



Österreichisches Institut für Familienforschung  
*Austrian Institute for Family Studies*

Brigitte Cizek, Rudolf Karl Schipfer (Hrsg.)

**Joint Venture Familie  
und Wirtschaft?  
Widersprüche – Ansprüche –  
Machbarkeit.**

*Dokumentation des Symposiums  
„Familie in Wissenschaft und Praxis“ – Strobl 2004*

Brigitte Cizek, Rudolf Karl Schipfer (Hrsg.)

**Joint Venture Familie und Wirtschaft? Widersprüche – Ansprüche – Machbarkeit.**

Dokumentation des Symposiums „Familie in Wissenschaft“ und Praxis – Strobl 2004.

Wien 2005

Materialiensammlung des ÖIF Nr. 22 | Wien 2005

ISBN 3-901668-39-X

Eigentümer:

Österreichisches Institut für Familienforschung (ÖIF)

Medieninhaber und Verleger:

Österreichisches Institut für Familienforschung (ÖIF)

Geschäftsführerin: Dr. Brigitte Cizek

Gonzagagasse 19/8, A-1010 Wien

Gestaltung, Layout und Grafik: mp vienna, 1030 Wien

Druck: Rötzerdruck, 7000 Eisenstadt

Das Österreichische Institut für Familienforschung (ÖIF) ist ein unabhängiges, gemeinnütziges Institut zur interdisziplinären wissenschaftlichen und anwendungsbezogenen Erforschung und Darstellung der Vielfalt und Veränderungen familialer Lebenswelten aus Sicht von Kindern, Frauen und Männern.

Zu beziehen bei:

Österreichisches Institut für Familienforschung (ÖIF),

Gonzagagasse 19/8, A-1010 Wien, Tel.: +43-1-535 14 54-19, Fax: +43-1-535 14 55

e-mail: edeltraud.puerk@oif.ac.at

**Das Symposium und der Druck der Dokumentation wurden gefördert von:**  
**Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz**  
**Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur**  
**Oberösterreichische Landesregierung**  
**Salzburger Landesregierung**



BUNDESMINISTERIUM FÜR SOZIALE SICHERHEIT  
GENERATIONEN UND KONSUMENTENSCHUTZ

## Vorwort

In einer differenzierten und höchst arbeitsteiligen Gesellschaft sind alle AkteurInnen, egal ob ArbeitnehmerInnen oder ArbeitgeberInnen, nolens volens den verschiedensten Beeinflussungen ausgesetzt. Unternehmen agieren nicht nur in einem Umfeld einer globalisierten Ökonomie, sondern alle ihre Aktivitäten stehen auch in enger Wechselwirkung mit dem unmittelbaren soziokulturellen Umfeld und dem Humanvermögen – und das sind nicht zu letzt die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit ihren Familien.

Dass es Auswirkungen der Arbeitswelt auf Familie gibt, das ist bewiesen, aber wie sieht es umgekehrt aus? Können Familien in der Wirtschaft etwas zu ihren Gunsten bewirken? Wie sehr profitieren die Unternehmen von der Arbeit und den Leistungen, die in den Familien quasi selbstverständlich erbracht werden?

Die alltäglichen Erfahrungen zeigen immer wieder, dass die Bedürfnisse von Familien mit den Erfordernissen und Interessen der Wirtschaft meist schwer zu vereinbaren sind. Diese Gegensätze zwischen den Lebensbereichen Familie und Wirtschaft wurden beim Familiensymposium 2004 aus verschiedenen Blickwinkeln thematisiert und Möglichkeiten zur Überwindung beleuchtet.

Die Wahl des Titels war eine sehr bewusste: Kann es ein Joint Venture – im Sinne einer Interessensgemeinschaft – zwischen Familie und Wirtschaft geben? Welche Widersprüche wären dabei aufzulösen, wer von den unmittelbar Betroffenen hat dabei welche Ansprüche und ist es überhaupt machbar? Diese Fragestellungen waren quasi der rote Faden, der sich durch die Referate und die Seminare zog.

Das Symposium, das im September 2004 im Bundesinstitut für Erwachsenenbildung in Strobl am Wolfgangsee stattfand, sollte Wirtschaft mit Familienwissenschaft und praktischer Familienarbeit zusammen bringen und Menschen miteinander vernetzen, die zum Thema Familie unterschiedliche persönliche und berufliche Zugänge haben. Die Zielgruppe war dementsprechend breit gefasst: Unternehmen, Familienforschung, Personalverantwortliche, Wirtschaftswissenschaften, Beratung und Coaching, Sozial- und Familienpolitik, VertreterInnen von Wirtschaftsverbänden, Kammern und Parteien, etc.

Den Auftakt des Symposiums bildete der F R E I – R A U M. Diese Plattform, bei der zahlreiche Projekte, Publikationen, Modelle, Studien, etc. präsentiert wurden, bildete den kommunikativen Auftakt des Symposiums. Hier fanden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit zum Austausch von Ideen, Erfahrungen und zum gegenseitigen Vernetzen.

Die Referate im Plenum beschäftigten sich mit ausgewählten Aspekten des Spannungsfeldes Familie und Wirtschaft – mit der Vereinbarkeitsproblematik, mit der Bedeutung von Familienfreundlichkeit, mit der Entwicklung des Humanvermögens und wie es mit Familie und Arbeit in der Multioptionsgesellschaft weitergehen wird. Die Seminare boten die Möglichkeit zur fachlichen Weiterbildung und zur intensiven Auseinandersetzung in Kleingruppen mit spezifischen Fragestellungen wie Väterkarenz, Elternbildung im Unternehmen, rechtliche Rahmenbedingungen, Kinder und Konsum sowie einer Auseinandersetzung mit dem Spannungsfeld Erwerb – Eltern – Kind mittels der Methodik des Soziodramas.

Das ÖIF hat mit dem Familiensymposium 2004 aufgezeigt, dass ein verstärkter Austausch der betroffenen Personen und Institutionen auf allen Ebenen notwendig ist. Nur so können konsensuale und tragfähige Lösungen gefunden werden, von denen alle vom Spannungsfeld Familie und Wirtschaft betroffenen Menschen gleichermaßen profitieren.

*Brigitte Cizek*

*Rudolf Karl Schipfer*



# Inhalt

## Referate

BETTINA INZINGER:	
Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus der Sicht einer Mutter	7
ANNA MARIA HOCHHAUSER:	
Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Vorteile für die Wirtschaft?	11
ROSEMARIE KAY:	
Familienfreundlichkeit im Mittelstand. Verbreitung, Chancen, Hemmnisse	15
RENÉ SCHMIDPETER:	
Engagement von Unternehmen für die Familie als Investition in Humanvermögen	25
PAUL JIMÉNEZ:	
Spielball Familie: Vorteile für familienfreundliche Unternehmen oder für unternehmensfreundliche Familien?	33
MANFRED PRISCHING:	
Familie, Wirtschaft, Arbeit, Leben	47

Programm	53
Teilnehmerinnen und Teilnehmer	54



**BETTINA INZINGER**

## Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus der Sicht einer Mutter

Ich hatte seit längerer Zeit viele Artikel in den Medien verfolgt und festgestellt: Diese sind voller Allgemeinplätze. Immer werden Topmanagerinnen vorgezeigt, mit Kinderfrau und Haushälterin (mit berühmtem Netzwerk), die neben Job, Kindern und Haushalt noch locker in der Nacht Bücher verfassen, etc. Das hat nicht zu meinen Erfahrungen gepasst, das war realitätsfern. Daher wollte ich meine Erfahrungen und die von Freundinnen niederschreiben. Die zentrale Frage war für mich: Ist es möglich, als engagierte Mutter, die auch viel Zeit und Nerven für die Kinder haben will, trotzdem finanziell nicht völlig abhängig zu sein? Diese Frage beinhaltet schon, dass ich mich vor allem auf das Thema Teilzeitarbeit konzentriert habe.

Die Schwierigkeiten beginnen schon bei den Bewerbungen (Probleme, die ich während meiner kinderlosen Zeit nicht kannte): Sich für einen Teilzeitjob neu zu bewerben ist nur bei klassischen Teilzeitjobs erfolgreich, die sich auf wenige Berufe beschränken: Sekretärin, Buchhalterin, Verkäuferin, Pflegeberufe. Ein Großteil dieser Jobs ist relativ schlecht bezahlt und steht oft in keinem Verhältnis zum Mehraufwand und etwaigen Kinderbetreuungskosten. Zitat einer Mutter (aus dem neuesten Welt-der-Frau-Heft): „*Ich will aber nicht arbeiten gehen, nur um mit meinem Verdienst dann eine Tagesmutter zu finanzieren.*“ Das ist kein Schritt in die Unabhängigkeit der Frau!

Qualifizierte Teilzeitjobs sind oft nur möglich, wenn man vorher schon in der gleichen Firma beschäftigt war; das beschränkt sich aber fast nur auf Jobs in den Hauptstädten, speziell Wien. Pendeln bei Teilzeit ist oft nicht sinnvoll: Zeitfaktor, Kostenfaktor (Zugkarte, U-Bahn) – Kosten, die die Firmen in den seltensten Fällen übernehmen. Das ergibt einen teilzeitbezahlten Ganztagsjob!

Eine Alternative könnte sein: Eine flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit, also z.B. zwei bis drei Ganztage (damit die aufwendige Fahrzeit wegfällt), die auch nicht immer die gleichen sein müssen. Darauf ist aber kein Chef eingestiegen. Eine AMS-Betreuerin äußerte zum Thema Teilzeit: „*Wenn Sie arbeiten wollen, wenn ihr Kind im Kindergarten ist, dann können sie das gleich vergessen.*“ Was ich sonst an Teilzeitmöglichkeiten gefunden habe: freie Dienstnehmerin, Werkverträge – ohne Urlaubszuschüsse, ohne Krankenversicherung, ohne bezahlten Krankenstand.

Ich habe daraufhin versucht, Ganztagsjobs auf Teilzeitjobs herunterzuhandeln. Das war nicht möglich. Kommentare der Chefs und Personalchefs waren beispielsweise: „*Dieser Job ist nichts für eine Frau mit Kind.*“ Oder: „*Meine Frau ist zuhause, diesen Job würd' ich ihr nicht wünschen.*“

Dabei gibt es auch keine Solidarität unter Frauen, männliche und weibliche Chefs waren gleichermaßen ablehnend. Frauen sogar oft noch mehr, weil sie entweder keine Kinder hatten oder, wenn sie Kinder hatten, sich selbst als Maßstab nahmen, ohne dabei zu berücksichtigen, dass die Rahmenbedingungen bei der Bewerberin vielleicht andere sind. Es gibt keine Offenheit dafür, dass zwei Modelle nebeneinander existieren können und kein Modell das bessere ist.

Chefs und Kollegen gehen nur allzu oft davon aus, dass eine Frau mit Kind keine vollwertige Arbeitskraft ist. Aber Studien belegen: Teilzeitarbeit ist häufig effizienter. Ein Vorteil bei Frauen mit Kindern ist z.B. ein besseres Konfliktmanagement.

Ich habe auch einen sogenannten Quereinstieg versucht. Meine persönlichen Interessen und Fähigkeiten wurden ignoriert, mir wurde immer nur das angeboten, was ich schon gemacht hatte. Auch höhere Qualifikationen nutzen in der Regel wenig: Eine meiner Arbeitskolleginnen hat in ihrer Karenz auf eigene Kosten einen Bilanzbuchhalterkurs

gemacht, damit sie in der Buchhaltungsabteilung die Qualifizierteste ist. Das hat sich nicht – wie von ihr erhofft – finanziell ausgewirkt. Da sie mit zwei kleinen Kindern nirgendwohin pendeln kann, musste sie den Job in ihrem Wohnort zu den alten Bedingungen annehmen. Auch die Welt-der-Frau zitiert in der neuesten Ausgabe eine junge Frau auf Jobsuche, die, um ihre Chancen zu verbessern, ebenfalls Zusatzkurse besucht hat: „Es hat immer nur geheißen, ich sei überqualifiziert.“ Viele Elektrohandsketten beschäftigen nur eine Fachkraft pro Abteilung, und der Rest ist ungelernt, weil billiger. Es zählt meistens die billigste Kraft, nicht die beste.

Selbstbestätigung und Erfüllung sind viel zitierte Schlagworte. Die Berufstätigkeit der Frau ist aber oft nicht eine Frage der Wunscherfüllung, sondern ökonomische Notwendigkeit. Die meisten Teilzeitjobs sind gar nicht geeignet für Selbstbestätigung: Arbeit in neonbeleuchteten Verkaufsräumen, Sitzen an der Registrierkassa, etc. Ein Leserbrief zu meinem Artikel bestätigt dies: „Als die Karenzzeit aus war, war ich richtig verärgert, denn ich wollte eigentlich zuhause bleiben.“

### Problem Kinderbetreuung

Die Kinderbetreuung funktioniert nur dort richtig gut, wo Großeltern und Familienmitglieder mithelfen. Schwierigkeiten mit Betreuungseinrichtungen:

1. zu wenig Betreuungsplätze  
Zeitschrift Woman vom Juni 2004: EU rügt Österreich. Die EU-Kommission fordert eine effizientere Beschäftigungspolitik für Frauen in Österreich. Mangelndes Angebot an Kinderbetreuungseinrichtungen wird ebenso kritisiert wie die hohen, bei etwa 30 Prozent liegenden Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen bzw. auch die Auswirkungen des Kindergeldes werden kritisch hinterfragt.
2. unflexible Öffnungszeiten  
Eine Freundin hätte einen Job haben können mit Dienstbeginn um 6 Uhr früh. Das war nicht möglich für sie, da kein öffentlicher Kindergarten in der Nähe um diese Uhrzeit offen ist.
3. Krankheit des Kindes  
Immer Pflegeurlaub zu nehmen, ist nicht möglich.
4. Kostenfrage  
In Niederösterreich ist der Kindergarten zwar gratis, aber nur im Wohnort.  
Eine Verbesserung wäre:
  - Kindergarten dort gratis, wo die Arbeit der Mutter ist (wäre für Pendler interessant, auch wegen der gemeinsamen An- und Abreise);
  - Kindergarten dort gratis, wo Angehörige wohnen, die das Kind abholen.
5. Ferienproblematik  
Es gibt zwar einige Angebote (nur im Sommer), aber nicht regelmäßig und nicht für neun Wochen (Kosten!).

Es gibt eine große Stadt-Land-Kluft: In der Stadt gibt es mehr Betreuungsmöglichkeiten; am Land weniger; dafür herrschen dort aber oft auch noch vermehrt ländliche Strukturen vor.

Sind Homeoffice und Jobsharing eine Alternative?

Ich habe bei vielen Bewerbungen Vorstöße in diese Richtung gemacht, aber keine Firma ist darauf eingestiegen. Auch Vertriebssysteme sind problematisch: In einem Leserinnenbrief als Kommentar zu meinem Artikel stand: „Man liest da immer: kann man von daheim aus machen – ideal für Mütter. Stimmt aber nicht, funktioniert nur mit immensem Zeitaufwand.“ Wie aus meiner ehemaligen Firma und der meines Mannes ersichtlich ist, wird dies derzeit nur bei Topmanagern praktiziert.



Grundsätzlich ist zu diskutieren, wie erstrebenswert Teilzeitarbeit überhaupt ist:

1. Pensionsfrage
2. Teilzeit bedeutet Doppelbelastung, da nicht als vollwertige Arbeit anerkannt und daher auch wenig Mithilfe im Haushalt und bei den Kindern
3. Verdienst: rechnet sich nicht mit Mehraufwand und Kinderbetreuung

Ich habe festgestellt, dass sich gesellschaftlich weniger verändert als wir glauben oder wahrhaben wollen. Viele Frauen finden sich mit der Situation ab. Man sieht auch, dass die, die Karriere machen, oft schon acht Wochen nach der Geburt der Kinder in den Beruf zurückkehren.

Die Feministin Alice Schwarzer bringt die Lage in einem ihrer neuesten Vorträge auf den Punkt: „Die meisten Zuschriften, erzählt Alice Schwarzer, erhält sie gerade von jungen Frauen. Und sie gibt zu bedenken, dass es junge Frauen heute wesentlich schwerer hätten als sie damals, denn viele würden mittlerweile tatsächlich an eine Gleichheit von Mann und Frau glauben. Aber spätestens wenn diese Frauen Kinder in einer Welt ohne Ganztagsbetreuung wollen oder in die dünne Luft von Leitungspositionen im Beruf kommen, werden sie desillusioniert.“

**Unter den derzeitigen Bedingungen sehe ich keine echte Vereinbarkeit von Familie und Beruf.**



**ANNA MARIA HOCHHAUSER**

## **Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Vorteile für die Wirtschaft?**

Sehr geehrte Damen und Herren!

Ich bin nicht Unternehmerin im klassischen Sinn, sondern bin Generalsekretärin der WKÖ, der Interessensvertretung von über 300.000 Unternehmerinnen und Unternehmern und bin verantwortlich für etwa 900 MitarbeiterInnen, davon 54 % Frauen und 19 % Frauen in Führungspositionen.

Ich bin auch Frau und Mutter und als Mutter, die sich mit ihrer 17-jährigen Tochter mit Ausbildungsplänen, Berufschancen und Entwicklungsmöglichkeiten auseinandersetzt, mit ihr auch intensiv diskutiert, bin ich – obwohl selbst Betroffene und die Szene kennend – manchmal ratlos. Dann nämlich, wenn die Frage auftaucht: „*Und wann soll ich eine Familie gründen – wie soll ich Familien- und Berufspflichten vereinbaren?*“

Egal in welchem Berufsfeld man sich befindet – diese Frage ist eine zentrale Frage und wird auch in Zukunft eine zentrale Frage für uns Frauen sein. Wenn aber eine Frau Beruf und Familie verbinden will, sind bestimmte „Karriereverläufe“ einfach nicht möglich. Das muss uns zu denken geben. Wir erleben diese Thematik in unterschiedlicher Ausprägung in allen Betriebsgrößen, und sie betrifft alle Berufsbereiche.

Früher waren Familie und Arbeitswelt überwiegend eine Einheit. Heute sind Welten dazwischen, und wir sollten versuchen, die auseinanderklaffenden Welten wieder zusammenzuführen, wenngleich dies heute mit anderen Herausforderungen und Problemstellungen verbunden ist. Das kann natürlich nicht von heute auf morgen gelingen. Wichtig ist aber, dass wir uns damit beschäftigen.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein extrem komplexes Thema. Wir dürfen hier nicht isoliert betrachten, sondern wir haben Vernetzungen, Zusammenhänge und Wechselwirkungen auszuloten, und es geht nicht nur um Humanressourcen, Beschäftigungsquoten und ähnliches, sondern darüber hinaus um die Integration menschlicher Vorstellungen, Erfüllung im Beruf, Harmonie und Freude mit Familie und darum, beides leben zu können. Hier sind alle gefordert: Politik, staatliche Einrichtungen, ArbeitnehmerInnen und die Wirtschaft.

### **I. Sind familiäre Verpflichtungen der Beschäftigten und Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Betriebe relevant und interessant?**

Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist nicht nur ein soziales Thema. Es ist auch ein gesellschaftliches und zutiefst wirtschaftspolitisches. Wir müssen hier die demografische Entwicklung beachten. Bis zum Jahr 2010 wird sich die Gruppe der Erwerbstätigen stark verringern und es werden zusätzliche Arbeitskräfte am Markt erforderlich sein. PersonalexpertInnen sehen daher Frauen als Schlüsselarbeitskräfte der Zukunft. Zukunftsorientierte Unternehmen sichern sich heute schon die Arbeitskräfte von morgen. Unternehmen, die optimale Rahmenbedingungen für eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf bieten, haben am Arbeitsmarkt ganz klar die Nase vorne.

