Nachfrager sind regionale Vermittlungsagenturen, die es bereits in einigen Städten und Gemeinden gibt. So z.B. in Mainz über „Manpower“. Auch die derzeit vor allem in der Metropolregion Rhein-Neckar vorangetriebene Qualifizierung von Tageseltern in zertifizierten Bildungsgängen stellt einen Weg dar, ‚Tagesmutter / -vater‘ als anerkanntes Berufsbild zu etablieren. Dabei erfolgt diese Qualifizierung sowohl in privater Initiative als auch mit finanzieller Unterstützung von Unternehmen, die Betreuungspersonen für die Kinder ihrer Mitarbeiter ausbilden lassen.
- Das Image und das Ansehen von familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen stellen *eine* Markteintrittsbarriere dar. Eine weitere Markteintrittsbarriere sind die nachfragegerechten Preise. Die Preise, die auf dem Markt derzeit zu erzielen sind, sind nur bedingt als Anreiz zur Ausweitung des Angebotes zu werten. Eine Lösungsmöglichkeit auf der Angebotsseite könnte eine Reduzierung von Steuersätzen sein. Dies gilt zum einen für die Mehrwertsteuer. Momentan gibt es Verhandlungen in der EU, die eine Verlängerung der bestehenden Ausnahmeregelung zur Mehrwertsteuer betreffen.<sup>40</sup> Die Einführung der verminderten Sätze für arbeitsintensive Dienstleistungen in Deutschland würde das Preisgefüge etwas angleichen. Zum anderen sollte darüber nachgedacht werden, die Abgaben und Steuern im Bereich der familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen zu senken bzw. einen Pauschalsteuersatz einzuführen. Eine aktive Subventionspolitik in Form von Transferzahlungen wäre auch möglich, sollte jedoch vor dem Hintergrund der marktwirtschaftlichen Prinzipien kritisch diskutiert werden.

---

<sup>40</sup> Vgl.: NZ (2006).

- Speziell im Bereich von Kinderbetreuung und Pflege bleiben vielfach Beschäftigungspotenziale ungenutzt, weil die angebotenen Betreuungsmöglichkeiten für die Betroffenen nicht in ausreichendem Maße oder nicht bedarfsgerecht zur Verfügung stehen. Es gilt daher, die unterschiedlichen Anbieter für die Betreuung von Kindern stärker zusammenzuführen, beispielsweise ebenfalls durch regionale Agenturen. So können die Dienste von Tagesmüttern in idealer Weise berufstätige Eltern auch nur für einige Stunden entlasten, wenn der ortsansässige Kindergarten bereits lange vor den üblichen Feierabendzeiten schließt. Eine weitere denkbare Möglichkeit ist die Kooperation mehrerer Kinderbetreuungseinrichtungen in Ferienzeiten, um Kinder wochenweise in einer alternativen Einrichtung betreuen zu lassen. Im Pflegebereich sind flexiblere Lösungen in Bezug auf stundenweise Betreuung von Angehörigen denkbar. Dabei ist stets der Fokus auf Qualität und Bedarfsorientierung der Angebote zu richten.
- Darüber hinaus ver- bzw. behindern bürokratische Hemmnisse das Angebot. Sind viele Auflagen zu beachten und werden zahlreiche Nachweise benötigt, ziehen sich die Genehmigungsverfahren oftmals in die Länge. Viele potenzielle Anbieter geben vorzeitig auf und begeben sich auf die Suche nach einer geeigneten beruflichen Alternative.

Die **Nachfrageseite** ist durch ein Spannungsfeld gekennzeichnet. Auf der einen Seite ist der Wunsch nach einer Entlastung im Zuge der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie nach einer höheren Freizeitpräferenz vorhanden. Auf der anderen Seite entspricht die Inanspruchnahme von familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen, wie bereits mehrfach angesprochen, nicht unbedingt den gesellschaftlichen Normen und Werten. Ebenfalls eine Rolle spielt die Frage nach der Qualität der Dienstleistung. Dies gilt insbesondere im Bereich der Betreuung von Kindern und / oder kranken und älteren Angehörigen, in dem hohe Ansprüche an die Person oder Einrichtung gestellt werden, in deren Obhut man die zu Betreuenden übergibt. Darüber hinaus können sich (potenzielle) Nachfrager nur preiswerte Angebote leisten und zeigen eine hohe Preiselastizität.

Eine mögliche Lösung, um sowohl die finanzielle Seite zu entlasten als auch mittel- bis langfristig einen Einstellungs- und Wertewandel einzuleiten, stellt die steuerliche Absetzbarkeit von familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen dar. Die

steuerliche Absetzbarkeit der Kinderbetreuungskosten ist ein Schritt in die richtige Richtung. Im Kontext der Steigerung und der Ausweitung des Angebots wäre eine umfassende steuerliche Absetzbarkeit *aller* familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen von Vorteil. Allerdings ist zu konstatieren, dass diese Lösung finanzpolitische Auswirkungen hätte. Um die Auswirkungen nicht nur kurzfristig, sondern auch mittel- bis langfristig beurteilen zu können, bedarf es einer Kalkulation, welche die ökonomischen, gesellschaftlichen und demografischen Vorteile einer Etablierung einer familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungs-Branche gegen die Nachteile und Verluste, die mit einer steuerlichen Absetzbarkeit einher gehen, abwägt. Eine solche Rechnung ist unerlässlich.

Eine verstärkte Nachfrage und somit geförderte Ausweitung haushaltsnaher und familienorientierter Dienstleistungen geht auch immer einher mit der Möglichkeit, über den entstehenden Wettbewerb qualitative Verbesserungen zu erzielen. Dies wirkt sich insbesondere auf den Betreuungsbereich aus.

## 2.2.4 Zusammenfassung

- Unter **haushaltsnahen und familienorientierten Dienstleistungen** werden im Kontext mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie solche verstanden, die der Entlastung Erwerbstätiger dienen und sich auf Dienste beziehen, die diese üblicherweise selbst in ihrem Haushalt ausführen
- Die Ausweitung haushaltsnaher und familienorientierter Dienstleistungen birgt ein nicht unerhebliches Potenzial an **Beschäftigungseffekten**:
  - in *quantitativer Hinsicht* durch Erhalt und Entstehung von Arbeitsplätzen,
  - in *qualitativer Hinsicht* durch Professionalisierung familienorientierter und haushaltsnaher Dienstleistungen sowie
  - in *sektoraler Hinsicht* durch Ausweitung bestehender und Entstehung neuer Branchen.
- Die ‚**Schattenwirtschaft**‘ ist in diesem Tätigkeitsfeld besonders stark ausgeprägt und steht dadurch der Generierung legaler Beschäftigungseffekte entgegen.
- Aus **Sicht der Anbieter** gilt es insbesondere
  - durch Professionalisierung eine gesellschaftliche Aufwertung ihrer Tätigkeit zu erreichen,
  - über steuerliche Erleichterungen ein Preisgefüge zu ermöglichen, das den Dienstleistern die Existenz sichert und für die Nachfrager realistisch ist,
  - durch nachfrageorientierte Angebote Beschäftigungspotenziale zu generieren und
  - durch Verschlankung der gesetzlichen Bestimmungen Anreize zur Existenzgründung zu schaffen.
- Bei den **Nachfragern** geht es in erster Linie darum, diesen über
  - einen gesellschaftlichen Wertewandel und
  - eine Verbesserung der Finanzierbarkeitden Zugang zu haushaltsnahen und familienorientierten Dienstleistungen zu vereinfachen.



## **2.3 Bilanzierung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie:** **die Work-Life-Bilanz**

### **2.3.1 Einführung**

Vielfach wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eher als sozialpolitisches Thema betrachtet, das zudem einen starken Bezug zur Frauenförderung zeigt. Dies steht in engem Zusammenhang mit dem bereits dargestellten Talking-Action-Gap insbesondere auf Unternehmensseite. Zwar ist bei vielen Arbeitgebern die Einsicht in die Notwendigkeit einer familienorientierten Unternehmens- und Personalpolitik durchaus gegeben – zur tatsächlichen Umsetzung bewegen die meisten jedoch vor allem konkrete ökonomische Vorteile. Es erscheint daher unerlässlich, ein Instrument zu gestalten, das Arbeitgeber ‚in ihrer eigenen Sprache‘, also mit konkreten Kennzahlen und Indikatoren anspricht und ihnen so in klarer und übersichtlicher Form die Relevanz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für ihren betrieblichen Kontext aufzeigt.

Die Work-Life-Bilanz kann hier hilfreich sein. Um eine Work-Life-Bilanz zu erstellen, lässt sich die Methodik der Wissensbilanz nutzen.<sup>41</sup> Wissensbilanz und Work-Life-Bilanz fokussieren auf das intellektuelle Kapital eines Unternehmens. Eine Übertragbarkeit ist gegeben. Entsprechend der Methodik bei der Wissensbilanz würde auch die Work-Life-Bilanz mittels sechs Schritte erstellt werden. Ausgerichtet an dem Prozess der Vereinbarung von Beruf und Familie / Freizeit werden in einem ersten Schritt die Ziele der Work-Life-Bilanz formuliert. In einem zweiten Schritt werden die Einflussfaktoren ermittelt, die in einem dritten Schritt systematisiert werden. In einem vierten Schritt erfolgt eine Analyse der Wechselwirkungen der Einflussfaktoren. Im Anschluss wird in einem fünften Schritt ein Aktivitätenplan erstellt. Die Formulierung von Indikatoren zur Messbarkeit der Aktivitäten bildet den Abschluss.

---

<sup>41</sup> Vgl.: Rump, J. / Wilms, G (2005).

- Definition der Ziele der Work-Life-Bilanz
- Ermittlung der Einflussfaktoren auf die definierten Ziele
- Systematisierung der Einflussfaktoren
- Ermittlung von Wechselwirkungen der Einflussfaktoren
- Erstellung eines zukunftsgerichteten Aktivitätenplans
- Formulierung von Indikatoren zur Messbarkeit der Aktivitäten

Nutzt ein Unternehmen dieses Instrumentarium und entschließt sich in der Folge, seine Aktivitäten in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beizubehalten, auszuweiten oder zu verändern, so kann die Work-Life-Bilanz in hohem Maße zur Entstehung der Beschäftigungseffekte beitragen, die durch familienorientierte Maßnahmen entstehen können:

- Förderung und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter, die Beruf und Familie vereinbaren.
- Unterstützung indirekter Beschäftigungseffekte durch Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation.
- Erhalt und Entstehung von Beschäftigung für die eigenen Mitarbeiter.
- Entstehung sektorale Beschäftigungseffekte durch Unterstützung familienorientierter und haushaltsnaher Dienstleistungen.

## **2.3.2 Die Vorgehensweise**

### **2.3.2.1 Schritt I: Definition der Ziele der Work-Life-Bilanz**

Die Ziele der Work-Life-Bilanz zeigen auf, welchen Beitrag eine Work-Life-Balance zum Unternehmenserfolg leisten soll. Dadurch können wichtige Prozesse, Strukturen und Systeme frühzeitig entsprechend ausgerichtet werden. Die Ziele der Work-Life-Bilanz ergänzen somit die Unternehmensziele und stellen eine Vervollständigung der herkömmlichen Planungsaktivitäten dar. Bei der Formulierung der Ziele der Work-Life-Bilanz ist darüber hinaus das Zusammenspiel mit anderen Zielsystemen im Unternehmen zu berücksichtigen (z.B. Wissensziele, Vertriebsziele, HR-Ziele etc). Dabei geht es nicht nur um die Kompatibilität zu allen Zielen, sondern auch um die Passgenauigkeit unter den Zielen der

Work-Life-Bilanz. Möglicherweise ergeben sich Synergien. Auch die Frage nach der Zielpriorität sollte gestellt werden.

Die Definition der Ziele ist an bestimmte Anforderungen gebunden. Sie müssen

- handhabbar
- präzise und
- beurteilbar bzw. messbar

sein. Zudem sollten die Ziele auf Inhalt, Ausmaß, Richtung, Zeitpunkt bzw. Zeitdauer Bezug nehmen.

- Der **Inhalt** legt fest, welcher Zustand angestrebt wird.
- Das **Ausmaß** bestimmt, wie viel erreicht werden soll.
- Die **Richtung** gibt an, ob etwas aufgebaut, gehalten oder reduziert wird.
- Der **Zeitpunkt** gibt darüber Auskunft, wann etwas erreicht werden soll.

Konkrete Beispiele für Ziele der Work-Life-Bilanz sind:

- die Reduktion der Überbrückungskosten um 10 % in den nächsten 2 Jahren.
- Der Ausbau der Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Steigerung des Angebots an flexiblen Arbeitsortmodellen in den nächsten 18 Monaten.
- Die Ausweitung der Kooperation mit kommunalen Betreuungseinrichtungen in den nächsten 12 Monaten.

### **2.3.2.2 Schritt II: Die Ermittlung der Einflussfaktoren**

Auf den Prozess der Vereinbarung von Beruf und Familie wirkt eine Reihe von Einflussfaktoren. Einflussfaktoren sind mitverantwortlich für die Effektivität und Effizienz des Prozesses und damit für die Zielerreichung. Als Einflussfaktor der Work-Life-Bilanzen kommen in Frage:

- Qualifikation der Mitarbeiter.
- Kosten-Nutzen-Relationen.
- Flexibilisierungspotenzial der Arbeitsplätze.
- Organisation.
- Führung.
- Unternehmenskultur.
- Wissen um die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie .
- Services für die Familie.
- Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat.
- Kommunikation zwischen den Mitarbeitern.
- Kooperation innerhalb der Belegschaft.
- Öffentlichkeitsarbeit.
- Soziales Engagement innerhalb und außerhalb des Unternehmens.
- ...
- 

Bei der Auswahl der Einflussfaktoren müssen die Ziele der Work-Life-Bilanz beachtet werden.

### **2.3.2.3 Schritt III: Systematisierung der Einflussfaktoren**

Die Analyse der Einflussfaktoren erfolgt auf der Basis von unterschiedlichen Kategorien. Zu diesen Kategorien zählen:

- Quantität
- Qualität
- Systematik

Dabei spielen folgende Leitfragen eine zentrale Rolle:

- Ist die **Quantität** (Menge) des Einflussfaktors ausreichend, um die Ziele zu erreichen?  
(**Haben wir genug davon, um unsere Ziele zu erreichen?**)

- Ist die **Qualität** des Einflussfaktors ausreichend, um die Ziele zu erreichen? (**Wie gut tun wir das und machen wir das Richtige?**)
- Mit welcher **Systematik** wird der Einflussfaktor bereits entwickelt? Gibt es definierte, regelmäßige Maßnahmen und Routinen, um den Faktor zu pflegen und zu verbessern? (**Tun wir das, was wir tun, systematisch?**)

Eine Tabelle kann als Auswertungsinstrument dienen. In Tabellenform ist es sehr einfach möglich, sich schnell einen Überblick über die Ist-Situation des Unternehmens und seine Schwachstellen zu verschaffen. Um das Verfahren zu verdeutlichen, werden in einem fiktiven Beispiel drei Einflussfaktoren ausgewählt und nach Quantität, Qualität und Systematik untersucht. Zur Einschätzung werden Prozentangaben gemacht, die den Erreichungsgrad dokumentieren sollen.

<b>Einflussfaktor</b>	<b>%</b>	<b>Quantität</b>	<b>%</b>	<b>Qualität</b>	<b>%</b>	<b>Systematik</b>
Führung	50	Die Hälfte der Führungskräfte ist offen für das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	30	Die Sensibilisierung und das Wissen um die Möglichkeiten sind bei Führungskräften verbesserungswürdig.	20	Es gibt keine Leitlinien und keine verbindlichen Vereinbarungen zur Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
Organisation	40	Eine Reihe von Arbeitsplätzen werden identifiziert, die flexibel auszugestalten sind.	30	Die identifizierten Arbeitsplätze sind lediglich in der Buchhaltung und Personalabteilung angesiedelt.	20	Im Fokus stehen vor allem Arbeitsplätze, die traditionell zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Frage kommen und typische Frauenarbeitsplätze sind. Eine Systematik zur Überprüfung des Flexibilisierungspotenzials aller Arbeitsplätze gibt es nicht.
Informationspolitik	60	Einige Mitarbeiter wissen um die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, andere wissen nur wenig.	40	Grundsätzlich ist bei einigen Mitarbeitern das Wissen um die Möglichkeiten vorhanden. Dieses Wissen ist jedoch lückenhaft.	20	Es gibt keine einheitliche Informationspolitik. Informationen sind Holschuld für die Mitarbeiter. Die Informationsquellen sind nicht gebündelt.
...						

