

Bachelor-Arbeit zum Thema

**Familienbewusste Personalpolitik im Kontext der regionalen
Wirtschaftsförderung**

Betrachtung des Standortfaktors Familienfreundlichkeit in der JadeBay Region
und Entwicklung eines Konzeptes zur Nutzung der Transferfunktion der
regionalen Wirtschaftsförderung zur Profilschärfung am Beispiel der Stadt Varel

Family-orientated employment politics in the context of regional business development

Review of the location factor "family orientation" in the JadeBay Region and
development of a concept for using the link function of regional business development
for enhancing the region's profile by the example of the town of Varel

Vorgelegt von: Dörte Krupa
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Fachbereich: Wirtschaft
Studiengang: BWL-Online
Matrikel-Nummer: [REDACTED]

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. Oec. Gerd Hilligweg
Zweitprüferin: Dipl. Geogr. Meike Knop

Datum der Abgabe: 01. Juli 2013

Vorwort

Neben einem persönlichen Interesse entstand die Motivation, mich im Rahmen dieser Abschlussarbeit mit der vernetzten Betrachtung der Themenkomplexe „Familienbewusste Personalpolitik“ und „regionale Wirtschaftsförderung“ zu beschäftigen, durch meine Mitarbeit beim Forschungsprojekt „Analyse der Standortfaktoren der JadeBay Region zur Attraktivitätssteigerung des regionalen Arbeitsmarktes“ sowie meiner anschließenden Praktikumstätigkeit bei der Wirtschaftsförderung der Stadt Varel, die mir auch den Zugang zum Arbeitskreis „Familienfreundliche Unternehmen“, einer Initiative des Lokalen Bündnisses für Familie im Landkreis Friesland, ermöglichte.

Diese Arbeit soll einen kleinen Beitrag dazu zu leisten, den treibenden Akteuren einen Überblick zum Thema Familienfreundlichkeit mit Fokus auf die Unternehmen in der Region zu verschaffen sowie zukünftige Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Für den intensiven Informationsaustausch danke ich allen Gesprächspartnern aus dem Arbeitskreis „Familienfreundliche Unternehmen“ und den Unternehmen aus der Region, die mir im Rahmen meiner Unternehmensbefragung mit großer Offenheit begegnet sind und mir ihre wertvolle Zeit geschenkt haben. Weiteren Dank möchte ich insbesondere meinem Mann und meinen Kindern aussprechen, die mich in den letzten Wochen und Tagen mit viel Geduld begleitet haben. Für die wissenschaftliche Betreuung und Unterstützung der vorliegenden Arbeit seitens der Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth sowie der Wirtschaftsförderung der Stadt Varel bedanke ich mich herzlich bei Herrn Prof. Dr. rer. Oec. Gerd Hilligweg und Frau Dipl. Geogr. Meike Knop.

Anmerkung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Alle in Bezug auf Personen, Rollen und Funktionen verwendeten maskulinen Formen gelten gleichermaßen für Frauen und Männer.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 <i>Problemstellung und Zielsetzung</i>	1
1.2 <i>Thematische Einordnung und Abgrenzung</i>	2
1.3 <i>Aufbau und Methodik der Arbeit</i>	3
2 Betrachtung der Ausgangssituation	6
2.1 <i>Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Situation</i>	6
2.1.1 <i>Verschärfter Wettbewerb durch Globalisierung</i>	7
2.1.2 <i>Wirtschaftlicher Strukturwandel hin zur Wissensökonomie</i>	8
2.1.3 <i>Technischer Fortschritt beschleunigt Entwicklung</i>	9
2.1.4 <i>Demografische Veränderungen und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt</i>	10
2.1.5 <i>Handlungsdruck durch Fachkräftemangel</i>	12
2.2 <i>Sozio-gesellschaftliche Veränderungen</i>	13
2.2.1 <i>Familienstrukturen heute</i>	13
2.2.2 <i>Vereinbarkeitskonflikt durch veränderte Rollenbilder</i>	15
2.3 <i>Herausforderungen für die Unternehmen – Motivation zum Handeln</i>	18
3 Familienbewusste Personalpolitik in den Unternehmen	22
3.1 <i>Einführende Betrachtungen</i>	22
3.2 <i>Begriffliche Einordnung</i>	23
3.3 <i>Konkrete Handlungsinstrumente – Maßnahmen im Überblick</i>	26
3.3.1 <i>Handlungsfeld 1 – Arbeitszeitflexibilisierung</i>	27
3.3.2 <i>Handlungsfeld 2 - Arbeitsorganisation</i>	32
3.3.3 <i>Handlungsfeld 3 – Arbeitsort</i>	33
3.3.4 <i>Handlungsfeld 4 – Informations- und Kommunikationspolitik</i>	36

3.3.5	Handlungsfeld 5 – Führungskompetenz	38
3.3.6	Handlungsfeld 6 – Personalentwicklung	40
3.3.7	Handlungsfeld 7 – Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen	43
3.3.8	Handlungsfeld 8 – Service für Familien	44
3.4	<i>Einführungs- und umsetzungsrelevante Aspekte</i>	48
3.4.1	Akzeptanz als Voraussetzung	48
3.4.2	Zielsetzungen	50
3.4.3	Ermittlung des Bedarfs an familienfreundlichen Maßnahmen	53
3.4.4	Kosten- und Nutzen-Abwägung – Betrachtung betriebswirtschaftlicher Effekte	54
3.4.5	Das Unterstützungsprogramm für familienfreundliche Unternehmen	57
4	Familienfreundlichkeit in der JadeBay Region	63
4.1	<i>Vorstellung der Region – Bedeutung des Standortfaktors „Familienfreundlichkeit“</i>	63
4.2	<i>Vorüberlegungen zur Unternehmensbefragung</i>	68
4.3	<i>Gestaltung und Durchführung der Unternehmensbefragung</i>	68
4.4	<i>Ergebnisse der Unternehmensbefragung</i>	69
4.4.1	Fragen zur Motivation, Einschätzung der Wirksamkeit und Verankerung einer familienfreundlichen Personalpolitik	70
4.4.2	Fragen zu den einzelnen Handlungsfeldern	73
4.4.3	Fragen zur weiteren Entwicklung	82
4.4.4	Befragungsergebnisse in der Zusammenfassung	85
5	Konzeptvorschlag zur Nutzung der Transferfunktion der regionalen Wirtschaftsförderung am Beispiel der Stadt Varel	88
5.1	<i>Begriffliche Einordnung der Wirtschaftsförderung</i>	88
5.2	<i>Ziele, Aufgaben und zukünftige Herausforderungen der Wirtschaftsförderung</i>	89
5.3	<i>Absteckung des Handlungsrahmens</i>	90
5.4	<i>Nutzen der Maßnahme</i>	92
5.5	<i>Technischer Lösungsansatz und personelle Fokussierung</i>	94

5.6	<i>Organisatorische Aspekte</i>	101
6	Schlussbetrachtung	103
	Quellenverzeichnis	VIII
	Anlagen	XIX
	Eidesstattliche Erklärung	XXXVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Veranschaulichung der Thematik	4
Abbildung 2 Veränderung der Arbeits- und Berufswelt	7
Abbildung 3 Tätigkeitsstruktur 2004 - 2030	9
Abbildung 4 Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren nach Altersgruppen. Ab 2009. Ergebnisse der 12. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung.....	11
Abbildung 5 Arbeitskräftesaldo nach Qualifikationen, 2010-2030	13
Abbildung 6 Veränderte Erwerbsmuster von Frauen unter 50 Jahren in Westdeutschland - Berufstätigkeit in Abhängigkeit vom Alter der Kinder	16
Abbildung 7 Work-Life-Balance-Bereiche.....	24
Abbildung 8: Arbeitszeitflexibilisierung in verschiedenen Dimensionen	29
Abbildung 9: Formen der Telearbeit	34
Abbildung 10 Die drei Phasen vor, während und nach der familienbedingten Auszeit	43
Abbildung 11 Zielsystem familienbewusster Personalpolitik	52
Abbildung 12 Die wahrgenommene Wichtigkeit von Work-Life-Balance Maßnahmen im Vergleich zu ihrer Einführung	53
Abbildung 13 Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Maßnahmen.....	61
Abbildung 14 Die JadeBay Region.....	64
Abbildung 15: Ausschnitt Familienatlas 2012 –	67
Abbildung 16: Handlungsfelder-Index	67
Abbildung 17: Rangfolge der häufigsten Motive für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen	71
Abbildung 18: Häufigkeit eingesetzter handlungsbezogener Maßnahmen	73
Abbildung 19 Umgesetzte Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung.....	74
Abbildung 20 Umgesetzte Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitsorganisation	75
Abbildung 21 Umgesetzte Maßnahmen für eine familienfreundliche in- und externe Kommunikation	77
Abbildung 22 Eingesetzte Maßnahmen zur Stärkung der Führungskompetenz zum Thema Familienfreundlichkeit	78
Abbildung 23 Familienfreundliche Maßnahmen bei der Personalentwicklung	79
Abbildung 24 Familienfreundliche Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen.....	80
Abbildung 25 Serviceangebote für Familien (Kinderbetreuung).....	81

Abbildung 26 Einschätzung der Bedeutsamkeit einer familienfreundlichen Personalpolitik.....	82
Abbildung 27: Einschätzung zur Relevanz der einzelnen Handlungsfelder	83
Abbildung 28 Integrierte Unterstützung einer familienfreundlichen Personalpolitik.....	91
Abbildung 29 Der Nutzenkristall	94
Abbildung 30: Beispiel für einen Aufbau und Inhalte eines webbasierten "Werkzeugkoffers" für Familienfreundliche Unternehmen.....	100
Abbildung 31: Beispiel für den Internetauftritt der Wirtschaftsförderung der Stadt Varel mit der integrierten Thematik "Familienfreundliche Unternehmen"	101

Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
BGleiG	Bundsgleichstellungsgesetz
BErzGG	Bundeserziehungsgeldgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
bzgl.	bezüglich
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammertag
FFP	Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik
E-Learning	elektronisch unterstütztes Lernen
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit geschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Ressource
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit
Kita	Kindertagesstätte
KMU	klein- und mittelständische Unternehmen
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
o. V.	ohne Verfasser
PflegeZG	Pflegezeitgesetz
S.	Seite
TFR	total fertility rate
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Generell ist Familienpolitik der Sozialpolitik zugeordnet, wie die Arbeit des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend erkennen lässt. Angesichts spürbarer werdender Auswirkungen der sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt hat sie auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten in den letzten Jahren sowohl im theoretischen Diskurs als auch im Alltag an Bedeutung gewonnen. „Wer die Fachkräfte der Zukunft für sich haben möchte, muss auf das Thema Familie mehr Rücksicht nehmen“, betonte Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel auf dem jüngst stattgefundenen Familiengipfel 2013, bei dem sie gemeinsam mit der Bundesfamilienministerin sowie Experten aus Wissenschaft, Verbänden und Unternehmen darüber diskutierte, wie mit einem gemeinsamen Engagement für eine familienfreundliche Arbeitswelt das Thema gezielt vorangetrieben werden kann.¹

Optimale Arbeitsbedingungen sind für Mitarbeiter wichtig, um sich für ein Unternehmen zu entscheiden und sich dort langfristig wohl zu fühlen. Angesichts steigender betrieblicher Anforderungen ist es hier umso wichtiger, dass Unternehmen dahingehend Rahmenbedingungen schaffen, die die Vereinbarkeitskonflikte ihrer Mitarbeiter zwischen familiären und beruflichen Erfordernissen und Bedürfnissen so weit wie möglich reduzieren.

Dieser Herausforderung müssen sich nicht nur die einzelnen Unternehmen stellen, auch auf regionaler Ebene spiegeln sich diese Zusammenhänge wider. Eine familienfreundliche Personalpolitik der Unternehmen ist neben einer kommunalen Familienpolitik mit einer entsprechenden familienbezogenen Infrastruktur ein entscheidender Teilaspekt des Standortfaktors Familienfreundlichkeit im Wettkampf der Regionen. Hier nehmen Wirtschaftsförderungsgesellschaften eine wichtige Stellung ein. Um dem Thema Fachkräftegewinnung und -sicherung zukünftig zu begegnen, sind auch sie aufgefordert, aktive Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ergreifen.²

¹ Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2013)

² Vgl. Prognos AG (2010a), S. 22

Im Rahmen dieser Arbeit soll das Thema Familienfreundlichkeit als wichtige Determinante für die Weiterentwicklung der JadeBay Region³ und der lokal ansässigen Unternehmen beleuchtet werden und dort ansetzen, wo die beiden Welten Beruf und Familie noch besser zusammengeführt werden können. Dabei soll es schwerpunktmäßig nicht um gesetzliche Vorgaben und bereits umgesetzte kommunale Maßnahmen gehen, sondern um die Beleuchtung des Handlungsradius der Unternehmen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch eine familienbewusste Personalpolitik, die den strategischen Zielsetzungen einer nachhaltigen Fachkräftegewinnung und -sicherung und auch dem gesellschaftlichen Bedeutungszuwachs der Familienförderung Rechnung trägt.

Damit sich Unternehmen der Thematik annähern und ihre Personalpolitik familienorientiert ausrichten können, sind Grundlageninformationen, die Betrachtung von gelungenen Erfahrungen, aber auch das Aufzeigen von Möglichkeiten zur Umsetzung notwendig. Die hohe Komplexität und Vielschichtigkeit und die damit einhergehende Zunahme an Informationen und beteiligten Akteuren machen es den Unternehmen nicht leicht, sich einen Gesamtüberblick zu verschaffen. Zudem ergeben sich aus unterschiedlichen Zielsetzungen und Anforderungen heraus bei gegebenen örtlichen Umfeldstrukturen keine allgemeingültigen, sondern stets unternehmensindividuelle Handlungsoptionen.

Ziel dieser Arbeit soll sein, die Basis für das Vorantreiben der für die regionale Weiterentwicklung und Profilschärfung notwendigen Verflechtung verschiedener Akteure im Sinne eines „familienfreundlichen Netzwerkes“ zu schaffen, denn „sowohl die Bedeutung als auch Gestaltbarkeit und Politikfähigkeit machen diese Angelegenheit zu einem wichtigen strategischen und querschnittsorientierten Thema.“⁴ Hierfür soll der Aspekt „Familienbewusste Personalpolitik“ als ein Baustein des Standortfaktors „Familienfreundlichkeit“ mit Blick auf die JadeBay Region strukturiert werden.

1.2 Thematische Einordnung und Abgrenzung

Die vorangegangenen Ausführungen haben den Stellenwert einer familienbewussten Personalpolitik sowohl auf der Unternehmens- als auch auf der regionalen Ebene deutlich gemacht. Die Thematik ist vielschichtig und erlaubt eine Vielzahl von Interpretationsmöglichkeiten.

³ Näheres hierzu siehe Kapitelpunkt 4.1

⁴ Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand (2011), S. 4f.

Mit Blick auf die Arbeitsmarktstruktur ist das Thema auch heute noch frauenorientiert. Aufgrund des limitierten Rahmens dieser Arbeit werden historische Hintergründe der Frauenerwerbstätigkeit und Gründe der Verschiebung des traditionellen Rollenverhaltens, die im Gender-Mainstreaming-Konzept münden, jedoch nicht in die Untersuchung einbezogen. Auch auf eine internationale Betrachtung wird ebenso verzichtet wie auf ein Benchmark mit anderen Regionen, da sie den Rahmen ebenfalls zu sehr erweitern würden.

Im Rahmen dieser Arbeit soll die familienbewusste Personalpolitik unter dem Aspekt der „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ aus der Sicht der Unternehmen beleuchtet werden. Aufbauend auf der Betrachtung der Ursachen für die Bedeutungszunahme einer familienbewussten Personalpolitik bildet die Darlegung verschiedener familienfreundlicher Maßnahmen als ein Teilbereich des ganzheitlicheren Work-Life-Balance-Ansatzes den zentralen Bestandteil dieser Arbeit. Die Zielgruppe der untersuchten betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind sowohl beschäftigte Eltern, deren Kinder Betreuung benötigen als auch Mitarbeiter mit zu pflegenden Angehörigen. Bei der Betrachtung vorhandener Familienstrukturen⁵ erfolgt diesbezüglich eine weitere thematische Abgrenzung.

Aufgrund des limitierten Rahmens dieser Arbeit werden lediglich Teilbereiche einer strategischen Vorgehensweise bei der Einführung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen thematisiert.

Eine auf Mitarbeiterbedürfnisse zugeschnittene familienbewusste Personalpolitik ist mit positiven betriebswirtschaftlichen Effekten verbunden. Dieser Teilaspekt wird im Verlauf der Arbeit lediglich mit Blick auf unternehmensbezogene Effekte betrachtet, eine darüber hinaus gehende Kosten-Nutzen-Analyse auf der Makroebene erfolgt hingegen nicht.

1.3 Aufbau und Methodik der Arbeit

Die Arbeit folgt bei der Betrachtung des Themas Familienfreundlichkeit im Sinne einer familienbewussten Personalpolitik drei Strängen:

- Die Bedeutung einer familienbewussten Personalpolitik für die Unternehmen
- Das bestehende Engagement regional ansässiger Experten-Dienstleister, die mit Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen die bessere Verzahnung der Berufs- und Arbeitswelt mit der Welt der Familie fördern möchten

⁵ Siehe Kapitelunkt 2.2.1

- Die regionale Wirtschaftsförderung, die mit ihren Aktivitäten eine Attraktivitätssteigerung des Standortes im Wettbewerb der Regionen erreichen möchte

Die folgende Abbildung soll zunächst die Gesamthematik der vorliegenden Arbeit veranschaulichen.

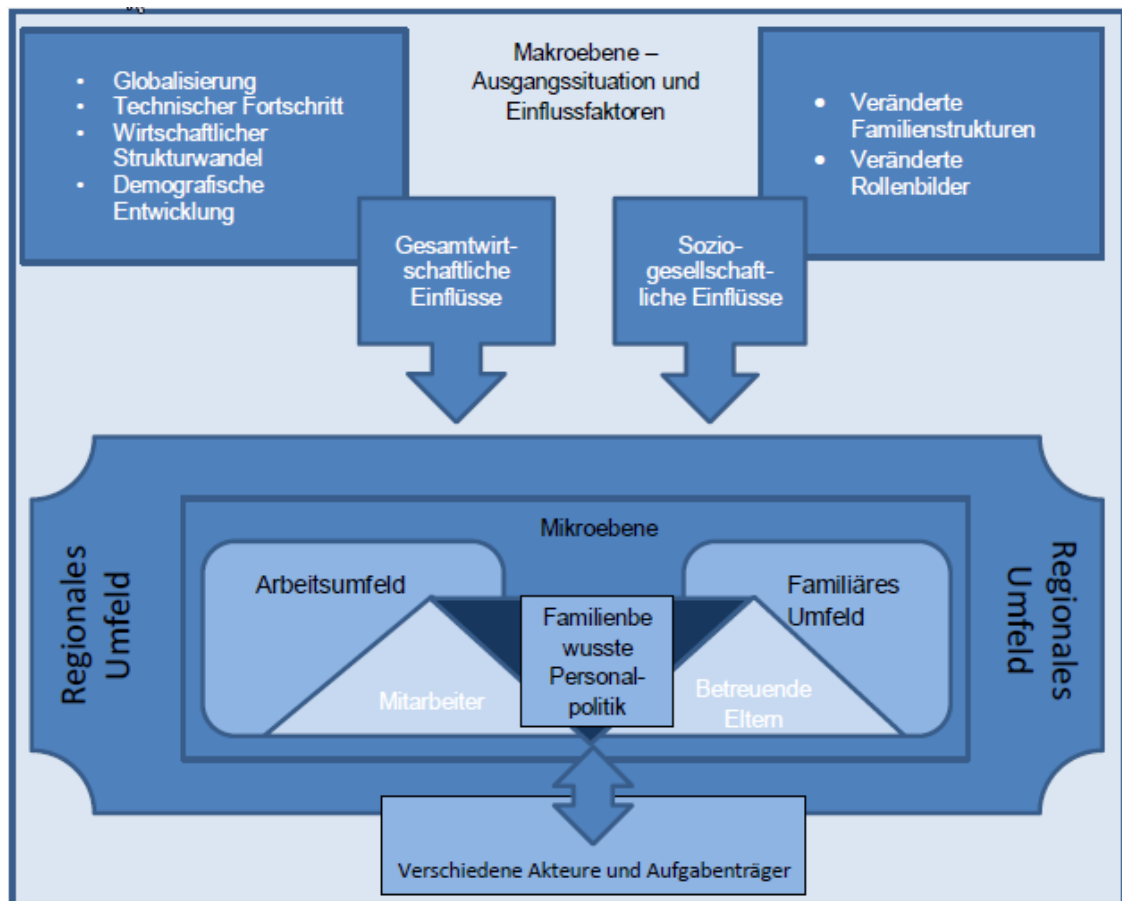


Abbildung 1 Veranschaulichung der Thematik⁶

Der Ursachenkontext des Aspekts Familienfreundlichkeit ist insbesondere im Hinblick auf die Komplexität der Thematik von besonderer Bedeutung. Aus diesem Grunde beschäftigt sich Kapitel zwei zunächst mit der in der Abbildung 1 auf der Makroebene dargestellten Ausgangssituation und den Einflussfaktoren, die in Bezug auf den Bedeutungszuwachs von Familienfreundlichkeit angesichts schwieriger werdender Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt für Arbeitgeber von Relevanz sind. Hierin eingeordnet werden neben der demografischen Entwicklung und den Veränderungen durch Globalisierung, Strukturwandel und technologischen Fortschritt auch das Spannungsfeld Beruf und Familie aufgrund sozial-gesellschaftlicher Veränderungen

⁶ Eigene Darstellung

betrachtet. Es soll der Zusammenhang zwischen dem Zusammenspiel dieser Einflussfelder und der Notwendigkeit, seitens der Unternehmen vereinbarkeitsfördernde Gestaltungsmaßnahmen nachhaltig umzusetzen, hergestellt werden.

Kapitel drei bildet eine erste Verdichtung und befasst sich mit möglichen Handlungsalternativen der Unternehmen im Rahmen einer familienbewussten Personalpolitik als möglichen Lösungsansatz für die in Kapitel zwei beschriebene Situation. Hierzu erfolgt zunächst eine begriffliche Einordnung in den Kontext des Work-Life-Balance sowie die Darstellung verschiedener Systematisierungen familienfreundlicher Maßnahmen. Ergänzend werden in diesem Kapitel verschiedene Aspekte zur Einführung und Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik beleuchtet.

Im Kapitel vier werden diese Handlungsalternativen konkretisiert und auf die Perspektive der Region JadeBay heruntergebrochen. Ein empirischer Teil reichert die regionalen Einschätzungen an. Dieser erfasst die auf Basis eines Fragebogens im Rahmen von persönlichen Interviews gegebenen Antworten von teilnahmebereiten Unternehmen aus der Region. Die Inhalte bestehen aus der Beleuchtung umgesetzter familienfreundlicher Maßnahmen und deren Kopplung mit Fragestellungen zur Motivation und Verankerung sowie Einschätzung bzgl. der zukünftigen Entwicklung. Hieraus ergeben sich zugleich der gedankliche Anschluss an und die Herausforderung für die Erarbeitung des folgenden fünften Kapitels.

Kapitel fünf soll eine konkrete Handlungsoption für verschiedene mit der Thematik beschäftigte Akteure auf der regionalen Ebene aufzeigen, die Möglichkeiten bietet, den Standortfaktor Familienfreundlichkeit nachhaltiger und im strategischen Sinne für die Profilschärfung der JadeBay Region einzubinden und zu nutzen.

Im abschließenden Kapitel sechs werden die zentralen Zielsetzungen dieser Arbeit im Rahmen einer Schlussbetrachtung unter Berücksichtigung auch kritischer Ansätze nochmals zusammengefasst aufgegriffen.

2 Betrachtung der Ausgangssituation

Zur besseren Abgrenzung der Thematik sollen im Verlauf dieses Kapitels zunächst die allgemeinen Umfeldtrends betrachtet werden, die als Rahmenbedingungen zum einen Auswirkungen auf Unternehmen als Arbeitgeber haben und damit zum anderen ebenso bedeutsam für Regionen sind, wo diese auf der Individualebene eine wesentliche Anspruchs- und Interessengruppe bilden. Danach werden relevante sozio-gesellschaftliche Veränderungen näher beleuchtet.

2.1 Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Situation

Eine Schrumpfung der Bevölkerungszahl und Alterung der Bevölkerung führen zu einem Rückgang der potentiellen Arbeitskräfte. Daneben beeinflussen weitere sozio-ökonomische Megatrends und deren Zusammenspiel die Arbeits- und Berufswelt nachhaltig. Sie erhöhen die Komplexität und die Dynamik der Veränderung und machen neben einer stärkeren individuellen Planung und Steuerung des Alltags eine intensivere Abstimmung zwischen unterschiedlichen in- und externen Akteuren erforderlich.⁷ Hinsichtlich der innerbetrieblichen Abläufe stehen Effizienz und Rentabilität im Vordergrund, daneben wird Wissen zu einem erfolgskritischen Faktor. Ein immer stärkerer Veränderungs-, Verantwortungs-, Leistungs-, Innovations-, Qualitäts-, Zeit- und Kostendruck wirkt auf Unternehmen und Arbeitnehmer ein. Zukünftig stehen sich ein wesentlich geringeres und älteres Angebot an Arbeitskräften und ein zunehmender Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern gegenüber.⁸ Die nachfolgende Abbildung soll die verschiedenen Einflüsse und damit einhergehende neue Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter verdeutlichen.

⁷ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005a), S. 12f.

⁸ Vgl. IAB (2003), S. 3



Abbildung 2 Veränderung der Arbeits- und Berufswelt⁹

2.1.1 Verschärfter Wettbewerb durch Globalisierung

Die Globalisierung gilt, bedingt dadurch, dass sie die Bedeutung der ausländischen Nachfrage verstärkt und damit auf die Produktgestaltung und Internationalisierungsstrategie der Unternehmen rückwirkt, als wichtigster Treiber des Strukturwandels in Deutschland in der jüngeren Vergangenheit. Sie führt zu einer fortschreitenden europäischen Integration, weltweit überdurchschnittlich angestiegenen Handelsvolumina und schnell zunehmenden Kapitalverflechtungen.¹⁰

Die dichter werdende wirtschaftliche Vernetzung setzt Unternehmen unter erhöhten Kosten- und internationalen Wettbewerbsdruck. „Die weltweite Konkurrenz, Unterschiede im Lohn- und Preisniveau, die veränderten Nachfragebedingungen und die dadurch nicht mehr langfristig prognostizierbare Auftragslage [machen eine permanente Umgestaltung von Wertschöpfungsketten und Geschäftsprozessen notwendig und (Anm. d. Verf.)] stellen an Unternehmen [...] erhöhte Anforderungen an Effizienz und Rentabilität.“¹¹ Das hochgradig instabil gewordene wirtschaftliche, politische und soziale Umfeld bedingt rasche Produktinnovationen bei immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen.¹² Die in diesem Zuge stattfindende zunehmende internationale Arbeitsteilung hat zunächst Auswirkungen auf der individuellen Unternehmensebene, dann auf gesamte Branchen und schließlich auf die

⁹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005a), S. 13 (in Anl. an Prognos, 2005)

¹⁰ Vgl. Prognos AG (2011), S. 4

In ihrer Studie „Arbeitslandschaft 2030“ analysiert die Prognos AG die Entwicklung der Produktion in Deutschland und zeigt auf, wie sich die Nachfrage und das Angebot nach Arbeitskräften nach Qualifikationen, Tätigkeiten, Fachrichtungen, Berufen, Sektoren und Branchen entwickeln werden.

¹¹ Rost (2004), S. 15

¹² Vgl. Doppler & Lauterburg (2002), S. 25

gesamtwirtschaftliche Produktion, wobei Deutschland durch seine starke Exportorientierung in besonderem Maße betroffen ist.¹³

2.1.2 Wirtschaftlicher Strukturwandel hin zur Wissensökonomie

Um den Entwicklungen standhalten zu können, sind Innovationsstärke, Flexibilität und eine hohe innerbetriebliche Wertschöpfung durch kostenoptimierte und effiziente interne Abläufe erforderlich. Dies hat zur Folge, dass Wissen zu einer erfolgskritischen Kernkompetenz wird.¹⁴ Die Veränderungen des Tätigkeitsspektrums führen zu einer „kontinuierlichen Verlagerung der Output-nahen Tätigkeiten (produktionsnahe und primäre Dienstleistungen) hin zu den Output-fernen Tätigkeiten von Verwaltung und Organisation oder wissenschaftlichen Tätigkeiten“.¹⁵ Die Bedeutung des verarbeitenden Gewerbes – traditionell umfasst dieses vor allem die Bereiche Industrieproduktion und Handwerk – nimmt seit etwa drei Jahrzehnten ab. Gleichzeitig wächst der tertiäre Sektor hinsichtlich des Beschäftigungsaufbaus an. Dabei sei erwähnt, dass zwischen dem sekundären und tertiären Sektor durch existierende zahlreiche Verflechtungen keine strikte Trennung möglich ist und eine industrielle Basis die Voraussetzung für wachsende Dienstleistungsbranchen darstellt.¹⁶ Während bei der Betrachtung der Tätigkeitsnachfrage der größte Rückgang in der landwirtschaftlichen Produktion zu verzeichnen sein und im Jahre 2030 der Anteil an produktionsnahen Tätigkeiten auf unter 20 Prozent sinken wird, wird der Anteil der Arbeitskräfte, deren Aufgaben die Gewährleistung möglichst verlässlicher und sicherer Abläufe sowie die Schaffung und Verbreitung von Informationen und Wissen umfasst, auf 47 Prozent steigen.¹⁷

Die Entwicklung hin zu einer wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft wird nahezu alle Branchen betreffen, wobei einige aufgrund ihrer qualifikatorischen Zusammensetzung besonders betroffen sein werden.¹⁸ Es vollzieht sich ein wirtschaftlicher Strukturwandel, der mit einem Anstieg des Qualifikationsniveaus einhergeht und den Menschen und sein Know-how in den Mittelpunkt wirtschaftlicher Überlegungen stellt.

¹³ Vgl. Prognos AG (2011), S. 5

¹⁴ Vgl. Boegner (2010), S. 24

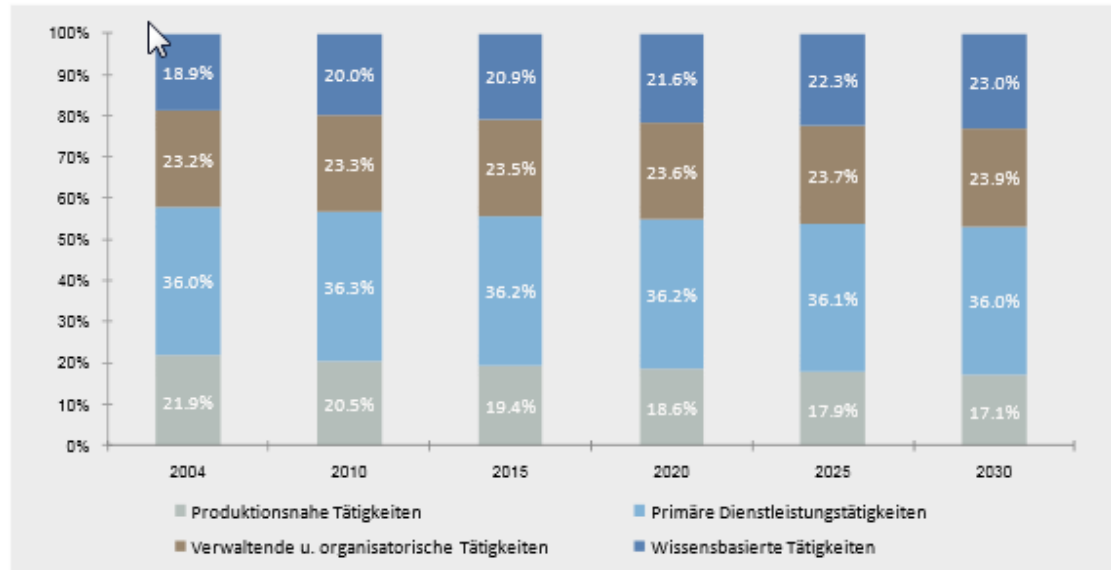
¹⁵ Prognos AG (2011), S. 24

¹⁶ Vgl. Prognos AG (2011), S. 6

¹⁷ Vgl. ebenda, S. 25 und 27

¹⁸ Vgl. ebenda, S. 28ff.

Anteile in Prozent



Quelle: Mikrozensus, Berechnungen Prognos

Abbildung 3 Tätigkeitsstruktur 2004 - 2030¹⁹

2.1.3 Technischer Fortschritt beschleunigt Entwicklung

Der technische Fortschritt erweitert für Unternehmen die Auswahl nach günstigen Produktionsstätten. Darüber hinaus werden die verschiedenen Prozessebenen in Unternehmen nachhaltig von diesem Fortschritt bestimmt, wodurch die Organisation, Arbeitsplatzgestaltung und -abläufe beeinflusst werden. Damit steigen die Anforderungen an das Wissensmanagement als solches und an die Qualität der Mitarbeiter. Dieses macht einen Wandel bestehender hierarchischer Betriebsstrukturen hin zu flexiblen, lernenden Systemen mit einer entsprechenden Flexibilität und Lernbereitschaft der Mitarbeiter erforderlich.²⁰

Die sich rasant weiter entwickelnden modernen Kommunikationstechnologien ermöglichen einen immer komplexer und schneller werdenden orts- und zeitunabhängigen Informationsaustausch und damit eine „Dezentralisierung von Arbeitsaufgaben und -gestaltung, die im Wesentlichen zu einer [strukturellen Führung²¹ und (Anm. d. Verf.)] stärkeren Verantwortungsübernahme und höheren Selbststeuerungsanforderungen aller Prozessbeteiligten führt.“²² Wichtige Problemfelder für das Personalmanagement stellen hierbei die „erschwerte persönliche Kommunikation, aber auch die Vertrauensbildung“ dar.²³

¹⁹ Vgl. Prognos AG (2011), S. 25

²⁰ Vgl. Boegner (2010), S. 24f.

²¹ Vgl. hierzu auch Boegner (2010), S. 25

²² Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005a), S. 12f.

²³ Boegner (2010), S. 25 (in Anlehnung an Wunderer, R./Dick, P., 2007: S. 242)

2.1.4 Demografische Veränderungen und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

Neben den sich verändernden Anforderungen an Arbeitsplätze und Mitarbeiter wirkt sich die demografische Entwicklung auf die Gesellschaft insgesamt aus und hat auch einen maßgeblichen Einfluss auf die Personalpolitik der Unternehmen. Die 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahre 2009 zeigt die voraussichtliche Bevölkerungsentwicklung, die auf Annahmen zur Geburtenhäufigkeit, zur Lebenserwartung und zum Wanderungssaldo²⁴ beruhen. Dabei haben diese langfristigen Berechnungen lediglich Modellcharakter, da der Verlauf der maßgeblichen Einflussgrößen mit zunehmender Vorausberechnungsdauer immer schwieriger vorherzusehen ist.²⁵

Schätzungen und Erhebungen des Statistischen Bundesamtes zufolge nimmt die Bevölkerung in Deutschland seit 2003 ab. Von derzeit etwa 81,8 Millionen Menschen²⁶ wird bis zum Jahre 2060 aufgrund einer negativen Bevölkerungsbilanz²⁷ ein Bevölkerungsrückgang auf ca. 65 bis 70 Millionen erwartet.²⁸

Das Geburtenniveau²⁹ in Deutschland ist in den vergangenen Jahren gesunken und lag mit 1,37 Geburten je Frau im Jahr 2004 unter dem europäischen Durchschnitt.³⁰ Parallel zu den schwachen Geburtenziffern nimmt die Lebenserwartung seit Jahrzehnten zu und hat sich gegenüber 1970 um durchschnittlich sieben Jahre erhöht.³¹ Sie liegt heute bei 82 Jahren für Frauen und 76 Jahren für Männer und wird sich bis zum Jahr 2050 voraussichtlich um weitere sechs Jahre erhöhen.³² In der Folge kommt es zu einer deutlichen Verschiebung der Altersstruktur der Bevölkerung und damit zu einer Alterung der Gesellschaft. Die bevölkerungsstarken mittleren Altersklassen werden sich bis zum Jahre 2060 nach oben verschieben und zahlenmäßig kleinere junge Altersklassen nachrücken. Es wird damit gerechnet, dass

²⁴ Saldo der Zuzüge nach und der Fortzüge aus Deutschland
Vgl. hierzu vertiefend Statistisches Bundesamt (2009), S. 7

²⁵ Vgl. hierzu ebenda, S. 9

²⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2013)

²⁷ Differenz zwischen den Zahlen der Geborenen und der Gestorbenen

Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 13

²⁸ Vgl. ebenda, S. 12

²⁹ „Das Geburtenniveau/die Fertilität wird mittels der zusammengefassten Geburtenziffer gemessen. Sie ist ein Periodenmaß und stellt einen standardisierten Wert für die Geburtenhäufigkeit eines einzelnen Jahres dar. Häufig wird jedoch von der zusammengefassten Geburtenziffer (engl. „total fertility rate“, TFR) gesprochen, als sei sie ein Prognosemaß; wenn z. B. behauptet wird, dass Frauen nur noch durchschnittlich 1,4 Kinder bekämen und deshalb die Bevölkerungszahl langfristig zurückgehen werde. Dies ist eine unangemessene Vereinfachung, denn die zusammengefasste Geburtenziffer gibt als theoretische Maßzahl lediglich an, wie viele Kinder zukünftig geboren würden, wenn die altersspezifischen Geburtenziffern der 15- bis 49jährigen Frauen sich über ihr gesamtes gebärfähiges Alter nicht ändern, sondern so bleiben würden wie in einem bestimmten Jahr.“

Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung/Robert Bosch Stiftung (2006), S. 9

³⁰ Vgl. ebenda, S. 9 und 18

³¹ Vgl. Rost (2004), S. 16

³² Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung/Robert Bosch Stiftung (2006), S. 9

im Vergleich zu heute mit fünf Prozent³³ im Jahre 2060 etwa 14 Prozent der Bevölkerung ein Alter von 80 Jahren oder mehr erreicht haben werden, der Anteil der unter 20-Jährigen, der aktuell bei 19 Prozent liegt³⁴, dagegen im Jahr 2060 nur noch 16 Prozent ausmachen wird.³⁵

Nicht nur für die Bevölkerung insgesamt, sondern insbesondere auch für die Bevölkerung im Erwerbsalter³⁶ zeichnet sich eine deutliche Schrumpfung und Alterung ab. Ausgehend von knapp 50 Millionen Menschen im Erwerbsalter heute wird sich die Zahl bis zum Jahr 2060 bei einer angenommenen jährlichen Zuwanderung von 200.000 Personen um etwa 27 Prozent auf dann etwa 36 Millionen Menschen reduzieren. Falls die Zuwanderungszahlen nur halb so hoch sein werden, wie heute angenommen, wird mit einem Erwerbersonenpotenzial von 33 Millionen und damit 34 Prozent weniger als 2008 gerechnet. Der Anteil der älteren Erwerbersonen wird zu Lasten der heute stark besetzten mittleren Jahrgänge deutlich ansteigen.³⁷ Die folgende Grafik verdeutlicht die Entwicklungen.

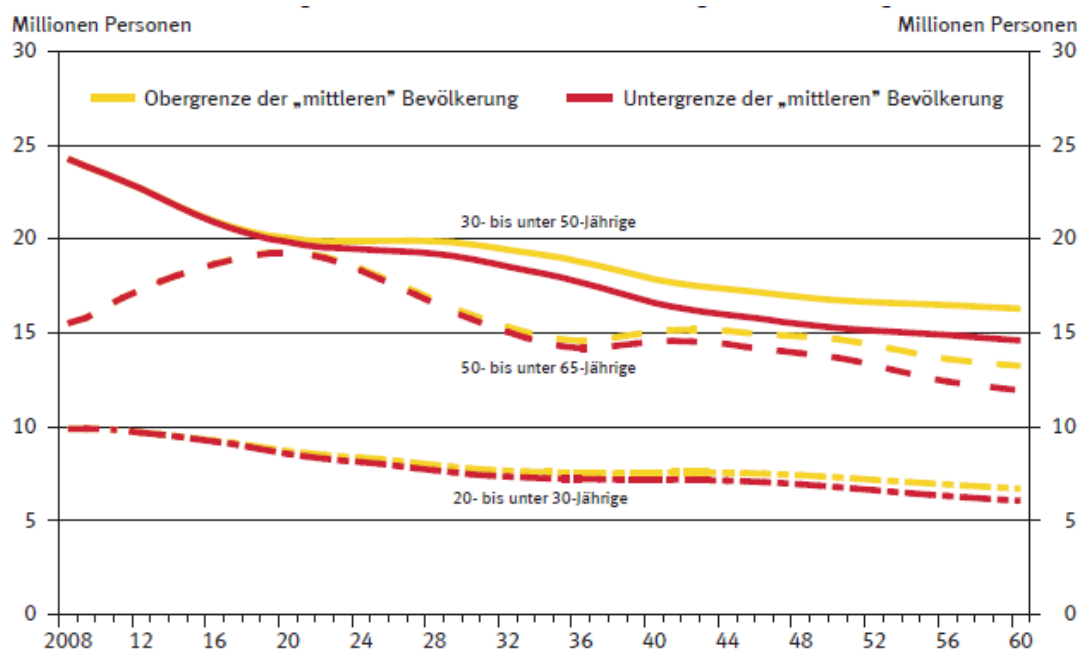


Abbildung 4 Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren nach Altersgruppen. Ab 2009. Ergebnisse der 12. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung³⁸

³³ Bezogen auf das Jahr 2008

³⁴ Bezogen auf das Jahr 2008

³⁵ Vgl. hierzu vertiefend Statistisches Bundesamt (2009), S. 16

³⁶ Spanne von 20 bis 65 Jahren

Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 17

³⁷ Vgl. hierzu vertiefend ebenda, S.17ff.

³⁸ Vgl. ebenda, S. 19

Dies bedeutet in der Folge für die Unternehmen bei ihren personalpolitischen Entscheidungen, dass das Angebot an Fach- und Führungskräften deutlich sinken wird.

2.1.5 Handlungsdruck durch Fachkräftemangel

„Qualifizierte, leistungsbereite und motivierte Mitarbeiter [...] tragen entscheidend zum wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen bei.“³⁹ Aktuelle Diskussionen befeuern das Thema Fachkräftemangel bzw. -engpass⁴⁰ und betreffen derzeit vor allem die MINT-Berufe⁴¹, allen voran vor allem Ingenieure und Berufe im Gesundheits- und Sozialwesen.⁴² Für Unternehmen bedeutet diese Entwicklung eine zunehmend schwieriger werdende Besetzung wichtiger Schlüsselpositionen und Probleme, wertvolles Know-how von ausscheidenden Mitarbeitern zu ersetzen.⁴³ In Anbetracht der teilweise schon bestehenden Diskrepanz zwischen Arbeitsnachfragern und Arbeitsanbietern in qualifikatorischer, beruflicher und regionaler Hinsicht wird deutlich, dass das Humankapital für die Zukunftsfähigkeit weiter an Unternehmenswert gewinnen und drüber hinaus zu einer maßgeblichen Schlüsselkomponente im Standortwettbewerb werden wird. Die Studie „Arbeitslandschaft 2030“ der Prognos AG gibt dahingehend einen Ausblick, dass sich in Deutschland bereits bis zum Jahre 2030 eine Lücke von rund fünf Millionen Arbeitskräften aufbauen wird und nahezu alle Branchen und Qualitätsniveaus von dem Mangel betroffen sein werden.⁴⁴

³⁹ Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Bundesministerium für Frauen, Senioren, Frauen und Jugend & berufundfamilie gGmbH (2010), S. 3

⁴⁰ „Ungleichgewichte oder Mismatch-situationen am Arbeitsmarkt entstehen immer dann, wenn es Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt und an einem bestimmten Ort nicht gelingt, die benötigten Arbeitskräfte für ihre Arbeitsplätze zu finden bzw. wenn Arbeitskräfte keinen ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten entsprechenden Arbeitsplatz erhalten.“

Vgl. Prognos AG (2011)

Weiteres zur Abgrenzung der Begriffe Arbeitskräftemangel, Fachkräftemangel und Fachkräfteengpässe siehe unter Kolodziej (2011), S. 4ff.

