



Unternehmen Vereinbarkeit

Perspektiven familienfreundlicher
Unternehmenspolitik

Zukunft
2020

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

Forum Politik
und Gesellschaft



Unternehmen Vereinbarkeit

Perspektiven familienfreundlicher
Unternehmenspolitik

Impressum

Herausgeberin:

Friedrich-Ebert-Stiftung
Forum Politik und Gesellschaft
Hiroshimastraße 17
10785 Berlin

Text:

Nina Bessing,
Bereichsleiterin Wirtschaft, Europäische Akademie
für Frauen in Politik und Wirtschaft e. V.

Redaktion:

Alina Fuchs, Friedrich-Ebert-Stiftung

Redaktionelle Betreuung:

Inge Voß, Friedrich-Ebert-Stiftung

Fotos:

Titel: Fotolia.com – Michaela Begsteiger,
Elena Elisseeva, Franz Pfluegl, Violetstar,
Mateusz Zagorski
Innenseiten: Ursula Kelm

Gestaltung:

Meintrup, Grafik Design

Druck:

primeline.print, Berlin

© Friedrich-Ebert-Stiftung,
Forum Politik und Gesellschaft

ISBN: 978-3-89892-876-2

März 2008

FRIEDRICH
BERT
STIFTUNG
Politik
gesellschaft
/forumug



Unternehmen
Perspektiven f
Dienstag, 9. Okto



Barbara Kreyer

Christine Müller



Inhalt

- 6** **Vorwort**
Alina Fuchs,
Friedrich-Ebert-Stiftung
- 8** **Blickwinkel Politik: Politische Rahmenbedingungen und Erwartungen an die Unternehmen**
Nicolette Kressl,
MdB und damalige stellvertretende Vorsitzende der SPD-Fraktion für die Bereiche Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie Bildung und Forschung¹
- 14** **Blickwinkel Wirtschaft: Beitrag der Unternehmen und Erwartungen an die Politik**
Dr. Jürgen Wuttke,
Leiter der Abteilung Arbeitsmarkt der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
- 20** **Blickwinkel Gewerkschaften: Gewerkschaftliche Handlungsspielräume und Erwartungen an betriebliche Regelungen**
Dr. Christina Stockfisch,
Projektleiterin „Vereinbarkeit von Beruf und Familie gestalten“ beim Deutschen Gewerkschaftsbund
- 26** **Familienorientierung im Unternehmen: Betrieblicher Nutzen, Maßnahmen und Erfahrungen**
Tilman Knittel,
Projektleiter Familienpolitik, Prognos AG, Arbeitsschwerpunkt Vereinbarkeit von Beruf und Familie

¹ Seit November 2007 parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium der Finanzen

30 Podiumsdiskussion

**Zwischen Kita, Telearbeit und Pflegedienst:
Herausforderungen und Strategien betrieblicher
Familienpolitik**

38 Worldcafé der familienfreundlichen Arbeitswelt

Tisch 1: Arbeitszeit

Tisch 2: Familienfreundliche Arbeitsorganisation

Tisch 3: (Betriebliche) Kinderbetreuung

Tisch 4: Vereinbarkeit für Väter

Tisch 5: Familienbewusste Führungskräfte und
Kommunikation

Tisch 6: Work-Life-Balance: Kinderbetreuung,
Eldercare und Lebenslagencoaching

Tisch 7: Betriebsräte als Initiativgeber

Tisch 8: Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor
Familie“

Tisch 9: Lokale Bündnisse für Familie

59 Herausforderungen einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik – ein Blick in die Zukunft

Nina Bessing,

Bereichsleiterin Wirtschaft, Europäische Akademie
für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin

65 Ausgewählte Literatur zum Thema

68 Ausgewählte Internetportale zum Thema

Vorwort

Die gesellschaftliche Debatte um eine zeitgemäße Familienpolitik hat in der letzten Zeit ein großes Maß an Aufmerksamkeit erfahren. Wie selten zuvor wird in Deutschland darüber diskutiert, wie eine familienfreundliche Gesellschaft aussehen soll und realisiert werden kann.

Auf politischer Ebene hat sich diese Debatte in wichtigen gesetzlichen Initiativen niedergeschlagen, wie dem Elterngeld, dem Beschluss zum Ausbau der Kinderbetreuung oder der Absetzbarkeit von Betreuungskosten. Die Politik kann jedoch den notwendigen Wandel in der Familienpolitik nicht alleine leisten, familienfreundliche Lebensbedingungen sind eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung.

Die Arbeitswelt ist einer der zentralen Bereiche, wenn es um die Verwirklichung einer familienfreundlichen Lebenswelt geht. Insbesondere der Faktor Zeit spielt für berufstätige Eltern und für Familienangehörige mit Pflegeaufgaben eine herausragende Rolle. Aber auch Fragen der Arbeitsorganisation oder die Sensibilität von Führungskräften für familiäre Belange sind entscheidend dafür, ob Beruf und Familie tatsächlich vereinbar sind.

Im Zuge der demografischen Entwicklung und des sich abzeichnenden Fachkräftemangels hat das Thema Familienfreundlichkeit in der Wirtschaft stark an Bedeutung gewonnen. Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften haben eigene Projekte zur Vereinbarkeit und immer mehr Unternehmen lassen sich für ihre Initiativen vom Audit Beruf und Familie zertifizieren.

Vor diesem Hintergrund hat das Forum Politik und Gesellschaft der Friedrich-Ebert-Stiftung am 9. Oktober 2007 zu der Konferenz „Unternehmen Vereinbarkeit. Perspektiven familienfreundlicher Unternehmenspolitik“ eingeladen. Ziel war es, den gegenwärtigen Stand der Familienorientierung in der Arbeitswelt zu analysieren, die gegenseitigen Erwartungen von Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften in der Familienpolitik zu beleuchten und gemeinsame Handlungsoptionen auf betrieblicher wie gesamtgesellschaftlicher Ebene zu diskutieren.

Die vorliegende Publikation fasst die Ergebnisse der Konferenz zusammen und macht sie anderen Fachleuten und der interessierten Öffentlichkeit zugänglich. Neben den Beiträgen der ReferentInnen und den Ergebnissen der Podiumsdiskussion enthält die Broschüre eine Kurzzusammenfassung des Worldcafés, in dem einzelne Themenbereiche in kleinen Gruppen mit VertreterInnen aus Betrieben, Beratungsinstituten und Initiativen vertieft diskutiert wurden.



Ein abschließender Ausblick analysiert vor dem Hintergrund der Konferenzergebnisse die zentralen Herausforderungen im Bereich der familienfreundlichen Unternehmenspolitik und gibt Handlungsempfehlungen für eine zukunftsgerichtete betriebliche Familienpolitik.

Bei der Schreibweise der Genderformen in den einzelnen Beiträgen wurden die Vorgaben der Institutionen der jeweiligen ReferentInnen berücksichtigt. Daraus ergibt sich für die Gesamtpublikation eine gewisse Uneinheitlichkeit, die jedoch den unterschiedlichen institutionellen Regelungen Rechnung trägt.

Mein Dank gilt Nina Bessing von der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft, die die Fülle an Informationen in eine so komprimierte Form gebracht und mit Blick auf zukünftige Herausforderungen analysiert hat. Weiterhin danke ich allen ReferentInnen für ihre wertvollen Beiträge auf der Konferenz sowie für die Mitwirkung an der Überarbeitung der Texte. Für die kompetente Strukturierung und Moderation der Diskussionen danke ich Dr. Melinda Crane von der Deutschen Welle.

Alina Fuchs

*Forum Politik und Gesellschaft
Friedrich-Ebert-Stiftung*



■ Blickwinkel Politik

Politische Rahmenbedingungen und Erwartungen an die Politik

Nicolette Kressl,

MdB und damalige stellvertretende Vorsitzende der SPD-Fraktion für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und Bildung und Forschung²



Die Themen Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit sind nicht neu. Sie sind seit vielen Jahren beliebte Tagungsthemen. In der Praxis ändert sich aber leider nur langsam etwas.

Nichtsdestotrotz ist familienbewusste Unternehmenspolitik mittlerweile in aller Munde, und hierfür gibt es harte ökonomische Gründe. Zum einen macht sich der Fachkräftemangel mittlerweile in einigen Branchen bemerkbar. Unternehmen werben daher mit Familienfreundlichkeit, um gut qualifizierte Frauen und Männer zu rekrutieren und an sich zu binden. Zum anderen rechnen sich familienfreundliche Maßnahmen auch betriebswirtschaftlich. Dies haben Studien nachgewiesen.³

Es gibt zu Recht in letzter Zeit die Diskussion, welche Aufgaben Unternehmen, Eltern, Staat und gesellschaftliche Institutionen im Bereich Familienfreundlichkeit übernehmen müssen. Es sind über Jahre hinweg reflexartige Abwehrhaltungen eingetreten, wenn es darum ging, das Ineinandergreifen verschiedener Akteure in der Familienpolitik zu fördern und die Aufgaben des Staates in der Familienpolitik einzufordern. In keinem anderen europäischen Land ist eine mentale Trennung von Privatheit, Familie, Staat und Unternehmen so verbreitet wie in Deutschland. Dies wird uns nicht weiterbringen.

Auch wenn es sicherlich nicht nur *einen* kausalen Zusammenhang gibt, so ist die Frage nach betrieblicher Familienfreundlichkeit doch eng mit der Situation von Frauen in deutschen Unternehmen verbunden.

2 Seit November 2007 parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium der Finanzen

3 Z. B. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse*, erstellt von der Prognos AG, Berlin 2005.

Die Leistungen von Frauen werden von den Unternehmen mittlerweile sehr geschätzt, doch schlägt sich dies leider nicht in gleichem Maße in der praktischen Personalpolitik nieder. Auf den Chefsesseln der deutschen Wirtschaft sitzen kaum Frauen. Laut einer aktuellen Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung⁴ haben sich Frauen in den unteren und mittleren Ebenen von Betrieben und Behörden weitgehend etabliert, ihre Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten sind jedoch kaum besser geworden. In den obersten Führungsebenen sind nur wenige Frauen zu finden. Darüber hinaus macht die Studie deutlich, dass der Anteil der Mütter in Führungspositionen in den letzten Jahren sogar gesunken ist.

Der Zusammenhang zwischen Familienfreundlichkeit und Frauen in Führungspositionen ist nicht der einzige wichtige Punkt in diesem Kontext, aber er ist zentral für die Weiterentwicklung unserer Gesellschaft. Wenn in Unternehmen Familienfreundlichkeit gelebt wird,

dann werden Frauen mehr Karrierechancen erhalten. Und dies wird langfristig auch zur Verbesserung der Vereinbarkeit für Väter führen.



Aber auch auf anderen Feldern sind weitere Anstrengungen aller Akteure gefragt, um das Ziel einer familienfreundlichen Arbeitswelt zu realisieren.

Obwohl wir schon seit Jahrzehnten über notwendige Verbesserungen der staatlichen Kinderbetreuung sprechen, machen wir uns erst langsam und in kleinen Schritten auf den Weg. Aber es ist uns in

4 Kleinert, Corinna; Kohaut, Susanne u. A., *Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte*, (IAB-Bibliothek, 02), Frankfurt a. M. u. a. 2007.

jüngster Zeit gelungen, gesetzgeberische Weichen zu stellen, damit die Schritte beim Ausbau der Bildung und Betreuung für Kinder größer werden. Denn in den Ländern, in denen Bildung und Betreuung gut ausgebaut sind, wo Frauen mit Kindern keine Angst vor Arbeitsplatzverlust haben müssen, wo sie finanziell weiterhin unabhängig sein können und wo auch Männer ermuntert werden, aktive Väter zu sein, dort werden mehr Kinder geboren – nicht in Horten der Tradition.

Es ist völlig klar, dass die Kinderbetreuung vorrangig eine staatliche Aufgabe ist. Das schließt nicht aus, dass vielfältige Formen der Kinderbetreuung möglich und wünschenswert sind. Die Sicherung der Grundversorgung ist jedoch Aufgabe des Staates. Was kann nun die Bundesebene beitragen? Die Familienpolitik ist wie fast kein anderes Politikfeld verzahnt im föderalen System. Hier existieren in vielen Bereichen ausschließliche Zuständigkeiten der Länder und Kommunen oder gemeinsame Zuständigkeiten mit dem Bund.

Es wird daher gerade eine Vereinbarung zwischen Bund und Ländern auf den Weg gebracht, bei der auch die Kommunen zukünftig noch stärker eingebunden werden sollen. Im Dezember haben wir mit der Gesetzgebung zur Schaffung eines Rechtsanspruchs auf Kinderbetreuung für alle unter Dreijährigen ab 2013 begonnen. Die Ausbauphase bis 2013 ist notwendig, denn hier ist noch einiges an Aufbauarbeit zu leisten. In den westlichen Bundesländern existiert eine Versorgung von acht bis neun Plätzen auf 100 Kinder. Bei Einführung eines Rechtsanspruchs wird es schätzungsweise einen Bedarf von mindestens 30 – 35 % geben, in einigen östlichen Bundesländern wird der Bedarf sogar noch höher geschätzt. In der Aufbauphase und auch danach wird sich der Bund mit 770 Millionen pro Jahr beteiligen. Doch was nützt der Ganztagskindergarten, wenn es für fast alle Kinder danach in die Halbtagschule geht? Auch hier wird es eine große föderale Aufgabe sein, ein flächendeckendes Angebot an Ganztagschulen zu verwirklichen.

Dies ist ein gutes Beispiel dafür, dass alle Räder ineinander greifen müssen. Bund, Länder, Kommunen, Staat, Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen müssen zusammenarbeiten. Wir können nur gemeinsam etwas erreichen. Und wir dürfen anderen auch nicht die eigenen Aufgaben aufbürden. Zum Beispiel ist bürgerschaftliches Engagement in der Ganztagschule sehr wichtig, denn das Leben muss in die Schule kommen. Aber wenn auf diese Weise LehrerInnen eingespart werden sollen, ist dies nicht der richtige Weg. Eltern können nicht LehrerInnen und ErzieherInnen ersetzen.

