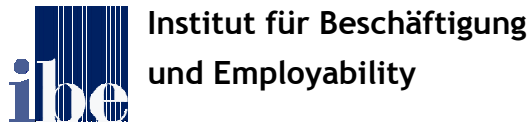


**„Beschäftigungswirkungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- auch unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung -“**

Verfasser:



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

Herausgeber:

Ministerium für Arbeit, Soziales,
Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz
Referat für Reden und Öffentlichkeitsarbeit
Bauhofstraße 9, 55116 Mainz
www.masfg.rlp.de
Broschürentelefon: 06131/16-2016
(Bürgerservice-Telefon: 0800/1181387)

Mainz, September 2006

Druck: johnen druck, Bernkastel-Kues

—
Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Rheinland-Pfalz herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch Wahlbewerberinnen und Wahlbewerbern oder Wahlhelferinnen und Wahlhelfern im Zeitraum von sechs Monaten vor einer Wahl zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Kommunal-, Landtags-, Bundestags- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unter-
—
richtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Ministerin Malu Dreyer	5
1. Projektziel und methodisches Vorgehen	7
1.1 Projektziel	7
1.2 Vorstellung des methodischen Vorgehens	8
2. Die Ergebnisse der Untersuchung	9
2.1 Konzepte und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	9
2.1.1 Flexible Arbeitsorganisation	10
2.1.2 Elternzeit	10
2.1.3 Finanzieller Support	12
2.1.4 Services für die Familie	13
2.2 Beweggründe und Befürchtungen im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie	15
2.3 Der Einfluss der familiengerechten Maßnahmen / der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf Beschäftigung	19
2.3.1 Direkte Beschäftigungseffekte	19
2.3.2 Indirekte Beschäftigungseffekte	25
2.4 Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen	29
2.4.1 Führung	29
2.4.2 Unternehmenskultur	30
2.5 Erschwernisse und Hemmnisse in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie	32
3. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	37
3.1 Beschäftigungsrelevante Spannungsfelder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie	37
3.1.1 Talking-Action-Gaps	37
3.1.2 Ökonomische Entscheidungskriterien	41
3.1.3 Beschäftigungsfähigkeit	44
3.1.4 Brancheneffekte	46
3.1.5 Die Relevanz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Zuge des demografischen Wandels	48

3.2 Handlungsfelder	49
3.2.1 Gestaltung eines gesellschaftlichen Wertewandels	49
3.2.2 Förderung der haushaltsnahen und familienorientierten Dienstleistungen	50
3.2.3 Bilanzierung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie: die Work-Life-Bilanz	51
3.2.4 Implementierung eines lebensphasenorientierten Employability Management Konzeptes im Unternehmen	53
3.2.5 Ausgestaltung der Elternzeit	54
4. Schlussbetrachtung	55
Literatur	59

Geleitwort



Um Familien in Rheinland-Pfalz noch besser und wirksamer zu unterstützen, habe ich als Familienministerin die Initiative Viva Familia ins Leben gerufen. Gemeinsam mit unseren Partnerinnen und Partnern wollen wir die Rahmenbedingungen für Familien in Rheinland-Pfalz noch weiter verbessern. Wir wollen die partnerschaftlichen, erzieherischen und wirtschaftlichen Kompetenzen mit und in den Familien fördern und noch mehr dafür tun, dass Kinder gesund aufwachsen können.

Lebensperspektiven, Wohlstand, soziale Sicherung und gesellschaftliche Teilhabe von Familien entscheiden sich heute vor allem auf dem Arbeitsmarkt. Junge Menschen in Arbeit und Ausbildung zu bringen, ist daher ein wichtiges Ziel meiner Initiative Viva Familia. Durch die aktive Förderung einer familienbewussten Arbeitswelt wollen wir darüber hinaus dazu beitragen, bessere Rahmenbedingungen für die Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern mit Familienaufgaben zu schaffen und damit auch finanzielle Spielräume für Familien zu ermöglichen.

Auch aus Sicht der Unternehmen lohnt es sich, familienbewusste Maßnahmen anzubieten. Oftmals sind es die kleinen und flexiblen Lösungen, die die Handlungsmöglichkeiten für Beschäftigte mit Familienaufgaben erweitern und ihre Arbeitszufriedenheit und Motivation verbessern. Unternehmen, die sich für die familiären Belange ihrer Beschäftigten einsetzen, profitieren davon auch betriebswirtschaftlich. Sie haben z.B. deutliche Vorteile im Wettbewerb um qualifiziertes Personal.

Die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist auch für die Personalpolitik in den Ministerien der Landesregierung ein wichtiges Thema. Inzwischen haben sich alle Ministerien einer Zertifizierung als "familienfreundlicher Arbeitgeber" unterzogen. Ziel des von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung entwickelten Verfahrens ist es, die Arbeitsbedingungen in Betrieben oder Verwaltungen so zu gestalten, dass sie den Bedürfnissen der Arbeitnehmer nach einer individuellen Lebensplanung ebenso gerecht werden wie den Interessen der Arbeitgeber. Durch passgenaue Lösungen soll die Balance zwischen Arbeitgeber- und Mitarbeiterinteressen zu einem Teil der Unternehmenskultur werden.

Um das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ in den Betrieben und Unternehmen unseres Landes weiter voranzubringen, ist es wichtig für uns zu wissen, nach welchen Kriterien Unternehmen ihre Entscheidungen hinsichtlich der Einführung familienbewusster Maßnahmen treffen und wie sie deren Effekte einschätzen. Nur wenn wir erfahren, wie Maßnahmen einer besseren Vereinbarkeit von Führungskräften, Betriebsräten, Beschäftigten oder Verantwortlichen aus dem Personalwesen bewertet werden, können wir unsere familien- und arbeitsmarktpolitischen Förderansätze besser auf die Bedarfe ausrichten.

Die vorliegende Veröffentlichung ist das Ergebnis einer Studie, die das Institut für Beschäftigung und Employability der Fachhochschule Ludwigshafen im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit des Landes Rheinland-Pfalz durchgeführt hat. Die Studie basiert auf einem intensiven Dialog mit dreizehn rheinland-pfälzischen Unternehmen, d.h. mit unterschiedlichen Vertreterinnen und Vertretern dieser Unternehmen. Ziel war es herauszuarbeiten, ob - und wenn ja, welche - Beschäftigungseffekte durch familienbewusste Maßnahmen erzielt werden. Dabei ging es sowohl um quantitative Effekte, d.h. Auswirkungen auf die Zahl der Arbeitsplätze, als auch um qualitative Wirkungen. Darüber hinaus sollte herausgearbeitet werden, ob es Hemmnisse und Erschwernisse bei der Einführung familienbewusster Maßnahmen gibt, und ob diese z.B. durch bessere Informationen oder andere Unterstützungsleistungen abgebaut werden könnten.

Ich bin dankbar für das Arbeitsmaterial, das uns die Studie an die Hand gibt, weil wir es für den weiteren Dialog mit der Wirtschaft nutzen können. Es ist das Ziel der Landesregierung, mit den Betrieben und Unternehmen unseres Landes in einen intensiven Dialog zu treten, um Maßnahmen und Möglichkeiten einer familienbewussten Arbeitswelt zu diskutieren.

Am Ende dieses Prozesses wollen wir ein gemeinsam erarbeitetes Bündel von familienfreundlichen Einzelmaßnahmen und Angeboten vorlegen, das von den Unternehmen und Betrieben flexibel genutzt werden kann, um die Rahmenbedingungen für die Erwerbstätigkeit von Männern und Frauen zu verbessern und die Arbeitswelt in unserem Land auf die Bedürfnisse der Zukunft auszurichten.