Ich bin daher davon überzeugt, dass sich Unternehmen, egal welcher Größenordnung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in erster Linie als Menschen und nicht als Produktionsfaktor sehen und auf die emotionellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen eingehen, in einer Win-Win-Situation befinden.

## **2. Zur Frage, ob eine Rücksichtnahme auf familiäre Pflichten von Frauen und Männern wirtschaftlich zu rechtfertigen ist, ...**

... gibt uns eine Prognos-Studie aus Deutschland Aufschluss. Diese Studie über „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, Kosten-Nutzen-Rechnung-Analyse“ zeigt, dass mit der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen ein positiver return on investment realisiert werden kann. Im Rahmen einer Modellrechnung wurde ein Plus von 25 % beim ROI ermittelt. Es geht dabei um die Senkung von Fluktuations- und Wiederbeschaffungskosten einer unbefristeten Stelle, um die Senkung der Überbrückungskosten je Ersatzkraft und die Senkung der Wiedereingliederungskosten (bis zu 50 %). D.h., es können stranded investments vermieden werden. Natürlich sind hier Unternehmen mit erfahrungs- und wissensintensiven Arbeitsplätzen stärker betroffen als andere.

Ein weiterer Aspekt aus meiner Sicht ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem familienfreundlichen Betrieb von vornherein zufriedener und motivierter sind – mehr Arbeitsfreude und eine geringere Stressbelastung an den Tag legen. Dies wirkt sich auf das Arbeitsklima und auf das Klima in der Familie aus. Damit kann eine Verbesserung des Firmenimages, eine bessere Kundenbindung und damit eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden.

## **3. Sind familienfreundliche, arbeitsrechtliche Regelungen wettbewerbsnachteilig und damit Arbeitsplatz gefährdend?**

Von den gesetzlichen Rahmenbedingungen her sind wir in Österreich grundsätzlich gut abgesichert, ob durch das Mutterschutzgesetz, durch Väter-Karenzurlaub oder durch die Möglichkeit anstelle von Karenz bzw. damit kombiniert, einer Teilzeitbeschäftigung nachzugehen. Insbesondere durch die Einführung des Kinderbetreuungsgeldes mit einer entsprechenden Zuverdienstgrenze ist es heute Eltern möglich, während des Karenzurlaubes eine Erwerbstätigkeit auszuüben. Dies bringt den Vorteil, dass der Kontakt zum Unternehmen während der Phase der Kinderbetreuung bestehen bleiben kann, was ein wesentlicher Faktor für den Wiedereinstieg ist und für den Betrieb ebenfalls Kontinuität bedeutet.

Ganz entscheidend ist natürlich die Möglichkeit einer Inanspruchnahme von Pflegeurlaub, aber auch das betriebliche Mitarbeitervorsorgegesetz, die sogenannte „Abfertigung neu“: bei einer Unterbrechung des Dienstverhältnisses aufgrund von Betreuungspflichten bleibt der erworbene Anspruch zur Gänze erhalten.

Natürlich dürfen wir uns hier nicht ausruhen, wir müssen die Rahmenbedingungen zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf noch massiv verbessern, wobei man hier aber mit Augenmaß vorgehen sollte.

Zwangsweise Regelungen, wie Rechtsansprüche und dergleichen sind eher kontraproduktiv. Es ist z.B. fraglich, ob man beim Rechtsanspruch auf Elternteilzeit<sup>1</sup> sich nicht darauf hätte beschränken sollen, freiwillige Vereinbarungen auf Betriebsebene zu begleiten und den Betrieben entsprechende organisatorische und finanzielle Anreize sowie zusätzliche Beratung anzubieten. Ein Blick nach Deutschland zeigt – eine ähnliche Regelung ist dort seit 1.1.2001 in Kraft – dass Betriebe einer Neueinstellung von Bewerberinnen, bei denen spätere Teilzeitwünsche befürchtet werden, reserviert gegenüber stehen, speziell bei kleinen Betrieben. Hier entwickelt sich eine Zahl von 20 MitarbeiterInnen zur kritischen Größe.

Wichtiger wäre aus meiner Sicht, dort anzusetzen, wo es tatsächlich noch Nachholbedarf gibt. Insbesondere in der Kinderbetreuung, respektive bei flexiblen Kinderbetreuungsmöglichkeiten, in der Alten- und Krankenpflege und in der Aus- und Weiterbildung.

Individuelle Arbeitszeiten verlangen auch individuelle Kinderbetreuungsmöglichkeiten.

---

<sup>1</sup> Anspruch auf Teilzeit für Eltern bis zum siebten Lebensjahr bzw. bis zum späteren Schuleintritt des Kindes in Betrieben mit über 20 Mitarbeitern und nach mindestens dreijähriger Beschäftigung im Unternehmen. Für Betriebe mit unter 20 Mitarbeitern besteht wie schon bisher die Möglichkeit Teilzeitananspruch bis zum vierten Lebensjahr des Kindes zu vereinbaren.

## **Wir fordern daher:**

- Anreize für flexible Öffnungszeiten, die auf die Bedürfnisse der Eltern Rücksicht nehmen, und zwar insbesondere in der Nachmittagsbetreuung bzw. in der Betreuung während der Sommermonate für Schulkinder.
- Stärkere Förderung von flexiblen Kinderbetreuungsmodellen, z.B. Tagesmütter, die Kinder in einer familienähnlichen Situation betreuen können.
- Dort wo – bedingt durch sinkende Geburtenraten – freie Kapazitäten in Kinderbetreuungseinrichtungen bestehen, könnten Umschichtungen von Mitteln erfolgen, und Gemeindekindergärten könnten ihre freien Plätze den umliegenden Betrieben zu günstigen Konditionen mit angepassten Öffnungszeiten zur Verfügung stellen.
- Steuerliche Besserstellung von Zuschüssen zum Zukauf von Betreuungsplätzen und die
- Steuerliche Absetzbarkeit von Kinderbetreuungshilfen im Haushalt.

Ein weiterer Schwerpunkt muss die Förderung von Aus- und Weiterbildung sein, um einen Qualifikationsverlust während der Karenzzeit z.B. zu verhindern. Wir sollten uns insgesamt mehr dem Nichtausstieg und weniger dem Wiedereinstieg widmen.

## **Engagement der Wirtschaftskammer Österreich**

Wir betreiben Lobbying für die Umsetzung aller angesprochenen Maßnahmen. Zusätzlich unterstützt die WKÖ die jährlich stattfindenden Landeswettbewerbe und den Bundeswettbewerb „Frauen- und familienfreundlichster Betrieb“, im Rahmen derer Betriebe ausgezeichnet werden, die eigeninitiativ Maßnahmen zur Förderung von Familie und Beruf setzen.

Die WKÖ hat selbst das Grundzertifikat Audit Familie und Beruf erhalten und sich verpflichtet, in den nächsten 3 Jahren Ziele und Maßnahmen einer familienbewussten Personalpolitik umzusetzen. Die Praxis zeigt uns, dass durch positives Bewusstsein und Innovation viel zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf beigetragen werden kann und könnte.

Wir von der Wirtschaft unterstützen Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch aus unserem gesellschaftspolitischen Bewusstsein heraus. Gehen wir dies gemeinsam an.

Wir haben alle dazu beizutragen, dass Vereinbarkeit von Familie und Beruf gelebt werden kann, auch die einzelnen Betroffenen. Die zu setzenden Maßnahmen dürfen sich nicht zu einer Einbahnstraße entwickeln, und durch gesetzliche Reglementierungen dürfen nicht Rückschritte prolongiert werden.



ROSEMARIE KAY

# Familienfreundlichkeit im Mittelstand. Verbreitung, Chancen, Hemmnisse

## I Einführung

In den zurückliegenden Jahren und Jahrzehnten hat sich eine Reihe von gesellschaftlichen Veränderungen vollzogen, die im Ergebnis dazu geführt haben, dass das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht mehr ausschließlich als das der betroffenen Mütter (und gelegentlich der Väter) wahrgenommen wird, sondern als eines, das auch deren ArbeitgeberInnen berührt.

An erster Stelle ist die deutliche Erhöhung des Qualifikationsniveaus von Frauen zu nennen, die zur Folge hat, dass immer weniger Frauen im Gegensatz zu früheren Zeiten ihre Erwerbstätigkeit wegen der Geburt eines Kindes für längere Zeit unterbrechen. Dieses Phänomen spiegelt sich in einer stetig zunehmenden Erwerbsneigung von Müttern mit Kindern im betreuungspflichtigen Alter wider.<sup>1</sup> Darüber hinaus ist ein sich wandelndes Rollenverständnis von Männern zu beobachten, d.h., ein wachsender Anteil betrachtet die Erziehung und Versorgung von Kindern auch als ihre Aufgabe. Parallel zur Qualifikationserhöhung auf Seiten der Arbeitskräfte hat sich bei den Unternehmen der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften erhöht. In Teilbereichen des Arbeitsmarktes ist zuzeiten sogar ein Fachkräftemangel zu verzeichnen (vgl. u.a. Backes-Gellner et al. 2000; Licht et al. 2002; Kölling 2002), der sich nach gegenwärtigen Prognosen mittelfristig – etwa ab 2015 – verschärfen dürfte (vgl. u.a. Munz 2001; Reinberg & Hummel 2002; Kay 2002). Auf die hochqualifizierten Mütter kann heute nicht mehr ohne Weiteres verzichtet werden – und zukünftig noch weniger. Die Vereinbarkeitsproblematik wird auf diese Weise aus ökonomischen Gründen zu einer Angelegenheit von ArbeitgeberInnen, auch weil das öffentliche Kinderbetreuungsangebot weder qualitativ noch quantitativ ausreicht.<sup>2</sup>

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welchen Beitrag Unternehmen zur Lösung der Vereinbarkeitsproblematik leisten können und welchen sie bereits leisten. Welche vor allem personalpolitischen Maßnahmen bieten sich an, um das Spannungsverhältnis, das zwischen den Anforderungen des Berufes einerseits und familiären Verpflichtungen andererseits besteht, zu verringern? Diese Fragen stehen im Zentrum des vorliegenden Beitrags. Darüber hinaus werden Überlegungen dahingehend angestellt, welche (ökonomischen) Vorteile mit der Einführung von familienfreundlichen Maßnahmen verbunden sein können und welche unternehmensgrößenspezifischen Aspekte die Einführung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen behindern.

## 2 Die Datenbasis

Das IfM Bonn führte im Herbst 2002 eine schriftliche Befragung einer nach Branchen, Beschäftigtengrößenklassen und Geschlecht des Eigentümers/Geschäftsführers geschichteten Stichprobe von 10.484 Unternehmen durch. Hiervon sendeten 759 einen auswertbaren Fragebogen zurück (vgl. Kay et al. 2003, S. 66ff.). 17,3 %

<sup>1</sup> Zwischen 1972 und 2003 hat die Erwerbstätigenquote von Müttern im Alter zwischen 15 und 65 Jahren im früheren Bundesgebiet Deutschlands von 39,7 % auf 63,3 % zugenommen, die von Müttern mit Kindern unter sechs Jahren von 33,9 % auf 52,9 % und die von Müttern mit Kindern unter 15 Jahren von 38,8 % auf 61,5 % (vgl. Statistisches Bundesamt, div. Jahrgänge; eigene Berechnungen).

<sup>2</sup> In den alten Bundesländern standen am 31.12.2002 2,7 Plätze für je 100 der unter 3-jährigen, 89,8 Plätze für je 100 der 3- bis unter 6-jährigen und 14,3 Plätze für je 100 der 6- bis unter 10-jährigen in Tageseinrichtungen zur Verfügung. In den neuen Bundesländern stellt sich die Situation weiterhin besser dar: 37,0 Plätze für je 100 der unter 3-jährigen, 105,1 Plätze für je 100 der 3- bis unter 6-jährigen und 68,5 Plätze für je 100 der 6- bis unter 10-jährigen (vgl. Statistisches Bundesamt 2004).

der antwortenden Unternehmen haben ihren Sitz in den neuen Bundesländern (einschließlich Berlin). Das Sample erfasst alle privatwirtschaftlichen Branchen. Da sowohl die Unternehmensgrößenstruktur als auch die Branchenstruktur des Samples die der Gesamtwirtschaft nicht vollständig widerspiegelt, wurden die Fälle nach Beschäftigtengrößenklassen, Wirtschaftszweigen und Geschlecht des Eigentümers/Geschäftsführers gewichtet, um ein annäherndes Abbild der deutschen Wirtschaft zu erzielen.

Ergänzend wurden Fallstudien in 23 Unternehmen, die bereits familienfreundliche Maßnahmen eingeführt haben, durchgeführt. Diese Unternehmen gehören dem Mittelstand an, drei Viertel von ihnen haben weniger als 50 Beschäftigte. Etwa ein Viertel ist im produzierenden Gewerbe tätig, rund die Hälfte im Bereich unternehmensnahe Dienstleistungen, ein knappes Zehntel im Handel und ein Achtel im Bereich der sonstigen Dienstleistungen (vgl. Backes-Gellner et al. 2003, S. 44).

## **3 Familienbewusste Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen**

### **3.1 Ansatzpunkte einer familienfreundlichen Personalpolitik**

Unternehmen steht ein breites Spektrum an personalpolitischen Maßnahmen zur Auswahl, wenn sie ArbeitnehmerInnen mit familiären Verpflichtungen entgegen kommen wollen (vgl. u.a. BMWi & Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2001; DIHK, BMFSFJ, Beruf & Familie 2004). Diese Maßnahmen können im Kern fünf Ansatzpunkten zugeordnet werden. Ein ganz wesentlicher stellt die Arbeitszeitgestaltung dar. Hier bieten sich Gleitzeitmodelle an, vor allem in Form von Arbeitszeitkonten. MitarbeiterInnen können in solchen Modellen Arbeitsbeginn und Arbeitsende in Grenzen frei bestimmen, Arbeitszeitkonten erfassen diese Arbeitszeiten und lassen das Auf- und Abbauen von Plus- und Minusstunden zu, die in Grenzen in die Zukunft mitgenommen und dann ausgeglichen werden können. Solche flexiblen Arbeitszeitregelungen erleichtern es ebenso wie das Angebot von Teilzeitarbeitsstellen oder von familienfreundlichen Urlaubsregelungen, familienbedingte Anforderungen mit denen der Arbeit zu vereinbaren.

Neben der Arbeitszeit kann auch der Arbeitsort flexibel gestaltet werden, Stichwort: Telearbeit. Unternehmen räumen in diesem Fall die Möglichkeit ein, ausschließlich zu Hause oder abwechselnd zu Hause und im Unternehmen zu arbeiten. Einen dritten Ansatzpunkt stellt die Vergütung dar. Neben betrieblichen Kinderzuschlägen ist dabei an eine finanzielle Unterstützung in Notsituationen, an die Anrechnung von Erziehungszeiten bei einer betrieblichen Altersversorgung oder an Sozialleistungen während der Erziehungsphase zu denken.

Angesichts des beschränkten Kinderbetreuungsangebotes insbesondere in den alten Bundesländern kommt der Unterstützung der ArbeitnehmerInnen bei der Kinderbetreuung besondere Bedeutung zu. Je nach finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens können betriebseigene Kinderbetreuungseinrichtungen oder eine Kinderbetreuung in Kooperation mit anderen Betrieben geschaffen werden. Das Bereithalten von Belegplätzen in Kindergärten oder die Vermittlung von Tagesmüttern oder Babysittern stellen weitere Unterstützungsmöglichkeiten dar. Und schließlich ist manchen Eltern damit geholfen, wenn sie in Notfällen Kinder mit in den Betrieb nehmen können.

Einen letzten Ansatzpunkt familienfreundlicher Personalpolitik bildet die Kontakterhaltung während der Elternzeit. Hierfür stehen wiederum verschiedene Möglichkeiten zur Auswahl, seien es schriftliche Informationen, feste Ansprechpartner oder MentorInnen. Die Entscheidung eines Unternehmens für eine familienbewusste Personalpolitik bedeutet selbstverständlich nicht, dass alle der genannten Maßnahmen eingeführt werden müssten. Aus Sicht eines jeden einzelnen Unternehmens gilt es vielmehr zu prüfen, mit welchen Maßnahmen den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen einerseits und den Interessen des Unternehmens andererseits am besten gedient ist. Es stellt sich nun die Frage, welche Bedeutung den vorgestellten Maßnahmen in der betrieblichen Praxis insbesondere mittelständischer Unternehmen zukommt.

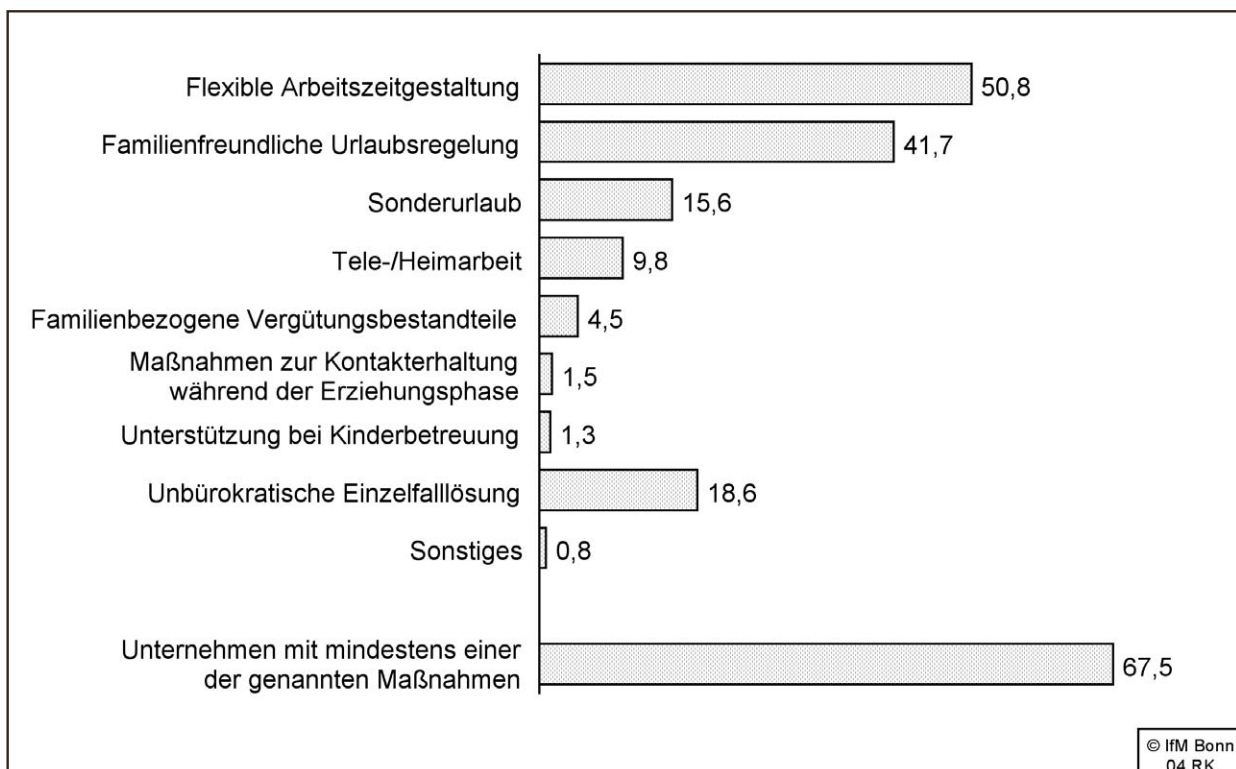


### 3.2 Bestandsaufnahme: Art und Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen

Maßnahmen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind naturgemäß nur für solche Unternehmen von Relevanz, die MitarbeiterInnen beschäftigen. Deshalb werden im Folgenden ausschließlich Unternehmen mit mindestens einem abhängig Beschäftigten betrachtet. Die Frage, ob sie freiwillige Regelungen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie getroffen haben, bejahten 67,5 % dieser Unternehmen (vgl. Backes-Gellner et al. 2003, S. 25ff.). Sie haben mindestens eine der in Abbildung 1 aufgeführten familienfreundlichen Maßnahmen eingeführt.