Die Bundespolitik macht also gerade ihre Hausaufgaben beim Thema Ausbau der Kinderbetreuung, aber für mehr Familienfreundlichkeit am Arbeitsplatz sind in erster Linie die Tarifparteien verantwortlich. Eltern dürfen nicht in die Mühlen zwischen den Anforderungen ihrer Arbeit und den Bedürfnissen ihrer Kinder geraten.

Deshalb hat die ehemalige Ministerin Schmidt 2003 die „Allianz für die Familie“ mit PartnerInnen aus Verbänden und Wirtschaft ins Leben gerufen. Es ist wichtig, dass sich Verbände für dieses Thema einsetzen, aber mit Leben füllen können das nur die Unternehmen selbst. Auch mit dem neuen Betriebsverfassungsgesetz wird mehr Familienfreundlichkeit ermöglicht. Aber die Realität in den Unternehmen sieht oft noch anders aus:

Nur 30,7 % der in einer Betriebs- und Personalräteuntersuchung befragten Unternehmen machen familienfreundliche Arbeitsbedingungen zum betrieblichen Thema, und nur 7,2 % haben eine Betriebsvereinbarung dazu. Nur 16,6 % der Betriebe machen Chancengleichheit zum Thema und nur 8,1 % haben dazu eine Betriebsvereinbarung.⁵ Hier existiert also noch Potenzial, um zu mehr verbindlicher Familienfreundlichkeit zu kommen. In diesem Rahmen müssen auch Fragen der Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen und der Zeitanforderungen an Familien diskutiert werden.



Familienfreundlichkeit darf kein Frauenthema sein. Solange Personalverantwortliche in Unternehmen bei Ausfall aufgrund von Pflege von Kindern oder Angehörigen an ihre weiblichen und nicht in gleichem Ausmaß auch an ihre männlichen Beschäftigten denken, werden Frauen immer strukturell benachteiligt sein. In der Erwerbs- und Familienarbeit müssen Chancen und Aufgaben gleich auf Frauen und Männer verteilt sein. Erst dann sind Unternehmen und Arbeitswelt familienfreundlich.

5 WSI in der Hans-Böckler-Stiftung, *WSI-Betriebsrätebefragung 2003 zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur Chancengleichheit und zur Beschäftigungssicherung*, 2003.



Der Bund hat hier mit Einführung des Elterngelds einen wichtigen Beitrag erbracht. Und wir stellen fest, dass die neue gesetzliche Regelung sehr viel Anklang findet. Im Januar 2007, als die neuen Regelungen eingeführt wurden, nahmen 3,5 % der Väter Elternzeit in Anspruch. Bereits nach einem halben Jahr waren es 8 % der Männer.⁶ Aber laut einer Untersuchung des Instituts für Demoskopie Allensbach haben 80 % der befragten Männer noch immer die Sorge, dass Entscheidungen für Elternzeit von Chefs und

KollegInnen nicht akzeptiert werden.⁷ Hier kann gesetzlich wenig getan werden. Hier müssen die Unternehmen aktiv werden. Familienfreundlichkeit sollte zu einem harten Faktor bei der Entwicklung eines Unternehmensleitbildes werden.

In den letzten drei Jahren hat sich mit Blick auf die Familienfreundlichkeit viel mehr bewegt als in den zehn Jahren zuvor. Es gibt noch eine Menge Aufgaben für Politik und TarifpartnerInnen. Aber eines ist sicher, wer mittel- und langfristig den guten Wirtschaftsstandort Deutschland erhalten will, der braucht Innovationsfähigkeit und Wachstum. Dazu brauchen wir starke Familien mit selbstbewussten Kindern, selbstbewussten Vätern und Müttern. Und dazu brauchen wir den Mix an Maßnahmen, den Renate Schmidt immer eingefordert hat: Infrastruktur, Zeit und Geld. Um dies zu erreichen, müssen alle, die dazu etwas beitragen können, sich auch tatsächlich zusammenschließen. Die Zeit, in der einzelne Akteure immer darauf schauen, was die anderen machen, muss vorbei sein. Denn dann werden wir aus den etwas langsamen Schritten noch viel schnellere machen können.

6 Statistisches Bundesamt, www.destatis.de

7 Institut für Demoskopie Allensbach, *Einstellungen junger Männer zu Elternzeit, Elterngeld und Familienfreundlichkeit im Betrieb*, Allensbach 2005.

■ Blickwinkel Wirtschaft

Beitrag der Unternehmen und Erwartungen an die Politik



Dr. Jürgen Wuttke,

Leiter der Abteilung Arbeitsmarkt der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)



Familienfreundlichkeit ist in erster Linie eine gesellschaftspolitische Aufgabe. Familienfreundlichkeit hat sich in den letzten Jahren aber auch zu einem wichtigen Bereich für die Wirtschaft entwickelt. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass der Mangel an neugeborenen Kindern mittel- und langfristig zu einem Mangel an Fach- und Führungskräften, Kunden und Wissenschaftlern führen wird. Das Brutto-Sozialprodukt pro Kopf wird weniger wachsen als bisher. Familienfreundlichkeit hat also nicht nur eine gesellschaftspolitische, sondern auch eine harte ökonomische Bedeutung.

Wie sieht die Praxis der Familienfreundlichkeit in den Unternehmen heute aus? Die deutsche Wirtschaft wird immer familienfreundlicher. Dies zeigt der zweite Monitor Familienfreundlichkeit von 2006⁸, eine repräsentative Untersuchung, die erstmals 2003 in Auftrag gegeben wurde. Interessant ist dabei nicht nur der jetzige Stand, sondern vor allem die Entwicklung der letzten Jahre.

Fast drei Viertel der befragten Unternehmen stufen das Thema Familienfreundlichkeit heute als sehr wichtig oder wichtig ein. 2003 war es dagegen nur knapp die Hälfte der Betriebe, die dem Thema eine solche Bedeutung beimaß.

Ein knappes Viertel der Unternehmen bietet sieben bis neun familienfreundliche Maßnahmen an (2003: 9,4 %). Jedes siebte Unternehmen hat zehn bis zwölf Angebote, während es 2003 unter 4 % waren. Dazu gehören vor allem die von den Beschäftigten als besonders wichtig eingestuften Maßnahmen zu flexiblen Arbeitszeiten und zur aktiven Gestaltung der Elternzeit.

8 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006. Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Stand, Fortschritte, Bilanzen*, Berlin 2006.



2003 boten noch 20 % der Betriebe keine familienfreundlichen Maßnahmen an – 2006 waren es dagegen nur noch 5 %. Dies korrespondiert mit der Einschätzung der Unternehmen, dass familienfreundliche Maßnahmen ein wichtiges Instrument sind, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. So haben knapp 85 % der befragten Betriebe angegeben, dass familienfreundliche Maßnahmen einen wichtigen Beitrag dazu leisten, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Der Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung werden sich hier auch in Zukunft als sehr starker Motor erweisen.

Familienorientierte Personalpolitik wird auch immer stärker als ein betriebswirtschaftlicher Faktor im Unternehmen gesehen. 80 % der befragten Betriebe gaben 2006 an, dass sie mit familienfreundlichen Maßnahmen eine geringere Fluktuation und einen geringeren Krankenstand erreichen wollen. Der Unternehmensmonitor lässt also insgesamt einen ermutigenden Trend erkennen.

Eine aktuell noch nicht veröffentlichte Studie der Gesellschaft für Konsumforschung zeigt darüber hinaus auf, dass 91 % der befragten Personalverantwort-

lichen überzeugt sind, dass die Bedeutung von Familienfreundlichkeit weiter wachsen wird. Sie reagieren damit auf die Tatsache, dass für die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine immer größere Rolle spielt. Für Eltern ist die Frage der Vereinbarkeit genauso wichtig wie das Gehalt. 80 % der Beschäftigten wären bereit, für eine bessere Vereinbarkeit auch den Arbeitgeber zu wechseln.⁹ Dies wird für Unternehmen im Kampf um Fachkräfte ein wichtiger Faktor werden.

Wo liegt also der weitere Handlungsbedarf, sowohl von Seiten der Politik als auch in den Unternehmen?

Für mehr als die Hälfte aller Kinder zwischen zwei und drei Jahren wünschen sich die Eltern eine Ganztagsbetreuung. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) hat daraus im Vergleich zum jetzigen Stand des Betreuungsangebots eine Lücke von 1,2 Mio. Kinderbetreuungsplätzen errechnet.

Im Vergleich aller Bundesländer hat insbesondere der Westen Nachholbedarf. Gerade die Kinderbetreuung für die unter Dreijährigen ist für eine schnelle Rückkehr in den Beruf besonders wichtig. Mit der politischen Entscheidung zum Ausbau der Betreuung für die unter Dreijährigen bis 2013 ist ein wichtiger Schritt getan, um Deutschlands Position als europäisches Schlusslicht in Sachen Kinderbetreuung zu überwinden.

Der Ausbau ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass insbesondere junge Mütter wieder früher in ihren Beruf zurückkehren können. Bisher sind junge Mütter oft gezwungen, länger auszusteigen, als sie tatsächlich wollen. Dies ist umso fataler für die Gesellschaft und die Unternehmen, da junge Frauen heute im Durchschnitt im Vergleich zu Männern die besseren Bildungsabschlüsse haben.

Der Ausbau der Kinderbetreuung muss aus Sicht der Wirtschaft Vorrang haben vor allen anderen Transferleistungen an die Familien. Letztere sind in Deutschland im internationalen Vergleich verhältnismäßig hoch. Doch erzielen diese Transferleistungen vergleichsweise geringe Effekte bei der Vereinbarkeit von

9 Institut der deutschen Wirtschaft, *Wachstumseffekte einer bevölkerungsorientierten Familienpolitik*, Köln 2006.

Beruf und Familie. Hier müssen wir stärker umsteuern, um die Berufstätigkeit von Eltern zu fördern.

Es geht aber nicht nur um die Betreuung von Kindern im vorschulischen Alter. Nur etwa 10 % der Schüler in Deutschland besuchen eine Ganztagschule. Wissenschaftliche Untersuchungen weisen nach, dass die Erwerbsbeteiligung von Frauen bei einem stärkeren Ganztagsangebot im schulischen Bereich gesteigert werden kann. In den westlichen Bundesländern wäre die Erwerbstätigkeit von Frauen um ca. vier Prozentpunkte steigerbar, in den östlichen Bundesländern um ca. einen Prozentpunkt.

Familienfreundliche Personalpolitik ist eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte. Auf der einen Seite können Unternehmen das Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verhindern, sie können betriebspezifisches Know-How erhalten, Kosten der Personalrekrutierung und der neuen Einarbeitung sparen und gute Argumente bei der Gewinnung von Fachkräften vorbringen. Auf der Mitarbeiterseite liegen die Vorteile ebenfalls auf der Hand. Alle Maßnahmen, die es auch im Unternehmen erleichtern, neben der staatlichen Kinderbetreuung die Vereinbarkeit von Familie und Arbeit zu fördern, schaffen Entlastung für Eltern, die laut Umfragen oft unter erheblichem Zeit- und psychischem Druck stehen. Die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie führt dann letztendlich auch zu geringeren Krankheitsraten und zu einer höheren Arbeitszufriedenheit. Dies trägt in den Unternehmen dazu bei, Kosten zu senken und die Produktivität zu steigern.



Die Maßnahmen, die Unternehmen schon heute ergreifen, sind vielfältig. Sie reichen von der Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle, über Kontakthalteangebote während der Elternzeit, bis hin zur Unterstützung bei der Organisation der Kinderbetreuung. In einigen großen Unternehmen werden sogar bereits Pflegeplätze für ältere Angehörige von Mitarbeitern und Mitar-

beiterinnen eingekauft. Dieses Beispiel zeigt, dass die Unternehmen, gerade auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, ihre familienbewusste Personalpolitik perspektivisch planen. Weitere Maßnahmen sind unter anderem Telearbeit, Sabbaticals, Arbeitszeitkonten und Betriebskindergärten.

Die BDA und die Arbeitgeberverbände sehen es als ihre Aufgabe an, für familienfreundliche Personalpolitik zu werben. Mit unseren Informationsangeboten wollen wir gerade auch kleinen und mittleren Unternehmen zeigen, wie man familienfreundliche Personalpolitik möglichst kostengünstig, einfach und erfolgreich umsetzen kann.



In Deutschland gibt es mittlerweile eine ganze Reihe von Plattformen, auf denen sich auch die Wirtschaft engagiert. Die „Allianz für die Familie“ ist das Dach, unter dem heute eine Vielzahl von Initiativen bis hinunter auf die lokale Ebene stattfinden und in dem sich Gewerkschaften, Arbeitgeber, Politik, Kirchen und namhafte Ökonomen zusammengeschlossen haben. Darunter existiert das Label „Erfolgsfaktor Familie“. Hier werden Untersuchungen in Auftrag gegeben und gute Beispiele publiziert. Die gemeinsame Erklärung „Deutschland braucht eine familienbewusste Arbeitswelt“ der Bundesregierung und der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft ist ein weiterer wichtiger Baustein, um eine familienbewusste Personalpolitik weiter in den Unternehmen zu etablieren. Die genannten strategischen Zusammenschlüsse und Maßnahmen, die bis hin zu den lokalen Bündnissen für Familie reichen, sind die vielen kleinen Schritte, die in den letzten Jahren dazu beigetragen haben, die positiven Entwicklungen in den Unternehmen zu erreichen.

Das gemeinsame Ziel ist es, eine familienfreundliche Personalpolitik zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft zu machen. Auf diesem Weg sind wir ein gutes Stück vorangeschritten. Und wir werden auf diesem Weg in den nächsten Jahren weitere Erfolge für die Beschäftigten und die Unternehmen erzielen.