Malu Dreyer

Ministerin für Arbeit, Soziales,
Familie und Gesundheit
des Landes Rheinland-Pfalz

1. Projektziel und methodisches Vorgehen

1.1 Projektziel

Zeitgemäße und anforderungsgerechte **Beschäftigung** zu schaffen, zu sichern und zu erhalten, sowie die **Beschäftigungsfähigkeit** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, wird vor dem Hintergrund der demografischen und wirtschaftlichen Entwicklung ein zentrales Handlungsfeld künftiger Unternehmensstrategien und staatlicher Sozial-, Arbeitsmarkt- sowie Wirtschaftspolitik sein müssen. Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie¹ 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, war zentrales Anliegen des Projektes „**Beschäftigungswirkungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung**“.²

Dabei wurde der **Beschäftigungsbegriff** mit all seinen Facetten beleuchtet:

- **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.

¹ Familie wird definiert als Lebensgemeinschaft, in denen eine langfristige soziale Verantwortung für andere wahrgenommen wird. Dazu gehören Eltern, Alleinerziehende, Berufstätige mit pflegebedürftigen / älteren Angehörigen aber auch Berufstätige ohne Kinder.

² Die dieser Broschüre zugrunde liegenden wissenschaftlichen Ausführungen stehen unter <http://web.fh-ludwigshafen.de/ibe/index.nsf/de/beschaefigungsw> zum Download bereit.

1.2 Vorstellung des methodischen Vorgehens

Zur Erreichung des definierten Projektziels war ein mehrstufiges methodisches Vorgehen erforderlich. Als Untersuchungsdesign wurde die Einzelfallstudie gewählt, als Untersuchungsverfahren dienten leitfadengestützte Interviews in **13 Unternehmen aus Rheinland-Pfalz und der Metropolregion Rhein-Neckar**. Dabei wurden jeweils unterschiedliche Gruppen innerhalb der Unternehmen befragt:

- Mitglieder der Geschäftsleitung,
- Führungskräfte,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Verantwortliche im Personalwesen und Gleichstellungsbeauftragte sowie
- Betriebsratsmitglieder.

Auf eine ausgewogene Verteilung unterschiedlicher **Branchen** und **Unternehmensgrößen** wurde besonderer Wert gelegt. So handelte es sich bei sechs der kooperierenden Betriebe um kleine und mittelständische Unternehmen, bei den übrigen sieben um Großunternehmen. Diese kamen unter anderem aus dem öffentlichen Dienst sowie aus den Branchen Maschinenbau, Medien und Software.

Die im Rahmen der obigen Gespräche generierten Thesen wurden in einem zweiten Schritt mit **sieben** ausgewählten Expertinnen und Experten aus **fünf** Unternehmen diskutiert und somit nochmals auf ihr Zutreffen hin überprüft.

Alle Interviews und Expertengespräche wurden protokolliert und anschließend mittels der qualitativen, strukturierten Inhaltsanalyse ausgewertet.

2. Die Ergebnisse der Untersuchung

Nachfolgend werden die Fragestellungen der Interviewleitfäden sowie die entsprechend aggregierten Ergebnisse der Interviewreihe und Expertengespräche 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.
- **Erschwernisse und Hemmnisse** im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

2.1 Konzepte und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Es lässt sich feststellen, 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 gilt es jedoch auch zu bemerken, dass zahlreiche Betriebe über bestimmte Maßnahmen verfügen, die als ‚Nebeneffekt‘ zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen, ohne sich dessen bewusst zu sein.

Gerade von Mitarbeiterseite wird vielfach beobachtet, dass vom Arbeitgeber 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 beispielsweise die Befürchtung, Familienfreundlichkeit erfordere den Bau eigener Kindertagesstätten. Dies überrascht angesichts der Fülle an Broschüren, Informationsmaterialien, Artikeln in Zeitungen, Veranstaltungen und Aktivitäten in diesem Themenfeld.

Konkrete Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beziehen sich insbesondere auf die **Flexibilisierung der Arbeitsorganisation**, auf die **Ausgestaltung der Elternzeit**, auf einen **finanziellen Support** bzw. eine finanzielle Unterstützung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kindern sowie auf weitere **Services für die Familie**.

2.1.1 Flexible Arbeitsorganisation

Nahezu alle Unternehmen bieten Teilzeitbeschäftigung und flexible Arbeitszeitgestaltung an, während die Flexibilisierung von Arbeitsorten noch immer die Ausnahme bildet und mit zahlreichen Vorbehalten behaftet ist. Dabei stellt insbesondere die Möglichkeit der alternierenden Telearbeit einen Weg dar, trotz Familie weiterhin in vollem Umfang im bisherigen Arbeitsbereich tätig zu sein.

In Bezug auf flexible Arbeitszeitmodelle und insbesondere auf Teilzeitmodelle variieren die Ausgestaltung und der primäre Nutzerkreis unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oft erheblich. Eine Aussage, dass Teilzeitlösungen vor allem auf **niedrigen und mittleren Qualifikationsstufen** (insbesondere im Verwaltungsbereich) zu finden sind, lässt sich nicht machen. Es zeigt sich statt dessen, dass die Möglichkeit der Einrichtung und Ausgestaltung von Teilzeit-Arbeitsplätzen in Unternehmen von folgenden Faktoren abhängig ist:

- **Branche** (im Dienstleistungsbereich mit starkem direktem Kundenkontakt wird Teilzeit eher kritisch gesehen),
- **Arbeitsbereich** (im Produktionsbereich lässt sich Teilzeitbeschäftigung aufgrund von Vor- und Nachrüstzeiten vielfach schwer umsetzen) sowie
- **Kosten-Nutzen-Relation** in Bezug auf die individuelle Stelle bzw. den betroffenen Mitarbeiter.

Teilzeitbeschäftigung in **Führungspositionen** stellt in Unternehmen auch heute noch ebenso die Ausnahme dar, wie die Reduzierung der Arbeitszeit von Männern. In erster Linie sind es **Frauen**, die in Teilzeit arbeiten. Dabei liegt der Hauptbeweggrund für den Wunsch nach einer Verringerung des zeitlichen Arbeitsumfangs in der Wahrnehmung **familiärer Verpflichtungen**.

Als problematisch im Zusammenhang mit Teilzeitbeschäftigung werden von Arbeitgeberseite zum einen so genannte ‚**Besitzstandsregelungen**‘ angesehen, d.h. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, denen ursprünglich aufgrund familiärer Verpflichtungen ein bestimmtes Teil-

zeitmodell ermöglicht wurde, zeigen keine Bereitschaft, dieses zugunsten von Kolleginnen oder Kollegen aufzugeben, die einen entsprechenden Bedarf haben. Ebenfalls problematisch wird die **zeitliche Lage** der Teilzeit bzw. die Erfüllung der entsprechenden Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesehen. So wünschen sich nicht selten mehrere Kolleginnen und Kollegen eine Tätigkeit ausschließlich am Vormittag, während der Arbeitsablauf die ganztägige Besetzung der entsprechenden Stellen erfordert. Dass dieser Wunsch auf Arbeitnehmerseite auch durch die vorhandenen Betreuungsmöglichkeiten generiert wird, wird an anderer Stelle zu diskutieren sein.

Für die **Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer** stellen sich als zentraler Nachteil einer Teilzeitbeschäftigung dar, dass diese in zahlreichen Fällen nicht statusneutral in Bezug auf Verdienstentwicklung, Aufstiegschancen und Teilhabe an Weiterbildung erfolgt.

2.1.2 Elternzeit

Auch die Elternzeit bleibt weiterhin eine ‚**Frauendomäne**‘. Bezüglich der Inanspruchnahme von Elternzeit generell lässt sich kein Zusammenhang zur Qualifikation der betroffenen Person oder ihrer Position im Unternehmen feststellen. Mit zunehmender Qualifikation verkürzt sich allerdings in der Regel die Dauer dieser familienbedingten Auszeit.