Im Vordergrund steht dabei eine flexible Arbeitszeitregelung, die in jedem zweiten Unternehmen zu finden ist. Ob die Unternehmen die flexible Gestaltung der Lage oder der Dauer der Arbeitszeit vorrangig zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder auch aus arbeitsorganisatorischen Gründen oder zwecks größerer Kundenorientierung vornehmen, kann nicht geklärt werden. Diese Möglichkeiten sollten allerdings bei der Bewertung der Befunde berücksichtigt werden. An zweiter Stelle folgt eine familienfreundliche Urlaubsregelung (41,7 %). In diesem Zusammenhang ist ins Kalkül zu ziehen, dass das deutsche Bundesurlaubsgesetz den Unternehmen eine Bevorzugung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen mit schulpflichtigen Kindern bei der zeitlichen Festlegung des Urlaubs vorgibt.<sup>3</sup> Ob die befragten Unternehmen bei der Beantwortung dieser Frage tatsächlich immer zwischen dieser gesetzlichen Vorschrift und darüber hinaus gehenden freiwilligen Regelungen unterschieden haben, kann ebenfalls nicht geklärt werden.

**Abbildung 1: Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen mit abhängig Beschäftigten, in % der Unternehmen.**



Quelle: Backes-Gellner u.a. 2003, S. 26

<sup>3</sup> § 7 Abs. 1 des Bundesurlaubsgesetzes besagt, dass die Urlaubswünsche von Arbeitnehmern, die unter sozialen Gesichtspunkten den Vorrang verdienen, den Urlaubswünschen anderer Arbeitnehmer entgegenstehen. Dies bedeutet z.B., dass Arbeitnehmer mit schulpflichtigen Kindern während der Schulferien bevorrechtigt in Urlaub gehen können.

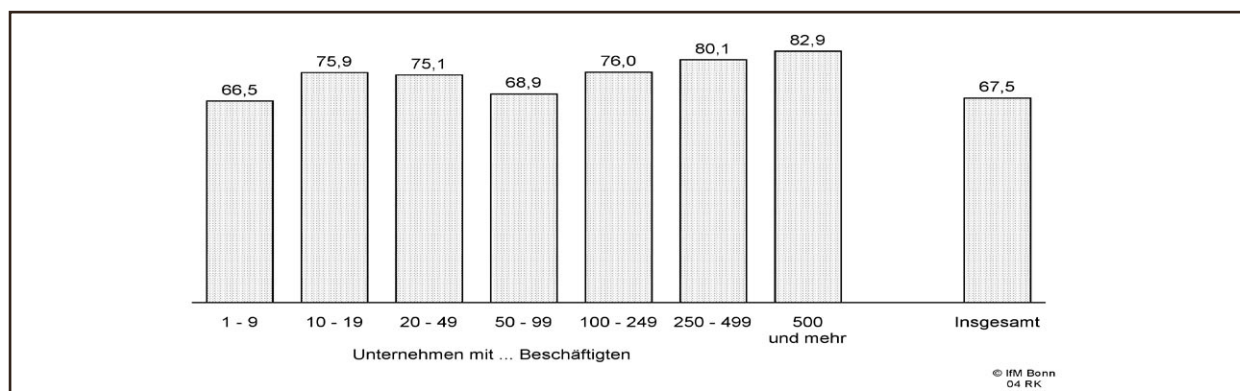
Wie aus Abbildung 1 zu ersehen ist, werden alle anderen Maßnahmen von deutlich weniger Unternehmen ergriffen. Von nennenswerter Bedeutung sind noch der Sonderurlaub (15,6 %) und die Möglichkeit, ganz oder teilweise zu Hause zu arbeiten (9,8 %). Eine Sonderstellung nimmt die Kategorie „unbürokratische Einzelfalllösung“ ein. Hierbei handelt es sich, darauf deuten die Fallstudien hin, um Regelungen, die meist aufgrund eines konkreten Problems eines Mitarbeiters ad hoc eingeführt und unter Umständen auch auf andere MitarbeiterInnen übertragen werden. Solcherart Regelungen fallen, wenn das Problem nicht mehr besteht, unter Umständen auch wieder weg (vgl. Backes-Gellner et al. 2003, S. 62f.).

In den Jahren 2002 und 2003 wurden weitere empirische Untersuchungen zum Themenfeld Chancengleichheit von Männern und Frauen sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie durchgeführt. Möller und Allmendinger (2003) ermittelten auf der Basis des IAB-Betriebspanels 2002 einen Anteil von 13,3 % von Betrieben mit mehr als 10 Beschäftigten, die betriebliche, tarifliche oder freiwillige Vereinbarungen zur Förderung der Chancengleichheit getroffen haben. Krell und Ortlieb (2003) befragten 500 Unternehmen mit 5 und mehr Beschäftigten der deutschen Privatwirtschaft. Hiervon gaben 87,4 % an, mindestens eine Maßnahme zur Förderung der Chancengleichheit bzw. der Familienfreundlichkeit durchzuführen. Flüter-Hoffmann und Solbrig (2003) wiederum ermittelten auf der Grundlage von 878 befragten Unternehmen einen Anteil von 46,4 %, die familienfreundliche Maßnahmen praktizieren. Klenner (2004) schließlich kam auf Basis der WSI-Betriebsrätebefragung des Jahres 2003 zu dem Ergebnis, dass 4,4 % der Betriebe eine Betriebsvereinbarung zur Chancengleichheit von Frauen und Männern und 8,3 % der Betriebe eine Betriebsvereinbarung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf abgeschlossen haben. Die teils sehr deutlichen Unterschiede im Verbreitungsgrad familienfreundlicher Maßnahmen sind vorrangig darauf zurückzuführen, dass Möller und Allmendinger (2003) und Klenner (2004) nach vertraglich fixierten Regelungen gefragt haben, wohingegen das IfM Bonn wie Krell und Ortlieb (2003) sowie Flüter-Hoffmann und Solbrig (2004) auf das Vorhandensein von Maßnahmen abgestellt haben. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen ist aber häufig kein Betriebsrat vorhanden, mit dem entsprechende Vereinbarungen fixiert werden könnten (vgl. Ellguth 2002, S. 10).

### 3.3 Einfluss der Unternehmensgröße auf die familienfreundliche Ausgestaltung der Personalpolitik

Die empirische Personalforschung zeigt, dass der Einsatz personalpolitischer Maßnahmen von der Unternehmensgröße beeinflusst wird (vgl. Backes-Gellner et al. 2000, S. 10ff.). Für viele personalwirtschaftliche Instrumente gilt, dass sie von umso mehr Unternehmen eingesetzt werden, je mehr Beschäftigte die Unternehmen haben. Deswegen war zu erwarten, dass Familienfreundlichkeit häufiger von großen als von kleinen und mittleren Unternehmen praktiziert wird. Wie aus Abbildung 2 hervorgeht, konnte diese Erwartung empirisch nicht belegt werden: Ob ein Unternehmen familienfreundliche Maßnahmen eingeführt hat, wird – dies zeigt auch eine multivariate Analyse – nicht signifikant von der Unternehmensgröße beeinflusst (vgl. Backes-Gellner et al. 2003, S. 37).

**Abbildung 2: Unternehmen mit familienfreundlichen Maßnahmen nach Beschäftigtengrößenklassen, in %**



Quelle: Backes-Gellner u.a. 2003, S. 31

Nimmt man allerdings die Verbreitung der einzelnen Maßnahmen in den Blick, dann ergibt sich ein differenzierterer Befund (vgl. Tabelle 1). Dann zeigt sich, dass die Verbreitung von flexiblen Arbeitszeitregelungen, Telearbeit, familienbezogenen Vergütungsbestandteilen, Maßnahmen zur Kontakterhaltung während der Erziehungsphase sowie Unterstützung bei der Kinderbetreuung mit der Unternehmensgröße zunimmt. Eine Schwelle, ab der die Verbreitung deutlicher zunimmt, scheint meist bei einer Unternehmensgröße von etwa 100 Beschäftigten zu liegen. Ob ein Unternehmen eine familienfreundliche Urlaubsregelung oder Sonderurlaub gewährt, wird hingegen nicht von der Unternehmensgröße beeinflusst. Diese Befunde dürften zum Teil auf die im Durchschnitt geringere finanzielle Leistungsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen zurückzuführen sein, zum Teil aber auch auf die geringeren personellen und organisatorischen Ressourcen in KMU.<sup>4</sup>

**Tabelle 1: Anteil der Unternehmen mit familienfreundlichen Maßnahmen nach Beschäftigtengrößenklassen in %**

Maßnahme	Unternehmen mit ... Beschäftigten							Insgesamt
	1-9	10-19	20-49	50-99	100-249	250-499	500 und mehr	
Flexible Arbeitszeit	51,0	46,4	52,1	42,5	63,8	69,1	73,7	50,8
Familienfreundliche Urlaubsregelung	41,0	52,3	43,6	45,0	43,0	50,8	25,1	41,7
Sonderurlaub	15,9	12,5	12,1	14,6	18,8	14,7	16,7	15,6
Telearbeit	9,6	9,0	11,3	9,4	16,0	15,6	32,8	9,8
Familienbezogene Vergütungsbestandteile	4,3	6,1	3,6	6,9	9,1	19,9	15,0	4,5
Kontakte während der Erziehungsphase	0,6	7,7	7,5	13,2	11,2	13,0	19,2	1,5
Unterstützung bei Kinderbetreuung	1,4	1,2	0,3	1,4	0	6,5	6,8	1,3
Unbürokratische Einzelfalllösung	18,0	25,5	21,7	24,0	18,9	25,0	21,8	18,6
Sonstiges	0,8	0	2,1	0	0,3	0	0,5	0,8
Mindestens eine Maßnahme	66,5	75,9	75,1	68,9	76,0	80,1	82,9	67,5
								© IfM Bonn

Quelle: Backes-Gellner u.a. 2003, S. 31

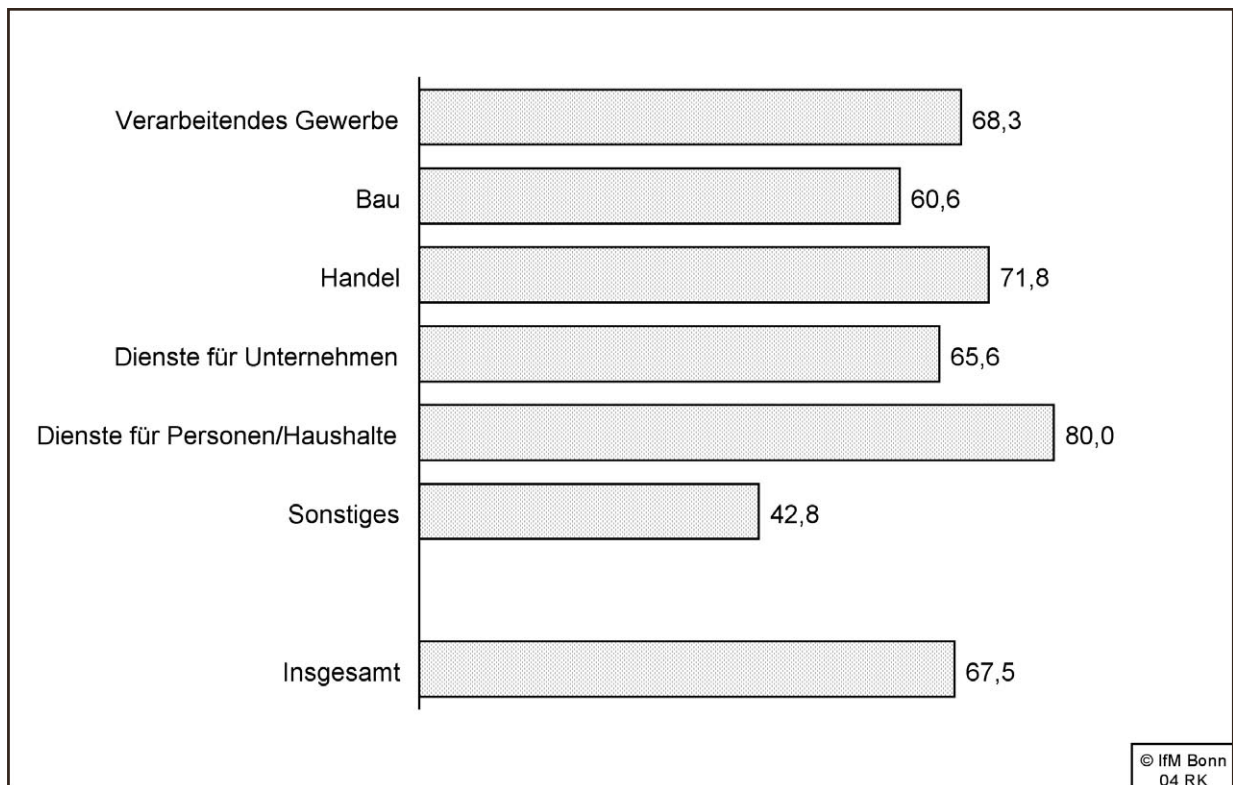
### 3.4 Einfluss der Wirtschaftszweigzugehörigkeit auf die familienfreundliche Ausgestaltung der Personalpolitik

Nimmt man allerdings die Verbreitung der einzelnen Maßnahmen in den Blick, dann ergibt sich ein differenzierterer Befund (vgl. Tabelle 1). Dann zeigt sich, dass die Verbreitung von flexiblen Arbeitszeitregelungen, Telearbeit, familienbezogenen Vergütungsbestandteilen, Maßnahmen zur Kontakterhaltung während der Erziehungsphase sowie Unterstützung bei der Kinderbetreuung mit der Unternehmensgröße zunimmt. Eine Schwelle, ab der die Verbreitung deutlicher zunimmt, scheint meist bei einer Unternehmensgröße von etwa 100 Beschäftigten zu liegen. Ob ein Unternehmen eine familienfreundliche Urlaubsregelung oder Sonderurlaub gewährt, wird

<sup>4</sup> Eine Personalabteilung stellt in Unternehmen mit bis zu 19 Beschäftigten eine Ausnahme dar; während sie in Unternehmen ab 100 Beschäftigten regelmäßig vorzufinden ist (WSI-Befragung zur betrieblichen Personalpolitik (2003); Berechnungen des IfM Bonn).

hingegen nicht von der Unternehmensgröße beeinflusst. Diese Befunde dürften zum Teil auf die im Durchschnitt geringere finanzielle Leistungsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen zurückzuführen sein, zum Teil aber auch auf die geringeren personellen und organisatorischen Ressourcen in KMU.

**Abbildung 3: Unternehmen mit familienfreundlichen Maßnahmen nach Wirtschaftszweigzugehörigkeit, in %**



Quelle: Backes-Gellner u.a. 2003, S. 29

Auf die einzelnen Maßnahmen hat die Wirtschaftszweigzugehörigkeit nicht durchgängig einen signifikanten Einfluss. In der multivariaten Analyse zeigt sich ein entsprechender Zusammenhang lediglich bei zwei von vier untersuchten familienfreundlichen Regelungen, der flexiblen Arbeitszeitgestaltung und der familienfreundlichen Urlaubsregelung. Unternehmen des Einzelhandels, des unternehmensnahen und des personennahen Dienstleistungssektors haben mit größerer Wahrscheinlichkeit flexible Arbeitszeitregelungen installiert als Unternehmen des Baugewerbes. Und Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes und sonstiger Branchen wenden mit größerer Wahrscheinlichkeit familienfreundliche Urlaubsregelungen an als Unternehmen des Baugewerbes (vgl. Backes-Gellner et al. 2003, S. 37f.).

## 4 Vorteile familienfreundlicher Unternehmenspolitik

Die Einführung einer familienbewussten Personalpolitik geht in der Regel mit einem – auch finanziellen – Aufwand einher. Deshalb stellt sich jedem Unternehmen die Frage, welche Vorteile mit einer familienbewussten Personalpolitik verbunden sein können. Denn aus einer wirtschaftlichen Perspektive wird ein Unternehmen nur so lange an einer familienbewussten Personalpolitik festhalten (können), wie diese einen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg hat. Der Nutzen einer entsprechenden Politik sollte also zumindest deren Kosten decken.

Die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen kann einer Reihe von Zielen dienen (vgl. z.B. Hosemann et al. 1992, S. 41; Flüter-Hoffmann & Solbrig 2003, S. 38), wobei selbstredend nicht jede Maßnahme zur Erreichung

eines jeden Ziels geeignet ist. Gleichwohl steht unabhängig von der konkreten gewählten Maßnahme häufig die Erwartung im Raum, dass die Rücksichtnahme auf die familiären Belange von ArbeitnehmerInnen zu einer Steigerung oder doch zumindest der Aufrechterhaltung ihrer Leistungsfähigkeit, Motivation und Loyalität führt. Das Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse von ArbeitnehmerInnen sollte darüber hinaus die Gewinnung und Bindung von MitarbeiterInnen an das Unternehmen grundsätzlich erleichtern. Dass insbesondere die Bindung von MitarbeiterInnen auf diese Weise gelingen kann, zeigen die von Backes-Gellner et al. (2003, S. 50ff.) durchgeführten Fallstudien nachdrücklich. Eine derartige Personalpolitik kann im Ergebnis also zu einer Vermeidung oder zumindest Senkung der Kosten für Personalsuche und Einarbeitung sowie der Erhaltung firmenspezifischen Wissens führen. Der Nutzen der MitarbeiterInnenbindung wird umso höher sein, je wertvoller die jeweiligen MitarbeiterInnen für das Unternehmen und je schwerer sie am externen Arbeitsmarkt zu ersetzen sind. Und schließlich ist grundsätzlich eine Verbesserung des Images und des öffentlichen Ansehens des Unternehmens über das Praktizieren familienfreundlicher Personalpolitik zu erreichen; dieser Effekt ließe sich durch eine aktive Kommunikation nach außen verstärken.

Während die bisher beschriebenen Vorteile nur insoweit an bestimmte Maßnahmen geknüpft sind, als sie dazu geeignet sein müssen, den jeweiligen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen entgegen zu kommen, sind die folgenden Effekte an bestimmte Maßnahmen gekoppelt: Eine bessere Ausnutzung der Betriebszeiten ist über die Implementation geeigneter flexibler Arbeitszeitregelungen zu erreichen. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass diese Arbeitszeitregelungen unter Umständen nicht diejenigen sind, die mit den Arbeitszeitwünschen der MitarbeiterInnen vereinbar sind. Mit anderen Worten: Nicht jede flexible Arbeitszeitregelung ist familienfreundlich. Zu einer Reduktion von Fehlzeiten und Krankmeldungen (z.B. aufgrund der Erkrankung eines Kindes) können flexible Arbeitszeitregelungen ebenfalls beitragen. Diesem Ziel kann auch das Angebot von Telearbeit dienen.

Ob die Einführung einer familienbewussten Personalpolitik für ein Unternehmen ökonomisch sinnvoll ist, ist nicht immer ohne Weiteres festzustellen. Ist bereits die Ermittlung der mit einer Maßnahme verbundenen Kosten mit Schwierigkeiten verbunden, tun sich bei der Quantifizierung des Nutzen teils kaum überwindbare Hürden auf. Zwar lässt sich beispielsweise die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mittels entsprechender Instrumente noch erfassen, aber die Bezifferung des Ertrags der Steigerung der Zufriedenheit in Euro und Cent ist nahezu unmöglich. Trotz dieser methodischen Schwierigkeiten hat die Prognos AG (2003) im Auftrag des Bundesfamilienministeriums einmal den Versuch unternommen, eine Kosten-Nutzen-Analyse durchzuführen. Sie zeigt, dass die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen zumindest in großen Unternehmen grundsätzlich betriebswirtschaftlich sinnvoll ist. Für kleine und mittlere Unternehmen wird dies – insbesondere aufgrund des hohen Fixkostenanteils bestimmter Maßnahmen, der nur auf eine vergleichsweise kleine Zahl von Beschäftigten umgelegt werden kann – nicht immer gelten. Im Hinblick auf kleine und mittlere Unternehmen lässt sich demnach festhalten: Ob die Einführung einer familienbewussten Personalpolitik ökonomisch sinnvoll ist, hängt von der konkreten Unternehmenssituation ab und kann daher auch nur für jedes Unternehmen einzeln beurteilt werden.