■ Blickwinkel Gewerkschaften

Gewerkschaftliche Handlungsspielräume und Erwartungen an betriebliche Regelungen



Dr. Christina Stockfisch,
Projektleiterin „Vereinbarkeit von Beruf und Familie
gestalten“ beim Deutschen Gewerkschaftsbund¹⁰



Der DGB-Index „Gute Arbeit 2007“¹¹ zeigt, wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen und was sie von guter Arbeit erwarten. Gut ist Arbeit, wenn sie den Ansprüchen der Beschäftigten gerecht wird. Doch die Index-Ergebnisse haben aufgezeigt, dass die wahrgenommene Arbeitsqualität den Ansprüchen der Beschäftigten oft nicht gerecht wird. Nur 12 % der Arbeitsplätze in Deutschland wurden von den Befragten als umfassend positiv beschrieben, mehr als ein Drittel wurde überwiegend negativ bewertet. Dieses Alarmsignal sollten wir ernst nehmen.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein Kernelement guter Arbeit. 78 % der Arbeitnehmer/innen wären laut einer noch nicht veröffentlichten repräsentativen Umfrage bereit, für eine bessere Vereinbarkeit den Arbeitgeber zu wechseln. Die Wirtschaft muss daher Verantwortung dafür übernehmen, dass Menschen gut arbeiten und leben können. Und dies muss für alle Beschäftigten gelten, nicht nur für die auf dem Arbeitsmarkt umkämpfte Gruppe stets verfügbarer, männlicher *High Potentials*.

Die meisten Männer und Frauen wünschen sich heute eine gleichberechtigte Partnerschaft, in der sich Mutter und Vater Erziehung, Betreuung, Haushalt und Beruf von Anfang an teilen. Doch viele Unternehmer/innen und Politiker/innen sehen nach wie vor Reproduktionsaufgaben abgekoppelt von der Arbeitswelt. Nach dem Motto: Wer arbeitet, muss auch verfügbar sein. Familienpflichten sind störend für die Arbeitsorganisation. Das Ernährermodell ist noch in vielen Köpfen verwurzelt.

10 Dr. Christina Stockfisch übernahm die Vertretung für den im Veranstaltungsprogramm aufgeführten Bundesvorstandssekretär des DGB Klaus Beck, der kurzfristig verhindert war.

11 Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.), *DGB-Index Gute Arbeit 2007. Der Report, 2007*.

Vor diesem Hintergrund werden Betreuungsausbau und Elterngeld nicht ausreichen, um junge Frauen und Männer wieder für Kinder zu begeistern. Die letzten Zahlen zeigen, dass die Geburtenrate in Deutschland weiterhin auf niedrigem Niveau stagniert. Die besten Betreuungsangebote laufen ins Leere, wenn die Entscheidung für ein Kind erst gar nicht fällt, weil potenzielle Eltern keinen Einstieg in das Erwerbsleben finden. Viele junge Leute der Generation Praktikum erleben diese Unsicherheit: Praktikantenverträge statt einer Einstellung, befristete Jobs, unbezahlte oder minderbezahlte Tätigkeiten in prekären Arbeitsverhältnissen. Viel später als ihre Eltern erlangt diese Generation berufliche Sicherheit.

Auch die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf gewinnt angesichts der demografischen Entwicklung an Bedeutung. Pflege erfordert oft rund um die Uhr Aufmerksamkeit, Zuneigung und viel Disziplin. Berufstätige pflegende Angehörige, zu 80 % Frauen, stehen vor kaum lösbaren koordinatorischen Problemen. Sie brauchen dann dringend kooperative Arbeitgeber/innen, kurzfristige Freistellungen für Not- und Härtefälle sowie einen Rechtsanspruch auf Arbeitszeitreduzierung mit Kündigungsschutz und Rückkehrrecht auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz.

Es ist richtig, dass Familienfreundlichkeit zunehmend zu einem Thema in der deutschen Arbeitswelt wird. 2003 haben beim Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit rund 70 % der deutschen Betriebe angegeben, für familienfreundliche Maßnahmen bestehe kein betrieblicher Bedarf, 2006 waren es nur noch 18 %¹². Hier hat sich also im Bewusstsein einiges bewegt.

Jedoch ist laut Unternehmensmonitor ein Großteil der Unternehmen auch der Auffassung, dass mit den bisherigen Aktivitäten alles Notwendige getan sei. Weitere familienfreundliche Maßnahmen würden mehr als drei Viertel der Unternehmen nur noch einführen, wenn die Belegschaft mangelnde Familienfreundlichkeit beklagen würde. Eine solche Selbstzufriedenheit kommt verfrüht, denn es ist noch nicht klar, inwieweit die eingeführten Maßnahmen den Beschäftigten tatsächlich nutzen. Viele Betriebe verfolgen mit Familienfreundlichkeit betriebswirtschaftliche Ziele, vermeiden aber gleichzeitig, Anspruchsrechte von Beschäftigten wirklich abzusichern.

12 Flüter-Hoffmann, Christine; Solbrig, Jörg, „Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?“, in: *IW-Trends* 4/2003, 1–18.



Wie wenig Praxisrelevanz das Thema Familienfreundlichkeit tatsächlich in den Betrieben besitzt, wird aus einer Betriebs- und Personalrätebefragung der Hans-Böckler-Stiftung deutlich.¹³ Demnach erfuhren Beschäftigte mit Kindern in über der Hälfte der Fälle keine Unterstützung bei Versetzungen, Dienstreisen und bei wechselnden Einsatzorten. Lediglich 7,2 % der befragten Betriebe haben Betriebsvereinbarungen zum Thema Vereinbarkeit.

Hinzu kommt, dass Betriebs-Fallstudien zeigen, dass die Vielzahl der Ziele, Akteure und Maßnahmen in der betrieblichen Praxis nicht automatisch zu einer Verbesserung der Familienfreundlichkeit führt. Vielmehr kommt es auf die konkrete Ausgestaltung dieser Maßnahmen, ihr Zusammenspiel in einem Gesamtkonzept sowie auf das damit verbundene Leitbild und die Kultur im Unternehmen an. Maßnahmen, die nicht den Kern der Arbeitsbedingungen betreffen, z. B. Familientage, Mitbenutzung der Betriebskantine für Kinder etc., schaffen punktuell

13 Lindecke, Christiane , „Geschlechterpolitik im Betrieb“, in: *WSI-Mitteilungen, Schwerpunktheft Zur Lage der Interessenvertretung. Die aktuelle WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten* 6/2005, 322–328.



Erleichterung. Aber sie ändern nichts daran, dass Menschen mit Familienpflichten Beschäftigte zweiter Klasse bleiben, solange das Leitbild des uneingeschränkt zur Verfügung stehenden Vollzeitbeschäftigten nicht angetastet wird.

Arbeitszeitflexibilisierung führt zwar die Hitliste der eingeführten Maßnahmen in Unternehmen mit überragenden Prozentwerten an. Dies kann aber nicht uneingeschränkt positiv bewertet werden. Flexibilisierung kann Zeitsouveränität für die Beschäftigten bedeuten, aber auch eine gesteigerte zeitliche Abhängigkeit von betrieblichen Er-

fordernissen. Ganz besonders gilt dies für die Führungsebenen, denn dort besteht immer noch die Unkultur grenzenloser Verfügbarkeitsanforderungen. Über ein Viertel aller Vollzeitbeschäftigten geben an, dass ihre Arbeitszeiten schlecht mit dem Familienleben vereinbar sind.¹⁴

Was können nun Unternehmen und Betriebs- und Personalräte vor dem Hintergrund dieser unbefriedigenden Situation tun? Familienfreundliche Arbeitszeiten rangieren für Beschäftigte mit aktiven Familienpflichten an erster Stelle.¹⁵ Auch konkrete Angebote zur Weiterbildung oder zur Teilzeitarbeit in der Elternzeit fehlen noch. Rund drei Viertel der Befragten wünschen sich dies.¹⁶

14 Klenner, Christina, *Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb*, Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institutes in der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2004.

15 ebenda

16 ebenda

Die Gewerkschaften fordern daher eine andere Arbeitszeitgestaltung und dabei mehr verlässliche Arbeitszeiten für Menschen mit Familienpflichten. Auch eine stärkere Differenzierung von Arbeitszeitmodellen in unterschiedlichen Lebensphasen ist erstrebenswert. Das erfordert zudem Personalentwicklungskonzepte, bei denen der Gipfel der Karriere nicht bereits mit Mitte Dreißig erreicht sein muss und die bei Dienstreisen und Versetzungen Rücksicht nehmen auf Beschäftigte mit Familienpflichten.

Dabei kommt Betriebs- und Personalräten eine wichtige Funktion zur Etablierung solcher Maßnahmen zu. Seit 2001 ist im Betriebsverfassungsgesetz festgehalten, dass Vereinbarkeit ein Handlungsfeld von Betriebs- und Personalräten ist. DGB und Gewerkschaften unterstützen sie bei dieser Aufgabe, insbesondere wenn es darum geht, den Sprung von der Quantität zur Qualität zu schaffen. Denn die Gewerkschaften wollen über Einzelmaßnahmen hinaus den notwendigen Kulturwandel aktiv mitgestalten und ihren Teil zu dieser gesamtgesellschaftlichen Herausforderung beitragen. Der DGB engagiert sich daher in der Allianz für Familie, im Unternehmensnetzwerk Erfolgsfaktor Familie und in über 100 Lokalen Bündnissen für Familien; Tendenz steigend.

Das neue DGB-Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“ sensibilisiert für das Thema Vereinbarkeit als Querschnittsthema im Rahmen gewerkschaftlicher Bildung und initiiert gemeinsam mit den Bildungsträgern entsprechende Angebote für Betriebs- und Personalräte. Darüber hinaus existieren bei den Einzelgewerkschaften zahlreiche weitere Projekte.

Damit wollen wir als Gewerkschaften Arbeitsbedingungen so gestalten, dass gute Arbeit und gutes Leben das Ergebnis sind. Es geht nicht darum, jobgerechte Familien zu schaffen, sondern familiengerechte Jobs.

■ Familienorientierung im Unternehmen

Betrieblicher Nutzen, Maßnahmen und Erfahrungen



Tilman Knittel,

Projektleiter Familienpolitik Prognos AG, Arbeitsschwerpunkt Vereinbarkeit Familie und Beruf



Seit 2001 beschäftigt sich die Prognos AG im Rahmen ihres Beratungsfeldes „Familienpolitik“ mit Strategien, Umsetzung sowie Kosten und Nutzen von familienfreundlicher Personalpolitik in Unternehmen.

Vor dem Hintergrund dieser Untersuchungen und den daraus resultierenden Erfahrungen wird im Folgenden anhand von fünf Thesen aufgezeigt, was sich in Deutschland auf dem Feld der familienorientierten Unternehmenspolitik bewegt hat, wo die wesentlichen Verbesserungen stattgefunden haben und in welchen Bereichen die wichtigsten Herausforderungen für die nächsten Jahre liegen.

These 1: Die familienorientierte Personalpolitik ist eine in der Wirtschaft weitgehend akzeptierte und zunehmend praktizierte Unternehmensstrategie geworden.

Dies ist eine deutliche Wende im Vergleich zu früheren Jahren. Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit werden heute aus der Perspektive einer wachsenden Zahl von Unternehmen als eine Strategie verstanden, die zum Unternehmenserfolg beiträgt. Familienfreundlichkeit wird nicht mehr nur als sozial wünschenswertes Ziel wahrgenommen, sondern auch als eine Unternehmensstrategie mit ökonomischem Nutzen.

Dass eine familienfreundliche Unternehmensstrategie tatsächlich auch Kosten einsparen hilft, weist die Kosten-Nutzen-Analyse „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“¹⁷ nach, die die Prognos AG im Auftrag des

17 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse*, erstellt von der Prognos AG, Berlin 2005.

Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführt hat. Grundsätzlich beruhen die Berechnungen der Studie auf der einfachen Argumentation, dass es für Unternehmen nicht effizient sein kann, MitarbeiterInnen, die ein Kind bekommen haben, die Rückkehr zu erschweren. Einmal getätigte Investitionen in die Rekrutierung, Einarbeitung, Qualifizierung und Personalentwicklung dieser MitarbeiterInnen gehen auf diese Weise verloren. Mit Controllingdaten aus zehn Unternehmen wurde in der Untersuchung ermittelt, wie hoch die Fluktuations-, Wiederbeschaffungs-, Wiedereingliederungs- und Überbrückungskosten durch Abwesenheit von MitarbeiterInnen während der Elternzeit sind. In einem weiteren Schritt wurde errechnet, wie hoch das Einsparpotenzial durch eine Verkürzung der Elternzeit mit Hilfe eines familienorientierten Programms sein kann. Dies wurde auf ein Modellunternehmen mit 1500 MitarbeiterInnen hochgerechnet. Bei Ausgaben von 300.000 Euro für familienfreundliche Maßnahmen ergibt sich eine Kosteneinsparung von 375.000 Euro, also ein *Return on Investment* von ca. 20 %.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe weiterer positiver Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, die in dieser Modellrechnung noch nicht enthalten sind. Hierzu zählen ein besseres Personalmarketing, geringere Fluktuation, ein geringerer Krankenstand und höhere Arbeitsproduktivität aufgrund eines geringeren Stresslevels bei den Beschäftigten. Familienfreundliche Maßnahmen lohnen sich also auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten.

These 2: Die betriebliche Unterstützung beschränkt sich zumeist noch auf – unbestreitbar wichtige und hilfreiche – Betreuungsangebote, finanzielle Zulagen und Freistellungen.

Von den betrieblichen Maßnahmen unberührt bleiben aber oft die eigentlichen Arbeitsprozesse und die Arbeitsorganisation. Dies muss sich in Zukunft ändern, wenn eine nachhaltige Vereinbarkeit von Beruf und Familie erreicht werden soll.

These 3: Eine familienorientierte Arbeitsorganisation, die ein wirkliches Nebeneinander von Karriere und Familie ermöglicht, ist die zentrale Herausforderung für die Zukunft.

Teilzeitarbeit ist heute vielfach möglich und wird häufig genutzt, aber dies geht meist mit Karrierenachteilen und/oder dauerhafter Mehrarbeit einher. Hierzu Lösungen zu entwickeln, wie eine qualifizierte Karriere und Familie zu verein-

baren sind, ist die große Herausforderung, vor der die Arbeitswelt aktuell steht. Dabei ist es unvermeidlich, den harten Kern der Arbeitsprozesse und der -organisation bis hinauf in die Führungsebenen einem Wandel zu unterziehen.

These 4: Tragfähige arbeitsorganisatorische Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie begünstigen wesentlich ein stärkeres Engagement der Väter in der Familie.

