



Open Access Repository

www.ssoar.info

Familiengerechte Unternehmens-/ Arbeitsgestaltung und Männer

Herbermann, Marc

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Konferenzbeitrag / conference paper

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Herbermann, M. (1999). *Familiengerechte Unternehmens-/ Arbeitsgestaltung und Männer*. . <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-389198>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Familiengerechte Unternehmens- / Arbeitsgestaltung und Männer

(Marc Herbermann, 28. Mai 1999)

1 Familienmüdigkeit in deutschen Unternehmen und wirtschaftliche Sachzwänge.....	1
2 Warum familiengerechte Personalpolitik? - Ansätze und Modelle.....	3
3 Ursachen für fehlende Familienorientierung der Unternehmen und Männer.....	6
4 Beispiele für die Integration von Männern und Vätern.....	7
5 Zusammenfassung und Ausblick.....	8
Abkürzungsverzeichnis.....	9
Quellenangaben.....	10

Familiengerechte Unternehmens- /Arbeitsgestaltung und Männer

1 Familienmüdigkeit in deutschen Unternehmen und wirtschaftliche Sachzwänge

„Wer Schweine erzieht, ist... ein produktives, wer Kinder erzieht, ist... ein unproduktives Mitglied der Gesellschaft“. Dieser Satz stammt von Friedrich List (Kaufmann 1995, S. 175), einem Ökonom, Politiker und späten Zeitgenossen Goethes. Lists Behauptung ist heute leider immer noch aktuell.

Natürlich ist die Erziehung von Kindern nach wie vor eine notwendige Voraussetzung gesellschaftlicher Weiterentwicklung. Doch die Kindererziehung ist auch heute noch eine Arbeit, die nur unsichtbar „nebenbei“ läuft. Familie bedeutet mehr als Kindererziehung. Auch Eltern lernen. In den vielfältigen Interaktionen der Familienmitglieder zeigt sich im Grunde genommen ein Art Miniaturgesellschaft, die sich deshalb auch als eine Keimzelle der sie umfassenden Gesellschaft verstehen lässt.

Systematische Studien zur familiengerechten Arbeits- / Unternehmensgestaltung aus der Perspektive von Männern und Vätern fehlen in Deutschland. Der öffentliche Diskurs und die Aufmerksamkeit der ForscherInnen konzentriert sich nach wie vor auf betriebliche Maßnahmen für Frauen. Anhand bereits vorliegender Untersuchungen, anhand bestehender Tarif- und Betriebsvereinbarungen, mittels eigener Beobachtungen und Befragungen¹ soll im folgenden das Thema „Familiengerechte Unternehmens- /Arbeitsgestaltung und Männer“ behandelt werden. Hier sehe ich auch ein mögliches Betätigungsfeld für die „Soziologische Beratung“. Der Schwerpunkt der weiteren Ausführungen soll dabei auf größeren Betrieben liegen.

Erwerbsarbeit und Familientätigkeit miteinander zu vereinbaren - das sei „ein Problem der Frauen“, so behaupten drei Viertel der Unternehmensvertreter, die an einer Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) teilnahmen. Das Institut befragte Anfang der neunziger Jahre 10200 Betriebe jeder Größe und aus allen Branchen nach der Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen. Während ein Drittel der Unternehmen, die den Fragebogen ausfüllten, die Neueinführung familienorientierter

¹ Der Verfasser hat diese Thematik in den letzten beiden Jahren in Bildungsveranstaltungen, aber auch journalistisch behandelt; 1998 hatte er Gelegenheit, zwei Monate in der Personalabteilung von Hoechst Marion Roussel mitzuarbeiten und dort diese Fragestellung durch eigene Studien weiter zu verfolgen (vgl. Befragungsprotokolle 1998, Herbermann 1998).

Maßnahmen begrüßte, lehnten diese zwei Drittel der Unternehmen ab. Edmund Hemmer, der Leiter der Studie, bilanziert: „arbeitsorganisatorischen Regelungen und flankierenden Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wird in den Betrieben nur wenig Bedeutung beigegeben“ (Hemmer 1995, S. 164). Grundsätzlich hat sich bis heute an der geringen Verbreitung familienfreundlicher Arbeitsmodelle in den Unternehmen wenig geändert.

Vor zwei Wochen sprach ich mit Harald Seehausen vom Deutschen Jugend-Institut in Frankfurt; ich fragte ihn, was er über die aktuellen familienpolitischen Entwicklungen des sogenannten „Life-Science-Unternehmens“ Hoechst Marion Roussel wisse. „Die haben zur Zeit Wichtigeres zu tun, als sich mit Familienfragen auseinanderzusetzen“, meinte er, „sie sind damit beschäftigt, Hoechst und Rhone-Poulonc zu Aventis zusammenzuschweißen“. Auch hier taucht wieder der bekannte Gegensatz auf:

- strenge wirtschaftliche Sachzwänge, denen sofort zu folgen ist, auf der einen Seite und
- „weiche“ familienpolitische Grundsatzfragen, deren Beantwortung man ohne weiteres verschieben kann - auf der anderen Seite.