## **5 Unternehmensgrößenspezifische Hemmnisse und Hürden für die Einführung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen**

Die vorliegenden empirischen Daten zur Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen machen deutlich, dass die Mehrzahl familienorientierte Personalpolitik praktizierender Unternehmen kein geschlossenes personalpolitisches Konzept verfolgt, sondern vielmehr mehr oder weniger systematisch ausgewählte Maßnahmen durchführt. Dies gilt in besonderer Weise für kleine und mittlere Unternehmen, in denen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie häufig ad hoc bei Auftreten entsprechender Probleme eingeführt werden (vgl. Backes-Gellner et al. 2003, S. 62). Sie werden dann meist individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zugeschnitten und nicht formal geregelt. Mit einer solchen Vorgehensweise sind zum Teil andere Anforderungen und damit Einführungs- und Umsetzungs hemmnisse verknüpft als mit der Implementation eines umfassenden personal- oder unternehmenspolitischen Konzepts. Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich im Wesentlichen auf die tendenziell informelle Vorgehensweise.



Ein vor allem für kleine und mittlere Unternehmen bedeutsames Hemmnis für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen wurde bereits ausgeführt: ein ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis. Davon sind Maßnahmen wie eine familienfreundliche Urlaubsregelung und bestimmte Formen der Arbeitszeitflexibilisierung weniger; solche wie die Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder zur Kontakterhaltung während der Erziehungsphase stärker berührt. Von den von Flüter-Hoffmann und Solbrig (2003, S. 44) befragten Unternehmen gaben allerdings lediglich rund 10 % an, dass sie wegen zu hoher Kosten keine familienfreundlichen Maßnahmen durchführen.

Bevor aber Kosten-Nutzen-Abwägungen vorgenommen werden können, muss die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen überhaupt in Betracht gezogen worden sein. Von grundlegenden Vorbehalten gegenüber einer Orientierung der betrieblichen Personalpolitik an den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen mit familiären Verpflichtungen ist bei den 15 % bis 29 % der von Flüter-Hoffmann und Solbrig (2003, S. 44) befragten Unternehmen auszugehen, die für verschiedene familienfreundliche Maßnahmen angegeben haben, diese stellten keine betriebliche Aufgabe dar. Bei den übrigen Unternehmen kann demnach von einer grundlegenden Bereitschaft zur Einführung familienfreundlicher Maßnahmen ausgegangen werden, sofern ein Bedarf seitens der MitarbeiterInnen oder des Betriebes besteht.

Selbst wenn die Unternehmensleitung der Einführung familienfreundlicher Regelungen aufgeschlossen gegenüber steht, heißt dies nicht, dass seitens der Führungskräfte oder Teilen der Belegschaft keine Widerstände zu erwarten sind (vgl. Backes-Gellner et al. 2003, S. 56ff.). Flexible Arbeitszeitregelungen oder Telearbeit z.B. räumen den Beschäftigten Freiräume ein, zugleich beschränken sie aber die Kontrollmöglichkeiten der Vorgesetzten. Die Rücksichtnahme auf KollegInnen mit Kindern bedeutet für die anderen KollegInnen, dass sie deren Abwesenheit zum Teil sehr kurzfristig auffangen müssen. Dies kann auch bei verständnisvollen KollegInnen auf Dauer zu Unzufriedenheit und Missstimmungen führen, dem über entsprechende Regelungen z.B. in Hinsicht auf die Organisation von Arbeitsabläufen, Vertretung von KollegInnen und Kommunikation zwischen den MitarbeiterInnen entgegen gewirkt werden sollte. Vertretungsregelungen sind insbesondere in kleinen Unternehmen allerdings Grenzen gesetzt.

Fragen der Kinderbetreuung nehmen angesichts des unzureichenden öffentlichen Angebots eine zentrale Stellung ein, auf die Unternehmen in Form betrieblicher Kinderbetreuungsangebote eine Antwort geben könnten. Der Einrichtung betrieblicher Kinderbetreuungsmöglichkeiten stehen allerdings hohe rechtliche Anforderungen entgegen (vgl. z.B. Kinder- und Jugendhilfegesetz (Bund), Gesetz über Tageseinrichtungen für Kinder (Länder)), die von kleinen und mittleren Unternehmen personell, organisatorisch und finanziell kaum zu erfüllen sind. Einige der von Backes-Gellner et al. (2003, S. 60) befragten Unternehmen haben sich – größtenteils aus Unkenntnis – über diese gesetzlichen Anforderungen hinweggesetzt. Ein Unternehmen, das den vorgeschriebenen Weg beschritten hat, berichtet von einem langwierigen und komplizierten Prozess.

## **6 Resümee**

Die vorgestellten Befragungsergebnisse zeigen deutlich, dass eine familienbewusste Personalpolitik durchaus auch von kleinen und mittleren Unternehmen umgesetzt werden kann und dass diese bereits von einer nicht unerheblichen Zahl praktiziert wird. Dabei handelt es sich in der Regel nicht um ein ausgeklügeltes, umfassendes Personalkonzept, sondern meist um aus einem konkreten Bedarf heraus resultierende Maßnahmen, die in den kleinen und mittleren Unternehmen zumeist nicht formell, z.B. in Betriebsvereinbarungen, geregelt werden. Aus ArbeitnehmerInnensicht ist dies insofern nachteilig, als kein einklagbarer Anspruch auf bestimmte Maßnahmen besteht und ArbeitnehmerInnen infolgedessen vom Wohlwollen der Unternehmensleitung abhängig sind. Dem steht allerdings als Vorteil gegenüber, dass individuelle Lösungen relativ schnell und umstandslos gefunden und vereinbart werden können. Diese Flexibilität, so sie denn bewiesen wird, ist denn auch das Pfund, mit dem kleine und mittlere Unternehmen im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte wuchern können.

Aus dem weiten Spektrum familienfreundlicher Maßnahmen finden flexible Arbeitszeit- und familienfreundliche Urlaubsregelungen am häufigsten Anwendung, gefolgt von Sonderurlaub und Telearbeit. Alle weiteren Maßnahmen kommen lediglich in einer sehr kleinen Anzahl von Unternehmen zum Einsatz. Während die

Unternehmensgröße keinen Einfluss darauf hat, ob ein Unternehmen überhaupt eine familienfreundliche Maßnahme eingeführt hat, zeigt sich ein derartiger Einfluss bei einzelnen Maßnahmen durchaus. Ob ein Unternehmen Familienfreundlichkeit praktiziert, wird zudem von seiner Wirtschaftszugehörigkeit mitbestimmt.

Die vorliegenden Befunde deuten darauf hin, dass in der Mehrzahl der Unternehmen von einer generellen Bereitschaft zur Einführung familienfreundlicher Maßnahmen ausgegangen werden kann. Und sofern ein entsprechender Bedarf besteht, auch tatsächlich entsprechende Schritte – im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten – eingeleitet werden. Es zeigt sich aber auch, dass die Kenntnis familienfreundlicher Maßnahmen bei vielen Unternehmensleitungen noch lückenhaft ist. Und bei komplexeren Maßnahmen fehlt häufig auch das Umsetzungs-Know-how.

## Literatur

- Backes-Gellner, U., Freund, W., Kay, R., & Kranzusch, P. (2000): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte: Rekrutierungschancen und -probleme in kleinen und mittleren Unternehmen. Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 85 NF, Wiesbaden.
- Backes-Gellner, U., Kranzusch, P., Schröder, S., & Kay, R. (2003): Familienfreundlichkeit im Mittelstand: Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. IfM-Materialien Nr. 155, Bonn.
- DIHK, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Beruf & Familie (Hg.) (2004): Familienorientierte Personalpolitik: Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), & Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hg.) (2001): Wettbewerbsvorteil familienbewusste Personalpolitik. BMWi-Dokumentation Nr. 488, Berlin.
- Ellguth, P. (2002): Betriebsräte in Kleinbetrieben – ein bislang eher seltenes Phänomen. In: IAB-Materialien Nr. 1, S. 10-11.
- Flüter-Hoffmann, C., & Solbrig, J. (2003): Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? In: iw-trends, 30. Jg., Heft 4, S. 37-46.
- Kölling, A. (2002): Wer sucht, der findet ... oder doch nicht? – Analyse der betrieblichen Suche nach Fachkräften mit Daten des IAB-Betriebspanels 2000. In: Bellmann, L., & Velling, J. (Hrsg.): Arbeitsmärkte für Hochqualifizierte. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Bd. 256, Nürnberg, S. 3-26.
- Hosemann, W., Burian, K., & Lenz, C. (1992): Vereinbarkeit von Beruf und Familie – ein Thema auch für männliche Mitarbeiter? Neue personalwirtschaftliche Konzepte erweitern die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen. Köln.
- Kay, R. (2002): Demographischer Wandel: Ein Hebel zur Durchsetzung von Chancengleichheit von Frauen und Männern in Unternehmen? In: Maier, F., & Fiedler, A. (Hg.): Gender matters: Feministische Analysen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. fhw forschung, Bd. 42/43, Berlin, S. 111-132.
- Kay, R., Günterberg, B., Holz, M., & Wolter, H.-J. (2003): Unternehmerinnen in Deutschland: Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Langfassung, BMWi-Dokumentation Nr. 522, Berlin.
- Klenner, C. (2004): Gender: Ein Fremdwort für Betriebsräte? In: WSI Mitteilungen, Heft 5, S. 277-286.
- Krell, G., & Ortlieb, R. (2003): Umsetzung der „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft vom 02.07.2001. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung und des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Berlin.
- Licht, G., Steiner, V., Bertschek, I., Falk, M., & Fryges, H. (2002): IKT-Fachkräftemangel und Qualifikationsbedarf. ZEW Wirtschaftsanalysen, Bd. 61, Baden-Baden.
- Möller, I., & Allmendinger, J. (2003): Frauenförderung: Betriebe könnten noch mehr für die Chancengleichheit tun. IAB-Kurzbericht Nr. 12, Nürnberg.
- Munz, S. (2001): Projektionen zum Fachkräftebedarf bis zum Jahr 2015. In: ifo Schnelldienst, 54. Jg., Heft 22, S. 7-16.
- PROGNOS (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen: Kosten-Nutzen-Analyse. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Köln.
- Reinberg, A., & Hummel, M. (2002): Zur langfristigen Entwicklung des qualifikationsspezifischen Arbeitskräfteangebots und -bedarfs in Deutschland. Empirische Befunde und aktuelle Projektionsergebnisse. In: MittAB, 35. Jg., Heft 4, S. 580-600.
- Statistisches Bundesamt (div. Jahrgänge): Fachserie 1: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Reihe 3: Haushalte und Familien, Stuttgart.
- Statistisches Bundesamt (2004): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Tageseinrichtungen für Kinder am 31.12.2002. Wiesbaden.





RENÉ SCHMIDPETER

## Engagement von Unternehmen für die Familie als Investition in Humankapital

### Veränderung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

Mit dem Beginn des 21. Jahrhunderts erleben wir den Wandel zu einer globalen Wissensgesellschaft, die sich durch grenzüberschreitende Kommunikation, neue wirtschaftliche Möglichkeiten und fundamentale gesellschaftliche Veränderungen auszeichnet. Familienpolitisch interessierte PraktikerInnen und WissenschaftlerInnen realisieren, dass sich die Rahmenbedingungen für die tragenden Systeme unseres wirtschaftlichen und sozialen Zusammenlebens – die Wirtschaft, die Familie und die Bürgergesellschaft (Civil Society) – grundlegend verändern. Aufgrund der dynamischen gesellschaftlichen Wandlungsprozesse, die in ihrer Reichweite wohl nur mit dem Übergang von der Agrar- in die Industriegesellschaft vergleichbar sind, ist es notwendig, neue innovative Konzepte und Strategien zu entwickeln, die unsere Gesellschaft in die Zukunft führen. Sowohl in der sozialwissenschaftlichen Forschung als auch in der politischen und unternehmerischen Praxis werden vermehrt neue Fragestellungen und innovative Pilotprojekte diskutiert, die in den folgenden Absätzen vorgestellt und zueinander in Bezug gesetzt werden sollen. Der Beitrag versucht somit, gleichsam vom Kirchturm aus die gesellschaftlichen Diskussionslinien nachzuziehen und nachhaltige familienpolitische Konzepte und Strategien vorzustellen.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion sind es insbesondere die steigende internationale Arbeitsteilung und Spezialisierung und der immer größer werdende Wettbewerbs- und Innovationsdruck, der die Unternehmen und Volkswirtschaften vor neue Herausforderungen stellt. Die steigende Bedeutung von weichen Standortfaktoren (Bildung, Innovationsbereitschaft, Risikokultur, etc.) und Informationen über Kunden und Märkte begründet neue Investitions- und Marktstrategien. In diesem Sinne werden von den Menschen erhöhte berufliche Mobilität und Flexibilität gefordert, was sich wiederum in einer steigenden Individualisierung und Pluralisierung unserer Gesellschaft niederschlägt. Obwohl dieser Prozess oft beruflichen Erfolg und einen höheren materiellen Wohlstand mit sich bringt, verursacht er auch negative Begleiterscheinungen, denen mit neuen Strategien begegnet werden muss.

Traditionell wichtige gesellschaftliche Strukturen werden vermehrt durch die stattfindenden Veränderungen geschwächt und müssen sich neuen Bedingungen anpassen. Die Institution der Familie ist von diesem Prozess besonders betroffen. So beobachten wir bereits seit geraumer Zeit zunehmende Scheidungshäufigkeit, sinkende Geburtenraten, das Abnehmen der Erziehungsarbeit und eine sinkende Solidarität zwischen den Generationen.

Die Überalterung – oder vielmehr „Unterjüngung“ – unserer Gesellschaft geht also einher mit einer Erodierung weiterer wichtiger gesellschaftlicher Institutionen (Gemeinwesen, Vereine, Kirche, etc.), was zu sozialer Desintegration, insbesondere bei Kindern und Jugendlichen, und in der Folge z.B. auch zu steigenden Kriminalitätsraten führt.

Die fehlenden Investitionen in unsere nachkommenden Generationen führen zu einer Schwächung des für eine auf Nachhaltigkeit bedachte Gesellschaft so wichtigen Humankapitals. Nicht nur die soziale Absicherung des Einzelnen, sondern auch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Gesellschaft im Ganzen wird auf diese Weise durch die gegenwärtige Entwicklung gefährdet (Enquete-Kommission, 2002). Sie stellt somit die größte Gefahr für eine nachhaltige gesellschaftliche wie ökonomische Entwicklung dar.

Die Diskussion um die Stärkung der Familie als Trägerin und Vermittlerin von grundlegenden gesellschaftlichen Werten und Strukturen ist somit ein wichtiger Beitrag für die Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme, ist doch die Familie der Ort, in dem sowohl in Humankapital (Basis für das spätere Lernen in der Schule und Erfolg im Beruf) als auch in Sozialkapital (Netzwerke der Solidarität und des Vertrauens zur wechselseitigen Versicherung) investiert wird.

Um neue Lösungsansätze in der Gesellschafts- und Familienpolitik zu entwickeln, gilt es, die Synergiepotenziale zwischen den drei Sphären (Wirtschaft, Familie und Bürgergesellschaft) zu identifizieren und durch innovative Projekte zu aktivieren. Im folgenden Abschnitt sollen neuere Diskussionen kurz skizziert und relevante bzw. weiterführende Zusammenhänge aufgezeigt werden.

## **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Möglichkeiten, die Arbeitswelt und die Bedürfnisse von Familie in Einklang zu bringen, werden unter den Schlagworten Work-Family-Balance und Vereinbarkeit von Familie und Beruf diskutiert. Dabei ist es wichtig, insbesondere den Managern und Unternehmern aufzuzeigen, dass im familienorientierten Personalmanagement ganz konkrete Wettbewerbsvorteile liegen. Erstmals zeigt eine Studie des deutschen Familienministeriums (BMFSFJ, 2003) auf, welchen quantifizierbaren Nutzen eine Vereinbarkeitsstrategie für Unternehmen erbringen kann. In der Praxis gibt es darüber hinaus schon zahlreiche Best-Practice-Beispiele (BMSG, 2004), die zeigen, dass unternehmerischer Erfolg und familienorientierte Personalstrategien keinen Gegensatz darstellen, sondern vielmehr eine fruchtbare Symbiose bilden.

Von politischer Seite wird die Verbreitung dieser neuen Managementstrategien durch flankierende Maßnahmen und Instrumente unterstützt. Zum Beispiel können sich Unternehmen im Rahmen eines Auditierungsprozesses von externen BeraterInnen bei der Umsetzung unterstützen lassen und gleichzeitig mit Hilfe des Audits ihre familienfreundliche Strategie nach außen kommunizieren. Ein weiteres Instrument, das dazu dient, über die eigenen unternehmerischen Maßnahmen zu berichten und sich über neue Best-Practice-Beispiele auszutauschen, sind Work-Family-Plattformen (z.B. [www.work-life.de](http://www.work-life.de)) und entsprechende Wettbewerbe, wie zum Beispiel der Wettbewerb „Frauen- und familienfreundlicher Betrieb“ in Österreich ([www.familienfreundlichsterbetrieb.at](http://www.familienfreundlichsterbetrieb.at)) und der Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie“ ([www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)). Die Beispiele aus den Wettbewerben und neuere Untersuchungen (Backes-Gellner et al., 2004) zeigen, dass insbesondere im Mittelstand die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine immer wichtigere Rolle spielt.

Bei der Verbreitung der Konzepte für familienorientiertes Personalmanagement wird es deshalb vor allem darauf ankommen, maßgeschneiderte Lösungen im Personalmanagement zu entwickeln und personalstarke mittelständische Unternehmen in der Umsetzung zu unterstützen.

## **Verantwortung von Unternehmen – Corporate Social Responsibility**

Ein weiterer interessanter Baustein für die Familienpolitik ist die Diskussion über das Verhältnis der Unternehmen zur Bürgergesellschaft. Welche Rolle spielen Unternehmen in der Gesellschaft bzw. welche Rechte und Pflichten werden ihnen von ihren MitarbeiterInnen, KundInnen und der Gesellschaft zugeschrieben? Diese europäische Diskussion um die sogenannte Corporate Social Responsibility gewinnt durch die steigende wirtschaftliche Bedeutung der Unternehmen in unserer Gesellschaft zunehmend an Dynamik (Habisch, Jonker, Wegner & Schmidpeter, 2004).

51 der 100 größten wirtschaftlichen Einheiten sind bereits Unternehmen, nur mehr 49 Staaten. Die 500 größten Unternehmen kontrollieren 42 % der wirtschaftlichen Prosperität in unserer Welt. Der Umsatz der 10 größten transnationalen Unternehmen übertrifft bereits das Bruttosozialprodukt der 100 kleinsten Länder zusammengerechnet. Diese wirtschaftliche Dominanz führt, verschärft durch vermehrte gesellschaftliche Probleme und durch Skandale in der Geschäftswelt (Enron, Worldcom, Parmalat, Mannesmann, Zusammenbruch der New Economy, etc.), zu einem steigenden Misstrauen gegenüber der Wirtschaft in unserer Gesellschaft (Gallup International, 2002). Dieses Problem wurde vom World Economic Forum folgendermaßen formuliert: "Global companies and large domestic companies are equally distrusted to operate in the best interest of society" (World Economic Forum, 2003). Weiterhin wurde festgestellt, dass diese Entwicklung eine der größeren Herausforderungen für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen und unseres Wirtschaftssystems darstellt.