Das neue Elterngeld schafft die Chance, Männern eine goldene Brücke zu mehr Familienarbeit zu bauen. Bislang hatten Väter in der Regel keine AnsprechpartnerInnen für Informationen und Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Betrieb. Auch dies wird sich aufgrund der neuen gesetzlichen Regelung mit hoher Wahrscheinlichkeit ändern. Es besteht also aktuell die große Chance, dass sich mehr und mehr Männer stärker in der Familie engagieren. Allerdings wird dies wohl nur dann in nennenswertem Ausmaß eintreten, wenn das stärkere Familienengagement nicht zu Lasten der beruflichen Entwicklung geht – was ausschließlich durch tragfähige arbeitsorganisatorische Lösungen vermieden werden kann.

These 5: Auch für die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sind arbeitsorganisatorische Konzepte eine notwendige Voraussetzung.

Pflegeaufgaben und die damit verbundenen familiären Anforderungen an Beschäftigte mit älteren Angehörigen werden vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Zukunft eine zentrale Bedeutung einnehmen. Bereits heute bieten einige Betriebe für Beschäftigte, die Angehörige pflegen, Möglichkeiten der Freistellung oder der Inanspruchnahme externer Pflegedienstleistungen an. Die Erfahrungen zeigen aber, dass Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen nicht dauerhaft aus dem Berufsleben aussteigen wollen und können und dass die Berufstätigkeit einen wichtigen Ausgleich für die psychische Belastung bei der Pflege schafft. Auch hier müssen also neue arbeitsorganisatorische Lösungen gefunden werden, um ein praktikables Nebeneinander von Beruf und Pflege zu ermöglichen.

Diese fünf Thesen sollen verdeutlichen, dass sich in den letzten Jahren schon viel in Deutschland bewegt hat und dass wir, wenn wir uns ernsthaft der oben skizzierten Herausforderungen – insbesondere im Bereich der Arbeitsorganisation – annehmen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch in Zukunft ein gutes Stück voranbringen werden.

FRICH
UNG
olitik
llschaft
forumtag



Unternehmen V
Perspektiven fam
Dienstag, 9. Oktober



Podiumsdiskussion

**Zwischen Kita, Telearbeit und Pflegedienst:
Herausforderungen und Strategien betrieb-
licher Familienpolitik**

Welche Motive haben Unternehmen, eine familienfreundliche Personalpolitik zu betreiben? Welche Strategien existieren in Betrieben und darüber hinaus? Wo liegen für die verschiedenen Akteure die größten Herausforderungen der nächsten Jahre? Diese Fragen beschäftigten die PodiumsdiskutantInnen unter der Moderation von Dr. Melinda Crane. Trotz beachtlicher Fortschritte in den letzten Jahren, bleibt der Handlungsbedarf groß. Die Schaffung einer familienfreundlichen Arbeitswelt erfordert gemeinsame, an den lokalen Bedürfnissen orientierte Anstrengungen von Unternehmen, Gewerkschaften, Politik und Kommunen, so ein Fazit. Für einfache Lösungen ist das Thema Familienfreundlichkeit zu komplex.

Podiumsgäste:

- **Elena de Graat**, Geschäftsführerin des Forschungs- und Beratungsinstituts work & life
- **Tilman Knittel**, Projektleiter Familienpolitik Prognos AG, Arbeitsschwerpunkt Vereinbarkeit Familie und Beruf
- **Reinhard Schultz, MdB**, Mittelstandsbeauftragter der SPD-Fraktion für Handel, Gewerbe und Industrie¹⁸
- **Armin Schild**, IG-Metall Bezirksleiter Frankfurt, Initiator für eine gemeinsame Stiftung der Tarifpartner „Zukunftswerk Metall – Gute Arbeit, Familie und Beruf“
- **Grit Zobel**, DKB Immobilien AG, Potsdam

Moderation: **Dr. Melinda Crane**, Deutsche Welle TV

Standortfaktor Familienfreundlichkeit

Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind heute sowohl für den Mittelstand als auch für die Kommunen ein Standortfaktor geworden, unterstrich der Mittelstandsbeauftragte der SPD-Fraktion im Bundestag, Reinhard Schultz, zu Beginn der Diskussion. Immer mehr Unternehmen entdecken diese Themen aber auch im Rahmen ihres sozialen Engagements, so Schultz. Frauen sind heute besser ausgebildet als je zuvor und stellen daher ein wichtiges

18 Seit 2008 Mittelstandsbeauftragter der SPD-Bundestagsfraktion



Arbeitskräftepotenzial dar. Familienfreundlichkeit ist gerade für mittelständische Unternehmen, aber auch für wirtschaftlich weniger attraktive Kommunen eine wirksame Möglichkeit, weibliche und männliche High Potentials zu rekrutieren und zu binden. Daher wächst seit einigen Jahren in Mittelstand, Ländern und Kommunen das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer stärkeren Familienorientierung und die Bereitschaft, hier gemeinsam aktiv zu werden, nimmt zu. Die Lokalen Bündnisse für Familie sind ein gutes Beispiel für solch ein gemeinsames Handeln. Familienfreundliche Maßnahmen beziehen sich jedoch oft primär auf Führungskräfte und nicht auf die breite Arbeitnehmerschaft, kritisierte Schultz.

Was bedingt Familienfreundlichkeit in Unternehmen?

Elena de Graat, Geschäftsführerin des Forschungs- und Beratungsinstituts work & life, konnte bestätigen, dass gerade in den letzten fünf Jahren der Beratungsbedarf von mittelständischen und großen Unternehmen zum Thema Familien-

freundlichkeit sehr zugenommen hat. Eine familienorientierte Unternehmenspolitik wird, laut de Graat, vor allem dann von Unternehmen eingeführt, wenn sie diesbezüglich einen akuten und dringenden Bedarf spüren. Daher finden sich solche Strategien insbesondere dort, wo es wichtig ist, qualifizierte Fachkräfte zu werben und zu binden. Familienfreundliche Maßnahmen werden, so erläuterte Reinhard Schultz weiter, eher in Dienstleistungsunternehmen eingeführt, in denen der Anteil der gut qualifizierten Frauen höher ist als in klassischen Männerbranchen. In Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil existiert in der Regel ein größeres Bewusstsein für die Herausforderungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Doch gerade auch in vielen Familienbetrieben und von EigentümerInnen geführten kleinen und mittelständischen Unternehmen, so de Graat, ist gesellschaftliche Nachhaltigkeit ein Thema. Diese Unternehmerinnen und Unternehmer engagieren sich auch jenseits ökonomischer Kosten-Nutzen-Kalküle.

Kindergarten und Elterninitiative: gute Beispiele mit betrieblichem Nutzen

Ein gutes Beispiel für ein familienfreundliches, mittelständisches Unternehmen ist die DKB Immobilien AG, die durch Grit Zobel vertreten war. Das Unternehmen stellt in einer Kooperation mit dem Kindergarten Fridolin in Potsdam ein variables Kontingent an Betreuungsplätzen für ihre MitarbeiterInnen zur Verfügung. Da ein Teil der Belegschaft sich derzeit in der Familienphase befindet, erschien es dem Unternehmen als ökonomisch sinnvoll, weitere Maßnahmen, wie z. B. ein Kontakthalteprogramm während der Elternzeit und gesundheitsfördernde Angebote, einzuführen. Das Ergebnis spricht für sich: Die Elternzeit hat sich im Zuge der Maßnahmen verkürzt und die Krankheitsrate ist gesunken.

Elena de Graat konnte vor dem Hintergrund ihrer langjährigen Beratungstätigkeit die positiven betrieblichen Effekte familienfreundlicher



Maßnahmen bestätigen. Sie nannte das Beispiel der MVV in Mannheim, in der die Personalabteilung eine Elterninitiative, ein Ferienprogramm und Maßnahmen für eine familienfreundliche Unternehmenskultur gefördert hat. Für jeden Euro, den das Unternehmen investierte, wurden zwei Euro eingespart. Elena de Graat rief daher dazu auf, solche Maßnahmen nicht als reine Kosten, sondern als Investitionen zu sehen, mit deren Hilfe an anderer Stelle Ausgaben eingespart werden können. Solche Investitionen müssen nicht immer unermesslich hoch sein, oft zählt vielmehr ein sinnvolles Gesamtkonzept.

Herausforderung: Familienfreundlichkeit für alle MitarbeiterInnen!

Eine Herausforderung, die laut dem IG-Metall Bezirksleiter Frankfurt, Armin Schild, viel zu wenig diskutiert wird, besteht darin, nicht nur Stammbeschäftigten und Führungskräften, sondern auch der Randbelegschaft und den befristet Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. Familienfreundliche Maßnahmen lohnen sich unter Kostenaspekten auch für gering qualifizierte Beschäftigte, hob Tilmann Knittel von der Prognos AG mit Blick auf die vorgestellte Modellrechnung hervor. Da aber Randbelegschaften und befristet Beschäftigte bisher nur wenig von solchen Maßnahmen profitieren, plädierte Armin Schild für eine egalisierende Regulierung, die für alle, besonders auch für prekär Beschäftigte, verbesserte Bedingungen zur Inanspruchnahme familienfreundlicher Angebote schafft.

Familienpolitik im föderalen System: die Rolle von Bund, Ländern und Kommunen

Ein weiteres Problem, so betonte Schild, ist das Fehlen einer effektiven Koordination der kommunalen Kinderbetreuung, insbesondere auf Länderebene. Hier muss eine bessere Verzahnung von kommunalen, landes- und bundespolitischen Initiativen erfolgen. Ordnungspolitisch sind weder Bundes- noch Länderebene aufgrund der Zuständigkeit der Kommunen in der Lage, zentrale und einheitliche Vorgaben für die Kinderbetreuung zu machen. Dies sei aber eine wichtige Voraussetzung, um flächendeckende tarifliche Regelungen zu treffen.



Dass auf diesem Gebiet Handlungsbedarf existiert, bestätigte auch Reinhard Schultz. Dennoch hat sich hier bereits einiges bewegt und die Politik wird diese Ansätze weiter vorantreiben, so Schultz. Trotz der schwierigen föderalen Kompetenzlage, hat der Bund bereits wichtige Maßnahmen auf den Weg gebracht, wie z. B. den Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz für unter Dreijährige oder den Ausbau der Ganztagsbetreuung. Hierbei muss in Zukunft noch eine stärkere Ausrichtung der neu entstehenden Ganztagsbetreuung an den Bedürfnissen von berufstätigen Eltern und Unternehmen erreicht werden, forderte der SPD-Politiker. Wenn Unternehmen ab 2008 Kinderbetreuung fördern, muss dieser geldwerte Vorteil daher nicht mehr versteuert werden. Im Zusammenhang mit der Kinderbetreuung sei zukünftig auch über die Folgen des Auseinanderfallens von Wohnort und Arbeitsort nachzudenken. Die heutige Kindergartenplanung geht vom Wohnortprinzip aus, obwohl dies oft nicht mehr den Anforderungen

des Alltags der Beschäftigten entspricht. Generell sprach sich Reinhardt Schultz dafür aus, Netzwerke zwischen Kommunen und Unternehmen zu fördern. Auch Struktur- und Familienpolitik gelte es in Zukunft stärker zu verzahnen.

Familienfreundlichkeit und prekäre Beschäftigung: ein Widerspruch

Kontrovers wurde diskutiert, wo Deutschland heute steht und was daraus für die Zukunft abzuleiten ist. Einerseits ist in den letzten zehn Jahren gerade auf Seiten der Unternehmen und auch in der Politik ein einmaliger Bewusstseinswandel zu verzeichnen. Daher wurde insbesondere von Elena de Graat und Tilmann Knittel dafür plädiert, hier weiterzumachen und Unternehmen bei ihren eigenen Interessen abzuholen. Auf der anderen Seite, so betonten Armin Schild vom Podium und Claudia Dunst (Wert.Arbeit GmbH) aus dem Auditorium, verfügt heute die Mehrzahl der Menschen nicht über bessere Kinderbetreuungsangebote als vor fünf Jahren. Immer mehr Menschen arbeiten in unsicheren Arbeitsverhältnissen: Ein Drittel der Beschäftigten in Deutschland ist prekär beschäftigt – bei den weiblichen Arbeitnehmerinnen ist es sogar die Hälfte, hob Armin Schild hervor. In vielen Unternehmen würden die Personalkapazitäten so stark heruntergefahren, dass keine Flexibilitätspotenziale mehr existieren, die für die Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen notwendig wären. Dies gilt ebenso für den Einzelhandel, wo absolut flexible Einsatzzeiten zunehmend zur Normalität werden, auch für Teilzeitkräfte und Minijobber, ergänzte Claudia Dunst. Die allzeit verfügbare Arbeitskraft mache

jegliches Bestreben nach einer Vereinbarkeit von Beruf und Familie wirkungslos. Auch hier muss gehandelt werden, folgerten Dunst und Schild.



Aus dem Publikum kam die Anregung, die Debatte nicht nur auf die Quantität der Kinderbetreuung zu fokussieren. Die Qualität der Kinderbetreuung und des Bildungssystems müssten ebenfalls stärker gefördert werden.

Differenzierte Ansätze statt Standardlösung

Elena de Graat unterstrich abschließend, dass es keine Standardantworten für die Fragen betrieblicher Familienpolitik gibt, sondern dass für jedes Unternehmen individuell analysiert werden muss, welche Bedürfnisse vorhanden sind. So kann es für ein Unternehmen mit einer jungen Belegschaft durchaus sinnvoll sein, den Schwerpunkt auf Kinderbetreuung und Unterstützung bei der Elternzeit zu legen. Für andere Unternehmen kann es hingegen relevant sein, Beschäftigte mit Pflegeverantwortung zu unterstützen, um die MitarbeiterInnen physisch und psychisch zu entlasten und ihnen einen Verbleib im Arbeitsleben zu ermöglichen.

Die Wege können also vielfältig sein und die Herausforderungen an die verschiedenen Akteure sind auch in Zukunft unvermindert hoch. Doch die Richtung hin zu einer familienfreundlichen Arbeitswelt ist vorgegeben, darin waren sich die DiskutantInnen einig.