⁴¹ MINT: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik

⁴² Vgl. Prognos AG (2011), S. 1

⁴³ Vgl. DGFP AKTUELL (2008), S. 2

⁴⁴ Vgl. Prognos AG (2011), S. 32

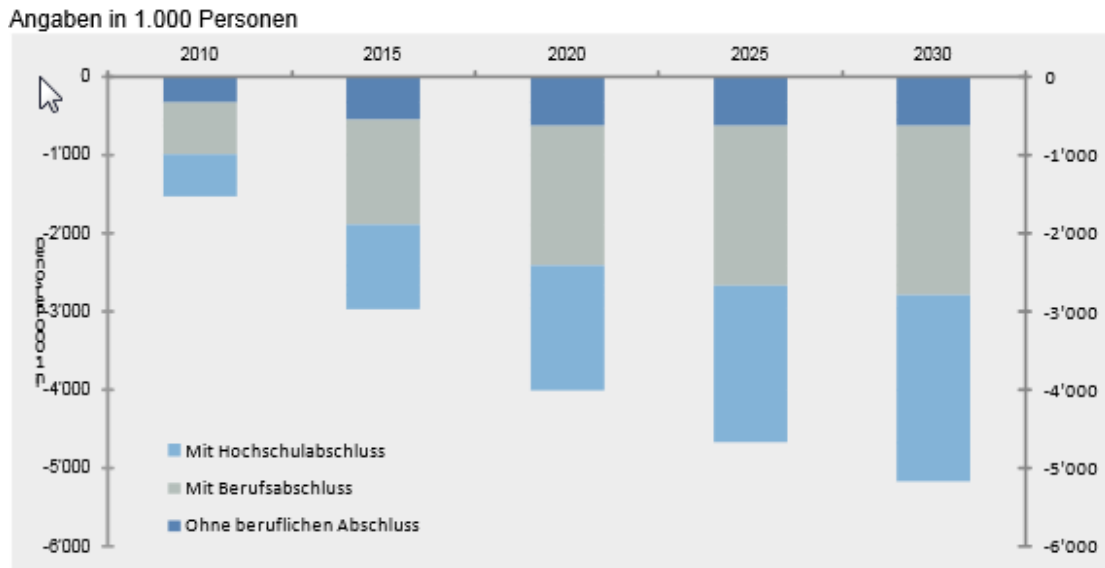


Abbildung 5 Arbeitskräftesaldo nach Qualifikationen, 2010-2030⁴⁵

Dabei sind kleinere Unternehmen zunächst stärker betroffen als große, da diese durch begrenzte Ressourcen, sprich einer oft dünneren Personaldecke, weniger flexibel Arbeit umschichten können.⁴⁶ Um den drohenden Arbeits- bzw. Fachkräftemangel zu verringern, werden neben vier weiteren Handlungsfeldern die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung durch Mütter und ältere Menschen bzw. eine Erhöhung der durchschnittlichen Arbeitszeit dieser Bevölkerungsgruppen empfohlen und in diesem Zusammenhang als effektiv unterstützende Maßnahmen explizit die Verbesserung der Work-Life-Balance⁴⁷ und Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen für Mütter zum Wiedereinstieg hervorgehoben.⁴⁸

2.2 Sozio-gesellschaftliche Veränderungen

2.2.1 Familienstrukturen heute

Neben den soeben aufgezeigten demografischen Entwicklungen haben weitere gesellschaftliche Veränderungen einen Einfluss auf das Sozialsystem Familie⁴⁹ und führen zu einem Wandel der Familienstrukturen. Ein höherer Grad an Bildung und beruflicher Qualifikation hat Frauen neue Möglichkeiten verschafft und den Wunsch

⁴⁵ Vgl. Prognos AG (2011), S. 32 (in Anl. an Prognos, 2010)

⁴⁶ Vgl. hierzu vertiefend Bechmann, S. et. al. (2011), S. 26ff. sowie Schmitz (2013), S. 1

⁴⁷ Siehe hierzu Kapitelpunkt 3.2

⁴⁸ Vgl. Prognos AG (2011), S. 48f. und 54

⁴⁹ Im Lebensformenkonzept umfasst „Familie“ alle Eltern-Kind-Gemeinschaften. Das sind Ehepaare, nichteheliche und gleichgeschlechtliche Lebensgemeinschaften sowie alleinerziehende Mütter und Väter mit ledigen Kindern im Haushalt. Neben leiblichen Kindern zählen hierzu auch Stief-, Pflege- und Adoptivkinder.

Vgl. hierzu Keller & Haustein (2012a), S. 30

nach beruflichem Engagement und wirtschaftlicher Unabhängigkeit – auch mit Kindern – erhöht. Bedingt durch eine daraus resultierende berufliche Festigung und Sicherung der materiellen Verhältnisse entscheiden sich junge Paare immer später für oder bewusst gegen die Gründung einer Familie. Die Folge ist eine deutliche Abnahme der Familiengröße. Immer weniger Familien haben mehr als ein Kind, Familien mit drei oder mehr Kindern sind bereits die Ausnahme. Der Anteil der Familien mit einem Kind lag 2010 bei rund 53 Prozent, drei und mehr Kinder lebten in lediglich 10,7 Prozent der Familien. Der Anteil der Kinderlosen dagegen steigt, wobei etwa die Hälfte der kinderlosen Ehen gewollt kinderlos ist.⁵⁰

Die zunehmende Vielschichtigkeit der Lebensform ist ein weiterer Aspekt der sich verändernden Familienstrukturen. Die Ehe ist mit 72 Prozent an allen Familienformen die meistgelebte Form in Deutschland.⁵¹ Während sich der Anteil hieran in der Vergangenheit deutlich reduziert hat, haben nichteheliche Lebensgemeinschaften (mit und ohne Kinder) wie auch die Zahl der Singles deutlich zugenommen. Wenngleich sich in der jüngeren Vergangenheit wieder mehr Paare trauen ließen, ist insgesamt betrachtet ein Rückgang der Zahl der Eheschließungen zu verzeichnen. Im Gegensatz dazu steigt der Anteil der Ehescheidungen. Der Anteil an Ehescheidungen an allen Ehelösungen betrug im Jahr 2010 35 Prozent. Seit 2000 sind bei knapp 50 Prozent aller Scheidungen gemeinsame minderjährige Kinder betroffen, im Jahr 2010 waren es knapp 91.500.⁵² Bedingt durch Wiederverheiratungen oder auch neue nichteheliche Lebensgemeinschaften entstehen sogenannte „Patchwork-Familien“.⁵³ Die hohe Komplexität der modernen Familienkonstellation bringt neue Herausforderungen für die Erwerbstätigen mit sich und bedarf im Rahmen einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik einer individuellen Berücksichtigung.^{54 55}

⁵⁰ Vgl. Rost (2004), S. 19

⁵¹ Vgl. hierzu und im Folgenden (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012a), S. 26 und 29ff.

⁵² Der überwiegende Anteil der Ehen wird durch den Tod eines Partners gelöst.

Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012a), S. 31

⁵³ Familie, bei der mindestens ein Elternteil ein Kind aus einer früheren Beziehung in die neue Familie mit eingebracht hat.

Vgl. hierzu Academic dictionaries and encyclopedias (2010) - Patchwork-Familie

⁵⁴ Vgl. hierzu vertiefend Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010b), S. 20

⁵⁵ Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird auf die spezifischen Probleme von Alleinerziehenden oder Patchwork-Familien in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht näher eingegangen.

2.2.2 Vereinbarkeitskonflikt durch veränderte Rollenbilder

Untersuchungsergebnisse zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und auch die Arbeitsmarktentwicklungen machen zum einen den Bedeutungszuwachs, den der Beruf für Frauen hat, zum anderen den Zwiespalt in der Wahlentscheidung zwischen Kindern und Beruf und damit einen zunehmenden Vereinbarungsbedarf deutlich.

Neben der Tatsache, dass Frauen ihre Kinder später bekommen und dem überwiegend in den alten Bundesländern verbreiteten kulturellen Leitbild von einer „guten Mutter, die zu Hause bei den Kindern bleibt“, wird „vor allem die schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Elternschaft“ in einer 2005 veröffentlichten Studie des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung als Grund dafür ins Feld geführt, dass Frauen sich „im Zweifel eher gegen als für ein Kind entscheiden.“⁵⁶ Eine damit begründete bewusste Entscheidung gegen Kinder treffen „besonders die Frauen in Westdeutschland mit höherer formaler Bildung: Im Jahr 2004 waren 33 Prozent der 37- bis 40-jährigen Frauen mit Hochschulreife kinderlos und 43 Prozent der Akademikerinnen. Bei den Frauen mit Mittlerer Reife oder Hauptschulabschluss waren es in dieser Altersgruppe 28 bzw. 25 Prozent. Insgesamt waren 30 Prozent der 37- bis 40-jährigen Frauen in Westdeutschland und 22 Prozent der ostdeutschen Frauen dieses Alters 2004 kinderlos.“⁵⁷ Während einerseits der teilweise auf einer Unvereinbarkeit von Familie und Beruf beruhenden bewussten Kinderlosigkeit vieler Paare im Hinblick auf die langfristige Entwicklung des Erwerbspotenzials Beachtung geschenkt wird, wird an anderer Stelle ein aktueller Handlungsbedarf deutlich gemacht: „Gerade hoch qualifizierte Männer und Frauen, die heute weit überdurchschnittlich kinderlos bleiben [...], ließen sich durch eine in ihrem Sinne ausgestaltete Familienpolitik gut in der Umsetzung ihrer Kinderwünsche unterstützen.“⁵⁸

Frauen betrachten die Berufstätigkeit mittlerweile als einen „festen Bestandteil ihrer Identität, ihrer Rollenbilder und Lebensentwürfe.“⁵⁹ Die Erwerbsquote der Frauen lag 2011 um fünf Prozentpunkte höher als 1996. So waren im Jahr 2011 rund sechs von zehn Müttern und mehr als acht von zehn Vätern mit mehr als einem im Haushalt lebenden Kind aktiv erwerbstätig.⁶⁰

Untersuchungen decken die Motive von Frauen für den Wiedereinstieg in den Beruf nach der Familienphase auf: Für 80 Prozent der westdeutschen Frauen ist die

⁵⁶ Spiegel online (2012)

⁵⁷ Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Robert Bosch Stiftung (2006), S. 20 (in Anlehnung an Duschek & Wirth 2005, S. 812)

⁵⁸ Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Robert Bosch Stiftung (2006), S. 67; siehe hierzu vertiefend auch Rost (2004), S. 19 und Prognos AG (2011), S. 11ff.

⁵⁹ Wippermann, Wippermann/Sinus Sociovision GmbH (2007), S. 9

⁶⁰ Vgl. hierzu Keller & Haustein (2012b), S. 1081ff.

Unabhängigkeit ein entscheidendes Kriterium. Für 69 Prozent der Befragten ist der Beruf wichtig für das Selbstwertgefühl, für jeweils etwa 50 Prozent ist entscheidend, nicht mehr nur als Hausfrau und Mutter wahrgenommen zu werden bzw. sich beruflich herausgefordert zu sehen. Eine traditionelle Aufteilung in Familien- und Berufswelt (Frau zu Hause, Mann arbeitet) wünschen sich nur noch ein Drittel der westdeutschen und lediglich 20 Prozent der ostdeutschen Frauen.⁶¹ Daneben ist es aus finanziellen Gründen vielfach notwendig, dass beide Partner einer Erwerbstätigkeit nachgehen. Untersuchungen ergaben, dass mit 69 Prozent die Existenzsicherung der Familie und mit 67 Prozent die Alterssicherung für Mütter die Hauptgründe für die Rückkehr in die Erwerbstätigkeit nach der Geburt ihres Kindes sind.⁶²

Eine Vereinbarkeitsproblematik zeigt sich bei der Betrachtung der beruflichen Beteiligung von Müttern. Viele Frauen geben ihre Erwerbstätigkeit bei Eintritt in die Familienphase zunächst ganz auf, jedoch steigt die Erwerbstätigenquote der Mütter mit zunehmendem Alter des jüngsten Kindes wieder deutlich an. Danach waren 2011 etwa ein Drittel der Mütter mit einem jüngsten Kind im Alter von unter drei Jahren aktiv erwerbstätig und erreichten mit 73 Prozent die höchste Erwerbstätigenquote bei Müttern mit 15-17-jährigen Kindern.⁶³ Die folgende Abbildung verdeutlicht die beschriebenen Entwicklungen.

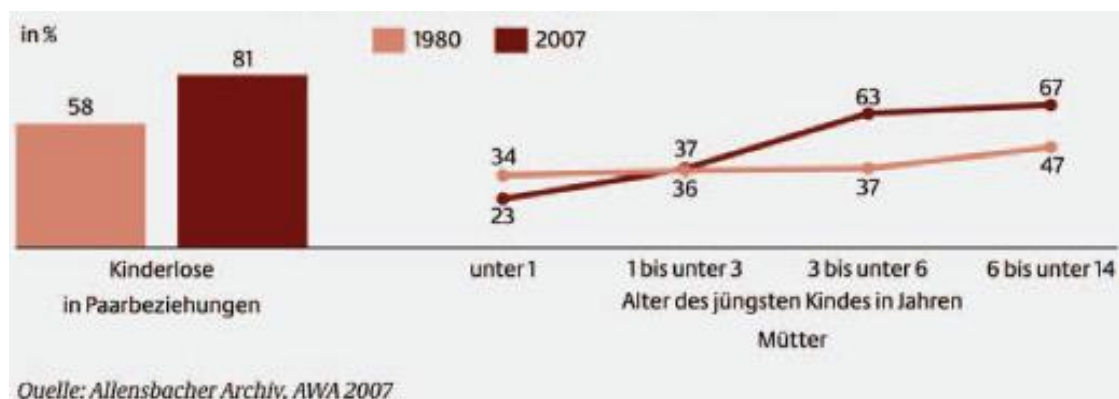


Abbildung 6 Veränderte Erwerbsmuster von Frauen unter 50 Jahren in Westdeutschland - Berufstätigkeit in Abhängigkeit vom Alter der Kinder⁶⁴

Neben dem Beteiligungsgrad dokumentieren vor allem die Zahlen hinsichtlich des Zeitumfangs der Erwerbstätigkeit von Müttern und Vätern, dass sich eine Familiengründung und Kinder vor allem auf das Erwerbsverhalten hinsichtlich des Zeitumfangs der Frauen niederschlägt. Während sich die Teilzeitquoten von Müttern je

⁶¹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009a), S. 6 (in Anl. an Hausmann 2007, BMFSFJ, 2008)

⁶² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009a), S. 6 (in Anl. an Hausmann 2007, BMFSFJ, 2008)

⁶³ Vgl. Keller & Haustein (2012b), S. 1081ff.

⁶⁴ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009a), S. 6

nach Alter des jüngsten Kindes zwischen etwa 30 und 38 Prozent bewegen, liegen diese bei Vätern zwischen vier und etwas mehr als sechs Prozent.⁶⁵

Parallel zu den bei Frauen stattfindenden Veränderungen wird zunehmend der Rollenwandel, der sich für viele junge Männer vollzieht, in den Fokus gerückt und damit auch das für sie zunehmend bedeutsamer werdende Vereinbarkeitsthema. Demnach wird die nach wie vor wichtige berufliche Entwicklung zunehmend „im Konflikt zum Familienleben“ gesehen, was in der Folge zu einer Verschiebung der Prioritäten zugunsten der Familie führen und durch die steigende Berufstätigkeit der Frauen noch zunehmen wird.⁶⁶ Aktuelle Umfrageergebnisse bestätigen diese Einschätzung. Der Monitor Familienleben 2012 dokumentiert, dass sich nach dem Eindruck der Bevölkerung Väter heute mehr an der Familienarbeit beteiligen und diese gerne beruflich weniger arbeiten würden und sich mehr Zeit für ihre Kinder wünschen.⁶⁷

Die Ergebnisse einer Befragung der Hessenstiftung⁶⁸ verdeutlichen das Vereinbarkeitsdilemma, in dem sich auch Männer befinden. Etwa jeder Dritte schätzt die Gewichtung beider Lebensverhältnisse insgesamt negativ ein. Der Meinung, ihrer Vaterrolle nicht gerecht zu werden, sind drei Viertel der Befragten. Mehr als 40 Prozent sehen sich in einem „permanenten Konflikt zwischen privaten und beruflichen Anforderungen“. ⁶⁹ Die Unsicherheit, „ob mit Akzeptanz beim Arbeitgeber gerechnet werden kann“ steht im Kontext zur schlechteren Arbeitgeberbeurteilung der Väterfreundlichkeit gegenüber der Familienfreundlichkeit allgemein sowie der von drei Viertel der Väter befürchteten negativen beruflichen Konsequenzen.⁷⁰ Vielfach wird daher der Bedarf von Männern nicht explizit geäußert. Da sich viele Väter mit ihrem Wunsch nach mehr Vereinbarkeit in ihrem Arbeitsfeld nicht gut aufgehoben fühlen, kommt der bestehende Bedarf beim Personalmanagement oft nicht an. „[...] 90 Prozent der Führungskräfte geben an, dass familienfreundliche Instrumente hauptsächlich von Frauen genutzt werden.“⁷¹

Bei ihrer Studie zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Führungskräften“ sieht Notz⁷² insbesondere die männlichen Führungskräfte hinsichtlich des gegensätzlich wirkenden privaten und beruflichen Drucks in diesem modernen Spannungsfeld: „[...] viele jüngere Männer [haben heute (Anm. d. Verf.)] ein verändertes Verständnis davon, wie sie ihre Rolle als Vater und Partner ausfüllen wollen. Zumindest in den Köpfen herrscht der Wunsch vor, eine egalitäre Beziehung zu

⁶⁵ Vgl. Keller & Haustein (2012b), S. 1084

⁶⁶ Schmitz (2006), S. 21

⁶⁷ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012b), S. 17ff.

⁶⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009a), S. 14f. (in Anl. an Hessenstiftung, 2007, berufundfamilie, 2008)

⁶⁹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009a), S. 14

⁷⁰ Ebenda, S. 14f.

⁷¹ Ebenda, S. 15

⁷² Vgl. hierzu und im Folgenden Notz (2001), S. 16-21

leben und ein aktiv erziehender Vater zu sein.“ Diesen Entwicklungen zum Trotz obliegt in den meisten Fällen den Frauen die Kinderbetreuung und -erziehung. Die in den Unternehmen in den vergangenen Jahren vorangetriebene Umorientierung und -strukturierung mit dem Ziel, durch Bürokratieabbau und Steigerung der Flexibilität und Effizienz die (internationale) Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, hat in sehr unterschiedlichem Ausmaße Veränderungen und Konsequenzen für die Mitarbeiter mit sich gebracht. Auf der Managementebene geben Hierarchieabbau und komplexere Führungsaufgaben und Aufgabengebiete eine neue Richtung vor und verschärfen die beruflichen Anforderungen für Führungskräfte.⁷³ Dieses hat – neben zunehmend ausgeglichenen Machtverhältnissen innerhalb der Partnerschaft bedingt durch einen höheren Grad an Bildung und beruflicher Qualifikation der Frauen – ebenfalls Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Es geht somit nicht mehr um die Betrachtung der einzelnen Elternteile, wie sie Familie und Beruf vereinbaren, sondern im Hinblick auf die „Pluralisierung der Lebensformen und Lebensentwürfe“ um „das Zusammenspiel der Partner bei der Balance von Familie und Beruf.“⁷⁴ Bemühungen seitens der Unternehmen hin zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind in diesem Zusammenhang eine wichtige Basis für die Realisierung moderner Rollenverteilung und der Anforderung junger Familien bzgl. einer ausbalancierten Arbeitsverteilung und Entscheidungsfreiheit gewollter und gelebter Familienmodelle.

2.3 Herausforderungen für die Unternehmen – Motivation zum Handeln

Das Zusammenwirken der zunächst betrachteten Einflüsse auf den Arbeitsmarkt mit den sozio-gesellschaftlichen Veränderungen lässt die Vereinbarkeitsproblematik in Anbetracht größer werdender Schwierigkeiten, Stellen mit qualifizierten Fachkräften adäquat zu besetzen, auf betrieblicher Ebene zunehmend wichtiger werden. Während sich in den 80er Jahren ausgehend von Projekten und Einzelinitiativen des Bundes- und der Länderministerien zunächst vor allem Großunternehmen mit der Thematik Vereinbarkeit von Beruf und Familie auseinandersetzen, wird im Zuge der Auseinandersetzung mit den beschriebenen Entwicklungen die Erkenntnis einer bestehenden Handlungsnotwendigkeit auch von klein- und mittelständischen

⁷³ Im Jahr 2007 untersuchte das Managementberatungsunternehmen Kienbaum in Kooperation mit dem Harvard Businessmanager das Thema Work-Life-Balance bei Führungskräften. Das Umfrageergebnis der Studie unterstützt diese Einschätzung. Danach bestätigen 83 Prozent der Befragten eine zunehmende Verantwortung und Arbeitsbelastung im Laufe der letzten fünf Jahre.

Vgl. Hierzu Kienbaum Management Consulting/Harvard Businessmanager (2007a), S. 9

⁷⁴ Wippermann, Wippermann/Sinus Sociovision GmbH (2007), S. 10ff., vgl. hierzu auch Keller & Hausteil (2012b), S. 1086

Unternehmen (KMU)⁷⁵ zunehmend erkannt.⁷⁶ Aktuelle Umfrageergebnisse bestätigen, dass dieser Handlungsdruck überwiegender Anstoß für die Initiative der Unternehmen in Bezug auf eine familienorientierte Personalpolitik ist. Dem neuesten Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit⁷⁷ ist zu entnehmen, dass mit 93,2 Prozent der Nennungen „qualifizierte Mitarbeiter zu halten oder gewinnen“ das vorrangige Motiv für die Einführung oder Beibehaltung von familienfreundlichen Maßnahmen aus Sicht der Unternehmen darstellt.⁷⁸

Diese Entscheidung der Unternehmensleitung beruht auf der Erkenntnis, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam profitieren und sich die Unternehmen im Fachkräftewettbewerb profilieren können. Vor dem Hintergrund der gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen ist die Flexibilität, Kreativität und Kompetenz der Mitarbeiter im Sinne der Gewährleistung des quantitativen und qualitativen Personalbestands für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens unabdingbar. Die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Potenzialträger ist hierbei wesentlicher Faktor einer modernen Unternehmenskultur im Sinne einer kundenorientierten Unternehmenspolitik, die sich im Arbeitsklima, Führungsstil, Kundenumgang und in der Kommunikationsfreundlichkeit zeigt.⁷⁹

Um den zukünftigen Herausforderungen im Sinne des Unternehmenserhalts zu begegnen, ist daneben der Aufbau der Attraktivität als Arbeitgeber zur Rekrutierung und Bildung von Potenzialträgern unerlässlich.⁸⁰ Da kleine und mittlere Unternehmen anders als Großunternehmen meist nicht über eine eigene Abteilung verfügen, die eine strategische Personalplanung und -entwicklung übernehmen kann, stellt die Fachkräftesuche und -gewinnung für sie eine besondere Herausforderung dar. Die handelnden Mitarbeiter und ihre individuelle Situation rücken so ins Blickfeld unternehmerischen Handelns.⁸¹

Wie bei der Kundenorientierung im Marketing sind die Bedürfnisse zukünftiger Mitarbeiter wahrzunehmen und zu erfüllen. Dem emotionalen Wohlfühlfaktor in

⁷⁵ Die Klassifizierung erfolgt in Anlehnung an die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM). Hiernach gehören Unternehmen mit bis zu 499 Beschäftigten zu den Klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU).

⁷⁶ Vgl. hierzu vertiefend Knauth, P. et. al. (2000), S. 10 sowie Boegner (2010), S. 32-38

⁷⁷ Das Institut der deutschen Wirtschaft untersucht im Auftrag des Bundesfamilienministeriums und der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft seit 2003 in mehrjährigen Abständen die Bedeutungsentwicklung des Themas Familienfreundlichkeit aus Unternehmenssicht und zeigt die die Fortschritte der wichtigsten Handlungsfelder auf. Die Ergebnisse dienen als zentrale Referenz für Wirtschaft, Wissenschaft und Medien.

Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009a), S. 20

⁷⁸ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010a), S. 21

⁷⁹ Vgl. Schmitz (2006), S. 58 sowie Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 19-21

⁸⁰ Vgl. (Schmitz (2006), S. 58

⁸¹ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung/Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 19-21

Unternehmen wird dabei ein hoher Stellenwert eingeräumt. „Die Entscheidung, welche Stelle man annimmt, und welche Opfer man dafür bringen will, wird von familiären Aspekten und dem Wunsch beeinflusst, das eigene Leben nicht nur von der Arbeit bestimmen zu lassen. Aus diesen Trends ergeben sich neue Herausforderungen und deutliche Verschiebungen in den Schwerpunkten für die HR-Funktion⁸² im Unternehmen. [...] Damit wachsen die Chancen für Unternehmen, die frühzeitig die Weichen stellen und sich durch erfolgreiche Personalstrategien im Wettbewerb auszeichnen, erheblich.“⁸³ Wertvorstellungen geben den Rahmen für das Handeln und richten sich nach den Bedürfnissen der Zielgruppe. Auf der Suche nach geeigneten Fachkräften ist es für Unternehmen wichtig, diese zu kennen und bei ihrem Personalmanagement zu berücksichtigen. Gute Möglichkeiten für eine passgenaue Verzahnung von Berufs- und Lebenswelt spielen bei der Wahl des Arbeitgebers eine große Rolle und sind ein wichtiger Grund für einen Wechsel des Arbeitgebers. Einer Studie der Gesellschaft für Konsumforschung zufolge ist für 92 Prozent aller Beschäftigten mit Kindern ein familienfreundlicher Arbeitgeber mindestens ebenso wichtig wie das Gehalt.⁸⁴ Während in einer vom Bundesfamilienministerium im Jahre 2008 herausgegebenen Ergebnispräsentation festgestellt wird, dass das Merkmal von Familienfreundlichkeit bei den Berufseinsteigern – welche bei bisherigen einschlägigen Studien zu Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl hauptsächlich befragt wurden – „für den ersten Job [...] keine große Rolle [spielt] (Anm. d. Verf.)“ und erst beim nächsten Karriereschritt nach zwei bis fünf Jahren relevant wird, wird von anderer Seite bestätigt, dass „immer mehr Unternehmen erkennen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für viele Berufseinsteiger wichtiger wird.“ Bedingt durch den sich verschärfenden Fachkräftemangel können Arbeitssuchende oftmals passgenauer auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Arbeitsplätze wählen. Die Empfänglichkeit für familienpolitische Maßnahmen steigt tendenziell mit dem (Aus-)Bildungsniveau.⁸⁵ Bereits in der im Jahre 2005 vom manager magazin in Kooperation mit der Unternehmensberatung McKinsey erstellten Studie „Generation 05 – Wie tickt die neue Elite“ wurde herausgearbeitet, dass den nach ihren Berufszielen befragten Studierenden nach den Top-Punkten „interessante Arbeitsinhalte“ (93 Prozent) und „Anerkennung der eigenen Leistung“ (86 Prozent) die

- „Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben“ (82 Prozent) und die

⁸² Überwiegend in mittelständischen und großen Unternehmen benutzte Bezeichnung für ein Personalmanagement, mit dem der Ressourcencharakter des Personals betont werden soll. Vgl. hierzu Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2013)

⁸³ DGFP AKTUELL (2008), S. 71

⁸⁴ Vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand (2011), S. 4

⁸⁵ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008), S. 4 und Neumann (2012), S. 12

- „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ (79 Prozent)

besonders wichtig waren. Dagegen hat der Aspekt „hohes Einkommen“ mit 42 Prozent eine verhältnismäßig geringe Bedeutung.⁸⁶

⁸⁶ Vgl. Faix & Mergenthaler (2009), S. 64

3 Familienbewusste Personalpolitik in den Unternehmen

3.1 Einführende Betrachtungen

Angesichts der zunehmenden Schwierigkeiten der Unternehmen, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten geht es nicht mehr um die Frage „Beruf *oder* Familie“, sondern eher um die Klärung, wie die Vereinbarkeit von Arbeit *und* Familie funktionieren kann. Wie lassen sich betriebliche Interessen und die Lebenswünsche der Beschäftigten in Einklang bringen?⁸⁷ Um einem drohenden Interessengegensatz zwischen Unternehmen und Beschäftigten entgegenzuwirken, werden abgestimmte familienfreundliche Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen Personalpolitik als ein Weg gesehen, um die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten mit denen des Arbeitgebers in Einklang zu bringen.

Vielfach hat in den Unternehmen bereits ein Umdenken stattgefunden und zu einer familienorientierten Unternehmenskultur⁸⁸ geführt, die durch eine Vielzahl von familienfreundlichen Maßnahmen getragen wird. Laut dem Unternehmensmonitor 2010 schätzen knapp 80 Prozent der deutschen Unternehmen die Bedeutung von Familienfreundlichkeit für das eigene Wohlergehen als wichtig oder eher wichtig ein und weniger als ein Prozent bietet seinen Mitarbeitern keinerlei Maßnahmen an. Im Jahr 2003 waren noch etwa 20 Prozent bei diesem Thema inaktiv.⁸⁹

Die Instrumente einer familienbewussten Personalpolitik stehen potenziell Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen und auch kommunalen Arbeitgebern zur Nutzung offen. Familienfreundlichkeit als Richtschnur der betrieblichen Personalpolitik aufzunehmen und gleichrangig mit anderen Investitionen im Human-Ressource-Bereich zu betrachten, ist nicht an spezielle Voraussetzungen gebunden.⁹⁰

⁸⁷ Vgl. hierzu auch Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie & Bundesagentur für Arbeit (2012)

⁸⁸ Ursprünglich „bezeichnet ‚Kultur‘ einen Wert, den eine Gemeinschaft pflegt. [...] Unternehmenskultur [...] ist eine gemeinsame Werteordnung und eine wichtige Basis der Zusammenarbeit. [Sie (Anm. d. Verf.)] besteht meistens aus ‚ungeschriebenen Gesetzen‘ [und (Anm. d. Verf.)] hat [...] maßgeblichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.“

Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung/Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 19

⁸⁹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010a), S. 6 und 10

⁹⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005a), S. 10

3.2 Begriffliche Einordnung

Hinsichtlich des Umfangs und der Ausgangsüberlegungen wird der Begriff „familienbewusste Personalpolitik“ unterschiedlich ausgelegt und eingesetzte Maßnahmen auf verschiedene Art und Weise systematisiert. Im Folgenden wird zunächst eine begriffliche Annäherung vorgenommen. Im Anschluss daran folgt ein Überblick über familienfreundliche Maßnahmen im Sinne von Handlungsinstrumenten, wobei dieser aufgrund der Fülle an Möglichkeiten nicht als erschöpfend zu betrachten ist.

Die mit einer familienorientierten bzw. -bewussten Personalpolitik verbundene Zielsetzung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird häufig im Kontext des Work-Life-Balance-Konzeptes betrachtet.⁹¹ Das Verständnis von Work-Life-Balance beruht auf der während der Industrialisierung entstandenen Differenzierung des Lebens in die in Wechselbeziehung stehenden Bereiche Arbeit und Freizeit. Er stellt somit einen facettenreichen Begriff dar.⁹²

„Work-Life-Balance, mit dem Inhalt ein ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Privatleben zu schaffen, ist nicht als ein soziales Modell anzusehen, sondern als Instrument für höhere Produktivität, Arbeitgeberattraktivität, stärkere Mitarbeiterbindung und -motivation sowie längere Lebensarbeitszeit zu verstehen. Work-Life-Balance darf demzufolge nicht als individuelle Angelegenheit gesehen werden, sondern muss als ökonomische Chance erkannt werden.“⁹³ Diese zunehmend auf wirtschaftliche Prämissen abgestellte Fokussierung spiegelt sich auch richtungsweisend in einer von der Prognos AG im Jahr 2005 erstellten Analyse wider. Hierin wird Work-Life-Balance als „eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt“ und insbesondere die Balance von Familie und Beruf als ein zentraler Aspekt in dieser grundsätzlichen Perspektive betrachtet.⁹⁴

„Work-life-balance Maßnahmen umfassen nicht nur die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern beziehen sich generell auf eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf.“⁹⁵ Im Umkehrschluss bedeutet diese Aussage, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Teilbereich in den Gesamtkontext des Work-Life-Balance-Konzeptes eingeordnet werden kann, in dessen Sinne es gilt, das Erwerbsleben und

⁹¹ Siehe hierzu Kapitelpunkt 2.1.5

⁹² Vgl. Baerwald & Domack (2004), S. 81 ff.

⁹³ Boegner (2010), S. 41

⁹⁴ Prognos AG (2005b), S. 1

⁹⁵ Althammer, Kühn, & Sommer (2012), S. 32

das Privatleben in ein Gleichgewicht zu bringen. Dieses Konzept ist umfassender zu betrachten als die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und einer darauf abgestellten familienbewussten Personalpolitik und soll sowohl für Frauen als auch Männer, verschiedene Familienmodelle und Altersklassen eine Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben schaffen. Mitarbeiter werden innerhalb der Lebens- und Arbeitswelt als Individuen betrachtet, die in beiden Bereichen Funktionen ausüben und Rollen einnehmen. Ein Gleichgewicht, eine Balance, besteht erst dann, wenn sie diese in beiden Bereichen lebensphasenspezifisch und individuell erfüllen können, „um so dauerhaft gesund, leistungsfähig, motiviert und ausgeglichen zu sein.“⁹⁶ Einen direkten Bezug zwischen „familienfreundlichen Angeboten“ und der Work-Life-Balance Thematik stellen Collatz/Gudat in ihren Ausführungen durch Dualität der Bereiche „Work“ und „Life“ her.⁹⁷

In Beziehung zu diesen Ausführungen stellt eine familienbewusste Personalpolitik akzeptierte und vorteilhafte Rahmenbedingungen auf, um dem Bedürfnis der Mitarbeiter und besonders der Potenzialträger nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Unternehmen zu entsprechen. Damit stellt sie „eine Lösung zur Entschärfung individueller Konflikte und zur Bewältigung strategischer Herausforderungen für die Unternehmen“ dar.⁹⁸

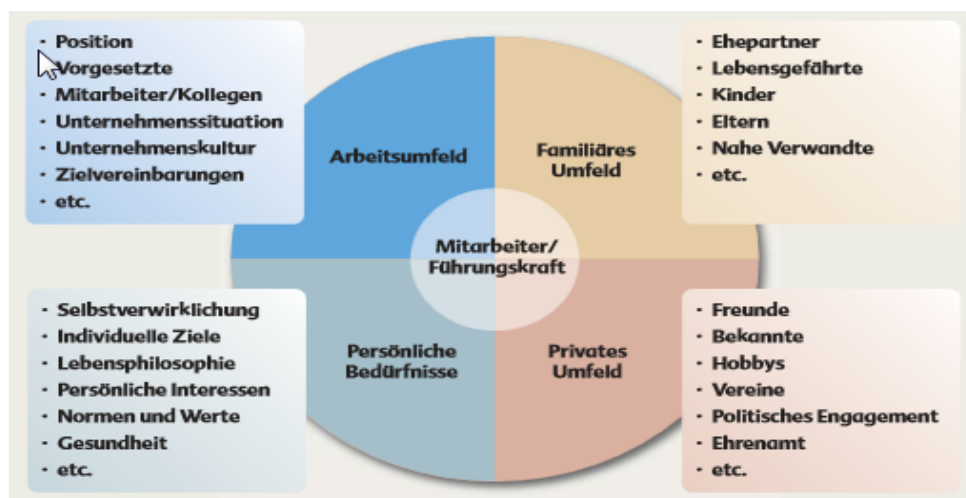


Abbildung 7 Work-Life-Balance-Bereiche⁹⁹

In einer von der Prognos AG im Jahr 2005 zum Thema „Work-Life-Balance – Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“ durchgeführten und vom

⁹⁶ Boegner (2010), S. 40 (in Anlehnung an Freier, 2005: S. 21)

⁹⁷ Collatz & Gudat (2011), S. 61

⁹⁸ Schmitz (2006), S. 62f.

⁹⁹ Vgl. Haufe Akademie GmbH & Co. KG in Kooperation mit der Hochschule Deggendorf (2009), S. 7 (in Anl. an Bartscher T./Stückl, J.: Arbeitspapiere 2009, Brüning & Bartscher GmbH)

Bundesfamilienministerium herausgegebenen Studie werden Work-Life-Balance-Maßnahmen zu drei unterschiedlichen Themenfeldern zusammengefasst:

- Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebenslauf
- Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung
- Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung zielen

Dabei ist es entscheidend, passende Kombinationen zu finden, die beide Seiten und weitergehend auch die Vielschichtigkeit der Mitarbeiterstruktur berücksichtigen.¹⁰⁰

Knauth fasst unter einer familienorientierten Personalpolitik Maßnahmen aus dem operativen Personalmanagement und präzisiert den Begriff dahingehend, „daß eine solche Personalpolitik ,nicht nur den Mitarbeiter als individuellen Leistungs- und Anspruchsträger und sein Verhalten in der Arbeitssituation in den Mittelpunkt stellt, sondern auch seine familiäre Situation, die sich aus ihr ergebenden Rollenanforderungen sowie deren Zusammenwirken mit den betrieblichen Rollenanforderungen in ihre Analyse einbezieht sowie Gestaltungsalternativen entwickelt, die sowohl im Sinne einer besseren Abstimmung mit der familiären Rolle einwirken, als auch solche die eine direkte Beeinflussung der familiären Rollen intendieren‘.“¹⁰¹

Juncke konzentriert seine Definition einer familienbewussten Personalpolitik auf die Lösung des zentralen Konkurrenzverhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Hinblick auf die Ressource Zeit, auf welche diese „jeweils für die Bereiche Beruf und Familie einen eigenen, mitunter diametralen Anspruch erheben.“¹⁰² Er systematisiert familienfreundliche Maßnahmen weniger im Sinne einer inhaltlichen Zuordnung, sondern mit Fokus auf deren zentrale Ansatzpunkte in drei Kategorien:

- Unternehmensphilosophie, wie zum Beispiel Unternehmensleitsätze, Mitarbeiterführung - als übergeordnete Ebene
- Zeitmanagementrelevante Maßnahmen, wie zum Beispiel Telearbeit, Betriebskindergarten - als zentrale Ebene
- Unterstützende Maßnahmen, die sich aufteilen in
 - Indirekt wirkende Maßnahmen, wie zum Beispiel finanzieller Zuschuss für Kinderbetreuung
 - Sonstige indirekte Maßnahmen, wie zum Beispiel Betriebsfeste, Familienbeauftragter¹⁰³

¹⁰⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005a), S. 15

¹⁰¹ Knauth, P. et. al. (2000), S. 11 (in Anl. an Marr und Grenz, o. J. und Jacobs, 1996, S. 33)

¹⁰² Juncke (2005), S. 8

¹⁰³ Vgl. ebenda, S. 10

Das Institut der deutschen Wirtschaft untersucht seit 2003 in mehrjährigen Abständen die Bedeutungsentwicklung des Themas Familienfreundlichkeit aus Unternehmenssicht und unterteilt dabei Maßnahmen einer familienfreundlichen Personalpolitik in vier betriebliche Handlungsfelder:

- Arbeitszeitflexibilisierung/Telearbeit
- Elternzeit/Elternförderung
- Kinder- und Angehörigenbetreuung
- Familienservice¹⁰⁴

Die berufundfamilie Service GmbH, eine Beteiligungsgesellschaft der berufundfamilie Management eG und der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, unterscheidet dagegen acht eher inhaltlich ausgerichtete Handlungsfelder:

- Arbeitszeit
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsort
- Informations- und Kommunikationspolitik
- Führungskompetenz
- Personalentwicklung
- Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen
- Service für Familien¹⁰⁵

3.3 Konkrete Handlungsinstrumente – Maßnahmen im Überblick

Im Folgenden werden konkrete Maßnahmen im Überblick, angelehnt an die vorangestellte Gliederung der berufundfamilie gGmbH, handlungsfeldbezogen vorgestellt, wobei diese lediglich eine Auswahl darstellen und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

Die vom Bundesfamilienministerium im Jahre 2009 herausgegebenen Broschüre „Familienbewusste Personalpolitik“¹⁰⁶ bietet einen umfassenden Leitfaden zu diesem Thema und richtet sich damit an Arbeitnehmervertretungen, Unternehmens- und Personalleitungen. Er enthält gebündelte und praxiserprobte Hinweise und Argumente für Entscheidungsträger, wann und wie sich familienfreundliche Maßnahmen einsetzen lassen und enthält einen Fahrplan zur Einführung betrieblicher Regelungen. Die als Anlage beigefügte Aufstellung familienfreundlicher Maßnahmen gibt einen groben

¹⁰⁴ Vgl. hierzu vertiefend Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010a), S. 13ff.

¹⁰⁵ Vgl. hierzu berufundfamilie gGmbH (2013a)

¹⁰⁶ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009b)

Überblick über verschiedene Einsatzmöglichkeiten. Die Etablierung von Maßnahmen stellt darüber hinaus ein rechtsrelevantes Thema dar. Dieselbe Aufstellung gibt einen ersten Überblick über verschiedene beachtenswerte Rechtsgrundlagen.

3.3.1 Handlungsfeld 1 – Arbeitszeitflexibilisierung

Schmitz sieht die Arbeitszeitflexibilisierung in der besonderen Rolle, eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte zu schaffen. Für Unternehmen hat die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort eine große Bedeutung, da „Internationalisierung, Kundenorientierung, Konkurrenz und Technologisierung permanent zunehmen“ und auf Kapazitätsschwankungen schnell reagiert werden muss.¹⁰⁷ Durch den Einsatz flexibler Arbeitszeit- und Teilzeitangebote wird demnach zum einen die Flexibilität des Unternehmens selbst erhöht, zum anderen steigert es die Arbeitsleistung und Produktivität der Mitarbeiter, die damit mehr Gestaltungsspielräume für familiäre Verpflichtungen erhalten.¹⁰⁸

Es gibt eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen, die sowohl zielgruppenorientiert beispielsweise für Fach- und Führungskräfte, für Mütter und Väter, Mitarbeiter mit zu pflegenden Angehörigen als auch unterschiedlich nach Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit dargestellt werden können. Dabei gibt es kein einheitliches Standard-Modell, welches unternehmensübergreifend einsetzbar wäre. Neben der Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter ist die Auswahl passender Modelle betriebsabhängig zu treffen und orientiert sich daran, was innerhalb der Arbeitsprozesse, Produktionsabläufe und auch der betriebswirtschaftlichen Zielvorgaben realisierbar ist. Eine erfolgreiche Umsetzung erfordert einen hohen Planungs- und Koordinationsaufwand hinsichtlich

- der Umstrukturierung von Aufgabenstellungen,
- Abdeckung von Zeiträumen und -abläufe durch verschiedene Teilzeitmodelle und
- Auswahl entsprechender Mitarbeitergruppen.

Neben der oben erwähnten Umstrukturierung ergeben sich auch im laufenden Geschäftsbetrieb erhöhte Anforderungen an die Aufgabenstrukturen, gerade in arbeitsteiligen oder kommunikationsintensiven Abläufen. Nehmen Führungskräfte

¹⁰⁷ Schmitz (2006), S. 65

¹⁰⁸ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 35f.

Teilzeitmodelle in Anspruch, fällt gegebenenfalls weiterer Organisations- und Abstimmungsbedarf an.¹⁰⁹

Im Rahmen des Wiedereingliederungsprozesses stehen Vätern und Müttern während der Elternzeit und nach der familienbedingten Auszeit verschiedene Arbeitszeitmodelle zur Verfügung, die sowohl eine frühzeitige als auch eine längerfristige Personaleinsatzplanung voraussetzen. Dabei sind sowohl rechtliche Regelungen und Fristen sowie Übergabep lanungen für die reibungslose Fortsetzung der Arbeit zu berücksichtigen, als auch in unvorhersehbaren Situationen wie Krankheit des Kindes oder Ausfall der Betreuungsperson nach Wiederaufnahme der Tätigkeit Auffangmaßnahmen zu koordinieren.

Arbeitszeitmodelle können aus einer prozessorientierten Perspektive heraus gestaltet werden:

- zeit-/inputorientiert – hier wird die Anwesenheitszeit auch als Arbeitszeit erfasst oder
- ergebnis-/outputorientiert – hier hat der zeitliche Aspekt nur eine nebensächliche Bedeutung, es zählen die Resultate der Arbeit.

Dies setzt je nach Einordnung in der zeitorientierten Perspektive ein unterschiedlich hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter voraus.¹¹⁰

In der von der Gemeinnützige Hertie Stiftung gemeinsam mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie im Jahr 2001 herausgegebenen Broschüre „Wettbewerbsvorteil Familienbewusste Personalpolitik“ werden verschiedene mögliche Maßnahmen des Handlungsfeldes Arbeitszeitflexibilisierung den möglichen Dimensionen zugeordnet aufgeführt:

¹⁰⁹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005a), S. 17 sowie Rost (2004), S. 29

¹¹⁰ Vgl. Schmitz (2006), S. 64f.