**Tab. 1: Beispieltabelle zur Systematisierung der Einflussfaktoren der Work-Life-Bilanz**

#### **2.3.2.4 Schritt IV: Ermittlung von Wechselwirkungen der Einflussfaktoren**

Zwischen den ermittelten Einflussfaktoren gibt es zahlreiche Wechselwirkungen. In der Regel sind sie nicht unabhängig voneinander, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Diese Zusammenhänge sind meistens sehr komplex und auf den ersten Blick wenig durchschaubar.

Obwohl bereits bei der Systematisierung der Einflussfaktoren deutlich wird, welcher Handlungsbedarf besteht, ist es für einen Aktivitätenplan notwendig, die Wechselwirkungen zwischen den Einflussfaktoren zu identifizieren. Nur so kann sichergestellt werden, dass die knappen Ressourcen an den richtigen Stellen, zur richtigen Zeit in adäquater Qualität und Quantität zum Einsatz kommen. Oder anders ausgedrückt: Nur wenn die Wechselwirkungen der Einflussfaktoren untereinander bekannt sind, kann an den richtigen Stellschrauben gedreht werden, um die Erreichung der Ziele der Work-Life-Bilanz zu gewährleisten.

Zur Identifizierung der Wechselwirkungen kann die Sensitivitätsanalyse von Frederick Vester herangezogen werden. Bekannt ist diese Methode auch als ‚**Papiercomputer**‘. Alle Einflussfaktoren werden in einer Matrix erfasst. Sie werden sowohl als Zeilen- wie als Spaltenbezeichnung eingetragen und in Beziehung zueinander gesetzt. Es wird untersucht, ob und inwieweit die einzelnen Einflussfaktoren miteinander verknüpft sind. Die Erfassung der Wirkungszusammenhänge erfolgt, indem der Einfluss jedes Faktors auf den anderen wie folgt gewichtet wird. Die Skala reicht von ‚keine Beeinflussung = 0‘ über ‚geringe Beeinflussung = 1‘ und ‚starke Beeinflussung = 2‘ bis hin ‚sehr starke Beeinflussung = 3‘.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Vgl.: Vester, F. (1994), S. 104ff.

Keine Beeinflussung	= 0
Geringe Beeinflussung	= 1
Starke Beeinflussung	= 2
Sehr starke Beeinflussung	= 3

...beeinflusst...	Q	KNR	O	F	UK	I	SfF	BR	Soz	Aktiv
Q	-	3	3	3	3	2	1	1	1	<b>17</b>
KNR	0	-	2	2	2	1	2	1	2	<b>12</b>
O	1	3	-	2	2	1	2	2	0	<b>13</b>
F	1	2	2	-	3	2	2	2	1	<b>15</b>
UK	0	1	1	2	-	1	2	1	3	<b>11</b>
I	0	2	2	2	1	-	2	2	2	<b>13</b>
SfF	0	3	1	1	2	1	-	1	2	<b>13</b>
BR	0	1	2	2	2	1	2	-	1	<b>11</b>
Soz	0	0	1	2	3	2	2	1	-	<b>11</b>
<b>Passiv</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>-</b>

Legende:

Q	=	Qualifikation der Mitarbeiter
KNR	=	Kosten-Nutzen-Relation
O	=	Organisation
F	=	Führung
UK	=	Unternehmenskultur
SfF	=	Services für die Familie
I	=	Informationspolitik, Wissen um die Möglichkeiten
BR	=	Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
Soz	=	soziales Engagement

**Abb. 7: Die Analyse der Wechselwirkungen**

Es fällt auf, dass einige Einflussfaktoren sehr stark beeinflussen, während andere Einflussfaktoren stark beeinflusst werden. Zu den Handlungsfeldern, die einen starken Einfluss ausüben, gehören Qualifikation der Mitarbeiter, Organisation, Führung, Services für die Familie und Informationspolitik bzw. Wissen um die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Einflussfaktoren, die besonders beeinflusst werden, sind Kosten-Nutzen-Relation, Organisation, Führung, Unternehmenskultur sowie Services für die Familie.

Führung und Organisation sowie Services für die Familie sind somit sich selbst verstärkende Einflussfaktoren im Prozess der Vereinbarung von Beruf und Familie. Hier ist ein besonderer Fokus zu legen.

Die Offenlegung der Wirkungszusammenhänge und Wechselwirkungen macht die Komplexität sichtbar. Darüber hinaus zeigt sich, dass Erfolge zur Vereinbarung von Beruf und Familie sich nicht immer kurzfristig einstellen können. Ausdauer und Nachhaltigkeit sind bei der Implementierung notwendig. Stellschrauben, wie Führung und Organisation, lassen nun einmal nicht kurzfristig von heute auf morgen ändern. Dazu ist eine Unternehmens- und Personalpolitik zum Beispiel im Sinne der Lebensphasenorientierung (siehe Kapitel III.2.4) erforderlich.

### **2.3.2.5 Schritt V: Erstellung eines zukunftsgerichteten Aktivitätenplans**

Alle vorangestellten Analysen dienen dazu, geeignete praktische Maßnahmen für das Unternehmen abzuleiten. Das Zusammenspiel der formulierten Ziele der Work-Life-Bilanz für das Unternehmen, der festgestellte Ist-Zustand, die Stärken- und Schwächenanalyse mithilfe der Bewertungstabelle und der Papiercomputer ermöglichen es, einen zukunftsgerichteten Aktivitätenplan zu erstellen. Sind die maßgeblichen Einflussfaktoren sowie deren Abhängigkeiten und Wechselwirkungen bekannt, beginnt die praktische Umsetzung im Sinne von Planung der notwendigen Aktivitäten im Unternehmen.

Bezug nehmend auf die definierten und als besonders wichtig eingestuften Einflussfaktoren werden praktikable Maßnahmen benannt. Zielsetzung ist es dabei, den wünschenswerten Soll-Zustand zu erreichen. Welche Maßnahmen beispielsweise zum Einsatz kommen können, zeigt folgende Übersicht.

<b>Einflussfaktoren</b>	<b>Maßnahmen</b>
Qualifikation der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Qualifikationsprofile</li> <li>• Qualifizierung</li> <li>• Gleichberechtigte Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen von Frauen, Männern und Teilzeitbeschäftigten</li> <li>• Abstimmung des Weiterbildungsortes und -termins</li> <li>• Training von Selbstmanagement</li> </ul>
Kosten-Nutzen-Relation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenaufstellungen</li> <li>• Analyse der Einsparungspotenziale</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung auch nicht direkt monetärer Faktoren</li> <li>• Durchführung einer Work-Life-Bilanz</li> <li>• Integration in das Controlling</li> </ul>
Organisation	<p>Arbeitszeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilisierung der Arbeitszeit: Gleitzeit, Schichtarbeit, Jahresarbeitszeit, lebensorientierte Arbeitszeit, Sabbaticals, Zeitkonten</li> <li>• Reduktion der Arbeitszeit: Teilzeit, Freistellungen, Erziehungsurlaub, Zusatzurlaub</li> </ul> <p>Arbeitsort</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heimarbeit</li> <li>• Alternierende Heimarbeit</li> <li>• Tele-(Heim-)Arbeit</li> <li>• Alternierende Telearbeit</li> </ul> <p>Arbeitsprozesse /-inhalte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarung von Zielen, Arbeitsaufträgen, Terminen bei zeitlicher Souveränität</li> <li>• Entlastung von Routineaufgaben</li> <li>• Berücksichtigung der außerberuflichen Verpflichtungen bei der Arbeitsplanung</li> <li>• Aufbau von Vertretungssystemen</li> </ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung der Führungskräfte für Familienbelange</li> <li>• Vermittlung spezifischer Techniken, um die Vereinbarkeit effektiv zu unterstützen</li> <li>• Karriereunterstützung für Beschäftigte mit Familienpflichten (Mentoring)</li> <li>• Durchführen von Mitarbeitergesprächen und Rückkehrgesprächen</li> <li>• Sensibilisierung der Führungskräfte für Familienbelange als Gegenstand von Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen</li> <li>• Formulierung von Führungsleitsätzen</li> </ul>
Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung eines Kultur-Audits</li> <li>• Ausweitung von Partizipationsmodellen</li> <li>• Formulierung eines code of ethics</li> <li>• Gestaltung eines Leitbildes</li> </ul>
Informationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befragung zum Bedarf</li> <li>• Mitteilungen über Möglichkeiten der Vereinbarung von Beruf und Familie</li> <li>• Bündelung der Informationen</li> <li>• Ernennen einer Bezugsperson (Familienbeauftragte)</li> <li>• Kommunikationsinseln und -zeiten</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>
Services für die Familie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebskindergarten</li> <li>• Variable Kinderbetreuung (Kooperation mit Betreuungseinrichtungen)</li> <li>• Unterstützung bei der Suche und Organisation der</li> </ul>

	Kinderbetreuung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzzeitige Kinderbeaufsichtigung</li> <li>• Schulaufgabenbetreuung</li> <li>• Unterstützung bei der Suche nach Ausbildungs- und Arbeitsplätzen für die Kinder</li> <li>• Mittagessen für die Familie</li> <li>• Unterstützung bei der Suche von Pflegeeinrichtungen</li> </ul>
Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprechpartner im Betriebsrat für Vereinbarkeit von Beruf und Familie</li> <li>• Betriebsvereinbarung</li> <li>• Sensibilisierung des Betriebsrats</li> </ul>
Soziales Engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spenden</li> <li>• Sponsoring</li> <li>• Best-Practice</li> <li>• Kulturelles Engagement</li> <li>• Politisches Engagement</li> </ul>

### **2.3.2.6 Schritt VI: Formulierung von Indikatoren zur Messbarkeit der Aktivitäten**

Die für das Unternehmen geplanten Maßnahmen zur Erreichung der Wissensziele sollen in diesem letzten Schritt auch messbar gemacht werden. Es müssen deshalb Indikatoren gefunden werden, die dieses ermöglichen. Ein Indikator wird definiert als eine absolute oder relative Kennzahl, die dazu dient, einen Sachverhalt zu beschreiben. Voraussetzung für die Vergleichbarkeit von Indikatoren ist, dass sie selbst eindeutig definiert sind und immer gleich berechnet werden können. Außerdem ist ein Interpretationsrahmen (meistens die operativen und strategischen Unternehmensziele) verfügbar.<sup>43</sup>

Dabei gilt es, die gewählten Indikatoren mit Zielwerten zu belegen und über den Berichtszeitraum zu beobachten und einzuschätzen. Bei der Abbildung der Einflussfaktoren und der korrespondierenden Maßnahmen kommt es jedoch weniger darauf an, viele Indikatoren einzusetzen. **Oft ist weniger mehr.** Stattdessen ist es wichtig, die richtigen, passgenauen Indikatoren zu finden. Die nachfolgende Aufstellung gibt einen Überblick über mögliche Indikatoren.

<sup>43</sup> Vgl.: BMWA (2004), S. 28.

Einflussfaktoren	Indikatoren
Qualifikation der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Mitarbeiter</li> <li>• Anzahl der weiblichen Mitarbeiter</li> <li>• Frauenanteil</li> <li>• Anzahl der männlichen Mitarbeiter</li> <li>• Anzahl der High Potentials</li> <li>• Anzahl der Fachkräfte</li> <li>• Fachkraftquote</li> <li>• Anzahl der gewerblichen Mitarbeiter</li> <li>• Gewerbliche Mitarbeiterquote</li> <li>• Anzahl der Angestellten</li> <li>• Angestelltenquote</li> <li>• Anzahl der An- und Ungelernten</li> <li>• An- und Ungelerntenquote</li> <li>• Anzahl der Führungskräfte</li> <li>• Führungskräftequote insgesamt</li> <li>• Führungskräftequote je Hierarchieebene</li> <li>• Anteil der Frauen in Führungspositionen</li> <li>• Teilzeitquote</li> <li>• Anzahl der weiblichen Teilzeitkräfte</li> <li>• Quote der weiblichen Teilzeitkräfte</li> <li>• Übereinstimmung der Anforderungen der Stelle mit dem Profil des Mitarbeiters</li> <li>• Anzahl der Mitarbeiter, die mehrere Arbeitsplätze beherrschen</li> </ul>
Kosten-Nutzen-Relation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten für Maßnahmen</li> <li>• Wiederbeschaffungskosten</li> <li>• Kosten für unbesetzte Stellen</li> <li>• Ausfallkosten</li> <li>• Einstellungskosten</li> <li>• Aus- und Weiterbildungskosten</li> <li>• Kosten aufgrund von Minderleistungen in Einarbeitungsphasen</li> <li>• Kosten von Minderleistungen</li> <li>• Fluktuationskosten</li> <li>• Überbrückungskosten</li> <li>• Mitarbeiterbindung</li> <li>• Arbeitsproduktivität</li> <li>• Motivation</li> <li>• Recruitment</li> <li>• Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber</li> <li>• Weiterbildungskosten</li> <li>• Qualität der Qualifizierung</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Freiräume</li> <li>• Größe der Freiräume</li> <li>• Dichte der Regelungen</li> <li>• Zeitbedarf bei Entscheidungsfindung</li> <li>• Zugriff auf relevante Informationen</li> <li>• Durchschnittliche Führungsspanne</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl und Größe der Gruppen / Abteilungen</li> <li>• Vorhandensein von flexiblen Arbeitszeitmodellen</li> <li>• Anzahl von kommunikationsfördernden Maßnahmen</li> <li>• Aufwand zur Errichtung / Erhaltung von Kommunikationsinseln / Kreativzonen</li> <li>• Verweildauer am Arbeitsplatz</li> <li>• Anzahl der Projektarbeiten</li> <li>• Anzahl von Job Rotation</li> <li>• Anzahl der flexiblen Arbeitsorte</li> <li>• Implementierungsgrad des Coachings</li> <li>• Kontinuierlicher Verlauf des Coaching-Prozesses; Anzahl der Gespräche p.a.</li> <li>• Moderation und Referententätigkeit der Mitarbeiter bei Teamsitzungen</li> <li>• Anzahl der Bildschirmarbeitsplätze</li> </ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfüllungsgrad der Zielvereinbarung</li> <li>• Benotung des Management Reviews</li> <li>• Anteil der erfolgreich umgesetzten Maßnahmen</li> <li>• Anzahl der verfügbaren Best-Practice Fälle</li> <li>• Anzahl der zukunftsgerichteten Mitarbeitergespräche</li> <li>• Aktualität des Orientierungsrahmens (Aufgabenbereiche, Standardprofile, zukünftige Entwicklungen ...)</li> </ul>
Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rücklauf von Mitarbeiterbefragung</li> <li>• Anteil der Mitarbeiter, die sich mit den Werte und Zielen identifizieren</li> <li>• Fluktuationsrate p.a.</li> <li>• Ausfallzeiten p.a.</li> <li>• Krankheitstage insgesamt p.a.</li> <li>• Krankheitstage je Mitarbeiter p.a.</li> <li>• Fehlzeiten</li> <li>• Verweildauer am Arbeitsplatz</li> </ul>
Informationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügbarkeit von Informationen</li> <li>• Zugriffe</li> <li>• Abrufbarkeit</li> <li>• Ausfallzeiten</li> <li>• Suchzeiten</li> <li>• Anzahl der Internetzugänge</li> <li>• Anzahl der Intranetzugänge</li> <li>• Anzahl der Extranetzugänge</li> <li>• Anzahl der aktiven Internetnutzer</li> <li>• Anzahl der aktiven Intranetnutzer</li> <li>• Anzahl der aktiven Extranetnutzer</li> <li>• Anzahl der Dokumente im Intranet und Extranet</li> <li>• Zugriffshäufigkeit auf die Dokumente</li> <li>• Aufwand für die Erstellung eines Expertenverzeichnisses</li> <li>• Qualität und Aktualität des Expertenverzeichnisses</li> <li>• Zugriff auf Initiativen</li> <li>• Nutzung von Netzwerken</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der fachbezogenen Bücher</li> <li>• Qualität der fachbezogenen Bücher</li> <li>• Anzahl der Mitarbeiter, die auf die Informationen zugreifen</li> <li>• Einrichtung und Organisation von internen Arbeitsgruppen</li> <li>• Anzahl der internen Arbeitsgruppen</li> <li>• Anzahl der Treffen der internen Arbeitsgruppen</li> <li>• Einrichtung und Organisation von externen Arbeitsgruppen</li> <li>• Anzahl der externen Arbeitsgruppen</li> <li>• Anzahl der Treffen der externen Arbeitsgruppen</li> <li>• Häufigkeit der Anfragen als Best-Practice</li> <li>• Kosten für Öffentlichkeitsarbeit insgesamt</li> <li>• Anteil der Kosten für Öffentlichkeitsarbeit an Gesamtkosten</li> <li>• Veröffentlichungen in Fachpresse und Wirtschaftspresse</li> <li>• Anzahl der Publikationen von Mitarbeitern</li> <li>• Qualität der Publikationen von Mitarbeitern</li> <li>• Präsenz in den regionalen Medien</li> <li>• Anzahl der öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen</li> <li>• Suchmaschineneinträge</li> <li>• Externe Firmenpräsentationen</li> <li>• Bekanntheitsgrad</li> </ul>
Services für die Familie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Dauer der Elternzeit</li> <li>• Rückkehrquote der Mitarbeiter nach der Elternzeit</li> <li>• Anzahl der Mitarbeiter, die während der Elternzeit in Teilzeit beschäftigt sind</li> <li>• Anzahl der Mitarbeiter, die während der Elternzeit an Weiterbildung teilnehmen</li> <li>• Kosten für die Unterstützung von Kinderbetreuungseinrichtungen</li> <li>• Anzahl der Anfragen für die Nutzung des Eltern-Kind-Arbeitszimmers</li> <li>• Anzahl der Angebote</li> <li>• Nutzungsgrad</li> <li>• Kosten für haushaltsnahe Dienstleistungen</li> <li>• Aufwand für die Vermittlung von Tageseltern</li> </ul>
Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufigkeit der Zusammenkünfte zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung</li> <li>• Anzahl der Ansprechpartner für die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beim Betriebsrat</li> <li>• Anzahl der Betriebsvereinbarungen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie</li> </ul>
Soziales Engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhe der Spenden</li> <li>• Höhe des Sponsorings</li> <li>• Art des sozialen Engagements</li> </ul>