Dabei spielen bei **höher Qualifizierten** vor allem folgende Überlegungen eine Rolle:

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

Tendenziell stellen Unternehmen in den vergangenen Jahren jedoch **über alle Qualifikationsstufen hinweg** eine Verkürzung der durchschnittlichen Elternzeitdauer fest. Zunehmend spielen nach Meinung der Befragten

- die **finanzielle Situation** der Familie,
- die Angst um den **Verlust des eigenen Arbeitsplatzes**,
- die **Arbeitsplatzsicherheit des Partners**,
- die **Betreuungsmöglichkeiten** für die Kinder sowie
- die **Branche**, in welcher der Arbeitnehmer tätig ist.

eine Rolle. Insbesondere in Unternehmen, in denen Mitarbeiterinnen und 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, Zugeständnisse zu machen. Dennoch findet eine institutionalisierte Form des **Kontaktes** zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern während der Elternzeit derzeit in den wenigsten Unternehmen statt. Es ist zu beobachten, dass insbesondere diejenigen Arbeitgeber, die ohnehin bereits eine Reihe familienfreundlicher Maßnahmen anbieten, auch auf vielfältige Weise den Kontakt zu den ‚Elternzeitlern‘ suchen. Von den übrigen Arbeitgebern wird vielfach das Aufrechterhalten des Kontaktes als Holschuld der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters angesehen.

Aus ähnlichen Gründen wie im Falle der frühzeitigen Rückkehr aus der Elternzeit wächst auch der Wunsch, bereits während der Elternzeit im zulässigen Rahmen eine **Teilzeitschäftigung** auszuüben. Gerade bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit höherer Qualifikation äußern zunehmend auch Arbeitgeber ein entsprechendes Interesse.

2.1.3 Finanzieller Support

Die Meinungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Interviewreihe bezüglich der Wirksamkeit eines familienorientierten finanziellen Supports bzw. einer finanziellen Unterstützung gehen weit auseinander. So erwarten einige durchaus positive Effekte in Bezug auf Motivation und Engagement der Beschäftigten, während andere dieser Einschätzung eher skeptisch gegenüber stehen. Zudem wird in Frage gestellt, ob eine derartiger Unterstützung in den Aufgabenbereich des Arbeitgebers fällt.

Einigkeit herrscht darüber, dass alternative Wege der Unterstützung in aller Regel einen höheren Einfluss ausüben als rein materielle Leistungen. Es bestehen auch Befürchtungen im Hinblick auf das Gerechtigkeitsempfinden bzw. den Neid derer, die von einem solchen An-

gebot nicht profitieren, sowie auf einen Effekt der Selbstverständlichkeit bzw. der Gewöhnung. Dabei sehen die Gesprächspartnerinnen und -partner durchaus zwei Formen von Neid. Dieser kann zum einen aus Missgunst auf rein emotionaler Ebene resultieren, sich zum anderen jedoch auch auf vorgegebene Regeln beziehen, die eine bestimmte Gruppe – in diesem Fall Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Betreuungspflichten – bevorzugen und als ‚unantastbar‘ innerhalb des Unternehmens empfunden werden.

2.1.4 Services für die Familie

Über die Maßnahmen in Bezug auf flexible Arbeitsorganisation, Elternzeitgestaltung und finanzielle Unterstützung hinaus bieten die Kooperationsunternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Reihe weiterer Services für die Familie. Beispielhaft sind hier die folgenden zu nennen, die sich **vergleichsweise einfach und kostengünstig** umsetzen lassen:

- Einrichtung eines **Eltern-Kind-Arbeitszimmers** (dieses ermöglicht das Mitbringen von Kindern im Krankheitsfall oder bei Betreuungsengpässen)
- Angebote im Bereich der **Ferienbetreuung** für Schulkinder
- Vermittlung von **Tageseltern**
- Unterstützung einer **Elterninitiative** zur Gründung einer Kindertagesstätte
- Einrichtung einer **Intranet-Plattform** mit Informationen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die zentralen Thesen im Überblick:

- In Bezug auf familienorientierte Maßnahmen im Unternehmen gilt nicht selten ein **„Alles-oder-nichts-Prinzip“**.
- **Häufiges Argument** auf Unternehmensseite: Die **Informationen** über Möglichkeiten der Familienorientierung sind **nicht ausreichend**.
- **Teilzeitbeschäftigung** und **flexible Arbeitszeit** gehören heute vielfach zum **Standard** in Unternehmen, **flexible Arbeitsorte** sind noch immer **rar**.
- **Elternzeit** und **Teilzeit** bleiben **„Frauendomänen“**. Dabei ist Teilzeitbeschäftigung vielfach **nicht „statusneutral“**, die Rückkehr aus der Elternzeit oft **schwierig**.
- **Die durchschnittliche Elternzeitdauer** sinkt, gerade bei höher Qualifizierten – dafür sind unterschiedliche Faktoren verantwortlich.
- Mit **steigender Qualifikation** des Mitarbeiters nimmt das Interesse des Unternehmens an einer Aufrechterhaltung des **Kontaktes** und einer frühzeitigen **Rückkehr** aus der Elternzeit zu.
- Von rein materiellen Leistungen, wie z.B. einem familienorientierten **finanziellen Support**, werden **geringere positive Effekte** auf die Beschäftigten erwartet als von alternativen Wegen der Unterstützung. Befürchtet werden **Gerechtigkeitsprobleme** oder auch Neid sowie ein Effekt der **Selbstverständlichkeit** bzw. der **Gewöhnung**.
- Zahlreiche **Services für die Familie** lassen sich für Arbeitgeber vergleichsweise einfach und kostengünstig umsetzen.

2.2 Beweggründe und Befürchtungen im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Tendenziell scheint eine Reihe von Aspekten 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 beitragen, werden vor allem die Reduzierung von Krankheits- und Ausfallzeiten sowie die Einsparung von Einarbeitungskosten genannt. Nach einhelliger Meinung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Interviewreihe wirkt sich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie positiv auf die Gesundheit aus, weil Stressfaktoren reduziert werden. Auch eine Steigerung der Zufriedenheit und Motivation wird beobachtet. Daneben werden als ökonomische Vorteile die erleichterte Rekrutierung von Wissens- und Potenzialträgerinnen und -trägern sowie die Aufwertung strukturschwacher Standorte genannt.

- **Qualifikatorische Vorteile:**

Viele Interviewpartnerinnen und -partner führen an, man ziele mit den Maßnahmen insbesondere auf die Bindung und frühzeitige Rückkehr aus der Elternzeit von hoch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. solchen mit erfolgskritischem Wissen ab. Im Falle niedrig qualifizierter Arbeitnehmerinnen und 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 wird die Meinung geäußert, dass noch vor einigen Jahren familienfreundliche Maßnahmen undenkbar gewesen sind, doch angesichts des bereits heute erkennbaren Fachkräftemangels hat ein Umdenken stattgefunden, um insbesondere Frauen für sich zu gewinnen.

- **Vorteile im Kundenkontakt:**

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

- **Soziale Verantwortung:**

Als Begleiterscheinung, jedoch nicht als primären Auslöser für familienfreundliche Maßnahmen benennen einige Befragte auch soziale Aspekte. So werde das Unternehmen seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht, indem es zur Entlastung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern beitrage, die Beruf und Familie vereinbaren – und somit letztendlich auch einen positiven Beitrag dazu leiste, dass wieder mehr Kinder geboren werden. In den Gesprächen wird auch darauf hingewiesen, dass die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht nur auf die Phase der Betreuung von Kindern beschränkt sein sollte, sondern vielmehr den gesamten Erwerbszyklus einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters umfasst. Damit ist auch beispielsweise die Pflege kranker oder alter Angehöriger im Fokus.

Neben den Vorteilen sind weitere Kriterien für die Maßnahmenwahl von Bedeutung:

- **Finanzieller Aufwand:**

Die Mehrzahl der Befragten führt als eines der primären Entscheidungskriterien an, man habe Maßnahmen gewählt, die vergleichsweise kostengünstig umsetzbar waren – z.B. 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.