Ziel der Unternehmer und Manager muss es daher sein, verlorenes Vertrauen wieder aufzubauen und zusammen mit der Politik und der Bürgergesellschaft ihre Rechte und Pflichten in der globalen Wissensgesellschaft neu zu definieren. Zu diesem Zweck wurde von Kofi Annan der Global Compact ins Leben gerufen

([www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)). Als eine neue Plattform der Zusammenarbeit zwischen UN, globalen NGOs und den Unternehmen soll er die Entwicklung neuer Lösungsstrategien für gesellschaftliche Problemlagen fördern. Gleichzeitig wurden durch die Global Reporting Initiative internationale Berichtsstandards entwickelt, die die Transparenz des unternehmerischen Handelns erhöhen helfen ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). In Europa befasst sich die Europäische Kommission ([www.europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr\\_index.htm](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm)) und das Unternehmensnetzwerk CSR Europe ([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)) intensiv damit, die neue Rolle von Unternehmen auf dem Weg zu einem wettbewerbsfähigen, wissensbasierten, sozial integrierten Europa zu definieren. In den einzelnen Ländern gibt es bereits innovative Initiativen seitens der Wirtschaft (z.B. Business in the Community in Großbritannien: [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk); CSR Austria in Österreich: [www.csr-austria.at](http://www.csr-austria.at), etc.), um den steigenden Ansprüchen der Gesellschaft gegenüber den Unternehmen gerecht zu werden. Insbesondere das gesellschaftliche Engagement von mittelständischen Unternehmen stellt einen wichtigen Faktor für eine funktionierende Bürgergesellschaft dar (Maaß & Clemens, 2002; Spence, Habisch & Schmidpeter, 2004).

In dieser Diskussion wird wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftlich erwünschtes Handeln nicht mehr als ein Widerspruch gesehen.<sup>1</sup> Für die Diskussion um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf liegt hier ein interessanter Anknüpfungspunkt.

## **Familie als Schlüsselfaktor für eine nachhaltige Regionalentwicklung<sup>2</sup>**

Auf der Suche nach einer wirtschaftlich leistungsfähigen und sozial integrierten Gesellschaft spielt die Familie eine elementare Rolle. Wenn die Familien nicht mehr in der Lage sind, eine genügend große nachfolgende Generation zu sichern und tragende Werte im Kindes- und Jugendalter zu vermitteln, dann bereitet dies nicht nur ein brisantes Konfliktpotenzial zwischen den Generationen. Die Kreativität und die Innovationsfähigkeit der nachfolgenden Generation und damit die Produktivität unseres Landes werden gesenkt. In dem Maße wie motivierte und kreative junge Menschen zum Engpassfaktor der nachhaltigen Entwicklung unseres Landes werden, gewinnt die Frage nach der Rolle der Familie in der Gesellschaft an politischer, sozialer sowie wirtschaftlicher Bedeutung.

Diese bevorstehende Verknappung des Humankapitals in unserer Gesellschaft droht im Übergang von der Industriegesellschaft zur globalen Wissensgesellschaft zu einem gravierenden Wettbewerbsnachteil für die heimische Wirtschaft zu werden. (BMFSFJ, 1994). Diese sich verändernden Knappheitsbedingungen kommen in der jüngsten Studie des Berlin-Instituts zur Lebensqualität der deutschen Regionen zum Ausdruck (Berlin-Institut, 2004), bei der die demografische Entwicklung und die Familienfreundlichkeit als ein Hauptkriterium für die Zukunftsfähigkeit unserer Regionen herangezogen werden.

Es zeigt sich, dass Gemeinden und Regionen verstärkt gefordert sind, die Lebensbedingungen für Familien durch strategische Entscheidungen und operative Maßnahmen zu verbessern. Kommunale Familienpolitik trägt dazu bei, den Gestaltungsspielraum und die Handlungskompetenz von und für Familien in ihrem unmittelbaren Lebensumfeld zu erweitern (BMFSFJ, 1996). Da in den meisten Handlungsfeldern der Kommunalpolitik Entscheidungen getroffen werden, die die Lebensbedingungen der Familien unmittelbar berühren, muss Familienfreundlichkeit zur strategischen Leitidee in der Kommunalpolitik gemacht werden, etwa bei der Erstellung von Bebauungsplänen für den Wohnungsbau, der Bereitstellung von Kinderbetreuungseinrichtungen, der Verkehrsplanung oder den Öffnungszeiten der Dienststellen.

<sup>1</sup> Diese Entwicklung ist auch auf den Finanzmärkten bei der Entwicklung neuer Finanzmarktindikatoren (FTSE4Good, Dow Jones Sustainability etc.) zu erkennen. Bei diesen Indikatoren spielt nicht mehr nur das dem Unternehmen zur Verfügung stehende Finanz- und Sachkapital, sondern auch das Human- und Sozialkapital in der Bewertung eine Rolle. Sozialkapital beinhaltet dabei, z.B. die Unternehmensreputation, das Vertrauen und die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern und die Funktionsfähigkeit des gesellschaftlichen Umfelds des Unternehmens.

<sup>2</sup> Die folgenden beiden Absätze basieren auf Überlegungen aus Habisch, A. & Schmidpeter, R. (2004) Familien-Tische – Neue Partnerschaften zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. In: Glück, A., Magel, H., Rübcke, T. (Hrsg.) *Neue Netze des Bürgerschaftlichen Engagements – Stärkung der Familien durch ehrenamtliche Initiativen*. München.

## Bürgergesellschaft als neues Paradigma in der Familienpolitik

Der akute Geldmangel in den Kassen der Länder, Städte und Gemeinden sowie der erhöhte Wettbewerbsdruck in der Wirtschaft lassen erkennen, dass klassische Lösungen – sozialpolitische Zuwendungen des Staates oder ausschließlich appellative Forderungen an die Unternehmen – an ihre Grenzen stoßen. Angesichts dessen steht die Familienpolitik vor großen Herausforderungen und muss verstärkt in neuen Kategorien einer umfassenden Gesellschaftsordnungspolitik denken und handeln (Habisch, 2000; Wingen, 2001). So wird zum Beispiel immer deutlicher, dass ohne die Förderung des aktiven Engagements von Bürgerinnen und Bürgern für ihr Gemeinwesen in dem gesellschaftlich und wirtschaftlich wichtigen Handlungsfeld der Familienpolitik keinerlei Handlungsspielräume mehr bestehen. In den aktuellen Diskussionen um die Stärkung der Familie und die Verantwortung der Wirtschaft (Corporate Social Responsibility) fällt daher der Begriff der Bürgergesellschaft immer häufiger (Glück & Magel, 2000; Meister & Wüst, 2000; Habisch, 2003; Habisch & Schmidpeter, 2003a).

Die in der Bürgergesellschaft vorhandenen Potenziale – das soziale Kapital (Bürgerschaftliches Engagement, Vernetzung und gemeinsames Handeln) – können durch geeignete Rahmenbedingungen aktiviert werden (Wüst & Schmidpeter, 2004). Durch das Zusammenwirken der vor Ort vorhandenen diversen Know-how-Träger (Wirtschaft, Verwaltung, Politik, Kirche, Sozialwesen, Bildungswesen, Vereine) mit ihren jeweiligen Ressourcen können neue soziale und wirtschaftliche Innovationen initiiert werden, um so die soziale Marktwirtschaft im Sinne der Subsidiarität von unten zu erneuern (Habisch & Schmidpeter, 2003b).

Empirische Untersuchungen zeigen, dass dieses Potenzial an gesellschaftlichem Engagement der Bürgerinnen und Bürger in Deutschland noch längst nicht ausgeschöpft ist (BMFSFJ, 2000). Viele Menschen, aber auch Unternehmen sind verstärkt bereit, sich aktiv in die kommunale Entwicklung einzubringen, wenn die dafür notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Genau hier setzen Instrumente wie das Audit familien- und kinderfreundliche Gemeinde ([www.bmsg.at](http://www.bmsg.at)), die Lokalen Bündnisse für Familie ([www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de)), Landeswettbewerbe „Familienfreundliche Gemeinde“ bzw. „Familienfreundliche Kommune“, der Familien-Tisch des Bayerischen Staatsministeriums für Familie (vgl. Schmidpeter, 2003; [www.stmas.bayern.de/familie/tische.htm](http://www.stmas.bayern.de/familie/tische.htm)) und Auszeichnungen im Bereich des Bürgerschaftlichen Engagements an (z.B. Bürgerkulturpreis des Bayerischen Landtags 2004: Bürgerschaftliches Engagement und Familie).

Der logische nächste Schritt hin zu einer innovativen Familienpolitik ist die konsequente Verknüpfung dieser neuen sozialwissenschaftlichen Diskussionen um die Rollen von Wirtschaft, Familie und Bürgergesellschaft sowie deren Verhältnis zu einander in Theorie und Praxis.

## Familienpolitik als Handlungsfeld für New Social Partnerships

Für die Etablierung sogenannter New Social Partnerships – oder auch Neuer Bündnisse für die Familie – ist das Zusammenwirken von Wirtschaft, Familien und Bürgergesellschaft notwendig. Die Beteiligung der Wirtschaft – insbesondere von mittelständischen Betrieben, die in Deutschland die Mehrzahl der Arbeitsplätze schaffen – an neuen Initiativen für die Familie ist dabei die Grundvoraussetzung. Kaum etwas bestimmt die Lebenssituation von Eltern und Kindern so stark wie die Verfügbarkeit familienverträglicher – und das heißt eben auch wohnortnaher – Arbeitsplätze.

Unternehmen verfügen über besonders weitreichende Fähigkeiten, sich als Bürger für ihre Kommune oder Region zu engagieren. Das hängt nicht nur – und auch nicht zuerst – mit ihren finanziellen Möglichkeiten zusammen. Durch ihren direkten Einfluss auf die Lebensbedingungen von Eltern und Kindern, aber auch durch ihre organisatorische Stärke mit der Möglichkeit, BürgerInnen zusammen zu führen, stellen Unternehmer einen der Schlüsselfaktoren einer aktiven BürgerInnengesellschaft dar. Diese Feststellungen, die durch das jahrelange Engagement von Unternehmen etwa im Bereich der lokalen Sport- und Kulturförderung, der dualen Ausbildung von Lehrlingen, der großzügigen Spendenpraxis für soziale Zwecke, etc. belegt sind, sollen nun anhand von Praxisbeispielen weiter verfolgt werden.

## Die Logik des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen

Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass Unternehmen sich immer weniger aus rein altruistischen Motiven engagieren können und wollen, sondern zunehmend auf Wettbewerbsvorteile aus ihrem Engagement bedacht sein müssen. Kooperationen zwischen Unternehmen und Gesellschaft sind deshalb nur dann nachhaltig, wenn in der Zusammenarbeit Vorteile für alle Beteiligten, Unternehmen und Sozialeinrichtungen, Verwaltung und Familien, etc. realisiert werden. Eine einseitig auf finanzielle Hilfen zielende Politik weckt den Widerstand der Unternehmen, die sich angesichts hoher Steuer- und Abgabenlasten gegen die Rolle der Lückenbüßer für leere Stadt- bzw. Gemeindekassen wehren würden. Diese Sichtweise wird auch durch die Auffassung der BürgerInnen in Bezug auf das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen bestätigt. 87 % der Bevölkerung finden gesellschaftliches Engagement von Unternehmen positiv, 76 % der Bevölkerung sehen es als Grundaufgabe von Unternehmen, sich bei der Lösung von gesellschaftlichen Problemen zu engagieren. Wichtiger noch: 86 % der Bevölkerung sind der Ansicht, dass Unternehmen, die sich aktiv gesellschaftlich engagieren, langfristig auch erfolgreicher sind als Unternehmen, die sich nicht engagieren (Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, 2003). Das Mitwirken in New Social Partnerships stellt demnach in den Augen der BürgerInnen keinen Gegensatz zum wirtschaftlichen Erfolg dar, sondern ist zu diesem komplementär zu sehen.

Die eigentliche Herausforderung besteht somit nicht darin, Unternehmen für die bloße Finanzierung bestimmter Maßnahmen zu gewinnen, sondern allgemeiner ihre Beteiligung an der Suche nach Problemlösungen in der Familienpolitik zu erwirken. Die (Wieder-)Herstellung einer Gesprächsebene zwischen Unternehmen einerseits und Kommune bzw. kommunalen Einrichtungen andererseits, auf der es um die gemeinsame Bearbeitung kommunaler und regionaler Probleme geht, stellt dabei eine zentrale Aufgabe der kommunalen Familienpolitik dar. Dabei geht es um kontinuierliche Gespräche, die auf die gemeinsame Veränderung der lokalen Rahmenbedingungen für die Familie abzielen. Diese Dialoge können eher situativ, etwa bei Eröffnungsfeiern und Empfängen, in Beiräten und Kuratorien, aber auch ganz gezielt in konkreten Veranstaltungen initiiert werden.

## Neue Partnerschaften in der Familienpolitik – Best-Practice Beispiele aus Deutschland

Gerade der Bereich Familie und Jugend ist ein attraktiver Bereich für Unternehmen, um sich in das gesellschaftliche Umfeld einzubringen. Der Sieger der Initiative „Freiheit und Verantwortung“ ([www.freiheit-und-verantwortung.de](http://www.freiheit-und-verantwortung.de)) 2003, die Microsoft GmbH, arbeitet im Rahmen des Projektes „Schlaumäuse“ bundesweit mit Kindergärten zusammen, um die Medien- und Internetkompetenz in der vorschulischen Bildung aufzubauen ([www.schlaumaeuse.de](http://www.schlaumaeuse.de)). Microsoft fördert hier mit seinen Kompetenzen, MitarbeiterInnen und Know-how die Zukunftsfähigkeit der Kinderbetreuung in deutschen Kindergärten. Ähnlich arbeitet das Bauunternehmen Ytong in ostdeutschen Kommunen mit Jugendclubs zusammen und bringt seine Ressourcen (Know-how, Logistik und Netzwerke) zur Schaffung von Jugendhäusern ein. Auf diesem Wege gewinnt Ytong Akzeptanz bei den Jugendlichen und kann auf das Potenzial an Nachwuchskräften in der Region zugreifen. Das Problem der lokalen Kinderbetreuung hat der Freizeitandrücker Vaude durch eine enge Kooperation mit der örtlichen Verwaltung, mit Schulen und mit den Vaude-MitarbeiterInnen gelöst. So entstand ein Kinderhaus, welches sowohl den eigenen MitarbeiterInnen als auch anderen Eltern aus der Region zugänglich ist. Vaude arbeitet kontinuierlich mit anderen kommunalen Gruppen zusammen, um die Familienfreundlichkeit in der Kommune zu fördern. Die Bi-Log AG bringt ihre Kernkompetenzen in der modernen IT-Technologie über vielfältige Projekte in die Gesellschaft ein. Durch die speziell entwickelte Initiative „FamilyNet“ ([www.family-net.de](http://www.family-net.de)) werden beispielsweise Eltern und Kinder gemeinsam mit Internet und Computer vertraut gemacht. Die betapharm Arzneimittel GmbH engagiert sich gemeinsam mit ihrem Partner, der gemeinnützigen Selbsthilfegruppe „Bunter Kreis“, für die Entwicklung und Verbreitung neuer Nachsorgemodelle für chronisch kranke Kinder. Durch dieses Engagement hat die betapharm nicht nur die Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen verändert, sondern auch für Familien mit schwer kranken Kindern neue Handlungsspielräume geschaffen ([www.beta-institut.de](http://www.beta-institut.de)). Gleichzeitig konnte die MitarbeiterInnenmotivation, MitarbeiterInnenzufriedenheit und die Unternehmensreputation gesteigert werden. Beide Faktoren trugen maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bei ([www.betapharm.de](http://www.betapharm.de)). Das IT-Unternehmen BOV arbeitet mit der Stadtverwaltung Essen zusammen, um ein Jugendhaus für benachteiligte Jugendliche aufzubauen und zu betreiben.

Diese Beispiele zeigen auf, dass Unternehmen wichtige Partner sein können, wenn es um die Entwicklung neuer Lösungen für die Verbesserung der Lebensbedingungen für Familie vor Ort bzw. in der Region geht. Es ist daher wichtig, tragfähige lokale Strukturen aufzubauen, die unternehmerisches Engagement aktiv in konkrete Problemlösungen einbinden helfen.

## Schaffung von Rahmenbedingungen durch die Politik

Die Frage nach der Weiterentwicklung der Sozialen Marktwirtschaft und die neueren Diskussionen um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen sowie um neue Allianzen für Familie stellen ein sich gegenseitig verstärkendes Diskussionsbündel dar: Neue Forschungsergebnisse und jüngste Praxiserfahrungen deuten darauf hin, dass Investitionen in Sozialkapital (z.B. bereichsübergreifende Netzwerke, neue Partnerschaften, etc.) in der Tat sowohl die gesellschaftliche als auch die wirtschaftliche und politische Entwicklung positiv beeinflussen (Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages zur Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements, 2002).

Diese Erkenntnisse gilt es für die zukünftige Familienforschung und Familienpolitik nutzbringend einzusetzen. Letztendlich wird der Erfolg der Familienpolitik als Querschnittsaufgabe darin liegen, die familienpolitischen Anliegen in andere gesellschaftspolitische Diskussionen einfließen zu lassen, von den Erkenntnissen und Erfahrungen anderer Diskurse permanent zu lernen und so familienfördernde Ansätze in die verschiedenen gesellschaftlichen Systeme (Wirtschaft, Bürgergesellschaft, etc.) zu integrieren. Seitens der Politik und der Verwaltung ist es deshalb wichtig, eine Kultur der öffentlichen Wahrnehmung und Anerkennung aufzubauen, in der Unternehmen auf ein bürgerschaftliches Engagement für die Familie hin ansprechbar werden.

## Literatur:

- Backes-Gellner, U., Kranzusch, P., Schröder, S., & Kay, R. (2004): Familienfreundlichkeit im Mittelstand: Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. IfM-Arbeitsmaterialien. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (2002): Kommunale Familientische Bayern. [www.stmas.bayern.de/familie/tische.htm](http://www.stmas.bayern.de/familie/tische.htm), 05.08.2004.
- Berlin-Institut für Weltbevölkerung und Globale Entwicklung (2004): Deutschland 2020. [www.berlin-institut.org/studie2020/](http://www.berlin-institut.org/studie2020/), 05.08.2004.
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1994): Familien und Familienpolitik im geeinten Deutschland: Zukunft des Humanvermögens. Drucksache 12/7560. Deutscher Bundestag 12. Wahlperiode. Bonn.
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen: Kosten-Nutzen-Analyse. [www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Internetredaktion/Pdf-Anlagen/PRM-24825-Langfassung,property=pdf.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Internetredaktion/Pdf-Anlagen/PRM-24825-Langfassung,property=pdf.pdf), 05.08.2004.
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1996) Handbuch der örtlichen und regionalen Familienpolitik. Stuttgart, Berlin, Köln.
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2000): Freiwilliges Engagement in Deutschland: Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Bd. I: Gesamtbericht. Stuttgart.
- BMSG – Bundesministerium für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz (Hrsg.) (2004): Audit Familie & Beruf: Jahrbuch 2004. Wien.
- Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages (2002): Demografischer Wandel: Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik. Drucksache 14/8800. Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode. <http://dip.bundestag.de/btd/14/088/1408800.pdf>, 05.08.2004.
- Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages zur Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements (2002): Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements: Abschlussbericht. Opladen.
- Gallup International (2002): The voice of the people: Survey. [www.voice-of-the-people.net](http://www.voice-of-the-people.net), 11.09.2004.
- Glück, A., & Magel, H. (Hrsg.) (2000): Neue Wege in der Kommunalpolitik: Durch eine neue Bürger- und Sozialkultur zur Aktiven Bürgergesellschaft. München.
- Glück, A., Magel, H., Röbbcke, T. (Hrsg.) (2004): Neue Netze des Bürgerschaftlichen Engagements: Stärkung der Familien durch ehrenamtliche Initiativen. München.
- Habisch, A. (2000): Gesellschaftsordnungspolitik. In: Jans, B., Habisch, A. & Stutzer, E. (Hrsg.): Familienwissenschaftliche und familienpolitische Signale. Graftschaft.
- Habisch, A. (2003): Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin.
- Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., & Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2004): Corporate social responsibility across Europe. Berlin.
- Habisch, A., & Schmidpeter, R. (2003a): Das Unternehmen als Bürger der Kommune: Corporate Citizenship und Initiativen regionaler Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. In H. Backhaus-Maul, & H. Brühl (Hrsg.) Bürgergesellschaft und Wirtschaft: Zur neuen Rolle von Bürgern, Verwaltungen und Unternehmen. Berlin.