Der sogenannte gesellschaftliche Reproduktionsbereich, der sich ja eigentlich viel eher der „Life-Science“ zuordnen ließe, dieser Bereich der Familienarbeit bleibt bei der Umstrukturierung der Hoechst AG - Ironie der Geschichte - außen vor (Befragungsprotokolle 1998). Aber böte denn nicht gerade ein Zusammenschluß eines so großen Unternehmens wie Hoechst mit einem andern Unternehmen derselben Größenklasse die Chance, grundsätzlich die Personalpolitik zu überdenken? Böte sich hier nicht eine gute Gelegenheit, die bestehenden Modelle zur Gleichstellung der beiden Bereiche Erwerbstätigkeit und Familientätigkeit zu verbessern?

Hoechst erhielt nicht umsonst 1996 den zweiten Platz im Wettbewerb „Der familienfreundliche Betrieb“. Das 1991 eingerichtete Referat „Frauen und Familienpolitik“, die am 1. April 1994 eröffnete Kindertagesstätte „Die Waschbären“, über 300 verschiedene Teilzeitmodelle, Erziehungsphase mit vorrangiger Wiedereinstellungszusage für 7 Jahre - all dies waren Gründe für diese Auszeichnung.² Doch heute scheint das Tagesgeschäft - nicht nur bei der Hoechst AG - die Frage nach der familienfreundlichen Arbeitsgestaltung mehr und mehr zu überdecken.

² Die Hoechst AG teilte sich mit den 2. Platz in der Kategorie „Großbetriebe“ mit sieben anderen Unternehmen (Bausparkasse Schwäbisch Hall, Deutsche Lufthansa AG, Deutsche Telekom AG, Die Continentale, Hewlett Packard AG, Merckle GmbH, Volkswagen AG) BfFSFJ 1997, S. 62-70.

2 Warum familiengerechte Personalpolitik? - Ansätze und Modelle

„Dieser Mensch arbeitet“. Das ist ein Erfahrungssatz. Wir können ihn auf einer zeitlichen, einer örtlichen und einer sozialen Ebene untersuchen. Dementsprechend können wir fragen: In welchem zeitlichen, räumlichen oder institutionellem Verhältnis steht dieser Mensch zu seiner Tätigkeit?

Es ist keine Neuheit, daß Mobilzeitmodelle eine bessere Abstimmung von Familientätigkeit und Beruf ermöglichen. Dazu einige Stichworte: Genauere Anpassung an Kindergartenöffnungszeiten, Möglichkeit der extensiveren und flexibleren Kinderbetreuung. Auch ist den Unternehmen bekannt, daß außerbetriebliche Arbeitsstätten, daß Heimarbeit oder Telearbeit, die Vereinbarkeitsproblematik entschärfen. Das belegten die 1997 vorgestellten Ergebnisse eines Gutachtens des Fraunhofer-Institutes für Arbeitswirtschaft und Organisation (FIAO 1997). Schließlich können Institutionen, wie betrieblich geförderte Elterninitiativen, wie der gesetzlich garantierte Erziehungsurlaub, können Wiedereingliederungsprogramme, die Familien der Beschäftigten stärken.

Auf diesen drei Dimensionen bewegt sich mittlerweile einiges in den Betrieben. Denn familiäre Beziehungen, so haben die Unternehmensleitungen erkannt, sind nicht nur ein lästiger Ballast für vollmobile, nach oben strebende Manager. Familien sind nicht nur Regenerationsbiotope für gestresste Arbeiter. Die Familie - als stabile Hintergrundinstitution - hat durchaus eine eigenständige Qualität als Wettbewerbsfaktor.