Von einige Interviewpartner innen und -partnern 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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die austauschbare Positionen besetzen. So berichtet einer der Verantwortlichen im Personalwesen 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.

Die zentralen Thesen im Überblick:

- **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.
- Auch die **soziale Verantwortung** spielt eine Rolle.
- Ausschließlich **Nachteile und Kosten** entstehen vor allem dort, wo angebotene Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht genutzt werden.
- Jedoch wird bezweifelt, dass ein Unternehmen überhaupt tätig wird, wenn das **Kosten-Nutzen-Verhältnis** nicht stimmt.

2.3 Der Einfluss der familiengerechten Maßnahmen / der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf Beschäftigung

Familiengerechte Maßnahmen auf Unternehmensseite generieren in vielfältiger Weise Beschäftigungseffekte. Dies gilt sowohl im positiven als auch im negativen Sinne. Zu unterscheiden sind hierbei direkte und indirekte Beschäftigungseffekte.

2.3.1 Direkte Beschäftigungseffekte

Unter direkten Beschäftigungseffekten werden Arbeitsplatz erhaltende, schaffende und reduzierende Wirkungen, Beschäftigungsfähigkeit sowie volkswirtschaftliche und sektorale Einflüsse zusammengefasst. Die Interviews ergeben hier ein breites Spektrum an Meinungen.

- **Quantitative Effekte**

Viele Befragte geben an, dass sich durch die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen quantitative Beschäftigungseffekte ergeben könnten. Für das Maßnahmenfeld „Flexible Arbeitsorganisation insbesondere flexible Arbeitszeitmodelle“ lässt sich beobachten, dass viele Unternehmen die durch Wechsel einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters von Vollzeit- zu Teilzeitbeschäftigung entstandenen Zeitdefizite in der Aufgabenerledigung vorzugsweise durch Umverteilung der Tätigkeiten auf die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompensieren. Wenn eine Umverteilung nicht realisierbar ist, wird zunächst eine interne Lösung z.B. durch Umsetzung, Übernahme von Auszubildenden oder Einsatz von Praktikanten angestrebt. Hierbei werden zunächst Angebote an solche Mitarbeiterinnen und 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. Es ist somit festzustellen, dass aufgrund von Arbeitszeitreduzierungen kaum externe Einstellungen erfolgen. Neubesetzungen werden in der Regeln nur dann vorgenommen, wenn eine Umverteilung nicht realisierbar ist, interne Lösungen nicht in Frage kommen, schwer zu ersetzende Qualifikationen im Fokus sind, in hohen Führungspositionen die Vakanz auftritt und Schlüsselfunktionen betroffen sind. Darüber hinaus wird mehrfach in den Gesprächen geäußert, dass in einer Arbeitszeitreduktion nicht selten eine Gelegenheit gesehen wird, die betreffende Stelle auf ihre Erfordernis hin zu überprüfen.

Bei der Elternzeit zeigen sich ähnliche Beschäftigungseffekte wie bei der flexiblen Arbeitsorganisation. Auch hier besteht eine Abhängigkeit von der Position und Qualifikation der Betroffenen. So wird im höher qualifikatorischen Bereich eher Ersatz gesucht, während im nied-

riger 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 eine Abhängigkeit von der Dauer der Elternzeit vorhanden zu sein. So wird bei einer Elternzeit von weniger als einem Jahr nicht selten versucht, die Arbeit auf Kolleginnen und Kollegen aufzuteilen, sich mit Auszubildenden, Praktikanten etc. ‚über die Runden zu helfen‘ oder Personalleasing in Anspruch genommen. Äußert die Mitarbeiterin oder 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. der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer wird ihr bzw. sein Platz nicht ‚freigehalten‘. Nicht zuletzt spielt hier auch die Verringerung der Beschäftigungsfähigkeit eine Rolle. Von dieser Erfahrung berichten auch fast ausnahmslos die befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber hinaus spielen die Erfahrungen bezüglich der Rückkehrquote eine große Rolle.

Was den finanziellen Support als familiengerechte Maßnahme betrifft, so werden von den Befragten mögliche Beschäftigungseffekte eher skeptisch betrachtet. Lediglich wenn die finanziellen Zuschüsse direkt in die Inanspruchnahme von familienorientierten oder haushaltsnahen Dienstleistungen fließen, erwarten die Interviewpartnerinnen und -partner mittel- bis langfristig einen Brancheneffekt. Einen ähnlicher Zusammenhang wird auch bei den Services für die Familie wahrgenommen. So können – laut den Interviewpartnerinnen und -partnern – die Services für die Familie erst dann Beschäftigungseffekte auslösen, sobald die Nachfrage nachhaltig zu einer Ausweitung der familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen führen.

- **Qualitative Effekte**

Nahezu alle Gesprächspartnerinnen und -partner 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 Mitarbeiterinnen und 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 Expertinnen und Experten auch die Infrastruktur, der sich die bzw. der Einzelne bei dem Versuch, Beruf und Familie zu vereinbaren, gegenüber sieht.

Viele 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 Expertinnen und 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 Gesprächspartnerinnen und -partner 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 Verantwortliche im Personalwesen, 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 Personalentwicklungsverantwortlichen im Hinblick auf die Bedeutsamkeit derartiger Kompetenzen für den betrieblichen Ablauf darauf hingewiesen, ‚Soft Skills‘ allein reichten keinesfalls aus, sondern vielmehr die ‚richtige Mischung‘ mit ‚Hard Skills‘ sei entscheidend – und gerade diese gingen während der Elternzeit nicht selten 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.

- **Volkswirtschaftliche Effekte**

Die Befragten vertreten die Ansicht, dass eine unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie 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 dazu führen kann, dass wieder mehr Kinder geboren werden. Durch die Steigerung der Attraktivität von Arbeitgebern durch familienfreundliche Maßnahmen in strukturschwachen Regionen besteht nach Meinung der Expertinnen und Experten dort auch das Potenzial, Wanderungsbewegungen entgegen zu wirken und Standortvorteile zu generieren.

Hinzu kommt die Möglichkeit der Reduzierung der Arbeitslosigkeit durch den Ausbau der haushaltsnahen und familienorientierten 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 Unternehmen wird ebenso als positiv für die gesamte Volkswirtschaft eingestuft wie die Erhöhung der Kaufkraft durch verstärkte Erwerbstätigkeit beider Elternteile.

- **Sektorale Effekte**

Die Mehrzahl der Befragten, ganz gleich, welcher Interviewgruppe sie angehören, glaubt durchaus an die Entstehung von sektoralen Effekten (Brancheneffekten), insbesondere im Bereich der familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen. Beispielhaft werden immer wieder Leistungen wie z.B. Kinderbetreuung, Pflege, 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 bzw. beider Partner in der Mehrzahl der Familien das Einkommen nicht ausreicht, um z.B. haushaltsnahe Dienste in nennenswertem Umfang 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 ‚Schneeball-effekt‘ 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. Zudem geben die Interviewpartnerinnen und -partner 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 Arbeitnehmerinnen und 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.

2.3.2 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 Interviewgruppen vergleichsweise stark. Generell wird ein Beschäftigungseffekt darin gesehen, dass eine gesteigerte Motivation, Arbeitsproduktivität, Zufriedenheit und Innovationsfähigkeit letztendlich dem Erhalt des Arbeitsplatzes dient.

- **Motivation und Arbeitszufriedenheit**

Über alle Interviewgruppen 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen durch familienfreundliche Maßnahmen seitens des Unternehmens eine Steigerung sowohl der Motivation als auch Arbeitszufriedenheit eindeutig gegeben. Als Gründe geben sie an, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich in Folge familienfreundlicher Maßnahmen ‚in der Schuld fühlen‘ und mit einer positiven Arbeitsleistung und einem erhöhten Engagement erkenntlich zeigen. „Wenn man weiß, dass die Kinder gut versorgt sind und man zeitlich flexibel auf die Abholung reagieren bzw. bei einem Betreuungseingpass gegebenenfalls das Kind sogar mit ins Unternehmen bringen kann, reduziert sich der Druck auf die Arbeitnehmerinnen und 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 Mitarbeiterinnen und 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.