- Habisch, A., & Schmidpeter, R. (2003b): Unternehmen in der Aktiven Bürgergesellschaft: Die Fortschreibung der Sozialen Marktwirtschaft auf kommunaler Ebene. In M. Söder, & P. Stein (Hrsg.) *Moral im Kontext unternehmerischen Denkens und Handelns. Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen* Nr. 39. München. [www.hss.de/downloads/argu39\(1\).pdf](http://www.hss.de/downloads/argu39(1).pdf), 05.08.2004.
- Habisch, A., & Schmidpeter, R. (2003c): The family roundtable as a device for regional family policy. In: NGO Committee on the Family (Eds.) *Families international. Quarterly Bulletin*, Vienna.
- Habisch, A., & Schmidpeter, R. (2004): Familien-Tische: Neue Partnerschaften zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. In Glück, A., Magel, H., & Röbbke, T. (Hrsg.) *Neue Netze des Bürgerschaftlichen Engagements: Stärkung der Familien durch ehrenamtliche Initiativen*. München.
- Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen (2003): Soziale Verantwortung aus Bürgersicht. [www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/wwwPubLiteraturTyp?OpenView&Count=9999&Expand=6#6](http://www.iwe.unisg.ch/org/iwe/web.nsf/wwwPubLiteraturTyp?OpenView&Count=9999&Expand=6#6), 11.09.2004.
- Maaß, F., & Clemens, R. (2002): *Corporate Citizenship: Das Unternehmen als guter Bürger*. Wiesbaden.
- Meister, H.-P., & Wüst, J. (2000): Der Familien-Tisch: Von der Politik für Familien zur Politik mit Familien. In A. Glück, & H. Magel (Hrsg.) *Neue Wege in der Kommunalpolitik: Durch eine neue Bürger- und Sozialkultur zur Aktiven Bürgergesellschaft* (S. 280-283). München.
- Schmidpeter, R. (2003): Der Familien-Tisch als Instrument der Kommunalen Familienpolitik. In A. Habisch, H.-L. Schmidt, & M. Bayer (Hrsg.) *Familienforschung interdisziplinär* (S. 239-248). Graftschaff.
- Spence, L., Habisch, A., & Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2004): *Responsibility and social capital: The world of small and medium sized enterprises*. Hampshire, GB.
- Wingen, M. (2001): *Familienpolitische Denkanstöße*. Graftschaff.
- World Economic Forum (2003): Results of the survey on trust. [www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Annual+Meeting+2003%5CResults+of+the+Survey+on+Trust](http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Annual+Meeting+2003%5CResults+of+the+Survey+on+Trust), 11.09.2004.
- Wüst, J., & Schmidpeter, R. (2004): *Leitfaden Kommunale Familien-Tische*. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (Hrsg.). München.





PAUL JIMÉNEZ

## Spielball Familie: Vorteile familienfreundlicher Unternehmen oder unternehmensfreundlicher Familien?

### Einleitung

In den letzten Jahren haben wir uns am Institut für Psychologie und in der Firma research-team intensiv mit den Prozessen auseinandergesetzt, die zu positivem Arbeitserleben führen und damit idealerweise auch zu engagierten MitarbeiterInnen für Unternehmen. Der Einklang der beiden, meist getrennten, Welten der Privatsphäre und der Arbeitswelt spielt dabei eine wichtige Rolle. Besonders für Familien mit Kindern, aber natürlich auch für Familienformen ohne Kinder, ist dabei die Vereinbarkeit der beiden Welten ein zentraler Aspekt. Flexibilisierung der Arbeitswelt kann daher auch im Sinne einer „unternehmensfreundlichen“ Familie verstanden werden: Die MitarbeiterInnen arbeiten in Teilzeit und sind daher leichter einteilbar und zeitlich gut verfügbar.

Ich möchte in meiner Darstellung kritisch die Dinge betrachten, die oft so eindeutig miteinander verknüpft werden: ArbeitnehmerInnen, die zufriedener sind, engagieren sich mehr. Personen, die also eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleben, sind motiviertere und stressfreiere Menschen.

Die Frage soll hier richtig gestellt werden: Wann stimmt dies und welche Dinge muss ein Unternehmen beachten, das seinen MitarbeiterInnen eine größere Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung bieten möchte? Welche Fallen können auftreten?

Dazu sollen hier einerseits die Wünsche nach Arbeitszeitflexibilität betrachtet werden. Danach werden aus der Sicht der Arbeitspsychologie die wesentlichen psychosozialen Aspekte des Arbeitslebens näher betrachtet: Wie sieht das Beanspruchungserleben und die Arbeitszufriedenheit der ArbeitnehmerInnen aus? Gibt es hier Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen nach Arbeitszeiten?

Um der eingangs gestellten Frage nach einer einfach gültigen Regel nachzugehen, nach der zufriedene MitarbeiterInnen sich wohler fühlen müssten, werden Ergebnisse aus verschiedenen Studien zusammengefasst, die wir in letzter Zeit durchgeführt haben. Damit und aus einer speziellen Arbeitszufriedenheitsanalyse kann die spezifische Problematik bei einer Flexibilisierungsfrage besser erkannt werden: Es gibt eindeutige Fallen, in die Arbeitgeber tappen können, trotz hoher Bemühung um gute Arbeitszeitmodelle. Die hier zu beachtenden Aspekte werden zusammenfassend dargestellt.

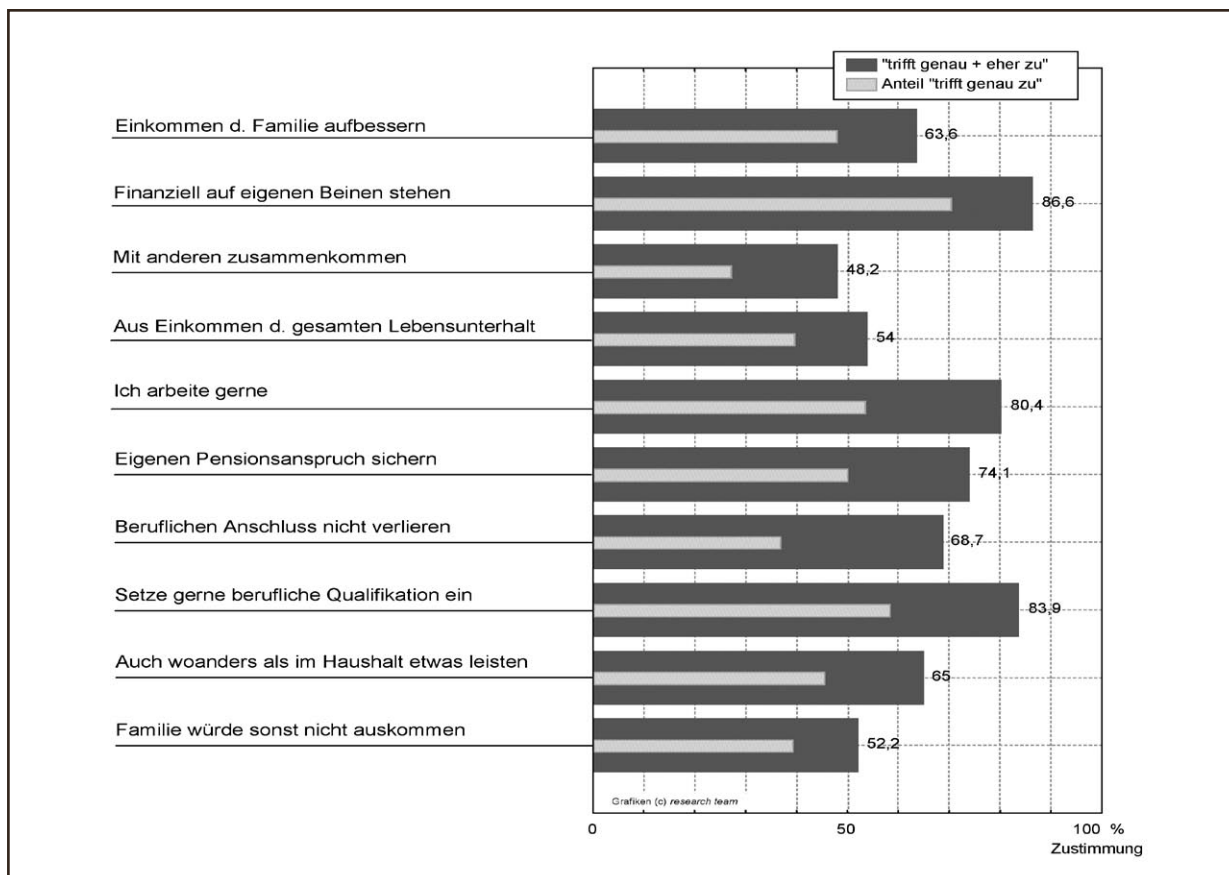
### Allgemeine Gründe für Berufstätigkeit

Eine interessante erste Frage, die man sich stellen kann, ist, welche Gründe es für Menschen gibt, berufstätig zu sein. Diese Frage ist für viele oft unerwartet, da Berufstätigkeit so selbstverständlich ist, besonders für Männer. Wenn wir uns die Ergebnisse einer solchen Frage ansehen, interessieren natürlich dabei die unterschiedlichen Antworten von Männern und Frauen. Sehen wir uns aber zuerst allgemeine Ergebnisse an. In der Untersuchung des Familienberichts für Graz (Jiménez, 2001), den wir 1990 und 2001 für das Magistrat Graz erstellt haben<sup>1</sup>, wurde folgende Frage an eine repräsentative Stichprobe gestellt: „Es gibt verschiedene Gründe berufstätig zu sein. Bitte geben Sie bei jedem der folgenden Gründe an, wie sehr dieser für Sie persönlich zutrifft. Ich bin berufstätig...“. Wie man aus Tabelle 1 ersehen kann, besteht bei den meisten Aussagen eine klare Antworttendenz.

<sup>1</sup> Der Familienbericht 2001 kann als PDF-Datei kostenlos von der Webseite <http://psyserver.uni-graz.at/jimenez/fb2001/> heruntergeladen werden.

**Tabelle 1: Themenblocks „Frau und Karriere“: Gründe für die Berufstätigkeit**

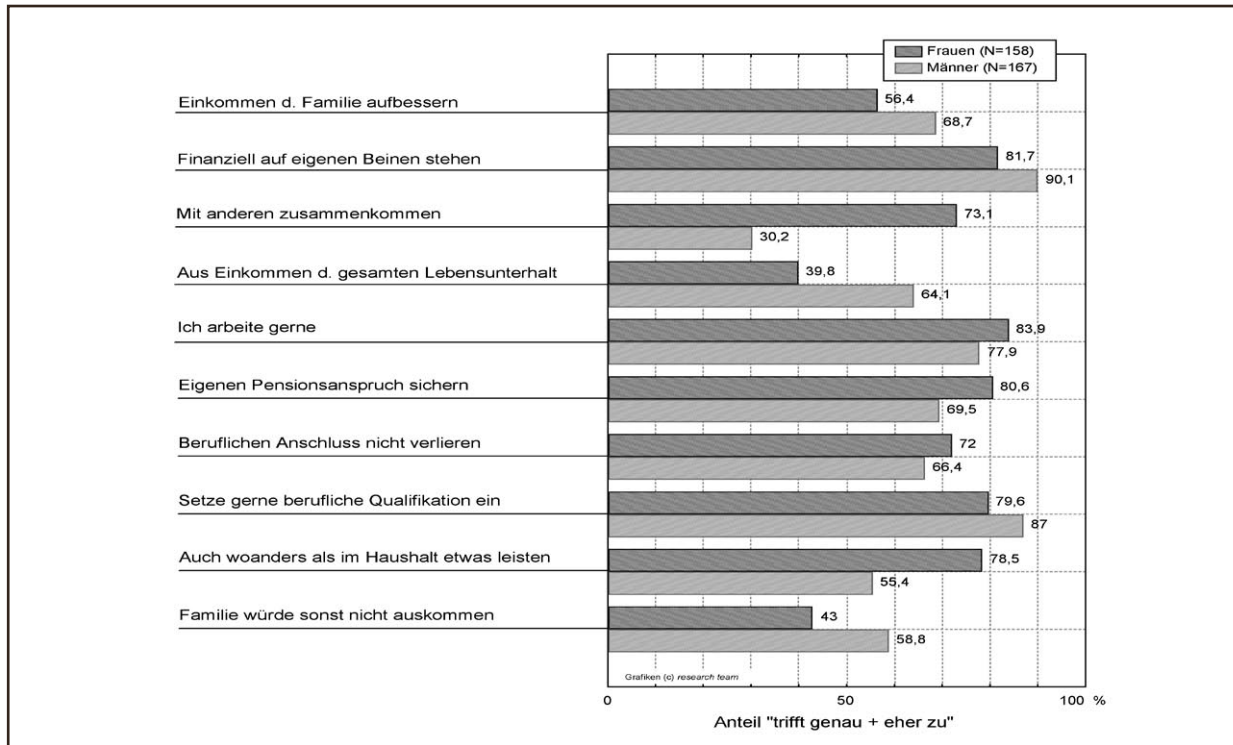
Item	Häufigkeit in %				
	trifft genau zu	trifft eher zu	Teils, teils	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
...damit ich das Einkommen meiner Familie aufbessern kann.	48,0	15,6	8,9	11,1	16,4
...damit ich finanziell auf eigenen Beinen stehen kann.	70,5	16,1	6,7	4,5	2,2
...damit ich mit anderen Menschen zusammenkomme und aus dem Haushalt herauskomme.	27,5	20,7	17,1	20,3	14,4
...weil ich aus meinem Einkommen den gesamten Lebensunterhalt bestreiten muss.	39,7	14,3	9,4	14,3	22,3
...weil ich gerne arbeite.	53,6	26,8	12,1	4,5	3,1
...damit ich mir einen eigenen Pensionsanspruch sichern kann.	50,0	24,1	11,6	7,6	6,7
...damit ich den beruflichen Anschluss nicht verliere.	37,1	31,7	8,9	12,5	9,8
...weil ich die berufliche Qualifikation, die ich mir erworben habe, gerne einsetzen möchte.	58,5	25,4	9,4	2,7	4,0
...weil ich im Beruf erfahre, dass ich auch in anderen Bereichen als im Haushalt etwas leisten kann.	45,7	19,3	14,3	7,2	13,5
...weil die Familie ohne mein Einkommen nicht auskommen würde.	39,3	12,9	13,8	12,5	21,4

**Abbildung 1: Gründe für eine Berufstätigkeit nach Geschlecht**

### Abbildung 1: Gründe für eine Berufstätigkeit

Interessant ist hier im Besonderen die recht hohe Zustimmung zu „finanziell auf eigenen Beinen stehen“, aber – und dies ist eine Kernaussage – „ich arbeite gerne“, und „setze gerne berufliche Qualifikation ein“. Betrachten wir die Ergebnisse differenzierter; so zeigen sich Unterschiede in der Beurteilung dieser Frage durch Frauen und Männer (siehe Abb. 2).

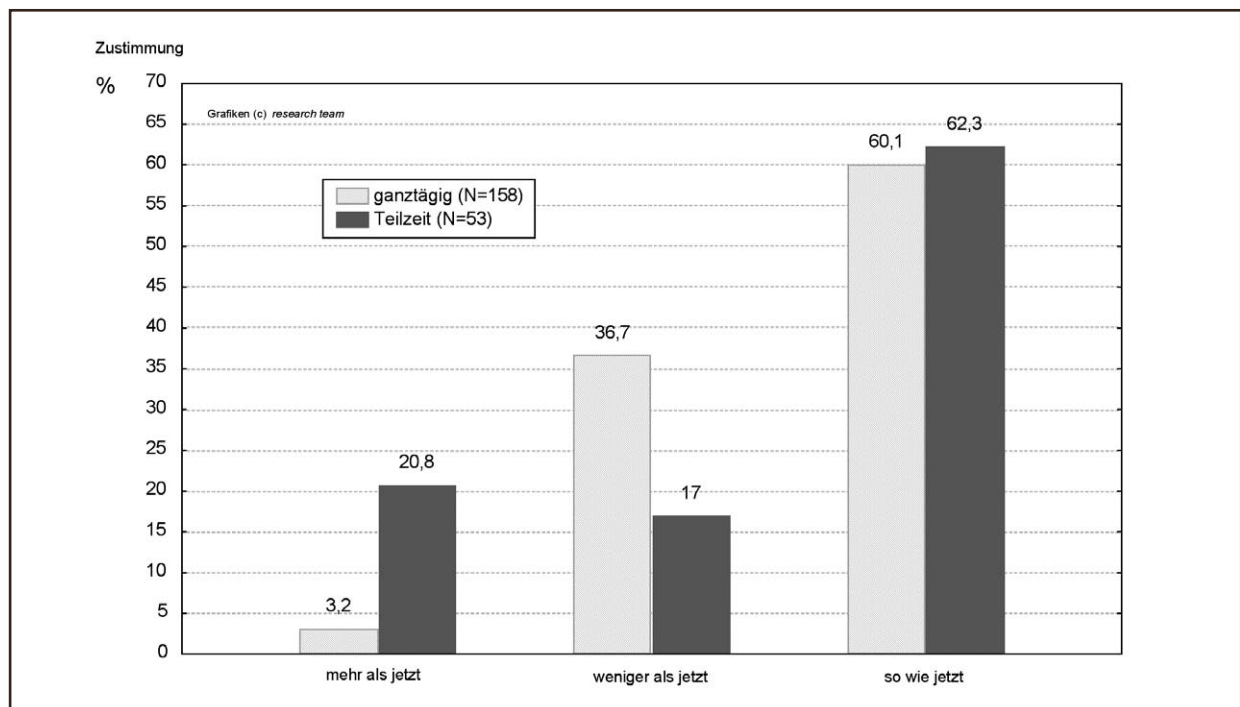
### Abbildung 2: Gründe für eine Berufstätigkeit nach Geschlecht



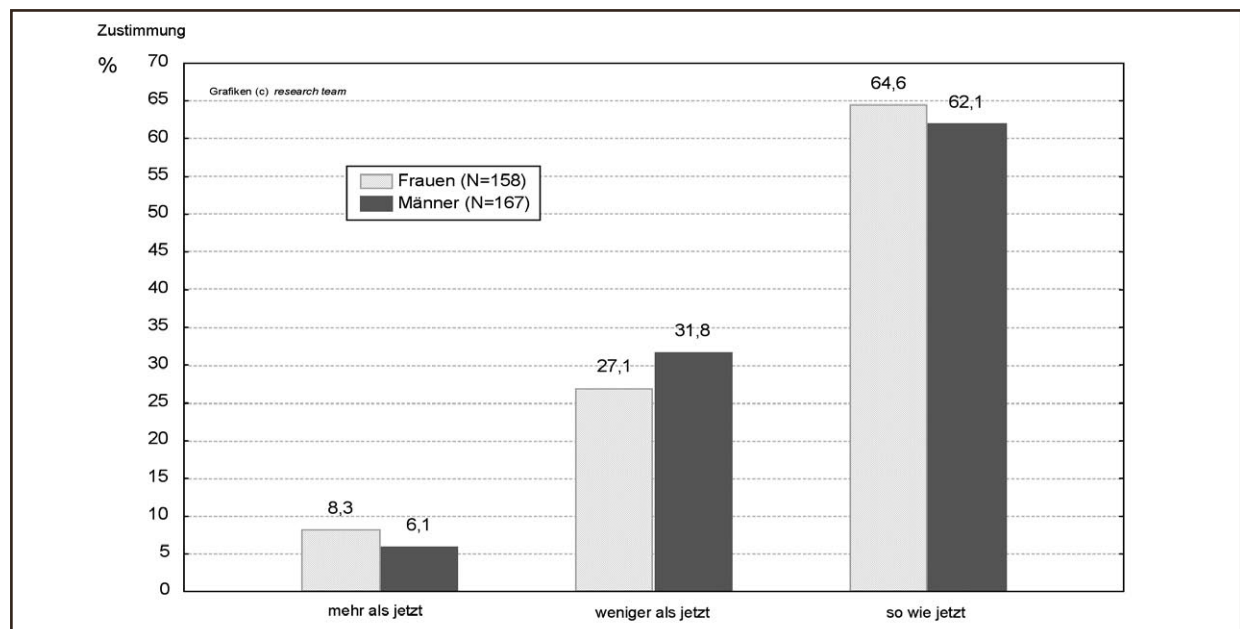
In einigen Fragen zeigen sich deutliche Unterschiede. In sehr starkem Maße trifft dies für den Punkt „damit ich mit anderen Menschen zusammenkomme und aus dem Haushalt herauskomme“ zu, der natürlich das alte Rollenbild der Haus-Frau betont und dem Männer daher weniger stark zustimmen. Aber auch der Aussage „weil ich die berufliche Qualifikation, die ich mir erworben habe, gerne einsetzen möchte“ wird aus diesem Grunde deutlicher zugestimmt. Es sind also einerseits grundsätzlich finanzielle Aspekte (Einkommen, Lebensunterhalt), aber auch erweiterte Berufsmotive (Beruflicher Anschluss, Qualifikation) für Frauen wichtiger als für Männer.