<i>Dimensionen der Arbeitszeitflexibilisierung</i>	<i>Mögliche Maßnahmen</i>
Lage/Verteilung der Arbeitszeit am Tag	<ul style="list-style-type: none"> • Gleitzeit • Schichtarbeit • Teilzeitarbeit mit flexiblen Stundenzahlen • Familienbedingte Arbeitszeitverkürzung
Verteilung der Arbeitszeit auf mehrere Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Job Sharing • Autonome Teams
Lage/Verteilung der Arbeitszeit in der Woche oder im Monat	<ul style="list-style-type: none"> • Bewältigung von Arbeitsspitzen • Kundenorientierte Dienstleistungszeiten
Lage/Verteilung der Arbeitszeit im Jahr	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitkonten • Familienfreundliche Urlaubsregelung • Saisonarbeit • Sonderurlaub
Lage/Verteilung der Arbeitszeit über mehrere Jahre hinweg	<ul style="list-style-type: none"> • Sabbatjahr • Altersteilzeit • Lebensphasenorientierte Arbeitszeitkonten

Abbildung 8: Arbeitszeitflexibilisierung in verschiedenen Dimensionen¹¹¹

Für Mitarbeiter mit Familie gehören Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitszeit zu den wichtigsten familienfreundlichen Maßnahmen, um private und betriebliche Verpflichtungen besser miteinander in Einklang bringen zu können. In einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung stellten Engelbrach und Jungkunst schon 2001 fest, „daß immer mehr Mütter unabhängig vom Alter ihrer Kinder berufstätig sein möchten. Als Voraussetzungen dafür nennen insbesondere die erwerbstätigen ostdeutschen und die überwiegend teilzeitbeschäftigten westdeutschen Mütter deutlich flexiblere Arbeitszeiten.“¹¹² Aktuelle Untersuchungen bestätigen: 73 Prozent der Eltern von Kindern unter 16 Jahren wünschen sich mehr Zeit für ihre Familie. 94 Prozent der Väter und 96 Prozent der Mütter von Kindern unter 18 Jahren sehen flexiblere Arbeitszeiten als den Bereich mit dem größten Handlungsbedarf, insbesondere flexible Regelungen wie Sonderurlaub in Notfallsituationen werden als wichtig eingeschätzt.¹¹³ Dies reflektiert, dass Eltern vielfach ein Netzwerk aus verschiedenen Betreuungsbausteinen wie Kindertageseinrichtungen, Verwandte und

¹¹¹ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 35

¹¹² Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung & Robert Bosch Stiftung (2006), S. 55

¹¹³ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012b), S. 11

teilweise weiteren Personen nutzen, dessen Funktionsfähigkeit Bedingung für ihre Erwerbstätigkeit ist. Wenn dieses ausfällt oder das Kind wegen Krankheit nicht die Betreuungseinrichtung besuchen kann, bedarf es kurzfristiger Reaktionsmöglichkeiten.¹¹⁴

Die Wichtigkeit spiegelt sich auch in der praktischen Umsetzung in den Unternehmen wider. Diese sind im Handlungsfeld Arbeitszeitflexibilisierung/Telearbeit nach wie vor am aktivsten, wenngleich nicht jedes flexible Arbeitszeitmodell automatisch als familienfreundlich gelten kann. Mit rund 96 Prozent bieten Arbeitgeber hier mindestens eine Maßnahme an. Mit knapp 80 Prozent verbucht die Teilzeitarbeit den größten Anteil am Angebot.¹¹⁵ Die Managementberatung Kienbaum bewertete im Hinblick auf die Bandbreite an Möglichkeiten in ihrer 2007 durchgeführten Studie „Work-Life-Balance im Kontext des demographischen Wandels“ die schwerpunktmäßig umgesetzten Maßnahmen im Bereich Teilzeitarbeit als traditionelles und wenig innovatives Konzept, das Mitarbeitern keine neue Perspektive für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bietet.¹¹⁶

Der Begriff *Teilzeit* ist zunächst vom Grundsatz her keine flexible Arbeitszeitform, sondern umfasst alle Formen, die nicht der vollen tariflichen Arbeitszeit entsprechen und kann als vollzeitnahe (25-34 Stunden pro Woche) oder vollzeitferne (bis 25 Stunden pro Woche) Tätigkeit in Verkürzung der täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit oder als Blockzeit von den Unternehmen umgesetzt werden.¹¹⁷ Im Sinne einer individuellen Regelung des Arbeitszeitbudgets ist außerhalb tariflicher Regelungen vielfältiges Flexibilisierungspotenzial gegeben. Neben der Reduzierung der Arbeitszeit gibt es auch Schicht- und Blockmodelle, womit ein Wechsel zwischen Vor- und Nachmittagszeiten, zwischen Arbeits- und freien Tagen oder auch zwischen Arbeits- und Freizeitwochen möglich ist.¹¹⁸

Job-Sharing stellt eine spezielle Variante der Teilzeit dar. Der Begriff Job-Sharing meint die Aufteilung eines Arbeitsplatzes bzw. einer Vollzeitstelle in zwei oder mehrere Teilzeitstellen, die sowohl zeitlich, d. h. mengenmäßig als auch funktional nach Sachgebieten oder Tätigkeitsfeldern erfolgen kann. Bei einer solchen Regelung haben die einbezogenen Mitarbeiter die gleichen Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse.¹¹⁹ Gängig ist hier die zeitliche Aufteilung, die sowohl regelmäßig als auch unregelmäßig nach Absprache erfolgen kann. Die funktionale

¹¹⁴ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006), S. 28

¹¹⁵ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010a), S. 12f.

¹¹⁶ Vgl. Kienbaum Management Consultants (2007b), S. 3

¹¹⁷ Vgl. Boegner (2010), S. 50

¹¹⁸ Vgl. ebenda, S. 50

¹¹⁹ Vgl. ebenda, S. 50

Aufteilung bietet für Unternehmen die Möglichkeit, den Stellenumfang auf über 100 Prozent auszudehnen und eine bessere Anpassungsfähigkeit an häufig längere Tagesbetriebszeiten. Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit der Mitarbeiter und bringt für diese eine enge Zusammenarbeit und einen großen Koordinationsaufwand mit sich.¹²⁰

Sonderurlaub ist eine Freistellung von der Arbeit in familiären Notfallsituationen und ist für die Beschäftigten von großer Bedeutung. Die Inanspruchnahme dieses Modell über den möglichen bezahlten 10-tägigen Sonderurlaub hinaus führt bei den betroffenen Mitarbeitern zu einer deutlichen Entlastung und fördert gleichzeitig ihre Verbundenheit mit dem Betrieb. Dieses Modell wird in der Praxis mit oder ohne Lohn- und Gehaltsfortzahlung angeboten.¹²¹

Gleitzeit ermöglicht es den Beschäftigten, ihre Arbeitszeit innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens eigenverantwortlich zu koordinieren. Hierbei sind der tägliche Arbeitsanfang und das Ende flexibel, dazwischen liegt eine Kernzeit, in denen für die Mitarbeiter Anwesenheitspflicht herrscht.¹²² Teilzeitkräfte können hier je nach individuellem Arbeitszeitbudget individuelle Kernzeiten gesondert regeln. Die Kernarbeitszeiten können nach Dauer und Verteilung unterschiedlich gestaltet sein. Bei der qualifizierten Gleitzeit gibt es keine Kernzeit und der Beschäftigte kann nicht nur Beginn und Ende seiner Anwesenheit am Arbeitsplatz entsprechend den beruflichen und privaten Gegebenheiten anpassen, sondern auch die tägliche Arbeitsdauer selbst bestimmen. Vorgeschrieben ist hier lediglich die durchschnittliche Wochen-, Monats- bzw. Jahresarbeitszeit.¹²³ Auch für die Unternehmen ist dieses Modell vorteilhaft, können sie dadurch doch verlängerte Servicezeiten bei gleichbleibenden Kosten und Mitarbeiterzahlen realisieren.¹²⁴

Für die von den Mitarbeitern geleisteten Arbeitsstunden dienen *Arbeitszeitkonten* als Instrument der Arbeitserfassung und grundlegendes Steuerungssystem für flexible Arbeitszeiten, wobei die genaue Ausgestaltung bzgl. Ansammlung und Abbau von Stunden von den Unternehmen bestimmt wird. Es gibt Jahresarbeitszeitkonten, Langzeitarbeitskonten und Lebensarbeitszeitkonten. Der Flexibilitätsgrad bestimmt sich danach, welches Arbeitszeitmodell im Unternehmen umgesetzt wird. In der Regel nimmt dieser zu, je länger die Laufzeit ist. Eltern wird durch diese Modelle unter

¹²⁰ Vgl. Rost (2004), S. 30f.

¹²¹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009b), S. 14

¹²² Vgl. Boegner (2010), S. 51

¹²³ Vgl. Necati (2004), S. 1-7

¹²⁴ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009b), S. 11

anderem eine gleitende Wiederkehr ins Arbeitsleben nach der Familienphase ermöglicht.¹²⁵

Sabbaticals (berufliche Auszeit) oder hierzulande auch als Sabbatjahr bezeichnet bieten Mitarbeitern – und insbesondere jungen Eltern – die Möglichkeit, bewusst angesammelte Überstunden im Rahmen einer zusammenhängenden Auszeit zu nutzen und sich so zeitliche Freiräume zu verschaffen.¹²⁶ Je nach Absprache wird während dieser Auszeit der Lohn weiter gezahlt und der Anspruch auf bezahlten Urlaub bleibt bestehen.¹²⁷

Bei einer *Vertrauensarbeitszeit* haben Mitarbeiter die Möglichkeit, innerhalb eines vereinbarten Zeitkorridors die Lage und Verteilung der Arbeitszeit flexibel selbst zu bestimmen. Eine arbeitgeberseitige Arbeitszeiterfassung und -kontrolle erfolgt hierbei nicht, die Leistungsbeurteilung orientiert sich an den gelieferten Arbeitsergebnissen. Dieses Modell ist an eine technische Ausstattung der Mitarbeiter gekoppelt, die ihnen ein hohes Maß an Mobilität und damit eine örtliche Unabhängigkeit bei gleichzeitiger Vernetzung über das Internet mit ihrem Unternehmen ermöglicht.¹²⁸

3.3.2 Handlungsfeld 2 – Arbeitsorganisation

Um Mitarbeitern im Berufsalltag die Möglichkeit zu geben, sowohl beruflichen als auch privaten Verpflichtungen gerecht zu werden, bietet sich die Möglichkeit, Arbeitsabläufe umzugestalten bzw. eine selbstständige Verteilung und Organisation anfallender Arbeiten innerhalb von kleinen, eigenverantwortlich arbeitenden *Autonomen Teams* vorzunehmen. Für das Unternehmen bedeutet dieses zum einen, „Kompetenz auf eine breitere Basis [zu (Anm. d. Verf.)] stellen“ und Arbeitsaufgaben je nach aktueller familiärer Situation der Mitarbeiter anders verteilen zu können. Zum anderen führen entstehende Freiräume zu mehr Kundenorientierung und Servicedenken bei den Mitarbeitern und damit zu einer höheren Leistungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt.¹²⁹

Wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung sind sowohl schlanke Abstimmungsmodalitäten als auch eine heterogene Teamzusammensetzung. Es ist eine enge Abstimmung darüber erforderlich, welche Aufgaben wann, in welchem Umfang und von wem zu erledigen sind. Wichtig dabei sind eine funktionierende Kommunikation der Teammitglieder untereinander und der Wille zum gemeinsamen

¹²⁵ Vgl. hierzu vertiefend Bundesagentur für Arbeit (2013)

¹²⁶ Vgl. Boegner (2010), S. 51

¹²⁷ Vgl. hierzu Bundesagentur für Arbeit (2013)

¹²⁸ Vgl. Boegner, 2010, S. 52

¹²⁹ Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 36

Arbeiten. Bei der Arbeitsaufteilung ist darauf zu achten, die Belange aller Mitarbeiter eines Teams zu berücksichtigen. Um nicht das Gefühl von Ungerechtigkeit aufkommen zu lassen, muss ebenfalls auf die Wünsche der Teammitglieder ohne familiäre Verpflichtungen eingegangen werden. Bei einer nach Fähigkeiten und Kenntnissen unterschiedlichen Zusammensetzung der Gruppe kann das Unternehmen durch die Vielfalt an Stärken und Talenten die Innovationsfreudigkeit und Kreativität der einzelnen Mitarbeiter fördern. So kann es durch bessere Arbeitsergebnisse bei Kostenneutralität profitieren und gleichzeitig Vorgesetzte und Führungskräfte durch eine weniger zentralgesteuerte Personaleinsatzplanung entlasten.¹³⁰ In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass die individuelle Mitarbeiterführung durch konkurrierende Ansprüche innerhalb des Teams verstärkt werden muss.

3.3.3 Handlungsfeld 3 – Arbeitsort

Um den Anforderungen einer modernen Arbeitswelt, die eine zunehmende Mobilität der Mitarbeiter erfordert, zu entsprechen, können Unternehmen ihren Mitarbeitern verschiedene Maßnahmen zur Flexibilisierung des Arbeitsortes anbieten, welche diesen gleichzeitig eine Erfüllung privater Verpflichtungen ermöglicht.

Als ein bekanntes Beispiel für die örtliche Flexibilisierung sei hier die *Telearbeit* genannt; „ein Instrument, um die Trennung von Lebensort und Arbeitsort aufzuheben.“ Der Begriff Telearbeit umfasst die Formen abhängiger Beschäftigung, bei denen diese Tätigkeit „über einen ausreichend langen Zeitraum ausgeführt und in räumlicher Distanz zum Arbeitgeber erledigt wird sowie Informationstechnologien eingesetzt werden. Allerdings kann auch die selbständige Arbeit für externe Arbeitgeber als Telearbeit bezeichnet werden.“¹³¹ Es werden vier Typen von Telearbeit unterschieden, die der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen sind.

¹³⁰ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 37 sowie Deutscher Industrie- und Handelskammertag; Bundesministerium für Frauen, Senioren, Frauen und Jugend & berufundfamilie gGmbH (2010), S. 16

¹³¹ Althammer, Kühn, & Sommer (2012), S. 27

<i>Formen</i>	<i>Kennzeichen</i>
Ausschließliche Telearbeit (Arbeiten von zu Hause)	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsleistung wird ausschließlich von einem dezentralen Arbeitsplatz aus erbracht • Keine Einbindung in den Betrieb
Alternierende Telearbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Außerbetriebliche und betriebliche Arbeitsstätte • Vorteile: Flexibilität und Verhinderung sozialer Isolation, Einbindung in betriebliche Strukturen bleibt teilweise erhalten
Mobile Telearbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Teil der Arbeit im Betrieb, anderer Teil an verschiedenen, wechselnden Orten außerhalb des Betriebs, vor allem bei Außendiensttätigkeiten • Anbindung an das Unternehmen durch Kommunikationstechnologien
Telearbeit in Nachbarschafts- und Satellitenbüros	<ul style="list-style-type: none"> • Außerbetrieblich, in Wohnortnähe der Beschäftigten gelegene, gemeinsame Arbeitsstätte; auch Mitarbeiter verschiedener Unternehmen in einem Büro

Abbildung 9: Formen der Telearbeit¹³²

Mitarbeiter erhalten mit diesem Modell die Möglichkeit, ihre Arbeit insgesamt oder Teile davon an einem anderen wählbaren Ort zu erledigen.

Damit verstärken sich die positiven Effekte der Arbeitszeitflexibilisierung und führen zu einer erhöhten Zeitsouveränität. Durch den Wegfall von Vorbereitungs- und Anfahrtszeiten zum Betrieb und einer dortigen Präsenzzeit, welche auch unproduktive Zeiten einschließt, kann bei Einsatz von Telearbeit die tägliche Arbeitszeit produktiv genutzt, in individuelle Abschnitte eingeteilt und mit unterschiedlichen Zeiterfordernissen der Kinder (Hol- und Bringzeiten, Essen) abgestimmt werden. Diese Faktoren können zu einer positiven Motivation des Erwerbstätigen führen und ihn zu einem eigenverantwortlichen und selbständigen Arbeiten anregen und damit effektivitätssteigernd wirken.¹³³ Untersuchungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch Telearbeit ergaben, dass Telearbeitende „äußerst flexibel auf die Bedürfnisse des Unternehmens [reagieren (Anm. d. Verf.)] und [...] ihrem Betrieb auch außerhalb ihrer regulären Erwerbsarbeitszeit zur Verfügung [stehen (Anm. d. Verf.)]“.¹³⁴

¹³² Vgl. Althammer, Kühn, & Sommer (2012), S. 28 (in Anl. an Genenger, 2005, S. 1066-1070)

¹³³ Vgl. Althammer, Kühn, & Sommer (2012), S. 28 sowie Schmitz (2006), S. 67

¹³⁴ Winkler (2001), S. 38

Vorteile birgt dieses Modell für Unternehmen dahingehend, dass damit hochqualifizierte Beschäftigte besser genutzt und integriert werden können. Führungskräfte, die in der Regel eine hohe Anzahl an Arbeitsstunden absolvieren, können sich mit diesem Flexibilisierungsinstrument gleichzeitig ortsunabhängig ruhige Zeiträume für strategische und konzeptionelle Dinge einrichten und private und geschäftliche Belange in Einklang bringen.¹³⁵ Im Rahmen einer familienbewussten Personalpolitik stellt Telearbeit weiterhin ein wirkungsvolles Instrument dar, um wichtige Potenzialträger auch während einer familienbedingten Abwesenheit wie zum Beispiel während der Elternzeit oder in Phasen, in denen Mitarbeiter ihre Angehörigen pflegen müssen, weiter an das Unternehmen zu binden und damit Know-how erhalten zu können.¹³⁶ Daneben erhält der Arbeitgeber Möglichkeiten zu einer flexibleren Gestaltung der Arbeitsorganisation und damit eine bessere Kundenbetreuung sowie Kosteneinsparungen, zum Beispiel durch den Wegfall eines im Betrieb einzurichtenden Arbeitsplatzes im Falle einer ausschließlichen Telearbeit.¹³⁷ In Anbetracht dieser betriebswirtschaftlichen Aspekte sieht Schmitz in der Telearbeit „weit mehr als eine Sozialleistung“, die „im Ergebnis [ebenso wie bei der flexiblen Arbeitszeit (Anm. d. Verf.)] zur Realisierung einer Win-Win-Situation [führt (Anm. d. Verf.)]“.¹³⁸

Neben den beschriebenen Vorteilen birgt dieses Flexibilisierungsmodell auch Nachteile, die den Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Frage stellt und daher in die Betrachtung einbezogen werden sollten:¹³⁹

Für den Arbeitnehmer sind dies:

- Soziale Isolation durch den fehlenden Kontakt zu Kollegen
- Verlust von betrieblichen Informationen
- Eingeschränkte Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen mit unter Umständen daraus folgenden negativen Auswirkungen auf Karrierechancen
- „Entgrenzung der Arbeit“ durch fehlende Trennung von Beruf und Privatleben
- Selbstausbeutung durch Umgehung der Arbeitszeitvorschriften
- Negative gesundheitliche Auswirkungen durch eine technisch und ergonomisch unzureichende Arbeitsplatzgestaltung

Auch auf Arbeitgeberseite sind Negativaspekte zu berücksichtigen:

- Kosten im Zusammenhang mit der technischen Ausgestaltung der dezentralen Arbeitsstätten

¹³⁵ Vgl. Rost (2004), S. 40

¹³⁶ Vgl. Schmitz (2006), S. 65

¹³⁷ Vgl. Althammer, Kühn, & Sommer (2012), S. 28f.

¹³⁸ Schmitz (2006), S. 67

¹³⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden vertiefend Althammer, Kühn, & Sommer (2012), S. 28ff.

- Fehlende Kontrolle und Überwachungsmöglichkeit der Erwerbstätigen
- Mangelnder persönlicher Kontakt zu den Beschäftigten
- Zusätzlicher Schulungs- und Weiterbildungsaufwand für den Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahme sind entsprechende Führungskompetenzen des direkten Vorgesetzten, die bis an den Heimarbeitsplatz des Mitarbeiters wahrgenommen werden. Die Förderung und Pflege der Kommunikation zwischen Telearbeiter, den Kollegen und dem Unternehmen ist eine wichtige Aufgabe der Führungskraft. Vor allem in der Anfangsphase ist eine detaillierte Definition und schrittweise Überprüfung der Arbeitspakete erforderlich; über Arbeitsergebnisse ist dem Telearbeiter ein regelmäßiges Feedback zu geben, damit dieser sich und seine Arbeit einschätzen kann.¹⁴⁰

Daneben gibt es weitere Maßnahmen zur Unterstützung der Mobilität, wie beispielsweise *Vermittlung von Wohnraum oder Umzugsservice*, welche bei der Gewinnung von – vor allen Dingen orts- oder auch landesfremden – Fachkräften, aber auch bei der Versetzung von Beschäftigten an einen anderen Standort eine nicht unwesentliche Rolle spielen. Hierbei unterstützen betriebseigene oder externe Dienstleistungsservices beispielsweise bei der Wohnungssuche, Erledigung von Formalitäten, Organisation des Umzuges oder auch bei der Arbeitssuche des Partners.¹⁴¹

3.3.4 Handlungsfeld 4 – Informations- und Kommunikationspolitik

Die Notwendigkeit eines regelmäßigen Informationsaustausches scheint ersichtlich und stellt dort, wo Menschen miteinander interagieren – somit auch in Unternehmen – eine Selbstverständlichkeit dar. Familienfreundlichkeit bietet einen Mehrwert, mit dem Unternehmen sich gegenüber anderen Wettbewerbern im Kampf um qualifizierte Mitarbeiter abheben können. Voraussetzung hierfür ist eine familienorientierte Informations- und Kommunikationspolitik nach innen und außen, die „Familienfreundlichkeit und Offenheit für das Privatleben der Mitarbeiter deutlich als positiven Wert der Unternehmenskultur darstellt.“¹⁴² Indem sie sich sowohl an den konkreten Interessen der Mitarbeiter als auch an den betrieblichen Zielsetzungen orientiert, ist sie „ein unabdingbarer Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung von

¹⁴⁰ Vgl. Boegner (2010), S. 152

¹⁴¹ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 38

¹⁴² Ebenda, S. 37f.

familienfreundlichen Maßnahmen.“¹⁴³ Über das betriebsindividuell zugeschnittene Angebot sind transparente und verbindliche Aussagen zu machen, die neben den Mitarbeitern auch an deren Familien sowie an die Öffentlichkeit gerichtet werden.¹⁴⁴

Durch die geringere Mitarbeiterzahl bedingt, wird dieses bei klein- und mittelständischen Unternehmen eher über „ausgeprägte informelle Informationskanäle“ praktiziert und dafür ganz unterschiedliche Abläufe, Formen und Medien für die Beschaffung und Weitergabe gewählt.¹⁴⁵ Oftmals findet ein regelmäßiger Informationsaustausch im Rahmen von Mittagspausen oder wöchentlichen Treffen statt, wo es neben Fragen um familienfreundliche Maßnahmen auch um fachliche Themen oder allgemeine Informationen geht. Daneben sind auch feste oder ad hoc einberufene Gesprächsrunden geeignet, an denen hierarchie- und bereichsübergreifend Führungskräfte und Mitarbeiter neben der Unternehmensleitung teilnehmen und in denen Möglichkeiten einer familienbewussten Personalpolitik erörtert und konkrete Maßnahmen abgestimmt werden.¹⁴⁶

Zur Informationsweiterleitung nutzen vor allem Unternehmen mit einer großen Zahl an Mitarbeitern eher formale Besprechungen in Arbeitsgruppen, Mitarbeiterversammlungen, oder jährlich stattfindende Betriebsversammlungen. Hier wird die Kommunikation vorwiegend über Führungskräfte der verschiedenen Hierarchiestufen oder über den Betriebsrat gesteuert.¹⁴⁷

Mögliche Maßnahmen einer Informations- und Kommunikationspolitik mit dem erfolgsentscheidenden Ziel, das Unternehmensimage bei Mitarbeitern und Kunden zu verbessern, sind der folgenden Auflistung zu entnehmen.¹⁴⁸

- Innerbetriebliche Kommunikation
 - Ansprechpartner im Unternehmen für das Thema Vereinbarkeit benennen
 - Projektgruppen, Gesprächskreise, Kommunikationsforen zum Thema
 - Schwarze Bretter oder Intranet-Seiten, die familiäre Themen ansprechen
- Kontakt zu Familienangehörigen und Mitarbeitern in Erziehungszeit
 - Tag der offenen Tür, Betriebsfest/Betriebsausflug für Familien öffnen

¹⁴³ Rost (2004), S. 138

¹⁴⁴ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 39f.

¹⁴⁵ Rost (2004), S. 137

¹⁴⁶ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 39f.

¹⁴⁷ Vgl. Rost (2004), S. 137

¹⁴⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 39f.

- Informationen für Familienangehörige: Kinderseite in der Betriebszeitung, Informationsbriefe für Lebenspartner etc.
- Kontakt zu Mitarbeitern in der Erziehungszeit: Schriftliche Informationen, fester Ansprechpartner, Mentoren
- Externe Kommunikation
 - Öffentliches Auftreten für familienbewusste Personalpolitik: Presseartikel, Fachzeitschriften, Tagungen
 - Öffentliche Räume des Unternehmens kinderfreundlich gestalten: Spielzonen, Parkplätze etc.
 - Sponsoring zu familien- oder kinderfreundlichen Anlässen (Sportfeste, Kindergärten etc.)
 - Firmenimage mit dem Thema Familie verbinden, zum Beispiel durch Aktionen, Preisausschreiben, die Familien ansprechen

3.3.5 Handlungsfeld 5 – Führungskompetenz

Damit Familienfreundlichkeit zum strategischen und nicht nur beschriebenen Leitmotiv werden kann, ist die Akzeptanz in der Führungsebene von großer Bedeutung. Führungskräfte nehmen eine zentrale Rolle ein, da sie im Rahmen ihrer Vorbildfunktion durch ihr Verhalten eine familienfreundliche Unternehmenskultur widerspiegeln.¹⁴⁹ Daneben sind sie für eine erfolgreiche Organisation, die die Möglichkeiten möglichst passgenau ausschöpft, indem sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter einer Abteilung oder eines Teams mit den unternehmerischen Interessen koordinieren, verantwortlich und müssen daher neben Erfahrung und Know-how über eine hohe persönliche und soziale Kompetenz verfügen. Es ist daher notwendig, die verantwortlichen Führungskräfte im Sinne einer familienorientierten Problemsicht zu sensibilisieren und ihnen über konkrete Informationen hinaus weitere Führungs- und Entscheidungshilfen an die Hand zu geben. Dieses ist umso erforderlicher, desto weniger Familienfreundlichkeit auf Gesamtbetriebsebene formal geregelt ist, was vor allem auf kleinere Unternehmen zutrifft.¹⁵⁰ Angesichts der Ergebnisse des neuesten Unternehmensmonitors erscheint dieser Hinweis brisant: Während im Jahr 2009 81,1 Prozent der befragten Geschäftsführer und Personalverantwortlichen eine wichtige oder eher wichtige Bedeutung von familienfreundlichen Maßnahmen für die Mitarbeiter bestätigen, wird

¹⁴⁹ Vgl. Becker (2003), S. 24 und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009c), S. 19

¹⁵⁰ Vgl. Rost (2004), S. 9 und Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009c), S. 19

der Stellenwert für Führungskräfte und Experten mit 68,8 Prozent als bedeutend geringer eingeschätzt.¹⁵¹

Um Führungskräfte für die Vereinbarkeitsthematik zu sensibilisieren und ein Verhalten im Sinne einer familienorientierten Unternehmenskultur zu fördern, gibt es verschiedene Möglichkeiten.¹⁵²

- Qualifikation und Kompetenz der Führungskräfte
 - Familienbewusstes Verhalten in die Beurteilung von Führungskräften einbeziehen: 360°-Feedback, Beurteilung durch Mitarbeiter
 - Sensibilisierung und Entwicklung von Sozialkompetenz, Führungsqualität und Mitarbeiterorientierung durch Coaching, Seminare etc.
 - Unterstützung von Führungskräften für mitarbeiterorientiertes Verhalten
 - Familienbewusstes Führungsverhalten und Personalpolitik als Weiterbildungsthema
- Bekenntnis zu familienbewusster Personalpolitik
 - Unternehmensphilosophie/Unternehmensleitsätze
 - Aktive Entwicklung einer modernen Unternehmenskultur

Mit ihrer Verantwortung bzgl. einer effizienten Personaleinsatzplanung einerseits und als Zielgruppe für innovative Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung andererseits nehmen Führungskräfte eine Doppelrolle ein, die zugleich ein Spannungsverhältnis zwischen Vorbildfunktion und Mitarbeiterführung erzeugt. Um bei der nachhaltigen Durchsetzung familienfreundlicher Maßnahmen als authentische Ansprechpartner von den Mitarbeitern wahrgenommen zu werden, dürfen sie selbst davon nicht ausgeschlossen bleiben und sollten diese auch für sich in Anspruch nehmen.¹⁵³ Es kann daher hilfreich sein, auf eine Übereinstimmung der Grundhaltung der Führungskräfte mit den strategischen und kulturellen Besonderheiten schon bei der Auswahl Wert zu legen.

¹⁵¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010a), S. 8f.

¹⁵² Vgl. hierzu und im Folgenden Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 42

¹⁵³ Vgl. hierzu vertiefend Rost (2004), S. 43

3.3.6 Handlungsfeld 6 – Personalentwicklung

Gerade für Unternehmen mit einer straffen Personaldecke ist es von großem Interesse, Mitarbeiter auch während der Erziehungsphase¹⁵⁴ verfügbar zu halten, da der Verzicht auf die langjährig entwickelten Kompetenzen große organisatorische Belastungen zur Folge hätte.¹⁵⁵ Somit ist der betriebliche Umgang mit dem Thema Elternzeit ein sehr wichtiges Handlungsfeld, das aufgrund einer oft fehlenden organisierten und systematischen und daher meist informell stattfindenden Personalentwicklung insbesondere mittelständische Unternehmen betrifft.¹⁵⁶ Aktuelle Befunde dokumentieren, wie wichtig es den Betrieben ist, „Dequalifizierungsprozessen“ während der familienbedingten Erwerbsunterbrechung durch personalpolitische Maßnahmen entgegenzusteuern und darauf hinzuwirken, die Dauer der Erwerbsunterbrechung zu verkürzen. Der Zeitvergleich im neuesten Unternehmensmonitor macht deutlich, dass alle Handlungsinstrumente in diesem Feld von den Unternehmen aktiver eingesetzt werden als noch vor einigen Jahren und als Motivationsgrund für die Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen auch deutlich stärker konkret kommuniziert werden: Die schnelle Integration von Müttern und Vätern nach der Elternzeit ist mit 77,4 Prozent gegenüber 53,3 Prozent im Jahr 2006 deutlich wichtiger geworden.¹⁵⁷

Der Einstieg in die Familienphase geht für werdende Eltern mit tiefgreifenden Veränderungen einher, wodurch der private Alltag in der Regel grundlegend neu organisiert werden muss. Durch die Berücksichtigung der familiären Situation bei der Einstellung und weiteren Laufbahnplanung kann ein Unternehmen auch im Bereich der Personalentwicklung langfristig wirkende Signale hinsichtlich Familienfreundlichkeit geben, um qualifizierte Mitarbeiter zu binden und gleichzeitig zukunftssichernde Kompetenzen zu erhalten sowie potenzielle Fachkräfte erfolgreich zu rekrutieren. Hier geht es darum, Mütter und Väter, die aus der Babypause zurückkehren, nicht auf Posten mit einem geringeren Qualifikationsprofil einzusetzen, sondern dass das Unternehmen sie mit maßgeschneiderten Joblösungen empfängt. Die verschiedenen Instrumente, mit denen Unternehmen im Sinne einer familienorientierten Personalentwicklung aktiv werden können, lassen sich in vier Blöcke bündeln:¹⁵⁸

¹⁵⁴ Die Elternzeit beträgt maximal 3 Jahre, wobei ein Anteil von bis zu 12 Monaten mit Zustimmung des Arbeitgebers noch über den dritten Geburtstag des Kindes hinaus bis zur Vollendung des achten Lebensjahres genommen werden kann.

Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010a), S. 14

¹⁵⁵ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 43

¹⁵⁶ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 43

¹⁵⁷ Vgl. hierzu vertiefend Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010a), S. 15 und 21

¹⁵⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 44

Personalentwicklung für Mitarbeiter in der Familienphase zum Beispiel durch die Einrichtung von *Kontakthaltmöglichkeiten* für Beschäftigte während der familienbedingten Abwesenheit oder die Entwicklung eines *Eingliederungsprogramms für Wiedereinsteiger* trägt zur Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen bei. *Die Teilnahme von Mitarbeitern in der Erziehungszeit an Weiterbildungsveranstaltungen* und auch die *Teilzeitarbeit während der Erziehungszeit* sind im Sinne der Erhaltung des Qualifikationsniveaus überaus sinnvolle Mittel. Die Teilzeitbeschäftigung von Beschäftigten in der Elternzeit bedingt eine frühzeitige Planung und einen erhöhten Koordinationsaufwand für die Unternehmen, bietet jedoch auf der anderen Seite für diese flexiblere Möglichkeiten, Kapazitätslücken zu schließen. Weiterhin sorgen solche Maßnahmen über den Erhalt von Praxiswissen bei den Beschäftigten hinaus für eine höhere Rückkehrquote und senken so die Kosten für Neueinstellung, Überbrückung und Qualifizierung von Ersatzkräften.¹⁵⁹

Themen wie beispielsweise Frauenförderung, die gleichberechtigte Teilnahme auch von Teilzeitbeschäftigten an Weiterbildungsmaßnahmen, die Unterstützung aktiver Vaterschaft oder auch die Vereinbarkeit als Thema bei Personalgesprächen zeigen eine **Familienorientierung in der Bewertung und Förderung von Mitarbeitern**. Die Thematik der *Frauenförderung* ergibt sich aus der Reflektion der bereits vorangestellten Darstellung der Ausgangssituation. „Das Engagement der Betriebe zur Harmonisierung von Berufs- und Familienmanagement, das den Effekt hätte, dringend benötigtes weibliches Potenzial für die betriebliche Wertschöpfung und die Steigerung des Unternehmenswertes zu erschließen, ist ebenfalls unterentwickelt. Aus der Sicht der Wirtschaft ist Karriere männlich (siehe unten), folglich halten es die Positionsinhaber von Schlüsselstellungen der Wirtschaft nicht für nötig, sich für die gleichstellungsorientierte Harmonisierung von Berufs- und Familienmanagement einzusetzen.“¹⁶⁰ Herrmann konstatiert: „Frauen, die sich nicht in die männlich geprägten Muster ununterbrochener kontinuierlicher Vollberufsarbeit einfügen, haben wenig Chancen für einen nennenswerten Aufstieg im Betrieb. Karriere ist männlich. Sollte sie vielleicht doch weiblich sein, dann aber kinderlos, meist ledig“.¹⁶¹ Angesichts des sich auch bei Männern verändernden Rollenbildes und des damit einhergehenden Bedarfsprofils können Unternehmen die Vereinbarkeitsproblematiken für Männer durch *eine aktive Unterstützung der Vaterschaft* im Rahmen einer modernen Personalpolitik aufgreifen.¹⁶² Dabei geht es in den meisten Fällen nicht um neuartige

¹⁵⁹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013a), S. 21f. und 29

¹⁶⁰ Detmers (2000), S. 9

¹⁶¹ Ebenda, S. 9

¹⁶² Vgl. hierzu vertiefend den Kapitelpunkt 2.2.2 sowie Rost (2004), S. 22f.

personalpolitische Konzepte, sondern um Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung und Regelungen und Maßnahmen zum Aus- und Wiedereinstieg.¹⁶³

Eine **familienbewusste Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen**, indem zum Beispiel *Weiterbildungsmaßnahmen mit organisatorischer Kinderbetreuung* angeboten oder *Fortbildungsmaßnahmen als Telelearning* bzw. E-Learning auch für Teilzeitbeschäftigte geeignet gestaltet werden, tragen zur Entzerrung der Vereinbarkeitsproblematik deutlich bei.¹⁶⁴

Die **Familien der Mitarbeiter als Zielgruppe für die Personalgewinnung** bei Stellenbesetzungen oder Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen, stellt einen weiteren Aspekt einer langfristig familienorientierten Personalpolitik dar und schafft eine erhöhte Bindungsintensität, da bei der Entscheidung eines Partners für ein Konkurrenzangebot diese nicht nur für einen Job getroffen wird, sondern der Aufgabe des bisherigen Lebensentwurfs gleichkäme.¹⁶⁵

Um die Vielfalt der möglichen Maßnahmen und Angeboten zur Wiedereingliederung strategisch und strukturiert umsetzen zu können und die damit verbundenen Regelungsanforderungen rechtzeitig zu berücksichtigen, lassen sich diese den Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechend prozessorientiert in drei Phasen einteilen: vor, während und nach der familienbedingten Auszeit.¹⁶⁶ Die folgende Darstellung gibt hierzu einen Überblick.

¹⁶³ Vgl. hierzu vertiefend Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013a), S. 12-14

¹⁶⁴ Vgl. hierzu vertiefend ebenda, S. 23

¹⁶⁵ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 44 und Schmitz (2006), S. 71

¹⁶⁶ Vgl. hierzu vertiefend Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013a), S. 9

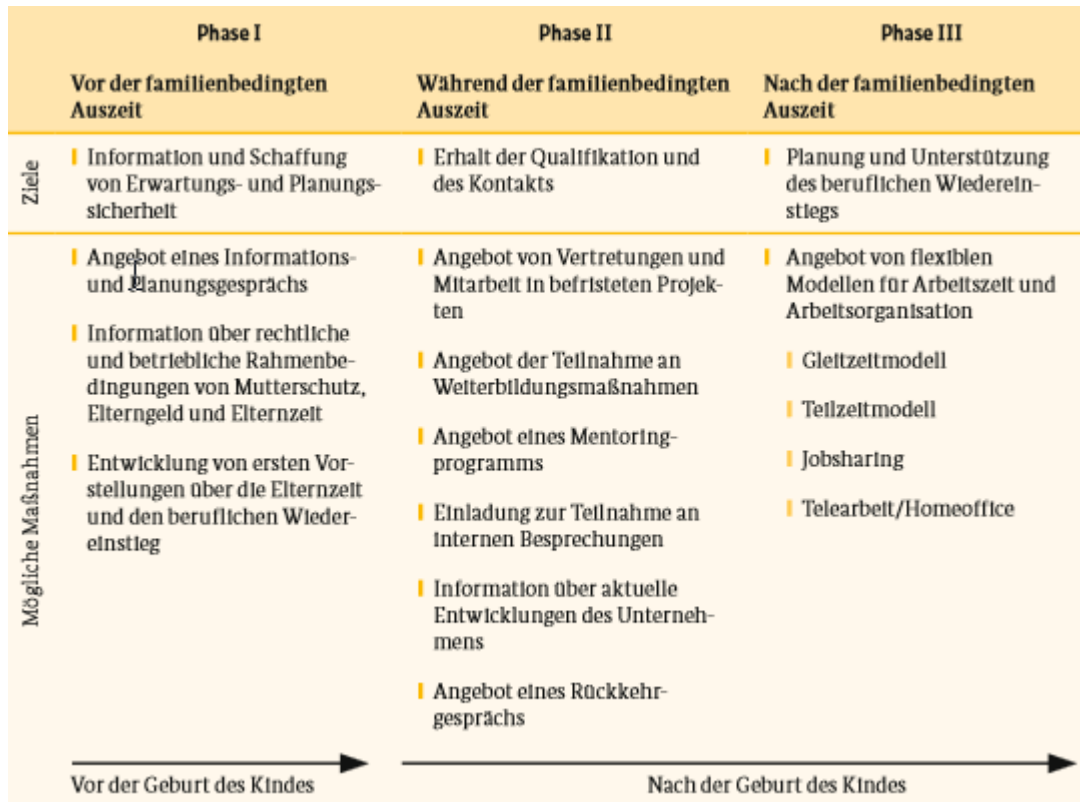


Abbildung 10 Die drei Phasen vor, während und nach der familienbedingten Auszeit¹⁶⁷

3.3.7 Handlungsfeld 7 – Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen

Durch die Einbeziehung familienbewusster Elemente in die Entgeltgestaltung können Unternehmen personalpolitische Akzente setzen, die deutlich machen, dass sie die Bedürfnisse von Mitarbeitern mit Familie ernst nehmen. Mögliche konkret einsetzbare Maßnahmen beziehen sich auf **betriebliche Sozialleistungen für Familien oder familienbezogene Vergütungsbestandteile** wie beispielsweise *betriebliche Zuschläge* für Kinder, Familien, Kinderweihnachtsgeld, *Anrechnung von Erziehungszeiten bei einer betrieblichen Altersversorgung*, *zinsgünstige Darlehen* als finanzielle Unterstützung in Notsituationen und *Zuschüsse zu Kosten der Familienversorgung* wie Fahrtkosten oder auch Anerkennungszahlungen zu familiären Ereignissen.

Neben den finanziellen Leistungen können Unternehmen ihre Mitarbeiter auch ganz praktisch unterstützen, indem sie ihnen **geldwerte Leistungen** in Form von

¹⁶⁷ Vgl. ebenda, S. 9

Nutzungsmöglichkeiten betrieblicher Gebrauchsgegenstände für einen anstehenden Umzug oder eine *Kantinenversorgung auch für Familienangehörige* anbieten.¹⁶⁸

Die erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben, die das Bundesfamilienministerium im Jahr 2004 herausgegeben hat, zeigt im Ergebnis, dass die finanzielle Unterstützung durch den Arbeitgeber für Beschäftigte mit Kindern mit 17,6 Prozent der Nennungen nach dem Angebot familienfreundlicher Arbeitszeiten das zweitwichtigste Handlungsfeld darstellte.¹⁶⁹ In einer aktuellen Bevölkerungsumfrage spielen diese familienfreundlichen Angebote dagegen keine große Rolle und tauchen bei der Darstellung der häufigsten Nennungen zu der Frage, was ein besonders familienfreundlicher Betrieb tun sollte, nicht auf.¹⁷⁰ Auch die Ergebnisse im aktuellen Unternehmensmonitor zeigen, dass finanzielle Leistungen eine eher untergeordnete Rolle beim Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen spielen.¹⁷¹

3.3.8 Handlungsfeld 8 – Service für Familien

Maßnahmen und Angebote in diesem Handlungsfeld werden den Blöcken

- Unterstützung zur Kinderbetreuung und
- Unterstützung pflegender Angehöriger

zugeordnet.

Unterstützung zur Kinderbetreuung

Eröffnet ein Unternehmen Eltern die Möglichkeit zur Kinderbetreuung im Betrieb, so hat dieses eine starke Wirkung sowohl nach innen als auch nach außen. Die notwendige Zeittaktung der Eltern kann dadurch stark entzerrt und der Druck durch Abwanderung von Potenzialträgern in die Elternzeit gemindert werden. Gleichmaßen können solche Angebote im Hinblick auf Arbeits- und Öffnungszeiten auf die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens ausgerichtet werden.¹⁷²

Der aktuelle „Monitor Familienleben 2012“ zeigt, dass der Bedarf nach solchen Lösungsmöglichkeiten für Eltern am Arbeitsort ungebrochen ist. Mit 87 Prozent nimmt

¹⁶⁸ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung/Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 45 sowie hierzu vertiefend Deutscher Industrie- und Handelskammertag; Bundesministerium für Frauen, Senioren, Frauen und Jugend & berufundfamilie gGmbH (2010), S. 22f.

¹⁶⁹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006), S. 10

¹⁷⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012b), S. 11

¹⁷¹ Vgl. hierzu vertiefend Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010a), S. 15 und 17

¹⁷² Vgl. Schmitz (2006), S. 73

der Ausbau von Betreuungsplätzen für kleine Kinder bei Eltern von Kleinkindern eine hohe Wichtigkeit ein. Zugleich sind 59 Prozent eher skeptisch, ob der von der Bundesregierung vorgesehene Ausbau im geplanten Umfang gelingen wird. So erklärt mit 61 Prozent ein Großteil der Befragten, dass ein familienfreundlicher Betrieb eine eigene Kinderbetreuung für die Kinder der Mitarbeiter anbieten sollte.¹⁷³ Angesichts der fehlenden Abdeckung des Bedarfs an qualifizierter Betreuung für Kinder unter drei Jahren durch öffentliche und private Angebote gilt dieses für Unternehmen als wirkungsvolles Instrument, insbesondere im Hinblick auf den Wiedereinstieg von Beschäftigten nach einer familienbedingten Erwerbspause. Mit einem auf die betroffenen Mitarbeiter zugeschnittenen Angebot kann so einer Reduzierung von Fehlzeiten entgegengewirkt und eine höhere Produktivität durch mehr Konzentration der Beschäftigten, die ihr Kind gut betreut wissen, erreicht werden.¹⁷⁴ Auch bei branchenbedingten ungewöhnlichen Arbeitszeiten und Überstunden sind solche Angebote im Unternehmen sinnvoll und effektiv. Zusätzlich eröffnet sich damit für Unternehmen die Möglichkeit, kurzfristige Unterbringungen von auswärtigen Kindern sowie eigene *Ferienprogramme* oder einen *Hausaufgabenservice für ältere Schulkinder* von Mitarbeitern zu organisieren.¹⁷⁵

Oftmals wird dieses Handlungsfeld mit Blick auf die *Einrichtung einer betriebseigenen Betreuungseinrichtung* von den Unternehmen als kostenintensiv und planerisch sowie organisatorisch aufwändig eingeschätzt und setzt eine gewisse Mindestgröße des Unternehmens voraus.¹⁷⁶ Durch die Vergabe von Belegplätzen an Kinder der Nachbarschaft oder andere Unternehmen sowie öffentliche Förderung besteht hier eine gewisse Flexibilität und Möglichkeit zur Kostenreduzierung.¹⁷⁷

Alternativ zur alleinigen Trägerschaft eines Unternehmens besteht die Möglichkeit, eine *Kinderbetreuungseinrichtung in Kooperation* mit einem anderen oder mehreren Unternehmen zu errichten bzw. zu betreiben, was das Belegungsrisiko vermindert und gegebenenfalls einen höheren Leistungs- und Ausstattungsumfang ermöglicht. Bei einer solchen Konstellation ist ein vielfältiger überbetrieblicher Abstimmungsaufwand

¹⁷³ Ab August 2013 sollen alle Eltern von Kindern im Alter von ein bis drei Jahren einen Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz in einer Kindertagesstätte oder bei einer Tagesmutter erhalten.

Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012b), S. 8 und 11

¹⁷⁴ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013a), S. 41f.

¹⁷⁵ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag; Bundesministerium für Frauen, Senioren, Frauen und Jugend & berufundfamilie gGmbH (2010), S. 26

¹⁷⁶ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 45 und hierzu vertiefend Deutscher Industrie- und Handelskammertag; Bundesministerium für Frauen, Senioren, Frauen und Jugend & berufundfamilie gGmbH (2010), S. 18-24: Eine Modellrechnung des DIHK und BMFSFJ dokumentiert in einer Beispielkalkulation, untergliedert in eine Kindergruppe für 0-3-jährige Kinder, eine Kindertagesstätte für 0-6-jährige Kinder für den Standort Dresden eine nötige Unternehmenssubvention von 788 bzw. 949 Euro pro Jahr. Für den Standort Frankfurt liegen die errechneten Beträge deutlich höher.

¹⁷⁷ Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag & Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006), S. 9

zu berücksichtigen. Angesichts der Kostenintensität können Unternehmen auch einen anderen Weg einschlagen, indem sie *Belegplätze* für die Kinder von Mitarbeitern in bestehenden Einrichtungen durch eine finanzielle Beteiligung oder durch Förderung anderer Art einkaufen, soweit diese bzw. deren Träger eine solche Möglichkeit generell und bedarfsgerecht anbieten. Neben unterschiedlich hoch ausfallenden Kosten gibt es mit der Prüfung der Geltungsdauer erworbener Belegrechte, der Sicherheit der Platzgewährleistung und den Konsequenzen bei Unternutzung weitere Punkte, die bei einer solchen Investition von einem Unternehmen berücksichtigt werden müssen.¹⁷⁸ Zusätzlich besteht hinsichtlich der öffentlichen Bezuschussung durch die Kommunen Abklärungsbedarf; bei dem auch bundeslandinterne Bestimmungen zu berücksichtigen sind.¹⁷⁹ Aufgrund der beschriebenen Hemmnisse mag es nicht verwundern, dass die Einzelmaßnahmen der betrieblichen Kinderbetreuung laut Unternehmensmonitor von den Betrieben im Verhältnis zu anderen abgefragten Handlungsinstrumenten am wenigsten umgesetzt werden. Eine größere Aktivität in diesem Feld stellt das aktuelle IHK-Unternehmensbarometer 2012 heraus. Danach „engagiert sich oder plant jedes dritte Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten eine betriebliche Kinderbetreuung in Form einer eigenen Kita oder mittels Belegplätzen in bestehenden Einrichtungen.“¹⁸⁰

Bei einem bestehenden Kinderbetreuungsbedarf können Eltern selbst aktiv werden und als *Elterninitiative* einen eingetragenen Verein gründen. Dieser fungiert als freier (Einzel-)Träger der hervorgehenden Betreuungseinrichtung und tritt als Vertragspartner bei Verhandlungen auf. Ein Unternehmen kann satzungsbhängig offiziell im Verein vertreten sein oder die Elterninitiative durch die Vergabe von Geld- und Sachmittel wirksam *fördern*.¹⁸¹

Bei Ausfall der regelmäßigen Unterbringungs- und Versorgungsmöglichkeiten trägt ein abgestimmtes Maßnahmenpaket an *Kinderbetreuungsangeboten in Notfallsituationen* dazu bei, plötzlich auftretende Stresssituationen bei Eltern zu vermeiden, damit ihre Einsatzfähigkeit erhalten und so betriebliche Arbeitsabläufe stabil bleiben. Dies können zum Beispiel eingerichtete Spielecken oder Eltern-Kind-Zimmer sein.¹⁸²

Für Unternehmen besteht neben eigenen Aktivitäten die Möglichkeit, seinen Mitarbeitern solche Maßnahmen auch in Kooperation mit einer Vermittlungsorganisation anzubieten, bei der diese eine *Beratung zur bedarfsgerechten Kinderbetreuung* erhalten und eine individuelle *Kinderbetreuung vermittelt* bekommen. Die Kosten hierfür tragen in der Regel die Unternehmen, möglich

¹⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 25f.

¹⁷⁹ Vgl. Rost (2004), S. 48

¹⁸⁰ Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2012), S. 2

¹⁸¹ Vgl. Boegner (2010), S. 54

¹⁸² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013a), S. 44

ist aber auch eine Beteiligung der Unternehmen bei den Betreuungskosten. Dieses Modell ist für ein Unternehmen wesentlich günstiger und bietet anbieterabhängig ein breites Spektrum an passgenauen Lösungen an, das sich sowohl für kleinere Unternehmen als auch für solche eignet, bei denen Mitarbeiter aus einem großen Einzugsgebiet angesprochen werden sollen. Die verschiedenen Vermittlungsorganisationen, genannt seien hier Familienservice-Vermittlungsagenturen, Tagespflegevereine und Jugendämter, die den Unternehmen für Kooperationen zur Verfügung stehen, unterscheiden sich dabei deutlich in ihren Angebots- und Kostenbestandteilen.¹⁸³

Unterstützung pflegender Angehöriger

In Anbetracht der demografischen Situation, der sich wandelnden Familienstrukturen sowie der zunehmenden Berufstätigkeit der Frauen erweitert sich der Fokus der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zukünftig auch auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Nach aktuellen Schätzungen wird sich die Zahl der Pflegebedürftigen in Deutschland um 2,5 Millionen auf 4,5 Millionen im Jahr 2050 erhöhen.¹⁸⁴ Bereits jetzt sind etwa 25 Prozent der Hauptpflegepersonen berufstätig, davon 50 Prozent in Vollzeit. Vor allem Höherqualifizierte setzen ihre Erwerbstätigkeit fort.¹⁸⁵ Für die Pflegenden bedeutet dies ein Spannungsfeld aus einem Mehr an psychischer und physischer Belastung, beiden Lebensbereichen gerecht werden zu wollen und weiterhin Anerkennung, sozialen Kontakt, Ablenkung etc. durch das Aufrechterhalten der beruflichen Tätigkeit zu genießen.¹⁸⁶

Unternehmen sind angesichts der zunehmenden Relevanz im Rahmen ihrer familienbewussten Personalpolitik gefordert, Möglichkeiten zu eröffnen, damit betroffene Mitarbeiter in einem solchen – meist unerwartet eintretenden Fall – privaten Verpflichtungen und erhöhten Belastungen gerecht und trotzdem weiterhin als Leistungsträger im Unternehmen gehalten werden können. In solchen Fällen greifen verschiedene Maßnahmen und Modelle, die generell in die Vereinbarungsthematik hineinfallen. Neben der Sensibilisierung von Kollegen und Führungskräften auch für dieses oft noch nicht so präsente Themenfeld besteht ein spezieller Beratungs- und Informationsbedarf bei den betroffenen Mitarbeitern, dem mit verschiedenen

¹⁸³ Vgl. hierzu vertiefend Deutscher Industrie- und Handelskammertag & Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006), S. 27-32

¹⁸⁴ Vgl. Collatz & Gudat (2011), S. 12 (in Anl. an Woratschka, 2010)

¹⁸⁵ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009a), S. 7 (in Anl. an berufundfamilie 2007, Au 2007)

¹⁸⁶ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009a), S. 7

Angeboten, von denen einige nachfolgend aufgeführt sind, entsprochen werden kann.¹⁸⁷

- Beratung und Information
 - zu Anlaufstellen für pflegende Angehörige
 - über Kurse und Supervision für pflegende Angehörige
 - über lokale Pflegeeinrichtung und ambulante Pflegedienste
 - zu Dienstleistungen wie Notrufservice oder „Essen auf Rädern“
- Entlastungsangebote
 - Belegplätze in Tagespflegeeinrichtungen
 - Haushaltsnahe Dienstleistungen
 - Berücksichtigung des Pflegearrangements bei Urlaubsplanung, Weiterbildung, Geschäftsreisen
 - Ständige Erreichbarkeit für Angehörige
 - Freiwilligenpool für Betreuung

3.4 Einführungs- und umsetzungsrelevante Aspekte

Einleitend wurden unter Kapitelunkt 3.1 Hinweise zur Bedeutung einer familienorientierten Unternehmenskultur für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen gegeben. Insbesondere mit der inhaltlichen Beleuchtung der Handlungsfelder „Informations- und Kommunikationspolitik“ sowie „Führungskompetenz“ wurden im vorangegangenen Unterkapitel Themenbereiche aufgegriffen, die bei der Einführung und Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik auf Grund ihrer Querschnittsfunktion eine zentrale Rolle spielen. Im Folgenden werden zum näheren Verständnis ergänzende, im Sinne eines strategischen Vorgehens relevante Aspekte betrachtet.¹⁸⁸

3.4.1 Akzeptanz als Voraussetzung

Bei der Betrachtung einzelner Handlungsinstrumente wird deutlich, „dass für eine langfristige Implementierung des Work-Life-Balance-Konzeptes [und damit auch konkrete Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Anm. d. Verf.)] die Faktoren Unternehmenskultur, -führung und -organisation eine hohe Bedeutung haben

¹⁸⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2013)

¹⁸⁸ Vgl. hierzu vertiefend Gemeinnützige Hertie-Stiftung & Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 17 ff. sowie Boegner (2010), S. 74 ff. und Anlage - Implementierungsprozess

und somit ein strategisches Vorgehen erfordern“.¹⁸⁹ Notwendig ist dafür ein aktives, integriertes Personalmanagement mit einer klaren Ziel- und Strategievorgabe, die entsprechend kommuniziert, von allen Beteiligten angenommen und von der Unternehmensführung konsequent vorgelebt werden muss, denn „erfolgreiche Betriebe zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine umfassende, gemeinsam getragene Kultur schaffen, die hochmotivierten Mitarbeitern das Bewusstsein eines lohnenden Ziels vermitteln und so zu außerordentlichen Leistungen führt“.¹⁹⁰

In der von der Prognos AG im Jahre 2005 erarbeiteten Studie „Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“ wird eine „hohe Akzeptanz im Unternehmen für die Notwendigkeit der Veränderungen“ als Voraussetzung für eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen gesehen.¹⁹¹ Diese Feststellung bestätigt sich bei der Ergebnisbetrachtung der im Jahre 2007 von der Kienbaum Management Consultants GmbH durchgeführten Studie „Work-Life Balance im Kontext des Demographischen Wandels“. Hier verweist ein Großteil der befragten repräsentierten Unternehmen auf die Relevanz der Unternehmenskultur für die Umsetzung der Work-Life Balance, „da die Einführung von Maßnahmen noch lange nicht die praktische Umsetzung bedeutet, solange beispielsweise der direkte Vorgesetzte die Inanspruchnahme von Work-Life Balance Maßnahmen als negativ bewertet.“¹⁹² Das Großunternehmen Microsoft gilt in Sachen erfolgreicher Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen in vielen Bereichen als Vorreiter. Microsoft-Personalchefin Hirl-Höfer betont in diesem Zusammenhang, dass alle Maßnahmen nur dann funktionieren, wenn „die Kultur der flexiblen Arbeitszeiten“ stark akzeptiert wird.¹⁹³

Damit im Sinne eines kulturellen Wandels hin zu mehr Familienfreundlichkeit entsprechende Maßnahmen eine Signalwirkung entfalten und akzeptiert werden, ist es sinnvoll, für alle Beteiligten des Unternehmens Klarheit und Rechtssicherheit bezüglich der neuen Ausrichtung in der Unternehmenspolitik zu schaffen und unerwünschte Präzedenzfälle durch mündliche Einzelabsprachen und Leistungen zu vermeiden. Diesbezüglich sollte ein Mindestmaß an Formalisierung eingehalten werden sowie Vereinbarungen übergreifend gelten, damit ein gemeinsamer Handlungsrahmen entsteht und so Ungleichbehandlungen vermieden werden. Die Regelungsform sollte der Philosophie des Unternehmens entsprechen, wobei der Formalisierungsgrad von

¹⁸⁹ Boegner (2010), S. 46

¹⁹⁰ Ebenda, S. 35 (in Anl. an Mank, P., 1991, S. 299)

¹⁹¹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005a), S. 15

¹⁹² Kienbaum Management Consultants (2007b), S. 5

¹⁹³ Schießl (2008)

der Erfahrung des Unternehmens mit der Einführung und der Wirkung familienbewusster Maßnahmen abhängt.¹⁹⁴

3.4.2 Zielsetzungen

Wie zuvor herausgearbeitet, nimmt der Handlungsdruck der Unternehmen hinsichtlich einer familienbewussten Personalpolitik angesichts des wichtiger werdenden Fachkräfteengpasses zu, bei der es zuallererst um die Bindung aktueller und Gewinnung potenzieller Mitarbeitender mit konkreten oder sich abzeichnenden Familienpflichten geht. In diesem Zusammenhang nimmt Schmidt eine zusammengefasste Zielorientierung im Hinblick auf die Gewährleistung des Personalbestandes, die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft vor. Um eine familienbewusste Personalpolitik nachhaltig zu implementieren, ist es demnach erforderlich, dass ein zwischen den unternehmerischen Zielsetzungen bestehender Konflikt aufgelöst wird, indem ökonomische und soziale Gesichtspunkte verzahnt und im Sinne des Unternehmens zielführend eingesetzt werden.¹⁹⁵

Damit auf den verschiedenen Managementstufen eines Unternehmens mittel- und langfristige konsistente Entscheidungen getroffen werden können, ist die Festlegung von nachvollziehbaren Zielen erforderlich. Für eine Zielsetzung ist es notwendig, vorab eine Planung vorzunehmen und dabei bei dem Engpassfaktor Personal zu beginnen, den es zukünftig zu managen gilt. „Familienfreundliches Personalmanagement muss damit als Lösungsansatz in Strategie und Planung einfließen.“¹⁹⁶

Das Ergebnis einer Befragung von 23 bayerischen Unternehmen aus dem Jahr 2004 stellt die Verflechtung der individuellen Situation der Mitarbeiter mit betriebswirtschaftlichen Überlegungen und Zielsetzungen bzgl. familienfreundlicher Maßnahmen dar. Neben der Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter hinsichtlich einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf verfolgen Unternehmen betriebswirtschaftlich begründete Ziele, die mit entsprechenden familienfreundlichen Maßnahmen und Angeboten erreicht werden sollen. Die hier herausgearbeiteten Mitarbeiter- und Unternehmensziele sind nachfolgend zusammengefasst dargestellt.¹⁹⁷

Ziele im Interesse der Mitarbeiter

¹⁹⁴ Vgl. hierzu vertiefend Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009b), S. 25-30

¹⁹⁵ Vgl. Schmitz (2006), S. 52

¹⁹⁶ Hierzu vertiefend Schmitz (2006), S. 55-57

¹⁹⁷ Vgl. hierzu vertiefend und im Folgenden Rost (2004), S. 128-133

- Steigerung der Zufriedenheit, Motivation und Arbeitsfreude
- interessenkonforme Personalentwicklung und Weiterqualifizierung
- Steigerung des Wohlfühls
- Entwicklung von Teamgeist und Gemeinschaftsgefühl
- Entlastung vom Alltagsstress
- Höherer Grad an Ausgeglichenheit
- Berücksichtigung besonderer Bedürfnisse von Mitarbeitern mit Behinderungen
- Verbesserte Chancen der Berufstätigkeit und Karriere für Frauen
- Stärkung des Selbstbewusstseins und der Persönlichkeit der Mitarbeiter allgemein
- Schaffung von Freiräumen für soziale oder Freizeitinteressen für Mitarbeiter

Betriebswirtschaftliche Zielsetzungen

Neben der Quantitäts- und Qualitätssicherung bzw. dem Erhalt von Kompetenz als maßgebliche – mit dem Fachkräftemangel verbundene – Zielsetzung verfolgen die Unternehmen weitere konkrete betriebswirtschaftliche Ziele:

- Betriebliche Abläufe, Produkt- und Kundenorientierung
 - Optimale Personalentwicklung
 - Optimaler Einsatz von Kompetenzen
 - Reibungslosere Organisation der betrieblichen Einheiten und Kommunikation unter den Mitarbeitern
 - Optimale Planungsmöglichkeiten und hohe Funktionalität der organisatorischen Prozesse
 - Ergebnisorientiertes Arbeiten im Team
 - Maximierung der Effektivität der Arbeit
 - Kürzere Einarbeitungszeiten
 - Verbesserte Vertretungsregelungen
 - Ausdehnung der Betriebszeit über ein Vollzeitverhältnis hinaus
 - Leichteres Reagieren auf Konjunkturschwankungen
 - Höhere Kontinuität bei direkter Kundenbetreuung
- Engagement, Loyalität und Produktivität der Mitarbeiter
 - Erhöhung der Einsatzbereitschaft, Engagement für betriebliche Belange
 - Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
 - Erhöhung der Leistungsfähigkeit
 - Höhere Qualität der Arbeitsergebnisse
- Kostensenkung durch Reduzierung von Fluktuation und Ausfallzeiten

Darüber hinaus verfolgen die Unternehmen verschiedene *übergeordnete Ziele*:

- Steigerung der Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens
- Imagepflege
- Wahren von Unternehmenstraditionen

Aus diesen Betrachtungen und auch aus anderen Untersuchungen kann abgeleitet werden, dass zwischen den Zielen einer familienbewussten Personalpolitik „trotz Verortung [...] auf unterschiedlichen Ebenen“ Abhängigkeiten und Wirkungsbeziehungen bestehen.¹⁹⁸

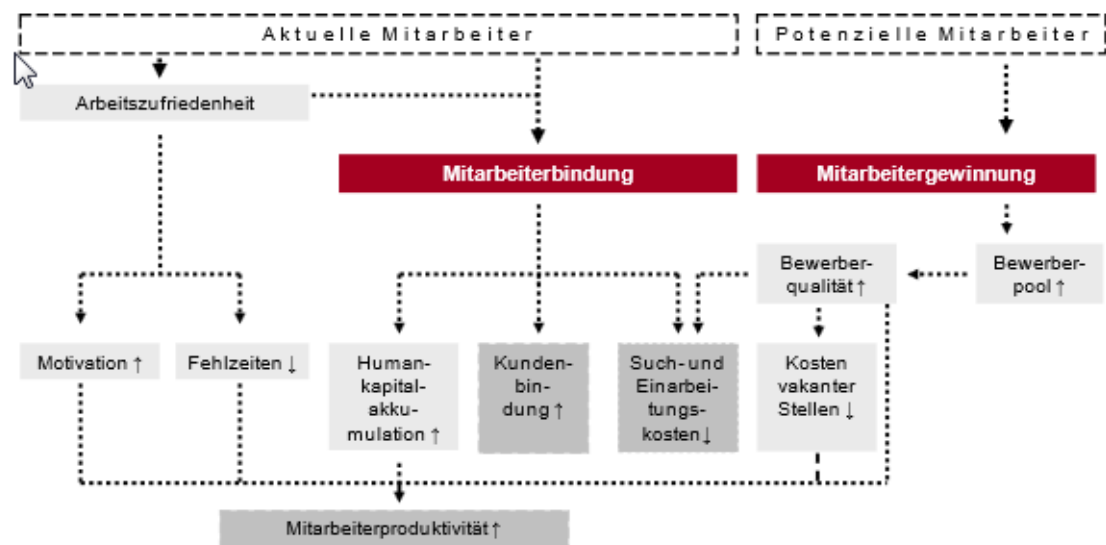


Abbildung 11 Zielsystem familienbewusster Personalpolitik¹⁹⁹

Die beschriebene Verflechtung betriebswirtschaftlicher Ziele und solcher im Interesse der Mitarbeiter zeigt auch das Ergebnis des neuesten Unternehmensmonitors.²⁰⁰ Neben dem übergeordneten Motiv der Fachkräftegewinnung und -sicherung stellt die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter mit 93,1 Prozent das vordergründige Motiv und verfolgte Ziel einer familienorientierten Personalpolitik bei den befragten Unternehmen dar. Weiterhin gehen 80,1 Prozent der Unternehmen, und damit bedeutend mehr als 2006 (70,3 Prozent), von einer Produktivitätssteigerung durch familienfreundliche Maßnahmen aus. Der Motivationsgrund „geringere Fluktuation und niedrigerer Krankenstand“ hat dagegen aktuell mit 72,1 Prozent gegenüber 78,4 Prozent im Jahr 2006 nicht mehr die Toppriorität für die in die Befragung einbezogenen Unternehmen.

¹⁹⁸ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010b), S. 14 (in Anl. an FFP-Arbeitspapier Nr. 5, 2008)

¹⁹⁹ Vgl. Schneider et. al. (2008), S. 28

²⁰⁰ Vgl. hierzu Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010a), S. 21f.

3.4.3 Ermittlung des Bedarfs an familienfreundlichen Maßnahmen

Um Fachkräfte langfristig zu binden und die oben erwähnte Zielorientierung zu erreichen, stehen Unternehmen aufgrund der eingangs betrachteten Ausgangssituation vor der Herausforderung, die Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit, die sich je nach Lebensphase der Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Funktion als Eltern, aber auch zunehmend als pflegende Angehörige unterschiedlich gestaltet, durch geeignete Angebote und Modelle zu optimieren. Die von der Managementberatung Kienbaum im Jahr 2007 durchgeführte Studie „Work-Life-Balance im Kontext des demographischen Wandels“, an der 263 Unternehmen teilnahmen, kommt zu einem durchaus kritischen Ergebnis: Oftmals würden Work-Life-Balance Maßnahmen lediglich als Ad-hoc-Lösungen für aktuelle Probleme ergriffen und eine „proaktive, strategische Behandlung des Themas“ würde nicht gesehen.²⁰¹ Bei einem hierin vorgenommenen Vergleich von eingeführten Maßnahmen und der Einschätzung ihrer Wichtigkeit zeichnet sich eine deutliche Diskrepanz ab, die bei der Betrachtung der nachfolgenden Abbildung deutlich wird.

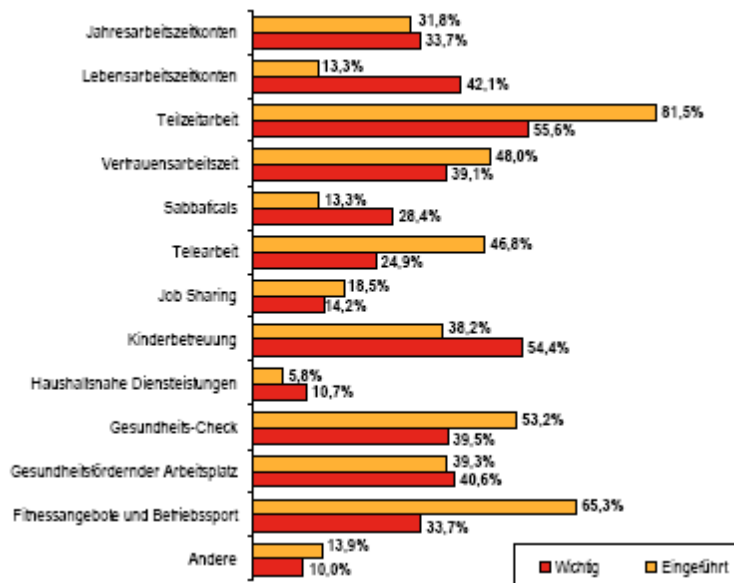


Abbildung 12 Die wahrgenommene Wichtigkeit von Work-Life-Balance Maßnahmen im Vergleich zu ihrer Einführung²⁰²

Unternehmen sind aufgefordert ein Klima zu schaffen, mit der eine individuelle Balance von privaten und beruflichen Interessen und Pflichten für die Mitarbeiter eines

²⁰¹ Kienbaum Management Consultants (2007b), S. 2

²⁰² Vgl. ebenda, S. 7

Unternehmens in einem kontinuierlichen Prozess angestrebt wird.²⁰³ Hierzu ist der direkte Austausch mit den Mitarbeitern wichtig, gepaart mit einer Offenheit gegenüber Veränderungsvorschlägen und dem Erarbeiten von flexiblen und individuellen Lösungsmöglichkeiten. Grundlage für die Entscheidung darüber, welche einzelnen Maßnahmen notwendig und möglich sind, bilden bei einer strategischen Vorgehensweise die Ergebnisse einer Unternehmens- und Personalanalyse im Kontext des Vereinbarkeitsthemas.²⁰⁴ Hierbei gilt es, relevante Motive und Bedarfe sowohl aus Unternehmens- als auch Mitarbeitersicht herauszufiltern, um eine möglichst große Deckung der beiden Interessenrichtungen zu erzielen. Da eine allgemeingültige Aussage über die generelle Relevanz einzelner Maßnahmen und deren Wertigkeit nicht getroffen werden kann, kann durch die Auswertung eines Mitarbeiterfragebogens der Bereich mit dem größten Handlungsbedarf lokalisiert werden.²⁰⁵ Diese Vorgehensweise wird an anderer Stelle dann als sinnvoll erachtet, wenn der Bedarf der Mitarbeiter nicht im Rahmen des persönlichen Kontaktes erkannt werden kann. Alternativ zu dieser recht aufwändigen Vorgehensweise kann beispielsweise bei einer kleineren Belegschaft ein Workshop durchgeführt oder die Erarbeitung relevanter Felder und Maßnahmen in Projektgruppen vorgenommen werden.²⁰⁶

3.4.4 Kosten- und Nutzen-Abwägung – Betrachtung betriebswirtschaftlicher Effekte

Die Einführung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen ist mit Kosten und Risiken verbunden, die bei der Entscheidung der Verantwortlichen eines Unternehmens, eine familienbewusste Personalpolitik zu verfolgen, eine Rolle spielen.²⁰⁷

Die ökonomische Bewertung solcher Maßnahmen in Abwägung mit dem erzielten Nutzen stellt sich aufgrund des oftmals qualitativen Charakters jedoch als schwierig dar.²⁰⁸ Dieses ist darauf zurückzuführen, dass sich eine familienfreundliche Personalpolitik aufgrund unterschiedlicher Orientierungen in zwei Zielrichtungen bewegt. Einmal wird die tatsächliche Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit Blick auf die Effizienz- und Produktivitätssteigerung verfolgt; hierbei dient die betriebliche Kosten-/Nutzenrechnung als Kalkulationsgrundlage. Zum anderen wird eine familienbewusste Personalpolitik durch die Übernahme sozialer Verantwortung

²⁰³ Vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung/Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 17

²⁰⁴ Vgl. Boegner (2010), S. 46-48

²⁰⁵ Vgl. Boegner (2010), S. 126f.

²⁰⁶ Vgl. pme Familienservice GmbH (2013)

²⁰⁷ Vgl. hierzu vertiefend Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005b), S. 29

²⁰⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Rost (2004), S. 54-56

ökonomisch legitimiert. Die damit im Zusammenhang stehenden ideellen Ziele wie Steigerung von Motivation, Arbeitszufriedenheit und Loyalität in der internen und Verbesserung von Image und öffentlichem Ansehen in der externen Wirkungsbetrachtung schlagen sich nur sehr indirekt in der betriebswirtschaftlichen Kalkulation nieder. Sowohl durch die Implementierung von Maßnahmen als auch durch eine „ideellen Haltung der Unternehmensführung“ als Gesamtkonzept kann die Erzielung „produktivitätswirksamer Effekte“, die beide Zielsetzungen bedient, erreicht werden.²⁰⁹ In der nachfolgenden Aufstellung sind abschätzbare Kosten – einzuordnen in Investitionskosten der Einführungsphase, ständige Kosten und Folgekosten – und Nutzen eingeführter Maßnahmen zusammen gefasst.²¹⁰

Kosten umgesetzter Maßnahmen:

- Entwicklungskosten für Maßnahmen
- Sach- und Personalkosten
- Aufwand für die Begleitung durch das Personalwesen
- Betriebskosten
- Kosten für Managementtraining und Qualifizierung der Führungskräfte
- Einschränkung von Flexibilität in Teilbereichen
- Einschränkung des verfügbaren Arbeitszeitvolumens
- Möglichkeiten des Missbrauchs von Maßnahmen

Nutzen umgesetzter Maßnahmen:

- Verbesserung der Arbeitsbeziehungen
- Sicherung von Produktivität und Qualität
- Reduktion von Fehlzeiten
- Verbesserung von Planbarkeit
- An den Arbeitsprozess angepasste Arbeitszeiten
- Reduktion von Abstimmungsverlusten
- Erhöhung der Flexibilität in Teilbereichen
- Verbesserung von Innovationsbereitschaft und Engagement
- Verbesserte Situation auf dem Arbeitsmarkt
- Langfristige Sicherung von Humankapitalinvestitionen
- Ermöglichung von weiteren personalwirtschaftlichen Innovationen
- Mögliche Vorteile auf dem Arbeitsmarkt durch Imageverbesserung

²⁰⁹ Ebenda (2004), S. 55

²¹⁰ Vgl. Rost (2004), S. 55f. (in Anl. an Hosemann/Burian/Lenz, 1992)

Bei Nichteinführung familienbewusster Maßnahmen sind entstehende ungünstige Effekte im Sinne von Opportunitätskosten²¹¹ durch beispielsweise eingeschränkte Möglichkeiten im Personaleinsatz und in der Nutzung personeller Ressourcen zu berücksichtigen, die den eingesparten Einführungs- und Umsetzungskosten entgegenwirken.²¹²

In ihrer im Jahr 2003 vorgestellten Studie „Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik“²¹³ untersuchte die Prognos AG im Auftrag des Bundesfamilienministeriums erstmals die Wirkungen familienfreundlicher Maßnahmen. Hierzu nutzte sie Controllingdaten von zehn beispielhaften Unternehmen und überführte diese in ein fiktives Unternehmen mit 1.500 Mitarbeitern. Mit der daraus entwickelten Modellrechnung wurde versucht, familienbewusste Maßnahmen bestimmten Effekten quantitativ zuzuordnen, indem im Rahmen eines Kosten-Nutzen-Szenarios die Kosten familienfreundlicher Maßnahmen eines zusammengestellten Grundprogramms sowie die Einsparpotenziale festgestellt und miteinander verrechnet wurden.²¹⁴ Das ermittelte Einsparpotenzial setzt sich danach aus vier Kostenblöcken zusammen:

- Wiederbeschaffungs- bzw. Fluktuationskosten
- Überbrückungskosten für Mitarbeiter, die sich in der Elternzeitphase befinden
- Wiedereingliederungskosten von Rückkehrern aus der Elternzeit
- Kosten für Fehlzeiten aufgrund zusätzlicher Belastung durch Familienaufgaben.²¹⁵

Das Einsparpotenzial bewegt sich überwiegend im Rahmen von mehreren 100.000 Euro. Hinsichtlich der Größenordnung der Einsparmöglichkeiten wird auf die Abhängigkeit von der Betriebsgröße der analysierten Unternehmen sowie der Qualifikationsstruktur des Personals und der spezifischen Arbeitsmarktsituation verwiesen.²¹⁶

Juncke²¹⁷ kommt bei seiner Analyse des in der Literatur dokumentierten nationalen und internationalen Forschungsstandes sowie empirischer Arbeiten aus Deutschland zu

²¹¹ Opportunitätskosten werden in der Mikroökonomik als Alternativkosten definiert, die durch entgangene Erträge oder Nutzen im Vergleich zur besten, nicht realisierten Handlungsalternative entstehen und dessen Vermeidung aus dem Wirtschaftlichkeitsprinzip folgt.

Vgl. Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2013b)

²¹² Vgl. Rost (2004), S. 56

²¹³ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005c)

²¹⁴ Die Bestandteile des Maßnahmenpakets bezogen sich dabei ausschließlich auf Eltern mit kleinen Kindern.

Vgl. hierzu vertiefend Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003), S. 1

²¹⁵ Vgl. hierzu vertiefend Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005c), S. 13

²¹⁶ Vgl. ebenda, S. 20f. sowie Deutscher Industrie- und Handelskammertag; Bundesministerium für Frauen, Senioren, Frauen und Jugend & berufundfamilie gGmbH (2010), S. 28-31

²¹⁷ Vgl. hierzu vertiefend Juncke (2005), S. 13-37

dem Schluss, dass zumeist auf qualitative Ausgestaltungen familienfreundlicher Maßnahmen und Einzelfallbeispiele eingegangen wurde. In diesem Zusammenhang stellt er den Mangel an einer Analyse der Wirkungszusammenhänge von Einflussfaktoren und die daraus folgende fehlende Möglichkeit einer direkten Zuordnung der betriebswirtschaftlichen Effekte zu den familienfreundlichen Maßnahmen fest. Diese kritische Würdigung bezieht sich auch auf die beschriebene Studie der Prognos AG.²¹⁸

Eine vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP)²¹⁹ jeweils zum Jahreswechsel 2005/2006 sowie 2006/2007 auf Datenbasis auditierter Unternehmen durchgeführte Paneluntersuchung zu den Erfolgen familienbewusster Personalpolitik zeigt insbesondere im Hinblick auf eine signifikante Reduzierung der Fehlzeitenquote und der Dauer der Elternzeit verschiedene positive betriebswirtschaftliche Effekte auf.²²⁰ In einer weiteren Studie bildet das Forschungsinstitut mit dem berufundfamilie-Index²²¹ die Inputseite für eine familienbewusste Personalpolitik ab und kommt bei seiner Analyse zu dem zentralen Ergebnis, „dass sich betriebliches Familienbewusstsein auf alle aggregierten Zielgrößen²²² positiv auswirkt, [...] die Intensität der einzelwirtschaftlich relevanten Effekte [...] jedoch unterschiedlich [ist (Anm. d. Verf.)]“. Besonders stark ist der Einfluss demnach auf die Mitarbeitergewinnung sowie auf den betrieblichen Wissensaufbau; Einzelbefunde zeigen darüber hinaus überdurchschnittliche Bewerberzahlen und Rückkehrquoten aus der Elternzeit bei den Unternehmen, die zu der Gruppe der sehr Familienbewussten gehören.²²³

3.4.5 Das Unterstützungsprogramm für familienfreundliche Unternehmen

Im Rahmen der vorangestellten Betrachtung der Handlungsfelder sowie verschiedener einführungs- und umsetzungsrelevanter Aspekte stehen den Unternehmen bei der Verfolgung einer familienbewussten Personalpolitik eine Reihe von Möglichkeiten zur externen Informationsbeschaffung oder zur Inanspruchnahme von Beratungs- und Unterstützungsdienstleistungen zur Verfügung. Einige davon sind nachfolgend im Überblick dargestellt.

²¹⁸ Vgl. ebenda, S. 43

²¹⁹ Siehe hierzu ergänzend Kapitelpunkt 3.4.5

²²⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010b), S. 15

²²¹ Siehe hierzu ergänzend Kapitelpunkt 3.4.5

²²² Siehe hierzu Abbildung 11

²²³ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010b), S. 15

Unternehmensprogramm Erfolgsfaktor Familie

Bei zahlreichen Unternehmen lässt sich beobachten, dass diese umfangreich Aktivitäten gestartet haben, familienfreundlicher zu werden und auf den Bedarf ihrer Mitarbeiter zu reagieren. Das Programm „Erfolgsfaktor Familie“ bündelt auf seiner Internetseite vielfältige Maßnahmen zur Förderung von Familienfreundlichkeit, um Unternehmen Anregungen für die eigene Umsetzung zu geben. Daneben werden im Rahmen des Unternehmenswettbewerbs „Erfolgsfaktor Familie“ regelmäßig besonders familienfreundliche Arbeitgeber ausgezeichnet. Als Teilbereich wurde im Jahr 2006 mit dem Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ eine zentrale Plattform für (potenzielle) familienfreundliche Unternehmen eingerichtet, wo der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) mit einem Netzwerkbüro als Ansprechpartner vor allem für klein- und mittelständische Unternehmen agiert.²²⁴

Internetportal Mittelstand und Familie

Beim Internet-Portal „Mittelstand und Familie“ handelt es sich um einen Teilbereich des Vorstandprojekts „Balance von Familie und Arbeitswelt“, welches die Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend seit dem Jahr 2003 durchführt. Es wird heute von dem Entwickler, der pme Familienservice GmbH, in Eigenregie geführt und unterstützt kleine und mittlere Unternehmen im Sinne einer „virtuellen Personalabteilung“ bei ihrer familienfreundlichen Gestaltung als Arbeitgeber.²²⁵

audit berufundfamilie

Im Auftrag der Gemeinnützigen HERTIE-Stiftung wurde 1998 im Rahmen des Projektes „Familienorientierte Personalpolitik als Teil der Unternehmenspolitik“ das Audit Beruf und Familie® entwickelt.²²⁶ Das Zertifikat hat sich in den letzten Jahren zunehmend zum anerkannten Qualitätssiegel familienbewusster Personalpolitik entwickelt. Auch zur Bewertung der regionalen Familienfreundlichkeit durch die Prognos AG wird das Zertifikat herangezogen.²²⁷

Ziel des audit berufundfamilie ist die Unterstützung von Unternehmen, eine familienbewusste Personalpolitik nachhaltig umzusetzen. Es gilt als das strategische Managementinstrument zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, das sich für Wirtschaftsunternehmen aller Branchen und Betriebsgrößen sowie für den öffentlichen

²²⁴ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013b)

²²⁵ pme Familienservice GmbH (2013)

²²⁶ Vgl. Rost (2004), S. 57 sowie hierzu vertiefend berufundfamilie gGmbH (2013a)

²²⁷ Vgl. hierzu vertiefend Kapitelpunkt 4.1

Dienst²²⁸ eignet. Um maßgeschneiderte, gewinnbringende Lösungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erarbeiten, orientiert es sich dabei an acht Handlungsfelder²²⁹ und vier Ebenen:

- Institutionalisierung (Modus und Regelung und Verankerung von Maßnahmen)
- Zielgruppen (Geltungsbereich der Maßnahmen)
- Nutzung und Umsetzung (Umfang der Nutzung durch Mitarbeiter/Beschäftigtengruppen)
- Tatsächliche Unterstützung (Unterstützung der Betroffenen durch Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte etc.)²³⁰

Das Audit ist als kontinuierlicher und mehrstufiger Prozess zu verstehen, das einmal als unterstützendes Instrument für den Planungs- und Umsetzungsprozess einer familienorientierten Unternehmenskultur und familienfreundlicher Maßnahmen und Angebote, zum anderen als Controlling-Instrument bei der Personalplanung und -entwicklung dient. Nachdem ein Unternehmen die Auditierung, die die Erarbeitung von Zielen und Maßnahmen zur Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik beinhaltet, durchlaufen hat, erhält es ein Zertifikat, welches durch alle drei Jahre stattfindende Re-Auditierungen in unterschiedlichen Reifegradstufen bestätigt wird. Mit dem Markenzeichen „audit berufundfamilie“ soll neben einer Imageverbesserung eine optimierte Personalpolitik erreicht werden, womit zum einen die Gewinnung von Personal positiv beeinflusst und zum anderen eine Steigerung der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter erreicht werden soll und somit im Sinne eines Managements von Humanressourcen auf die Sicherung bzw. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wirkt.²³¹

Beruf-und-Familie-Index

Um ihren Stand hinsichtlich Familienbewusstsein zu messen und Stärken und Schwächen festzustellen, steht Unternehmen mit dem Beruf und Familie-Index²³² seit dem Jahr 2008 ein neues, vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) entwickeltes Instrument zur Verfügung. Der aus 21 Fragen ermittelte Indexwert stellt einen Punktwert zwischen 0 und 100 dar, wobei 0 gar kein vorhandenes Familienbewusstsein und 100 sehr viel Familienbewusstsein bedeutet. Die Unternehmensauswertung umfasst die drei Dimensionen Dialog (Informations- und

²²⁸ Vgl. hierzu vertiefend Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW, berufundfamilie gGmbH & Gemeinnützige Hertie Stiftung (2009)

²²⁹ Vgl. hierzu vertiefend die Kapitelpunkte 3.2 und 3.3

²³⁰ Vgl. Rost (2004), S. 59

²³¹ Vgl. hierzu vertiefend berufundfamilie gGmbH (2013a)

²³² Vgl. hierzu vertiefend berufundfamilie gGmbH (2013b)

Kommunikationsprozesse), Leistung (Angebot familienbewusster Personalmaßnahmen) und Kultur (im Unternehmen gelebtes Familienbewusstsein) und wird im Sinne eines Benchmarking in Relation zu anderen Unternehmen derselben Branche und Größe gesetzt. Er wird auch im Zertifizierungsprozess des Audits berufundfamilie als unterstützendes und ergänzendes Instrument eingesetzt, um konkrete Maßnahmen zur Erhöhung der Familienfreundlichkeit abzuleiten. Einschränkend sei erwähnt, dass es sich um ein standardisiertes Messinstrument handelt, welches detaillierte Analysen über Ursachen, unternehmensindividuelle Entwicklungslinien und Besonderheiten nur eingeschränkt oder gar nicht erfassen kann, so dass hierfür eher qualitative und kontinuierliche Methoden angewendet werden sollten.²³³

Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Analysen betriebswirtschaftlicher Effekte

Das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP)²³⁴ wurde als wissenschaftliches Kompetenzzentrum für familienbewusste Personalpolitik im Jahr 2005 auf Initiative der berufundfamilie gGmbH an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster gegründet und suchte erstmals wissenschaftlich fundiert Antworten auf die Frage, welche betriebswirtschaftlichen Effekte mit familienbewusster Personalpolitik verbunden sind. Es widmet sich weiterhin der Analyse von Potenzialen und Effekten einer familienbewussten Personalpolitik. Auf der Erfahrungs- und Datengrundlage der am audit berufundfamilie beteiligten Unternehmen erfolgte der Aufbau einer Datenbank und eine damit verbundene regelmäßige und systematische Quantifizierung der betriebswirtschaftlichen Effekte von familienbewussten Maßnahmen. Das Forschungsinstitut stellt auf seiner Internetseite²³⁵ wissenschaftliche Studien zu diesem Themenbereich vor.

²³³ Vgl. hierzu vertiefend Schneider et. al. (2008b), S. 84 und berufundfamilie gGmbH (2013b)

²³⁴ Vgl. hierzu Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) (2013)

²³⁵ Vgl. hierzu ebenda

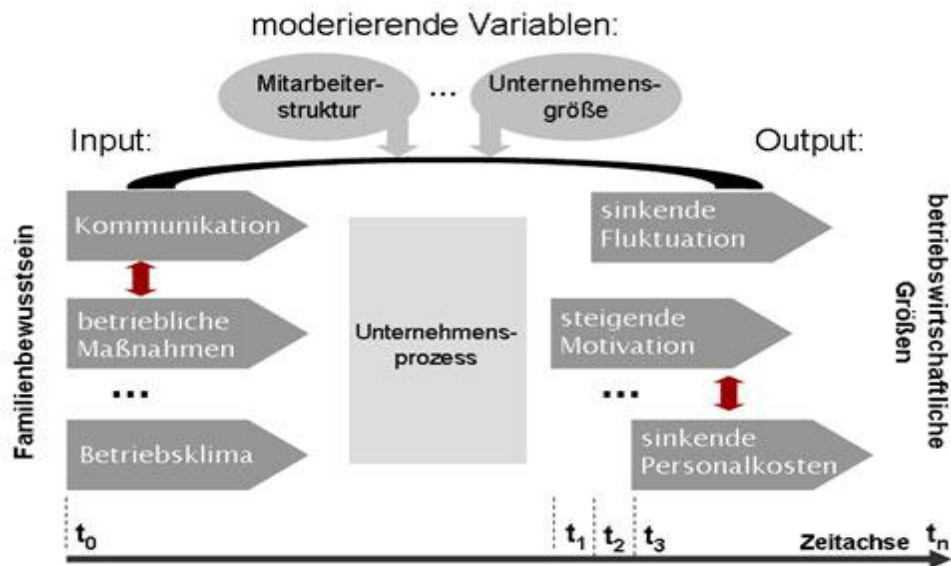


Abbildung 13 Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Maßnahmen²³⁶

Leitfäden und Checkhefte

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ist im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ Herausgeber zahlreicher Broschüren und Publikationen für Unternehmens- und Personalverantwortliche, die sich sowohl mit übergeordneten als auch mit handlungsfeldspezifischen und zielgruppenorientierten Themen beschäftigen. Diese sind kostenlos bestellbar oder stehen auch als Download auf der Homepage des Bundesfamilienministeriums zur Verfügung.

Branchenspezifische Informationen, die in Kooperation mit Branchenverbänden erarbeitet wurden, stehen auf der Seite des Netzbüros „Erfolgsfaktor Familie“ zum Abruf bereit.²³⁷

In den Reihen „Für die Praxis“, „Spezial“ und „Konkret“ greift die berufundfamilie GmbH spezielle Thematiken wie beispielsweise „Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“, „betrieblich unterstützte Ferienbetreuung“ oder „Vereinbarkeit von Beruf und Familie – ein Thema für Führungskräfte“, „Männer vereinbaren Beruf und Familie“ sowie „Steuerliche Aspekte“ auf. Daneben gibt es eine Reihe in Zusammenarbeit mit dem Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik an der Universität Münster (FFP), die sich mit betriebswirtschaftlichen Effekten familienfreundlicher Maßnahmen beschäftigt.²³⁸

²³⁶ Vgl. ebenda

²³⁷ Vgl. hierzu vertiefend Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012c)

²³⁸ Vgl. berufundfamilie gGmbH (2013c)

Lokale Bündnisse für Familie

Im Jahr 2004 startete die vom Bundesfamilienministerium getragene und aus den Mitteln des Europäischen Sozialfonds kofinanzierte Initiative „Lokale Bündnisse für Familie“.²³⁹ Hierbei handelt es sich um Zusammenschlüsse von Partnern aus Politik und Verwaltung, Unternehmen, Kammern und Gewerkschaften, freien Trägern, sozialen Einrichtungen und Initiativen. Sie bilden ein Netzwerk von Akteuren und Aufgabenträgern, die sich auf regionaler Ebene auf freiwilliger Basis für Familienfreundlichkeit engagieren und in Zusammenarbeit mit regionalen Unternehmen das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ mit ihrem spezifischen Know-how unterstützen. Mit regional zugeschnittenen gezielten Praxisimpulsen und Projekten werden verschiedene Kernthemen vorangetrieben.