Andererseits kommt der Anstoß für familienfreundliche Arbeitsbedingungen von den Beschäftigten, fordern Frauen und Männer mehr Rücksichtnahme auf ihre Familien. Qualifizierte Frauen und Männer nehmen längst nicht mehr ergeben familienindifferente oder gar familienfeindliche Arbeitsbedingungen in Kauf (Habisch 1995); wenn sie die Wahl haben, entscheiden sie sich für das Unternehmen, das ihnen ausreichende familiäre Entfaltungsmöglichkeiten eröffnet. Frauen fordern zum einen eine größere Beteiligung ihrer Partner an der Erziehungs- und Heimarbeit ein, zum anderen riskiert die jüngere Generation der Väter Konflikte mit ihren Vorgesetzten, weil sie aktiver am Familienleben und den Erziehungsaufgaben partizipieren wollen (Hosemann et al 1992, S. 12, Hosemann 1997). So hat sich zwischen 1991 der Anteil der Väter an allen Eltern, die den „Erziehungsurlaub“ nehmen, um fast 50% erhöht (Peinelt Jordan 1996, S. 37; StBA 1998, S. 46). In den sechziger Jahren war noch kein Vater bei der Geburt seines Kindes im Kreißsaal dabei, heute sind es über 90% (Kaufmann 1995, S. 128ff; Wilms 1996, S. 418). Das nicht zuletzt aufgrund familienfreundlicher Regelungen.

Dieter Schulte, der Vorsitzende des DGB, unterstreicht: „Nicht nur Großbetriebe, sondern auch Klein- und Mittelbetriebe haben erkannt, daß mit derartigen Maßnahmen das Betriebsklima verbes-

sert und die Leistungsfähigkeit gesteigert werden kann" (BfFSFJ 1997a, S. 45). Denn qualifiziertes und motiviertes Personal bleibt den Unternehmen erhalten, die Leerzeiten verringern sich, der Krankenstand sinkt und schließlich erhöht sich deutlich die Arbeitsproduktivität der Beschäftigten.³ Eine familienfreundliche Personalpolitik ist also durchaus im Eigeninteresse der Betriebe. Sie ist „nicht primär eine altruistische Leistung" wie der Generalbevollmächtigte der Commerzbank, Gottfried Wilhelm von Waldthausen, bereits vor drei Jahren betonte (Von Waldthausen 1996, S. 20)

Ich möchte im folgenden weniger die Aussagen von Dieter Schulte und die des Generalbevollmächtigten der Commerzbank belegen. Vielmehr möchte ich zeigen, wie familiengerechte Arbeitsmodelle in einigen Unternehmen zum Einsatz kommen.

Kurz möchte ich etwas zum räumlichen Verhältnis von Wohnort und Arbeitsplatz sagen. Was Telearbeitsplätze betrifft, so ist Deutschland noch ein Entwicklungsland: hier gibt es nur etwa 25.000 Telearbeitsplätze, die sich auf das Home-Office, das Satelliten- und Nachbarschaftsbüro verteilen (FIAO 1997). Zurückhaltung, was die Einführung der Telearbeit angeht, zeigt sich beispielsweise auch bei der Hoechst Marion Roussel Deutschland GmbH: Gab es Anfang 1998 nur 17 Telearbeitskräfte, arbeiteten ein Jahr später immerhin 24 Personen im Home-Office - davon 2 Männer. Doch bei einer Beschäftigtenzahl von rund 7000 Mitarbeitern ist die Telearbeit damit bei HMR eher eine Randerscheinung (HMR 1998, 1999a, 1999b).

Deutsche Unternehmen scheinen mehr Wert auf Arbeitszeitflexibilisierung zu legen, als auf Arbeitsstätten, die wohnortnah sind oder mit dem Wohnort ihrer Angestellten zusammenfallen. So bietet die Continentale-Versicherungsgruppe ein Zeitkonto an: Der „Soll-" oder „Habensaldo", der ein Jahr später ausgeglichen werden sollte, darf 150 Stunden betragen (BfFSFJ 1997a, S. 66). Die Allianz AG überzeugt durch die Möglichkeit einer 50-86% Teilzeitarbeit in verantwortlichen Positionen.⁴

Hinsichtlich der Zahl der Teilzeitbeschäftigten nimmt Deutschland mit derzeit etwa 16% unter den westlichen Industrienationen einen mittleren Rang ein. Am 31.12.1998 beträgt die Teilzeitquote des Pharmaunternehmens Hoechst Marion Roussel Deutschland GmbH 8% (HMR 1999b). Dienstleistungsunternehmen beschäftigen mehr Teilzeitarbeitskräfte. Bei der Commerzbank (Sekretariat 1998, S. 21) und der Continentale Versicherung, (BfFSFJ 1997a S. 66) sind es zur Zeit etwa 12%, bei der Post (Sozialpolitische Umschau 1998) verdient fast jeder Dritte Beschäftigte seine Brötchen

³ Freilich ist es nicht leicht, diese Vorteile klar zu operationalisieren und zu quantifizieren. Einen erfolgversprechenden Ansatz zur genaueren Bestimmung des Nutzens und der Kosten einer familienbewußten Personalpolitik hat das Projekt der Gemeinnützigen Hertie Stiftung mit seinem „Familienaudit" entwickelt. Dazu: Wilms 1996, 1998.