### Wunsch nach Arbeitszeitveränderung

Wie sollte die aktuelle Arbeitszeit verändert werden, wenn dies möglich wäre? Antworten auf diese Fragen können wiederum aus der Untersuchung des Familienberichts 2001 gewonnen werden (s. Abb. 3). Wenn Sie Ihre Arbeitszeit selbst festsetzen könnten, wie wäre dann Ihre ideale Arbeitszeit?

**Abbildung 3: Aktuelle Arbeitszeit allgemein**

Für die meisten ArbeitnehmerInnen (ca. 61%) ist die momentane Arbeitssituation von der Zeit her richtig. Viele ganztägig beschäftigte Personen jedoch (ein Drittel) wünschen sich eine Senkung der Zeit, umgekehrt wäre für ein Fünftel aller Teilzeitbeschäftigten eine Erhöhung der Arbeitszeit ideal. Da viele Teilzeitbeschäftigte Frauen sind, stellt sich die Frage, wie die geschlechtsspezifische Beurteilung dieser Idealzeiten ist. Das Ergebnis ist in Abb. 4 dargestellt.

**Abbildung 4: Aktuelle Arbeitszeit nach Geschlecht**

Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen sind in dieser Frage also minimal. Es kann nicht von einem bedeutsamen Unterschied ausgegangen werden. Insgesamt möchte ca. ein Drittel weniger arbeiten als bisher und fast zwei Drittel so wie jetzt. Unter den Teilzeitbeschäftigten ist der Wunsch nach einer Mehrbeschäftigung recht ausgeprägt.

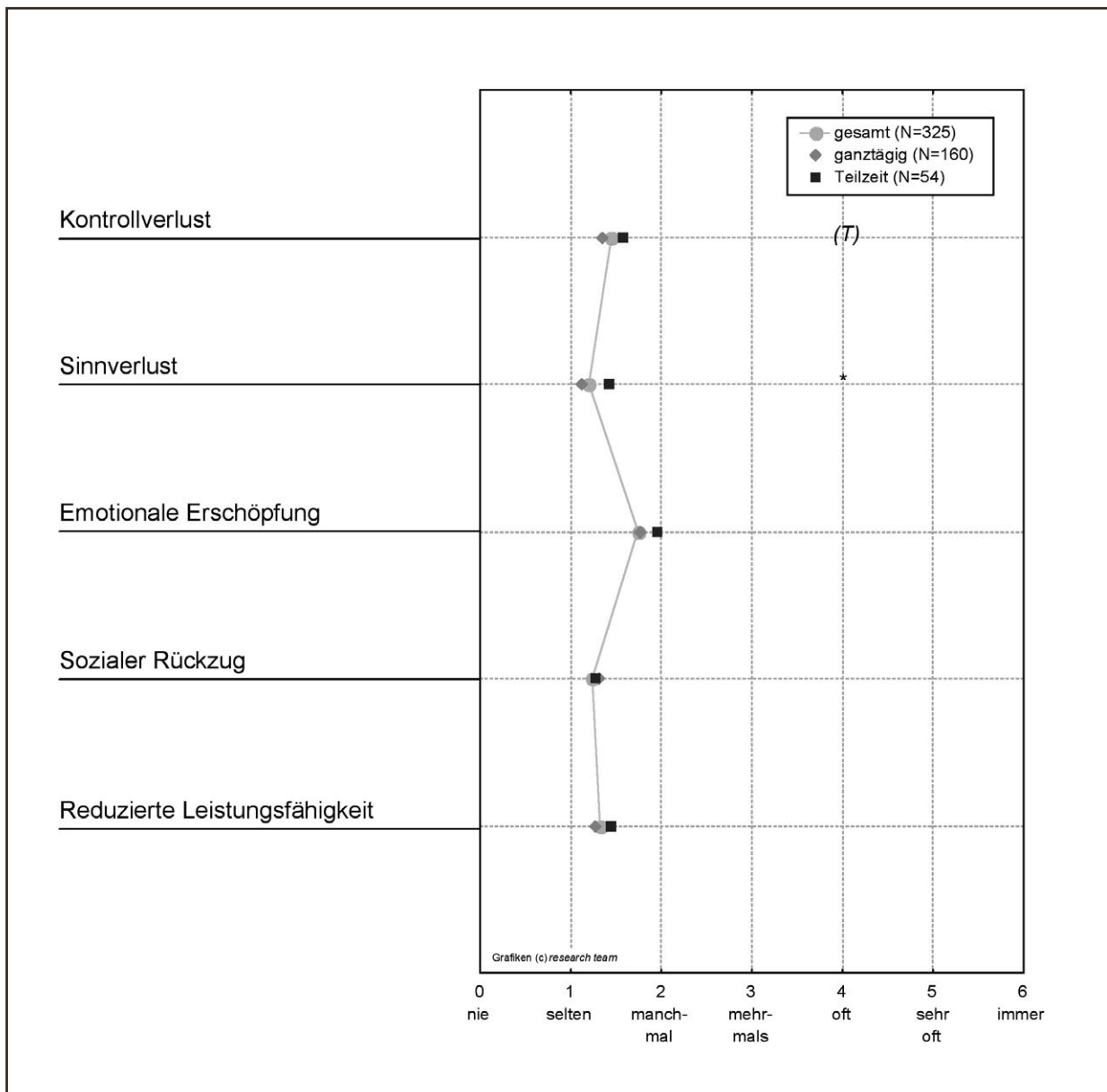
## Belastungserleben von ArbeitnehmerInnen

Aus der Sicht der Arbeitspsychologie müssen die biologischen, psychischen, sozialen und organisationalen Aspekte für die Beurteilung eines gesunden Arbeitsplatzes betrachtet werden. Ein wichtiger Indikator hierfür ist die Beurteilung des Beanspruchungserlebens und damit auch die Betrachtung der Belastungs-Ressourcen-Komponenten.

Als Instrumente, die wir in Mitarbeiterbefragungen – auch für Analysen der betrieblichen Gesundheitsförderung – und in Organisationsanalysen zur Beurteilung dafür einsetzen, sind die Analyse des Belastungserlebens (ABEL, Jiménez, 2003; Platzer & Jiménez, 2001) und der Erholungs-Belastungs-Fragebogen für die Arbeit (EBF-Work, Jiménez & Kallus, 2003). Mit der Analyse des Belastungserlebens (ABEL) können fünf Dimensionen der Beanspruchung sehr gut erhoben werden, die in starker Nähe zu Burnout gesehen werden können.

Welche Gruppe erlebt ein höheres Belastungserleben: Personen, die in Vollzeit arbeiten oder Teilzeitbeschäftigte? Aufgegliedert nach den Dimensionen des Belastungserlebens zeigt sich folgendes Bild (s. Abb. 5).

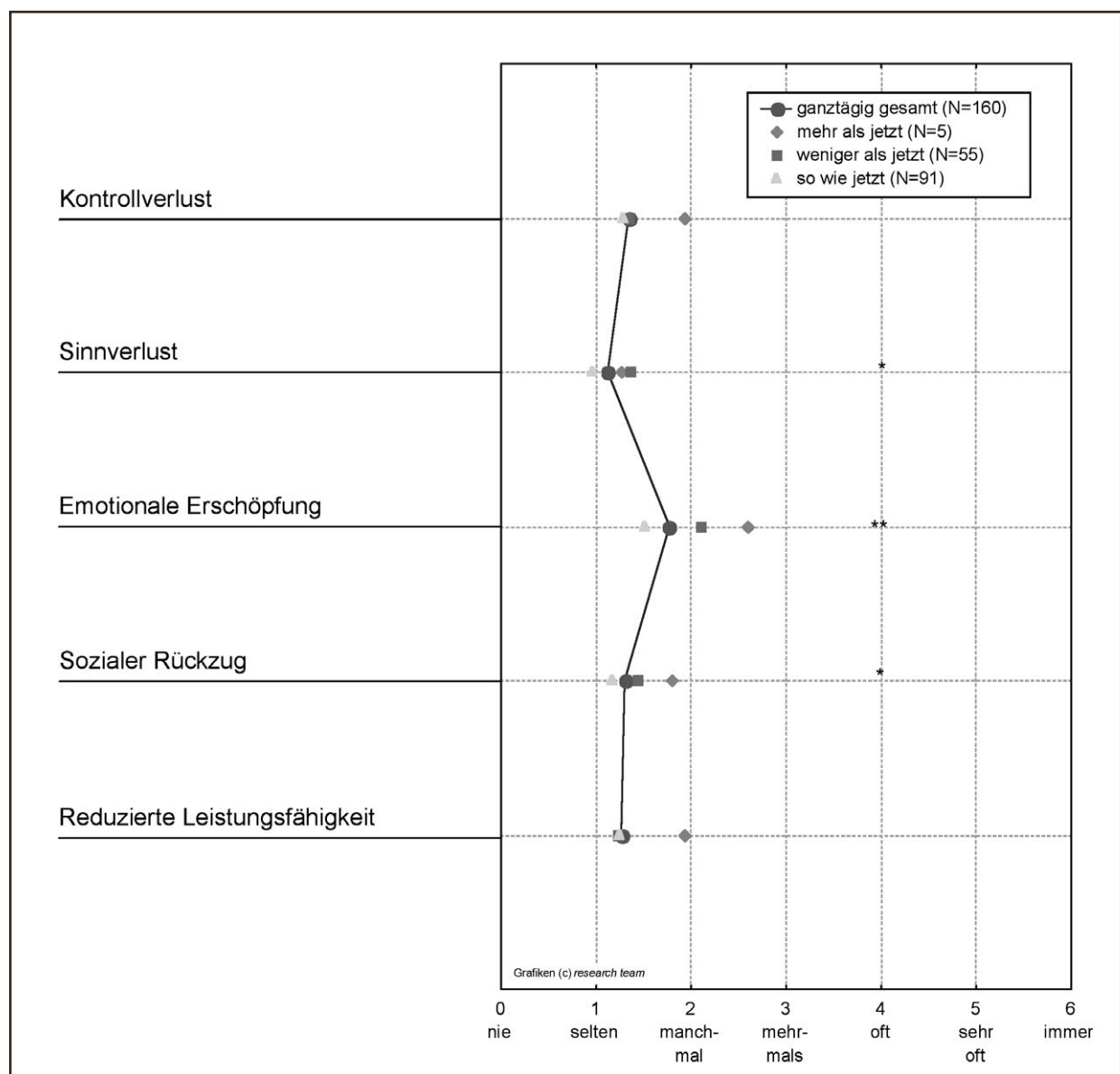
**Abbildung 5: Belastungserleben nach aktueller Beschäftigung**



Anders als möglicherweise vermutet, zeigt sich nicht bei ganztägig Beschäftigten die größte Beanspruchung, sondern bei Personen mit Teilzeit, dies in den Aspekten Sinnverlusterleben, Kontrollverlusterleben und in weiteren Studien auch bei emotionaler Erschöpfung. Dieses Ergebnis muss auf jeden Fall zu denken geben. Tiefergehende Analysen zeigen auch in anderen Studien (z.B. einer großen Normstudie mit 3009 Personen, s.a. Jiménez, 2002, 2003), dass selbstverständlich Personen, die viele Überstunden machen, hohe Beanspruchungswerte haben. Bei Teilzeitbeschäftigten jedoch sind es vermehrt Frauen, die ein höheres Sinnverlusterleben (z.B. „bezweifle ich die Bedeutung meiner Arbeit“), eine höhere emotionale Erschöpfung (z.B. „fühle ich mich durch meine Arbeit ausgebrannt“) bzw. eine reduzierte Leistungsfähigkeit (z.B. „erscheinen mir schon kleine Aufgaben als große Hindernisse“) erleben.

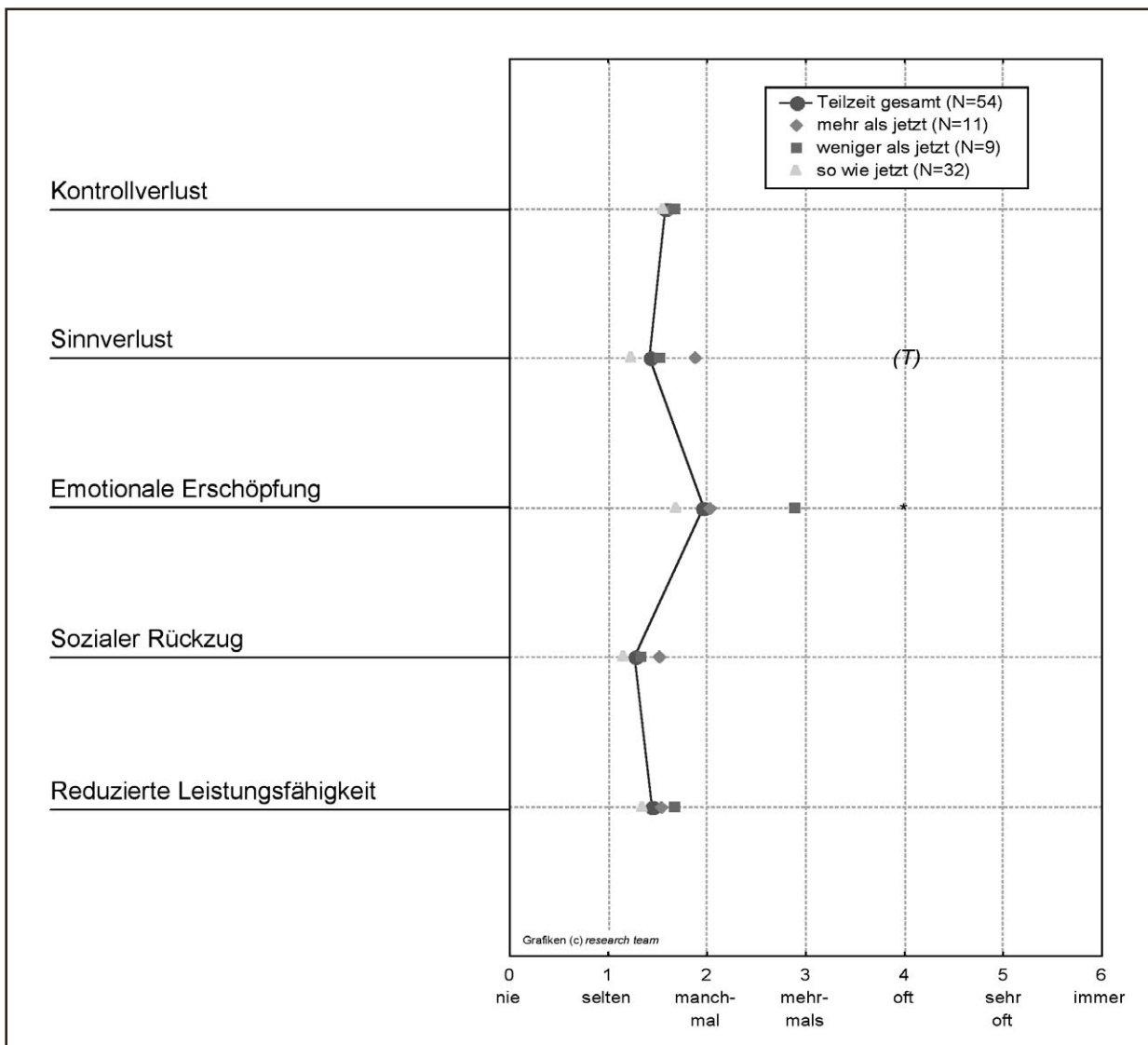
Wir haben nun gesehen, dass ein Drittel der ArbeitnehmerInnen sich eine andere Arbeitszeit wünschen, als sie haben. Wie sieht es nun mit den Personen aus, die sich besonders belastet fühlen? Dazu betrachten wir nochmals die Belastungswerte aus der Sicht der gewünschten, idealen Arbeitszeit. Leider zeigt sich hier ein kritisches Bild (s. Abb. 6):

**Abbildung 6: Belastungserleben bei ganztägig Beschäftigten**



Bei den ganztätig Beschäftigten gibt es zwar Personen, die hoch emotional belastet sind, die sich eine geringere Arbeitszeit wünschen als bisher, aber auch eine kleine Gruppe von Personen, die bereits derzeit hoch in der Arbeit belastet sind und sich dennoch eine längere Arbeitszeit wünschen. Dies kann natürlich auf ökonomische Bedingungen hinweisen, aber auch auf das typische Burnout-Syndrom der Menschen, die eine risikoreiche Bewältigungsstrategie haben. Unter den Teilzeitbeschäftigten finden sich unter den Menschen mit Wunsch nach geringerer Arbeitszeit besonders diejenigen, die stark emotional belastet sind (s. Abb. 7).