Mit dem sechsten Schritt ist das Planungsgerüst erstellt. Nun erfolgt die kontinuierliche Überprüfung der Ziele. „Tragen die Maßnahmen wie geplant zur Zielerreichung bei?“ ist die zentrale Frage. Dieser Frage wird in einer kontinuierlichen Evaluation nachgegangen. Bei

Abweichungen erfolgt eine Korrektur entweder der Indikatoren und deren Werte, der ergriffenen Maßnahmen, der Planungsszenarien mit der Analyse der Einflussfaktoren oder gar der Ziele selbst.

### 2.3.3 Zusammenfassung

- Die Work-Life-Bilanz stellt ein Instrument dar, Unternehmen den **Nutzen** einer ausgewogenen Balance von Arbeit und Leben in einer ihnen **vertrauten Sprache** zu verdeutlichen.
- Sie kann durch Sensibilisierung der Entscheider zur Entstehung direkter und indirekter **Beschäftigungseffekte** beitragen.
- Eine **systematische und strukturierte Vorgehensweise** stellt sicher, dass alle relevanten Prozesse und Zusammenhänge abgebildet werden.
- Nach der **Definition konkreter Ziele** gilt es, entsprechende **Einflussfaktoren** zu ermitteln, sie zu systematisieren und ihre **Wechselwirkungen** aufzuzeigen.
- Die **praktische Umsetzung** erfolgt anhand eines zukunftsgerichteten Aktivitätenplans.
- Mit Hilfe **individuell gewählter Indikatoren** werden die für das Unternehmen geplanten Maßnahmen messbar gemacht.

## **2.4 Implementierung eines lebensphasenorientierten Employability Management Konzeptes im Unternehmen**

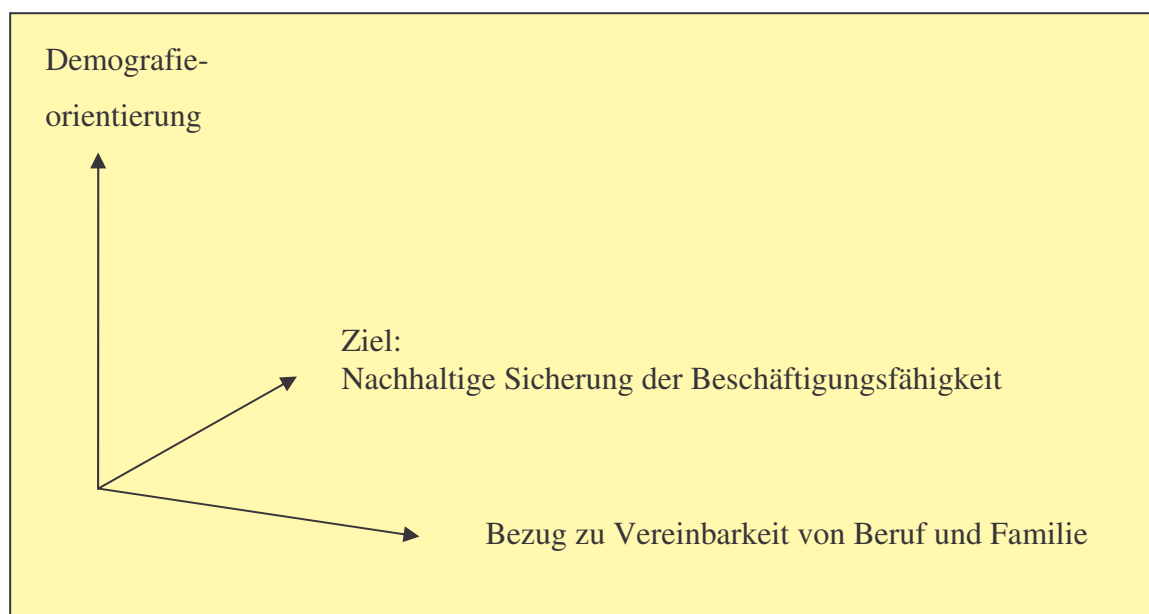
### **2.4.1 Einführung**

Erhalt und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit oder Employability stellen sich vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung als zentrale Ziele einer zukunftsorientierten Unternehmens- und Personalpolitik dar. Die Pluralität von Lebensentwürfen und die Verlängerung der Erwerbsphase jedes Einzelnen stellen Unternehmen vor die Herausforderung, Leistungsfähigkeit und Engagement der Beschäftigten bis in ein aus heutiger Sicht vergleichsweise hohes Alter aufrecht zu erhalten. Dies erfordert sehr viel mehr als nur ‚Momentaufnahmen‘ zur Unterstützung von Mitarbeitern in besonderen Lebenssituationen, sondern bedarf einer Nachhaltigkeit, die sich durch alle Phasen des Erwerbsprozesses hinweg vollzieht.

Darüber hinaus hat sich in vielen Unternehmen offenbar noch nicht die Überzeugung durchgesetzt, dass es lohnenswert sein kann, Mitarbeitern, ganz gleich ob männlich oder weiblich, Anreize zu bieten, trotz familiärer Pflichten dem Unternehmen weiter erhalten zu bleiben und so auch ihre Beschäftigungsfähigkeit zu bewahren und weiter zu fördern. Wie bereits ausführlich dargestellt, sind es weniger die mangelnden Informationen oder Umsetzungsmöglichkeiten, die einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Wege stehen, sondern vielmehr auch das Wollen, die Einsicht in die Notwendigkeit und Nutzenpotenziale familienfreundlicher Maßnahmen in jedem einzelnen Unternehmen. Wie auch in den Gesprächen im Rahmen der explorativen Studie deutlich wird, fehlt vielen Unternehmensverantwortlichen die Sicht, die Bedürfnisse der Mitarbeiter in Bezug auf eine Harmonisierung von Beruf und Privatleben auch über die konkrete Bedarfssituation der Betreuung kleiner Kinder hinaus in ihren Grundsätzen und Planungen zu berücksichtigen. So kommt den Unternehmen auch in Bezug auf eine Entzerrung der Lebensverläufe zur Reduzierung des bereits beschriebenen ‚Lebensstaus‘ eine hohe Bedeutung zu. Denn durch diesen ‚Lebensstau‘ wird die Realisierung des Erwerbslebenszyklus immer schwieriger, das ‚biologische Fenster‘ für die Realisierung des Kinderwunsches gerade für Frauen immer enger wird. Eine sukzessive Lebensplanung erscheint vielen vor diesem Hintergrund nicht mehr realisierbar, so dass sie die Familiengründung verzögern oder gar vermeiden. Wie

bereits aufgezeigt, haben derartige Lebensverläufe Auswirkungen auf die gesellschaftlichen Werte und die generelle Einstellung im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Daher gilt es auch von Arbeitgeberseite, diesen ‚Lebensstau‘, aufzubrechen. Denn durch den immensen Druck, der aufgrund der vielfältigen gleichzeitig auftretenden Anforderungen in beruflicher und privater Hinsicht auf vielen lastet, verringert sich unweigerlich auch die Beschäftigungsfähigkeit jedes Einzelnen in Bezug auf seine konkrete Erwerbstätigkeit. In diesem Zusammenhang gilt es auch, Tabus und Hemmnisse, die sich auf beiden Seiten bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergeben, offen anzusprechen und eventuelle Missverständnisse im Vorfeld familienorientierter Maßnahmen ebenso wie im täglichen Umgang miteinander, zu thematisieren.

Vor diesem Hintergrund verwundert es, dass es zwar Ansätzen zur familienbewussten Personalpolitik und gleichzeitig auch eine Reihe von Konzepten gibt, die die Förderung von Älteren im Fokus haben, eine Verknüpfung dieser Dimensionen jedoch vielfach unterbleibt. Denn alle Ansätze stehen angesichts der demografischen Entwicklung in einem kausalen Zusammenhang, der als Ziel die Sicherung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit (Employability) unter Berücksichtigung der Lebensphasen, die durch unterschiedliche Lebenssituationen und Lernmuster gekennzeichnet sind, hat.

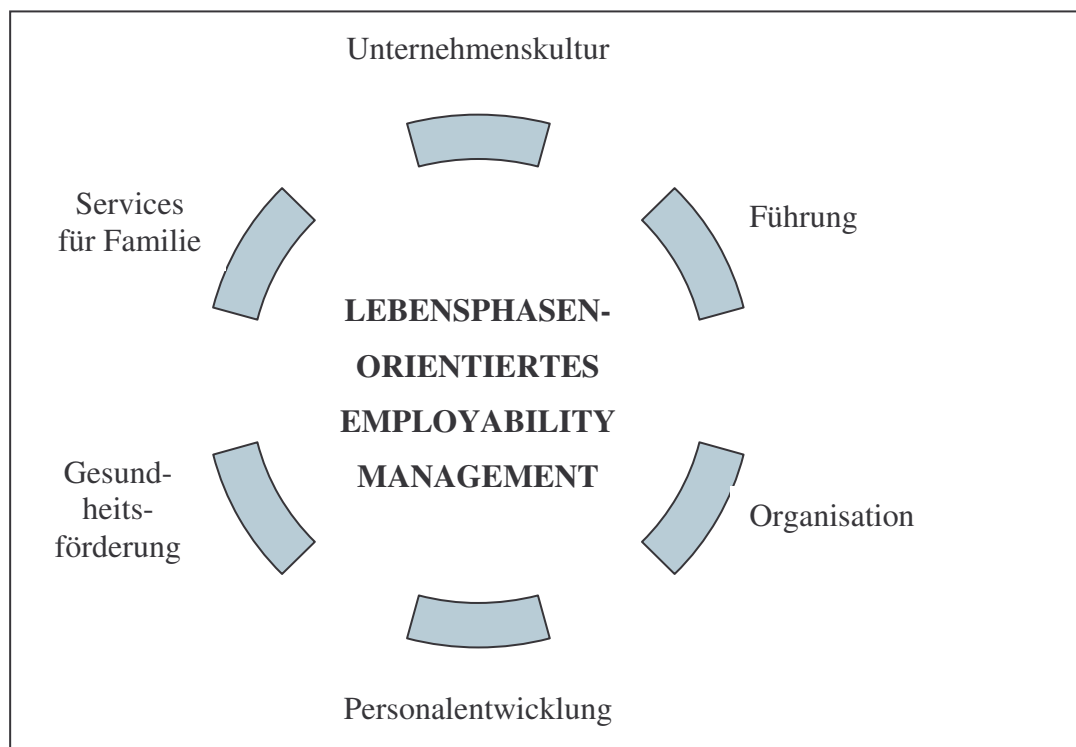


**Abb. 8: Die Dimensionen und das Ziel der lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik**



## 2.4.2 Das Konzept

Um eine derartige Unternehmens- und Personalpolitik zu gestalten, reicht es nicht aus, zum einen eine familienbewusste Personalpolitik zu implementieren sowie zum anderen ein altersgerechtes und intergeneratives Personalmanagement zum Einsatz zu bringen. Vielmehr ist es notwendig, dass alle relevanten Unternehmensfelder einbezogen werden, die Aktivitäten in Bezug auf die Beschäftigungsfähigkeit und Lebensphasenorientierung aufeinander abgestimmt und miteinander verknüpft sind sowie Wechselwirkungen einbezogen werden. Darüber hinaus bedarf es einer Verknüpfung der betrieblichen Notwendigkeiten mit dem Ziel, Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen. Die Lebensphasenorientierung setzt somit ein ganzheitliches und integratives Unternehmenskonzept voraus – ein lebensphasenorientiertes Employability Management Konzept.



**Abb. 9: Das Konzept des lebensphasenorientierten Employability Managements**

Die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern bedeutet also nicht, diesen eine Fülle an Personalentwicklungsmaßnahmen zuteil werden zu lassen, wie es fälschlicherweise noch immer häufig angenommen wird. Es geht vielmehr darum, den Mitarbeiter als einen der

wichtigsten Wettbewerbsfaktoren an das Unternehmen zu binden und ihm ein Umfeld zu bieten, in dem er seine Kompetenzen zum beidseitigen Wohl entfalten und weiter entwickeln kann. Ein solches Umfeld wird jedoch nicht alleine durch Personalentwicklung geschaffen, sondern bedarf vielmehr eines Ansatzes, der die Rahmenbedingungen, in denen sich der Mitarbeiter bewegt, in adäquater Weise berücksichtigt. Dazu gehören u.a. Unternehmenskultur, Führung und Organisation.

Die Ausgestaltung und die Elemente von Unternehmenskultur, Führung und Organisation im Sinne der Lebensphasenorientierung gelten für beide Dimensionen (Demografieorientierung / Vereinbarkeit von Beruf und Familie) gleichermaßen. Die Personalentwicklung im Sinne der Lebensphasenorientierung hingegen zeigt sich zum einen in einem über die Dimensionen übergreifenden Ansatz sowie zum anderen in der expliziten Berücksichtigung der Dimensionen des Demografiebezuges und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Für die Gesundheitsförderung gilt ein eindeutiger Bezug zur Dimension Demografie. Demgegenüber sollte das Handlungsfeld „Services für die Familie“ vor allem im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und Familie diskutiert werden. Dabei wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie jedoch keineswegs nur auf Jüngere beschränkt. Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist auch ein Thema für Ältere (zum Beispiel bei der Pflege von älteren / kranken Angehörigen).