Bundesweit gibt es derzeit rund 670 Bündnisse, in denen etwa 5000 Unternehmen mitarbeiten. Vorrangiges Ziel der lokalen Bündnisse ist es, weitere Unternehmen für eine aktive Beteiligung zu gewinnen und dieses außenwirksam im Sinne des Multiplikatoreffekts und des Imagegewinns für die Unternehmen zu kommunizieren. Darüber hinaus bietet sich für diese Unternehmen der Vorteil, von den Erfahrungen anderer in Sachen Familienfreundlichkeit profitieren oder die Möglichkeit der Kooperationsbildung, um familienorientierte Leistungen effizienter erbringen bzw. generell umsetzen zu können.

²³⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (o. J.)

4 Familienfreundlichkeit in der JadeBay Region

4.1 Vorstellung der Region – Bedeutung des Standortfaktors

„Familienfreundlichkeit“

Der Kampf um qualifizierte Fachkräfte bleibt dabei nicht auf die Einheit „Unternehmen“ beschränkt, sondern findet ebenso auf der makroökonomischen Ebene seinen Niederschlag, denn „vor allem in unattraktiven Regionen oder wenig geschätzten Branchen [werden Personalverantwortliche (Anm. d. Verf.)] nicht mehr die Auswahl haben, sondern [müssen (Anm. d. Verf.)] dann das nehmen [..], was kommt“. ²⁴⁰

Dieses vorausgeschickt wendet sich der folgende Abschnitt der JadeBay Region zu, um innerhalb dieses Betrachtungsrahmens eine weiterführende Beleuchtung einer familienbewussten Personalpolitik in einem regionalen Kontext vornehmen zu können.

Die JadeBay Region²⁴¹ liegt an der niedersächsischen Nordseeküste und umfasst die drei Landkreise Friesland, Wesermarsch und Wittmund sowie die Stadt Wilhelmshaven und gehört zur übergeordneten Metropolregion Bremen-Oldenburg²⁴². Die räumliche Nähe zum Jadebusen und zum Fluss Jade sowie der 2012 in Betrieb gegangene Tiefwasserhafen Jade-Weser-Port bilden die Ausgangspunkte für diese Bündelung als Wachstumsregion. Flächenmäßig steht der Landkreis Wesermarsch mit 822 km² (neun Gemeinden) an erster Stelle, gefolgt vom Landkreis Wittmund mit 656 km² (sechs Gemeinden) und dem Landkreis Friesland mit 608km² (acht Einheitsgemeinden). Das urbane Zentrum der JadeBay Region bildet die Stadt Wilhelmshaven mit einer Fläche von 107 km².

²⁴⁰ Faix & Mergenthaler (2009), S. 39

²⁴¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Hilligweg & Kull (2012), S. 17f.

²⁴² Vgl. hierzu vertiefend Metropolregion Bremen-Oldenburg im Nordwesten e.V. (2013)

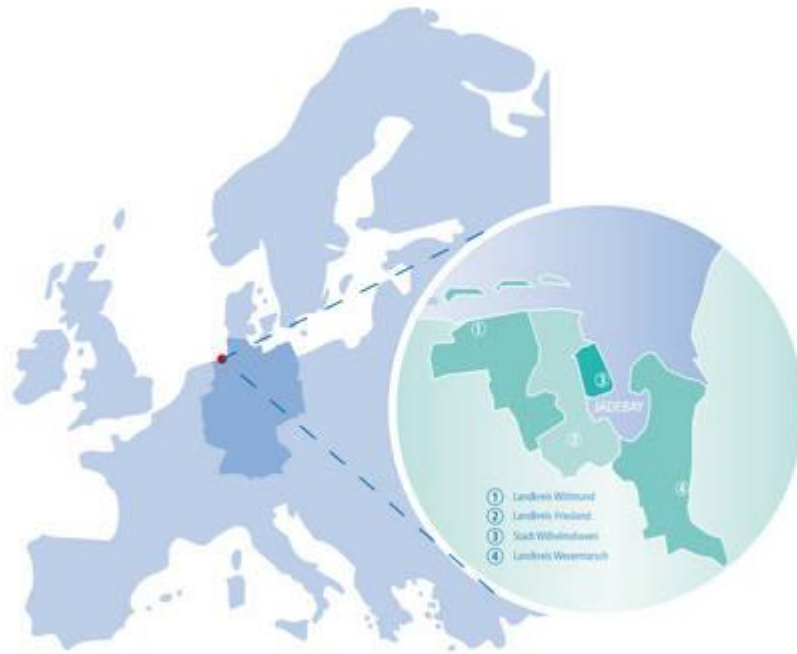


Abbildung 14 Die JadeBay Region²⁴³

Im Prognos Zukunftsatlas 2010 werden Deutschlands Regionen anhand ihrer Zukunftsperspektiven bewertet (Gesamtanzahl 412). Mit einem „ausgeglichenen Chancen-Risiko-Mix“ landen hier die zu der betrachteten JadeBay Region gehörenden Landkreise Friesland (233. Gesamtrang), Wesermarsch (261. Gesamtrang), Wittmund (274. Gesamtrang) lediglich im Mittelfeld, die Stadt Wilhelmshaven liegt mit einem 334. Platz beim Gesamtranking im Feld „Zukunftsrisiken“. Vergleichend hierzu sei erwähnt, dass sich die Nachbarregionen Stadt Oldenburg (84. Gesamtrang), Landkreis Leer (90. Gesamtrang) und das Ammerland (105. Gesamtrang) im Feld „Zukunftschancen“ deutlich positiver ansiedeln.²⁴⁴ Dies macht es für die JadeBay Region sichtbar erforderlich, alle Anstrengungen zu unternehmen, um sich im Standortwettbewerb zu behaupten.

Eine von der Jade Hochschule Wilhelmshaven vorgenommene Analyse der wesentlichen Standortfaktoren zur Attraktivitätssteigerung des regionalen Arbeitsmarktes liefert eine aktuelle Einschätzung der Situation der Unternehmen in der JadeBay Region: Zwei Drittel der zur Arbeitsmarktsituation befragten Unternehmen sehen einen zukünftig steigenden Personalbedarf. Schon heute sehen 47 Prozent der Befragten ihr Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen, gut ein Drittel sieht dagegen in den nächsten drei Jahren nicht von dieser Arbeitsmarktproblematik direkt

²⁴³ Vgl. Kreishandwerkerschaft Wesermarsch (2013)

²⁴⁴ Prognos AG (2010b), S. 3-9

betroffen.²⁴⁵ Die Untersuchungsergebnisse zeigen weiter, dass familiäre Gründe mit 69 Prozent die häufigste Abwanderungsursache von Mitarbeitern darstellt und Familienfreundlichkeit seitens der Unternehmen als der bedeutendste zukünftige Standortfaktor für die Region gesehen wird.²⁴⁶ Zudem zeichnet sich im Ergebnis einer Befragung von Studienbewerbern zur Wichtigkeit bzw. Zufriedenheit von Standortfaktoren in der JadeBay Region eine hohe Bedeutung von Familienfreundlichkeit ab.²⁴⁷

Damit wird Familienfreundlichkeit in der JadeBay Region zu einem maßgeblichen Attraktivitätsfaktor im Bemühen um eine wettbewerbsfähige Positionierung im Regionen-Vergleich. Der Prognos Familienatlas 2012²⁴⁸ stellt diesen Bedeutungszuwachs von Familienfreundlichkeit als Maßstab für die Standortattraktivität im deutschlandweiten Regionen-Vergleich deutlich heraus. Gute Bedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden hierin als zunehmend ausschlaggebendes Kriterium für die Attraktivität von Kreisen und kreisfreien Städten gesehen und neben den drei weiteren Handlungsfeldern Bildung, Wohnsituation und Wohnumfeld sowie Angebote und Organisation von regionaler Familienpolitik als ein maßgebliches Handlungsfeld dargestellt, um dem steigenden Fachkräftemangel zu begegnen.²⁴⁹ Die Einschätzung der Regionen in diesem Bericht hat großen Einfluss auf die Bewertung als (zukünftiger) Wohn- und Arbeitsort der einzelnen Standorte. Ein gutes Ranking ist damit auch für die JadeBay Region von großer Bedeutung. Als Indikator ist hierfür die Zahl der nach dem audit berufundfamilie²⁵⁰ zertifizierten Unternehmen einbezogen, die – um die unterschiedlichen Größen der betrachteten Städte und Landkreise zu berücksichtigen – zu der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ins Verhältnis gesetzt sind. Deren festgestellte lokale Häufung wird als Indiz für die Offenheit und das Engagement einer familienbewusst ausgerichteten Arbeitswelt in einer Region gewertet.²⁵¹ Somit ist diese Zertifizierung nicht nur ein strategisches Managementinstrument für die Unternehmen, sondern ist von übergreifender Bedeutung.

²⁴⁵ Vgl. Hilligweg & Kull (2012), S. 55f.

²⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 58f.

²⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 73

²⁴⁸ Der Familienatlas 2012 der Prognos AG vergleicht auf Grundlage von 34 Indikatoren die Attraktivität der Lebensbedingungen für Familien in den 402 Kreisen und kreisfreien Städten in Deutschland und dient lokalen Akteuren als Grundlage für die Standortbestimmung im Wettbewerb um Familien sowie für eine kritische Auseinandersetzung mit den regionalen Stärken und Schwächen.

Vgl. Prognos AG (2012 a)

²⁴⁹ Vgl. Prognos AG (2012 a), S. 12

²⁵⁰ Siehe hierzu Kapitelpunkt 3.4.5

²⁵¹ Vgl. Prognos AG (2012 a), S. 1

Innerhalb der JadeBay Region ergibt sich auf Basis des Handlungsfelder-Gesamtindexes²⁵² ein durchaus differenziertes Bild. Der Landkreis Friesland hat das Potenzial, sich trotz durchschnittlicher Rahmenbedingungen als attraktive Region für Familien zu profilieren.²⁵³ Der Prognos Familienatlas 2012 empfiehlt hier für den zukünftigen Wettbewerb um Familien, weiterhin engagiert an der Verbesserung der Lebens- und Umfeldbedingungen für Familien zu arbeiten, um noch bestehende Nachteile auszugleichen und vorhandene Potenziale optimal nutzen zu können.²⁵⁴ Der Landkreis Wittmund weist als „etablierte Region“ gute Rahmenbedingungen hinsichtlich Arbeitsmarkt und Demographie auf, engagiert sich jedoch nur mittelmäßig in den familienpolitischen Handlungsfeldern und nutzt daher nicht alle Chancen, das Arbeitskräftepotenzial der ansässigen Familien umfassend für die regionale Wirtschaft zu steigern.²⁵⁵ Zu den „unprofilieren Regionen“ in Deutschland gehört der Landkreis Wesermarsch. Neben nicht besonders attraktiven wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zeigen sich diese außerdem unterdurchschnittlich aktiv in den familienpolitischen Handlungsfeldern. Dieses birgt die Gefahr, vorhandene wirtschaftliche Potenziale ungenutzt zu lassen.²⁵⁶ Die Stadt Wilhelmshaven gehört zu der Gruppe der „strukturschwachen Regionen für Familien“, die sowohl bei den familienpolitischen Handlungsfeldern als auch bei den demografischen und arbeitsmarktbezogenen Rahmenbedingungen im deutschlandweiten Vergleich im unteren Drittel liegen. Anreize für Familien, in diese Regionen zu ziehen oder hier zu verbleiben, fehlen hier. Diese Regionen zeigen gemäß Prognos Familienatlas 2012 kein typisches Stärken-Schwächen-Profil, es bedarf daher bedarfsgerechter Strategien für mehr Familienfreundlichkeit.²⁵⁷

Betrachtet man die umliegenden Potenzialregionen in der folgenden Abbildung, wird deutlich, dass durchaus Handlungsbedarf besteht, um für zukünftige Aufholhandlungen der Nachbarregionen gerüstet zu sein und sich als Chancenregion²⁵⁸ weiter zu positionieren.

²⁵² Siehe hierzu Abbildung 15 und 16

²⁵³ Die Ausführungen beziehen sich auf die Bewertung als „profilieren Region“

²⁵⁴ Vgl. Prognos AG (2012a), S. 42

²⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 44

²⁵⁶ Vgl. ebenda, S. 47

²⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 48

²⁵⁸ Vgl. JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft (2012)

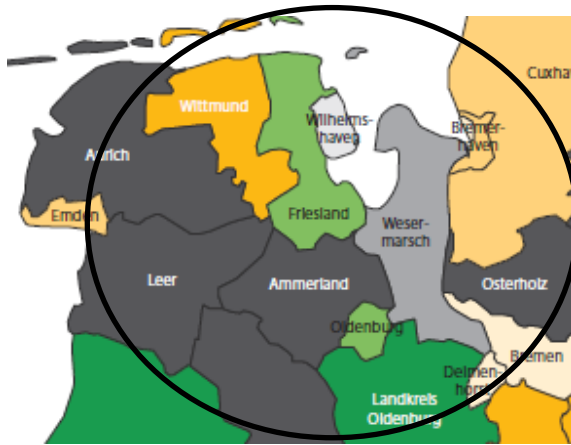


Abbildung 15: Ausschnitt Familienatlas 2012 – Attraktivität der Regionen für Familien²⁶⁰

		Handlungsfelder-Gesamtindex		
		Regionen im oberen Drittel	Regionen im mittleren Drittel	Regionen im unteren Drittel
Rahmenbedingungen-Gesamtindex	Regionen im oberen Drittel	Top-Regionen für Familien	etablierte Regionen	Potenzial-Regionen
	Regionen im mittleren Drittel	profiliertere Regionen	stabile Regionen	unprofiliertere Regionen
	Regionen im unteren Drittel	engagierte Regionen	Schwellen-Regionen	strukturschwache Regionen für Familien

Abbildung 16: Handlungsfelder-Index²⁵⁹

Die Organisation und das Angebotsspektrum der regionalen Familienpolitik ist ein weiteres Handlungsfeld, welches im Familienatlas 2012 analysiert und bewertet wird. Es umfasst die direkten Leistungsangebote der Kommunen für Familien sowie gebündelte Informationsangebote und daneben die verwaltungsseitige Intensität des familienorientierten Engagements.²⁶¹ Bei der Betrachtung der einzelnen Partner zeigt sich wiederum ein differenziertes Bild: Während der Landkreis Wesermarsch und die Stadt Wilhelmshaven unterdurchschnittlich bewertet werden, liegt der Landkreis Wittmund über dem Durchschnitt. Der Landkreis Friesland wird in diesem Handlungsfeld stark überdurchschnittlich eingestuft.²⁶² Im Hinblick auf eine nachhaltige Implementierung einer an Familienbelangen orientierten Regionalpolitik gilt es, systematisch familienorientierte Strukturen aufzubauen und hierfür die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen. Insbesondere die „Lokalen Bündnisse für Familie“ werden als „zielführende Strategie zur gemeinschaftlichen Verbesserung der Familienfreundlichkeit“ betrachtet und haben sich mit 87 Prozent in den meisten Regionen bereits etabliert.²⁶³

Wie in obigen Ausführungen herausgearbeitet wurde, positioniert sich der Landkreis Friesland aktuell innerhalb der JadeBay Region am attraktivsten. Das „Lokale Bündnis für Familie“ mit seinen verschiedenen Akteuren und systembildenden Aktivitäten spielt bei der strategischen Ausrichtung der regionalen Familienorientierung eine wichtige Rolle und soll daher im Folgenden in den näheren Fokus rücken.

²⁵⁹ Vgl. Prognos AG (2012a), S. 38)

²⁶⁰ Vgl. ebenda, S. 39

²⁶¹ Vgl. Prognos AG (2012b), S. 4

²⁶² Vgl. Prognos AG, 2012a), S. 30

²⁶³ Vgl. ebenda, S. 26-28

4.2 Vorüberlegungen zur Unternehmensbefragung

Im bisherigen Verlauf dieser Arbeit wurde das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus der Perspektive der Personalpolitik in Unternehmen theoretisch aufbereitet und im vorangegangenen Unterkapitel im Hinblick auf die Relevanz des Standortfaktors „Familienfreundlichkeit“ für die JadeBay Region und der hier ansässigen Unternehmen betrachtet. Als empirische Anreicherung soll nun die „Ist-Situation vor Ort“ näher analysiert werden.

Ziel der Analyse ist es, die Bedeutung Familienfreundlichkeit für lokal ansässige Unternehmen generell herauszustellen. Darüber hinaus soll sie beleuchten, in welchem Umfang familienfreundliche Gestaltungsmaßnahmen in den unterschiedlichen Handlungsfeldern umgesetzt werden, wo die Unternehmen ihre diesbezüglichen zukünftigen Herausforderungen und welche Handlungsbedarfe sie seitens der Institutionen, Kammern, Kommunen und Unternehmen, die sich vor Ort für mehr Familienfreundlichkeit einsetzen, zur Unterstützung für ihre weitere Entwicklung sehen. Dieses soll durch eine Befragung regional ansässiger Unternehmen erreicht werden.

Als gemeinschaftliche Initiative startete unter dem Dach des „Lokalen Bündnisses für Familie“ des Landkreises Friesland im Jahr 2008 der Arbeitskreis „Familienfreundliche Unternehmen“²⁶⁴ mit der Zielsetzung, das Vereinbarkeitsthema in den regional ansässigen Unternehmen weiter voranzutreiben. Als ein wirksames Instrument führt er etwa alle zwei Jahre den Wettbewerb „Familienfreundliche Unternehmen“ durch, wobei die familienfreundliche Personalpolitik der Bewerber nach festgelegten Kriterien bewertet und ausgezeichnet wird. Zielgruppe dieser Unternehmensbefragung ist der Kreis der elf von 2008 bis 2012 mit der Ehrentafel des Landkreises Friesland ausgezeichneten „Familienfreundlichen Unternehmen“.

4.3 Gestaltung und Durchführung der Unternehmensbefragung

Als Untersuchungsverfahren dient ein leitfadengestütztes Interview, für welches zunächst ein Fragenkatalog²⁶⁵ erarbeitet worden ist, der sich sowohl für eine schriftliche als auch eine persönliche Beantwortung in Form eines Interviews eignet. Unter Berücksichtigung unterschiedlicher Aufgeschlossenheit und Kenntnisstände der Befragten wurde der schriftlichen Befragung ein persönliches Gespräch vorgezogen. Neben einem individuellen Eingehen auf den Interviewpartner ist es so möglich,

²⁶⁴ Landkreis Friesland (2013)

²⁶⁵ Vgl. Anlage - Fragebogen

Unklarheiten bezüglich der Fragestellungen zu beseitigen oder einzelne Maßnahmen zu erläutern.

In Anbetracht der limitierten Zeit für diese Arbeit wurde mit den elf bislang ausgezeichneten Unternehmen ein überschaubarer, geschlossener Unternehmerkreis gewählt. Dieser bietet neben einer gewissen Bandbreite an vertretenen Branchen und unterschiedlichen Mitarbeiter-Größenklassen zudem den Vorteil, dass bereits eine Affinität für die Thematik vorherrscht. Damit konnte von einem gewissen Wissensstand ausgegangen werden, was die Beantwortung der Fragen erleichtern und den Informationsgehalt erhöhen sollte.

Der erarbeitete Fragebogen beinhaltet sowohl offene als auch geschlossene Fragen und wurde hinsichtlich Klarheit und Umfänglichkeit vor Beginn der Gespräche mit den Verantwortlichen der einbezogenen Unternehmen mit der Bündniskoordinatorin des Arbeitskreises „Familienfreundliche Unternehmen“ abgestimmt. Nach einem Pretest wurde für die Dauer des persönlichen Interviewgesprächs etwa eine Stunde und für die schriftliche Beantwortung etwa eine halbe Stunde angenommen.

Zur Vorbereitung wurde an den oben genannten Unternehmenskreis zunächst ein Anschreiben mit einem beigefügten Empfehlungsschreiben versendet.²⁶⁶ Im Anschluss daran wurden einige Tage später telefonisch die Interviewtermine abgestimmt. Es erklärten sich insgesamt neun Unternehmen zur Teilnahme bereit. Die Befragung wurde im Zeitraum vom 12.04.2013 bis 24.04.2013 mit den Verantwortlichen der einbezogenen Unternehmen durchgeführt. Es wurden acht persönliche und ein telefonisches Interview geführt. Bei den Interviewpartnern handelte es sich zumeist um Unternehmensinhaber bzw. Geschäftsführer.

4.4 Ergebnisse der Unternehmensbefragung

Die in die Unternehmensbefragung einbezogenen Unternehmen verteilen sich schwerpunktmäßig auf die Wirtschaftszweige Dienstleistung (inklusive Sonstige Dienstleistungen) mit 55 Prozent und Bau und Handwerk mit 27 Prozent und gehören zu 78 Prozent zu den Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU)²⁶⁷.

In den meisten Unternehmen überwiegt der Frauenanteil, bei sieben von neun Unternehmen ist er größer als 50 Prozent. In sechs von neun Unternehmen arbeiten mehr als 50 Prozent der weiblichen Mitarbeiter in Teilzeit. Der Anteil der in Teilzeit

²⁶⁶ Vgl. Anlagen Anschreiben und Empfehlungsschreiben

²⁶⁷ Die Klassifizierung erfolgt in Anlehnung an die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM). Hiernach gehören Unternehmen mit bis zu 499 Beschäftigten zu den klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU).

arbeitenden Männer liegt lediglich bei einem der befragten Unternehmen über 20 Prozent.

Die geschlechtsspezifische Verteilung der Führungskräfte stellt sich relativ ausgewogen dar, in 55 Prozent der befragten Unternehmen gibt es mehr männliche als weibliche Führungskräfte.

4.4.1 Fragen zur Motivation, Einschätzung der Wirksamkeit und Verankerung einer familienfreundlichen Personalpolitik

Familienfreundlichkeit durch das eigene familiäre Umfeld, durch das Mitwachsen im Betrieb zunächst selbst als Mitarbeiter oder auch durch ganz bestimmte Interessensrichtungen als Selbstverständlichkeit zu sehen, ist bei den meisten Befragten mit 56 Prozent der erstgenannte Motivationsansatz und in mehreren Fällen Teil des Geschäftsmodells.

Der mit 44 Prozent an zweiter Stelle platzierte Motivationsgrund „Mitarbeiter halten oder gewinnen“ wird vor dem Hintergrund des demografischen Wandels/der Megatrends und der schwierigen Rahmenbedingungen wie Branchen(un)beliebtheit, ungünstige/ lange Arbeits-/Öffnungszeiten, dezentrale Betriebsstruktur oder vielfach auch aufgrund der Personalstruktur genannt. Ein Hauptaspekt ist hierbei der hohe Frauenanteil, der bei sieben Unternehmen zum Teil weit über 50 Prozent liegt, so dass die Vereinbarkeitsproblematik bzw. -notwendigkeit hier besonders ins Gewicht fällt. Diese zeigt sich insbesondere darin, dass in zwei Drittel der einbezogenen Unternehmen mehr als 50 Prozent der weiblichen Mitarbeiter in Teilzeit arbeiten. Die Auseinandersetzung mit familienfreundlichen Themen rückt in den Fokus, um Qualität im Unternehmen zu halten.

Im Sinne der Kundenorientierung ist für 33 Prozent der befragten Unternehmen Familienfreundlichkeit ein integrierter Bestandteil ihres Geschäftsmodells. Ein ebenso hoher Anteil sieht den Anstoß darin, familienfreundliche Maßnahmen bewusst als wirksames Managementinstrument zur Unternehmenssteuerung einsetzen zu wollen.

Was hat Sie zur Einführung familienfreundlicher Maßnahmen motiviert bzw. den Anstoß gegeben (n=9)?	
Motiv	Alle Unternehmen
Sehen Familienfreundlichkeit als Familienbetrieb als selbstverständlich an	56%
Qualifizierte Mitarbeiter halten oder gewinnen	44%
Familienfreundlichkeit gehört zum Geschäftsmodell im Sinne der Kundenorientierung dazu	33%
Wird als wirksames Managementinstrument zur Unternehmenssteuerung eingesetzt	33%

Abbildung 17: Rangfolge der häufigsten Motive für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen²⁶⁸

Das Kosten-/Nutzen-Verhältnis eingeführter familienorientierter Maßnahmen wird von allen Befragten als kosteneffektiv eingeschätzt. Diese Einschätzung wurde von keinem der Befragten mit konkreten Zahlen belegt. Hierzu sind nachstehende Hinweise abgegeben worden:

- „Wie soll man Identifikation und Motivation messen?“
- „Ein hoher Grad an Zufriedenheit und Bindung ist schwer in Euro umzurechnen.“
- „Positive Effekte sind nur indirekt über zurückgehende Rekrutierungskosten messbar, aber die Vermeidung von Know-how-Verlust ist nicht quantifizierbar“.
- „Kosten im eigentlichen Sinne fallen nicht an, man muss nur mehr bzw. flexibler planen und hat dadurch Mehrarbeit.“

Folgende Begründungen werden für diese Einschätzung genannt:

- Vermeidung von negativen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg (in Form von Abwanderung, sinkender Qualität und Identifikation der Mitarbeiter)
- Dankbarkeit der Mitarbeiter zeigt sich in höherer Flexibilität
- Kostenersparnis durch schnelleren Wiedereinstieg der Mütter, geringerer Krankenstand

²⁶⁸ Eigene Darstellung

- Qualität im Unternehmen wird gehalten, kaum konkurrenzbedingte Kündigungen wegen höherer Bezahlung
- lange Betriebszugehörigkeit - mittel- bis langfristig kosteneffektiv
- Vorteile, weil man auch als Unternehmen flexibler ist; man hat bei Autonomen Teams weniger Wartezeiten für den Kunden, da sich die Mitarbeiter selbst organisieren
- Nutzen durch erhöhte Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, wenn kurzfristige Zusatzaufträge anstehen
- Mitarbeiter sind einsatzbereiter/motivierter und eine Regelung ist schneller getroffen

In den meisten Fällen wird „Familienfreundlichkeit“ als normal angesehen oder nicht als stehender Begriff identifiziert und dahingehend bewertet und genutzt. Ein Unternehmen bestätigt in diesem Zusammenhang die Wirkung als strategisches Instrument dahingehend, dass mit einer familienfreundlichen Personalpolitik eine gezielte „Besprechungskultur“ in den oberen Hierarchieebenen eingerichtet worden sei: „Früher lief das Thema eher ‚nebenher‘, heute stellt es ein eigenes Schwerpunktthema dar. Viele Sorgen und Probleme wurden erst damit auf der Führungsebene erfahrbar.“ Eine weitere Antwort ist in diesem Kontext zu sehen: „Führungskräfte haben den Zwang, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen.“

Im Hinblick auf eine nachhaltige Verankerung einer familienbewussten Personalpolitik geben 56 Prozent der Befragten auf die Frage nach einem entsprechenden Formalisierungsgrad an, dass es Informationen auf der Unternehmens-Homepage gebe. 22 Prozent benennen die schriftliche Fixierung im Rahmen des Zertifizierungsvorgangs, bei den anderen Befragten ist nichts schriftlich niedergelegt oder aber es ist geplant. Ein Interviewpartner äußert sich in diesem Zusammenhang über die Wirkung der schriftlichen Fixierung: Die Hinterlegung der Informationen über alle Maßnahmen sei besonders für neue Mitarbeiter wichtig. Schriftlich fixiert wirkten die Maßnahmen teilweise nachhaltiger und es könne „einfacher nach unten gelebt“ werden. In den letzten Jahren habe sich viel hinsichtlich der Unternehmenskultur getan. Man benötige hierfür einen „langen Atem“ und müsse das Thema immer und immer kommunizieren und die Führungskräfte informieren und involvieren, damit Familienfreundlichkeit „gelebt“ werde.

4.4.2 Fragen zu den einzelnen Handlungsfeldern

In den aufgeführten Handlungsfeldern setzt nahezu jedes Unternehmen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie um. Im Bereich Arbeitsflexibilisierung bieten die befragten Unternehmen insgesamt die meisten Modelle an, gefolgt von Maßnahmen im Bereich Informations- und Kommunikationspolitik und Personalentwicklung. Die nachfolgende Tabelle zeigt im Überblick, in welchen Handlungsfeldern die befragten Unternehmen generell Maßnahmen umsetzen sowie die Häufigkeit angebotener Maßnahmen absolut je Handlungsfeld.

Handlungsfelder	Absolute Häufigkeit der praktizierten Maßnahmen insgesamt (n=9)	Anteil der in den jeweiligen Handlungsfeldern aktiven Unternehmen (n=9)
Arbeitszeitflexibilisierung	71	100%
Flexibilisierung von Arbeitsort und -organisation	32	100%
Informations- und Kommunikationspolitik	68	100%
Führungskräfteentwicklung	22	78%
Personalentwicklung	58	100%
Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen	22	89%
Unterstützung zur Kinderbetreuung	19	89%
Unterstützung pflegender Angehöriger	8	56%

Abbildung 18: Häufigkeit eingesetzter handlungsbezogener Maßnahmen²⁶⁹

Arbeitszeitflexibilisierung

Mit jeweils knapp 90 Prozent ermöglichen nahezu alle der befragten Unternehmen ihren Mitarbeitern familienfreundliche Urlaubsregelungen und freie Pausenregelungen. Fast ebenso oft bieten die Arbeitgeber ihren Mitarbeitern verschiedene Teilzeitmodelle an. Das Thema Gleitzeit kann teilweise nur bereichsweise umgesetzt werden, Vertrauensarbeitszeit wird als gangbares Modell überwiegend nur für die Führungsebene gesehen.

²⁶⁹ Eigene Darstellung

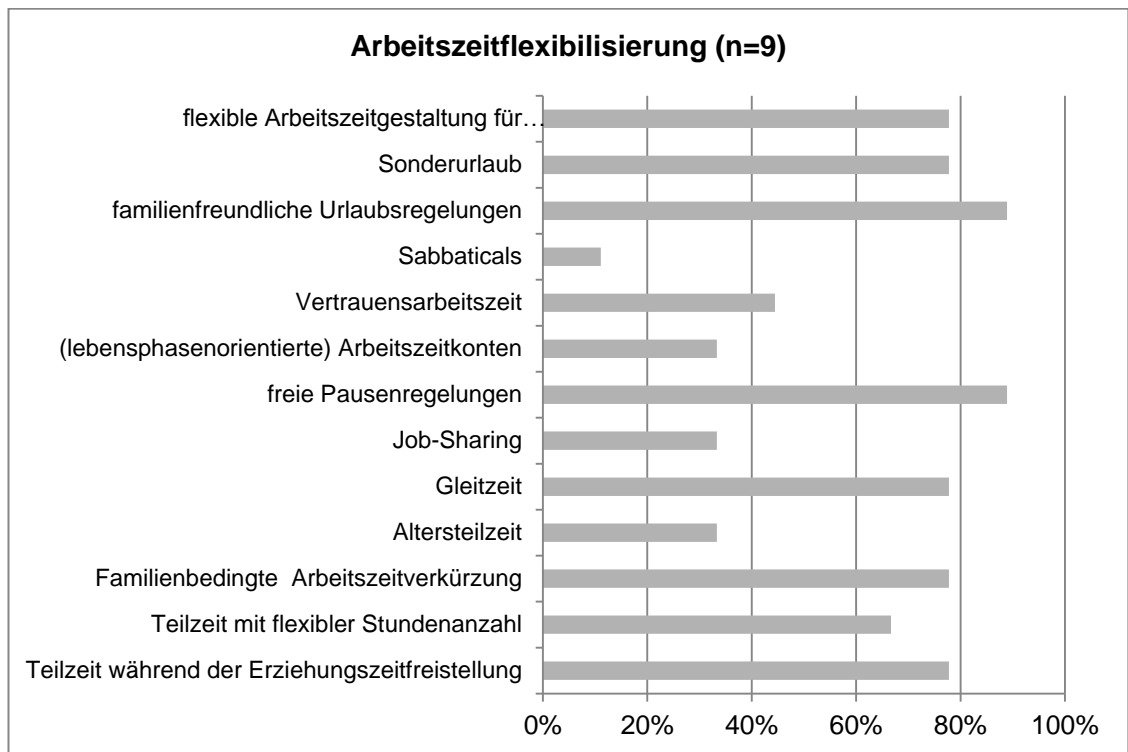


Abbildung 19 Umsetzte Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung²⁷⁰

Wichtige Punkte für eine erfolgreiche Umsetzung sehen die Befragten hierin:

- Mehr Partizipation bedeutet auch mehr Verantwortung, es wird anders mitgetragen - Kompromisse kommen aus der Gruppe heraus
- Wichtig ist eine frühzeitige Planbarkeit auch für Mitarbeiter
- Taktische Herangehensweise, die die Mitarbeiter zu Mitstreitern macht
- Passgenauigkeit mit den betrieblichen Abläufen, die den Rahmen setzen

Auf die Frage nach Umsetzungsschwierigkeiten werden folgende Punkte genannt:

- Alle Zeitflexibilisierungen bergen Konfliktfelder bzgl. Absprache der Mitarbeiter untereinander wegen verschiedener Bedürfnisse (Singles/Paare, Vollzeit/Teilzeit) - hoher Koordinationsaufwand der Führungskräfte
- Begrenztheit durch die Branchenbedingungen wie Öffnungszeiten, Betriebsabläufe
- Schwierige Gesamtplanung bei dezentraler Unternehmensstruktur (Filialen) bzgl. Verteilung und Mischung der Teams, um eine Kombination so

²⁷⁰ Eigene Darstellung

einzurichten, dass verschiedene Bedürfnisstrukturen innerhalb eines Teams entstehen

Arbeitsort und Arbeitsorganisation

In diesem Handlungsfeld bieten alle befragten Unternehmen Maßnahmen an, jedoch nicht in dem gleichen Umfang wie im Bereich der Arbeitszeitflexibilisierung. Autonome Teams sind mit 78 Prozent in den meisten Unternehmen eingerichtet, hieraus resultieren die unten genannten Abstimmungsschwierigkeiten. Die weiteren Maßnahmen werden im Einzelfall vereinbart; Telearbeit ist oft in vielen Bereichen nicht einsetzbar. Die Vermittlung von Fahrgemeinschaften spielt fast keine Rolle, da die Mitarbeiter dieses überwiegend selbst regeln.

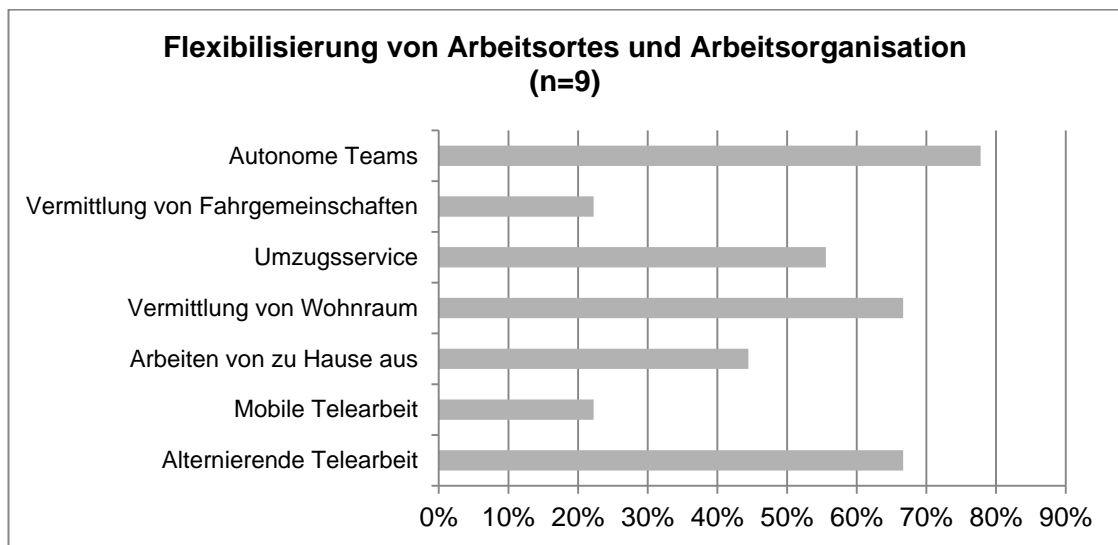


Abbildung 20 Umgesetzte Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitsorganisation²⁷¹

Auf Umsetzungsschwierigkeiten angesprochen, stehen Abstimmungsprobleme der Mitarbeiter untereinander im Vordergrund, „da viele die gleichen Bedürfnisse haben“. Die Kommunikation der Mitarbeiter müsse immer wieder gefördert werden. Oft wird eine Umsetzungsmöglichkeit bezüglich einer Arbeitsortflexibilisierung wegen gegebener Betriebsabläufe grundsätzlich nicht gesehen. Für manchen Gesprächsteilnehmer eröffnet dieses Maßnahmenfeld Diskussionsbedarf hinsichtlich des Für und Wider einer ständigen Erreichbarkeit der Mitarbeiter und der damit einhergehenden zunehmenden Belastung.

²⁷¹ Eigene Darstellung

Informations- und Kommunikationspolitik

Die Frage, ob in den Unternehmen die familienfreundlichen Maßnahmen aktiv ihren Mitarbeitern gegenüber kommuniziert werden, beantworten 78 Prozent der Interviewpartner positiv. 22 Prozent geben an, dass alle Mitarbeiter „Bescheid wüssten“ und Familienfreundlichkeit „gelebt“ würde - bei Bedarf kämen die Mitarbeiter „auf einen zu.“

Im Hinblick auf eine mitarbeiterorientierte und familienbewusste Führungskultur nehmen die Erläuterungen zu diesem Handlungsfeld einen großen Diskussionsraum bei den geführten Interviewgesprächen ein. Eine nachhaltige Kommunikationsarbeit wird von den Unternehmen, die eine familienfreundliche Personalpolitik unter strategischen Gesichtspunkten betrachten, als sehr wichtig eingeschätzt, denn bei Führungskräften seien „eher harte Zahlen ausgeprägt.“ Man müsse immer wieder darauf hinweisen, dass die Führungskräfte „nah am Mitarbeiter dran sein“ müssten, da das Tagesgeschäft anders sei. Für einen Interviewpartner ist die Sensibilität für das Thema eine individuelle Einstellungssache der einzelnen Führungskräfte und unabhängig von Alter, Geschlecht und Familienstand. Es müsse immer wieder bewusst gemacht werden, dass Familienfreundlichkeit die Situation des Unternehmens zum Beispiel durch eine leichtere Stellenbesetzung verbessert. Ein weiterer Gesprächspartner meint hierzu, dass auch bei ganz jungen Menschen das Thema Familienfreundlichkeit im Bewusstsein sei - oft sogar schon bei Facharbeiten in der Schule. Ein dritter Interviewpartner sieht altersbezogene Unterschiede dahingehend, dass „ältere Fachkräfte teilweise nicht (mehr) die Sensibilität für das Thema Familienfreundlichkeit besäßen und intensiver bearbeitet werden müssten als Jüngere, „die meistens Familie haben und daher im Thema selbst drin stecken.“ Einen hohen Zeitaufwand und eine notwendige hohe Bereitschaft, etwas tun zu wollen, wird von einem anderen Interviewpartner ins Feld geführt.

Neben diesen übergreifenden Betrachtungen werden die auf Informationsweitergabe bezogenen Maßnahmen selbst als relativ unproblematisch eingestuft. Aufgrund der für die Befragung gewählten Unternehmerrkreises nehmen 100 Prozent an Wettbewerben für Familienfreundlichkeit teil. Die meisten Unternehmen fokussieren sich bei ihren Maßnahmen auf die interne Kommunikation. Während die einzelfallspezifische Beratung von 89 Prozent der Unternehmen genutzt wird, haben lediglich 33 Prozent Projektgruppen eingerichtet.

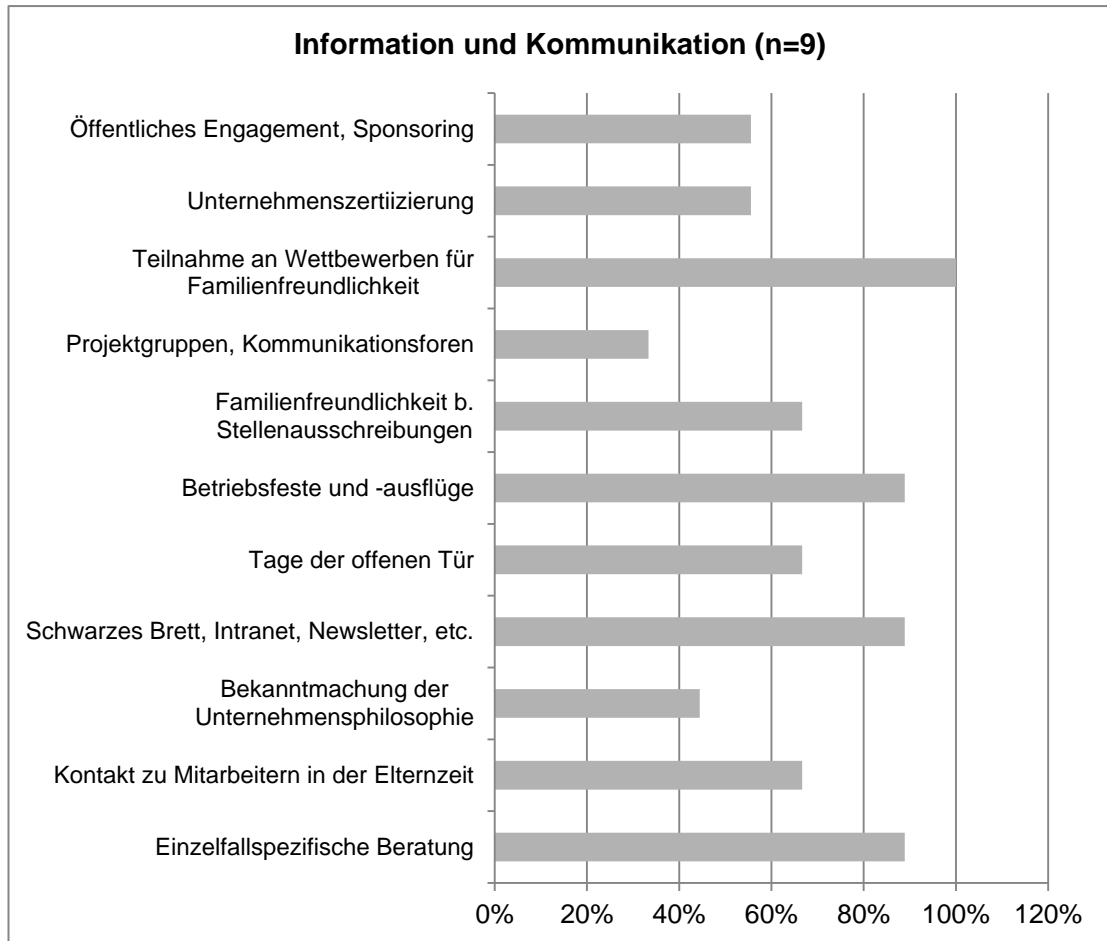


Abbildung 21 Umgesetzte Maßnahmen für eine familienfreundliche in- und externe Kommunikation²⁷²

Führungskompetenzen

Die vielen zusätzlichen Kommentare zum Thema Führungskräfteentwicklung bzw. -sensibilisierung im Handlungsfeld Informations- und Kommunikationspolitik macht die hohe Bedeutung von Führungskräften im Hinblick auf ihre Rolle und als Aufgabenträger für viele Interviewpartner deutlich. Die Unterstützung der Führungskräfte bei einem mitarbeiterorientierten Verhalten wird mit 67 Prozent am häufigsten genutzt in Form von direkten Ansprachen oder auch mittels Einsatz von Coaching. Ein mitarbeiterorientiertes Verhalten spielt bei der Beurteilung von Führungskräften in 56 Prozent der befragten Unternehmen eine Rolle.