⁴ Ebd., S. 25. Das Stuttgarter Versicherungsunternehmen gewann den ersten Platz in der Kategorie „Großbetriebe" des Wettbewerbes „Der familienfreundliche Betrieb", den das Bundesfamilienministerium 1996 zum zweiten Mal durchführte.

durch eine Teilzeitbeschäftigung.

Doch die Zahl der Männer im erwerbsfähigen Alter, die in Teilzeit arbeiten, ist immer noch verschwindend gering. Der Anteil der in Teilzeit arbeitenden Männer am männlichen Stammpersonal der Hoechst Marion Roussel AG beträgt deutlich weniger als 1% (HMR 1999a), bundesweit haben Ende 1997 nicht mehr als 3% der erwerbsfähigen Männer in Teilzeit gearbeitet (Zahn 1999).

Nachdem ich mit einigen Aussagen die Gestaltung des räumlichen und zeitlichen Verhältnisses von Wohn- und Arbeitsort beschrieben habe, möchte ich nun etwas zur Institutionalisierung familienfreundlicher Maßnahmen sagen. Wie berücksichtigen die Unternehmen in ihren Betriebsvereinbarungen den sogenannten „Erziehungsurlaub“?

Bei den Tochtergesellschaften der Hoechst AG genießen Eltern, nachdem sie ihren gesetzlichen „Erziehungsurlaub“ beendet haben und die entsprechenden Arbeitsplatzanforderungen erfüllen, sieben Jahre lang Vorrang vor Außeneinstellungen. (Hoechst 1997b). Dies habe ich bereits anfangs erwähnt. Daimler Benz gab sogar bis zu zehn Jahren eine Arbeitsplatzzusage (Daimler Benz 1989). In zehn regionalen Tarifgebieten der Metallindustrie, etwa in Südbaden und Niedersachsen, läßt sich nur eine fünfjährige Verlängerung des Elternurlaubes beantragen, und dies in Betrieben mit mindestens 500 Beschäftigten (Weiler 1997, S. 13, S. 68). Die Dauer der Einstellungsgarantie schwankt, nach einer Studie des DGB-Bundesvorstandes-Abteilung Frauenpolitik von 1997 zwischen 4 und 7 Jahren. „Eine gezielte Ermutigung von Vätern, den Elternurlaub in Anspruch zu nehmen, findet sich in den Betriebsvereinbarungen nicht. Die einzige Ausnahme bildete die Betriebsvereinbarung der Seperator AG“, so die eben erwähnte DGB-Studie (ebd., S. 14).

Einige Unternehmen, wie Bayer (Bayer 1997, S. 23), die Deutsche Lufthansa (BfFSFJ 1997a, S.64f) und Hoechst⁵ fördern darüber hinaus Elterninitiativen, indem sie diesen, aber auch den jeweiligen Kommunen, finanziell und organisatorisch unter die Arme greifen. Die Hewlett Packard AG übernimmt an ihrem Hauptsitz in Böblingen einen Teil der Kosten einer Betreuungseinrichtung für 1-3 jährige Kinder (BfFSFJ 1997a, S. 66f). In Frankfurt, einen Steinwurf neben ihrem Glaspalast, befindet sich die Kindertagesstätte der Deutschen Bank. Diese, seit 1996 täglich zehn Stunden geöffnete Einrichtung, ist mit fünfzig Plätzen ausgestattet (DJI 1996b, S. 25).

⁵ Hoechst 1997a,b. Nach der Auflösung des eigenständigen, zentralen Referates „Frauen- und Familienpolitik“ Ende 1997 ist die Familienpolitik in die Verantwortung der einzelnen Geschäftsbereiche der Hoechst AG gestellt (dazu auch: Herbermann 1998).

3 Ursachen für fehlende Familienorientierung der Unternehmen und Männer

Bei einigen Unternehmen mögen familiengerechte Arbeitsmodelle in Ansätzen vorhanden sein, mögen Sie nun sagen, aber wieso sind sie nicht verbreiteter? Wo bleiben die Männer und Väter? Nach der eben zitierten Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft lehnen etwa drei Viertel der Unternehmen, die an der Untersuchung teilnahmen, familiengerechte Maßnahmen nicht aus wirtschaftlichen Gründen ab, die Unternehmen nennen vielmehr „organisatorische Probleme“, die sie davon abhielten, familienfreundliche Maßnahmen einzuführen (Hemmer 1995, S. 166).

Warum bleiben Männer ihren Familien fern? Der Grund liegt weniger in ihrem fehlenden Willen oder in einem ihnen oftmals unterstellten Egoismus, sondern darin, daß traditionelle soziale und betriebliche Strukturen Männer und Väter entmutigen, sich für ihre Familien zu engagieren.