Ähnlich wie die befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen die befragten Verantwortlichen im Personalwesen 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 Mitarbeiterinnen und 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 Verantwortlichen im Personalwesen 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.

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

- **Arbeitsproduktivität**

Für die befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Betriebsratsmitglieder 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 der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer Flexibilität in Bezug auf ihre bzw. seine Betreuungspflichten zugestanden habe.

Die befragten Führungskräfte betrachten eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität durch eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie eher verhalten. 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 ge-

geben, dass eben diese Verpflichtungen die Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiter auch in ihrer Produktivität einschränken können.

Eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität wird zwar von der Mehrzahl der Verantwortlichen im Personalwesen 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 in einer erhöhte Konzentration auf die Arbeit durch eine zufrieden stellende Regelung der familiären Verpflichtungen sowie in einer rascheren Erledigung des Arbeitspensums durch eine höhere Motivation gesehen.

- **Innovationsfähigkeit**

Die überwiegende Mehrheit der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Betriebsratsmitglieder 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 befragten Personalverantwortlichen und Führungskräfte 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.

Die zentralen Thesen im Überblick:

- In vielen 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. Ähnliches gilt auch für die **Elternzeit**.
- Nicht selten wird in der **Elternzeit** ein **Rationalisierungspotenzial** gesehen und geprüft, ob die fragliche Stelle komplett wegfallen kann.
- **Positive und negative direkte qualitative Beschäftigungseffekte** beziehen sich insbesondere auf die Möglichkeit der Aufrechterhaltung der **Beschäftigungsfähigkeit**.
- Auf **volkswirtschaftlicher Ebene** besteht ein möglicher direkter Beschäftigungseffekt in der Steigerung der Attraktivität ländlicher Standorte.
- **Sektorale Beschäftigungseffekte** beziehen sich vor allem auf den Bereich der **haushaltsnahen und familienorientierten Dienstleistungen**.
- Von einer Steigerung der **Motivation und Arbeitszufriedenheit** als **indirektem Beschäftigungseffekt** ist auszugehen – zu befürchten ist lediglich ein gleichzeitig eintretender Effekt der Gewöhnung.
- Eine Steigerung der **Arbeitsproduktivität** wird als indirekter Beschäftigungseffekt ebenso beobachtet wie die Reduzierung der Produktivität durch eine zu hohe Doppelbelastung.

2.4 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 das Verhalten der Führungskräfte sowie die Unternehmenskultur eingestuft.

2.4.1 Führung

Führungskräfte stellen nach Meinung aller Befragten 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 die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter vielfach abhängig vom ‚Good Will‘ ihrer Vorgesetzten. Zu den zentralen Aufgaben von Führungskräften gehört in diesem Kontext die Berücksichtigung der Belange aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie die Wahrnehmung der Vorbildfunktion, auch in Bezug auf die Übernahme von Familienpflichten.

Die Einstellung der Führungskräfte zur Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einem Unternehmen stellt sich in der Regel sehr differenziert dar.

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 Mitarbeiterinnen und 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:**
 - Für geschätzte bzw. schwer zu ersetzende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Führungskräfte nicht selten bereit, deren Wünschen bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie entgegen zu kommen.
 - Für Mitarbeiterinnen und 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.

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.

2.4.2 Unternehmenskultur

Die allgemeinen Beschreibungen der Unternehmenskultur im Rahmen der Interviewreihe stellen sich sehr unterschiedlich dar. Es zeigt sich, dass generell Betriebsratsmitglieder der Unternehmenskultur kritischer gegenüber stehen als Führungskräfte und Verantwortliche im Personalwesen.

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. In der Regel wird die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen erst

dann erkannt, wenn ein konkreter Handlungsbedarf besteht. Unternehmen, die sich im Bereich Familienfreundlichkeit engagieren, tragen dies jedoch in der Regel auch nach außen.

Die zentralen Thesen im Überblick:

- Führungskräfte und Unternehmenskultur sind **zentrale Stellschrauben** für das Gelingen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen.
- Die **Einstellung der Führungskraft** stellt sich in der Regel in Abhängigkeit von unterschiedlichen Faktoren dar.
 - 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - Geschlecht der Führungskraft
- 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.

2.5 Erschwernisse und Hemmnisse in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Auch wenn mehrere Gesprächspartner – sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Führungskräfte, Personalentwicklerinnen und Personalentwickler und Betriebsratsmitglieder – bislang in ihren Unternehmen noch nie mit Erschwernissen 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 Interviewgruppen feststellen. Offenbar wissen auch Führungskräfte und Personalwesenverantwortliche sehr gut um die Probleme, mit denen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht selten konfrontiert sehen.

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 Mitarbeiterinnen und 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter früher oder später selbst einen Weg finden, ihre Probleme zu lösen. Ein Gesprächspartner berichtet, dass in Folge eines solchen Verhaltens Mitarbeiterinnen und 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 entsprechenden Vorbehalten adäquat zu begegnen.

Als Erschwernisse 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 insbesondere 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Allerdings wird auch die umgekehrte Sichtweise dargestellt: 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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer führt. Bezüglich der Einrichtung von Heim- oder Telearbeitsplätzen bestehen offenbar in einigen Unternehmen Vorbehalte aufgrund der mangelnden Verfügbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für andere Aufgaben.

Auf Erschwernisse und Hemmnisse treffen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im Kollegenkreis. Zahlreiche Befragte führen Beispiele dafür an, dass die Gefühle derer, die keinen Nutzen aus familienfreundlichen Maßnahmen ziehen, nicht zu unterschätzen sind. 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 oder eines älteren Angehörigen zeigen sich offenbar einige Kolleginnen und 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 Kolleginnen und Kollegen, sondern auch Vorgesetzte unterstellen den Mitarbeiterinnen und 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 Umstand, der in den Interviewrunden immer wieder zur Sprache kommt, ist der Umstand, dass familienfreundliche Maßnahmen in einigen Unternehmen auf die Gruppe der höher qualifizierten Mitarbeiterinnen und 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.

Laut einiger Befragter zweifeln Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offenbar nicht selten daran, dass ihr Arbeitgeber Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch im betrieblichen Alltag umsetzen möchte. Sie vermuten eher, dass er sich damit lediglich in der Öffentlichkeit positiv positionieren will. 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 Mitarbeiterinnen und 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 Hemmnisse und Ängste, die bei Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch Kolleginnen und Kollegen bestehen, wird als unerlässlich erachtet.

In den Interviews wird darüber hinaus nicht selten eine Tendenz zu einer übermäßigen Absicherungstendenz bemängelt, die häufig Lösungsmöglichkeiten im Weg steht. Man sieht die

Gefahr, dass ein hohes Anspruchsdenken der Belegschaft durch familienfreundliche Maßnahmen noch weiter zunimmt.

Die zentralen Thesen im Überblick:

- Für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen sich als größtes Hemmnis das **mangelnde Verständnis einiger Führungskräfte** für die Vereinbarkeitsthematik sowie das Gerechtigkeitsempfinden oder auch der **Neid** derer, die nicht von familienfreundlichen Maßnahmen profitieren, dar.
- **Elternzeit für Väter** sowie **Führungspositionen für Mütter und Teilzeitkräfte** sind in den meisten Unternehmen weiterhin nur selten anzutreffen.
- **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 **Wissensträgerinnen und Wissensträger bzw. hoch Qualifizierte** ab.
- Unternehmensseitig erscheint die Unterstützung der Mitarbeiterinnen und 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 einer überzogenen **Absicherungsmentalität** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Mitarbeiter fürchten eine **Verringerung der Wertschätzung**, wenn sie Gebrauch von familienfreundlichen Maßnahmen machen.