Durch die Verankerung im normativen und im strategischen Management (Unternehmenskultur, Führung und Organisation) findet eine Versachlichung bzw. Institutionalisierung des Themas der Vereinbarkeit von Beruf und Familie statt. Es besteht kaum die Gefahr des „Einschlafens“. Diese Gefahr besteht eher dort, wo das Engagement hinsichtlich einer lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik an einer Person hängt. Verlässt diese Person das Unternehmen und ist kein Nachfolger gefunden, der sich ebenfalls in diesem Sinne engagiert, werden nicht selten die Aktivitäten reduziert oder sogar eingestellt.

Nicht selten existiert bei personalwirtschaftlichen Konzeptionen die Vorstellung, dass die Verantwortung für die Umsetzung und das Gelingen vor allem auf Arbeitgeberseite liegt. Zwar gehört es zu den Aufgaben von Unternehmen, den demografischen Wandel sowie die ökonomischen und technologischen Entwicklungen adäquat in die Unternehmens- und Personalpolitik zu integrieren. Einen Teil der Verantwortung für den Erhalt und die

Entwicklung der Leistungsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit trägt jedoch der Einzelne selbst. Denn die Entscheidung über die Motivation, die Steigerung der Leistungsfähigkeit sowie die Kontinuität des Spannungsbogens des Lernens verbleibt letztendlich beim Einzelnen.

### **2.4.3 Die zentralen Handlungsfelder**

#### **2.4.3.1 Unternehmenskultur**

Die Unternehmenskultur – als die Gesamtheit aller in einem Unternehmen gemeinsam gelebten Normen, Werte und Orientierungen – beeinflusst maßgeblich das Denken und Handeln von Beschäftigten. Sie ist gleichsam das ‚Wertefundament‘ und trägt zur normativen Sozialintegration bei. Im Zusammenhang mit dem lebensphasenorientierten Employability Management wird eine Unternehmenskultur benötigt, die den unterschiedlichen Lebensphasen der Mitarbeiter und Führungskräfte Wertschätzung entgegen bringt. Demgegenüber stellt eine Unternehmenskultur, die nicht wertschätzend wirkt, zum einen keine Basis für die Berücksichtigung der demografischen Entwicklung und ihrer Auswirkungen auf die Altersstruktur und den (internen) Arbeitsmarkt sowie zum anderen keine Grundlage für die Verankerung der Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie dar. In einem solchen Kontext wird stattdessen die Entwicklung des Lebensstaus / Rush Hour gefördert.

Werte eines lebensphasenorientierten Employability Managements sind

- Offenheit,
- Vertrauen,
- Eigenverantwortung,
- Leistungsorientierung,
- positive Haltung zum Lernen,
- Unterstützung von reflexivem Handeln.

Es fällt auf, dass diese Werte eine hohe Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur im Rahmen des Wissensmanagements aufweisen. Dies ist nicht verwunderlich, da die nachhaltige Sicherung des Wissensviel mit Beschäftigungsfähigkeit (Employability) zu tun hat, die wiederum die Berücksichtigung von Lebensphasen und individueller Situation bedingt.<sup>44</sup>

Die Entwicklung einer Unternehmenskultur in Richtung Lebensphasenorientierung ist ein Prozess, der sich nicht von heute auf morgen vollzieht und mit Unwägbarkeiten verbunden sein kann. Nicht selten müssen sich Werte, Normen und Orientierungen ändern; es bedarf einer Anpassung der Denk- und Handlungsmuster. Da eine Verhaltensänderung des Einzelnen nicht angeordnet werden kann, ist lediglich eine Beeinflussung über Rahmenbedingungen möglich. Bevor die Unternehmenskultur zielgerichtet verändert wird und Rahmenbedingungen gestaltet werden, ist eine Status-quo-Bestimmung erforderlich. Ein Instrument zur Visualisierung der bestehenden Unternehmenskultur ist das Kultur-Audit. Nachdem der Status-quo der Unternehmenskultur bestimmt worden ist, muss die Soll-Situation entworfen werden, die die Merkmale der lebensphasenorientierten Unternehmenskultur beinhaltet (Verantwortung, Leistungsorientierung, Offenheit, Vertrauen, positive Haltung zum Lernen, reflexives Handeln). Nach einer komparativen Betrachtung des Ist- und Soll-Zustandes stellt sich dann die Frage nach Ansätzen, eventuelle Lücken zu schließen. Als effektive Methode zur Gestaltung einer lebensphasenorientierten Unternehmenskultur gelten – ähnlich wie bei der Entwicklung einer Wissens- und Employability-Kultur – Partizipationsmodelle. Dies ist unter anderem darauf zurück zu führen, dass die Werte der lebensphasenorientierten Kultur starke Parallelitäten und Ähnlichkeiten zur Wissenskultur aufweisen:

- Eine lebensphasenorientierte Unternehmenskultur kann durch Autonomie am Arbeitsplatz und Partizipation in der Entscheidungsfindung gefördert werden. Die Mitarbeiter handeln in einem solchen Kontext zunehmend eigenverantwortlich. Sie sind bestrebt, kreativ zu sein und ihre Ideen in die Geschäftsprozesse einzubringen.
- Darüber hinaus kann eine umfassende Beteiligung der Beschäftigten bei der Entwicklung des lebensphasenorientierten Employability Managements kulturbeeinflussend sein. Diese Art der Partizipation erhöht die Einsicht in die Notwendigkeit von

---

<sup>44</sup> Vgl.: Rump, J. / Schmidt, S. (2004), S. 253f.; Rump, J. / Eilers, S. (2006a), S. 40ff.

Lebensphasenorientierung für den Einzelnen und für das Unternehmen und steigert die Sensibilität und Akzeptanz sowie die Motivation.<sup>45</sup>

Zur Schaffung einer lebensphasenorientierten Unternehmenskultur sind Partizipationsmodelle hilfreich und sinnvoll, aber nicht zwingend erforderlich. Unabdingbar ist jedoch, dass die Lebensphasenorientierung Teil der Unternehmensphilosophie wird und im Unternehmenszielsystem integriert ist. Es bedarf einer Unterstützung durch die Geschäftsleitung. Weitere Katalysatoren, die auf der normativen Ebene wirken, obwohl sie zur strategischen Managementebene gehören, sind Führung und Organisation, insbesondere Arbeitsplatzgestaltung.

#### **2.4.3.2 Führung**

Bei eines lebensphasenorientierten Employability Managements stehen wirtschaftliche Ziele und Mitarbeiterorientierung gleichermaßen im Blickpunkt. Mehr noch: Sie sollen sich gegenseitig bedingen. Im Rahmen einer ganzheitlichen, integrativen Unternehmenskonzeption muss sich diese Verbundenheit auf Führung übertragen. Führungskräfte sollen leistungsorientiert und gleichzeitig für unterschiedliche Lebensphasen und die damit einhergehenden Implikationen sensibilisiert sein. Sie sollen um die Handlungsmöglichkeiten wissen und nach bestmöglichen Lösungen suchen, wenn dies erforderlich ist. An dieser Stelle sei angemerkt, dass Führungskräfte sich in einer besonderen Position befinden. Einerseits sind sie Akteure, andererseits sind sie Adressaten. Sie vereinigen quasi intrapersonell Sender und Empfänger.<sup>46</sup>

Führung stellt eines der wesentlichsten Aktionsfelder des lebensphasenorientierten Employability Managements dar. Diese hohe Relevanz ist u.a. darauf zurück zu führen, dass Führungskräfte die Schnittstelle zu den Mitarbeitern sind, aufgrund des engen Kontaktes die Mitarbeiter kennen und der erste Ansprechpartner sein können. Darüber hinaus ist Führung zum einen eine Konkretisierung der Unternehmenspolitik und der Unternehmensphilosophie

---

<sup>45</sup> Vgl.: Rump, J. / Schmidt, S. (2004), S. 254f.

<sup>46</sup> Vgl.: Rump, J. S. (1997); Rump, J. / Schmidt, S. (2004), S. 187ff.

sowie zum anderen eine Rahmenbedingung für die Umsetzung von operativen Maßnahmen und deren Erfolg.<sup>47</sup>

Vielen Konzepten zur familienbewussten Personalpolitik und zum intergenerativen bzw. altersgerechten Personalmanagement ist gemein, dass sie offene Führungsstile propagieren. Das lebensphasenorientierte Employability Management, die sowohl die Dimension des Demografiebezugs als auch die Dimension der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beinhaltet, baut auf diesen Erkenntnissen auf. Auf der Konzeptebene wird deshalb das lebensphasenorientierte Employability Management mit partizipativer bis delegativer Führung verknüpft.

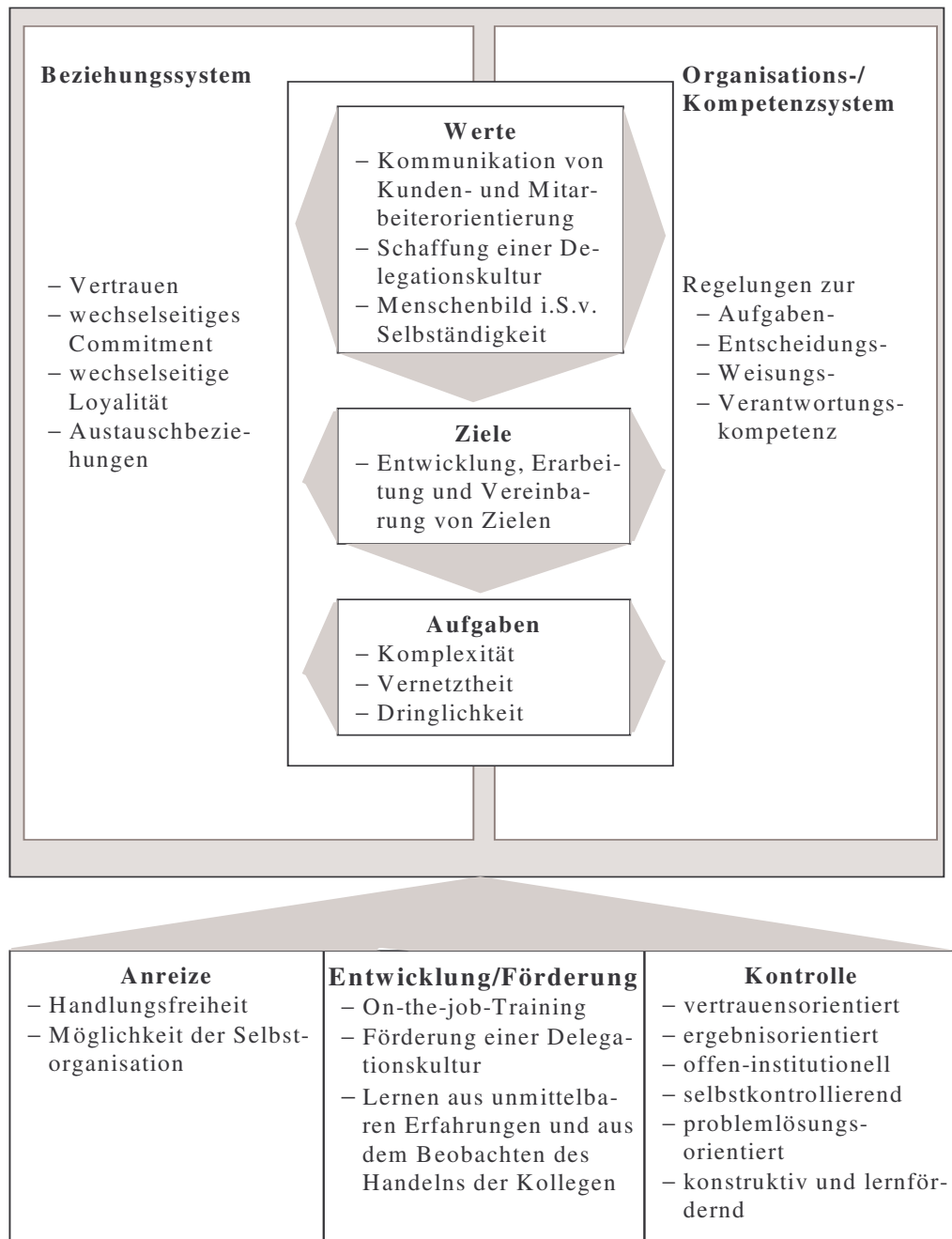
Partizipative bis delegative Führung ihrerseits nimmt auf die Gestaltung von Arbeits- und Lernstrukturen und -prozessen Einfluss, der sich auf unterschiedlichen Ebenen vollzieht. Diese Ebenen sind:<sup>48</sup>

- Werteebene
- Zielebene
- Aufgabenebene
- Beziehungsebene
- Kontrollebene
- Entwicklungsebene
- Anreizebene

---

<sup>47</sup> Vgl.: Busch, C. / Rump, J. S. (1998); Rump, J. S. (1999); Rump, J. / Schmidt, S. (2004), S. 188, 255f.

<sup>48</sup> Vgl.: Wunderer, R. (1997), S. 210 ff., S. 229; Heyer, K. / Henkel, H. (1995), S. 48, 79; Bleicher, S. (1993), S. 19; Klumpp, A. (1993), S. 51; Wunderer, R. (1995), S. 228f., 237f, 239.



**Abb. 9: Betriebsspezifische Subsysteme<sup>49</sup>**

Unter Berücksichtigung des Ziels der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit ergibt sich folgendes Bild:

**Werteebene:** Partizipativ-delegative Führung wirkt auf und durch das Wertesystem. Dies gilt sowohl für die individuelle Ebene als auch für die Makroebene. Auf der individuellen Ebene werden die Fähigkeiten, Bedürfnisse und Interessen berücksichtigt,

<sup>49</sup> Vgl.: Wunderer, R. (1997), S. 211.

anerkannt und gefördert. Die Führungskräfte ihrerseits haben sich darauf eingelassen, Entscheidungs- und Verantwortungskompetenz abzugeben (unter Berücksichtigung des Qualifikations- und Kompetenzstandes des einzelnen Mitarbeiters). Auf der Makroebene zeigt sich eine Wechselwirkung zwischen der partizipativen bis delegativen Führung und der Unternehmenskultur. Einerseits setzt der Führungsstil die Unternehmenskultur und -philosophie konsequent fort. Andererseits beeinflusst der Führungsstil die normativen Elemente, wie Unternehmenspolitik, -kultur und -philosophie. Es entsteht ein Menschenbild im Sinne von Eigenverantwortung, Selbständigkeit und nachhaltiger Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit.

**Zielebene:** Partizipative bis delegative Führungsmuster korrespondieren mit dem Führungsinstrument der Zielvereinbarungen. Das Zielsystem ist derart gestaltet, dass sich die Ziele auf die Handlungs- und Entscheidungsspielräume beziehen und ihnen zugeordnet werden können. Dies setzt eine Organisation voraus, die die Delegation von Entscheidungsbefugnis und das Tragen von Verantwortlichkeiten sowie Flexibilisierung ermöglicht. Im Rahmen der Lebensphasenorientierung ist es unabdingbar, dass der Zielvereinbarungsprozess die Besonderheiten der unterschiedlichen Lebensphasen bei den einzelnen Mitarbeitern berücksichtigt. Dennoch sollte deutlich werden, dass Unternehmen in der Regel einen wirtschaftlich motivierten Zweckverband darstellen, in dem ökonomische Ziele eine Relevanz für die Existenzsicherung haben.<sup>50</sup>

**Aufgabenebene:** Der Einfluss partizipativer bis delegativer Führung auf das Aufgabensystem zeigt sich durch Job Enrichment. Die vertikale Erweiterung des Aufgabengebietes und die Erhöhung der Entscheidungsspielräume - als eine Form der Erhaltung von Beschäftigungsfähigkeit über die Lebensphasen hinweg - kommt dem Streben vieler Mitarbeiter nach Autonomie, Selbstständigkeit, Eigeninitiative, Selbstverantwortung und Flexibilisierungsbedarf entgegen. Die Arbeitszufriedenheit steigt und die Identifikation mit dem Produkt, dem Arbeitsplatz und dem Arbeitgeber nimmt zu. Job Enrichment hat neben den verhaltensorientierten, motivationalen Gesichtspunkten ablaufbezogene Vorteile. Sie verringert Bruchstellen im Arbeitsprozess, führt die Arbeitsteilung durch Integration von Arbeitsvollzügen zurück. Job Enrichment kann zur Flexibilisierung der Arbeitsorganisation beitragen.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl.: Rump, J. S. (1997).