Diese Behauptung möchte ich im folgenden illustrieren. Burkhard Strümpel und seine Mitarbeiter veröffentlichten 1988 die Studie „Teilzeitarbeitende Männer und Hausmänner“. Sie untersuchten u.a. die Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung auf die Arbeitsbedingungen der in Teilzeit beschäftigten Männer. 40% der 234 befragten Männer gaben an, daß ihre Vorgesetzten ihnen Schwierigkeiten⁶ machten, als sie ihren Wunsch nach Teilzeit anmeldeten. Als Folge der Reduzierung ihrer Arbeitszeit nannten etwa ein Drittel der Befragten eine schlechtere berufliche Position und eine weniger *leistungsgerechtere* Bezahlung (Strümpel 1988).

Insbesondere, wenn Männer „Erziehungsurlaub“ beantragen wollen, müssen sie mit schweren Vorbehalten rechnen, es sei denn, sie sind in einem sozialem Beruf (Krankenpfleger, Erzieher) beschäftigt. Männer, die Erziehungsurlaub nehmen, gelten als Drückeberger und haben oft ihr berufliches Fortkommen verspielt (Peinelt Jordan 1996, S. 167). Dies belegen die Befragungsergebnisse von Klaus Peinelt-Jordan, der 1994 zehn Männer im Erziehungsurlaub mit großer Mühe aus dem Raum Berlin rekrutierte und mittels problemzentrierter Interviews befragte (ebd., S. 207ff), dies zeigen aber auch meine eigenen Beobachtungen und Interviews (Befragungsprotokolle 1998).

Ein Mitarbeiter der Hoechst Marion Roussel Deutschland GmbH, der ein halbes Jahr Erziehungsurlaub nahm, gab mir in einem Interview Auskunft über seine Erfahrungen mit dem „Erziehungsurlaub“. Der redselige Familienvater wurde am Ende des Gespräches, nachdem er einige Vorteile seines „Erziehungsurlaubes“⁷ darlegte, plötzlich still. Er möchte, daß sein Name nicht genannt wird, daß er nicht als ‘leuchtendes Vorbild’ durch den Medienschwungel wandert. Verständlich, werden diese Väter in Frauenzeitschriften häufig als durchaus ernstzunehmend, aber eben immer noch als weiche Exoten dargestellt (So z.B. in „Lisa“ 1997).

⁶ Große Schwierigkeiten oder Schwierigkeiten, die sich in Grenzen halten.

⁷ Mehr Zeit für seinen Sohn und damit bessere Identifikation mit ihm, freiere Zeiteinteilung, Entlastung seiner Frau etc.

Für Männer sind meistens keine flexible Zeitregelungen vorgesehen, für Führungskräfte schon gar nicht. (Vgl. BfFSFJ 1998). Ein hartnäckiges Vorurteil besagt, daß nur derjenige effizient führen kann, dessen Schreibtischlampe mehrere Stunden nach Dienstschluss brennt. Obwohl - so eine Umfrage des Forsa Instituts von 1997 - jeder zweite Deutsche seine Arbeitszeit reduzieren will (Pietschmann 1997, S. 350), verhindern konservative Unternehmenskulturen und traditionelle Ansichten von Präsenz, Leistung, Status und Männlichkeit immer noch den Teilzeitmanager. Führung gilt nach wie vor als unteilbar. Das bestätigte die Bonner Fachkonferenz zum Projekt „Mobilzeitberatung - Qualifizierte Teilzeitarbeit für Frauen und Männer“. (BfFSFJ 1998).

4 Beispiele für die Integration von Männern und Vätern

Welche Unternehmen denken aber weiter und nehmen Abschied von der traditionellen Frauenförderung? Die Maßnahmen der Commerzbank sind bemerkenswert hinsichtlich ihres Beitrages zur Frauenförderung, aber auch weil sie Männer ansprechen wollen. Die Commerzbank führte 1990 als erstes Kreditinstitut eine Betriebsvereinbarung ein, die Wiedereingliederungsmaßnahmen nach der Familienphase vorsieht (Commerzbank 1997, David u.a. 1997, S. 18; David 1998). Heute fördert ihr „Comebackprogramm“ ausdrücklich den Wiedereinstieg auf Teilzeitbasis. 1989 rief die Commerzbank das Koordinierungsteam „Frauen im modernen Banking“ ins Leben (Sekretariat 1998, S. 20). Dieses Team sollte unter dem Motto „Qualität statt Quote“ mehr Chancengleichheit erreichen. Das Projekt „Frauen im modernen Banking“ erhielt 1998 die Bezeichnung „Consens“. Der Namenswechsel erfolgte, weil sich immer mehr Männer mit den angesprochenen Themen auseinandersetzten. Den Ausschlag für den Namenswechsel gaben nicht zuletzt die Teilnehmer eines Symposiums. Im Oktober 1995 reflektierten 36 Frauen und 25 Männer die Rollen von Männern und Frauen in der Commerzbank, in Rollenspielen und in Diskussionen übten sie ein partnerschaftlichen Miteinander und keine Bevorzugung eines Geschlechts.