3. 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 die aus Sicht der befragten Unternehmen zentralen Handlungsfelder innerhalb, aber auch außerhalb von Unternehmen dargestellt und mit entsprechenden Handlungsempfehlungen verknüpft.

3.1 Beschäftigungsrelevante Spannungsfelder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

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.**

3.1.1 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.

- **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, Kinderer-

ziehung und Haushalt als Modell der Arbeitsteilung in der Familie, für 35 % stellt das so genannte ‚Zuverdienermodell‘³ den Idealfall dar.⁴ 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.⁵

„Das Bewusstsein hat sich also gewandelt in den vergangenen Jahrzehnten, die Realität aber nicht:...“⁶ 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.⁷ 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.⁸ Insgesamt 60 % nimmt jedoch nach der Elternzeit die Tätigkeit bei ihrem vorherigen Arbeitgeber nicht wieder auf.⁹

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 Mitarbeiterinnen und 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 geringer werden lässt? Oder aber schlichtweg die Situation bei der Kinderbetreuung? Immerhin ge-

³ Beim Zuverdienermodell ist der Mann der Haupternährer, während die Frau sich hauptsächlich um die Familie kümmert und zusätzlich einer Teilzeit- oder geringfügigen Beschäftigung nachgeht.

⁴ Vgl.: Brandt, A. / Kraft, S. / Mayer, C. / Neumann, C. (2006), S. 35.

⁵ Vgl.: KAS (2006), S. 36f.; BiB (2005).

⁶ Brandt, A. / Kraft, S. / Mayer, C. / Neumann, C. (2006), S. 34.

⁷ Vgl.: Brandt, A. / Kraft, S. / Mayer, C. / Neumann, C. (2006), S. 35.

⁸ Vgl.: KAS (2006), S. 36f.; BiB (2005).

⁹ Vgl.: Brandt, A. / Kraft, S. / Mayer, C. / Neumann, C. (2006), S. 34.

ben 90 % der nicht erwerbstätigen Mütter in den alten Bundesländern die mangelnde familienorientierte Infrastruktur als eine wesentliche Ursache für die Erwerbsunterbrechung an.¹⁰

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 geringerwertige 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. Gesellschaftliche Werte, aber auch auf betriebliche Karrieremodelle und die Personalentwicklung in den Unternehmen tragen zu ihrem Talking-Action-Gap bei. Fest steht, 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 noch nicht ausreichend 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 vorstellen. Letztendlich führt dieser innere Konflikt inzwischen auch bei zahlreichen Männern dazu, dass sie sich gegen Kinder entscheiden.¹¹

¹⁰ Vgl.: KAS (2006), S. 36f.; BiB (2005).

¹¹ Vgl.: Brandt, A. / Kraft, S. / Mayer, C. / Neumann, C. (2006), S. 44 - 45.

- **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 zeigen 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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bereits immens damit geholfen wäre, Arbeit mit nach Hause nehmen zu können, um Betreuungseingpässe 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 Mitarbeiterinnen und 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“ und der Förderung des Audits ein Programm aufgelegt, das als einen Kernbereich die familienbewusste Arbeitswelt thematisiert. Vor diesem Hintergrund fällt es schwer zu glauben, es sei allein der Mangel an verfügbaren Informationen, der die meisten Arbeitgeber vom konkreten Handeln abhält. Doch wo liegen die Ursachen?

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, des Arbeitsortes und der Arbeits-

abläufe und -inhalte bis zur Sensibilisierung von Führungskräften, der Erleichterung des Wiedereinstiegs sowie den Services für die Familie reichen, wird erst vereinzelt so gesehen und umgesetzt.

In der betrieblichen Realität besteht die Notwendigkeit, ökonomisch zu handeln. Die Bereitschaft der Unternehmen, Mitarbeiterinnen und 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.

3.1.2 Ökonomische Entscheidungskriterien

Wenn nun wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt betriebswirtschaftliche Faktoren in immer stärkerem Maße die Bereitschaft der Unternehmen beeinflussen, ihre Mitarbeiterinnen und 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 Maßnahmen¹²:

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

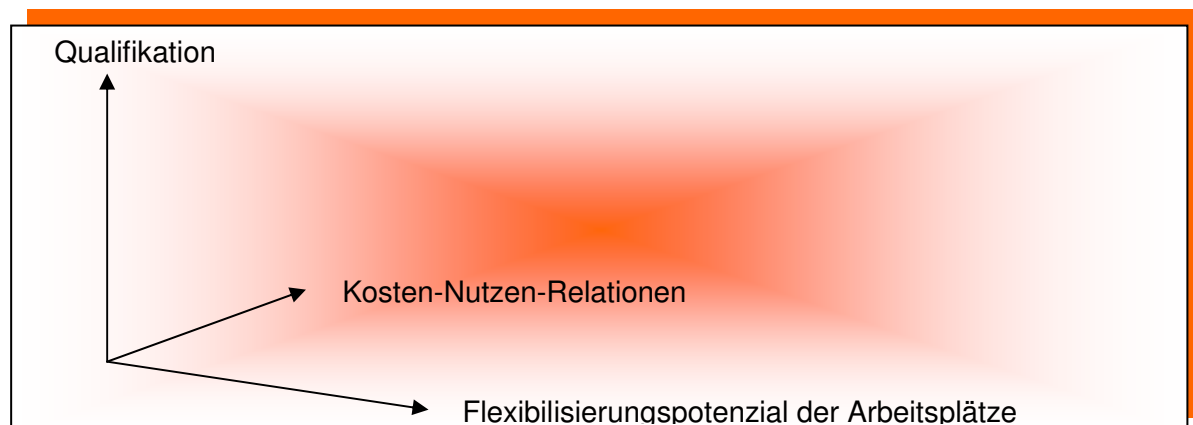


Abb. 1: Ökonomische Entscheidungskriterien

¹² Vgl. Rump, J. (2005), S. 34 ff.

Verfügen Mitarbeiterinnen und 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, Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter akzeptieren, dass die / 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 Mitarbeiterinnen und 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 Kolleginnen und 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.

3.1.3 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 die Einzelne bzw. den Einzelnen dazu befähigt, eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten. Im Fokus stehen in diesem Kontext insbesondere Organisations- und Planungsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein sowie Konfliktfähigkeit und Frustrationstoleranz.¹³ 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur bedingt.