<sup>51</sup> Vgl.: Rump, J. / Schmidt, S. (2004), 188f.



**Beziehungsebene:** Bei partizipativer bis delegativer Führung spielt die positive Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern eine große Rolle. Eine solche positive Beziehung ist geprägt durch ein hohes Vertrauen seitens der Führungskraft in die Fähigkeiten, die Verantwortungsbereitschaft, die Loyalität und die Motivation zur Aufgabenerfüllung der Mitarbeiter. Vertrauen wächst nicht selten mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Darüber hinaus spielen Führungskräfte als Gestalter von flexibler Arbeitsorganisation sowie von Arbeits- und Lernbeziehungen eine wichtige Rolle.<sup>52</sup>

**Kontrollebene:** Das Kontrollsystem ist bei partizipativen bis delegativen Führungsansätzen von besonderer Bedeutung, will man nicht im Sinne von Laissez-faire führen. Kontrolle gestaltet sich bei partizipativer / delegativer Führung mehr ergebnis- als handlungsorientiert, mehr formell als informell, mehr strukturiert als interaktiv, mehr selbstkontrollierend als fremdbestimmt, mehr vertrauens- als misstrauensorientiert sowie mehr lern- als revisionsbezogen.<sup>53</sup>

**Entwicklungsebene:** Partizipative bis delegative Führungsansätze stellen auch ein Lerninstrument dar. Durch die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten wird ein Lernprozess in Gang gesetzt, der sowohl Elemente des Learning by Doing und des Training-on-the-Job als auch Elemente des Miteinander- und Voneinander-Lernens sowie des Wissenstransfers beinhaltet. Aufgrund der Nähe der Führungskraft zum Mitarbeiter wird der Qualifikations- und Kompetenzstand des einzelnen Mitarbeiters in der Regel berücksichtigt. Damit wird eine gute Basis für die Lebensphasenorientierung gelegt.<sup>54</sup>

**Anerkennungsebene:** Partizipative bis delegative Führungsmuster implizieren eine Anerkennung von Wissen und Kompetenz. Das Wissen und die Kompetenz Mitarbeiter unterschiedlicher Lebensphasen werden für das Unternehmen als gleichwertig und gleichbedeutend angesehen.

Um die Lebensphasenorientierung in Führung zu integrieren, bedarf es einer Sensibilisierung der Führungskräfte. Die Sensibilisierung kann durch umfassende Informationen erfolgen.

---

<sup>52</sup> Vgl.: Rump, J. / Schmidt, S. (2004), 189.

<sup>53</sup> Vgl.: Rump, J. / Schmidt, S. (2004), 189.

<sup>54</sup> Vgl.: Rump, J. / Schmidt, S. (2004), 189f.

Eine Berücksichtigung der Lebensphasenorientierung als Gegenstand in Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen ist ebenfalls hilfreich. Darüber hinaus führen regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, deren Ergebnisse zurück gespiegelt werden, zu einer Reflexion, die zur Sensibilisierung beiträgt. Regelmäßige Mitarbeitergespräche, die nicht nur Leistung und Verhalten, sondern auch Entwicklungsmöglichkeiten und Potenziale zum Inhalt haben, wirken auch sensibilisierend und befördern eine Verstetigung der Lebensphasenorientierung.

### **2.4.3.3 Gestaltung der Arbeitsorganisation**

Unter Berücksichtigung der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit durch Lebensphasenorientierung bietet die flexible Arbeitsorganisation zahlreiche Möglichkeiten. Sie zeichnet sich durch Offenheit und Mobilität aus, während in der eher starren Arbeitsorganisation der Mitarbeiter mehr oder weniger an sein Tätigkeitsfeld gebunden bleibt. Eine flexible Arbeitsorganisation ermöglicht am ehesten, Beruf und Familie zu vereinbaren. Darüber hinaus trägt die flexible Arbeitsorganisation dazu bei, die Spezialisierungsfalle zu vermeiden, in die Mitarbeiter geraten können, wenn sie über viele Jahre nur in einem Tätigkeitsfeld und Einsatzgebiet arbeiten. Konzentriert sich die Arbeit langfristig auf bestimmte Inhalte, Verfahren und Abläufe, so kann dies zu einer Einschränkung der Lernfähigkeit führen.<sup>55</sup> Die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation ist durch folgende Determinanten gekennzeichnet:<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl.: Bertelsmann-Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003), S. 93f., S. 33.

<sup>56</sup> Vgl.: Rump, J. (2004), S. 62f.

- Arbeitszeitflexibilisierung.
- Flexibilisierung des Arbeitsortes.
- Flexibilisierung des Arbeitsprozesses.
- Arbeitsinhalte, die von den Mitarbeitern eigenverantwortlich zu bearbeiten sind.
- Projektarbeit mit hohem Selbstständigkeitsgrad.
- Job Rotation (Bereichsintern, unternehmensintern, unternehmensextern).
- Beteiligung der Mitarbeiter an allen Fragen, die die Arbeit betreffen.

Des Weiteren fördern kurze Entscheidungswege, die Abstimmung im Team sowie die Handlungs- und Entscheidungsspielräume zum einen die Demografiebezug und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zum anderen die Verknüpfung beider Dimensionen im Sinne der Lebensphasenorientierung.

Die Organisation und die Arbeitsplatzgestaltung spielen eine wichtige Rolle bei der Implementierung des lebensphasenorientierten Employability Managements. Es darf jedoch nicht vernachlässigt werden, dass eine entsprechende organisatorische Gestaltung in den normativen Rahmen (Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie, Unternehmenskultur) eingebettet sein muss. Darüber hinaus ist zu konstatieren, dass eine Flexibilisierung der Arbeit mit partizipativ-delegativen Führungsmustern einhergeht.

#### **2.4.3.4 Personalentwicklung**

Im Zusammenhang mit dem lebensphasenorientierten Employability Management sollte Personalentwicklung grundsätzlich auf die nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit ausgerichtet sein. Damit verfolgt sie einen vorausschauenden Ansatz, in dem die Qualifikation des Einzelnen einer kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung unterliegt, die sich nicht nur an konkreten Unternehmensbedürfnissen oder der Beschäftigungssituation ausrichtet, sondern auch an den aktuell und zukünftig auf dem Arbeitsmarkt nachgefragten Kompetenzen und Fähigkeiten. Die Initiative geht dabei sowohl vom Arbeitgeber als auch vom Arbeitnehmer aus, der nicht die Rolle des passiven Konsumenten der Aus- und Weiterbildungsangebote annimmt, sondern aktiv mitgestaltet. Die Bemühungen beider Seiten

sollten hier die Aktivitäten der jeweils anderen Seite stärken und vorantreiben. Die Employability fördernde Personalentwicklung baut auf den Prinzipien

- Förderung ‚lebenslangen Lernens‘,
- Delegation der Personalentwicklungsverantwortung auf die Mitarbeiter und direkten Vorgesetzten (Selbstentwicklung als Folge des Subsidiaritätsprinzips),
- Zielgruppendifferenzierung,
- Fokussierung auf überfachliche Kompetenzen,
- Integration unternehmens- und arbeitsbereichsbezogener Lernfelder,
- Zeitnähe

auf.<sup>57</sup>

Damit wird der Ansatz dem Ziel der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit nur teilweise gerecht. Personalentwicklung als Teil des lebensphasenorientierten Employability Managements bedarf deshalb zwei Ergänzungen.

- Personalentwicklung im Rahmen der demografischen Entwicklung.
- Personalentwicklung im Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Wenden wir uns zuerst der **Personalentwicklung im Rahmen der demografischen Entwicklung** zu. Gerontologische, soziologische, psychologische und pädagogische Untersuchungen machen deutlich, dass sich mit zunehmendem Alter die Lernmuster ändern. Ein direkter Bezug zwischen Alter und Lernfähigkeit lässt sich nicht feststellen. Grundsätzlich gilt: Es ist eher eine Frage der Persönlichkeitsstruktur, der Berufsbiografie und der Motivationslage als eine Frage des biologischen Alters, in welchem Maße sich ein Arbeitnehmer als lernbereit und lernfähig erweist. Allerdings steigt mit zunehmendem Lebensalter das Unsicherheitsempfinden in Lernsituationen und der Lernprozess gestaltet sich störanfälliger – insbesondere unter Zeitdruck sowie bei unstrukturierten und fiktiv-abstrakten Lernmaterialien. Damit wird deutlich, dass sich nicht die Lernfähigkeit mit dem Alter ändert, wohl aber die Lernmuster.<sup>58</sup> Darüber hinaus ist festzustellen, dass die Ausprägung bestimmter Kompetenzfelder einen Bezug zum Alter aufweist. So haben tendenziell jüngere Beschäftigte zumeist bessere sensomotorische Fähigkeiten, ein höheres Leistungstempo, eine raschere

<sup>57</sup> Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2006a), S. 47; Rump, J. / Eilers, S. (2006b), S. 139.

<sup>58</sup> Vgl.: Lau-Villinger, D. / Seitz, C. (2002), S. 4f.; Baldin, K.-M. (2004), S. 275 ff.

Auffassungsgabe und kürzere Entscheidungszeiten. Demgegenüber fällt es älteren Mitarbeitern aufgrund ihrer Erfahrungen eher leicht, mit komplexen Sachverhalten umzugehen. Sie weisen häufig eine erhöhte Toleranz in Bezug auf alternative Handlungsstile auf und sind in potenziell belastenden Situationen abgeklärter. Entscheidungen werden nicht selten mit Bedacht getroffen und Konflikte tendenziell durch vorausschauendes Arrangieren im Vorfeld entschärft.<sup>59</sup> Aus der Psychologie kennen wir das Konzept der fluiden und kristallisierten Kompetenz. Unter fluider Kompetenz werden eine schnelle Auffassung, eine schnelle Anpassung, eine hohe Wahrnehmungsgeschwindigkeit sowie eine hohe (Kurzzeit-)Gedächtnisleistung subsumiert. Als kristallisierte Kompetenz gelten Erfahrungswissen, Sprachgewandtheit, abwägende Wahrnehmung sowie ein stabiles Selbstkonzept. Werden die Kompetenzfelder, in denen jüngere Arbeitnehmer Stärken aufweisen, mit den Komponenten der fluiden Kompetenz verglichen, lässt sich Kompatibilität feststellen. Ein ähnlicher Zusammenhang besteht zwischen den Faktoren der kristallisierten Kompetenz und den Kompetenzfeldern, die älteren Beschäftigten zugeschrieben werden.<sup>60</sup> Das Konzept der fluiden und kristallisierten Kompetenz baut auf zwei Prämissen auf, die die Bedeutung der Berücksichtigung von Alter und Lebensphasenorientierung aufzeigen:

- Die Verknüpfung von fluider Kompetenz und kristallisierter Kompetenz stellt eine wesentliche Voraussetzung für Innovationen dar.
- Fluide Kompetenz sinkt mit zunehmendem Alter, während der Grad und das Ausmaß an kristallisierter Kompetenz im Laufe des Lebens steigen.

Um die Innovationskraft eines Unternehmens zu stärken und seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, ist es somit notwendig,

- die fluide Kompetenz zu erhalten bzw. den Abbau von fluider Kompetenz zu verlangsamen sowie
- den Aufbau der kristallisierten Kompetenz zu beschleunigen.

Vor dem Hintergrund einer älter werdenden Gesellschaft und Belegschaft hat dieser Zusammenhang weitreichende Konsequenzen für die Innovationsfähigkeit in Unternehmen. Da nicht genügend ‚frische‘ fluide Kompetenz in das Unternehmen hineinströmt, muss die vorhandene fluide Kompetenz so lange wie möglich aufrechterhalten werden. Der

---

<sup>59</sup> Vgl: Lau-Villinger, D. / Seitz, C. (2002), S. 3; Ganslmeier, H. / Wollert, A. (1997), S. 331.

<sup>60</sup> Vgl.: Eyseneck, H. J. (1973), S. 59; Oerter, M. / Montada, R. (1987), S. 392; Lau-Villinger, D. / Seitz, C. (2002), S. 67; Lehr, U. (1996), S. 73ff.; Johanson, B. (1997), S. 12; Linneweh, K. (1991), S. 16ff.; Baltes, P. / Mayer, K. U. (1996), S. 223.

Spannungsbogen des Lernens – und damit die Beschäftigungsfähigkeit – muss bis in das hohe Alter erhalten bleiben. In Zukunft muss also ein Mitarbeiter sowohl Träger der kristallisierten Kompetenz als auch Träger der fluiden Kompetenz sein.<sup>61</sup> Den Spannungsbogen des Lernens aufrechtzuerhalten, fluide und kristallisierte Kompetenz zu entwickeln und Lernentwöhnungen entgegenzutreten und zu beseitigen, macht Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig, die die Lernmuster, die Lebensphasen und die individuelle Lebenssituation berücksichtigen. Aufgrund der bisher häufig zu beobachtenden Jugendzentriertheit der Personalpolitik gilt dies vor allem für die Zielgruppe der älteren Mitarbeiter. Hier spielen zielgruppenspezifische Didaktik und Methodik eine Rolle.

Eine **Personalentwicklung**, die auch die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** sowie die Bedürfnisse der Familie einbezieht, thematisiert die gleichberechtigte Beschäftigung und Karriere von Männern und Frauen mit oder ohne familiäre Verpflichtungen, die vereinbarkeitsbezogene Qualifizierung sowie die Förderung und Mobilisierung von überfachlichen Kompetenzen.<sup>62</sup> Zur gleichberechtigten Beschäftigung und Karriere von Männern und Frauen mit oder ohne familiäre Verpflichtungen gehören die Aufgeschlossenheit für familiäre Belange bei Einstellungsgesprächen, die Berücksichtigung des Partners und der Familie bei der Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen, die Offenheit gegenüber flexiblen Arbeitszeiten und dem flexiblen Arbeitsort sowie flexiblen Elternzeitlösungen, Aufstiegsmöglichkeiten auch für weibliche Führungskräfte mit Familie sowie gleiche Entwicklungsperspektiven für Teilzeitbeschäftigte.<sup>63</sup>

Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Qualifizierungsmaßnahmen zu berücksichtigen, bedeutet Weiterbildung zu Zeiten mit Kinderbetreuung auch für Beschäftigte mit reduzierter Arbeitszeit anzubieten, den Weiterbildungsort, die Dauer und den Zeitpunkt mit den Teilnehmern abzustimmen und während der Elternzeit Kontakt zu halten.<sup>64</sup> Eine Personalentwicklung im Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie erkennt die außerberuflich erworbenen Kompetenzen bei der Stellenbesetzung an, wenn diese

---

<sup>61</sup> Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2006b), S. 139f.

<sup>62</sup> Vgl.: Busch, C. / Rump, J. S. (1998); Rump, J. S. (1999).

<sup>63</sup> Vgl.: Busch, C. / Rump, J. S. (1998); Rump, J. S. (1999).

<sup>64</sup> Vgl.: Busch, C. / Rump, J. S. (1998); Rump, J. S. (1999).

Kompetenzen als erfolgskritisch gelten. Gleichzeitig wird der Wiedereintritt nach der Elternzeit gezielt gefördert und begleitet.<sup>65</sup>

Es fällt auf, dass die besonderen Bedürfnisse, die ältere Mitarbeiter sowie Beschäftigte, die Beruf und Familie vereinbaren, in Bezug auf Personalentwicklung mitbringen, in einigen Punkten einen hohen Deckungsgrad aufweisen, auch wenn die Beweggründe zum Teil unterschiedlicher Natur sind. Als Beispiel lässt sich die Bevorzugung von Inhouse-Veranstaltungen gegenüber Weiterbildungsmaßnahmen mit auswärtiger Unterbringung anführen. Sie wird von vielen älteren Arbeitnehmern gewünscht, da sie einen zu hohen Aufwand scheuen bzw. vorzugsweise in ihrer vertrauten Umgebung bleiben. Mitarbeiter mit familiären Verpflichtungen begrüßen solche Veranstaltungen aufgrund des geringeren organisatorischen Aufwandes, der für sie damit verbunden ist.