In welchen anderen Unternehmen ist eine besondere Beteiligung von Männern und Vätern an Familienfragen zu beobachten? In Wolfsburg, am Standort der VW-AG, bilden sich Vater-Kind Gruppen. Angeregt durch die Evangelische Familienbildungsstätte diskutieren sie mit Erzieherinnen neue Wege zur Väterbeteiligung im Kindergarten. Die verringerten Arbeitszeiten eröffneten den Schichtarbeitern Beteiligungschancen an Familienaufgaben. Dies ist auf die 1994 eingeführte 28,8 Stunden-Woche zurückzuführen, die auch zur Gründung der Projektgruppe „Erziehungs- und Erwerbsarbeit“ führte (DJI 1999, S. 119, S. 232). Andererseits ist aber zu beobachten, daß die

Verkürzung der Wochenarbeitszeit ohne vollen Lohnausgleich bei VW die Männer vor Probleme stellt. VW-Arbeiter nehmen Nebenjobs an, um ihrer Rolle als Familienernährer gerecht zu werden. In ihren Familien stellte sich damit wieder die althergebrachte Arbeitsteilung ein (Schnack & Gesterkamp 1996, S. 42 f).

5 Zusammenfassung und Ausblick

Ich möchte nun das bisher Gesagte zusammenfassen und meinen Beitrag mit einem Ausblick beenden. Die Personalpolitik deutscher Unternehmen berücksichtigt also durchaus die Familien ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wenngleich scheinbare wirtschaftliche Sachzwänge familien-gerechte Maßnahmen zu überdecken drohen. Familienbewußte Personalpolitik - sofern sie als solche existiert - versteht sich meistens als Teil oder Erweiterung der Frauenförderung. Männer sind unter diesen Bedingungen von sozialen und finanziellen Sanktionen betroffen, wenn sie ihre Erwerbsarbeitszeit reduzieren und sich dafür mehr als aktive Väter in ihren Familien engagieren wollen.

Familiengerechte Personalpolitik, so propagiert es auch die Hertie Stiftung mit ihrem Slogan „Mit Familie zum Unternehmenserfolg“, verhilft den Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen. Solche Maßnahmen sind insofern innovativ als sie die Anpassungskapazität von Unternehmen an deren Umwelt (familiale Lebenswelt, Markt, Politik) steigern. Doch heute, unter den Bedingungen der Weltgesellschaft, auf dem Hintergrund zunehmender internationaler Unternehmensverflechtungen, sollten Entwicklungen m.E. auch daraufhin überprüft werden, ob sie zu einem gelingenden welt-weiten menschlichen Zusammenleben beitragen. Entwicklungen sind in dieser Perspektive erst Innovationen, wenn sie die Integration der Weltgesellschaft fördern. Eine familiengerechte Unter-nehmensgestaltung würde dann nicht nur partikulare Interessen von Beschäftigtengruppen oder der Manager einzelner Unternehmen berücksichtigen, sie würde nicht nur unter der Bedingung verwirklicht, daß Shareholder auf ihre Kosten kommen, sondern sie würde weltweit ein angemessenes Ver-hältnis von Familienarbeit und Erwerbstätigkeit ermöglichen.

Ende

Abkürzungsverzeichnis

BfFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BfFuS	Bundesministerium für Familie und Senioren
DJI	Deutsches Jugendinstitut
FIAO	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
IW	Institut der Deutschen Wirtschaft
ÖTV	Gewerkschaft Öffentliche Dienste Transport und Verkehr
StBA	Statistisches Bundesamt