Worldcafé der familienfreundlichen Arbeitswelt



Im Rahmen der partizipativen Methode des Worldcafés wurden an neun Tischen die verschiedenen Handlungsbereiche der familienfreundlichen Unternehmenspolitik tiefgehend diskutiert, wobei jeder Tisch von einer/einem VertreterIn aus Betrieben, Beratungsfirmen oder Netzwerken geleitet wurde. In drei Runden hatten die TeilnehmerInnen Gelegenheit, an verschiedenen Diskussionstischen teilzunehmen. Die nachfolgenden Kapitel fassen die Hauptergebnisse dieser Diskussionen zusammen. Ein ursprünglich geplanter zehnter Tisch zum Thema „Elternzeit und Wiedereinstieg“ musste aufgrund des Fehlens des Referenten ausfallen.

Tisch 1 Arbeitszeit

Gastgeberin: **Alexandra Streich**, Berliner Wasserbetriebe,
ehem. Personalrätin, Berlin

Protokollantin: **Mareike Korte**

Weitere Infos: www.bwb.de

Im Mittelpunkt der Diskussionen um das Thema Arbeitszeit stand das innovative Arbeitszeitmodell „Vollzeit light“, das 2003 in den Berliner Wasserbetrieben eingeführt wurde. Wie die Tischgastgeberin berichtete, wurde in einer unternehmensrepräsentativen Arbeitsgruppe aus Arbeitnehmer- und ArbeitgebervertreterInnen ein Arbeitszeitmodell entwickelt, das eine flexible Verkürzung der Arbeitszeit um bis zu 10 % bei entsprechender Kürzung des Bruttoentgelts vorsieht. Mit diesem Instrument strebt das Unternehmen eine Flexibilisierung der Arbeitszeit an, um die Arbeitsplätze auf mehr Menschen zu verteilen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern. Durch „Vollzeit light“ soll insbesondere auch eine Veränderung der Unternehmenskultur vorangetrieben werden.

Die verringerte Arbeitszeit wird bei diesem Modell durch zusätzliche freie Tage realisiert, die zu einem beliebigen Zeitpunkt beansprucht werden können und nicht als Urlaubstage gelten. Das Modell zeichnet sich durch einige Besonderheiten aus:

- Eine Ablehnung des Antrags aus dringenden betrieblichen Gründen ist nicht möglich,

- es existiert sowohl ein befristetes als auch ein unbefristetes Modell und
- eine Kündigung der „Vollzeit light“ von Seiten der Beschäftigten ist jederzeit mit einer einmonatigen Kündigungsfrist möglich.

Die Herausforderung liegt bei den verantwortlichen Führungskräften, eine aktive Personaleinsatzplanung zu betreiben. Eine erleichterte Planung kommt durch die Inanspruchnahme ganzer (Abwesenheits-)Tage zustande. Diese lassen sich erfahrungsgemäß besser in die Arbeitsorganisation und Besprechungskultur aller Beteiligten einplanen. Somit konnte weitestgehend ausgeschlossen werden, dass es zu einer subjektiven sowie objektiven Benachteiligung, Ausgrenzung bzw. Verurteilung der „Vollzeit light“ Beschäftigten kommt.

Im Wechselschichtdienst ergab sich die Möglichkeit, Personal aufzustocken, wenn eine komplette Schicht „Vollzeit light“ in Anspruch nahm.

Ganz allgemein lässt sich festhalten, das „Vollzeit light“ die Mitarbeiter/innen-zufriedenheit erhöht hat, insbesondere in den Bereichen, in denen Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter/innen mit den Beschäftigten an gemeinsamen Lösungen gearbeitet haben.

Seit der Einführung im Jahr 2003 ist die Teilzeitquote (inkl. „Vollzeit light“) von 5,8 % auf 22,4 % gestiegen. Das neue Modell hat zu einer erheblichen Steigerung des Männeranteils an Teilzeitbeschäftigung geführt und wird insbesondere von vielen jungen Männern mit Familie genutzt. Während vorher fast ausschließlich Frauen in Teilzeitarbeit tätig waren, sind es inzwischen zu fast zwei Drittel Männer. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass eine hohe Akzeptanz erreicht werden kann, indem die Arbeitnehmervertreter/innen früh einbezogen werden, aktiv für eine Beteiligung der Führungskräfte geworben wird und eine geschlechterstereotype Betrachtung vermieden wird.

In der folgenden Diskussion am Tisch wurden einige weitere Punkte ergänzt:

- Das Modell wird inzwischen in Abwandlung auch von anderen Betrieben umgesetzt, so zum Beispiel von den Wasserbetrieben in Hannover.
- Gerade Beschäftigte mit Kindern müssen sich bei ihren Arbeitszeiten nach den Öffnungszeiten der Kinderbetreuungseinrichtungen richten und haben daher einen besonderen Bedarf an flexiblen Teilzeitmodellen. Eine Übertragung des Modells auf den Einzelhandel und auf Pflegeberufe wurde von der

Runde als sehr wünschenswert eingeschätzt, wobei die Notwendigkeit einer individuellen Anpassung an die Bedürfnisse der Beschäftigten der jeweiligen Branche betont wurde.

- Besonders positiv wurde hervorgehoben, dass das Modell „Vollzeit light“ eine Veränderung der Unternehmenskultur bewirken kann, welche die Wertschätzung von Mitarbeiter/innen nicht mehr von ihrer Stundenzahl/Vollzeittätigkeit abhängig macht.

Tisch

2

Familienfreundliche Arbeitsorganisation

Gastgeberin: **Claudia Dunst**, Wert.Arbeit GmbH in Kooperation mit dem DGB, Projekt „Zwischen Beruf und Familie passt kein oder“, Berlin

Protokollantin: **Mariella Falkenhain**

Infos zum Projekt: www.dgb.de/themen/themen_a_z/abisz_doks/b/beruf_familie.pdf

Zur Einführung in die Diskussion präsentierte Claudia Dunst die zentralen Voraussetzungen für eine familienfreundliche Arbeitsorganisation in Unternehmen. Beteiligungsorientierung, alternierende Telearbeit, verlässliche Terminabsprachen, Vertretungsregelungen, Planung von Arbeitsabläufen, Flexibilität der MitarbeiterInnen, Einsatzplanung, Gesundheitsförderung, Elternzeit sowie Verständnis bei Kollegen, Kolleginnen und Führungskräften sind hier zentrale Elemente.

Das Thema Personalkapazitäten hob die Gastgeberin gesondert hervor, da mangelnde personelle Ausstattung in vielen Fällen eine Ursache für Probleme bei der Umsetzung einer familienfreundlichen Arbeitsorganisation ist. Auch schlecht organisierte Vertretungsregelungen oder kurzfristige Einsatzplanung wirken sich besonders negativ aus.

Unter den TeilnehmerInnen der Diskussionsrunde wurde vor allem das mangelnde Verständnis bei KollegInnen und Führungskräften gegenüber RückkehrerInnen aus der Elternzeit thematisiert, die anschließend in Teilzeit arbeiten wollen. Claudia Dunst regte diesbezüglich zwei Lösungsvorschläge an. Erstens sei eine



transparente Kommunikation der Schlüssel zum Ziel. Es müsse im Unternehmen offen über das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie über spezielle Sonderregelungen für Mütter und Väter gesprochen werden. Zweitens sei es wichtig, dass alle Beteiligten Sonderregelungen als etwas Flexibles betrachten, anstatt eine Besitzstandwahrung einzufordern. Sonderregelungen müssten nur für diejenigen gelten, die sie wirklich benötigen.

Voraussetzung für ein verständnisvolles Verhalten gegenüber Kolleginnen und Kollegen, die aus familiären Gründen eine solche Sonderregelung in Anspruch nehmen, sei darüber hinaus das Bewusstsein, dass alle Beschäftigten hohen Belastungen ausgesetzt sind und dass jede/r in einer gewissen Lebensphase eine Sonderregelung benötigt. Ob dieses Bewusstsein ausgebildet sei oder nicht, hänge mit der individuellen Sozialkompetenz und oft auch mit der allgemeinen Betriebskultur zusammen.

Jedoch handelt es sich in vielen Fällen lediglich um ein vermutetes Unverständnis, berichtete Claudia Dunst. MitarbeiterInnen, die eine Sonderregelung in Anspruch nehmen, hätten oft ein schlechtes Gewissen, da sie bei Ihren KollegInnen Unverständnis von vornherein voraussetzen. Auch hier sei Kommunikation der Dreh- und Angelpunkt. Nur durch ernsthaftes und offenes Diskutieren des Themas könnten Probleme gelöst und Konflikte entschärft werden. Die DiskussionsteilnehmerInnen ergänzten, dass auch in den anderen Diskussionsrunden das Thema Kommunikation als zentrales Element auf dem Weg zu einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik genannt worden war.

Beim Thema Elternzeit entfachte sich ebenfalls eine rege Diskussion. Eine Teilnehmerin der Diskussionsrunde sah hier einen schwerwiegenden Unterschied zwischen Beschäftigten und Führungskräften. Letztere hätten Ihrer Erfahrung nach ein weitaus größeres Problem, Elternzeit zu nehmen – ganz nach dem Motto „Wer ganz oben ist, wird immer gebraucht“. Die Teilnehmerin stellte fest, dass Karriere und Teilzeitarbeit zu oft als unvereinbar dargestellt würden. Viele Führungskräfte verbänden Teilzeitarbeit aus diesem Grund mit der Angst vor einem Karriereknick.

Tisch

3

(Betriebliche) Kinderbetreuung

Gastgeberin: **Grit Zobel**, DKB Immobilien AG, Potsdam
Protokollantin: **Katja Hentschel**
Weitere Infos: www.dkb-immo.de

Am Tisch 3 führte Grit Zobel von der DKB Immobilien AG in das Thema „Betriebliche Kinderbetreuung“ ein. Die DKB Immobilien AG ist einer der führenden Wohnungsanbieter in den neuen Bundesländern. Frau Zobel gehört zum Vorstandsstab in Potsdam und hat sich gemeinsam mit einem Kollegen auf Wunsch des Vorstands Gedanken über Kinderbetreuungsmöglichkeiten für die Potsdamer MitarbeiterInnen gemacht. Grit Zobel hob eingangs hervor, dass es starke regionale Unterschiede bezüglich der Problematik Kinderbetreuung gibt. So besteht für die MitarbeiterInnen anderer Tochtergesellschaften kaum Bedarf,



die Kinder tagsüber betreuen zu lassen, oder aber, es gibt ausreichend Betreuungskapazitäten vor Ort. Grundlage für die Entscheidung am Standort Potsdam war eine Bedarfsanalyse bei den Potsdamer MitarbeiterInnen. Im Jahr 2004 belegten sieben Rückmeldungen den bestehenden Bedarf an Betreuungsplätzen. Daraufhin hielt man Ausschau nach möglichen Kindergärten, mit denen eine Kooperation eingegangen werden könnte. Augenmerk legte die DKB Immobilien AG hierbei auf

flexible Betreuungszeiten, pädagogische Schwerpunkte und die Nähe zum Arbeitsplatz. Man entschied sich letztendlich für das Kinderhaus Fridolin, welches mit seinem flexiblen Betreuungsangebot und den engagierten Kindergärtnerinnen überzeugte. Das Kinderhaus bietet einen 24 Stunden Service an, im Notfall kommen die Kindergärtnerinnen auch nach Hause. Für alle MitarbeiterInnen, die ihre Kinder im Kinderhaus Fridolin unterbringen, übernimmt die DKB Immobilien AG rund 50 % der Betreuungskosten.

Derzeit werden zwölf Mitarbeiterkinder in der Einrichtung betreut. Erste Erfolge zeigen sich in den verringerten Abwesenheitszeiten der jungen Mütter, diese verkürzten sich von zwei Jahren auf jetzt ein Jahr. Zusätzlich veranstaltet die DKB Immobilien AG jährlich Veranstaltungen für die MitarbeiterInnen. So findet zum Beispiel einmal im Jahr der Staffellauf für alle MitarbeiterInnen des Unternehmens statt, zu dem die ganze Familie eingeladen wird. Die MitarbeiterInnen haben zudem die Möglichkeit, sonnabends zu arbeiten, wenn die/der Beschäftigte an einem Tag in der Woche nicht arbeiten kann. Im Rahmen des Audits Beruf und Familie der Hertie Stiftung erstellt die DKB Immobilien AG jedes Jahr einen umfassenden Bericht über den aktuellen Stand der familienfreundlichen Maßnahmen. Ein wichtiger Grundsatz für eine gelungene Familienfreundlichkeit, so Grit Zobel, ist aber, dass immer auf einen fairen Interessenausgleich zwischen Beschäftigten mit und ohne Kinder geachtet wird.

Gastgeberin: **Susanne Busch**, Projektmitarbeiterin „Die Vätermomente kommen! Ein Forschungs- und Transfervorhaben der ver.di“, Berlin

Protokollantin: **Franziska Latta**

Infos zum Projekt: <http://gender.verdi.de/projekte/projekte/vaetermomente>

Ausgangspunkt des Verdi-Projekts „Die Vätermomente kommen!“, das sich speziell an Männer richtet, bildete die Einführung des neuen Elterngeldes zum 01.01.2007, das ein Instrument zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sein soll. Es soll unter anderem Männern ermöglichen, stärker als bisher Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren und sich an der Erziehung der Kinder zu beteiligen. Hierfür wurden die so genannten „Partnermomente“ geschaffen. Zwar deutet die steigende Zahl von Vätern, die Elterngeld in Anspruch nehmen, auf einen steigenden Handlungsbedarf hin. Bisher wurde Vereinbarkeit jedoch eher als frauenspezifisches Thema behandelt.