#### **2.4.3.5 Gesundheitsförderung**

Gesundheitsförderung ist ein Handlungsfeld des lebensphasenorientierten Employability Managements, das insbesondere vor dem Hintergrund des Demografiebezugs zu diskutieren ist. Die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie tritt eher in den Hintergrund. Dennoch ist zu konstatieren, dass ein Bezug der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur Gesundheitsförderung beispielsweise im Rahmen der Bewältigung von Stress und im Umgang mit dem Lebensstau gegeben ist. Eine internationalen Studie der Kienbaum Management Consultants weist darauf hin, dass Top-Manager häufig mehr als 50 Stunden pro Woche arbeiten und in der Folge gesundheitlich mit erheblichen Problemen belastet sind.<sup>66</sup> Auch eine unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie birgt ein hohes Belastungs- und Stresspotenzial, das durchaus mittel- und langfristige Beeinträchtigungen für den Einzelnen aber auch das Unternehmen mit sich bringen kann. Hier ist Handlungsbedarf gegeben, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit auch unter dem Aspekt der Leistungsfähigkeit der Verantwortungsträger aufrecht zu erhalten.

Ändern sich die physischen Belastungen am Arbeitsplatz nicht und nimmt die psychische Beanspruchung aufgrund erhöhter Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität zu, ist bei steigendem Durchschnittsalter der Belegschaft damit zu rechnen, dass sich der Anteil der

---

<sup>65</sup> Vgl.: Busch, C. / Rump, J. S. (1998); Rump, J. S. (1999).

<sup>66</sup> Vgl.: Hunziger, A. (2003), S. 52 – S. 55.



Mitarbeiter, die als leistungsgemindert gelten, vergrößert. Gleichzeitig nimmt die Anzahl der Arbeitsplätze ab, die belastungsreduziert sind und für leistungsgeminderte Beschäftigte zur Verfügung stehen, da hier Rationalisierungspotenzial zu vermuten ist.

Diese Entwicklung ist in der dargestellten Weise sicherlich überzogen, denn sie berücksichtigt den technischen Fortschritt nicht. Es ist davon auszugehen, dass der Anteil der stark körperlich ausgerichteten Tätigkeiten abnimmt, doch aus dem Spektrum möglicher Berufsbilder verschwinden sie nicht. Darüber hinaus findet die Veränderung der Lebenseinstellung keine Berücksichtigung. So kann der Abbau der körperlichen Leistungsfähigkeit durch Fitness- und Wellness-Aktivitäten gebremst werden. Schon durch Training im Breitensportlichen Rahmen gelingt es einem 60-Jährigen, die Leistungsfähigkeit eines 40-Jährigen zu erhalten.<sup>67</sup>

Dennoch ist damit zu rechnen, dass die demografische Entwicklung und ihre Konsequenz des steigenden Durchschnittsalters sowie eine Intensivierung des Lebensstaus / Rush Hour die Gefahr einer steigenden Zahl von Leistungsgeminderten erhöht. Vor den Hintergrund von nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit ist dies doppelt zu werten, denn zur Entwicklung und zum Erhalt von Employability tragen Gesundheit und Wohlbefinden erheblich bei.

Die Leistungsfähigkeit und nachhaltige Employability in jeder Phase des Erwerbsprozesses zu erhalten und fördern, ist Aufgabe der Gesundheitsförderung. Gesundheitsförderung hat grundsätzlich zwei Wirkrichtungen:<sup>68</sup>

- Zum einen die auftretenden physischen und psychischen Belastungsmomente im Arbeitsleben gesundheitsförderlich zu bewältigen (proaktive / präventive Gesundheitsförderung) und
- Zum anderen eingetretenen Einschränkungen der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit durch geeignete Maßnahmen Rechnung zu tragen (reaktive Gesundheitsförderung).

Die präventive Gesundheitsförderung sollte im Vordergrund stehen, so dass Leistungsminderung erst gar nicht entsteht. Die präventive Gesundheitsförderung kann auf

---

<sup>67</sup> Vgl.: Lehr, U. / Wilbers, J. (1992), S. 205; Ganslmeier, H. / Wollert, A. (1997), S. 322; Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003), S. 95f.

<sup>68</sup> Vgl.: Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003), S. 97.



vielfältige Weise erfolgen.<sup>69</sup> Zunächst einmal gilt es, bekannte Belastungen an Arbeitsplätzen weitestgehend abzubauen bzw. zu verringern. Dies betrifft nicht nur physische Beanspruchungen, sondern auch psychische Belastungen. Negativer Stress kann zum Beispiel durch adäquates Führungsverhalten und eine konstruktive Arbeitsatmosphäre sowie durch einen wertschätzenden Umgang miteinander begrenzt werden. In Fällen körperlicher Belastungen können entsprechende Pausenregelungen sowie systematische Belastungs- und Tätigkeitswechsel dem betroffenen Arbeitnehmer Erleichterung verschaffen. Gruppen- und Teamarbeit ist nahezu ideal dazu geeignet, einseitige Belastungen zu vermeiden und dient darüber hinaus auch der Vermittlung neuer Kompetenzen und Fertigkeiten. Eine Maßnahme in Bezug auf besonders belastende Bereiche und Tätigkeiten stellt eine Begrenzung der Verweildauer oder eine Reduzierung der Arbeitszeit an solchen Arbeitsplätzen dar.<sup>70</sup> Letzteres setzt allerdings eine konsequente Personaleinsatz- und Qualifizierungsplanung voraus. Des Weiteren gehören zur präventiven Gesundheitsförderung Fitnessangebote und Betriebssport, Programme zur Förderung der gesundheitlichen Kompetenzen sowie Gesundheits-Checks.<sup>71</sup>

Eine Entzerrung des Lebensstaus als Ziel des lebensphasenorientierten Employability Managements würde ebenfalls gesundheitsfördernd wirken. Hier wird deutlich, dass nicht nur das Handlungsfeld Gesundheitsförderung der lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik Einfluss nehmen kann, sondern auch die lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik mit der damit verbundenen Zielsetzung und Philosophie direkt Wirkung ausübt.

Wenn eine Einschränkung der Leistungsfähigkeit bereits eingetreten ist, bedarf es reaktiver Handlungsmöglichkeiten (z.B. Identifizierung von belastungsreduzierenden Arbeitsplätzen, belastungsreduzierende Arbeitszeitverkürzung, Qualifizierung zur Ausübung weniger belastender Tätigkeiten).<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl.: Bertelmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2003), S. 101ff.

<sup>70</sup> Vgl. Bertelmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2003), S. 101 ff.

<sup>71</sup> Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2006b), S. 56 ff.

<sup>72</sup> Vgl.: Bertelmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2003), S. 95ff., 104.

### **2.4.3.6 Services für die Familie**

Für die Services für die Familie besteht in erster Linie ein Bezug zur Dimension der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Familien, die mehr als zwei Generationen umspannen und einander täglich unterstützen, sind seltener geworden. Die derzeit vorhandenen öffentlichen Angebote im Bereich der haushaltsnahen und familienbezogenen Dienstleistungen können die Lücke nicht schließen. Darüber hinaus sind die privatwirtschaftlichen Angebote in diesem Bereich nicht selten teuer. Einige Unternehmen und Institutionen bieten Unterstützung an und leisten Hilfe zur Selbsthilfe.

Als mögliche Services gelten alle Arten der Unterstützung von Familien

- Kinderbetreuung,
- Ferien- und Notfallbetreuung,
- Vermittlung von Betreuungsmöglichkeiten,
- Unterstützung bei der Pflege von älteren / kranken Angehörigen,
- haushaltsnahe Dienstleistungen,
- Mittagessen auch für Familienangehörige
- ...

Zu den Services für Familien gehört auch die Subvention der Betreuungskosten. Es fällt auf, dass der Fokus nicht nur auf Jüngere mit Kindern gelegt wird, sondern alle Familienformen im Blick sind.

Services für Familien müssen nicht kostenintensiv sein und sind nicht unweigerlich mit unkalkulierbaren finanziellen Risiken verbunden. So muss zum Beispiel die Kinderbetreuung nicht mit dem Bau einer betriebseigenen Kindertagesstätte einhergehen. Vielmehr sind Modelle denkbar, in denen sich das Unternehmen auf überbetrieblicher Ebene am Unterhalt einer Tagesstätte beteiligt, die ihre Öffnungszeiten auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer abstimmt. Oder Unternehmen kaufen Kontingente an Betreuungsplätzen. Ebenso häufig setzen sich Arbeitgeber für die Vermittlung von Tageseltern oder Elterninitiativen ein.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl.: Beruf & Familie gGmbH (2003), S. 1.

Darüber hinaus lässt sich die Arbeitsorganisation in Teams derart gestalten, dass die Mitarbeiter untereinander die Abläufe entsprechend ihrer individuellen Verpflichtungen gestalten und so auch ein ‚Notfallprogramm‘ schaffen, das beispielsweise Erkrankungen der Kinder oder eine vorübergehende Schließung von Betreuungseinrichtungen auffangen kann. Je stärker hier die Eigenverantwortung in die Hände der Mitarbeiter gelegt wird, desto motivierter und konsequenter werden diese selbst einen reibungslosen Ablauf gewährleisten.<sup>74</sup>

An dem Beispiel Kinderbetreuung zeigt sich die Logik des Handlungsfeldes ‚Services für Familien‘ als Teil des lebensphasenorientierten Employability Managements. Es geht nicht darum, ein ‚Rundum-Sorglos-Paket‘ zu schnüren, sondern personen- und bedarfsorientiert unter Berücksichtigung der Eigenverantwortung des Mitarbeiters zu agieren.

---

<sup>74</sup> Vgl.: Rump, J. / Schmidt, S. (2004), S. 340.

#### 2.4.4 Zusammenfassung

- **Erhalt und Förderung von Employability oder Beschäftigungsfähigkeit über alle Lebensphasen hinweg** ist angesichts der demografischen Entwicklung eine der zentrale Herausforderungen für jeden Einzelnen, aber auch für Unternehmen
- In der Regel werden bislang **Ansätze** zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie zur Berücksichtigung der Demografieorientierung in Unternehmen **nur isoliert** verfolgt.
- Ein **lebensphasenorientiertes Employability Management Konzept** verknüpft die nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Demografieorientierung miteinander.
- Ein **lebensphasenorientiertes Employability Management Konzept** fokussiert insbesondere die folgenden **Handlungsfelder**:
  - Unternehmenskultur
  - Führung
  - Organisation
  - Personalentwicklung
  - Gesundheitsförderung
  - Services für die Familie
- Eine **lebensphasenorientierte Unternehmenskultur** zeigt sich insbesondere in der Wertschätzung aller Mitarbeiter in ihren unterschiedlichen Lebensphasen.
- **Führungskräften** kommt die zentrale Aufgabe zu, im täglichen Umgang mit den Mitarbeitern diese Wertschätzung transparent zu machen und die Lebensphasenorientierung in Abläufe und Prozesse zu integrieren.

- **Personalentwicklung** muss einen vorausschauenden Ansatz verfolgen, der Familien- und Demografieorientierung stets im Fokus behält und nachhaltig die Beschäftigungsfähigkeit sichert.
- Im Bereich der **Gesundheitsförderung** gilt es, sowohl präventiv als auch reaktiv psychische und physische Belastungsmomente zu reduzieren.
- **Services für die Familie** konzentrieren sich in erster Linie auf die Bereiche
  - Kinderbetreuung,
  - Ferien- und Notfallbetreuung,
  - Vermittlung von Betreuungsmöglichkeiten,
  - Unterstützung bei der Pflege von älteren / kranken Angehörigen,
  - haushaltnahe Dienstleistungen,
  - Mittagessen auch für Familienangehörige
  - ...

## **2.5 Ausgestaltung der Elternzeit**

### **2.5.1 Einführung**

Die Elternzeit kann als eines der bedeutsamsten Handlungsfelder im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie angesehen werden, wenn es um das Entstehen positiver aber auch negativer Beschäftigungseffekte geht. Von entscheidender Bedeutung ist dabei insbesondere die Dauer dieser familienbedingten ‚Auszeit‘.

### **2.5.2 Umgang der Mitarbeiter mit der Elternzeit**

Elternzeit wird nach wie vor in überwiegender Mehrheit von Frauen in Anspruch genommen. Ob und wie lange dabei vermehrt qualifizierte oder weniger qualifizierte Frauen von dieser

gesetzlichen Regelung Gebrauch machen, lässt sich pauschal nicht beantworten. Denn die Entscheidung für oder gegen die Inanspruchnahme der Elternzeit ist in vielen Fällen keine freie. Ob es einem Arbeitnehmer möglich ist, unmittelbar im Anschluss an die Mutterschutzfristen in den Beruf zurückzukehren, ist in hohem Maße abhängig von der Betreuungsinfrastruktur, die in der jeweiligen individuellen Situation zur Verfügung steht, aber auch von den gesellschaftlichen Werten sowie den Rahmenbedingungen, die das Unternehmen bieten kann und will.

Bezüglich der von Mitarbeitern gewählten Dauer der Elternzeit ist ein klarer Trend zu erkennen: Seit einigen Jahren ist zu beobachten, dass die durchschnittlich in Anspruch genommene Zeit immer mehr sinkt, d.h. es sind nur noch die wenigsten Unternehmen, in denen alle betroffenen Mitarbeiter den vollen Umfang von drei Jahren nutzen. Vielmehr pendelt sich die derzeitige Durchschnittsdauer zwischen einem und zwei Jahren ein. Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- **Wirtschaftliche Situation der Familie:**

In zunehmendem Maße sind Familien auf zwei Einkommen angewiesen. Dazu tragen steigende Kosten aufgrund privater Alters- und Krankheitsabsicherungen etc. ebenso bei wie ein gestiegenes Anspruchsdenken bei weiten Teilen der Bevölkerung.

- **Abnehmende Arbeitsplatzsicherheit:**

Die lebenslange Beschäftigung bei einem Arbeitgeber oder auch eine Erwerbsbiografie, die frei von Zeiten der Arbeitslosigkeit ist, stellen heute eher die Ausnahme denn die Regel dar. Somit birgt die Erwerbstätigkeit nur eines Partners als alleinige Säule des Familieneinkommens die Gefahr eines wirtschaftlichen Abstiegs.

- **Familiäre Situation (Scheidung, allein Erziehende):**

Wie bereits dargelegt, werden in Deutschland derzeit 38 % der Ehen geschieden, in Großstädten ist es bereits jede zweite Ehe. Gerade Frauen sehen daher die Gefahr, bei einer zu langen Abwesenheit aus dem Beruf keine ausreichende Vorsorge für ihre weitere Erwerbstätigkeit und für das Alter treffen zu können.

- **Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes bei zu langer Abwesenheit**

Aufgrund der beiden vorab genannten Aspekte fürchten insbesondere Frauen den Verlust ihres Arbeitsplatzes bzw. finanzielle Einbußen durch eine lange Abwesenheit.

- **Branche, in der das jeweilige Unternehmen tätig ist**

In wissensintensiven Branchen, in denen die Halbwertszeit des Wissens kürzer ist als in sonstigen Industriezweigen, lässt eine lange Abwesenheit vom Unternehmen eine qualifizierte Rückkehr vielfach nicht mehr zu.

- **Qualifikation der Betroffenen**

Dieser letzte Aspekt bedarf einer genaueren Betrachtung, denn er scheint neben der wirtschaftlichen Situation zunehmend zum Hauptgrund für eine Verkürzung der Elternzeitdauer zu werden. Für hoch Qualifizierte spielen im Zusammenhang mit der Familiengründung in der Regel folgende Gesichtspunkte eine gewichtige Rolle:

- Amortisation der finanziellen und zeitlichen Aufwendungen für die eigene berufliche Entwicklung.
- Wunsch nach Anerkennung.
- Angst vor dem Verlust des Fachwissens.
- Befürchtung, bei einer längeren Abwesenheit auf einen weniger qualifizierten Arbeitsplatz im Unternehmen abgedrängt zu werden.