Quellenangaben

- Bayer AG, Zentralbereich Personal (Hg.): Chancen - Wege - Perspektiven. Frauenförderung bei Bayer. Leverkusen, Juni 1997.
- Befragungsprotokolle: Niederschriften der Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften der Hoechst AG und dem Leiter einer örtlichen Männerberatungsstelle, erstellt von Marc Herbermann, Frankfurt 1998 (unveröffentlichte Manuskripte)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BfFSFJ) (Hg.): Rede der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Claudia Nolte anlässlich der Fachkonferenz zum Projekt „Mobilzeitberatung - Qualifizierte Teilzeitarbeit für Frauen und Männer“ am 12. März 1998 in Bonn. Pressemitteilung vom 12. März 1998.
- : Bundeswettbewerb 1996. Der familienfreundliche Betrieb. Dokumentation im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bonn 1997.
- Commerzbank: Projekt Consens. Artikelsammlung. 1998.
- : Zentraler Stab Personal Konzernsteuerung (Hg.): Frauen im modernen Banking - ein wichtiges Thema der Commerzbank. Frankfurt, September 1997.
- Daimler Benz AG: Betriebsvereinbarung Familie und Beruf. o.O., 1989.
- David, Barbara: Mehr Chancengleichheit im Beruf verlangt neue personalwirtschaftliche Instrumente. Mit den Projekt „Consens“ unterstützt die Commerzbank AG die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und fördert Mitarbeiterinnen als eine Zielgruppe neben anderen. Sonderdruck der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (1998) 7.
- David, Barbara; Domrös, Martin & Moog, Manfred: „Telearbeit im Test“. In: Trojaner. Forum für Lernen 4 (1997) 1: S. 18-20.
- Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand Abteilung Frauenpolitik (Hg.): Elternurlaub mit Zeitkonto und Lohnersatzleistung. Dokumentation des ExpertInnengesprächs am 18. Dezember 1995 in Düsseldorf. Redaktion: Stephan Hegger. Düsseldorf 1996.
- Deutsches Jugendinstitut (DJI). Regionale Arbeitsstelle Frankfurt am Main (Hg.): Betrieb und Kinderbetreuung. Kooperation zwischen Jugendhilfe und Wirtschaft. Mitherausgeber: Hagemann, Ulrich; Kreß Brigitta & Seehausen, Harald. Opladen: Leske + Budrich, 1999.
- : Zeit-Puzzle. Balance zwischen Familie, Arbeit, Kinderbetreuung. Betriebliche Förderung von Kinderbetreuung. Dokumentation der Fachtagung des DJI im Lufthansa Bildungszentrum Seeheim - Jugenheim am 22. und 23. November 1996. Frankfurt 1997.
- : Betriebliche Förderung von Kinderbetreuung. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Auf neuen Wegen zur Vereinbarkeit von Erziehungs- und Erwerbsarbeit. Dokumentation der Auftaktveranstaltung im Congress Park Wolfsburg am 24.1.1996. Frankfurt 1996.
- Eberwein, Wilhelm & Tholen, Jochen: „‘What do managers really do?’ Zum berufsbezogenen Rollenverständnis von Top-Managern in Arbeit und Familie“. In: Ganter & Schienenstock (Hg.) a.a.O.: S. 217-233.
- Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (FIAO): Entwicklung der Telearbeit - Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen. Kurzfassung. 1997
- Ganter, Hans Dieter & Schienenstock, Gerd (Hg.): Management aus soziologischer Sicht. Unterneh-

- mensführung, Industrie und Organisationssoziologie. Wiesbaden: Gabler, 1993.
- Habisch, André (Hg.): Familienorientierte Unternehmensstrategie. Beiträge zu einem zukunftsorientierten Programm. DNWE Schriftenreihe. Folge 1, hrsg. Vom Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik - EBEN Deutschland. München und Mering: Hampp, 1995.
- Hemmer, Edmund: „Familienorientierte Arbeitsplätze in der Zukunft“. In: Personal (1995) 4: S. 164-171.
- Herbermann, Marc: Teilzeitarbeit, Telearbeit und betriebliche Förderung von Kinderbetreuung - die Situation bei der Hoechst AG. Frankfurt 1998 (unveröffentlichtes Manuskript).
- Hoechst AG: Teil / Zeit. Gesamtbetriebsvereinbarung Vereinbarkeit von Familie und Beruf vom 21. März 1997.
- : Referat Frauen- und Familienpolitik, Handreichung zur top97 in Düsseldorf. Frankfurt 1997.
- : Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis. 1996.
- Hoechst Marion Roussel: hmr. Das Mitarbeitermagazin für Hoechst Marion Roussel Deutschland, Sonderdruck aus Heft 1/99.
- : Zahlen und Tabellen zur Personalsituation. 1999 (unveröffentlichte Handreichung).
- : **Mitarbeiterinnen 1997**. Bad Soden 1998.
- Hollstein, Walter: Der Kampf der Geschlechter. Frauen und Männer im Streit um Liebe und Macht und wie sie sich verständigen können. München: Kösel, 1993.
- Hosemann, Wilfried; Burian, Klaus & Lenz, Christa: „Vereinbarkeit von Beruf und Familie - ein Thema auch für männliche Mitarbeiter?“ Neue personalwirtschaftliche Konzepte erweitern die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen. Köln 1992.
- Hosemann, Wilfried & Strohmeier, Johannes: „Väter als Zeitpioniere im Betrieb. Vätermobilisierung im Kindergarten“. In: DJI (Hg.) 1997, a.a.O., S. 65-69.
- Kaufmann, Franz-Xaver: Zukunft der Familie im vereinten Deutschland: gesellschaftliche und politische Bedingungen. Schriftenreihe des Bundeskanzleramtes. Perspektiven und Orientierungen. Band 16. München: Beck, 1995.
- Kramer, Ulrich u.a.: Erste Ergebnisse aus dem Modellprogramm des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: „Beratungsangebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Klein- und Mittelbetrieb“. Bielefeld 1996.
- Krell, Gertraude: „Ecksteine einer erfolgsversprechenden Gleichstellungspolitik“. In: Personal (1997) 3: S. 143-145.
- Kreß, Brigitta; Seehausen, Harald & Strohmeier, Johannes: Orte für Väter. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf - eine Herausforderung für Männer und Väter. In: Hagemann a.a.O., S. 127-147.
- Lisa: Lisa Report. Väter in der Babypause - sind sie die besseren Mütter? „Manchmal komme ich mir so vor wie ein Tier im Zoo - so staunen die Leute über mich...“. Drei Reportagen. (11. Juni 1997).
- Neumayer, Eric: „Wir wollen keine Quotenfrauen“. Die Commerzbank und ihre Programme zur Chancengleichheit / Weibliche Führungskräfte“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (13. Juli 1997) 28: S. 2B.