Im Rahmen des Projekts werden in den teilnehmenden Unternehmen Teams gebildet, z. B. mit BetriebsrätInnen, Betroffenen und den Personalverantwortlichen, die nach Ende des Projekts weiterarbeiten und als AnsprechpartnerInnen fungieren sollen. Mit der Einführung der Vätermomente geht es im Projekt um den Aufbau von Kompetenzen bei Betriebs- und PersonalrätInnen, welche die Lebens- und Interessenlagen aller Eltern antizipieren sollten, da sie nach wie vor die zentralen PromotorInnen zur Entwicklung familienfreundlicher Betriebe sind. Ferner besteht das Ziel des Projekts darin, eine Sensibilisierung der Führungskräfte und MitarbeiterInnen für die Elternzeit und das Elterngeld zu erreichen und die verbreitete Anwesenheitskultur in deutschen Betrieben dahingehend zu verändern, dass weder Frauen, Männer noch einzelne Beschäftigtengruppen berufliche Nachteile erleiden, wenn sie Familie und Beruf miteinander vereinbaren wollen. Elternzeit soll angesichts der oft erfahrenen Diskriminierungen von Vätern, die eine Auszeit in Anspruch nehmen möchten, salonfähig gemacht werden. Führungskräfte sollen das Potential von Vätern in Elternzeit erkennen und gegebenenfalls selbst als Vorbild fungieren. Da sich Väter in einem Unternehmen in der Regel untereinander nicht kennen, zielt das Projekt darauf ab, (potentielle) Väter stärker zu vernetzen, um einen Austausch und die gemeinsame Durchsetzung etwaiger Forderungen zu

ermöglichen. Zentral dabei ist auch die Unterstützungsleistung der betrieblichen Personalvertretungen, die durch das Projekt gezielt sensibilisiert und geschult werden. Darüber hinaus gilt es, bestehende familienfreundliche Angebote sowie speziell auf Väter zugeschnittene Informationen besser zu kommunizieren. Zu diesen Fragen wurden u. a. Männerdiskussionen und Interviews mit Mitarbeiterinnen, Führungskräften und BetriebsrätInnen durchgeführt. Die Ergebnisse der Interviews wurden dann mit den Projektteams vor Ort evaluiert und diskutiert, auf dieser Grundlage erfolgte die Ableitung von Handlungsstrategien.

Die bisherigen Ergebnisse des Projektes zeigen, dass Männer viel unzufriedener mit ihrer persönlichen Balance von Familie und Beruf sind als Frauen. Darüber hinaus fühlen sie sich dem Druck ausgesetzt, der primäre Familienernährer sein zu müssen. Die Unternehmen ihrerseits befinden sich nicht selten in Umstrukturierungsprozessen, in deren Folge die Vereinbarkeit für Väter nicht thematisiert wird. Zwar propagieren die meisten der untersuchten Betriebe ein familienfreundliches Unternehmensleitbild, jedoch wird dieses oftmals unzureichend nach innen kommuniziert, so dass gerade Väter keinen Anreiz dadurch verspüren, bzw. von diesem Leitbild nicht erfasst werden. Die befragten Väter kritisieren, dass keine institutionelle Unterstützung ihrer Wünsche nach Elternzeit erfolgt, obwohl es in den befragten Unternehmen Sozialberatungsstellen und umfassende Instrumente zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt. Väter müssen ihre Vereinbarkeitswünsche dennoch allein gegenüber Vorgesetzten und Personalabteilung durchsetzen. Denn in den zuständigen betrieblichen Einrichtungen wird das Vereinbarkeitsthema weiterhin als weibliches Problem wahrgenommen. Es fehlen klare Ansprachekonzepte für Männer, aktive Vaterschaft wird in vielen Unternehmen geradezu tabuisiert.

Darüber hinaus wünschen sich Väter mehr Akzeptanz von Kolleginnen und Kollegen. Dass Männer Forderungen nach Elternzeit eher im Alleingang mit dem jeweiligen Vorgesetzten aushandeln, deutet darauf hin, dass diese Akzeptanz noch nicht gegeben ist und vielfach ein Karriereknick befürchtet wird.

In der Diskussion wurde deutlich, dass es keinen universellen Erfolgsfaktor für ein väterfreundliches Unternehmen gibt. Vielmehr geht es um einen Veränderungsprozess männlicher Rollenbilder, der sehr viel Zeit in Anspruch nehmen wird und der ein Umdenken aller Beteiligten erfordert. Die Gleichstellung von Mann und Frau wird erst dann vollständig realisiert sein, so die TeilnehmerInnen, wenn beide Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt dasselbe (Ausfall-)Risiko darstellen

und es eine Selbstverständlichkeit geworden ist, dass auch Väter mit dem Kind zu Hause bleiben. Ferner ist es wichtig, dass die wesentlichen betrieblichen Akteure, wie BetriebsrätInnen, Gleichstellungsbeauftragte, Personalverantwortliche, Führungskräfte und die Betroffenen selbst, gemeinsam an adäquaten Lösungsstrategien arbeiten.

Tisch

5

**Familienbewusste Führungskräfte
und Kommunikation**

Gastgeberin: **Elena de Graat**, work & life, Bonn

Protokollantin: **Ronald Klein**

Infos zum Projekt: www.work-and-life.de/

Als Einstieg in die Diskussion erläuterte die Diplom-Psychologin Elena de Graat den Terminus „familienbewusst“ oder „familienorientiert“ in Abgrenzung zu „familienfreundlich“. Letzterer vermittelt sehr stark, dass etwas aus reiner Freundlichkeit geschieht und lässt – wenn überhaupt – dann nur wenig Raum für die Aspekte des Nutzens, den alle Beteiligten aus einem entsprechenden Handeln ziehen. Intention des Begriffs „familienbewusst“ ist es daher, deutlich hervorzuheben, dass „familienbewusstes“ Handeln für eine Firma über die soziale Komponente hinaus auch einen betriebswirtschaftlichen Nutzen darstellt. Harmonie zwischen Berufs- und Privatinteressen bedeutet für MitarbeiterInnen einen Gewinn an Lebensqualität, der zu höherer Produktivität führt. Berufliche Aufgaben und Anforderungen müssen daher leichter und besser mit dem Familien- und Privatleben in Einklang gebracht werden. Menschen benötigen Ruhezeit, um sich zu erholen. In der Regel erkennen Führungskräfte diese Abhängigkeit und zeigen daher Bereitschaft, die interne Mitarbeiterpolitik familienbewusster zu gestalten.

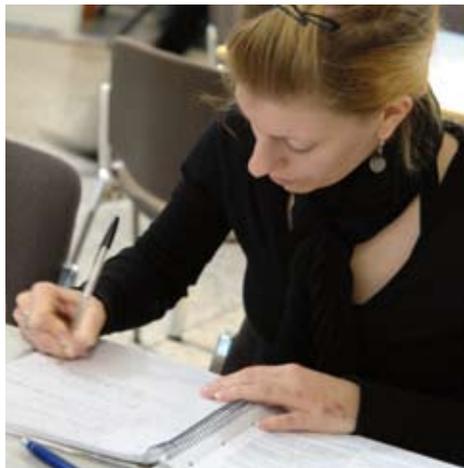
Fragen zu diesem Themenfeld und Probleme in der praktischen Umsetzung wurden in der Runde gemeinsam diskutiert.

So wurde die Frage nach geschlechtsspezifischen Dispositionen aufgeworfen. Sind Frauen per se die besseren, weil empathischeren und damit „familienbe-

wussteren“ Chefs? In ihrer langjährigen Berufserfahrung stieß Elena de Graat auf verschiedene Führungskraft-Profile, die jedoch keine geschlechtsspezifischen Aussagen bezüglich der Sensibilität für familienbewusstes Handeln zulassen. Dies wurde von einer am Tisch befindlichen Soziologin bestätigt. Oft spiegeln sich persönliche Umstände der Führungskräfte in der von ihnen realisierten Personalpolitik wider. Es zeigen beispielsweise Vorgesetzte, die selbst Mutter oder Vater sind, oft mehr Verständnis für elternspezifische Probleme als Führungskräfte ohne eigene Kinder; eine Garantie für ein familienbewusstes Führungsverhalten ist das allerdings keineswegs. Dass weibliche Führungskräfte automatisch einfühlsamer sind als ihre männlichen Äquivalente stellt hingegen eher einen modernen Mythos dar.

Wie spricht man Führungskräfte generell auf Familienbewusstsein an, lautete eine weitere Frage. Eine Faustformel existiert dafür nicht, betonte Elena de Graat. Im Allgemeinen lässt sich jedoch feststellen, dass es von Vorteil ist, die höchste Führungsebene durchaus unter Zuhilfenahme von eurobezogenen Kosten-Nutzen-Aufstellungen von der Dringlichkeit zu überzeugen. Letztlich ist – da sollte sich niemand etwas vormachen – für eine Unternehmensleitung die entscheidende Frage, ob es sich wirtschaftlich rechnet oder lohnt. Anschließend wird die entsprechende Umsetzung an das mittlere Management weitergegeben. Einfacher gestaltet es sich in kleineren Firmen, wo die direkte Kommunikation mit den Chefs möglich ist.

Einige TeilnehmerInnen der Gesprächsrunde betonten die Unsicherheit junger Väter, die oftmals in den Firmen gar nicht kommunizieren, dass ein Kind zu Hause wartet. Tradierte Familienmodelle, in denen die Frau die Erziehung übernimmt, spielen dabei eine Rolle. Einigkeit erreichte der Vorschlag, den abwertenden Begriff „Windel-Volontariat“ zum Unwort des Jahres zu küren. Unabhängig von diesen Klischees sind sich viele



Männer offenbar nicht bewusst, welche Unterstützung ihnen in der Elternschaft gewährt wird. Trotzdem ist zu betonen, dass die meisten der Väter, die Elternzeit und Elterngeld nehmen (inzwischen ca. 10 %), lediglich acht bis zehn Wochen der ihnen zustehenden Elternzeit in Anspruch nehmen und diese in Vollzeit-Elternzeit. Auf die Möglichkeit, innerhalb eines längeren Zeitraums zwischen 15 und 30 Wochenstunden zu arbeiten, wird oft verzichtet.

Hitzig diskutiert wurde die abschließende These, dass die Unsicherheit der Arbeitsverhältnisse zum Verzicht auf Elternschaft führt. Viele der TeilnehmerInnen stellten fest, dass gerade AkademikerInnen zum Sicherheitsdenken neigen und nach langem Studium und ersten Schritten in der Arbeitswelt fürchten, durch ein Kind und die damit verbundene Auszeit ins Karriereabseits zu geraten. Einige DiskutantInnen widersprachen dahingehend, dass nicht nur in Akademikerkreisen das Kinderkriegen überdacht wird, sondern auch in weniger gebildeten Schichten. Hierin wurde keine Einigkeit erzielt, im Gegensatz zu der Auffassung, dass sich viele Führungskräfte für Karriere statt für Familie entschieden haben. Dass aber beides durchaus zu vereinbaren ist, beweisen moderne Modelle, wie Elternzeit und -geld, die es aber offensichtlich noch vielmehr zu kommunizieren gilt.

Tisch

6

Work-Life-Balance: Kinderbetreuung, Eldercare und Lebenslagencoaching

Gastgeberin: **Carla Hees**, pme Familienservice GmbH, Berlin
Protokollantin: **Claudia Gross**
Weitere Infos: www.familienservice.de

Die Gastgeberin des Tisches 7, Frau Hees, stellte das Angebot des pme Familienservices vor und ging dabei insbesondere auf die Bereiche Eldercare und Lebenslagen-Coaching ein.

Das Unternehmen pme Familienservice bietet seit über 15 Jahren Beratungs- und Vermittlungsleistungen als umfassendes Dienstleistungspaket zum Thema Familienfreundlichkeit an und hat sein Angebot stets an die neuen Bedürfnisse



von Unternehmen, Behörden und deren ArbeitnehmerInnen angepasst. Der pme Familienservice arbeitet nach anerkannt hohen Qualitätsstandards und ist selber als familienfreundliches Unternehmen auditiert. Work-Life-Balance-Maßnahmen bieten MitarbeiterInnen die Möglichkeit, Berufs- und Privatleben besser zu vereinbaren und somit ihre Zufriedenheit und Arbeitsmotivation zu steigern. Die Bereiche Kinderbetreuung, Eldercare und Lebenslagen-Coaching machen bei der pme Familienservice GmbH 80 % der Work-Life-Balance Maßnahmen aus. Die Nachfrage nach den Angeboten von pme steigt seit Jahren stetig an.

Eldercare ist das ganzheitliche Beratungs- und Unterstützungsangebot für hilfe- und pflegebedürftige Menschen und ihre Angehörigen. Frau Hees betonte die Bedeutung dieses Bereiches, in dem viele grundsätzlich moralisch-ethische Fragen beantwortet werden müssen und viel Aufklärung zu leisten ist. Dieser Bereich wird sehr häufig von Unternehmen nachgefragt. Im Moment haben rund 70 % der über 350 Vertragspartner den Bereich Eldercare in ihr Programm mit aufgenommen.

Der Bereich Lebenslagen-Coaching hat an Bedeutung gewonnen, insbesondere dort, wo Unternehmen Einsparungen vornehmen mussten und zum Beispiel Betriebsärzte und Sozialberatung abgebaut haben. Im Bereich Lebenslagen-Coaching geht es unter anderem um Probleme wie Sucht, Krisen und Mobbing. Das umfangreiche Angebot geht von Gesundheits-, über Ehe- und Familienberatung bis zur Schuldenberatung, umfasst aber auch zunehmend Paar – und Trennungsberatungen auch im Bezug auf den Umgang mit den betroffenen Kindern dabei und danach.

Wenn ein interessierter Arbeitgeber an den Familienservice heran tritt, wird ein genau auf seine Bedürfnisse abgestimmtes Angebot ausgearbeitet. Die MitarbeiterInnen werden anschließend über das eingekaufte Angebot informiert und können sich dann bei Bedarf an pme wenden. In regelmäßigen Tätigkeitsberichten werden den Vertragspartnern in anonymer Form Eckdaten über die Nutzung der eingekauften Produkte dargelegt.

Abschließend wurde die Frage nach der Relevanz präventiver Maßnahmen diskutiert. Das Spektrum von pme beinhaltet auch präventive Angebote, wie zum Beispiel Yoga oder Rückenschule im Bereich Gesundheitsmanagement. Aber auch Prävention kostet Geld, und die Unternehmen sehen die Probleme leider oft erst dann, wenn sie aufgetreten sind.