Die Elternzeit über die gesetzliche Dauer hinaus zu verlängern, wie dies viele Arbeitgeber in der Vergangenheit anboten, wird inzwischen sowohl von Arbeitnehmer- als auch von Arbeitgeberseite äußerst kritisch gesehen, da damit ein nicht zu unterschätzender Verlust an Fachwissen einhergeht und eine Wiedereingliederung in die betrieblichen Abläufe immer schwerer wird.

Auch die gesetzlich bewilligte Möglichkeit, das dritte Jahr der Elternzeit bis zur Einschulung des Kindes aufzuschieben, stellt für die meisten Beschäftigten keine wirkliche Option dar. Denn es ist schwer vorstellbar, zunächst beruflich wieder Fuß zu fassen und kurz darauf wieder für ein Jahr auszusteigen.

### **2.5.3 Umgang mit der Elternzeit im Unternehmen**

Entscheidet sich ein Mitarbeiter, Elternzeit in Anspruch zu nehmen, so zieht das für seinen Arbeitgeber die Notwendigkeit nach sich, eine Kompensation der entsprechenden Kapazität vorzunehmen. Hier zeigen sich in unterschiedlichen Unternehmen, aber auch unter verschiedenen Prämissen innerhalb von Unternehmen durchaus sehr unterschiedliche Herangehensweisen. Eine Abhängigkeit zeigt sich hier sowohl von der Branche, in der das jeweilige Unternehmen tätig ist, als auch von der Art des betroffenen Arbeitsplatzes. Die Entstehung neuer Beschäftigung stellt dabei eher die Ausnahme denn die Regel dar. So wird vielfach ein stufenweises Vorgehen angestrebt, d.h. es wird zunächst versucht, durch eine Umverteilung der Arbeit auf Kollegen eine Kompensation zu erreichen, die für das Unternehmen letztendlich eine Kosteneinsparung bedeutet. Nicht selten bedeutet eine Arbeitszeitreduzierung für die betreffende Person auch schlichtweg die Erledigung des gleichen Arbeitspensums in kürzerer Zeit. Im niedrig qualifikatorischen Bereich werden dabei immer häufiger Stellen auf den Prüfstand der Notwendigkeit gestellt, da hier ein Rationalisierungspotenzial vermutet wird. Erst wenn sich nach Prüfung oder auch nach einer Testphase herausstellt, dass eine Kompensation nicht ohne weiteren Personaleinsatz möglich ist, wird eine Ersatzlösung angestrebt. Diese bringt jedoch wiederum nicht automatisch die Entstehung neuer Beschäftigung mit sich. Vielmehr nutzen Unternehmen in der Regel Personalüberhänge in anderen Bereichen, interne Pools von Mitarbeitern, die keinen festen Arbeitsplatz im Unternehmen haben oder auch Auszubildende, um die frei gewordene Stelle teilweise oder gänzlich neu zu besetzen. Hier werden häufig befristete Lösungen vorgezogen. Diese Option erweist sich jedoch gerade im hoch qualifikatorischen Bereich als vergleichsweise schwierig, denn Arbeitnehmer, die das geforderte Profil erfüllen können, sind in aller Regel bereits in einem festen Arbeitsverhältnis, das sie zugunsten einer befristeten Lösung nicht aufzugeben bereit sind. Unbefristete externe Einstellungen stellen die letzte Konsequenz dar und finden vielfach nur dann statt, wenn die erforderliche Qualifikation kein zweites Mal im Unternehmen vorhanden ist oder es sich um eine Schlüsselposition handelt, deren sofortige und vollumfängliche Neubesetzung aufgrund der Personaldecke anderweitig nicht realisierbar ist. Doch selbst für diesen Fall ist noch eine Einschränkung bezüglich der Schaffung eines zusätzlichen Arbeitsplatzes im Unternehmen vorzunehmen – denn vielfach bedeutet der Personalaufbau an dieser Stelle die Reduzierung der Zahl der übernommenen Auszubildenden.



So ist in schnelllebigen, wissensintensiven Bereichen eine Inanspruchnahme der Elternzeit in vollem Umfang mit einem hohen Aufwand bezüglich der Wiedereingliederung der Mitarbeiter verbunden beziehungsweise in vielen Fällen kaum noch möglich. Arbeitsplätze, die hoch spezialisiert sind oder einen sehr engen Kundenkontakt implizieren, können nicht ohne weiteres mit einer Ersatzkraft adäquat besetzt werden.

Hinzu kommt, dass gerade in Bereichen, in denen hoch spezifisches Wissen gefordert ist, ein ‚Freihalten‘ des Arbeitsplatzes mittels einer befristeten Vertretungslösung nur schwer realisierbar ist. Hier bestehen wiederum unterschiedliche Meinungen auf Unternehmensseite. Während es durchaus Stimmen gibt, die es für einfacher erachten, für volle drei Jahre eine Vertretung zu finden und auch entsprechend einzuarbeiten als beispielsweise nur für ein Jahr, führen andere Unternehmensverantwortliche an, dass eine kürzere Elternzeitdauer nicht selten durch Übergangslösungen überbrückt werden kann. So ist es denkbar, dass Kollegen ihren Urlaub verschieben oder stärker aufeinander abstimmen, dass andere Mitarbeiter im Wechsel das Arbeitsgebiet mit betreuen etc. Diese Möglichkeiten sind jedoch wiederum stark abhängig von der Art des Arbeitsplatzes. In Sektoren mit starkem Kundenkontakt ist ein ständiger Wechsel des Ansprechpartners undenkbar, in kleineren Unternehmen spezifisches Wissen häufig nicht mehrfach vorhanden. Wohingegen ein Sekretariatsposten relativ leicht über befristete Vertretungen oder eine Umverteilung der Arbeit auf andere Mitarbeiter besetzbar ist.

Beschäftigungseffekte können sich also auf unterschiedliche Weise ergeben: Kann das Unternehmen längerfristig planen, so besteht die Möglichkeit einer Neubesetzung der frei werdenden Stelle. Sind nur Zwischenlösungen möglich, also beispielsweise, wenn ein Mitarbeiter für ein Jahr zu Hause bleibt und danach auf 20-Stunden-Basis wiederkommen möchte, dann ist eine externe befristete Einstellung kaum realisierbar. Negative Beschäftigungseffekte ergeben sich insbesondere dort, wo Qualifikationen austauschbar sind oder die Mitarbeiter sehr lange Elternzeiten in Anspruch nehmen.

Wie leicht oder schwer sich ein Mitarbeiter nach der Elternzeit wieder in sein Arbeitsgebiet eingliedern lässt, ist stark abhängig von der Dauer der Abwesenheit, sowie der Bereitschaft, bereits während der Elternzeit vertretungsweise zu arbeiten oder an angebotenen Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen. Unternehmen berichten von unterschiedlichen Problemen im Zusammenhang mit Rückkehrern aus der Elternzeit. So erleben viele diese

Arbeitnehmer als unflexibel, insbesondere bezogen auf die Arbeitszeit – dass dies unterschiedliche Gründe haben kann, wurde bereits an anderer Stelle ausgeführt. Zudem gestaltet sich die Planung des Wiedereinstiegs nicht selten schwierig, da erst kurz vor Ablauf der Elternzeit konkrete Wünsche seitens der Betroffenen geäußert werden. Insbesondere sehen zahlreiche Arbeitgeber einen Zusammenhang zwischen der Qualifikation der Rückkehrer und ihrer Bereitschaft, sich wieder in den betrieblichen Ablauf einzugliedern bzw. sich flexiblen Lösungen zu öffnen. Danach steigt diese Bereitschaft analog zur Qualifikation. Ähnliche Erfahrungen werden im Zusammenhang mit der Aufrechterhaltung des Kontaktes zum Unternehmen während der Elternzeit gemacht.

Es ist jedoch auch festzuhalten, dass der Kontakt zu Potenzialträgern sehr viel eher auf Initiative des Arbeitgebers aufrecht erhalten wird als im Falle von austauschbaren Positionen. Hier geht man eher von einer ‚Holschuld‘ des Mitarbeiters aus. Generell lässt sich allerdings sagen, dass in vielen Unternehmen zwar auf informeller Basis Kontakt zu den Mitarbeitern in Elternzeit gehalten wird – beispielsweise über Kollegen oder einzelne Vorgesetzte – dass jedoch eine institutionalisierte Form meist fehlt. Neben der Einladung zu Betriebsfeiern und der Zusendung allgemeiner Unternehmensinformationen stellen konkrete Tätigkeiten die häufigste Form der Aufrechterhaltung des Kontaktes dar. Diese nehmen in gleichem Maße zu wie sich die Dauer der Elternzeit verkürzt – aus den gleichen Gründen. Zu nennen ist hier eine Teilzeitbeschäftigung, die während der Elternzeit bis zu einem Umfang von 30 Stunden pro Woche zulässig ist, oder auch die Übernahme von Urlaubsvertretungen in ähnlichen Arbeitsbereichen oder am eigenen, befristet neu besetzten Arbeitsplatz. Diese Option wird insbesondere dann gerne genutzt, wenn ein intensiver Kundenkontakt besteht, der auf diese Weise weiterhin gepflegt werden kann. Eine beispielhafte Form des Kontaktes stellt die Umsetzung eines sogenannten ‚Patenmodells‘ dar – hierbei übernimmt ein Kollege des in Elternzeit befindlichen Arbeitnehmers die Aufgabe, ihn als Pate in Abstimmung mit der Führungskraft über aktuelle Geschehnisse im Unternehmen und in Bezug auf seinen Arbeitsplatz zu informieren. Eine weitere Möglichkeit stellt die Teilnahme an angebotenen Weiterbildungsveranstaltungen statt. Hier liegt ein Manko auf Arbeitgeberseite darin, dass Elternzeitler häufig in den entsprechenden Planungen keine Berücksichtigung finden. Umgekehrt zeigen allerdings nicht selten auch die Arbeitnehmer ein mangelndes Interesse – auch hier wird vielfach ein Zusammenhang zur Qualifikation wahrgenommen – so berichten Arbeitgeber, dass die Bereitschaft, über aktuelle Geschehnisse auf dem Laufenden gehalten zu werden und auch die Qualifikation beständig an die Erfordernisse anzupassen, zunimmt, je

höher der Betroffene qualifiziert ist bzw. je höher seine Position im Unternehmen ist. Weniger qualifizierte Mitarbeiter sind tendenziell eher froh über die ‚Arbeitspause‘.

Gerade in Unternehmen aus wissensintensiven Branchen ist in den letzten Jahren verstärkt der Versuch zu beobachten, Mitarbeitern eine Verkürzung der Elternzeit ‚schmackhaft‘ zu machen. Zwar wird seitens des Arbeitgebers keinerlei Druck ausgeübt, doch zeigen sich verstärkte Bemühungen, über eine regelmäßige Kontaktpflege und nicht zuletzt über das Angebot familienfreundlicher Maßnahmen die Betroffenen dazu zu bewegen, früher an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Derartige Bemühungen richten sich überdurchschnittlich häufig an Mitarbeiter, deren Wissen und Kompetenz im Unternehmen nur schwer zu ersetzen ist. Im Bereich der niedrig qualifizierten Beschäftigten zeigt sich dagegen verstärkt die Tendenz, Arbeitsplätze, die durch Elternzeit vakant werden, auf ihre Notwendigkeit zu überprüfen und, falls möglich, ein Rationalisierungspotenzial zu realisieren. Bei Rückkehr der betreffenden Mitarbeiter bemüht man sich in der Regel um Abfindungsregelungen.

#### **2.5.4 Empfehlungen**

Um die Wiedereingliederung von Elternzeitlern zu erleichtern, sind beide Seiten – Arbeitgeber wie Arbeitnehmer – gefordert, ihren Beitrag zu leisten. So sollte in Unternehmen wo immer möglich der ursprüngliche Arbeitsplatz erhalten bleiben. Dies ist selbstverständlich umso einfacher, je kürzer die Elternzeit andauert. Denn bei einer vergleichsweise kurzen Dauer ist es häufig möglich, über die Verschiebung von Urlaub oder die Übernahme der Tätigkeiten durch Kollegen die Abwesenheitszeit zu überbrücken. Die Arbeitnehmer sollten stärker als bisher dazu angehalten werden, die Elternzeit nicht als komplette ‚Auszeit‘ zu betrachten, sondern gezielt Kontakt zum Unternehmen zu halten. Sei es durch Urlaubsvertretungen oder Teilzeitbeschäftigung, sei es durch regelmäßigen Austausch mit Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten. Oder aber durch Weiterbildungsveranstaltungen. Das Unternehmen sollte diese stärker als bisher für Mitarbeiter in Elternzeit anbieten, die Mitarbeiter selbst jedoch auch stärker als bisher dazu angehalten werden, derartige Angebote zu nutzen, gegebenenfalls sogar durch eine gesetzliche Verpflichtung zur Teilnahme. Die Eigenverantwortlichkeit für die eigene Qualifikation sollte dabei stets fokussiert werden. Denkbar sind in diesem Zusammenhang auch Zielvereinbarungen. Darüber hinaus sollten Rückkehrer mehr Flexibilität in Bezug auf ihre künftige Tätigkeit zeigen.

### 2.5.5 Zusammenfassung

- Durch eine **adäquate Ausgestaltung der Elternzeit** im Unternehmen ergibt sich für die Betroffenen nicht nur die Möglichkeit, (frühzeitig) an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren, sondern auch der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit wird gewährleistet.
  
- **Als Gründe für die tendenziell abnehmende Elternzeitdauer** lassen sich folgende identifizieren:
  - wirtschaftliche Situation der Familie,
  - abnehmende Arbeitsplatzsicherheit,
  - familiäre Situation,
  - Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes bei zu langer Abwesenheit,
  - Betreuungsmöglichkeiten,
  - Branche, in der das jeweilige Unternehmen tätig ist,
  - Qualifikation der Betroffenen
  
- Es erscheint unerlässlich, **Anreize für Arbeitnehmer** zu schaffen, nach der Elternzeit bzw. bereits während der Elternzeit in Teilzeit die Tätigkeit im Unternehmen wieder aufzunehmen, um so Verluste im Bereich der Beschäftigungsfähigkeit zu vermeiden.
  
- Das **Aufrechterhalten des Kontaktes** während der Elternzeit erleichtert den Wiedereinstieg und verhindert das Abreißen sozialer Beziehungen.

## IV. SCHLUSSBETRACHTUNG

Im Rahmen des arbeitsmarktpolitischen Projektes „Beschäftigungswirkungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung“ wurden mittels einer leitfadengestützten Interviewreihe mit ausgewählten Unternehmen aus Rheinland-Pfalz und der Metropolregion Rhein-Neckar folgenden zentrale Themenfelder untersucht:

- Konzepte und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Zentrale Überlegungen auf Unternehmens- und Mitarbeiterseite im Hinblick auf familienorientierte Maßnahmen
- Der Einfluss der familiengerechten Maßnahmen / der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf Beschäftigung.
- Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen.
- Tabus und Hemmnisse im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Als zentrale Botschaft zeigt sich, dass es bei der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und sich daraus ergebenden Beschäftigungswirkungen um sehr viel mehr geht als um betriebliche Angebote, die eine Teilzeitbeschäftigung von Müttern ermöglichen. Eine ganzheitliche Betrachtung tut not, die junge Paare, die noch vor der Entscheidung für oder gegen die Familiengründung stehen, ebenso einschließt wie die Familienpflichten junger Väter oder auch die Frage nach unterstützenden Dienstleistungen, die berufstätige Elternpaare entlasten und so zu vielfältigen Formen der Beschäftigung beitragen können.