¹³ Vgl. MASFG (2005), S. 31 - 32

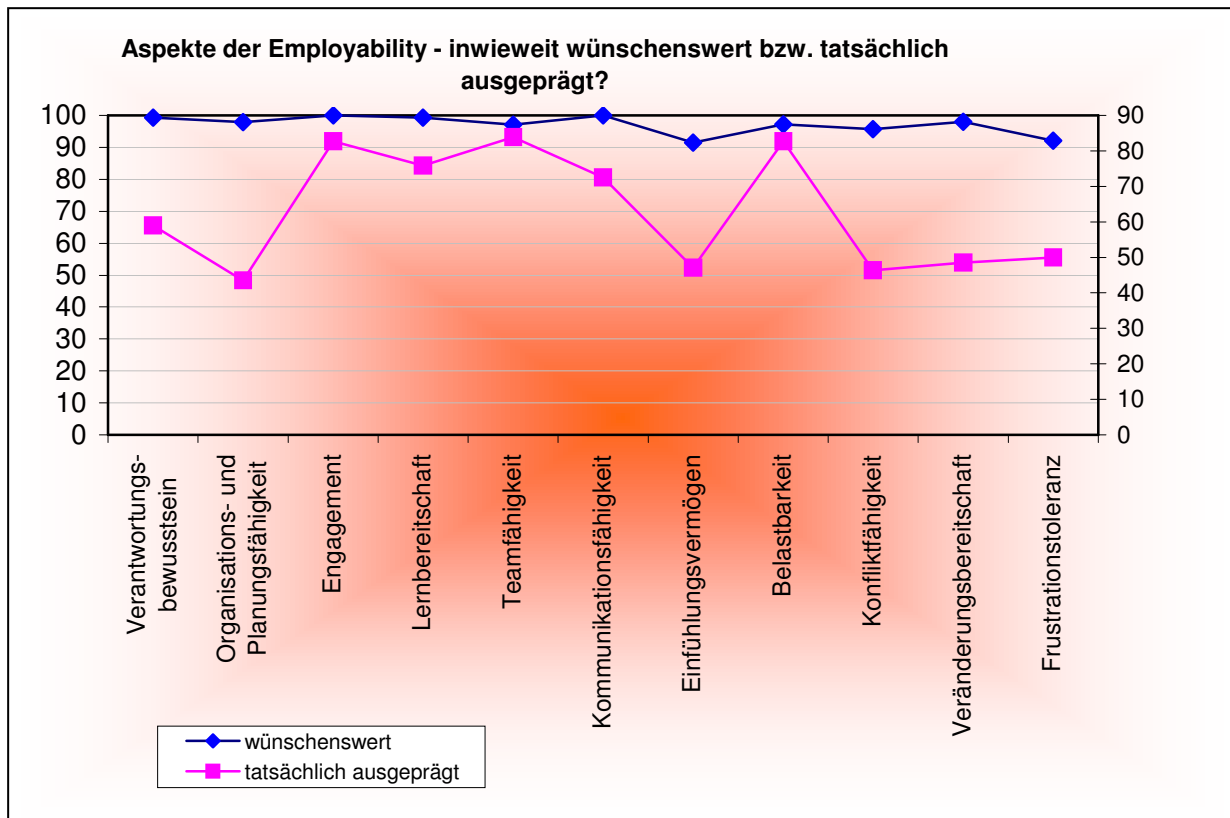


Abb. 2: Anforderungen und tatsächliche Ausprägung von Employability¹⁴

Ermöglicht es das Unternehmen seinen Mitarbeiterinnen und 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 Mitarbeiterinnen und 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:

¹⁴ Rump, J. / Eilers, S. (2006c).

- Zwar bringen viele Mitarbeiterinnen und 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 einer 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 würde eine Reduktion von Belastbarkeit und Flexibilität nicht aufheben.

3.1.4 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, Pflege) 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 quantitative und qualitative Bedarf groß ist. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass mit der demografiebedingten Alterung die Nachfrage nach Pflege-Dienstleistungen steigt. 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 in Familien beitragen. Besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Beruf und Familie vereinbaren können und berufstätig sind, kann dies zu einer zunehmenden Nachfrage nach haushaltsna-

hen 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‘ schwer realisierbar. Daraus folgt, dass auch über die Familienpolitik und die damit verbundenen Ausgaben und Subventionen nachgedacht werden muss (was auch getan wird). Dies kann durchaus mit gutem Gewissen geschehen, denn andere europäische Staaten mit einer höheren Geburtenrate als in Deutschland, geben vom Finanzvolumen her auch 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt, Auszeiten zur Betreuung von Kindern sinken ebenso wie die damit verbundenen Kosten (siehe auch Kapitel 2.2).

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 erschweren nicht selten das Entstehen neuer Branchen und machen die Leistungen für ‚Normalverdiener‘ selbst bei Erwerbstätigkeit beider Partner nur schwer bezahlbar. 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 kom-

pensieren können.¹⁵ Ein gesellschaftlicher Wertewandel ist notwendig. Eine Ausweitung der familienorientierten und haushaltsnahen Infrastruktur könnte mittelfristig zu einem Wertewandel führen und den Prozess sogar beschleunigen.

3.1.5 Die Relevanz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Zuge des demografischen Wandels

Die Bevölkerung in Deutschland **schumpft und altert** erheblich. Grundsätzlich gilt, dass sich dadurch auch das Erwerbspersonenpotenzial verringert. Da jedoch gleichzeitig der Arbeitsmarkt einen immer stärkeren Überhang an niedrig qualifizierten Personen erlebt, ist nicht von einem generellen Arbeitskräftemangel auszugehen, jedoch durchaus von einer Knappheit an qualifizierten Fachkräften. Darüber hinaus wird die demografische Entwicklung Einfluss auf die Altersstruktur in Unternehmen haben.

Das **Spannungsfeld**, in dem sich der Arbeitsmarkt durch diese Entwicklungen bereits heute, aber vor allem in Zukunft bewegt, ist eng mit der demografischen Entwicklung und dem Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie verknüpft. Zum einen gilt es, das Potenzial älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und solcher Mitarbeiterinnen und 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 Veränderung im Geburtenverhalten und somit zu einem in Zukunft wieder ansteigenden Erwerbspersonenpotenzial führen wird. Hieraus ergibt sich ein beschäftigungsrelevantes Spannungsfeld, das sich wie folgt darstellt:

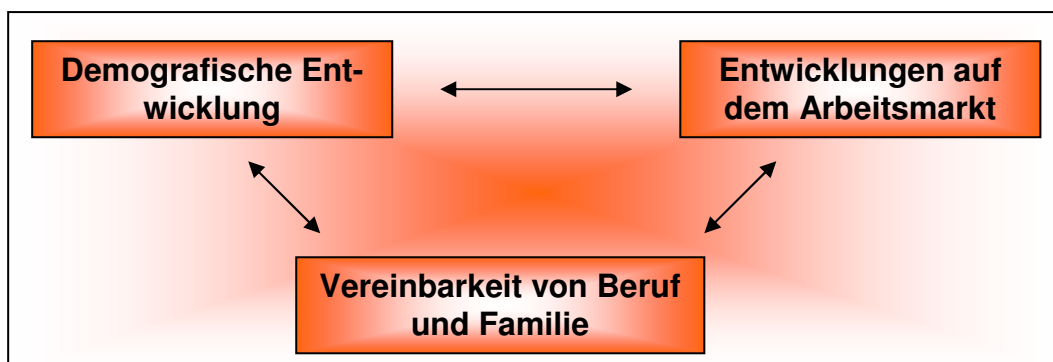


Abb. 3: Das beschäftigungsrelevante Spannungsfeld des Arbeitsmarktes

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

3.2 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 Familie 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**.

3.2.1 Gestaltung eines gesellschaftlichen Wertewandels

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 **gleichberechtigte 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 hoch qualifizierten Frauen wieder ‚Lust auf Kinder‘ zu machen 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, gerade auf Unternehmensseite, für die Übernahme von Betreuungspflichten durch Väter zu erreichen.¹⁶

Eine **Stärkung der Eigenverantwortung** ist erforderlich, um Konflikte zu vermeiden, die in Gesellschaft und Unternehmen nicht selten durch eine Art ‚Absicherungsmentalität‘ 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.

3.2.2 Förderung der haushaltsnahen und familienorientierten Dienstleistungen

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.

¹⁶ Vgl. MASFG (2005), S. 43-44

Die ‚**Schattenwirtschaft**‘ ist in diesem Tätigkeitsfeld besonders stark ausgeprägt und steht dadurch der Generierung legaler Beschäftigungseffekte entgegen.

Aus **Sicht der Anbieterinnen und Anbieter** gilt es zum einen, durch Professionalisierung eine gesellschaftliche Aufwertung ihrer Tätigkeit zu erreichen. Darüber hinaus ist es erforderlich ein Preisgefüge zu ermöglichen, das den Dienstleistern die Existenz sichert und für die Nachfrager realistisch ist. In diesem Kontext können auch Anreize zur Existenzgründung geschaffen werden. Nicht zuletzt besteht eine zentrale Aufgabe darin, durch nachfrageorientierte Angebote Beschäftigungspotenziale zu generieren.

Bei den **Nachfragerinnen und Nachfragern** geht es in erster Linie darum, diesen über einen gesellschaftlichen Wertewandel und eine Verbesserung der Finanzierbarkeit den Zugang zu haushaltsnahen und familienorientierten Dienstleistungen zu vereinfachen¹⁷.