Tisch

7

Betriebsräte als Initiator

Gastgeberin: **Kathrin Pfannstiel**, Betriebsrätin Storck AG

Protokollantin: **Anne Elsner**

Weiter Infos: www.storck.com

Als Betriebsrätin des Werks der August Storck AG in Ohrdruf (Thüringen) berichtete Kathrin Pfannstiel eingangs über die Erfahrungen mit der Einführung einer familienfreundlichen Personalpolitik aus Sicht der ArbeitnehmerInnenvertretung. Das Werk ist ein reiner Produktionsbetrieb mit 850 Beschäftigten, wovon 63 % Frauen sind. Im Jahr 2004 fand ein Wechsel des Schichtmodells statt. Die Schichtwechselzeiten

wurden von 07:00 Uhr, 14:00 Uhr und 20:00 Uhr auf 06:00 Uhr, 14:00 Uhr und 22:00 Uhr verschoben. Seither ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu einem Thema innerhalb des Werks geworden, da es den Beschäftigten nun nicht mehr möglich ist, ihre Kinder vor Schichtbeginn (Frühschicht) in eine Kindertagesstätte zu bringen bzw. die Betreuung in der Spätschicht problematischer geworden ist. Um den MitarbeiterInnen das Weiterarbeiten zu ermöglichen, wurden Sonderlösungen für einzelne MitarbeiterInnen getroffen. Einzelne Beschäftigte fangen etwas später an zu arbeiten oder sind nun nur in der Früh- bzw. Früh- und Nachtschicht tätig. Mit zunehmender Anzahl dieser Einzelfallregelungen forderte die Werksleitung jedoch eine einheitliche Lösung. Eine entsprechende Betriebsvereinbarung liegt nunmehr der Geschäftsführung zur Unterzeichnung vor.

Durch die Gewerkschaft NGG wurde das Projekt „Vereinbarkeit Familie und Beruf“ der Walter Hesselbach Stiftung bekannt. Über dieses Projekt wurde die Firma Wert.Arbeit als externer Berater gewonnen. Eine Steuerungsgruppe bestehend aus Werksleitung und Betriebsrat wurde gegründet. Unter anderem fanden Workshops zum Thema mit Führungskräften und MitarbeiterInnen statt, in denen diese nach ihren Bedürfnissen und Vorstellungen befragt wurden. Dabei stellte sich heraus, dass es keine großen Differenzen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten gibt. Auf dieser Grundlage wurde die Betriebsvereinbarung erarbeitet. Wesentliche Punkte sind:

- Im festgelegten Rahmen sollen Einzelfalllösungen weiterhin möglich sein, jedoch prozentual zur Anzahl der Beschäftigten begrenzt werden (5 %).
- Die Sonderregelungen können von Eltern mit Kindern im Grundschulalter, jedoch bis maximal elf Jahren in Anspruch genommen werden.
- Zusätzlich soll das Angebot der Sonderregelungen auch für die Pflege von Angehörigen gelten.
- Beschäftigte können ein halbes Jahr lang unbezahlt freigestellt werden.
- MitarbeiterInnen mit Kindern werden bei der Urlaubsgewährung besonders berücksichtigt.
- Es ist ein Angebot zur Vermittlung von Betreuungshilfen geplant. Dazu ist eine Kooperation mit externen Trägern beabsichtigt.

Weiterhin soll ein Angebot geschaffen werden, das es ermöglicht, auch während der Elternzeit aushilfsweise zu arbeiten, um den späteren Wiedereinstieg zu erleichtern. Im Rahmen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sollen jedoch keine längerfristigen Teilzeitvereinbarungen getroffen werden.

Die mit einzelnen MitarbeiterInnen im Einvernehmen mit den Vorgesetzten auf Abteilungsleiterenebene getroffenen Regelungen werden in einer Liste festgehalten und liegen allen Abteilungs- und Gruppenleitern vor.

Halbjährlich trifft sich die Steuerungsgruppe, um gemeinsam die Auswirkungen der getroffenen betrieblichen Maßnahmen zu beurteilen sowie den aktuellen Bedarf sicherzustellen. Ebenfalls halbjährlich werden Gespräche mit den betroffenen Beschäftigten, dem Betriebsrat und der Personalabteilung geführt, um die weitere Notwendigkeit der verabredeten Vereinbarung zu prüfen.

Die geplante Betriebsvereinbarung stößt bei denjenigen, die betroffen sind, auf große Zustimmung, wird von den Nichtbetroffenen jedoch eher kritisch betrachtet, woraus sich ein gewisses Konfliktpotential ergibt. Die Einführung der bedarfsorientierten Arbeitszeit kann zu Problemen zwischen den ArbeitnehmerInnen führen und erfordert seitens des Betriebsrates und der Führungskräfte immer wieder Überzeugungsarbeit, um bei den Beschäftigten Rücksichtnahme und Verständnis zu wecken. Über den Betriebsrat finden zu diesem Thema Teamgespräche statt.



Eine weitere Herausforderung ist auch die Umbruchsituation des Unternehmens. Die Schwierigkeit für den Betriebsrat besteht darin, neben Themen wie Umstrukturierung, Personalaufbau und Prozessänderungen von der Wichtigkeit des Themas Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu überzeugen. Gerade diese dynamische Situation wird von der Tischgastgeberin jedoch als der richtige Zeitpunkt für die Forderung nach Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie betrachtet.

Tisch

8

Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

Gastgeberin: **Cornelia Upmeier**, Netzwerkbüro Erfolgsfaktor Familie, Berlin

Protokollant: **Domagoj Ratkovic**

Infos zum Projekt: www.erfolgsfaktor-familie.de

Das 2006 von Familienministerin von der Leyen und DIHK-Präsident Braun gegründete Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ wurde von der Tischgastgeberin Frau Cornelia Upmeier vertreten. Es bietet ein bundesweites Wissens-, Themen- und Kontaktforum für alle Betriebe, die sich für familienbewusste Personalpolitik interessieren, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie planen oder bereits mit deren Umsetzung beschäftigt sind. Das Netzwerk vermittelt für Mitglieder AnsprechpartnerInnen und Erfahrungsberichte anderer Unternehmen, bietet eine Informations- und Kooperationsbörse sowie ausgewählte Veranstaltungen. Den Ausgangspunkt für diese Arbeit bildet die eigene Internetseite, der Schwerpunkt liegt auf dem Austausch der Mitglieder untereinander. Die Teilnahme am Unternehmensnetzwerk ist kostenlos und die Mitglieder gehen damit keine Verpflichtung ein.

Die Diskussionsrunden thematisierten vorwiegend das Problem der Kommunizierbarkeit von Familienpolitik innerhalb kleiner und mittelständischer Betriebe. In diesen Unternehmen werden Aufgaben der Personalpolitik meist von Vertriebsangestellten bearbeitet. Bei der Verteilung von Zuständigkeiten auf immer weniger MitarbeiterInnen, tendieren die Kapazitäten für eine familienbewusste



Personalpolitik gegen Null zu laufen. Familienpolitik wird zur Einzelverhandlung zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen degradiert. Daher schlägt die Gastgeberin Frau Cornelia Upmeier folgende Argumente gegenüber der Geschäftsleitung für die Etablierung familienpolitischer Maßnahmen vor:

- Familienfreundlichkeit als Kosten reduzierenden Faktor erkennen: denn sie bringt höhere Mitarbeiterbindung, weniger Fluktuation und niedrige Personalkosten
- Familienfreundlichkeit als Wettbewerbsfaktor bei der Gewinnung von Fachkräften nutzen
- Lokale Presse als Multiplikator nutzen und effektive Öffentlichkeitsarbeit leisten

Der Mangel an Arbeitsplatzsicherheit stellte für die TeilnehmerInnen der Diskussionsrunde ein prekäres Problem in der Familienplanung und deren Finanzierung dar. Das vermehrte Übergreifen der Arbeitszeit auf die Freizeit aufgrund der gebotenen Erreichbarkeit, lässt für Mütter und Väter immer weniger Raum

für Kind, Beziehung und sich selbst. Die Möglichkeit der betrieblichen Kinderbetreuung, so wurde festgestellt, birgt jedoch ihre eigenen Tücken. Denn die einen halten die Bereitstellung eines Betriebskindergartens für einen Segen, während die anderen darin einen zu großen Einfluss des Unternehmens auf die Privatsphäre sehen.

Abschließend stellten die TeilnehmerInnen einhellig fest, dass nur sehr wenige familienpolitische Maßnahmen von Vätern genutzt werden. Hier muss in der Zukunft ein größeres Augenmerk auf Instrumente gelegt werden, die gezielt Väter ansprechen.

Tisch

9

Lokale Bündnisse für Familie

Gastgeber: **Dr. Jan W. Schröder**, Leiter des Servicebüros Lokale Bündnisse für Familie, Berlin

Protokollant: **Johannes Le Blanc**

Infos zum Projekt: www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de

Dr. Jan Schröder führte zu Beginn der Diskussionsrunde in die Arbeit des Servicebüros „Lokale Bündnisse für Familie“ ein und erläuterte die Funktion und Aufgabenfelder der Bündnisse. Die Idee ist es, alle relevanten lokalen Akteure bei der Gestaltung familienfreundlicher Arbeits- und Lebensumgebungen einzubeziehen. Hieraus entstand die Initiative, lokale Bündnisse für Familien zu gründen, um die Familienfreundlichkeit in einem bestimmten Lebensumfeld zu fördern. Angestoßen wurde die Initiative 2004 von der damaligen Familienministerin Renate Schmidt mit dem Ziel, etwa 100 Bündnisse aufzubauen. Heute sind bereits weit über 400 Bündnisse entstanden, das Konzept ist sehr erfolgreich.

Neben privaten Akteuren sind auch zahlreiche Unternehmen im Rahmen von Personal-, Standort- oder Produktpolitik und aus Marketinggründen an den lokalen Bündnissen beteiligt. Unternehmen tragen hier mehr als nur Finanzhilfe bei und profitieren umgekehrt selbst von den Bündnissen. Lokale Bündnisse helfen bei der Personalpolitik im Bereich von Ferienbetreuung oder der Qualifizierung von

MitarbeiterInnen während der Elternzeit. In der Standortpolitik kann so die Abwanderung qualifizierter Kräfte gestoppt werden. In der Produktpolitik ist Familienfreundlichkeit etwa beim Wohnungsbau ein wichtiger Wettbewerbsvorteil und im Bereich Marketing werden direkte Bündnisse mit Unternehmen eingegangen. Alle Beteiligten können somit in den Bündnissen ihre Interessen durchsetzen. Darüber hinaus können Bündnisse auch in die Öffentlichkeit hineinwirken, indem sie in Veranstaltungen drängende Fragen der Familienpolitik in einer Region aufnehmen und diskutieren.



Aufgabe des Servicebüros ist es, bestehende Bündnisse zu unterstützen und beim Aufbau neuer Bündnisse zu helfen. Das Servicebüro bietet für die Bündnisse vor Ort Unterstützung bei Organisationsentwicklung und Öffentlichkeitsarbeit sowie bei der Errichtung strategischer Partnerschaften mit landes- und bundesweiten Organisationen und stellt Argumentationshilfen bereit. Gelder werden hingegen nicht bereitgestellt. Das Servicebüro ist somit die zentrale Stelle, wenn es um die Bündelung und Koordination des Erfahrungswissens der einzelnen Bündnisse geht. Mehr als 70 % der Bündnisse haben die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zum Thema. Die lokalen Bündnisse sind aufgrund ihrer Standorte und ihrer Zielsetzung sehr unterschiedlich strukturiert. Weitere Handlungsfelder sind Kinderbetreuung, Erziehung und Bildung sowie die Schaffung familienfreundlicher Lebensbedingungen.



Herausforderungen einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik – ein Blick in die Zukunft

Nina Bessing, Bereichsleiterin Wirtschaft, Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin

„Die Mühen der Gebirge liegen hinter uns. Vor uns liegen die Mühen der Ebenen.“ Dieser Ausspruch Brechts könnte meiner Ansicht nach auch die treffende Situationsbeschreibung für die Herausforderungen familienorientierter Unternehmenspolitik des kommenden Jahrzehnts sein.

Die Tagung hat eindrucksvoll gezeigt, dass sich etwas bewegt hat in Deutschland. Mittlerweile existiert ein gesellschaftlicher Konsens darüber, dass die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels Unternehmen hilft, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die bessere Rekrutierung und Bindung von Fach- und Führungskräften zu fördern. Eine wachsende Anzahl von Unternehmen in Deutschland bekennt sich aber auch zu der sozialen Verantwortung, die Firmen gegenüber ihren Beschäftigten tragen.

Auf politischer Ebene ist die Auseinandersetzung um eine moderne Familienpolitik ein zentrales Thema geworden. Die Politik ist sich mittlerweile einig: Ein qualitativ hochwertiges Bildungssystem, Ganztagskinderbetreuung und eine moderne Familienpolitik haben einen maßgeblichen Einfluss auf den sozialen Zusammenhalt und den wirtschaftlichen Erfolg Deutschlands. Daher ist zu allererst einmal folgendes festzustellen: Politik und Wirtschaft gehen erste Schritte in die richtige Richtung. Der Bewusstseinswandel ist weitestgehend vollbracht. Deutschland steht nun an einem sehr wichtigen Scheidepunkt. In den kommenden Jahren gilt es, die ersten zarten Pflänzchen der Veränderung in nachhaltige Strukturen zu überführen.

Doch was ist in den nächsten Jahren zu tun? Welche zentralen Herausforderungen stehen nun an? Die Beiträge und Diskussionen der Tagung haben gezeigt, auf **staatlicher Ebene** geht es vor allem darum, eine Infrastruktur für Bildung und Betreuung zu schaffen, die es Vätern und Müttern ermöglicht in dem Umfang erwerbstätig zu sein, wie sie es wünschen, und die es Kindern ermöglicht, unabhängig von dem Einkommen und der Bildung der Eltern, gemäß ihrer individuellen Potenziale gefördert zu werden.

Eine wichtige Aufgabe der Gesellschaft und hier vor allem der Tarifpartner wird es in Zukunft sein, dafür zu sorgen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kein „Luxuspaket“ wird, das nur für Stammebelegschaften und Führungskräfte zur Verfügung steht. Hier weisen insbesondere die Gewerkschaften zu Recht auf Besorgnis erregende Entwicklungen hin. Junge Beschäftigte, aber auch

Beschäftigte in der Produktion und im Dienstleistungsbereich arbeiten vermehrt auf befristeten Arbeitsplätzen, die bei geringer Bezahlung eine wachsende flexible Verfügbarkeit für den Arbeitgeber voraussetzen und eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer schwieriger werden lassen.