Betriebliche Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie hängen in hohem Maße von ökonomischen Kriterien ab. Die Qualifikation der Mitarbeiter, Kosten-Nutzen-Relationen und das Flexibilisierungspotenzial des Arbeitsplatzes sind hier zu nennen. Durch die konsequente Fokussierung auf wirtschaftlich relevante Entscheidungskriterien besteht die Chance der Institutionalisierung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Realisierung von Nachhaltigkeit. Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausschließlich im betrieblichen Kontext zu diskutieren, ist einseitig. Eine weitere Diskussionsebene stellt der Brancheneffekt dar. Eine Ausweitung der familienorientierten Infrastruktur (z. B. Kinderbetreuung und Ganztagschulen) kann zu unmittelbaren Beschäftigungseffekten generieren – trotz

demografischer Entwicklung und wegen des großen Nachholbedarfs. Zum anderen lassen sich mittelbare Beschäftigungseffekte realisieren, wenn rechtliche, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen dies zulassen.

Um sich dem Ziel, Beschäftigung durch eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erhalten und zu schaffen, anzunähern, gilt es, an mehreren Stellschrauben zu drehen: „Der Wunsch der Frauen nach einer stärkeren Arbeitsmarktbeteiligung wird durch allokatives Marktversagen auf dem Arbeitsmarkt und dem Kinderbetreuungsmarkt erschwert. Auf dem Arbeitsmarkt ergeben sich Karriererisiken durch eine mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Form, dass nach der Elternzeit der Wiedereintritt nicht zum gewünschten Zeitpunkt, nicht im gewünschten Umfang und nur unter erheblicher Dequalifizierung gelingt. Außerdem verhindern die Rahmenbedingungen der Arbeitsverhältnisse, dass Beschäftigte die aus ihrer Sicht optimale Kombination von Arbeitszeit, Hausarbeitszeit und Freizeit wählen können. Dieses Problem wird für Kindererziehende verstärkt, weil Kinderbetreuungseinrichtungen nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind und ihre unflexiblen Öffnungszeiten oft nicht in Einklang mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes stehen.“<sup>75</sup>

Einer der bedeutendsten Schritte ist darin zu sehen, gesellschaftliche Werte, die vielfach als Hemmnis auftreten, zu verändern. Hier gilt es zunächst, den ‚Wert Familie‘ wieder stärker zu positionieren und neben der Steigerung der Beschäftigung insbesondere qualifizierter Frauen auch die Erhöhung der Fertilitätsrate zu fokussieren. Dazu trägt auch eine gleichberechtigtere Verteilung der Familienarbeit bei, die Unternehmen durch eine entsprechende Förderung der Teilhabe von Vätern an der Erziehungsarbeit maßgeblich unterstützen können. Nicht zuletzt ist auch die Vollkaskomentalität in Teilen der Bevölkerung zu nennen, die auch am Arbeitsplatz zu überhöhten Forderungen führt und letztendlich Arbeitgeber von bestimmten familienfreundlichen Maßnahmen absehen lassen.

Im Bereich der haushaltsnahen und familienorientierten Dienstleistungen geht es zur Unterstützung von Beschäftigungseffekten darum, Maßnahmen zur Steigerung des Angebots und der Nachfrage möglichst zeitnah und umfassend umzusetzen.

---

<sup>75</sup> Hülskamp, N. / Seyda, S. (2004), S. 12.

Zwischen der Einsicht in die Erfordernis familienorientierter Maßnahmen auf Unternehmensseite und dem tatsächlichen Handeln klafft in vielen Fällen eine Lücke. Dies liegt nicht zuletzt darin begründet, dass die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit Sozialpolitik in Verbindung gebracht wird. Die Erstellung einer Work-Life-Bilanz, die nüchtern und betriebswirtschaftlich Nutzenpotenziale einer ausgewogeneren Gestaltung von Arbeit und Leben für Unternehmen aufzeigt, erscheint als geeigneter Weg, ein Umdenken auf betrieblicher Seite anzustoßen.

Einen weiteren Weg stellt eine lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik dar, die der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ebenso Rechnung trägt wie dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und der Demografieorientierung. Sie ist mit dem Anspruch auf Ganzheitlichkeit und Stimmigkeit verbunden. Dabei werden drei unternehmens- und personalpolitische Konzepte miteinander verwoben:

- Employability Management
- Familienbewusste Personalpolitik
- Intergeneratives, altersgerechtes Personalmanagement (lebensphasenorientierte Personalpolitik im traditionellen, engeren Sinne)

Es liegt auf der Hand, dass zur Realisierung der Ganzheitlichkeit und Stimmigkeit einzelne Maßnahmen nicht ausreichen, sondern eine Reihe von Handlungsfeldern, die auf einander abgestimmt werden, zum Einsatz kommen. Dabei muss Tabus und Hindernissen auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ebenso Rechnung getragen werden wie tradierten Strukturen und Systemen, die die Umsetzung hemmen. Insbesondere im Hinblick auf den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit im Zuge des demografischen Wandels kommt einer vorausschauenden, die Lebensphasen berücksichtigenden und nachhaltig wirksamen Implementierung der Handlungsfelder des Employability Management eine hohe Bedeutung zu. Als relevante Handlungsfelder werden dabei die Unternehmenskultur, Führung, Arbeitsorganisation, Personalentwicklung, Gesundheitsförderung sowie Services für die Familie identifiziert. Sie bilden das Fundament einer lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik.

Die Ausgestaltung der Elternzeit ist ebenfalls eine zentrale Stellschraube für den Erhalt qualifizierter Arbeitsplätze und die Bindung von Leistungsträgern an das Unternehmen. Denn vielfach zieht die Elternzeit eines Mitarbeiters keine Neueinstellungen, sondern vielmehr eine

Umverteilung der Arbeit unter den Kollegen nach sich. Entscheidet sich der Mitarbeiter für eine dreijährige Abwesenheit – nicht zuletzt aufgrund unzureichender Vereinbarkeitsoptionen – kommt es durchaus vor, dass sein Arbeitsplatz in der Zwischenzeit Rationalisierungsbestrebungen zum Opfer gefallen ist oder er ihn aufgrund veralteter Qualifikationen nicht mehr ausüben kann. Unternehmen und Mitarbeiter tragen die negativen Folgen derartiger Entwicklungen, den Verlust der Beschäftigungsfähigkeit oder gar des Arbeitsplatzes, gleichermaßen. Somit ist ein Bestreben erforderlich und in vielen Fällen auch bereits erkennbar, den Kontakt während der Elternzeit aufrecht zu erhalten und eine schnellstmögliche Rückkehr anzustreben. Dies gilt aus betrieblicher Sicht insbesondere für hoch qualifizierte Arbeitnehmer.

Letztlich lässt sich konstatieren, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durchaus Beschäftigungswirkungen in quantitativer, qualitativer sowie volkswirtschaftlicher bzw. sektoraler Hinsicht generieren kann. Deren Entstehen und Ausprägung sind jedoch stark abhängig vom Einzelnen selbst sowie den Rahmenbedingungen in Gesellschaft und Unternehmen, denen er sich gegenüber sieht. Ohne Zweifel ist in diesem Zusammenhang der Staat gefragt, der über steuerliche Erleichterungen für Familien sowie einen Ausbau der familienorientierten Infrastruktur einen wesentlichen Beitrag zur Zielsetzung der Steigerung der Fertilitätsrate leisten kann. Auch dem Einzelnen kommt in gewisser Weise die Aufgabe zu, seine Werte und Anspruchshaltungen zu hinterfragen. Nicht zuletzt jedoch tragen Unternehmen einen großen Teil der Verantwortung dafür, Voraussetzungen zu schaffen, die es jungen Menschen ermöglichen, eine zufriedenstellende berufliche Laufbahn und gleichzeitig ein erfülltes Familienleben zu realisieren – und den Arbeitgebern letztendlich die Loyalität und Beschäftigungsfähigkeit der immer knapper werdenden Wissensträger sichern.



## LITERATUR

Armutat, S. et al. (2002),

Wissensmanagement erfolgreich einführen, Düsseldorf 2002.

Baldin, K.-M. (2004),

Employability für ältere Mitarbeiter, in: Speck, P. (Hrsg.), Employability – Herausforderung für die strategische Personalentwicklung, Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, Wiesbaden 2004, S. 271-310.

Baltes, P. / Mayer, K. U. (1996),

Die Berliner Altersstudie, Berlin 1996.

Barth, H.-J. (2004),

Die "Allianz für die Familie" im Kontext volkswirtschaftlicher und demographischer Trends, in: Schmidt, R./ Mohn, L. (Hrsg.), Familie bringt Gewinn – Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt, Gütersloh 2004, S. 26 – 31.

Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003), Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003.

Beruf & Familie gGmbH (2003),

Projekte: Hertie-Studie, in: [http://www.beruf-und-familie.de/projekte/unternehmen/hertie\\_studie.html](http://www.beruf-und-familie.de/projekte/unternehmen/hertie_studie.html), 06.10.03, 13:45 Uhr.

BiB (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung beim Statistischen Bundesamt) (2005), Ergebnisse der Population Policy Acceptance Study in Deutschland, Wiesbaden 2005.

Bleicher, S. (1993),

Neue Anforderungen an die Gestaltung von Arbeit und Technik, in: Bullinger, H.-J. / Volkholz, V. / Betzl, K. / Köchling, A. / Risch, W. (Hrsg.): Alter und Erwerbsarbeit der

Zukunft - Arbeit und Technik bei veränderten Alters- und Belegschaftsstrukturen, Berlin 1993, S. 15 - 21.

BMFSFJ / BDI / Institut der deutschen Wirtschaft (2004),  
Bevölkerungsorientierte Familienpolitik – ein Wachstumsfaktor, Berlin / Köln 2004.

BMFSFJ (2006a),  
Monitor Familiendemographie, Ausgabe Nr. 1, Deutschland: Kinderlos trotz Kinderwunsch?, Berlin 2006.

BMFSFJ (2006b),  
Monitor Familienforschung, Ausgabe Nr. 5, Haushaltsnahe Dienste – Neue Formen der Familienförderung, Berlin 2006.

BMWA (2005),  
Alterung und Familienpolitik, Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats, Dokumentation Nr. 548, Berlin 2005.

Bosch, G. et al. (2001),  
Zur Zukunft der Erwerbsarbeit, Gelsenkirchen 2001.

Brandt, A. / Kraft, S. / Meyer, C. / Neumann, C. (2006),  
Die Frauen-Falle, in: Der Spiegel (2006), Nr. 17, S. 34 – 45.

Busch, C. / Rump, J. S. (1998),  
Möglichkeiten und Chancen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Klein- und Mittelbetrieben, Frankfurt 1998.

Engstler, H. / Menning, S. (2003),  
Die Familie im Spiegel amtlicher Statistik, im Auftrag des BMFSFJ, Berlin 2003.

Eyseneck, H. J. (1973),  
The Inequality of Man, London 1973.

Spieker, M. (2006),

Frauen, Familie und Beruf, in: FAZ (2006), Nr. 11, S. 7.

Ganslmeier, H. / Wollert, A. (1997),

Jüngere und ältere Arbeitnehmer – Fähigkeiten und Beschränkungen, Frankfurt a. M. 1997.

Heyer, K. / Henkel, H. (1995),

Älter werden im Betrieb – Risiko und Chance, Eschborn 1995.

Hunziger, A. (2003),

Mit Worklife-Balance wettbewerbsfähig bleiben, in: Personalwirtschaft, 30. Jahrgang, Heft 4, 2003, S. 52-55.

IAW (2005),

Aktuelle Prognose zur Entwicklung der Schattenwirtschaft in Deutschland im Jahr 2005, in: <http://www.iaw.edu/pdf/pm2005-03.pdf>, 20.02.06 08:25 h.

Hülkamp, N. / Seyda, S. (2004),

Staatliche Familienpolitik in der sozialen Marktwirtschaft. Ökonomische Analyse und Bewertung familienpolitischer Maßnahmen, Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), Köln 2004.

Johanson, B. (1997),

Kreativität und Marketing, 2. Auflage, Bern 1997.

KAS (Konrad Adenauer Stiftung) (2006),

Familienreport 2005, Sankt Augustin 2006.

Klumpp, A. (1993),

Produktivität durch Arbeitsorganisation – gemeinsames Arbeiten von jüngeren und älteren Mitarbeitern, in: Bullinger, H.-J./ Volkholz, V./Betzl, K./Köchling, A./Risch, W. (Hrsg.): Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft - Arbeit und Technik bei veränderten Alters- und Belegschaftsstrukturen, Berlin 1993, S. 50 - 52.

Lamnek, S. (1989),

Qualitative Sozialforschung, Band 2, Methoden und Techniken, München 1989.

Lau-Villinger, D. / Seitz, C. (2002),

Der Prozess des Älterwerdens in Unternehmen, Frankfurt a. M. 2002.

Lehr, U. / Wilbers, J. (1992),

Arbeitnehmer, Ältere, in: Gaugler, E. / Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, neubearb. und erg. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 204-212.

Lehr, U. (1996),

Psychologie des Alterns, Wiesbaden 1996.

Linneweh, K. (1991),

Kreatives Denken, Rheinzabern 1991.

Mayring, P. (1994),

Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 5. Auflage, Weinheim 1994.

Mikrozensus (2004);

Leben und Arbeiten in Deutschland, Ergebnisse des Mikrozensus 2004, Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Wiesbaden 2004.

NZ (2006),

Union gegen ermäßigte Mehrwertsteuer, in:

<http://www.netzzeitung.de/wirtschaft/wirtschaftspolitik/378479.html>, 21.02.06, 08:57 h.

Oerter, M. / Montada, R. (1987),

Entwicklungspsychologie, München 1987.

Rump, J. S. (1997)

Der Beitrag des Personalmanagements zum effektiven Einsatz älterer Mitarbeiter, Teil 5 des vom BMBF in Auftrag gegebenen Gutachtens „Intergenerative Kompetenzbilanz“, Frankfurt 1997.

Rump, J. S. (1999);

Die spezifische Problematik in kleineren und mittleren Unternehmen bei der Realisierung von Konzepten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Frankfurt 1999.

Rump, J. / Lau-Villinger, D. (2001),

Management Tool Wissensmanagement, Köln 2001.

Rump, J. (2004),

Der demografische Wandel – Konsequenzen und Herausforderungen für die Arbeitswelt, in: Angewandte Arbeitswissenschaft Zeitschrift für die Unternehmenspraxis, Nr. 181, Köln 2004, S. 49 – 65.

Rump, J. / Schmidt, S. (2004),

Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen, Sternenfels 2004.

Rump, J. / Eilers, S. (2006a),

Managing Employability, in: Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. (2006), Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, Wiesbaden 2006, S. 13-73.

Rump, J. / Eilers, S. (2006b),

Employability im Zuge des demografischen Wandels, in:

Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. (2006), Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, Wiesbaden 2006, S. 129-148

Rump, J. / Eilers, S. (2006c),

Ergebnisse einer repräsentativen Befragung zu Employability, Arbeitspapier, Ludwigshafen 2006.

Rump, J. / Wilms, G. (2005): Wissen ist Zukunft – Wissensbilanz als strategisches Instrument für den Mittelstand, Mainz 2006.

Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2002),

Rheinland-Pfalz 2050, I. Bevölkerungsentwicklung und -struktur, Bad Ems 2002.

Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2004),  
Rheinland-Pfalz 2050, II. Auswirkungen der demografischen Entwicklung, Bad Ems 2004.

Vester, F. (1994),  
Ballungsgebiete in der Krise, 5. Auflage, München 1994.

Wagner, A. / Gensior, S. (2002),  
Zukunft der Arbeit, Gelsenkirchen 2002.

Wunderer, R. (1995),  
Delegative Führung, in: Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 22, 240.

Wunderer, R. (1997),  
Führung und Zusammenarbeit - Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre, Stuttgart  
1997.

Ludwigshafen, 14.08.2006

**Institut für Beschäftigung und Employability**

Fachhochschule Ludwigshafen

Ernst-Boehe-Str. 4

D – 67059 Ludwigshafen am Rhein

Tel.: 0621 – 5203 – 292

Fax: 0621 – 5203 – 200

E-Mail: [ibe@fh-ludwigshafen.de](mailto:ibe@fh-ludwigshafen.de)

---

Prof. Dr. Jutta Rump