²⁷² Eigene Darstellung

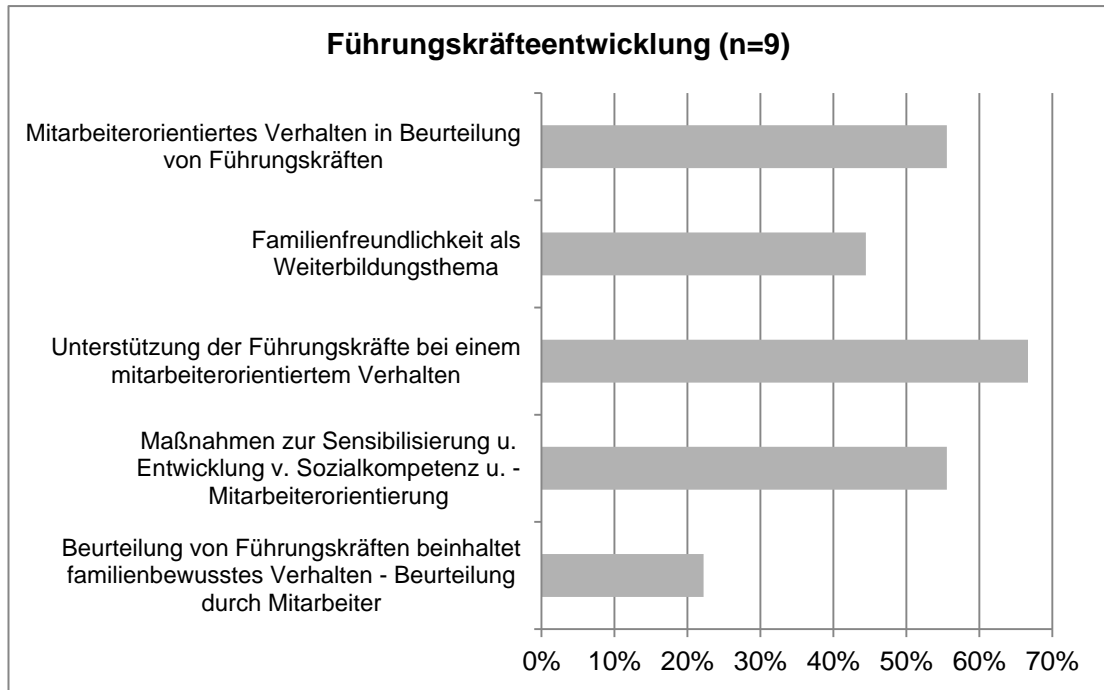


Abbildung 22 Eingesetzte Maßnahmen zur Stärkung der Führungskompetenz zum Thema Familienfreundlichkeit²⁷³

Personalentwicklung

Die meisten der befragten Unternehmen setzen in diesem Handlungsfeld eine große Bandbreite von Maßnahmen in einem überwiegend ausgewogenen Verhältnis um. Hierzu getätigte ergänzende Äußerungen zeigen allerdings, dass das Angebot von der eingeschätzten Wichtigkeit aufgrund der vielfach eher geringen Inanspruchnahme seitens der Mitarbeiter abweicht. Für eine Kinderbetreuung bei Weiterbildungsmaßnahmen sehen einige Befragte wenig Bedarf, da aufgrund der langfristigen Planbarkeit die Mütter selbst individuelle Lösungen fänden. Mehrere Interviewpartner äußern einen geringen Mitarbeiterbedarf hinsichtlich der Unterstützung aktiver Vaterschaft, was insbesondere auf den vielfach bestehenden hohen Frauenanteil zurückzuführen ist. Die bewusste Berücksichtigung des Partners bei Personalentwicklungsplänen erfolgt nur vereinzelt. Mehrere Gesprächsteilnehmer berichten von einer eher situativen denn systematischen Thematisierung der Vereinbarkeit bei Personalgesprächen.

²⁷³ Eigene Darstellung

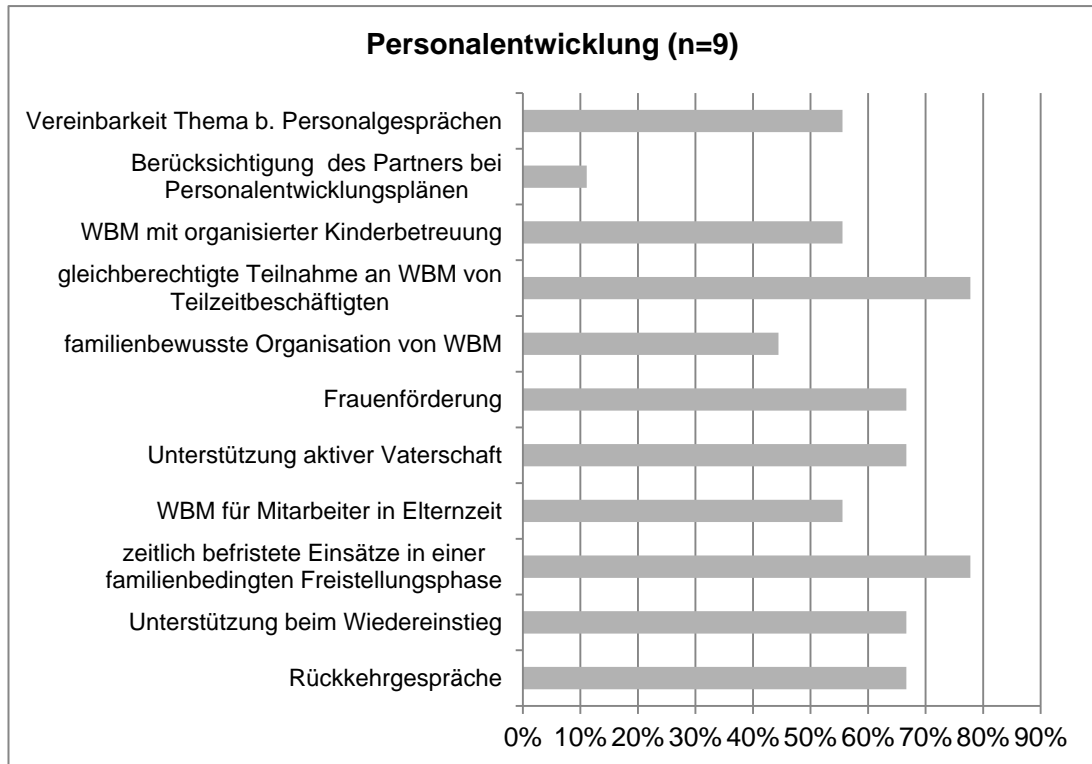


Abbildung 23 Familienfreundliche Maßnahmen bei der Personalentwicklung ²⁷⁴

Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen

Maßnahmen in diesem Handlungsfeld werden von den befragten Unternehmen in geringerem Umfang angeboten. Verweise auf ein „sowieso eher geringes allgemeines Gehaltsniveau“ und vor allem die finanzielle Begrenztheit, aber auch steuerrechtliche Probleme deuten auf eine geringere Einschätzung der Effektivität dieser Maßnahmen hin. Im gesundheitsfördernden Bereich bieten mehrere Unternehmen ihren Mitarbeitern unterschiedliche Angebote zum Beispiel in Kooperation mit einem Fitnessstudio an.

²⁷⁴ Eigene Darstellung

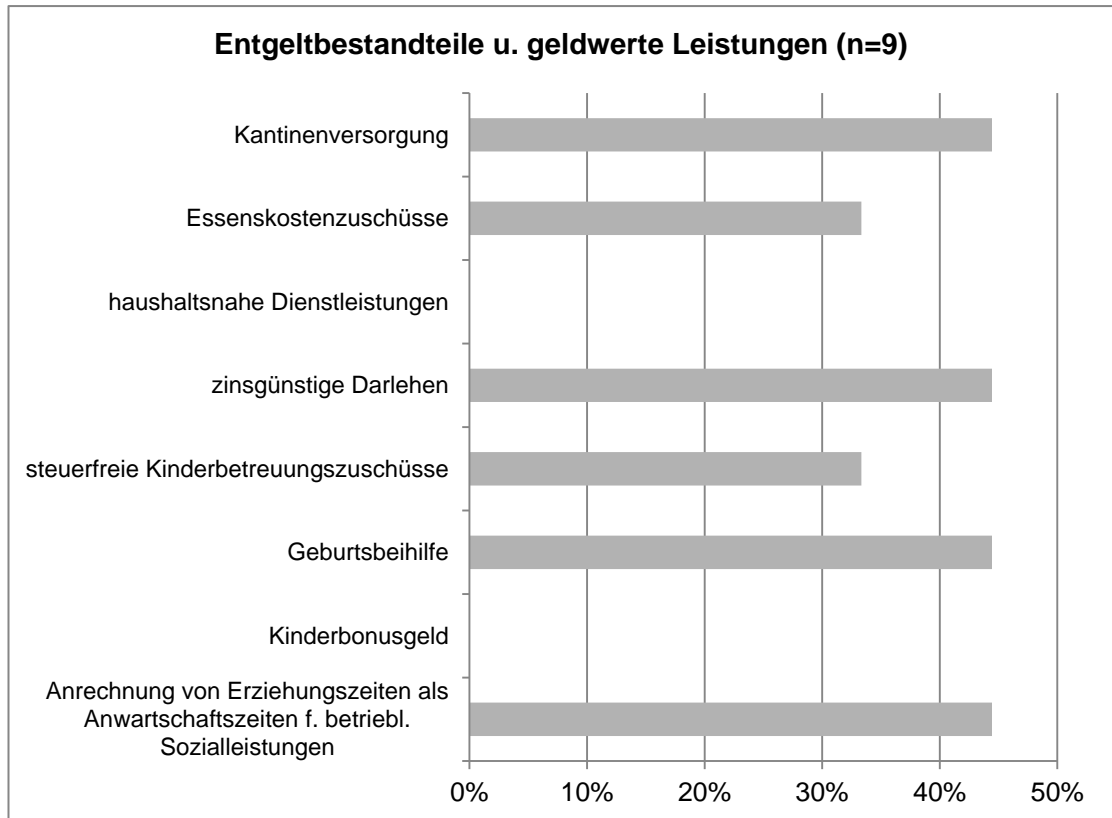


Abbildung 24 Familienfreundliche Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen²⁷⁵

Service für Familien bei der Unterstützung zur Kinderbetreuung

Der Bedarf in diesem Handlungsfeld wird von mehreren Befragten als gering eingestuft mit dem Hinweis auf gut funktionierende familiäre Netzwerke oder einzelfallbezogene Lösungen. Einige Unternehmen kooperieren bei verschiedenen Maßnahmen mit externen Dienstleistern und sehen hier durchaus Umsetzungsschwierigkeiten aufgrund schlechter externer Rahmenbedingungen. Kritische Anmerkungen beziehen sich vor allem auf ein generell fehlendes Angebot an Kinderbetreuungseinrichtungen mit passenden Zeitfenstern, um Belegplätze für die Kinder der Mitarbeiter einzurichten. Zudem weist ein Teil der Befragten in diesem Zusammenhang auf Probleme hin, über kommunale Grenzen hinweg als Arbeitgeber für Mitarbeiter Lösungen finden zu können. Unternehmen mit einer dezentralen Betriebsstruktur sehen Schwierigkeiten darin, systematisch vorzugehen und einheitliche Lösungen für ihre Mitarbeiter zu finden. Einige äußern hierzu den Wunsch nach einer übergeordneten Stelle im Sinne eines Angebotspools, die Beratung und Hilfestellung hierzu leisten kann.

²⁷⁵ Eigene Darstellung

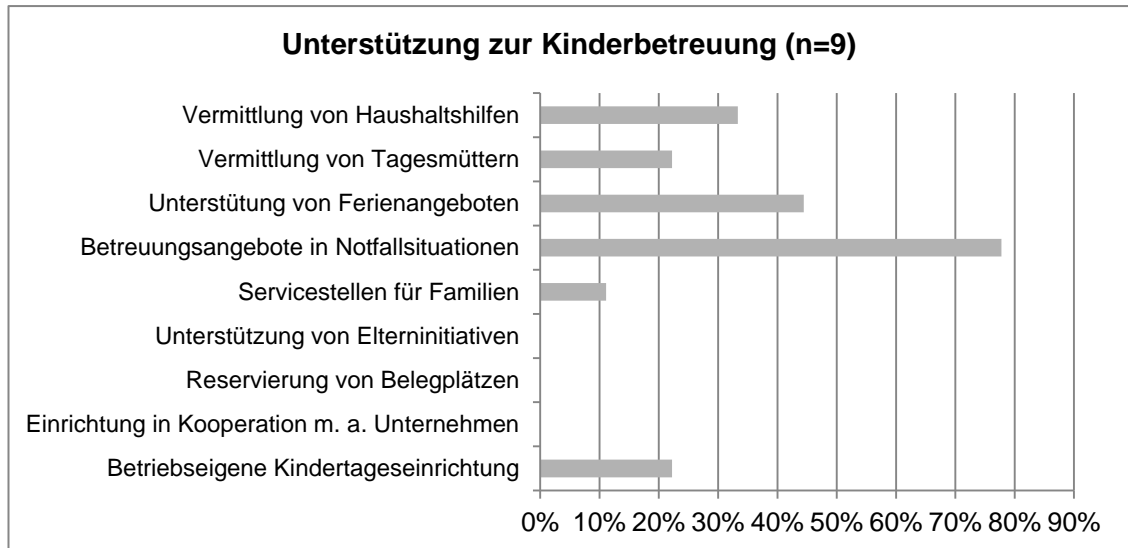


Abbildung 25 Serviceangebote für Familien (Kinderbetreuung)²⁷⁶

Service für Familien zur Unterstützung pflegender Angehöriger

Etwa 67 Prozent der befragten Firmenvertreter schätzen die Unterstützung pflegender Angehöriger bereits als relevant ein, 33 Prozent haben eher noch „kein Gefühl, was in den nächsten Jahren kommen wird.“ Sie können sich jedoch eine zunehmende Wichtigkeit vorstellen, sehen aber nicht die Notwendigkeit, hierfür ein Konzept zu erarbeiten. Rund 56 Prozent der befragten Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern unterstützende Angebote an, die sich größtenteils auf Maßnahmen im Bereich Arbeitszeitflexibilisierung oder auf die Möglichkeit der jederzeitigen Erreichbarkeit beziehen. Zu 33 Prozent beinhaltet das Angebot die Durchführung von Informationsveranstaltungen zu verschiedenen Schwerpunktthemen.

Bedarfsermittlung familienfreundlicher Maßnahmen und Angebote

Der persönliche Kontakt zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern ist hierbei das entscheidende Kriterium. Während ungefähr die Hälfte der befragten Unternehmen ausschließlich situativ und individuell auf aktuelle Bedarfsmitteilungen ihrer Mitarbeiter reagiert und nach akzeptablen Lösungen für den oder die Beschäftigten und Unternehmen gleichermaßen sucht, ermitteln andere zusätzlich den Bedarf an familienfreundlichen Maßnahmen systematisch durch aktives Nachfragen etwa in Form von regelmäßigen Personalgesprächen. Einige der befragten Unternehmen nutzen weitere Instrumente wie funktions- und hierarchieübergreifend besetzte Projektgruppen und -arbeiten, Workshops bzw. Gruppentreffen, um Stimmungsbilder regelmäßig einzufangen oder Themenschwerpunkte zu identifizieren. Des Weiteren haben wenige

²⁷⁶ Eigene Darstellung

der befragten Unternehmen die Bedarfsermittlung standardisiert und führen generelle und themenorientierte Mitarbeiterumfragen durch.

4.4.3 Fragen zur weiteren Entwicklung

Bedeutungsentwicklung einer familienbewussten Personalpolitik und Identifizierung von Schwerpunkten

Alle Befragten bestätigen eine bereits heute bestehende hohe bis sehr hohe Bedeutsamkeit einer familienbewussten Personalpolitik für ihr Unternehmen. Hinsichtlich der zukünftigen Bedeutungsentwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik zeigen die Antworten eine hohe Übereinstimmung. 67 Prozent der Gesprächsteilnehmer gehen von einer steigenden Bedeutsamkeit aus, der Rest von einer gleichbleibenden Bedeutsamkeit – jedoch auf hohem Niveau.

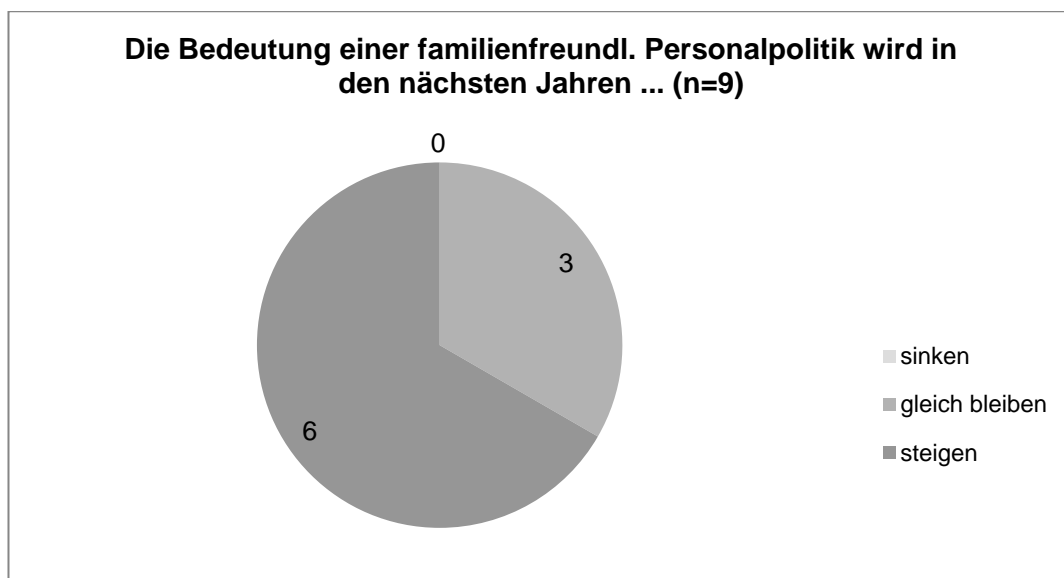


Abbildung 26 Einschätzung der Bedeutsamkeit einer familienfreundlichen Personalpolitik²⁷⁷

Die Antworten zu der Frage, welche Hinderungsgründe es für die Einführung weiterer familienfreundlicher Maßnahmen gibt bzw. welche allgemeinen Umsetzungsschwierigkeiten bestehen, spiegeln die zu einzelnen Handlungsfeldern genannten Umsetzungsschwierigkeiten wider. Ein Gesprächsteilnehmer meinte dazu, dass alle Felder bearbeitet würden, bei kurzfristigem Bedarf würde reagiert. Es sei ein Geben und ein Nehmen, sonst funktioniere das Gesamtsystem Unternehmen nicht.

²⁷⁷ Eigene Darstellung

Die Einschätzung der aktuellen und zukünftigen Relevanz einzelner Handlungsfelder in Bezug auf den Nutzungsumfang durch die Mitarbeiter war somit für die Befragten sehr schwierig zu beantworten bzw. quantitativ zu bewerten, „da alle [Felder (Anm. d. Verf.)] ineinander greifen und sowohl die Unternehmenskultur als auch die einzelnen Maßnahmen wichtig sind.“ Einzelne Maßnahmen stehen daher nicht im besonderen Fokus der befragten Unternehmen. In der Gesamtbetrachtung der Antworten auf diese Frage hat sich folgendes Bild zu den einzelnen Handlungsfeldern ergeben:

Arbeitszeitflexibilisierung	Dieses Handlungsfeld besitzt eine hohe Relevanz und wird diese zukünftig behalten.
Arbeitsortflexibilisierung	Dieses Handlungsfeld ist aktuell eher von geringerer Bedeutung, einige Interviewpartner sehen aufgrund bestehender Betriebsstrukturen wenig Spielraum. Es wird im Hinblick auf Informations- und Kommunikationstechnologien selten von steigender Bedeutung eingeschätzt.
Arbeitsorganisation	Die derzeitige Relevanz dieses Handlungsfeldes wird eher mittelmäßig, zukünftig teilweise von steigender Bedeutsamkeit eingeschätzt.
Informations- und Kommunikationspolitik	Dieses Handlungsfeld wird als relativ bedeutsam eingeschätzt, zukünftig gehen mehrere Befragte von einer steigenden Bedeutung aus.
Führungskompetenz	Dieses Handlungsfeld hat eine recht hohe Relevanz, es wird zukünftig von einer weiterhin hohen oder steigenden Wichtigkeit ausgegangen.
Personalentwicklung	Aktuell schätzen die Befragten dieses Handlungsfeld von einer mittleren Bedeutsamkeit ein, zukünftig wird teilweise von einer steigenden Wichtigkeit in Bezug auf Fachkräfte-/Qualitätssicherung ausgegangen.
Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen	Die Relevanz dieses Handlungsfeldes ist für die Befragten relativ gering aufgrund der finanziellen Belastung.
Unterstützung zur Kinderbetreuung	Dieses Handlungsfeld nimmt derzeit eine relative geringe Bedeutsamkeit ein, einige Interviewpartner gehen von einer zukünftig steigenden Relevanz aus.
Unterstützung pflegender Angehörigen	Aktuell sehen die Befragten hier eine relativ geringe Bedeutsamkeit. Die Einschätzung der zukünftigen Relevanz fällt den Interviewpartnern überwiegend schwer, wenige gehen von einer zukünftig steigenden Wichtigkeit aus.

Abbildung 27: Einschätzung zur Relevanz der einzelnen Handlungsfelder²⁷⁸

²⁷⁸ Eigene Darstellung (n=9)

Am häufigsten genannt wurden das Handlungsfeld Arbeitszeitflexibilisierung generell und die Flexibilität in Notfallsituationen im Besonderen. Eine fast ebenso hohe Bedeutung sprechen mehrere Gesprächsteilnehmer der Kommunikation untereinander und vor allem die der Führungskräfte zu. In diesem Zusammenhang wird insbesondere der Stellenwert der Führungskräfteentwicklung auf der mittleren (zweiten) Führungsebene betont, „da Wissen und Werte transferiert werden müssen, die die Mitarbeiter befähigen, zu Diskussionspartnern zu werden.“

Die auf die Frage nach notwendigen Bedingungen für eine Einführung von weiteren Maßnahmen gegebenen Antworten bestätigen zum einen die im Vorfeld genannten Umsetzungsschwierigkeiten in den einzelnen Handlungsfeldern bzgl. finanzieller Grenzen oder des wenig flexiblen kommunalen Kita-Angebotes²⁷⁹ und zum anderen in den meisten Fällen situativen Umgang mit dieser Thematik bei auftretendem Bedarf seitens der Mitarbeiter oder auch bei Rekrutierungsproblemen.

Auf die Frage nach weiterem Unterstützungsbedarf im Bereich Familienfreundlichkeit seitens des Landkreises Friesland und seiner Netzwerkpartner unterstrichen die Gesprächsteilnehmer nochmals die Notwendigkeit einer weiteren Flexibilisierung des Kita-Angebotes sowie den Wunsch nach „einem Ansprechpartner“ bei Problemen in diesem Maßnahmenfeld oder auch ein „gemeinsames und abgestimmtes Vorgehen ortsansässiger Unternehmen.“

Einschätzung des Kommunikationsverhaltens

Die meisten Gesprächsteilnehmer bestätigen eine aktive Vorgehensweise bei der Informationsbeschaffung zum Thema „Familienbewusste Personalpolitik“ über Fachliteratur, Seminare, Netzwerke oder Arbeitskreise. Einige der Befragten fügen hinzu, dass man durch die vorgenommene Aktivität automatisch mit vielen Informationen versorgt würde. In Anbetracht der „gepushten“ Informationsfülle empfindet mancher die Filterung nach Relevanz und Seriosität als schwierig. 67 Prozent der Gesprächsteilnehmer fühlen sich ausreichend über die Bandbreite familienfreundlicher Maßnahmen und Rahmenbedingungen wie mögliche Fördermittel und Beratungs- und Vermittlungsdienstleister in der Region informiert, 33 Prozent hingegen nicht. Ein gebündelt über Familienfreundlichkeit in der Region informierendes Medium erachten 67 Prozent der Interviewpartner insbesondere für noch unkundige Unternehmen als sehr interessant, 22 Prozent bringen hierfür ein mittleres Interesse auf, lediglich 11 Prozent betrachten ein solches Angebot als völlig uninteressant.

²⁷⁹ Wortbedeutung: Kindertagesstätte

In Bezug auf eine gezielte Außendarstellung der Unternehmen zur Imageverbesserung zeigt sich ein geteiltes Bild. Während einige Gesprächsteilnehmer hier sehr interessiert sind, spielt dieser auf Fachkräftegewinnung abzielende Punkt bei anderen (noch) keine große Rolle. In diesem Zusammenhang kann die Beantwortung der Frage nach der Einschätzung der internen und externen Wirkung des erhaltenen regionalen Qualitätssiegels „Familienfreundliches Unternehmen“ und die dazu getätigten zusätzlichen Äußerungen ergänzend eingeordnet werden. Hinsichtlich der Außenwirkung bestätigen 22 Prozent der Befragten direkt auf die Auszeichnung bezogen eine positive Außenwirkung im Sinne einer generellen Imageverbesserung sowohl mit Blick Richtung Kunde als auch in Bezug auf die Fachkräftegewinnung. 44 Prozent sehen dagegen keine weitere Außenwirkung. Hierzu meint ein Interviewpartner, dass die gewünschten Fachkräfte mit dem transportierten Begriff „Familienfreundlichkeit“ nicht erreicht würden, da dem "normalen" Arbeiter dieser so nicht bekannt sei. Das Bewusstsein und die Wichtigkeit hierfür sei eher in "den gebildeteren Schichten" gegeben. Zwei weitere Unternehmen sehen nicht nur speziell auf diese Auszeichnung bezogen eine positive Außenwirkung angesichts steigender Bewerberzahlen. In beiden Fällen nutzen diese Unternehmen eine familienbewusste Personalpolitik als strategisches Managementinstrument und sehen die Wettbewerbsvorteile: „Viele andere Unternehmer sehen das Thema Familienfreundlichkeit so noch nicht im Fokus.“ Eine interne Wirkung bestätigen 11 Prozent der Unternehmen.

Ein weitergehende Begründung wird seitens der Befragten dahingehend abgegeben, dass man „Mitbewerbern kein zusätzliches Futter“ bieten möchte oder auch in Anbetracht branchenbedingt schwieriger Rahmenbedingungen Probleme bei der Darstellung als familienfreundlicher Arbeitgeber sieht.

4.4.4 Befragungsergebnisse in der Zusammenfassung

- Eine familienfreundliche bzw. –bewusste Personalpolitik spielt bei den befragten Unternehmen ein wichtige bis sehr wichtige Rolle. Die Mehrheit der Interviewpartner geht von einer weiterhin zunehmenden Bedeutsamkeit aus.
- Vielfach wird Familienfreundlichkeit als selbstverständlich erachtet und „gelebt“ und bei entsprechendem Bedarf situativ reagiert. Nur teilweise wird eine familienbewusste Personalpolitik als strategisches Managementinstrument zur Unternehmenssteuerung gezielt eingesetzt. Hier werden dann weitere Instrumente wie Gruppengespräche, Projektgruppen eingesetzt oder auch gezielte Mitarbeiterbefragungen durchgeführt.

- Der Einsatz familienfreundlicher Maßnahmen wird von allen Gesprächsteilnehmern vorwiegend in Bezug auf die positiven indirekten Auswirkungen als kosteneffektiv erachtet.
- Bei der Einführung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen steht der Aspekt der Fachkräftesicherung bei den befragten Unternehmen im Vordergrund und nur vereinzelt der bewusste Einsatz als Instrument zur Imageverbesserung im Sinne einer systematischen Vorgehensweise bei der Fachkräftegewinnung. Hierbei spielt die Einschätzung eine Rolle, dass vor allem Fachkräfte der mittleren und unteren Qualitätsstufen mit dem transportierten Begriff „Familienfreundlichkeit“ nicht erreicht werden. Daneben wird dieser Aspekt dahingehend vorsichtig betrachtet, der Konkurrenz nicht unnötig viele Informationen „liefern“ zu wollen, um sich nicht der eigenen Wettbewerbsvorteile zu berauben.
- Das Angebot orientiert sich unternehmensindividuell an den betrieblichen Ablauf- und Mitarbeiterstrukturen, die damit zum einen Orientierung für unternehmensindividuelle familienfreundliche Personalpolitik geben und zum anderen einen Engpassfaktor bilden.
- Das Thema Arbeitszeitflexibilisierung hat eine sehr hohe Priorität, birgt jedoch viele Konfliktfelder und bedingt einen hohen Abstimmungsaufwand.
- Kommunikation zur Sensibilisierung der Mitarbeiter untereinander und insbesondere der Führungskräfte ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung und steht oftmals im Betrachtungsfokus.
- „Mitarbeiter zu Mitstreitern“ zu machen ist ein notwendiges Ziel. Die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme seitens der Mitarbeiter sowie eine frühzeitige Planbarkeit sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung von familienbewussten Maßnahmen.
- Die Einführung und Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen hängt nicht vom Wollen, sondern eher vom Wissen um die Möglichkeiten und der gegebenen internen und externen Rahmenbedingungen ab. Dieses kann gleichermaßen als Herausforderung für die kommunalen Kräfte im Hinblick auf Organisation und Angebotsspektrum ihrer regionalen Familienpolitik unter dem Aspekt einer zielführenden Strategie zur gemeinschaftlichen Verbesserung der Familienfreundlichkeit gesehen werden. Insbesondere spielen hier die Aspekte der finanziellen Beschränktheit sowie der Notwendigkeit einer übergreifenden Unterstützung beim Thema Kita-Angebot eine große Rolle.

- Eine Abrufmöglichkeit gebündelter regionalspezifischer Informationen zum Thema „Familienfreundliche Personalpolitik“ wird von den meisten befragten Unternehmen als interessant bis sehr interessant bewertet.
- Ein direkter Ansprechpartner vor Ort bzw. „point of contact“ wird für notwendig erachtet, um bei spezifischen Problemen hinsichtlich der Umsetzbarkeit von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die nur im unternehmensübergreifenden Kontext geklärt werden können, professionelle und nachhaltige Lösungsansätze finden und in diesem Zusammenhang die Möglichkeiten eines gemeinsamen und abgestimmten Vorgehens mit anderen ortsansässigen Unternehmen ausloten zu können.

5 Konzeptvorschlag zur Nutzung der Transferfunktion der regionalen Wirtschaftsförderung am Beispiel der Stadt Varel

Zur Verdeutlichung der regionalen Relevanz des Standortfaktors Familienfreundlichkeit wurde im vorangegangenen Kapitel die JadeBay Region als Betrachtungsrahmen herangezogen. Weiterhin wurde als notwendige Verdichtung für die empirische Untersuchung einer familienbewussten Personalpolitik in Unternehmen der Landkreis Friesland als der Teilausschnitt mit dem derzeit attraktivsten Ranking des Standortfaktors Familienfreundlichkeit im innerregionalen Vergleich ausgewählt. Um im Folgenden das Thema „Familienbewusste Personalpolitik“ im Kontext der regionalen Wirtschaftsförderung im Sinne eines Konzeptvorschlags für eine Umsetzungsmaßnahme zur weiteren Stärkung dieses Standortfaktors zu erarbeiten, wird nun der Fokus auf die Wirtschaftsförderung der Stadt Varel als größte Stadt des Landkreises Friesland gelegt.

5.1 Begriffliche Einordnung der Wirtschaftsförderung

Zum näheren Verständnis wird zunächst die Begrifflichkeit der Wirtschaftsförderung näher beleuchtet.

Laut Gabler Wirtschaftslexikon²⁸⁰ wird der Begriff der Wirtschaftsförderung anhand von 'Maßnahmen der Wirtschaftspolitik zur **selektiven Begünstigung** bestimmter wirtschaftlicher Tatbestände oder Verhaltensweisen' verstanden. Hiernach kommen in der Praxis eine Vielzahl von Ansatzpunkten vor, die sich in die Hauptformen a) Sektoral oder branchenbezogen, b) Regionale Wirtschaftsförderung, c) Fördermaßnahmen [...] zusammenfassen lassen. Die staatliche Wirtschaftsförderung in Deutschland lässt sich in mehrere Ebenen einteilen - neben Bund und Ländern sind auch die Kommunen Träger der Wirtschaftsförderung. Das Gabler Wirtschaftslexikon konkretisiert den Begriff der Kommunalen Wirtschaftsförderung

- als auf kommunaler Ebene selbstständig und eigenverantwortlich, auch im Rahmen der kommunalen Finanzhoheit durchgeführte Maßnahmen,
- die mit dem vorrangigen Ziel verbunden werden, die kommunale Wirtschaftskraft zu erhalten bzw. zu stärken sowie eine Verbesserung des

²⁸⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2013c)

Arbeitsplatzangebotes zu erreichen, um so letztendlich die Lebensbedingungen der Bevölkerung eines Standortes zu optimieren.

Als wichtigste praxisrelevante Formen werden hier die Bestandspflege und die Ansiedlungspolitik (Standortmarketing) genannt. Als ein Standortakteur unter vielen ist die öffentlich-rechtliche Institution Wirtschaftsförderung Träger des Standortmarketings und leistet einen Beitrag zum Leistungsprofil des jeweiligen Standortes.²⁸¹

5.2 Ziele, Aufgaben und zukünftige Herausforderungen der Wirtschaftsförderung

Vorrangiges Ziel der Wirtschaftsförderung ist es, die Rahmenbedingungen sowohl für bereits ansässige als auch interessierte ansiedlungswillige Unternehmen so günstig wie möglich zu gestalten, um den (Wirtschafts-)Standort Varel nachhaltig zu stärken und ihn attraktiver und wettbewerbsfähiger zu machen.

Neben der Betreuung von Unternehmensansiedlungen und Vermittlung von Gewerbeflächen sowie einem Starter-Service für Gründer gehört die kontinuierliche Bestandspflege und der Bereich flankierendes Standort-Marketing/Information und Öffentlichkeitsarbeit zu den schwerpunktmäßig bearbeiteten Aufgabenfeldern der Wirtschaftsförderung.²⁸² Ersteres ermöglicht das frühzeitige Erkennen von Problemen und legt gangbare Lösungsansätze offen. Unternehmensbesuche bilden hierfür die Basis. Durch eine aktive Kontaktpflege sollen Synergieeffekte geschaffen werden, von denen die ansässigen Unternehmen profitieren. Gezielte Projekte wie Vortragsreihen, Unternehmer-Messen oder auch ein Unternehmer-Stammtisch bieten der hiesigen Wirtschaft Plattformen zum Austausch und Möglichkeiten, ihr Netzwerk weiter auszubauen. Das zweite Aufgabenfeld bildet einen Grundlagen-Service ab, der kontinuierlich weiterentwickelt und ausgebaut wird, um die oben genannten Handlungsfelder nachhaltig zu flankieren. Dazu gehören u. a. die regelmäßige Aktualisierung der wirtschaftsrelevanten Seiten der städtischen Homepage und die Bereitstellung verschiedener informativer Broschüren. Des Weiteren beobachtet die Wirtschaftsförderung im Rahmen einer fortlaufenden Umfeldanalyse aktuelle Trends und Entwicklungen und beurteilt diese dahingehend, inwieweit sie auch den hiesigen Unternehmen nutzen können.

Die in Kapitel 2 betrachteten veränderten Rahmenbedingungen und Perspektiven stellen auch Wirtschaftsförderungen vor neue Herausforderungen. Laut der Prognos-

²⁸¹ Vgl. Hohn (2006), S. 59

²⁸² Vgl. hierzu und im Folgenden Knop (2011), S. 5 und 9-14

Studie „Wirtschaftsförderung 2020“ wird „qualifiziertes Personal [...] zum entscheidenden Standortfaktor“ und „die Wirtschaftsförderung [im Sinne einer Transferfunktion (Anm. d. Verf.)] zum wichtigsten Schnittstelle/Multiplikator für die Fachkräftesicherung zwischen Kommunen, Unternehmen, Kammern, Arbeitsverwaltung, Hochschulen/Ausbildungsträgern, Erwerbspersonen und Nachwuchs.“²⁸³ Als eine maßgebliche Strategie zur langfristigen Fachkräftesicherung der Wirtschaftsförderung der Zukunft rückt die Studie aktive Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Fokus.²⁸⁴ Diese Zusammenhänge sind seitens der Wirtschaftsförderung der Stadt Varel erkannt worden und bilden einen Ausgangspunkt für die weiteren Überlegungen zu einem möglichen Lösungsansatz für die Stärkung des Standortfaktors „Familienfreundlichkeit“.

5.3 Absteckung des Handlungsrahmens

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die generelle Bedeutung einer familienbewussten Personalpolitik der Unternehmen sowie ihre zunehmende Relevanz sowohl für die Unternehmen selbst als auch für die Region herausgearbeitet. Sie soll als thematische Grundlage und inhaltlicher Rahmen für die folgende Konzepterarbeitung dienen. Um die im vorangegangenen Unterkapitel hervorgehobene Transferfunktion zu verorten, bildet das bereits umrissene Aufgabenspektrum der Wirtschaftsförderung den Rahmen dafür, eine Integration der Thematik „Familienbewusste Unternehmenspolitik“ in der Wirtschaftsförderung anzustreben. Ziel ist es dabei, einen möglichst hohen Mehrwert sowohl für die ortsansässigen Unternehmen als auch für den regionalen Wirtschaftsstandort zu erreichen.

Da das Thema Familienfreundlichkeit per se nicht von Seiten der Wirtschaftsförderung bearbeitet wird, ist der Blick auf andere Akteure zu richten, die sich hiermit explizit auseinandersetzen. Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Gestaltung einer familienorientierten Personalpolitik wird übergeordnet eine klare Notwendigkeit gesehen, „integrative und kooperative Arbeitszusammenhänge mit anderen Einrichtungen zu entwickeln und Institutionen nicht zu spezialisieren und zu fragmentieren“.²⁸⁵ Diese Orientierung entspricht zudem den Hinweisen des Forschungsberichts zur Analyse der JadeBay Region, deren Autoren feststellen, dass „sich [...] [aus den Herausforderungen (Anm. d. Verf.)] einerseits Handlungsfelder aber

²⁸³ Prognos AG (2010a), S. 21

²⁸⁴ Vgl. ebenda, S. 22

²⁸⁵ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010b), S. 23

andererseits auch Handlungsakteure ableiten [lassen (Anm. d. Verf.)]²⁸⁶. Im Ergebnis hält der Forschungsbericht als zwei von zehn Handlungsansätzen fest, dass zum einen „Qualifizierte Arbeitskräfte aus der Region [...] in der Region gehalten werden [müssen (Anm. d. Verf.)]“ und zum anderen, dass „die Region [...] ihre Kräfte bündeln und vernetzt denken [muss (Anm. d. Verf.)]“²⁸⁷.

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel dargestellt, spielt das „Lokale Bündnis für Familie“ im Sinne einer nachhaltigen kommunalen Familienpolitik eine strategisch wichtige Rolle und übernimmt hier gemeinsam mit den Kommunen die Koordinatorenfunktion.²⁸⁸ Bereits im Jahre 2009 beschäftigten diese sich mit folgendem Verständnis von Familienfreundlichkeit als Standortfaktor: „Familienfreundlichkeit unterstützt in erster Linie die Bestandsentwicklung regionaler Unternehmen, verbessert Gründungsbedingungen, erhöht die Standortattraktivität für Ansiedlungen, sichert Innovations- und Wettbewerbsdynamik einer Region, hilft bei der Bewältigung des Struktur- und Demographiewandels, steigert die Kaufkraft und sichert kommunale Steuereinnahmen“.²⁸⁹

Im Hinblick darauf erscheint es sinnvoll, die Überlegungen zur zukünftigen Weiterentwicklung des unter dem Dach des Lokalen Bündnisses für Familie im Landkreis Friesland agierenden Arbeitskreises „Familienfreundliche Unternehmen“²⁹⁰ zu berücksichtigen, um eine möglichst effiziente Nutzung der Transferfunktion der Wirtschaftsförderung zu erreichen.

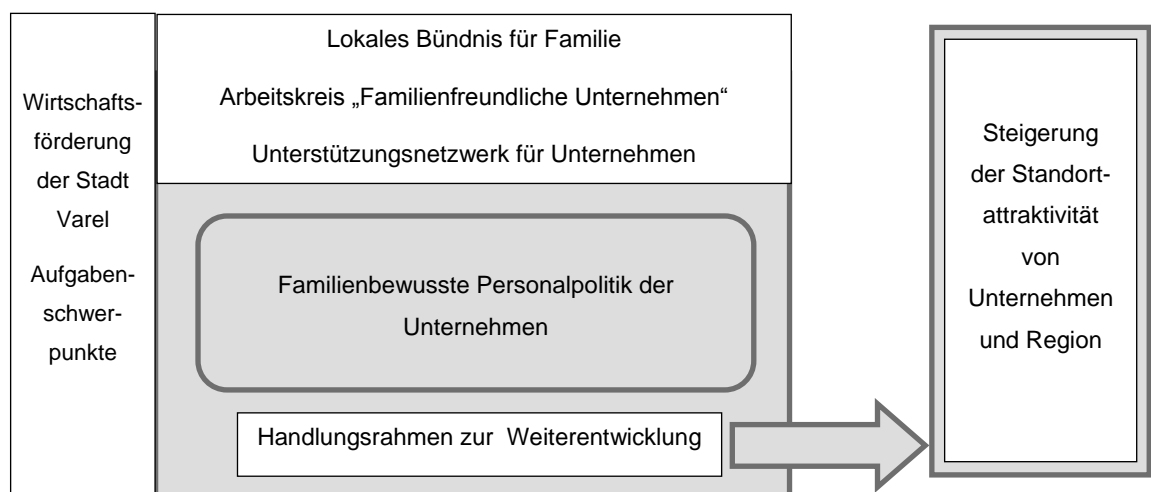


Abbildung 28 Integrierte Unterstützung einer familienfreundlichen Personalpolitik²⁹¹

²⁸⁶ Vgl. Hilligweg & Kull (2012), S. 59

²⁸⁷ Vgl. ebenda S. 124

²⁸⁸ Vgl. hierzu vertiefend Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010b), S. 18ff.

²⁸⁹ Ebenda, S. 19

²⁹⁰ Vgl. Landkreis Friesland (2013)

²⁹¹ Eigene Darstellung

Die Mitglieder des Arbeitskreises „Familienfreundliche Unternehmen“ stellen im Hinblick auf ihr zukünftiges Engagement die Relevanz einer weitergehenden Vernetzung von Unternehmen und Service-Dienstleistern fest, um eine größere Sensibilisierung für das Thema „Familienbewusste Personalpolitik“ zu erreichen und sie individuell und betriebsspezifisch bei der Entwicklung und Einführung einer familienbewussten Personalpolitik zu unterstützen.²⁹² Im Sinne einer strategischen Vorgehensweise wird hierfür die Notwendigkeit der Einrichtung eines „Werkzeugkoffers“ für die regionalen Unternehmen gesehen. Dieser soll zum einen sensibilisierend und informierend als Impulsgeber fungieren und zum anderen für Beratungszwecke eingesetzt werden. Hierbei spielt die Erkenntnis, dass der Arbeitskreis ein Netzwerk darstellt, dessen einzelne Akteure mit unterschiedlichen Gewichtungen in den verschiedenen Handlungsfeldern einer familienbewussten Personalpolitik mit Beratungs-, Unterstützungs- und Vermittlungsdienstleistungen für die Unternehmen vor Ort aktiv sind, es jedoch bislang eine zusammenhängende Präsentation nicht gibt, eine tragende Rolle.

Angesichts der sich in den vorangegangenen Kapiteln abzeichnenden Komplexität der Thematik fällt unter Berücksichtigung der Zielsetzung des Arbeitskreises bzgl. der Einrichtung eines „Werkzeugkoffers“ im ersten Ansatz der Blick auf das Aufgabenfeld Grundlagen-Service der Wirtschaftsförderung und hier insbesondere auf deren Internetportal. Die Nutzung der Transferfunktion der Wirtschaftsförderung könnte durch die Einrichtung einer Kommunikations- und Informationsplattform für (potenzielle) familienfreundliche Unternehmen eine effiziente Möglichkeit eröffnen, hierdurch eine unbegrenzte Anzahl von Unternehmen erreichen und Akteure und Multiplikatoren durch eine entsprechende Vernetzung flexible Darstellungs- und Austauschmöglichkeiten zu bieten. Arbeitgeber, die sich bislang noch nicht mit der Thematik „Familienbewusste Personalpolitik“ beschäftigt haben, könnten hierdurch sensibilisiert werden und Ihnen könnten so für die Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen Informationen und Unterstützung angeboten werden.

5.4 Nutzen der Maßnahme

Wie bereits dargestellt, ist der Standortfaktor „Familienfreundlichkeit“ in der Außenwahrnehmung von großer Bedeutung, um Fachkräfte in der Region zu halten

²⁹² Persönliche Teilnahme an der Sitzung des Arbeitskreises „Familienfreundliche Unternehmen“ am 30.01.2013

bzw. in die Region zu ziehen. Für die Stadt Varel bietet sich mit der Einrichtung einer webbasierten Kommunikations- und Informationsplattform die Möglichkeit der Profilschärfung als familienbewusster Wirtschaftsstandort für Unternehmen. Die Planung der Wirtschaftsförderung bezüglich der Einrichtung eines webbasierten Arbeitsmarkt-/Fachkräfteportals berücksichtigend, bietet sich ein zusätzlicher Nutzen, da hiermit eine auf (potenzielle Fachkräfte) erweiterte Präsentation als attraktiver familienfreundlicher Lebens- und Arbeitsort erreicht werden könnte.