3.2.3 Bilanzierung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie: die Work-Life-Bilanz

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 Entscheiderinnen und Entscheider zur Entstehung direkter und indirekter Beschäftigungseffekte beitragen.

Eine **systematische und strukturierte Vorgehensweise** stellt sicher, dass alle relevanten Prozesse und Zusammenhänge abgebildet werden. Dabei lässt sich die Methodik der Wissensbilanz nutzen.¹⁸ Der konkrete Ablauf stellt sich wie folgt dar:

- 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

¹⁷ Siehe auch das Programm „Haushaltsassistenten für die Pflege“ des MASFG.

¹⁸ Vgl.: Rump, J. / Wilms, G. (2005).

Die Ziele der Work-Life-Bilanz zeigen auf, welchen Beitrag eine Work-Life-Balance zum Unternehmenserfolg leisten soll. Sie ergänzen die Unternehmensziele und stellen eine Vervollständigung der herkömmlichen Planungsaktivitäten dar. Die Zielerreichung wird von einer Reihe von Faktoren beeinflusst. Diese Einflussfaktoren zu identifizieren, stellt somit eine zentrale Aufgabe bei der Erstellung einer Work-Life-Bilanz dar. Neben der Identifizierung der Einflussfaktoren bedarf es auch deren Analyse. Die Analyse der Faktoren erfolgt auf der Basis der Kategorien Quantität, Qualität und Systematik. 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 beleuchten. 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. In einem letzten Schritt wird ein Aktivitätenplan mit Indikatoren erstellt. Es gilt die gewählten Maßnahmen evaluierbar zu machen und Zielerreichungsgrad zu messen.

Nutzt ein Unternehmen das Instrument der Work-Life-Bilanz und entschließt sich in der Folge, seine Aktivitäten in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beizubehalten, auszuweiten oder zu verändern, so kann dieses Evaluierungsinstrument 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.
- Förderung **sektorale Beschäftigungseffekte** durch Unterstützung familienorientierter und haushaltsnaher Dienstleistungen.

3.2.4 Implementierung eines lebensphasenorientierten Employability Management Konzeptes im Unternehmen

Erhalt und Förderung von Employability oder Beschäftigungsfähigkeit über alle Lebensphasen hinweg ist angesichts der demografischen Entwicklung eine der zentrale Herausforderungen für jede Einzelne und 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 solches Konzept fokussiert insbesondere die folgenden Bereiche:



Abb. 4: Das Konzept des lebensphasenorientierten Employability Managements

Eine **lebensphasenorientierte Unternehmenskultur** zeigt sich insbesondere in der Wertschätzung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren unterschiedlichen Lebensphasen. **Führungskräften** kommt die zentrale Aufgabe zu, im täglichen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diese Wertschätzung transparent zu machen und die Lebensphasenorientierung in Abläufe und Prozesse zu integrieren. Eine **Flexibilisierung der Arbeitsorganisation** ist vor allem im Hinblick auf Arbeitszeiten und Arbeitsorte anzustreben. **Per-**

sonalentwicklung 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 Bereiche wie Kinderbetreuung, Unterstützung bei der Pflege älterer / kranker Angehöriger, haushaltsnahe Dienstleistungen etc.

3.2.5 Ausgestaltung der Elternzeit

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‘.

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:

- die **wirtschaftliche Situation** der Familie,
- die abnehmende **Arbeitsplatzsicherheit**,
- die **familiäre Situation**,
- die Angst um den **Verlust des Arbeitsplatzes** bei zu langer Abwesenheit,
- die **Betreuungsmöglichkeiten**,
- die **Branche**, in der das jeweilige Unternehmen tätig ist,
- die **Qualifikation und Position** der Betroffenen.

Es erscheint unerlässlich, **Anreize** für Arbeitnehmerinnen und 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.

4. Schlussbetrachtung

Als **zentrale Botschaft** des Projektes „Beschäftigungswirkungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung“ 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. Die Nachfrage nach Pflege-Dienstleistungen, die aufgrund der demografiebedingten Alterung steigen wird, sollte ebenso berücksichtigt werden.

Betriebliche Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie hängen in hohem Maße von **ökonomischen Kriterien** ab. Die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und 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, Ganztagschulen, Pflege) kann zum einen unmittelbare Beschäftigungseffekte generieren – trotz demografischer Entwicklung und wegen des 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.“¹⁹ Dieses Problem wird für Familien verstärkt, wenn familienorientierte Infrastruktur nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist und die jeweiligen Öffnungszeiten nicht in Einklang mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes stehen.

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 eine positive Veränderung der Geburtenrate zu fokussieren. Dazu trägt auch eine gleichberechtigte Verteilung der Familienarbeit bei, die Unternehmen durch eine entsprechende Förderung der Teilhabe von Vätern an der Erziehungsarbeit und Betreuungsaufgaben maßgeblich unterstützen können. Nicht zuletzt ist auch eine nicht selten zu beobachtende Absicherungsmentalität zu nennen, die auch am Arbeitsplatz zu überhöhten Forderungen führt und letztendlich Arbeitgeber von bestimmten familienfreundlichen Maßnahmen absehen lässt.

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.

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 ausschließlich 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 ein **lebensphasenorientiertes Employability Management** dar, das der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ebenso Rechnung trägt wie dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und der Demografieorientierung. Es ist mit dem Anspruch auf Ganzheitlichkeit und Stimmigkeit verbunden. Dabei werden drei unternehmens- und personalpolitische Konzepte miteinander verwoben:

¹⁹ Hülskamp, N. / Seyda, S. (2004), S. 12.

- **Nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit**
- **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 Erschwernissen 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 Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern an das Unternehmen. Denn vielfach zieht die Elternzeit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters keine Neueinstellungen, sondern vielmehr eine Umverteilung der Arbeit unter den Kolleginnen und Kollegen nach sich. Entscheidet sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter für eine dreijährige Abwesenheit, kommt es durchaus vor, dass ihr bzw. sein Arbeitsplatz in der Zwischenzeit Rationalisierungsbestrebungen zum Opfer gefallen ist oder sie bzw. er ihn aufgrund veralteter Qualifikationen nicht mehr ausüben kann. Unternehmen ebenso wie Mitarbeiterinnen 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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Letztlich lässt sich konstatieren, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durchaus **Beschäftigungswirkungen** in quantitativer, qualitativer sowie volkswirtschaftlicher bzw. sekt-

oralen Hinsicht generieren kann. Deren Entstehen und Ausprägung sind jedoch stark abhängig von der bzw. dem **Einzelnen** selbst sowie den Rahmenbedingungen in **Gesellschaft** und **Unternehmen**, denen sie oder 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 dazu leisten kann, dass wieder mehr Kinder geboren werden. Auch der bzw. dem Einzelnen kommt in gewisser Weise die Aufgabe zu, ihre bzw. seine Werte und Anspruchshaltungen zu hinterfragen. Nicht zuletzt jedoch tragen Unternehmen einen nicht unerheblichen Teil der Verantwortung dafür, Voraussetzungen zu schaffen, die es jungen Menschen ermöglichen, eine zufrieden stellende berufliche Laufbahn und gleichzeitig ein erfülltes Familienleben zu realisieren – und den Arbeitgebern letztendlich die Loyalität und Beschäftigungsfähigkeit der immer knapper werdenden Wissensträgerinnen und 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, 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.

MASFG (2005);

Leben und Arbeiten in Deutschland, Und es lohnt sich wirklich! - Familienfreundliche Maßnahmen in der betrieblichen Praxis: Gemeinsam handeln – gemeinsam profitieren, Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit des Landes Rheinland-Pfalz (Hrsg.), Mainz 2005.

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. (2005),

Sozial ist gut – ökonomisch ist besser? Familienfreundlichkeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: MASFG (2005) S. 34-38.

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.