Außerdem müssen auch die rechtlichen Rahmenbedingungen – z. B. im Steuerrecht – den modernen Lebensformen in Familie und Partnerschaft angepasst werden.

Auf der **Ebene der Unternehmen** und Organisationen selbst hat sich ebenfalls einiges bewegt. Es existieren heute in vielen Betrieben in geringerem oder größerem Umfang familienfreundliche Maßnahmen. Dies ist ein erster Schritt und dies gilt es entsprechend zu würdigen. Im zweiten Schritt ist nun zu schauen, wie die angebotenen Maßnahmen tatsächlich wirken und wo weiterführender Handlungsbedarf bei der Realisierung einer familienfreundlichen Arbeitswelt besteht. Die Tagungsbeiträge, aber auch neuere Untersuchungen zeigen dazu folgende zentrale Zusammenhänge auf:

1. Familienfreundlichkeit ist ein Thema für Männer und Frauen: Viele Männer wollen sich heute aktiv um ihre Kinder kümmern. Viele Frauen wollen sich trotz Familie beruflich weiterentwickeln. Dies gilt insbesondere für die gut ausgebildete junge Generation der Akademikerinnen und Akademiker. Trotz des anhaltenden Einflusses traditioneller Rollenbilder, machen sich diese Paare auf einen neuen Weg. Doch dieser Wandel birgt noch viele Ambivalenzen in sich. Gerade junge Männer sind heute zum Teil verunsichert durch die neuen Rollenvorstellungen und haben für sich noch kein gefestigtes Rollenbild gefunden. Auch einige Frauen sind nicht frei von Ambivalenzen gegenüber dem „neuen Mann“, denn für Frauen bedeutet dies, die Führung über Haushalt und Familie nun teilen zu müssen. Insbesondere der Männerforschung ist es zu verdanken, dass auch diese Ambivalenzen offen gelegt werden. In den Partnerschaften stehen den Sehnsüchten nach einer gleichberechtigten Partnerschaft, in der berufliche und familiäre Aufgaben geteilt werden, immer noch die tatsächlich gelebten Rollenmodelle gegenüber, wie sie sich zumeist nach der Geburt des ersten Kindes einschleichen. Lange Zeit war das Thema Familienfreundlichkeit aufgrund traditioneller Rollenzuschreibungen in Unternehmen implizit oder explizit ein Frauenthema. Und noch heute befürchten viele Väter Karriere Nachteile oder andere Diskriminierungen, wenn sie mehr Zeit für die Familie in Anspruch nehmen wollen. Unternehmen, die solche

Diskriminierungen verhindern wollen, sollten daher zukünftig darauf achten, ihre Führungskräfte für dieses Thema zu sensibilisieren und Väter nicht bewusst oder unbewusst auszuschließen, insbesondere in ihrer Kommunikationspolitik. Auch gezielte unternehmensinterne männliche Ansprechpartner oder Netzwerke zu diesen Themen können eine große Hilfe sein.

2. Flexibilität allein reicht nicht aus: Lange Zeit wurde in Forschung und Praxis davon ausgegangen, dass Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung allein schon ausreichen, um einen Großteil der Konflikte zu lösen. Die Erfahrungen zeigen aber, dass dies differenzierter betrachtet werden muss. Ein familienfreundliches Betriebsklima und planbare Arbeitszeiten – das sind laut der Studie „Familienfreundlicher Betrieb“ die wichtigsten Faktoren, um Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Christina Klenner und Tanja Schmidt werteten für die Studie Befragungen von 2.000 Beschäftigten aus¹⁹. Die wichtigsten Ergebnisse sind:

- Die befragten Männer und Frauen wünschen sich im Durchschnitt deutlich kürzere Arbeitszeiten, als sie tatsächlich praktizieren.
- Nur Gleitzeit und Telearbeit erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb als familienfreundlich eingeschätzt wird, da bei diesen Modellen das Verfügungsrecht über die Arbeitszeit bei den Beschäftigten bleibt. Generell wird der Planbarkeit eine größere Bedeutung für die Vereinbarkeit beigemessen als der Flexibilität von Arbeitszeiten.
- Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch die Auswertung einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung von Eva Munz²⁰: Flexible Arbeitszeitmodelle sind laut dieser Untersuchung nur dann familienfreundlich, wenn ein Ausgleich der betrieblichen und privaten Interessen durch betrieblich festgelegte Arbeitszeitregeln abgesichert ist. Am wichtigsten ist den befragten Beschäftigten aus der Studie von Klenner/Schmidt ein familienfreundliches Betriebsklima, in dem familiäre Belange bei der Festlegung von Arbeitszeiten berücksichtigt werden. Wenn Eltern ohne Diskriminierung ihre Rechte auf Teilzeit und

19 Klenner, Christina/Schmidt, Tanja, „Familienfreundlicher Betrieb – Einflussfaktoren aus Beschäftigtensicht“, in: *WSI-Mitteilungen* 9/2007.

20 Munz, Eva, „Mehr Balance durch selbstgesteuerte Arbeitszeiten?“, in: *WSI-Mitteilungen* 9/2006.

Elternzeit wahrnehmen können, wird der Betrieb als familienfreundlich bewertet. Dahinter treten familienfreundliche Maßnahmen wie Ferienangebote, Notbetreuung oder finanzielle Unterstützung in ihrer Bedeutung für die Beschäftigten deutlich zurück, wenn sie nicht durch einen entsprechenden unternehmensinternen Mentalitätswandel flankiert werden.

3. Work-Life-Balance als Bezugsrahmen wählen: Die Entwicklung und Stärkung von Beschäftigten mit Familienpflichten erfordert, zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit und ohne Familienpflichten einen fairen Ausgleich der Interessen herzustellen. In Arbeitsteams sollte ein faires „Geben und Nehmen“ im Arbeitsalltag etabliert werden, damit sich MitarbeiterInnen ohne Kinder nicht benachteiligt fühlen. Nicht ohne Grund hat sich daher in den USA der übergeordnete Begriff der Work-Life-Balance durchgesetzt. Damit ist die Einsicht verbunden, dass zu einem erfüllten Leben nicht nur Arbeit und Familie gehören, sondern auch andere Interessen und Aktivitäten, wie z. B. die Wahrnehmung kultureller Aufgaben oder die Übernahme ehrenamtlicher Tätigkeiten, die in der modernen Bürgergesellschaft ohnehin an Bedeutung gewinnen werden.

4. Kultur und Struktur müssen ineinander greifen: Maßnahmenpakete allein reichen nicht aus. Viele, insbesondere große Unternehmen verfügen über sehr unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, Betreuungsangebote, etc. Aber die Angebote werden – insbesondere von Männern und Führungskräften – nicht im erhofften Ausmaß in Anspruch genommen. Die Ursache dafür ist zumeist, dass die gelebte Kultur sich nicht verändert hat. In den wenigen Organisationen, in denen dies funktioniert, wurde ein radikaler Kulturwandel in Gang gesetzt, der sich durch folgende Aspekte auszeichnet:

- MitarbeiterInnen werden als ganzheitliche Persönlichkeiten wahrgenommen. Zahlreiche Kompetenzen, die im Privatleben erworben werden, können den Erfolg der Organisation positiv beeinflussen und umgekehrt wird eine mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben mittel- und langfristig die Leistung und Motivation der Beschäftigten und damit den Erfolg des Unternehmens hemmen. Führungskräfte dagegen, die den Zusammenhang zwischen Berufs- und Privatleben ihrer MitarbeiterInnen berücksichtigen, können ungeahnte Produktivitätspotenziale in ihren Teams freisetzen.

- Was zählt ist das Arbeitsergebnis. Bei der Frage wie und wo die Arbeitsleistung erbracht wird, sind dagegen innovative Lösungen gefragt. Der fest verankerten Anwesenheitskultur wird bewusst durch Flexibilisierung entgegengesteuert.
- Partizipative Führungsmethoden, eigenverantwortliches Arbeiten und ein fairer Interessenausgleich zwischen Unternehmen und Beschäftigten einerseits und Beschäftigten mit und ohne Familie andererseits werden gefördert. Interessenkonflikte werden nicht unterdrückt, sondern thematisiert.

Das Mantra von Unternehmen, die den Kulturwandel in den kommenden Jahren schaffen wollen, wird daher lauten: Eine Organisation kann ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden und gleichzeitig ihre Produktivitätspotenziale steigern, wenn die Beschäftigten als ganze Persönlichkeiten wahrgenommen werden und die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben selbstverständlicher Bestandteil des strategischen Managements, der Führung und der Personalpolitik sind.

Wenn wir wach bleiben für diese zentralen Herausforderungen, wird es uns tatsächlich gelingen, eine Gesellschaft zu schaffen, die es Frauen, Männern und Kindern ermöglicht, selbstbestimmter zu leben und ihre Potenziale voll zu entfalten – auch wenn sie jenseits traditioneller Geschlechterrollen liegen.



Ausgewählte Literatur zum Thema

-  **Bessing, Nina**, „Work-Life-Balance: Vorteile für Beschäftigte und Organisationen“, in: Krell, Gertraude (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*, 5. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 417–425.
-  **Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.)**, *Familie schafft Zukunft – familienpolitische Vorschläge der BDA*, Berlin 2006.
-  **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)**, *Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Ein Leitfaden für die Praxis*, Berlin 2004.
-  **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)**, *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse*, erstellt von der Prognos AG, Berlin 2005. Online abrufbar unter: <http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen/Publikationen,did=11386.html>
-  **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)**, *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006. Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Stand, Fortschritte, Bilanzen*, Berlin 2006. Online abrufbar unter: www.familien-wegweiser.de/Kategorien/Publikationen/Publikationen,did=89478.html
-  **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)**, *Familienatlas 2007. Standortbestimmung, Potenziale, Handlungsfelder*, erstellt von der Prognos AG, Berlin 2007. Online abrufbar unter: www.prognos.com/familienatlas/
-  **Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.)**, *DGB-Index Gute Arbeit 2007. Der Report*, 2007.

-  **Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, berufundfamilie GmbH (Hrsg.), *Familienorientierte Personalpolitik. Checkheft für kleinere und mittlere Unternehmen*, Osnabrück 2006.**

-  **Flüter-Hoffmann, Christine; Solbrig, Jörg**, „Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?“, in: *IW-Trends 4/2003*, 1 – 18.

-  **Gerlach, Irene; Schneider, Helmut; Juncke, David**, *Betriebliche Familienpolitik in auditierten Unternehmen und Institutionen*, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 3/2007. Online abrufbar unter: www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2007_3

-  **Institut der deutschen Wirtschaft**, *Wachstumseffekte einer bevölkerungsorientierten Familienpolitik*, Köln 2006.

-  **Institut für Demoskopie Allensbach**, *Einstellungen junger Männer zu Elternzeit, Elterngeld und Familienfreundlichkeit im Betrieb*, Allensbach 2005.

-  **Juncke, David**, *Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand*, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 1/2005. Online abrufbar unter: www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2005_1

-  **Kleinert, Corinna; Kohaut, Susanne, u. A.**, *Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte*, (IAB-Bibliothek, 02), Frankfurt a. M. u. a. 2007.

-  **Klenner, Christina**, *Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb*, Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institutes in der Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2004.

-  **Klenner, Christina; Schmidt, Tanja**, „Familienfreundlicher Betrieb – Einflussfaktoren aus Beschäftigtensicht“, in: *WSI-Mitteilungen 9/2007*.

-  **Lindecke, Christiane**, „Geschlechterpolitik im Betrieb“, in: *WSI-Mitteilungen, Schwerpunktheft „Zur Lage der Interessenvertretung. Die aktuelle WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten“* 6/2005, 322–328.
-  **Lokale Bündnisse für Familie**, *Unternehmen machen mit!*, Berlin o. J. Online abrufbar unter: http://www.lokales-buendnis-fuer-familie.de/pdf/Unternehmen_machen_mit.pdf
-  **Lukoschat, Helga; Bessing, Nina**, *Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Ein Leitfaden für die Praxis*, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2004.
-  **Munz, Eva**, „Mehr Balance durch selbstgesteuerte Arbeitszeiten?“, in: *WSI-Mitteilungen* 9/2006.
-  **Schneider, Helmut; Wieners, Helen**, *Konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik*, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 1/2006. Online abrufbar unter: www.ffp-muenster.de/Arbeitspapier/Arbeitspapier_FFP_2006_1
-  **WSI in der Hans Böckler Stiftung**, *WSI-Betriebsrätebefragung 2003 zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur Chancengleichheit und zur Beschäftigungssicherung*, o. O. 2003.

Ausgewählte Internetportale zum Thema



Audit Beruf und Familie der Hertie Stiftung

www.beruf-und-familie.de



Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

www.bmfsfj.de/Politikbereiche/Familie/familie-und-arbeitswelt,did=11408.html



Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Informationen Teilzeit

www.teilzeit-info.de



Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände

www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/Familien-undJugendpolitik



DGB-Projekt: Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten

www.familie.dgb.de/index_html



Der Vereinbarkeitslotse (im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL)

www.vereinbarkeitslotse.de



Eltern Service der AWO

www.elternservice-awo.de



Europäische Allianz für Familien

http://ec.europa.eu/employment_social/families/index_de.html



Fachverband Zukunftsforum Familie e. V.

www.zff-online.de



**Familien-Wegweiser des Bundesministeriums für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend**

www.familien-wegweiser.de



IG Metall Frankfurt

www.igmetall-frankfurt.de/index.php?sparte=texte&rubrik=familie



Lokale Bündnisse für Familie

www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de



Portal Mittelstand und Familie

www.mittelstand-und-familie.de



Prognos AG – Familienatlas

www.prognos.com/familienatlas/



Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“

www.erfolgsfaktor-familie.de



Verband berufstätiger Mütter

www.berufstaetige-muetter.de



Verbund für Unternehmen & Familie

www.verbund-fuer-unternehmen-und-familie.de/



ISBN 978-3-89892-876-2