Darüber hinaus könnte die Stadt Varel durch die Integration dieses Themenfeldes durch die Einrichtung einer vernetzten Informations- und Kommunikationsplattform als Pilot-Kommune fungieren, um so das Bewusstsein für die Wichtigkeit einer integrierten Betrachtung auch bei anderen Wirtschaftsförderungen und damit das Standortprofil auf regionaler Ebene ganzheitlich zu schärfen.

Auch für das „Lokale Bündnis für Familie“ wäre die Einrichtung einer webbasierten und vernetzten Informations- und Kommunikationsplattform im Hinblick auf ihre strategische „Klammerfunktion“ mit einem großen Mehrwert verbunden. Das Thema familienfreundliche Personalpolitik könnte noch dichter als bisher an die Unternehmen herangetragen werden und so die beabsichtigte weitergehende Sensibilisierung von Unternehmen und eine - im ersten Ansatz indirekte - Beratung ermöglichen. Des Weiteren eröffnet sich hiermit die Möglichkeit, Netzwerkpartner mit ihrem Informations-, Beratungs- und Unterstützungsprogramm gezielter zu präsentieren sowie eine interaktive Informations- und Kooperationsbörse für Fragen und Anregungen sowie die direkte Vernetzung mit dem Lokalen Bündnis für Familie anzubieten. Eine solche Plattform könnte dazu beitragen, lokale Aktivitäten und entsprechende übergreifende Arbeits- und Gesprächsstrukturen und -kulturen zu initiieren und/oder zu verfestigen und so die Chance eröffnen, unmittelbarer und einfacher von Hemmnissen bei der Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik zu erfahren.

Die Unternehmen selbst erhalten mit einer regional ein- und ausgerichteten Internetplattform die Möglichkeit, sich mit der Thematik einer familienbewussten Personalpolitik grundsätzlich auseinander zu setzen, Informationen und Ideen zu sammeln und eine gebündelte Darstellung von Möglichkeiten, sich bei speziellen Fragestellungen weiter zu informieren oder sich externe Unterstützung zu suchen. Durch die Einrichtung einer interaktiven Kontaktbörse wäre die Möglichkeit gegeben, bei entsprechendem Bedarf zeitunabhängig unternehmensübergreifende Kooperationsmöglichkeiten zu initiieren oder sich an bereits bestehenden zu beteiligen. Ein Interesse an einer solchen Informationsmöglichkeit hat sich im Rahmen der bereits vorgestellten Unternehmensbefragung bereits gezeigt. Neben diesem auf das Motiv

Fachkräftesicherung abzielenden Nutzen besteht darüber hinaus auch unter dem Aspekt der Fachkräftegewinnung für die Unternehmen die Möglichkeit, dieses Medium zu nutzen, um sich als attraktiver familienfreundlicher Arbeitgeber zu präsentieren.

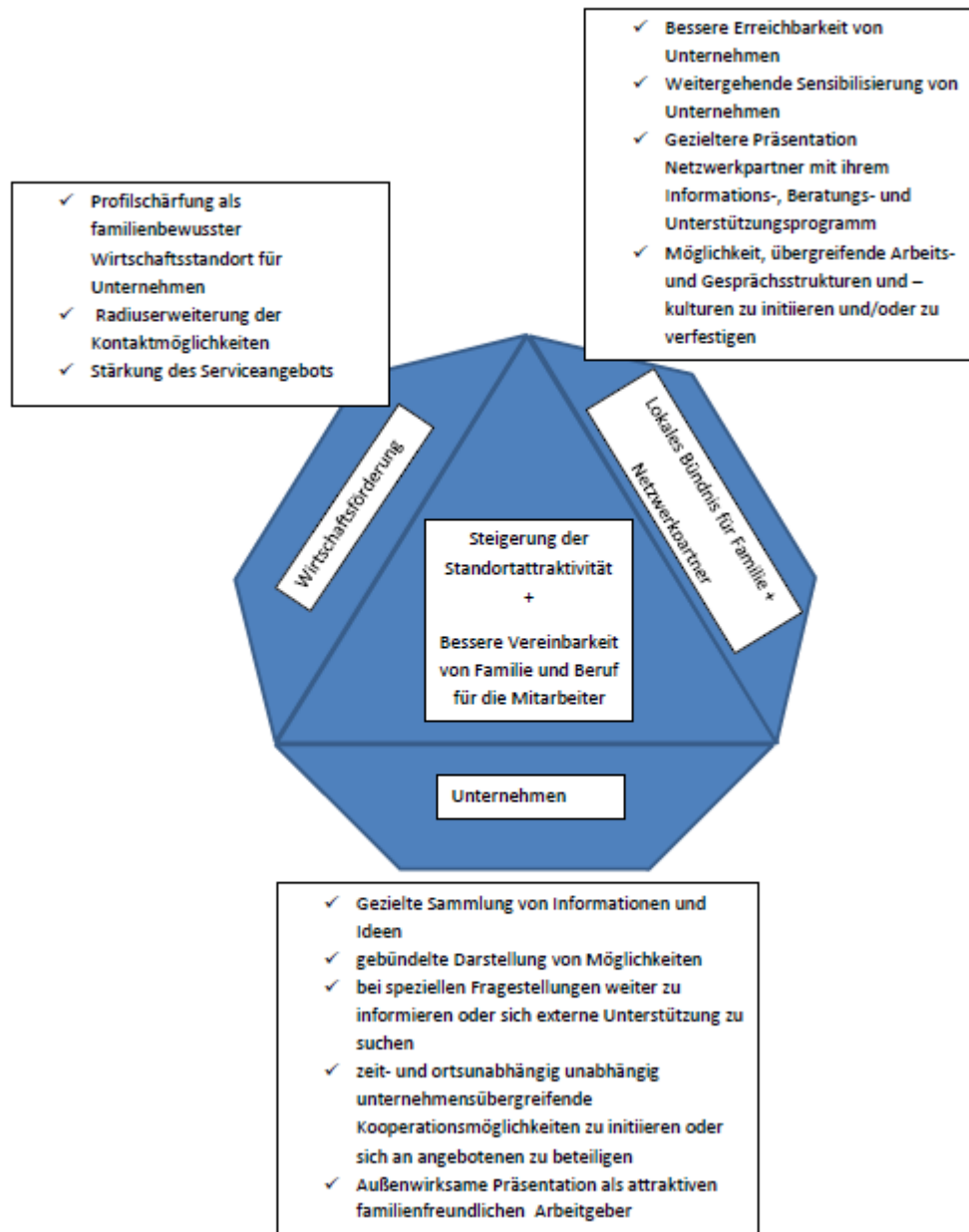


Abbildung 29 Der Nutzenkristall²⁹³

5.5 Technischer Lösungsansatz und personelle Fokussierung

Um hinsichtlich der inhaltlichen „Befüllung“ einer Informations- und Kommunikationsplattform für eine familienfreundliche Personalpolitik in der Region

²⁹³ Eigene Darstellung

eine Entscheidungsgrundlage zu erhalten, wird zunächst eine kundenorientierte Sichtweise eingenommen. Wie im Vorfeld dargelegt, nähern sich Unternehmen aus unterschiedlichen Ansätzen heraus der Thematik einer familienfreundlichen Personalpolitik an. Hieraus resultieren unterschiedliche Fragestellungen, einige mögliche sind nachfolgend aufgeführt:

- Was ist Familienfreundliche Personalpolitik und was beinhaltet sie?
- Woher resultiert die Wichtigkeit des Themas einer familienfreundlichen Personalpolitik?
- Welchen Stellenwert hat dieses Thema bei anderen Unternehmen?
- Welche Maßnahmen passen für welches Unternehmen und für welche Mitarbeiter?
- Welche Vor- und Nachteile einzelner Maßnahmen ergeben sich für das Unternehmen und für die Mitarbeiter?
- Welche harten Faktoren sind bzgl. der Maßnahmen zu beachten?
- Was muss beim Einführungs- und Umsetzungsprozess beachtet werden im kurz- und langfristigen Sinne?
- Kann ein Unternehmen seine familienfreundliche Personalpolitik einschätzen?
- Lohnt sich die Beschäftigung mit dieser Thematik? Welchen Nutzen hat das Unternehmen davon?
- Was wollen/brauchen die Mitarbeiter, was ist am wichtigsten?
- Wo kann ich Informationen oder externe Unterstützung erhalten?
- Was bedeutet die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Hinblick auf eine familienfreundliche Personalpolitik für die Region generell und für die hier angesiedelten Unternehmen insbesondere? Gibt es Besonderheiten, aus denen sich Hinweise für andere Akteure ergeben, deren Ziel es ist, das Thema weiter voranzutreiben?

In den diesem Kapitel vorgelagerten Betrachtungen wurde versucht, einen Überblick über das Thema „Familienbewusste Personalpolitik“ zu geben, indem Einflussfaktoren beleuchtet worden sind, die zur Bedeutungsentwicklung der Thematik geführt haben, eine Begriffseinordnung vorgenommen und mögliche Handlungsfelder mit möglichen Maßnahmen abgebildet wurden. Des Weiteren sind verschiedene Aspekte zur Einführung und der Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik erarbeitet und um eine Darstellung eines Unterstützungsprogramms für Unternehmen ergänzt worden. Im Hinblick auf eine regionale Einbettung der Thematik wurde im vorangegangenen Kapitel die regionale Bedeutung von „Familienfreundlichkeit“

aufgezeigt und die Verflechtung mit der familienbewussten Personalpolitik der Unternehmen herausgearbeitet. Mit einer Unternehmensbefragung sollte ein Beitrag zur Einschätzung der „Ist-Situation vor Ort“ geleistet werden. In diesen Betrachtungsfacetten finden die zuvor aufgeführten Fragestellungen eine erste Antwort und könnten daher als Grundlage für eine inhaltliche Aufbereitung der Informationsplattform dienen. Aufgrund der webbasierten Form ist eine Systematik der Themen und logische Führung des Users gegeben, da durch ein „Weiterklicken“ die Darstellung auf verschiedenen Ebenen möglich ist.

Im Rahmen einer kontinuierlichen Weiterentwicklung können flexibel neue Themen und Netzwerkpartner aufgenommen und dargestellt werden. Das Thema Kinderbetreuung beispielsweise kann nur bei gegebenen kommunalen Rahmenbedingungen angegangen werden. Ein wichtiger Aspekt für die befragten Unternehmen ist hierbei die fehlende kompakte und kommunalübergreifende Darstellung in der Region. Auch die unternehmensindividuellen finanziellen Ressourcen begrenzen den Anteil an tatsächlich umgesetzten Maßnahmen in den befragten Unternehmen. Hier könnte eine Übersicht über bestehende Förderprogramme interessierten Unternehmen eine erweiterte Sichtweise für machbare Lösungen verschaffen. Eine weitreichende Service-Dienstleistung könnte die Informations- und Kommunikationsplattform erbringen, wenn handlungsfeld- bzw. maßnahmengesteuert durch Verlinkung eine expertenorientierte Zuordnung möglich wäre.

In Anbetracht der unzähligen unternehmensindividuellen Gegebenheiten bietet sich die Darstellung von Best-Practice-Beispielen als Ideen- und Impulsgeber an. Da solche Beispiele bereits vielfach in unterschiedlichen Medien dargestellt werden, könnte durch eine Verlinkung mit entsprechenden externen Internetseiten²⁹⁴ den Unternehmen die Suche danach erleichtert werden. Daneben ist die Darstellung von Beispielen aus der Region möglich. Diese könnten um Umsetzungshinweise und Erfahrungsberichte ergänzt und mit der bereits bei der Wirtschaftsförderung bestehenden Unternehmensdatenbank vernetzt werden. Bei diesem Vorschlag ist zu berücksichtigen, dass sich die befragten Unternehmen der Thematik „Außendarstellung“ eher vorsichtig annähern bzw. deren Wirksamkeit zurückhaltend einschätzen.²⁹⁵

²⁹⁴ Einige davon sind unter Kapitelunkt 3.4.5 aufgeführt.

²⁹⁵ Siehe hierzu auch Kapitelunkt 4.4.4

Zur Unterstützung und um einen größeren Bekanntheitsgrad zu erreichen, könnten bislang von Experten durchgeführte Informationsveranstaltungen in Zusammenarbeit mit dem Lokalen Bündnis für Familie organisiert und auf der Internetseite in einem Veranstaltungskatalog dargestellt werden. Hierzu sei hinzugefügt, dass diese zielgruppenorientiert unterschiedlich gestaltet werden sollten, da, wie bereits erläutert, die Umsetzungsmöglichkeiten für eine familienbewusste Personalpolitik in den Unternehmen stark variieren.

Eine wichtige Aufgabe und Herausforderung sehen die Teilnehmer des Arbeitskreises im Bereich der individuellen Beratung und Unterstützung der Unternehmen, um bestehende Potenziale besser als bislang zu nutzen. Bereits die theoretische Aufbereitung des Themas und auch die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zeigen, dass hierfür in jedem Unternehmen unterschiedliche Voraussetzungen für und Erwartungen an die Gestaltung der Arbeitsbedingungen gelten. Für die Entwicklung innovativer, auf das konkrete Arbeitsfeld und die Mitarbeiter zugeschnittene Maßnahmen bedarf es einer zusätzlichen, auf die individuelle Situation abgestimmten Beratung und Unterstützung. Ein wichtiges Ergebnis der Unternehmensbefragung ist zudem, dass ein zentraler Ansprechpartner für notwendig erachtet wird, um insbesondere bei beabsichtigten familienfreundlichen Maßnahmen, die nur im unternehmensübergreifenden Kontext geklärt werden können, professionelle und nachhaltige Lösungsansätze finden und in diesem Zusammenhang die Möglichkeiten eines gemeinsamen und abgestimmten Vorgehens mit anderen ortsansässigen Unternehmen ausloten zu können. Dieses kann inhaltlich auf der Informationsplattform nicht dargestellt werden. Dafür wäre die Einrichtung eines „Point of contact“ als zentrale Beratungsstelle und als solcher ebenso erkennbar eingerichtet auf der angedachten webbasierten Informations- und Kommunikationsplattform eine sinnvolle Ergänzung zu den allgemeinen Informationsveranstaltungen. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung haben gezeigt, dass hier durchaus ein Bedarf, insbesondere bei Fragen bzgl. der unternehmensweiten Organisation von Kinderbetreuungsmöglichkeiten bei Unternehmen mit einer dezentralen Organisationsstruktur, besteht. Im übergeordneten Kontext werden Herausforderungen familienbewusster Strategien insbesondere durch bestehende unterschiedliche Entscheidungs- und Akteursebenen im ländlichen Raum gesehen. In diesem Zusammenhang wird die Notwendigkeit klarer Zuständigkeiten und fester Ansprechpersonen als ein wichtiger Erfolgsfaktor angeführt.²⁹⁶

²⁹⁶ Vgl. hierzu vertiefend Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010b), S. 21

Durch die Benennung konkreter, einzelnen Handlungsfeldern zugeordneter Ansprechpartner könnten Unternehmen bei spezifischen Fragestellungen gezielt und schnell geeignete Unterstützung finden. Das könnten zum einen die bereits im Arbeitskreis Familienfreundliche Unternehmen aktiven Experten sein, daneben könnten sich auch interessierte Unternehmen zur Verfügung stellen. Hierdurch würde die Kommunikation unterstützt, der Erfahrungsaustausch erleichtert und eine Vernetzung von Unternehmen, die familienfreundliche Strukturen implementieren, ermöglicht.

Ergänzend sei hinzugefügt, dass diese Unternehmensbefragung im Hinblick auf die aus arbeitsökonomischen Gründen beschränkte Anzahl der befragten Unternehmen und auf das aus genannten Gründen bereits im Vorfeld gezeigte überdurchschnittliche Interesse am Thema Familienfreundlichkeit nur ein erster Ansatz sein kann, das Engagement der ansässigen Unternehmen im Bereich familienbewusste Personalpolitik zu erfassen.

Es bieten sich für eine weitere Forcierung der Thematik Familienfreundlichkeit im nächsten Schritt weitere und breiter angelegte Studien an, die einen Blick in die Gestaltung der familienorientierten Arbeitsbedingungen ermöglichen und insbesondere auch diejenigen Unternehmen erfassen, die in Verbindung mit dem Thema familienbewusste Personalpolitik noch nicht in Erscheinung getreten sind. Diese könnten in Form eines Unternehmensmonitors ebenfalls webbasiert erfolgen und in Form eines kontinuierlichen Prozesses beobachtet und die Ergebnisse auf der Internet-Plattform platziert werden. Hier könnte die Möglichkeit genutzt werden, mit wissenschaftlich orientierten Einrichtungen zu kooperieren und somit den Vernetzungsgedanken weiter auszubauen.

Im Hinblick auf eine bedarfsgerechte Maßnahmenumsetzung und auch, um von externer Seite passgenaue Handlungsempfehlungen abgeben zu können, ist es wichtig, den jeweils konkreten Bedarf vor Ort zu kennen. Die Bedarfsermittlung erfolgt hier unternehmensindividuell. Die Ermittlung des Bedarfs durch eine schriftliche Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens würde sich eignen, ein übergreifendes Stimmungsbild zu erfassen. Auf der Informations- und Kommunikationsplattform könnte ein solches Hilfsmittel und hierfür zu berücksichtigende rechtliche Aspekte als Service eingestellt werden oder durch eine weiterführende Verlinkung auf andere externe Internetseiten verwiesen werden. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, mittels eines solchen Fragebogens seitens des Lokalen Bündnisses und des hierunter angesiedelten Expertennetzwerks direkte Erhebungen in regelmäßigen zeitlichen Abständen (beispielsweise alle zwei Jahre) vorzunehmen, um so Bedarfe direkt erfahrbar zu machen und damit

bedarfsgerechte Maßnahmen und Angebote von kommunaler Seite zu initiieren. Für ein solches regelmäßiges Mitarbeiter-Monitoring sollte ein entsprechender Unternehmerkreis als feste Basis fixiert werden, um valide Beobachtungen von Veränderungen im Zeitverlauf und regionale Zuordnungen vornehmen zu können.

Die nachfolgende Darstellung zeigt einen möglichen Aufbau mit entsprechenden Inhalten. Die in schwarz vorgenommenen Einträge wurden in den vorangegangenen Kapiteln dieser Arbeit berücksichtigt, die roten Einträge stellen ergänzende „Werkzeuge“ dar.

Konzeptvorschlag zur Nutzung der Transferfunktion der regionalen Wirtschaftsförderung am Beispiel der Stadt Varel

1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	4. Ebene
Betrachtung der Ausgangssituation	Einflüsse und Ursachen für den Bedeutungszuwachs	Einschätzung der Bedeutung überregional Kurzbeschreibung	
		Unternehmens-Monitoring überregional	
	Bedeutung von Familienfreundlichkeit in der Bevölkerung	Einschätzung der Bedeutung regional - Kurzbeschreibung	
		Unternehmens-Monitoring Mitarbeiter-Monitoring regional	
Familienbewusste Personalpolitik in den Unternehmen	Einführende Betrachtungen/Begriffliche Einordnung	Externe Internetseiten	
	Handlungsfelder	Konkrete Handlungsinstrumente - Maßnahmen im Überblick	Zugeordnete regionale Experten zur Unterstützung/Beratung
		Praxisbeispiele aus der Region	Unternehmen als Ansprechpartner
Einführungs- und umsetzungsrelevante Aspekte	Strategischer Ansatz und Akzeptanz		
	Zielsetzungen		
	Ermittlung des Bedarfs an familienfreundlichen Maßnahmen	Verlinkung zu externen Seiten, Checkheften, Musterfragebogen	
	Kosten- und Nutzen-Abwägung – Betrachtung betriebswirtschaftlicher Effekte	Verlinkung zu externen Seiten	
Unterstützungsprogramm für familienfreundliche Unternehmen	Regionale Expertenliste	Beschreibung Aufgabenschwerpunkte	
	Unternehmensprogramm "Erfolgsfaktor Familie"		
	Internetportal Mittelstand und Familie		
	audit berufundfamilie		
	Beruf-und-Familie-Index		
	Checkhefte und Leitfäden		
„Point of contact“			
Veranstaltungskalender , Seminare			
Kontaktbörse Familienfreundliche Unternehmen			

Abbildung 30: Beispiel für einen Aufbau und Inhalte eines webbasierten "Werkzeugkoffers" für Familienfreundliche Unternehmen²⁹⁷

²⁹⁷ Eigene Darstellung

5.6 Organisatorische Aspekte

Die Möglichkeiten der Umsetzung sind abhängig von den vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen. Das soeben dargestellte inhaltliche Spektrum zeigt auf, dass eine Verankerung direkt auf der Internetplattform der Wirtschaftsförderung der Stadt Varel über erste theoretische Inhalte hinaus nicht darstellbar sein kann. Die Ausübung der Funktion als „point of contact“ und auch die notwendige Koordinierung des Expertennetzwerks erfolgt bereits unter dem Dach des Lokalen Bündnisses für Familien. Daher kann es im Hinblick auf die Nutzung der Transferfunktion der Wirtschaftsförderung in erster Linie darum gehen, sie auch dort zu verorten und mit der Homepage der Wirtschaftsförderung der Stadt an entsprechenden Stellen zu verknüpfen. Die nachfolgende Darstellung zeigt einen möglichen Internetauftritt mit der integrierten Thematik „Familienfreundliche Unternehmen“. Auch hier betreffen die rot beschrifteten Einträge neu zu berücksichtigenden Punkte.

1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene
Wirtschaft		
Wirtschaftsförderung		
Standortinformation		
Dienstleistungen für Unternehmen		
[...]		
Veranstaltungen und Seminare	Veranstaltungskalender Familienfreundlichkeit	
Wissenswertes		
	Partnersuche für Unternehmen	Kontaktbörse Familienfreundliche Unternehmen
Service	Unternehmen im Netz	Familienfreundliche Unternehmen, Liste ausgezeichnete Firmen
	Interessante Links / Netzwerke	Lokales Bündnis für Familie / Arbeitskreis "Familienfreundliche Unternehmen"
Familienfreundliche Unternehmen	Anknüpfung zum Werkzeugkoffer Familienfreundliche Unternehmen	
Arbeitsmarktportal ²⁹⁸	Familienfreundliche Unternehmen	
	Verlinkung anbietender Unternehmen mit Praxisbeispielen	

Abbildung 31: Beispiel für den Internetauftritt der Wirtschaftsförderung der Stadt Varel mit der integrierten Thematik "Familienfreundliche Unternehmen"²⁹⁹

²⁹⁸ Überlegungen zu dieser Service-Seite laufen derzeit.

²⁹⁹ Eigene Darstellung

Die an dem Netzwerk beteiligten Unternehmen und Experten müssten ihre Beziehung in Bezug auf eine nachhaltige Pflege der Inhalte untereinander regeln. Eine notwendige Rechtssicherheit ist hierbei zu berücksichtigen. Daneben wären die Finanzierung der laufenden Ausgaben wie z. B. Personalkosten der organisatorischen Einrichtung und der kontinuierlichen Weiterentwicklung zu klären.

6 Schlussbetrachtung

Diese Arbeit hat zum Ziel, eine Basis für das Vorantreiben der für die regionale Weiterentwicklung und Profilschärfung notwendigen Verflechtung verschiedener Akteure im Sinne eines „familienfreundlichen Netzwerkes“ in der JadeBay Region zu schaffen. Um eine Grundlage hierfür herzustellen, wird das Thema „Familienbewusste Personalpolitik“ zunächst einer strukturierten Betrachtung unterworfen.

Ein sich durch Globalisierung zunehmend verschärfender Wettbewerb sowie der wirtschaftliche Strukturwandel hin zur Wissensgesellschaft bilden neben den demografischen Veränderungen Einflussfaktoren, die – in ihrer Entwicklung noch durch den technischen Fortschritt vorangetrieben – auf den Arbeitsmarkt maßgeblich und nachhaltig einwirken. Um den betrieblichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern, stellt der zunehmende Kampf um qualifizierte Arbeits- bzw. Fachkräfte die Unternehmen vor die Herausforderung, sich verstärkt an den Bedürfnissen der Potenzialträger auszurichten. Diese Engpasssituation führt im Zusammenspiel mit sozio-gesellschaftlichen Veränderungen dazu, dass das ursprünglich sozialorientierte Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie gleichermaßen auf die wirtschaftliche Betrachtungsebene rückt.

Die vorliegende Arbeit setzt sich im Hinblick auf diese Ausgangssituation ausführlich mit dem Thema „Familienbewusste Personalpolitik“ als eine Strategie zur Sicherstellung des qualitativen und quantitativen Personalbestands von Unternehmen auseinander. Angesichts der unklaren Abgrenzbarkeit wird durch die begriffliche Annäherung an die Thematik ein Handlungsrahmen für Unternehmen in Bezug auf mögliche konkrete Maßnahmen und Angebote, die diese im Sinne eines nachhaltigen Lösungsansatzes ergreifen können, aufgespannt. Um den bei Mitarbeitern bestehenden Vereinbarkeitskonflikt zu minimieren und bestenfalls zu lösen, können Unternehmen verschiedene Instrumente aus den Handlungsfeldern Arbeitszeit, Arbeitsort und -organisation, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen sowie Service für Familien einsetzen. Insbesondere das Handlungsfeld Arbeitszeitflexibilisierung wird gemäß Umfragen von Unternehmen intensiv bearbeitet. Daneben wird weiteren einzelnen Maßnahmenspektren wie beispielsweise der Wiedereinstieg von Eltern eine große Wichtigkeit eingeräumt. Für die Unternehmen bietet die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen neben einer höheren Arbeitszufriedenheit und -motivation bei den Beschäftigten sowie dem Erhalt ihres Qualifikationsniveaus den Vorteil, ihre Leistungsprozesse markt- bzw. kundenorientierter auszurichten zu können.

Eine Analyse der „Ist-Situation vor Ort“ unterstreicht die hohe Bedeutung, die eine familienorientierte Unternehmenspolitik für die befragten Unternehmen hat. Sie zeichnet sich in einem zum Teil hohen Umsetzungsgrad familienfreundlicher Maßnahmen ab. Die Motivation, sich mit der Thematik intensiver zu beschäftigen, resultiert bei ihnen zum einen ebenfalls aus dem knapper werdenden Produktionsfaktor Arbeit, zum anderen konnte festgestellt werden, dass sie sich der Thematik vielfach eher aus grundsätzlicher Überzeugung angenähert haben und überwiegend situativ damit umgehen. Dabei hat sich die Erkenntnis herausgebildet, dass die Einführung und Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen sowohl vom Wissen um die Möglichkeiten als auch von den gegebenen internen und externen Rahmenbedingungen abhängig und der ermittelte Grad an umgesetzten Maßnahmen somit nicht unbedingt ein Indiz für die grundsätzliche Familienfreundlichkeit eines Unternehmens ist.

Bereits die durch das Zusammenführen existierenden Sekundärmaterials vorgenommene Beleuchtung macht deutlich, dass bei der Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen in Unternehmen eine individuelle Abstimmung der unternehmensseitigen Anforderungen, die auch das jeweilige Umfeld und bereits vorhandene Maßnahmen berücksichtigen, mit den jeweiligen Mitarbeiterbedürfnissen erforderlich ist. Diese stellen die Leitplanken beim weiteren Vorgehen dar. Dabei ist es nicht möglich, generelle und erschöpfende Handlungsempfehlungen im Sinne eines kompakten Leitfadens abzugeben. Oftmals gibt erst die Kombination unterschiedlicher Angebote eine optimale Gestaltungsmöglichkeit. Daneben geben auch die aus der Unternehmensbefragung bei der Betrachtung der Teilbereiche „Informations- und Kommunikationspolitik“ und „Führungskompetenz“ gewonnenen Antworten einen deutlichen Hinweis darauf, dass nicht lediglich die einzelnen möglichen Maßnahmen eine Rolle spielen. Insbesondere diese Handlungsfelder nehmen eine hervorgehobene Relevanz ein und bilden im Hinblick auf die Unternehmenskultur den Ausgangspunkt für eine strategische Herangehensweise an die Thematik. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zeigen zudem, dass hier die größten Hemmnisse für eine erfolgreiche Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen zu sehen sind und ein hoher Aufwand zu betreiben ist, um einen nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Mit der theoretischen Aufbereitung verschiedener einführungs- und umsetzungsrelevanter Aspekte wurden in diesem Zusammenhang auftauchende Fragestellungen überblicksartig umrissen. Eine strategische Vorgehensweise bedarf im Sinne eines Implementierungsprozesses einer ganzheitlichen Betrachtung in mehreren Stufen, wobei auch weitere personalpolitische Aspekte Berücksichtigung finden müssen. Um mögliche Lösungsansätze zur weitergehenden Beantwortung aufzuzeigen, wurden

verschiedene Akteure bzw. Initiativen, die sich intensiv mit der Thematik Vereinbarkeit von Beruf im Sinne einer familienorientierten Personalpolitik beschäftigen und sich mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten solchen Fragestellungen annähern, in die Betrachtung einbezogen.

Über die Unternehmensebene hinaus nimmt das Thema Familienbewusste Personalpolitik als ein Baustein des Standortfaktors „Familienfreundlichkeit“ auch im Wettkampf der Regionen um die Gewinnung und den Erhalt des Leistungspotenzials eine große Wichtigkeit ein. Diese Tatsache fordert verschiedene Aufgabenträger zum gemeinsamen Handeln in diesem Themenfeld auf.

Die Vorstellung einer webbasierten Informations- und Kommunikationsplattform stellt als flexibles Instrument in verdichteter Form eine Handlungsoption dar, welche eine koordinierte Vorgehensweise ermöglicht, um das Thema Familienfreundlichkeit aus der wirtschaftlichen Perspektive heraus noch näher an die Unternehmen heranzutragen, ihnen damit eine Orientierungshilfe und durch gezielte Dialogmöglichkeiten passgenauere Lösungsansätze über Unternehmensgrenzen hinaus bieten zu können, die die regionalen Gegebenheiten berücksichtigen. Beispielhaft werden hierzu die Wirtschaftsförderung der Stadt Varel sowie das Lokale Bündnis für Familie des Landkreises Friesland in die Betrachtung einbezogen.

Abschließend bleibt festzustellen, dass die Beschäftigung mit der Thematik Vereinbarkeit von Beruf und Familie notwendig ist und sich aus der Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Unternehmen viele Vorteile ergeben. Familienfreundlichkeit ist dabei ein Thema, dessen Nutzen nicht oder nur schwer anhand betriebswirtschaftlicher Effekte erfasst werden kann und bleibt eine Abwägung zwischen dem messbaren, meist kurz- bis mittelfristigen Kosten-Nutzen-Verhältnis und den qualitativen, oft erst mittel- oder langfristig erkennbaren, aber nicht quantifizierbaren Effekten. Innerhalb des Betrachtungsrahmens JadeBay Region ist, insbesondere im Hinblick auf den gegebenen ländlichen Raum und der damit einhergehenden unterschiedlichen Zuständigkeiten, unterschiedlich ausgerichteten Verwaltungen und unterschiedlicher politischen Ausrichtungen, die Beschäftigung mit der Thematik von großer Wichtigkeit und sollte daher ebenfalls strategisch angegangen werden. Der ökonomische Nutzen einer Kräftebündelung und Vernetzung liegt darin, dass durch die Verankerung von Familienbewusstsein dem Fachkräftemangel und damit einhergehenden Wertschöpfungsverlusten besser begegnet werden kann.³⁰⁰

³⁰⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2010b), S. 19

Die vorliegende Arbeit versteht sich als ein Schritt in diese Richtung und hat ihr Ziel erreicht, wenn dadurch sowohl in den Unternehmen als auch bei anderen Akteuren das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer familienfreundlichen Gestaltung der Arbeitswelt gestärkt werden kann und sich die eine oder andere neue Perspektive für weitere Gestaltungsmöglichkeiten im kontinuierlichen Prozess der regionalen Weiterentwicklung eröffnet hat.

Quellenverzeichnis

- Academic dictionaries and encyclopedias: *Stichwort: Patchwork-Familie*,
http://de.academic.ru/dic.nsf/dewiki/1081280#Bezeichnung_der_Beteiligten_einer_Stieffamilie (Stand: 2010, Abgerufen am 22.06.2013)
- Althammer, J., Kühn, M., & Sommer, M. (2012): *Umsetzung neuer Arbeitszeitmodelle vor dem Hintergrund ihrer Finanzierbarkeit. Kurzgutachten*,
http://www.bundestag.de/bundestag/gremien/enquete/wachstum/gutachten/kurzgutachten_AltKueSom.pdf (Stand: 2012, Abgerufen am 09.05.2013)
- Arbeitskreis Familienfreundliche Unternehmen. Eine Initiative des Lokalen Bündnisses für Familie im Landkreis: *Arbeitskreissitzung. Varel*. Stattgefunden am 30.01.2013
- Baerwald, M., & Domack, K. (2004): *Work-Life-Balance - eine kritische Betrachtung - Leben wir um zu arbeiten oder arbeiten wir um zu leben?* GRIN Verlag.
- Bechmann, S., Dahms, V., Fischer, A., Frei, M., Leber, U., & Möller, I. I.-u. (2011): *Beschäftigung, Arbeit und Unternehmertum in deutschen Kleinbetrieben. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. In: IAB-Forschungsbericht 7/2011*,
<http://doku.iab.de/forschungsbericht/2011/fb0711.pdf> (Stand: 2011, Abgerufen am 09.05.2013)
- Becker, S. (2003): *Strategien einer familienbewussten Personalpolitik*. In *Personal Heft 11/03*, http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/dc9f2c0117c66695b29787d331e5916d/Personal_Startegien_Personalpolitik.pdf (Stand: 11/2003, Abgerufen am 28.06.2013)
- berufundfamilie gGmbH. (2013a): *audit berufundfamilie*, <http://www.beruf-und-familie.de/?c=21> (Ohne Stand, Abgerufen am 28.06.2013)
- berufundfamilie gGmbH. (2013b): *berufundfamilie-Index*, http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=44&cms_det=340 (Ohne Stand, Abgerufen am 31.05.2013)
- berufundfamilie gGmbH. (2013c): *eigene Broschüren*, <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=43> (Ohne Stand, Abgerufen am 24.06.2013)
- berufundfamilie Service GmbH. (2013): *Auditierung. Das audit beruf&familie - Ihr Weg zu einer familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik*,
<http://www.berufundfamilie.de/audit/berufundfamilie.html> (Ohne Stand, Abgerufen am 30.05.2013)

Boegner, T. (2010): *Work-Life-Balance: Soziales Modell oder ökonomische Chance?*
Zürich: PRAXIUM-Verlag.

Bundesagentur für Arbeit (2012): *Ausbildung in Teilzeit*,
http://www.arbeitsagentur.de/nn_453890/Navigation/zentral/Unternehmen/Ausbildung/Ausbildungsformen/Teilzeit/Teilzeit-Nav.html (Stand: 26.06.2012,
Abgerufen am 08.06.2013)

Bundesagentur für Arbeit. (2013). *Arbeitszeitmodelle und Arbeitsmodelle*,
http://www.arbeitsagentur.de/nn_393446/Navigation/zentral/Veroeffentlichungen/Themenhefte-durchstarten/Familie-und-Beruf/Arbeitszeitmodelle/Arbeitszeitmodelle-Nav.html (Stand: 29.01.2013,
Abgerufen am 28.06.2013)

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung/Robert Bosch Stiftung (Hrsg.) (2006):
Kinderwünsche in Deutschland – Konsequenzen für eine nachhaltige Familienpolitik, http://www.bosch-stiftung.de/content/language2/downloads/BuG_Familie_Studie_Kinderwunsch.pdf (Stand: 2006, Abgerufen am 01.05 2013)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie; Bundesagentur für Arbeit (2012): *Das Portal zur Fachkräfte-Offensive*, <http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Fuer-Unternehmen/Ihre-Optionen/Neue-Kraefte-gewinnen/familie-beruf.html> (Stand 04.06.2012,
Abgerufen am 26.04.2013)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2003):
Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse- Zusammenfassung,
<http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/Betriebswirtschaftl-Effekte-Medienmitteilung.pdf> (Stand: 2003, Abgerufen am 28.05.2013)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2005a): *Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte - Zusammenfassung der Ergebnisse*, <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (Stand: 2005,
Abgerufen am 02.06.2013)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2005b):
Familienfreundlichkeit im Betrieb. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Berlin.

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2005c):
Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse,
http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/Betriebswirtschaftliche%20Effekte_Broschuere.pdf (Stand: 2005, Abgerufen am 25.06.2013)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006):
Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb. Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben,
<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/erwartungen-an-einen-familienfreundlichen-betrieb,property=pdf> (Stand: 2006, Abgerufen am 24.06.2013)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2008):
Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften,
<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=112440.html> (Stand: 2008, Abgerufen am 24.06.2013)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2009a):
Herausforderung familienbewusste Personalpolitik: Vorteile für Beschäftigte und Unternehmen. In: Monitor Familienforschung. Beiträge aus Forschung, Statistik und Familienpolitik. Ausgabe 16, Jg. 2008, http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/7841228b3356ba420f77c31a05f4a7b1/BMFSFJ_Herausforderung_familienbewusste_PP.pdf (Stand: 2009, Abgerufen am 02.06.2013)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2009b):
Familienbewusste Personalpolitik. Informationen für Arbeitnehmervertretungen, Unternehmens- und Personalleitungen,
<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familienbewusste-Personalpolitik,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (Stand: 2009, Abgerufen am 24.06.2013)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2009c):
Informationen für Personalverantwortliche. Familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen, http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/8c34d8b8b84622e084d73e5afb368eb1/EF

_Informationen_fuer_Personalverantwortliche.pdf (Stand: 2009, Abgerufen am 04.06.2013)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2010a):

Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010,

[http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/unternehmensmonitor-2010,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf)

[Anlagen/unternehmensmonitor-](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/unternehmensmonitor-2010,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf)

[2010,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/unternehmensmonitor-2010,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf) (Stand: 04/2010,

Abgerufen am 30.05.2013)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2010b):

Gewinnen mit Familie – Effekte von Familienfreundlichkeit. In: Monitor Familienforschung. Beiträge aus Forschung, Statistik und Familienpolitik. Ausgabe 21. 1. Auflage,

http://www.familieundberuf.at/fileadmin/user_upload/Studien_und_Literatur/Gewinnen_mit_Familie.pdf (Stand: 2010, Abgerufen am 23.06.2013)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2012a):

Familienreport 2011. Leistungen, Wirkungen, Trends, [http://www.beruf-und-](http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/3bb663b133741e300fa03575979917d0/Familienreport__2011.pdf)

[familie.de/system/cms/data/dl_data/3bb663b133741e300fa03575979917d0/Familienreport__2011.pdf](http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/3bb663b133741e300fa03575979917d0/Familienreport__2011.pdf) (Stand: 2012, Abgerufen am 01.05.2013)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2012b): *Monitor Familienleben 2012,* [http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/monitor-familienleben-2012,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf)

[Anlagen/monitor-familienleben-](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/monitor-familienleben-2012,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf)

[2012,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/monitor-familienleben-2012,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf) (Stand: 2012,

Abgerufen am 31.05.2013)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2013a): *Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern. Ein Gewinn für Unternehmen und ihre Beschäftigten. 6. Auflage,*

[http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Fr_C3_BCher-beruflicher-Wiedereinstieg-von-Eltern,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf)

[Anlagen/Fr_C3_BCher-beruflicher-Wiedereinstieg-von-](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Fr_C3_BCher-beruflicher-Wiedereinstieg-von-Eltern,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf)

[Eltern,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Fr_C3_BCher-beruflicher-Wiedereinstieg-von-Eltern,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf) (Stand: 2013, Abgerufen am 27.06.2013)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012c):

Unternehmensprogramm "Erfolgsfaktor Familie", von <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/> (Stand: 2012, Abgerufen am 24. 06 2013)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013b):

Unternehmensnetzwerk "Erfolgsfaktor Familie", <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=442> (Stand: 2012, Abgerufen am 26.05.2013)

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013c): *Über die Initiative "Lokale Bündnisse für Familie"*,. <http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/ueber-die-initiative/die-initiative.html> (Ohne Stand, Abgerufen am 29.05.2013)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (o. J.): *Die Familienexperten. Kinderbetreuung nach Maß*, <http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/ff>. (Ohne Stand, Abgerufen am 25.06.2013)
- Collatz, A., & Gudat, K. (2011): *Work-Life-Balance - Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Detmers, U. (2000): *Erfolgsfaktoren von Unternehmerinnen*. Münster: LIT Verlag.
- Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand (Hrsg.) (2011): *Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Personalräte*, <http://familie.dgb.de/service/bildungsarbeit/dgb-broschuren/++co++025d1a26-4e3f-11e0-568a-00188b4dc422> (Stand: 2011, Abgerufen am 03.04.2013)
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.) (2012): *Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Vom "Gedöns" zum Schlüssel gegen den Fachkräftemangel. Ergebnisse des IHK-Unternehmensbarometers 2012*. Berlin.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag/Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006): *Kosten betrieblicher und betrieblich unterstützter Kinderbetreuung. Leitfaden für die Unternehmenspraxis*. Berlin.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag; Bundesministerium für Frauen, Senioren, Frauen und Jugend; berufundfamilie gGmbH (Hrsg.) (2010): *Familienorientierte Personalpolitik. Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen*, http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/137979277fd2bba4e3e1c2abf3a90a1e/BMFSFJ_familienorientierte_personalpolitik_2010.PDF (Stand: 2010, Abgerufen am 30.05.2013)
- DGFP AKTUELL (2008): *Vier Megatrends, acht drängende Zukunftsthemen. In: PersonalFührung 7/2008*, <http://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/80175/herunterladen> (Stand: 07/2008, Abgerufen am 29.03.2013)
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2002): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 10. Auflage*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

- Faix, W. G., & Mergenthaler, J. (2009): *War for Talents*, http://www.saphir-deutschland.de/uploads/media/War_for_Talents.pdf (Stand: 2009, Abgerufen am 28.03.2013)
- Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) (2013): *Über uns*, <http://www.ffp-muenster.de/ff>. (Ohne Stand, Abgerufen am 04.05.2013)
- Gemeinnützige Hertie-Stiftung/Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2001): *Wettbewerbsvorteil Familienbewusste Personalpolitik. Leitfaden für mittelständische Unternehmen. 1. Auflage*, http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/e631e7120f5bec3ec9723ee18bade4d0/familienbewusste_personalpolitik.pdf (Stand: 05/2001, Abgerufen am 29.05.2013)
- Haufe Akademie GmbH & Co. KG in Kooperation mit der Hochschule Deggendorf. (2009): *Führungskräftestudie 2009. Work-Life-Balance und Führungsverhalten*. Freiburg, <http://www.haufe-akademie.de/downloadserver/Presse/Studie%20WLB.pdf> (Stand: 2009, Abgerufen am 28.06.2013)
- Hilligweg, G., & Kull, S. (2012): *Standortfaktoren der JadeBay Region. Analyse und Handlungsansätze zur Attraktivitätssteigerung des regionalen Arbeitsmarktes*. Varel: CCV Concept Center Verlag GmbH.
- Hohn, S. (2006): *Public Marketing: Marketing-Management für den öffentlichen Sektor*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB) (2003): *Steuert Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel zu? IAB-Kurzbericht, Ausgabe Nr. 9/7.7.2003*, <http://seminar.severing.info/Reinberg-IAB-Fachkräftemangel-kb0903.pdf> (Stand: 07.07.2003, Abgerufen am 24.06.2013)
- JadeBay GmbH Entwicklungsgesellschaft. (2012): *Chancenregion JadeBay*, [http://www.jade-bay.de/jadebay-gmbh/aktuelles/aktuelle-meldungen/einzelansicht/article/bildungsbroschuere-chancenregion-jadebay-gibt-gesamtueberblick-ueber-wege-moeglichkeiten-und-chan.html?tx_ttnews\[backPid\]=30&cHash=6ef811c24f0d00183f7d121b2d358d51](http://www.jade-bay.de/jadebay-gmbh/aktuelles/aktuelle-meldungen/einzelansicht/article/bildungsbroschuere-chancenregion-jadebay-gibt-gesamtueberblick-ueber-wege-moeglichkeiten-und-chan.html?tx_ttnews[backPid]=30&cHash=6ef811c24f0d00183f7d121b2d358d51) (Stand: 2012, Abgerufen am 19.04.2013)
- Juncke, D. (2005): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik - Arbeitspapier Nr. 1 / 2005*, http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/ca181c0b361219871325235ec0ec2586/FFP_Arbeitspapier_01_2005.pdf (Stand: 2005, Abgerufen am 05.05.2013)