- Peinelt - Jordan, Klaus: Männer zwischen Familie und Beruf. Ein Anwendungsfall für die Individualisierung der Personalpolitik. [Zugl.: Berlin, Freie Univ., Diss., 1996] München und Mering: Hampp, 1996.
- Pietschmann, Bernd P.: „Möglichkeiten und Grenzen der Teilzeit für Führungskräfte“. In: Personal (1997) 7: S. 349-353.
- Sauerborn, Werner: Für Väterpolitik. Die Gleichstellungspolitik ist in die Sackgasse geraten. Sie muß sich stärker auf die familiäre Arbeitsteilung beziehen und deshalb die Rolle des Vaters thematisieren, PaPPa.com-Homepage.1997.
- Schnack, Dieter & Gesterkamp, Thomas: Hauptsache Arbeit? Männer zwischen Beruf und Familie. Reinbeck: Rowohlt, 1996.
- Schwerdtner, Karin: „Betriebliche Frauen- und Familienpolitik“. In: Bundesarbeitsgemeinschaft Chemie e.V.: Blätter für Vorgesetzte (1997) 5.
- Sekretariat, Fachmagazin für die Sekretärin und Chefassistentin. 1998, S. 20-22.
- Sozialpolitische Umschau, hrsg, vom Presse- und Informationsdienst der Bundesregierung, Nr. 234 vom 25. Mai 1998.
- Strümpel, Burkhard u.a.: Teilzeitarbeitende Männer und Hausmänner. Motive und Konsequenzen einer eingeschränkten Erwerbstätigkeit. Berlin 1998.
- Statistisches Bundesamt (StBA) (Hg.): Statistisches Jahrbuch. Stuttgart: Metzler-Poeschel, 1998.
- Weiler, Anni: Analyse und Dokumentation gleichstellungspolitischer Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen, im Auftrag des DGB-Bundesvorstandes Abteilung Frauenpolitik und des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler Stiftung. 31. Oktober 1997 (Entwurf).
- Von Waldthausen, Gottfried Wilhelm: Statement zur Auftaktveranstaltung. In: DJI 1996a: a.a.O., S. 19-22.
- Wilms, Gaby: Familienbewußte Personalpolitik als Teil der Unternehmenspolitik. `Mit Familie zum Firmenerfolg´. Vortragsmanuskript. Frankfurt 1998.
- Wilms, Gaby: „Familienfreundlichkeit als Impuls effizienter Unternehmensführung. Ein Projekt der Gemeinnützigen Hertie Stiftung“. In: Personalführung 5 (1996): S. 414 - 420.
- Zahn, Reinhold: „Die Erwerbsbeteiligung im Familienzusammenhang und ausgewählte Einflußfaktoren. Ergebnisse des Mikrozensus 1997“. In: Wirtschaft und Statistik 1 / 1999, S. 28-38.
- Zulauf, Reinhard: „Innovationszyklen sind oft ein Wahn“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Verlagsbeilage „Deutsche Wirtschaft“. (20. Oktober 1998) 243: S. B 15.