- Keller, M., & Haustein, T. (2012a): *Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ergebnisse des Mikrozensus 2010*. In: *Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik*, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Bevoelkerung/VereinbarkeitFamilieBeruf_112.pdf?__blob=publicationFile (Stand: 01/2012, Abgerufen am 29.04.2013)
- Keller, M., & Haustein, T. (2012b): *Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ergebnisse des Mikrozensus 2011*. In: *Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik, Wiesbaden*, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/Bevoelkerung/VereinbarkeitFamilieBeruf_122012.pdf?__blob=publicationFile Stand: 12/2012, Abgerufen am 24.06.2013)
- Kienbaum Management Consultants (2007b): *Work-Life Balance im Kontext des Demographischen Wandels*, http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-502/650_read-1157/ (Stand: 2007, Abgerufen am 16.05.2013)
- Kienbaum Management Consulting/Harvard Businessmanager (2007a): *Worklife-Balance von Top-Managern*, http://www.kienbaum.de/Portaldata/3/Resources/documents/downloadcenter/studien/andere_studien/Worklife-Balance_von_Top-Managern_final.pdf (Stand: 09.06.2007, Abgerufen am 02.06.2013)
- Knauth, P., Hornberger, S., Olbert-Bock, S., & Weisheit, J. (2000): *Erfolgsfaktor familienbewusste Personalpolitik*. Frankfurt am Main: Peter Lang - Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Knop, M. (2011): *Strategische Ausrichtung der Wirtschaftsförderung Varel*.
- Kolodziej, D. (2011): *Fachkräftemangel in Deutschland. Statistiken, Studien und Strategien*. Wissenschaftliche Dienste. Infobrief WD 6 - 3010-189/11, http://www.bundestag.de/dokumente/analysen/2012/Fachkraeftemangel_in_Deutschland.pdf (Stand: 2011, Abgerufen am 24.06.2013)
- Kreishandwerkerschaft Wesermarsch. (2013): *JadeBay – Region der Dynamik*, <http://www.handwerk-wesermarsch.de/partner/partner-jadebay.html> (Ohne Stand, Abgerufen am 28.06.2013)
- Landkreis Friesland (2013): *Bündnis für Familie im Landkreis Friesland*, https://www.friesland.de/portal/seiten/buendnis-fuer-familie-im-landkreis-friesland-901000400-20800.html?s_sprache=de (Ohne Stand, Abgerufen am 29.05.2013)

- Lehmann, F.-W. (2012): *Familienpflegezeitgesetz - Leitfaden für die Praxis*. Köln: Luchterhand-Fachverlag.
- Liebig, A. (2013): *Lohn-Info - Informationen zur Lohn und Gehaltsabrechnung*, <http://www.lohn-info.de/pflegezeitgesetz.html#familienpflegezeitgesetz> (Stand: 2013, Abgerufen am 28.06.2013)
- Metropolregion Bremen-Oldenburg im Nordwesten e.V. (2013): *Metropole Nordwest. Die Frischköpfe*, <http://www.frischkoepfe.de/internet/> (Ohne Stand, Abgerufen am 23.06.2013)
- Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes NRW, berufundfamilie gGmbH & Gemeinnützige Hertie Stiftung (2009): *Audit familiengerechte Kommune*, http://www.fam-muensterland.de/html/img/pool/audit_familiengerechte_kommune.pdf (Stand: 2009, Abgerufen am 31.05.2013)
- Necati, L. (2004): *Gleitzeit*, <http://www.arbeitsratgeber.com/support-files/Gleitzeit.pdf> (Stand: 2004, Abgerufen am 10.05.2013)
- Neumann, H. (2012): *Beruf und Familie unter einem Hut - alles Illusion?*. In: on track. Auslage 2/12, <http://ontrack-online.eu/2012/22012.html> (Stand: 29.11.2012, Abgerufen am 28.06.2013)
- Notz, P. (2001): *Frauen, Manager, Paare. Wer managt die Familie? Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- pme Familienservice GmbH (2013). *Mittelstand & Familie*, <http://www.mittelstand-und-familie.de/startseite/> (Ohne Stand, Abgerufen am 02.06.2013)
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2013): *Familiengipfel, Eltern brauchen mehr Spielraum*, <http://www.bundeskanzlerin.de/Content/DE/Artikel/2013/03/2013-03-12-familiengipfel.html> (Stand: 12.03.2013, Abgerufen am 19.04.2013)
- Prognos AG (2005a): *Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, i. A. des BMFSFJ*, [http://www.prognos.com/Publikationsdatenbank.28+M5da4851219c.0.html?&tx_atwpubdb_pi1\[showUid\]=14](http://www.prognos.com/Publikationsdatenbank.28+M5da4851219c.0.html?&tx_atwpubdb_pi1[showUid]=14) f. (Stand: 2005, Abgerufen am 28.06.2013)
- Prognos AG (2005b): *Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Management Summary*, <http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/work-life-balance-management-summary.pdf> (Stand: 2005, Abgerufen am 02.05.2013)

- Prognos AG (2010 b): *Prognos Zukunftsatlas 2010 – Deutschlands Regionen im Zukunftswettbewerb, Ergebnisübersicht Gesamttranking.*
- Prognos AG (2010a): *Wirtschaftsförderung 2020 - Wie sieht die Wirtschaftsförderung der Zukunft aus?*, http://www.staedtetag-nrw.de/imperia/md/content/stnrw/internet/2_fachinformationen/2010/agkw-jahrestagung_2010_vortrag_prognos.pdf (Stand: 08.07.2010, Abgerufen am 24.06.2013)
- Prognos AG (2011): *Studie - Arbeitslandschaft 2030. 2. Auflage. Im Auftrag der vbw - Vereinigung der bayrischen Wirtschaft e.V. (Hrsg.),*
http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/110930_Neuaufgabe_Arbeitslandschaft_2030.pdf (Stand: 2011, Abgerufen am 24.06.2013)
- Prognos AG (2012 a): *Familienatlas 2012. Regionale Chancen im demografischen Wandel sichern,*
http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/Atlanten/Familienatlas_12/Familienatlas_2012.pdf (Stand: 2012, Abgerufen am 05.06.2013)
- Prognos AG (2012 b): *Familienatlas 2012. Übersicht der Indikatoren und Quellen,*
http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/Atlanten/Familienatlas_12/Indikatorenuebersicht_Familienatlas2012.pdf (Stand: 2012, Abgerufen am 05.06.2013)
- Rost, H. (2004): *Work-Life-Balance - neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik.* Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Schießl, M. (2008):. *Spiegel Online Wirtschaft. Unternehmenskultur: Wie Microsoft Frauen in Spitzenpositionen hilft. Teil 1: "Eine Sache des Wollens".* Ausgabe 5/08: <http://www.spiegel.de/spiegel/a-531513.html> (Stand: 5/2008, Abgerufen am 14.05.2013)
- Schmitz, M. (2006): *Familienfreundliche Personalpolitik. Zukunftsforum Politik.* Herausgegeben von der Konrad-Adenauer Stiftung. e.V.,
http://www.kas.de/db_files/dokumente/zukunftsforum_politik/7_dokument_dok_pdf_8594_1.pdf (Stand: Juni 2006, Abgerufen am 28.05.2013)
- Schmitz, W. (2013): *Deutschland auf der Suche nach der Arbeitswelt von morgen.* In *VDI nachrichten. Ausgabe Nr. 21, 24.05.2013 (S. 1)*
- Schneider, H., Gerlach, I., Wieners, H. & Heinze, J. (2008b):. *Der berufundfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins.* Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik - Arbeitspapier Nr. 4 / 2008,

familie.de/system/cms/data/dl_data/13ea6e392af129653bb6bf8f06d21439/FFP
_Arbeitspapier_Index.pdf (Stand: 2008, Abgerufen am 16.05.2013)

Schneider, H., Gerlach, I., Juncke, D. & Krieger, J. (2008a). *Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik*. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik - Arbeitspapier Nr. 5, http://www.ffp-muenster.de/tl_files/dokumente/2008/arbeitspapier_ffp_2008_5.pdf (Stand: 12/2008, Abgerufen am 27.06.2013)

Spiegel online (2012): *Studie zu Geburtenrückgang: Kinderkriegen so unattraktiv wie nie*, <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/deutschland-studie-untersucht-gruende-fuer-sinkende-geburtenrate-a-873264.html> (Stand: 17.12.2012, Abgerufen am 26.04.2013)

Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2013a): *Stichwort: Human Recource Management*. In Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85229/human-resource-management-v6.html> (Ohne Stand, Abgerufen am 02.06.2013)

Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2013c): *Stichwort: Wirtschaftsförderung*. In Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wirtschaftsfoerderung.html> (Ohne Stand, Abgerufen am 25.06.2013)

Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2013b): *Stichwort: Opportunitätskosten*. In Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/opportunitaetskosten.html> (Ohne Stand, Abgerufen am 31.05.2013)

Statistisches Bundesamt (2009): *Bevölkerung Deutschlands bis 2060 - 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberrechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile f. (Stand: 2009, Abgerufen am 30.04.2013)

Statistisches Bundesamt (2013): *Bevölkerungsvorausberechnung*, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Bevoelkerungsvorausberechnung.html> (Stand: 2013, Abgerufen am 30.04.2013)

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2013): *Kompetenzzentrum Beruf & Familie*, <http://www.kompetenzzentrum-bw.de/FFBetr/07/ueberblick.asp> (Ohne Stand, Abgerufen am 06.05.2013)

Winkler, G. (2001): *Telearbeit und Lebensqualität – Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Wippermann, K., Wippermann, C. Sinus Sociovision GmbH. Im Auftrag des BMFSFJ (2007): *Perspektive Wiedereinstieg. Ziele Motive und Erfahrungen von Frauen vor, während und nach dem beruflichen Wiedereinstieg. 4. Auflage*, <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Perspektive-Wiedereinstieg-Ziele-Motive-Erfahrungen,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (Stand: 10/2007, Abgerufen am 01.05.2013)

Anlagen

Übersicht über familienfreundliche Maßnahmen, Einsatzmöglichkeiten in Unternehmen und Rechtsgrundlagen³⁰¹

<i>Handlungsfeld und Maßnahmen</i>	<i>Einsatzmöglichkeiten</i>	<i>Rechtsgrundlagen</i>
Flexible Arbeitszeitenregelungen Teilzeit, Gleitzeit, Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten, Sabbaticals (Auszeiten), Servicezeiten mit teaminterner Abstimmung	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich in Unternehmen aller Größen möglich, auch im Schichtbetrieb • Gerade für KMU ist die wenigstens teilweise Rückkehr von Beschäftigten in Elternzeit eine große Entlastung und Kostenersparnis. • Für größere Unternehmen bieten Teilzeitmodelle zudem die Möglichkeit, vorhandene Kapazitäten flexibler einzusetzen. • Die Umwandlung eines Vollzeit- in einen Teilzeitarbeitsplatz erfordert einen Organisationsaufwand von zwei Personentagen bei durchschnittlich 600 Euro. • Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit oder der Verzicht von Kernzeiten im Sinne selbst organisierter Servicezeiten ist eine Frage der Unternehmenskultur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bundesgleichstellungsgesetz (BGleIG), §1, 12 • Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), §§12-15 • Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), §§ 7-9 • Tarifverträge zur Familienfreundlichkeit • Bundeserziehungsgeldgesetz (BERzGG), §15 IV • Pflegezeitgesetz (PflegeZG), §3 • Familienpflegezeitgesetz, §2, 3³⁰² • Berufsbildungsgesetz, §8³⁰³
Familienbewusste Arbeitsorganisation Teamarbeit (auch altersgemischte Teams), Arbeitsaufträge flexibel gestalten und verteilen, dokumentierte Abläufe, Vertretungsregelungen, Familiensituation in betriebliches	<ul style="list-style-type: none"> • Die Berücksichtigung der Arbeits- und Betreuungszeiten von Beschäftigten mit kleinen Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen erfordert eine gewisse Kultur der Rücksichtnahme, aber in der Regel keinen weiteren Aufwand. • Gesundheitsfördernde Angebote lassen sich ebenfalls – etwa in Zusammenarbeit mit Krankenkassen oder Genossenschaften – mit relativ geringem Aufwand realisieren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bundesgleichstellungsgesetz (BGleIG), §1, 10

³⁰¹ Vgl. Eigene Darstellung (in Anl. an Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2009b), S. 32-34 sowie Collatz, A./Gudat, K. (2011), S. 44f. und Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand (2011), S. 8f. und S. 27-30; siehe hierzu ergänzend auch nachfolgende Fußnoten

³⁰² Vgl. Liebig (2013)

³⁰³ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2012)

Anlagen

Gesundheitsmanagement integrieren		
<p>Familienfreundlicher Arbeitsort</p> <p>Mobiles Arbeiten etwa zu Hause, im Büro oder auf Reisen, (alternierende) Telearbeit, Mobilität der Beschäftigten fördern (ÖPNV-Zeiten anpassen, Fahrgemeinschaften fördern)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Möglichkeit, per Notebook, Handy und Hochgeschwindigkeitsnetz mobil zu arbeiten; ist in der Praxis stark branchenabhängig und eignet sich für Arbeitskräfte, die nicht unmittelbar in produzierende Tätigkeiten eingebunden sind, deren Tätigkeit keinen Maschineneinsatz erfordert oder die keinen direkten Kundenkontakt in der zentralen Betriebsstätte wie zum Beispiel Schaltertätigkeiten haben. • Doch auch in produzierenden Unternehmen gibt es Verwaltungs- und Backoffice-Funktionen, die per Notebook und Anrufumleitung ohne größeren Aufwand von zu Hause zu erledigen sind.³⁰⁴ • Telearbeit eignet sich grundsätzlich für Unternehmen aller Größen. • Einer Studie von empirica³⁰⁵ zufolge sind über zwei Drittel der Arbeitsplätze in Deutschland telearbeitsfähig.³⁰⁶ • Nachteilig sind die Kosten für die nötige Infrastruktur: Hier liegen die angenommenen jährlichen Einmalkosten bei durchschnittlich etwa 1.300 Euro (Hard- und Software, Büromöbel etc.) sowie laufende Kosten in Höhe von 2.100 Euro (Verbindungsgebühren, ISDN-Anschluss etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifverträge zur Familienfreundlichkeit
<p>Informations- und Kommunikationspolitik</p> <p>Kontinuierliche Information über den Nutzen familienbewusster Personalpolitik (Intranet/Internet, Newsletter, Schwarzes Brett etc.) Netzwerk- oder Vorbildfunktion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich ist dieses branchen- und größenunabhängig für Unternehmen möglich und sinnvoll. Selbst in kleinen Betrieben bestehen verschiedene Informationsanlässe und –wege wie Versammlungen oder Betriebsfeste, zu denen die Vereinbarkeit thematisiert werden kann. • Außerbetriebliches (finanzielles) Engagement – etwa in lokalen Bündnissen für Familie – ist für große Unternehmen leichter. Auch für kleine Unternehmen ist ein Engagement im Rahmen von IHK, HWK oder anderen Branchennetzwerken möglich. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), §7 II, III

³⁰⁴ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005), S. 25

³⁰⁵ Empirica Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung mbH

³⁰⁶ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013), S. 23 (in Anl. an Empirica Gesellschaft für Kommunikations- und Technologieforschung mbH: Benchmarking Telework in Europe (2000))

Anlagen

<p>übernehmen, Ansprechpartner zum Thema Vereinbarkeit benennen, Kontaktpaten für Elternzeitler, Veranstaltungen</p>		
<p>Führungskompetenz</p> <p>Familienorientierte Vereinbarungen unterstützen, Kommunikations-/Konfliktfähigkeit fördern, Thema Vereinbarkeit in Leitbild und Führungsgrundsätze integrieren, Rücksichtnahme auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Kriterium in die Führungskräftebeurteilung aufnehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Maßnahmen sind völlig branchen- und größenunabhängig eine Frage der Unternehmenskultur. 	
<p>Personalentwicklung</p> <p>Familiäre Belange bei Einstellung und Karriereplanung berücksichtigen (Beschäftigte mit Familie fortbilden und fördern, Teilzeitkarrieren – auch und gerade für Männer – ermöglichen, Patchwork-Erwerbsbiografien positiv bewerten)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Urlaubs- und Krankheitsvertretungen oder Projektarbeit für Beschäftigte in Elternzeit sind für Unternehmen aller Größen und Branchen geeignet. • Die Maßnahmen sind nicht mit zusätzlichen Kosten verbunden. Im Gegenteil profitiert der Betrieb dadurch, dass er sich aufwändige Einarbeitung und Schulung externer Aushilfskräfte spart und sich die Kosten für Wiederqualifizierung und Einarbeitung beim späteren Wiedereinstieg reduzieren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG), §1, 10 • Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), §9 • Tarifverträge zur Familienfreundlichkeit • Sozialgesetzbuch III, §8
<p>Angebote für den Wiedereinstieg nach Elternzeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildung und Kontakthalteprogramme sind für Unternehmen aller Größen und Branchen geeignet. • Mit Blick auf die Kosten ist die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen während der Elternzeit insbesondere dann sinnvoll, wenn in absehbarer Zeit ein zeitlich befristeter oder dauerhafter Wiedereinstieg (etwa in Teilzeit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifverträge zur Familienfreundlichkeit • Sozialgesetzbuch III, §8

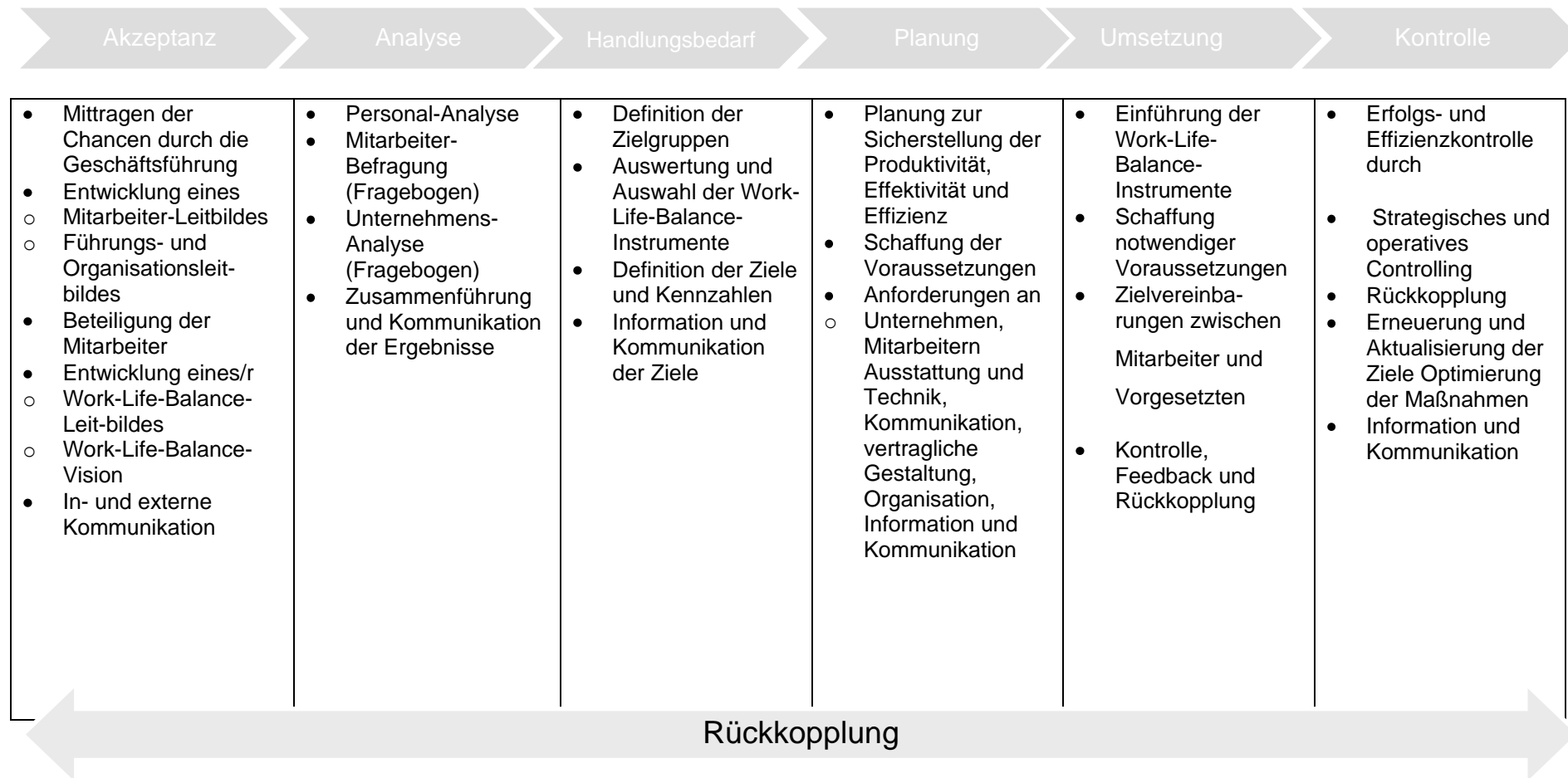
Anlagen

<p>Interne und externe Weiterbildung während der Elternzeit, Kontakthalten über Patenschaften, Betriebs- und Sportfeste, Weihnachtsfeiern, Jubiläen, Personal-Stammtische, Elterntreffen im Betrieb (ggf. ergänzt durch Kurzvortrag zu Elternzeit oder Wiedereinstieg)</p>	<p>geplant ist. Für Unternehmen, die nicht über die Ressourcen für ein eigenes Weiterbildungsprogramm verfügen, bietet sich die Nutzung externer Angebote an.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Für Kontakthalteprogramme entstehen in der Regel kaum Kosten, da die Aufgaben von den Paten während ihrer Arbeitszeit übernommen werden und Veranstaltungen ohnehin betriebsweit organisiert werden oder in den Betriebsräumen stattfinden. 	
<p>Entgeltbestandteile</p> <p>Gehaltsbestandteile in Zuschüsse zu Betreuungskosten umwandeln, Erziehungszeiten für Betriebsrenten anrechnen, betriebliche Altersversorgung einführen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Leistungen sind – im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten – für Unternehmen aller Größen und Branchen geeignet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifverträge zur Familienfreundlichkeit
<p>Geldwerte Leistungen für Familien</p> <p>Serviceangebote für Haushalt, Freizeit oder Gesundheit (etwa Haushaltsservices wie Reinigungs- und Bügeldienste, Personalkauf, Lebensmittellieferservices)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Leistungen werden (oft) von den Unternehmen nur vermittelt und von den Beschäftigten selbst finanziert, Ausnahmen sind häufig Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, etwa Betriebssportangebote. Generell eignen sie sich sehr gut auch für kleinere Unternehmen, die andere Maßnahmen nicht umsetzen können. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifverträge zur Familienfreundlichkeit
<p>Service für Familien</p> <p>Vermittlungsservice für Kinderbetreuung, Belegplätze oder eine eigene Einrichtung für Regel-, Notfall- und Ferienbetreuung, Eltern-</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene betriebliche Kinderbetreuung kommt zumeist für größere Unternehmen in Frage. Je nach Unternehmensgröße sind auch individuelle Lösungen machbar: abhängig von der Kinderzahl zum Beispiel Tagespflegemodelle, „Mini-Kita“ oder echte Betreuungseinrichtungen. • Alternativ gibt es Modelle der betrieblich unterstützten Kinderbetreuung wie zum Beispiel Belegplätze/Kontingente in bestehenden Einrichtungen, Förderung von Elterninitiativen, Bereitstellung von Tages-Betreuungskräften und Au-Pairs, 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialgesetzbuch V

Anlagen

Kind-Arbeitszimmer, sonstige Versorgungsarrangements für Kinder oder pflegebedürftige Familienangehörige	Kinderbetreuungszuschüsse, Vermittlungshilfe durch Kooperation mit Familienservice etc.) – die dank überschaubarer Kosten und geringem Organisationsaufwand auch für kleinere Unternehmen in Frage kommen.	
		<ul style="list-style-type: none">• Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) – Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte für Betriebs- und Personalräte, §30 I 1; §87 I,1,3 und 5; §76 I 5• Sozialgesetzbuch VII, §143 – Mitwirkung des Gleichstellungsbeauftragten

Entwicklungsprozess einer effektiven Implementierung und einer effizienten Umsetzung eines Work-Life-Balance-Konzeptes³⁰⁷



³⁰⁷ Vgl. Boegner, T. (2010), S. 74 ff.

Accum, den 02. April 2013

Befragung zur Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen

Sehr geehrte Damen und Herren,

dem Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ wird - auch in der in der aktuellen politischen Diskussion – zunehmende Bedeutung beigemessen, denn Umfragen und Studien belegen: Einer guten Vereinbarkeit bzw. Familienfreundlichkeit wird als attraktiver Wirtschafts- und Standortfaktor ein maßgeblicher Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit und ökonomischen Wachstumschancen von Regionen und Unternehmen zugeschrieben.

Im Rahmen meiner Bachelor-Arbeit „Familienbewusste Unternehmenspolitik und regionale Wirtschaftsförderung im Kontext“ soll u. a. die „Ist-Situation vor Ort“ näher analysiert werden. Diese Bestandsaufnahme hat zum Ziel zu erfahren, welche Bedeutung Familienfreundlichkeit für lokal ansässige Unternehmen generell hat, in welchem Umfang familienfreundliche Gestaltungsmaßnahmen in den unterschiedlichen Handlungsfeldern umgesetzt werden, wo die Unternehmen ihre diesbezüglichen zukünftigen Herausforderungen und welche Handlungsbedarfe sie seitens der Institutionen, Kammern, Kommunen und Unternehmen, die sich vor Ort für mehr Familienfreundlichkeit einsetzen, für Unterstützungen zur Weiterentwicklung sehen. Die Ergebnisse werden selbstverständlich anonymisiert aufbereitet.

Als ein mit der Ehrentafel des Landkreises Friesland ausgezeichnetes „Familienfreundliches Unternehmen“ sind Sie ein wichtiger Ansprechpartner für mein Vorhaben. **Ich möchte Sie daher herzlich um Unterstützung bei der Erarbeitung dieses Teilaspekts meiner Bachelor-Arbeit bitten, indem Sie sich für ein persönliches Interview zur Verfügung stellen.** Dieses wird sich an einen vorbereiteten Fragenkatalogs orientieren und etwa eine halbe bis eine Stunde in Anspruch nehmen, wenn offene Fragen ausführlicher beantwortet werden sollten. Vorgesehen ist die Bestandsaufnahme im April 2013 durchzuführen.

Ich werde Sie in den kommenden Tagen telefonisch kontaktieren, um mit Ihnen einen Ihnen angenehmen Gesprächstermin abzustimmen und danke Ihnen bereits an dieser Stelle für Ihre wichtige Unterstützung. Bitte nehmen Sie ergänzend das beigefügte Schreiben des Landkreises Friesland/Lokales Bündnis für Familie zur Kenntnis.

Mit freundlichen Grüßen

Dörte Krupa

Verwaltungsgebäude
Zimmer 250
Lindenallee 1, 26441 Jever
Vermittlung: 04461 / 919- 0
Fax: 04461 / 919 8

Ansprechpartnerin:
Elke Rohlf-Jacob

Durchwahl: 04461/ 919 - 2500
E-Mail: e.rohlf-jacob@friesland.de

Ihr Zeichen/Ihre Nachricht vom	Mein Zeichen (bei Antwort bitte angeben)	Datum
	19	22.03.13

„Familienfreundliches Unternehmen im Landkreis Friesland“

Befragung für Bachelorarbeit

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Preisträger der Ehrentafel,

Sie haben an dem Wettbewerb: „Familienfreundliches Unternehmen“ teilgenommen und sind mit der Ehrentafel ausgezeichnet worden. Dies hat uns als Bündnis für Familie sehr gefreut.

Das Thema ist aktueller denn je. Dies zeigt das große öffentliche Interesse an unserem Wettbewerb und die Diskussion zu dem Thema in den Medien.

Sie wissen, Familienfreundlichkeit erlangt als Erfolgsfaktor eine immer größere Bedeutung. Zukunfts-orientierte Unternehmen wie Sie eines sind, profitieren, wenn sie familienbewusste Personalpolitik betreiben.

Aus diesem Grund möchte zu diesem Thema

Frau Dörte Krupa aus Schortens,

BWL-Studentin der Jade Hochschule Wilhelmshaven,

ihre Bachelorarbeit schreiben.

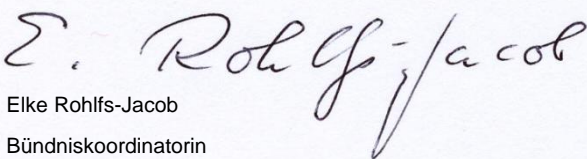
Titel: „Familienfreundliche Personalpolitik und regionale Wirtschaftsförderung im Kontext“

Hierfür hat sie einen Fragebogen erarbeitet, den sie gerne von den ausgezeichneten familienfreundlichen Unternehmen beantworten lassen möchte. Die Ergebnisse, anonymisiert, würden in die Bachelorarbeit einfließen und könnten Aufschluss über den aktuellen Stand zu diesem Thema in unserer Region geben.

Ich möchte Sie als ein mit der Ehrentafel ausgezeichnetes „Familienfreundliches Unternehmen im Landkreis Friesland“ bitten, Frau Dörte Krupa bei Ihrer Befragung zu unterstützen.

Mit freundlichen Grüßen

Elke Rohlf-Jacob
Bündniskoordinatorin



Fragebogen an ausgezeichnete „Familienfreundliche Unternehmen“ im Landkreis Friesland

Nach unserem vorab geführten Telefongespräch am _____ haben Sie sich freundlicherweise bereit erklärt mir für ein telefonisches Interview, welches ich für meine Bachelorarbeit (Jade Hochschule, Fachbereich Wirtschaft) durchführe, zur Verfügung zu stehen. Wie Sie wissen, geht es um familienfreundliche Maßnahmen in Ihrem Unternehmen. Für dieses Interview habe ich den nachstehenden Fragenkatalog erstellt, der sich an den 8 personalpolitischen Handlungsfeldern orientiert, die im Rahmen des audit berufundfamilie® der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung entwickelt wurden.

Soweit dieser Fragenkatalog nicht im Rahmen eines persönlichen Interviews bearbeitet werden kann, möchte ich Sie bitten diesen auszufüllen und per Email (doerte.krupa@gmx.de) bis zum 23.04.2013 an mich zurück zu senden.

Die mit dem Symbol ✎ bezeichneten Fragestellungen sind mit einer schriftlichen Antwort zu versehen. Die mit dem Symbol ☒ bezeichneten Fragestellungen sind gemäß Ihrer Einschätzung mit dem Ankreuzen zu beantworten. Ich bedanke mich schon jetzt für Ihre Unterstützung und Zusammenarbeit. Die Auswertung des Fragebogens erfolgt selbstverständlich anonymisiert.

Teil 1 – Angaben zum Unternehmen

✎ Name Ihres Unternehmens: _____

✎ Standort: _____

✎ Funktion/Position des Interviewpartners: _____

✎ Datum: _____

☒ Bitte geben Sie die Branche/n an, in de/r/nen Ihr Unternehmen tätig ist.

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Land- und Forstwirtschaft | <input type="checkbox"/> Verarbeitendes Gewerbe/Industrie | <input type="checkbox"/> Bau und Handwerk |
| <input type="checkbox"/> Handel/Vertrieb | <input type="checkbox"/> Transport/Logistik | <input type="checkbox"/> Gesundheit/Pflege |
| <input type="checkbox"/> Dienstleistungen | <input type="checkbox"/> Sonstiges _____ | |

☒ Bitte geben Sie die Mitarbeiterzahl Ihres Unternehmens an.

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1-5 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> 6-20 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> 21-49 Mitarbeiter |
| <input type="checkbox"/> 50-199 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> 200-499 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> >500 Mitarbeiter |

✎ Anzahl der weiblichen Mitarbeiter: _____ Anzahl der männlichen Mitarbeiter: _____

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| • in Vollzeit arbeitend? _____ | in Vollzeit arbeitend? _____ |
| • in Teilzeit arbeitend? _____ | in Teilzeit arbeitend? _____ |

✎ Anzahl der Mitarbeiter mit Familie: _____

✎ Anzahl der weiblichen Führungskräfte: _____

✎ Anzahl der männlichen Führungskräfte: _____

✎ Anzahl der Mitarbeiter

___ < 20 Jahre ___ 21 – 30 Jahre ___ 31 – 40 Jahre ___ 41 – 50 Jahre ___ > 50 Jahre alt

Fragebogen an ausgezeichnete „Familienfreundliche Unternehmen“ im Landkreis Friesland

Teil 2 – Fragen zur Motivation, Einschätzung der Wirksamkeit und Verankerung einer familienfreundlichen Personalpolitik

Was hat Sie zur Einführung familienfreundlicher Maßnahmen (Familienfreundlichkeit bezieht sich im Folgenden sowohl auf Familien mit Kindern als auch die Pflege Angehöriger) motiviert bzw. den Anstoß gegeben?

Ihr Unternehmen wurde in der Vergangenheit mit dem regionalen Qualitätssiegel „Familienfreundliches Unternehmen“ ausgezeichnet. Was hat sich nach Ihrer Einschätzung intern (Problembewusstsein, Offenheit bei der Kommunikation, Imageverbesserung etc.) und extern (Wahrnehmung, Interesse am Thema, Imageverbesserung etc.) dadurch verändert?

Wie bedeutsam ist Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen heute?

	-3	-2	-1	0	1	2	3	
unbedeutend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr bedeutsam

Ich möchte Sie bitten, eine persönliche Einschätzung des Kosten-/Nutzen-Verhältnisses bzgl. der eingeführten Maßnahmen anhand der folgenden Einteilung vorzunehmen. Die Maßnahmen

sind kosteneffektiv, weil _____

sind nicht kosteneffektiv, verursachen aber nur moderate Mehrkosten

sind nicht kosteneffektiv und verursachen hohe Kosten

Ist Familienfreundlichkeit in Ihrem Unternehmen schriftlich fixiert?

ja nein geplant

Wenn ja oder geplant, in welcher Form?

Kommunizieren Sie Ihre familienfreundlichen Maßnahmen aktiv Ihren Mitarbeitern gegenüber?

ja nein geplant

Fragebogen an ausgezeichnete „Familienfreundliche Unternehmen“ im Landkreis Friesland

Teil 3 - Fragen zu den einzelnen Handlungsfeldern

Die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens kann sich über familienbewusste Personalmaßnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern ausdrücken. Ich möchte Sie bitten, zum jeweiligen Handlungsfeld ein entsprechendes Fragenpaket zu beantworten.

Handlungsfeld 1: Arbeitszeit

Im Rahmen der Arbeitszeitflexibilisierung gibt eine Reihe von Möglichkeiten. Bieten Sie in Ihrem Unternehmen Arbeitszeitmodelle an, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern? Wenn ja, welche?

Teilzeit während Erziehungsfreistellung,

Teilzeit mit flexibler Stundenanzahl,

Familienbedingte Arbeitszeitverkürzung

Altersteilzeit

Gleitzeit

Job-Sharing

freie Pausenregelungen

(lebensphasenorientierte) Arbeitszeitkonten

Vertrauensarbeitszeit

Sabbaticals

familienfreundliche Urlaubsregelungen

Sonderurlaub

Teilzeitmodelle und Flexible Formen der Arbeitszeitgestaltung auch für Führungskräfte

Welche Schwierigkeiten sind ggf. bei der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen aufgetreten?

Handlungsfeld 2 + 3: Arbeitsort und Arbeitsorganisation

In diesem Handlungsfeld sind die Maßnahmen auf die Flexibilisierung des Arbeitsortes ausgerichtet. Unter Berücksichtigung der familiären Belange der Beschäftigten sollten Maßnahmen hinsichtlich der Arbeitsorganisation zu einer Optimierung der Arbeitsabläufe beitragen.

Fragebogen an ausgezeichnete „Familienfreundliche Unternehmen“ im Landkreis Friesland

Bieten Sie Ihren Mitarbeitenden Möglichkeiten zur Flexibilisierung des Arbeitsortes bzw. familienfreundliche Arbeitsabläufe? Wenn ja, welche?

- Alternierende Telearbeit
- Mobile Telearbeit
- Arbeiten von zu Hause
- Vermittlung von Wohnraum
- Umzugsservice
- Vermittlung von Fahrgemeinschaften
- Autonome Teams
- _____

Welche Schwierigkeiten sind ggf. bei der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen aufgetreten?

Handlungsfeld 4: Informations- und Kommunikationspolitik

Diesem Handlungsfeld sind die Maßnahmen zuzuordnen, durch die die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens nach innen und außen kommuniziert wird und durch die der Kontakt zu aus familiären Gründen zeitweise abwesenden Mitarbeitenden aufrechterhalten wird. Die interne und externe Information und Kommunikation eines Unternehmens kann bspw. durch folgende Maßnahmen familienfreundlich erfolgen:

- Einzelfallspezifische Beratung
- Kontakt zu Mitarbeitern in der Elternzeit
- Bekanntmachung der Unternehmensphilosophie
- Schwarzes Brett, Intranet, Newsletter etc.
- Tage der offenen Tür
- Betriebsfeste und -ausflüge
- Berücksichtigung von Familienfreundlichkeit bei Stellenausschreibungen
- Projektgruppen, Kommunikationsforen
- Teilnahme an Wettbewerben für Familienfreundlichkeit
- Unternehmenszertifizierung
- Öffentliches Engagement, Sponsoring
- _____

Welche Schwierigkeiten sind ggf. bei der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen aufgetreten?

Fragebogen an ausgezeichnete „Familienfreundliche Unternehmen“ im Landkreis Friesland

Handlungsfeld 5: Führungskompetenz

Maßnahmen in diesem Handlungsfeld sollen die Führungskräfte im Bereich familienfreundlicher Personalpolitik qualifizieren und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf der Führungsebene erleichtern. Unternehmen haben bspw. die Möglichkeit, die Kompetenz der Führungskräfte im Bereich Familienfreundlichkeit durch Führungsseminare, Führungsbeurteilungen, erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile und Führung in Teilzeit zu stärken.

Qualifiziert Ihr Unternehmen Führungskräfte für eine mitarbeiterorientierte und familienbewusste Führungskultur?

Familienbewusstes Verhalten wird in die Beurteilung von Führungskräften einbezogen; Beurteilung durch die Mitarbeiter

Maßnahmen zur Sensibilisierung und Entwicklung von Sozialkompetenz, Führungsqualität und Mitarbeiterorientierung

Unterstützung von Führungskräften für ein mitarbeiterorientiertes Verhalten

Familienfreundlichkeit als Thema i. R. der Weiterbildung von Führungskräften

Mitarbeiterorientiertes Verhalten in Beurteilung von Führungskräften

Welche Schwierigkeiten sind ggf. bei der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen aufgetreten?

Handlungsfeld 6: Personalentwicklung

Berücksichtigen Sie bei der Personalentwicklung die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

Rückkehrgespräche

Unterstützung beim Wiedereinstieg

zeitlich befristete Einsätze im Betrieb während einer familienbedingten Freistellungsphase

Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter in Elternzeit

Unterstützung aktiver Vaterschaft

Frauenförderung

familienbewusste Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen (WBM)

gleichberechtigte Teilnahme an WBM von auch von Teilzeitbeschäftigten

WBM mit organisierter Kinderbetreuung

Berücksichtigung des Partners bei Personalentwicklungsplänen

Vereinbarkeit als Thema bei Personalgesprächen

Welche Schwierigkeiten sind ggf. bei der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen aufgetreten?

Fragebogen an ausgezeichnete „Familienfreundliche Unternehmen“ im Landkreis Friesland

Handlungsfeld 7: Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen

In diesen Bereich fallen alle sozialen oder finanziellen Unterstützungsleistungen, die Ihr Unternehmen Mitarbeitenden mit Familie gewährt. Gewährt Ihr Unternehmen Mitarbeitern entsprechende Unterstützungsleistungen?

- Anrechnung von Erziehungszeiten als Anwartschaftszeiten für betriebliche Sozialleistungen
- Kinderbonusgeld
- Geburtsbeihilfe
- steuerfreie Kinderbetreuungszuschüsse
- zinsgünstige Darlehen
- haushaltsnahe Dienstleistungen
- Essenskostenzuschüsse
- Kantinenversorgung
- _____

Welche Schwierigkeiten sind ggf. bei der Umsetzung der einzelnen Unterstützungsleistungen aufgetreten?

Handlungsfeld 8: Service für Familien

Diesem Handlungsfeld werden Maßnahmen eines Unternehmens zugeordnet, die Mitarbeitende bei der Kinderbetreuung oder der Pflege Angehöriger unterstützen. Haben Sie Maßnahmen bei der Unterstützung zur Kinderbetreuung bereits ergriffen?

- betriebseigene Kindertageseinrichtung
- Einrichtung in Kooperation mit anderen Unternehmen
- Reservierung von Belegplätzen
- Unterstützung von Elterninitiativen
- Servicestellen für Familien
- Betreuungsangebote in Notfallsituationen
- Ferienangebote unterstützen
- Vermittlung von Tagesmüttern
- Vermittlung von Haushaltshilfen

Welche Schwierigkeiten sind ggf. bei der Umsetzung der einzelnen Unterstützungsleistungen aufgetreten?

Ist die Unterstützung pflegender Angehöriger ein Thema in Ihrem Unternehmen?

- ja nein

Fragebogen an ausgezeichnete „Familienfreundliche Unternehmen“ im Landkreis Friesland

Wenn ja, bieten Sie in diesem Bereich spezielle Maßnahmen an?

ja nein

Wenn ja, welche? _____

Welche Schwierigkeiten sind ggf. bei der Umsetzung der einzelnen Unterstützungsleistungen aufgetreten?

In welcher Form wird in Ihrem Hause der Bedarf an familienfreundlichen Maßnahmen/Angeboten ermittelt?

Teil 4 - Fragen zur weiteren Entwicklung

Welche Hinderungsgründe sehen Sie handlungsfeldbezogen hinsichtlich der Einführung weiterer familienfreundlicher Maßnahmen bzw. wo sehen Sie im Allgemeinen Umsetzungsschwierigkeiten?

Handlungsfelder	Fehlender Bedarf im Betrieb	Fehlender Bedarf bei den Mitarbeitern	Zu hohe/r Kosten/Aufwand/unzureichende Kapazitäten	Wird nicht als betriebliche Aufgabe gesehen	Weiteres
1. Arbeitszeit					
2. Arbeitsort					
3. Arbeitsorganisation					
4. Information u. Kommunikationspolitik					
5. Führungskompetenz					
6. Personalentwicklung					
7. Entgeltbestandt. u. geldwerte Leistungen					
8.1 Unterstützung zur Kinderbetreuung					
8.2 Unterstützung pfleg. Angehöriger					

Fragebogen an ausgezeichnete „Familienfreundliche Unternehmen“ im Landkreis Friesland

Was denken Sie, wie sich die Bedeutsamkeit familienfreundlicher Personalpolitik in den nächsten Jahren in Ihrem Unternehmen entwickeln wird? Sie wird

- sinken gleich bleiben steigen

In der nachstehenden Tabelle sind die einzelnen Handlungsfelder nochmals aufgeführt. Ich möchte Sie bitten zu bewerten, wie relevant in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter, die entsprechende Maßnahmen/Angebot nutzen, die einzelnen Handlungsfelder aktuell sind und für wie wichtig Sie diese jeweils für Ihr Unternehmen zukünftig erachten. Bitte vergeben Sie dazu je nach Bedeutung insgesamt 100 Punkte auf die nachfolgenden Handlungsfelder (je bedeutsamer ein Handlungsfeld, desto höher die zu vergebende Punktzahl, bei Bedeutungslosigkeit 0 Punkte)

Handlungsfelder	<input checked="" type="checkbox"/> Bewertung der aktuellen Bedeutsamkeit für Ihr Unternehmen in %	<input checked="" type="checkbox"/> Bewertung der zukünftigen Bedeutsamkeit für Ihr Unternehmen in %
1. Arbeitszeit		
2. Arbeitsort		
3. Arbeitsorganisation		
4. Information u. Kommunikationspolitik		
5. Führungskompetenz		
6. Personalentwicklung		
7. Entgeltbestandteile u. geldwerte Leistungen		
8.1 Unterstützung zur Kinderbetreuung		
8.2 Unterstützung pflegender Angehöriger		

Nennen Sie bitte 3 konkrete Maßnahmen/Angebote, die Ihrer Meinung nach besonders wichtig für eine (zukünftige) familienfreundliche Personalpolitik sind.

Unter welchen Bedingungen würden Sie die Einführung weiterer familienfreundlicher Maßnahmen vornehmen?

In welcher Form holen Sie sich „von außen“ Informationen bzw. Unterstützung für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen/Angebote (z. B. Fachliteratur, Internet, informelle Wege, Weiterbildungsseminare, Informationsveranstaltungen von Verbänden, Arbeitskreise, Dienstleistungsunternehmen)?

Fragebogen an ausgezeichnete „Familienfreundliche Unternehmen“ im Landkreis Friesland

Fühlen Sie sich ausreichend über die Bandbreite familienfreundlicher Maßnahmen und Rahmenbedingungen wie mögliche Fördermittel und Beratungs- und Vermittlungsdienstleister in der Region informiert?

ja nein

Wie würden Sie den Nutzen eines umfassend über Familienfreundlichkeit in der Region informierenden Mediums für Unternehmen einschätzen. Eine solche Informationsplattform wäre für uns

sehr interessant von mittlerem Interesse völlig uninteressant

Welche Unterstützung wünschen Sie sich als Unternehmen im Bereich Familienfreundlichkeit seitens des Landkreises Friesland und seiner Netzwerkpartner?

Gibt es sonst noch etwas, das Sie im Zusammenhang mit dem Thema Familienfreundlichkeit für wichtig halten und mir mitteilen möchten?

Dürfte ich mich nochmals bei Ihnen melden, falls sich i. R. der Auswertungen Rückfragen ergeben sollten?

ja nein

Sind Sie an den Ergebnissen meiner Arbeit interessiert?

ja nein

Damit wäre ich am Ende meines Fragenkatalogs. Ich danke Ihnen herzlich für die Mithilfe (und ggf. rechtzeitige Rücksendung).

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich beiliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Schortens, den 01. Juli 2013