**Abbildung 7: Belastungserleben nach gewünschtem Beschäftigungsausmaß**

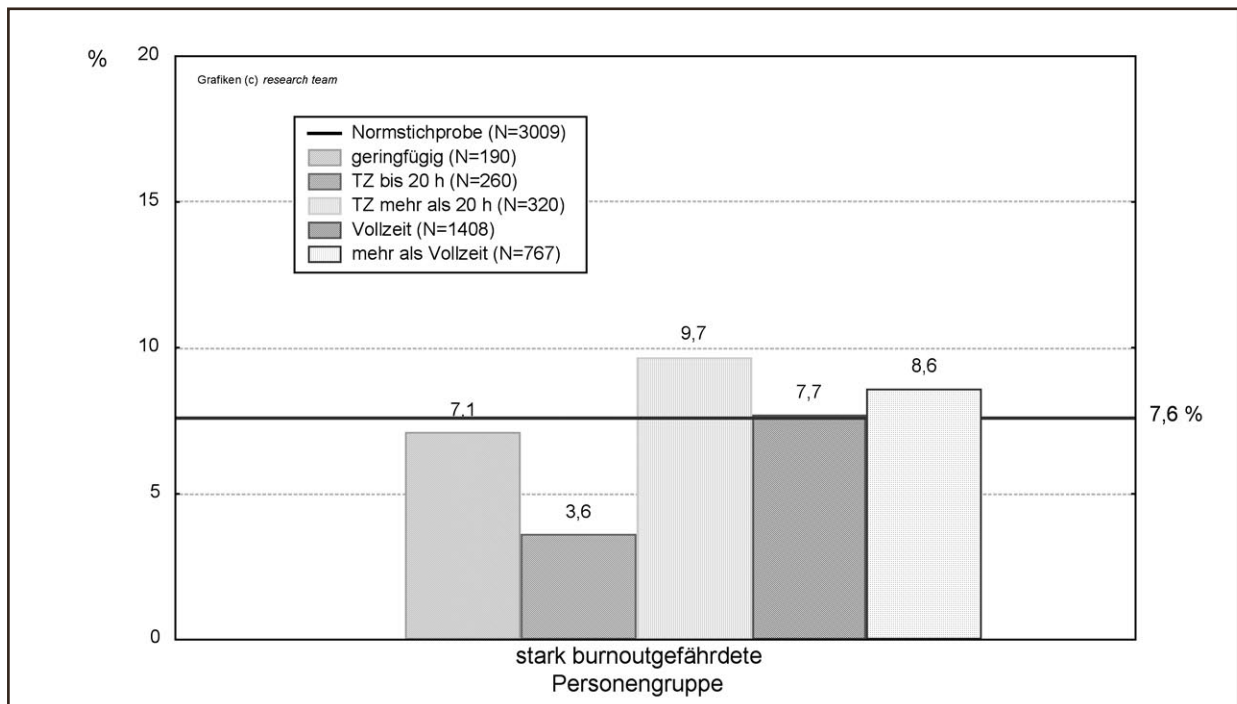


Fassen wir diese Ergebnisse zusammen, so können wir feststellen, dass für ca. ein Drittel aller ArbeitnehmerInnen Wunsch nach Veränderung besteht. Dabei ist der Wunsch nach einer Verringerung der Arbeitszeit bei Teilzeitbeschäftigten auch aus einem erhöhten Belastungserleben zu erklären.

Wie sieht es nun mit dem Burnout-Risiko<sup>2</sup> bei diesen Personen aus? Wir sehen in der folgenden Abbildung 8 die Bestätigung der bisherigen Ergebnisse.

<sup>2</sup> In die Burnout-Risiko-Gruppen werden alle Personen gezählt, die in der Analyse des Belastungserlebens (ABEL) in allen Dimensionen Ergebnisse über einem kritischen Wert haben.

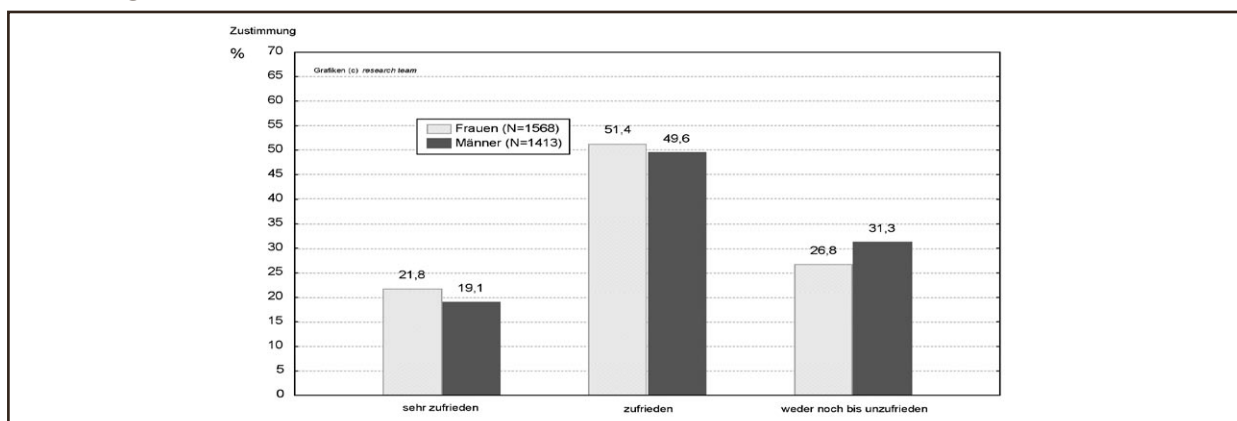


**Abbildung 8: Burnout-Risiko nach Beschäftigungsgruppen**

Besonders bei Teilzeitbeschäftigten und Personen, die mehr als Vollzeit arbeiten, zeigen sich erhöhte Anteile für ein Burnout-Risiko. Diese Ergebnisse bedeuten, dass Teilzeit nicht prinzipiell nur als ideales Ziel zu betrachten ist. Für einige Personen ergeben sich kritische Umstände, die sogar zu einem erhöhten Burnout-Risiko führen. Welche weiteren arbeitsbezogenen Bedingungen eine Rolle spielen, wird auch durch eine Arbeitszufriedenheitsanalyse erhoben.

## Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf

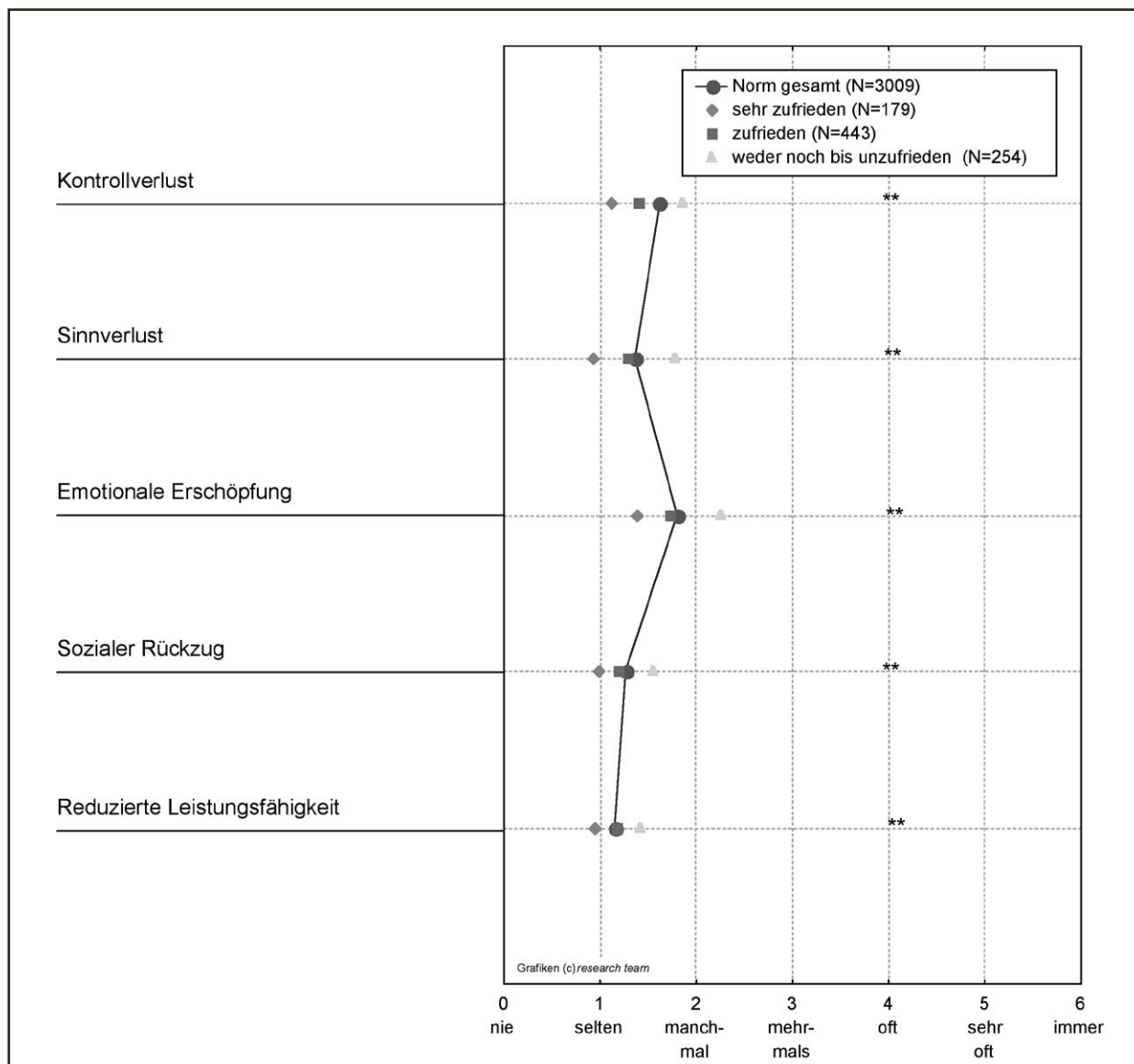
In arbeitspsychologischen Analysen, die motivationspsychologisch die psychosozialen Arbeitsumstände erheben, sollte Arbeitszufriedenheit als Indikator immer in Facetten erhoben werden. Die Betrachtung der Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf ist in der Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit (PAZ © 2000, Jiménez, 2000, 2003) standardmäßig mit enthalten. Dadurch kann in einer ersten klaren Erhebung ein wichtiger Analyseaspekt betrachtet werden. Die allgemeine Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf ist insgesamt mit ca. 71 % relativ hoch. Es zeigen sich hier nur geringe Unterschiede zwischen Frauen und Männern (s. Abb. 9).

**Abbildung 9: Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf nach Geschlecht**



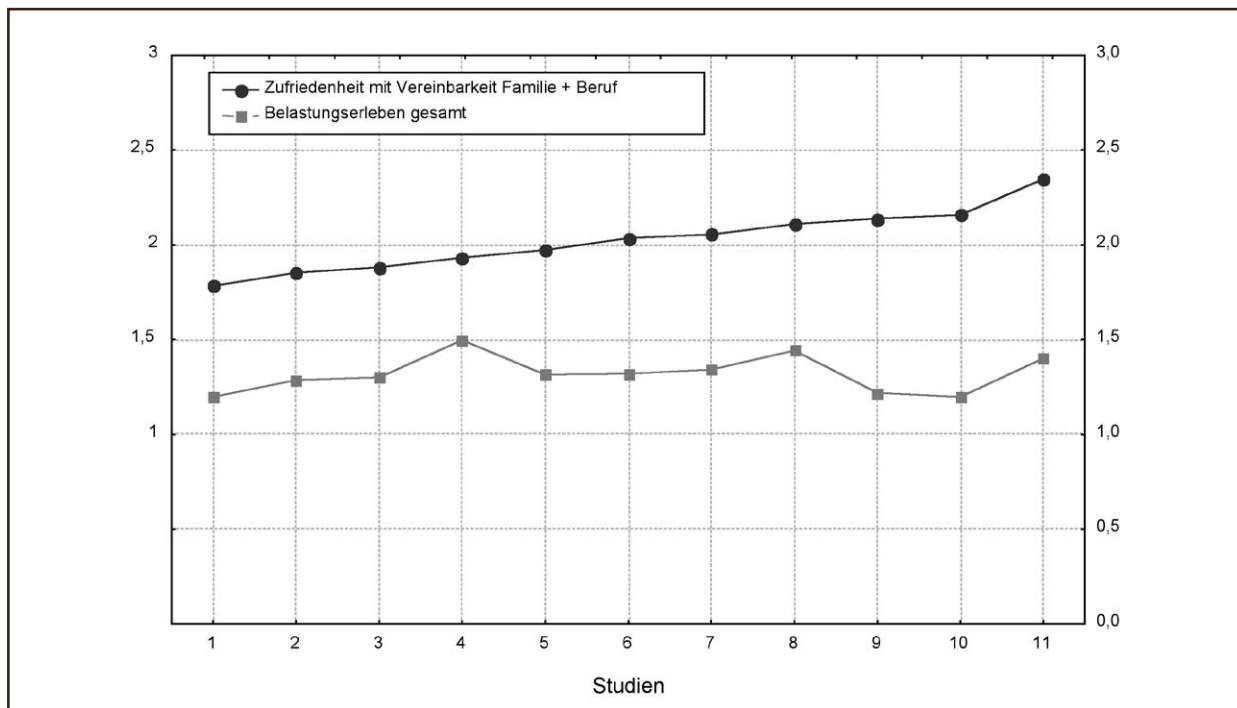
Besonders Personen bis zu einem Alter von 40 Jahren sind jedoch mit der Vereinbarkeit weniger zufrieden als ältere Personen. Nach Wichtigkeit gereiht wird die Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf an zweiter Stelle von 16 Arbeitszufriedenheitskriterien gesetzt – und dies sowohl bei Männern als auch bei Frauen. Was bedeutet diese wichtige Beurteilung nun für den Indikator Belastungserleben? Betrachten wir nun die Beurteilung des Belastungserlebens in der Arbeit nach den Gruppen der Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit (s. Abb. 10).

**Abbildung 10: ABEL nach Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf**



Es ergibt sich ein eindeutiger Trend: Personen, die sehr zufrieden sind mit der Vereinbarkeit Familie/Privatleben und Beruf haben ein geringeres Belastungserleben in allen Dimensionen (Kontrollverlust bis reduzierte Leistungsfähigkeit). Auf individueller Ebene kann also durchaus davon gesprochen werden, dass Maßnahmen, die zu einer Erhöhung der Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit Familie/Privatleben und Beruf führen, auch das psychosoziale Erleben verbessern. Wie sieht dies nun auf Organisationsebene aus? Lässt sich dieses Ergebnis auch in unterschiedlichen Unternehmen wieder finden? Dazu wurden die Ergebnisse von 11 aktuellen MitarbeiterInnenbefragungen (Anzahl der MitarbeiterInnen dabei zwischen 46 und 2100) nach diesem Merkmal betrachtet. Das Ergebnis findet sich in Abb. 11.

**Abbildung 11: ABEL und Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Privatleben, Familie in 11 aktuellen Mitarbeiterbefragungen**



In der Anordnung nach steigender Unzufriedenheit (Skala links, 1 = sehr zufrieden, 5 = unzufrieden) und gleichzeitiger Darstellung des Belastungserlebens (als Mittelwert der fünf Dimensionen, Skalenwerte beginnend mit 0, Endpunkt 6) kann kein deutlicher Zusammenhang festgestellt werden. Das Belastungserleben ist allgemein zwischen 1.2 und 1.5.

Eine einfache Formel, hohe Zufriedenheit mit Vereinbarkeit Familie/Privatleben und Beruf ergibt eine automatisch geringe Belastung, hohe Motivation kann in dieser Art nicht gebildet werden und stellt sich so als unseriös dar. Es sind also jedes Mal eigene und andere Aspekte, die eine hohe oder geringe Zufriedenheit mit Vereinbarkeitsaspekten bedingen. Diese Bedingungsmerkmale hängen jedoch zum Teil sehr mit der Unternehmenskultur und anderen organisationalen Aspekten zusammen.

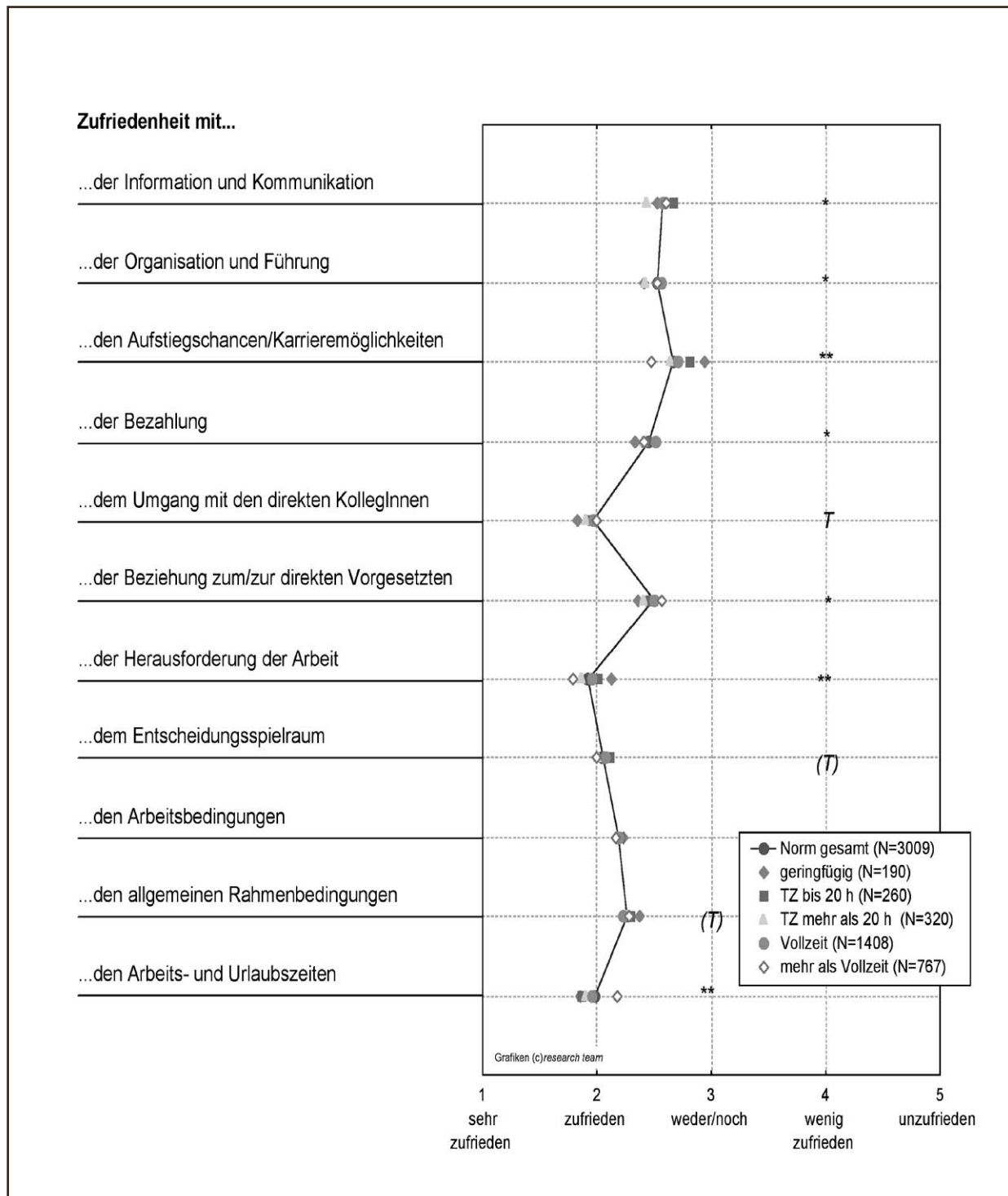
## Bedingungen für eine ideale Unternehmenskultur für familienfreundliche Unternehmen

Eine zeitliche Flexibilisierung alleine kann ebenso wenig eine familienfreundliche Kultur schaffen wie andere singuläre Bedingungen. Diese Aspekte sind jedoch zum Teil notwendige Bedingungen. Nachdem die bisherigen Darstellungen gezeigt haben, dass aber besonders unter Teilzeitbeschäftigten höhere Belastungen erlebt werden, muss betrachtet werden, wie dies in Einklang zu bringen ist.

Ein Schlüssel dazu ist die organisationale Analyse der Arbeitszufriedenheit nach den wichtigen Facetten (siehe Abb. 12). Aus bisherigen Ergebnissen zeigt sich, dass eine der wichtigsten Aspekte für Personen, die Bindung an ihr Unternehmen zu verlieren und daran zu denken, dieses Unternehmen zu verlassen, nicht Bezahlung per se ist. Die Bedingungskombinationen einzelner Arbeitszufriedenheitsmerkmale sind für einzelne Organisationen sehr unterschiedlich und können die Bindung an das Unternehmen sehr gut erklären. Ein immer wieder zu findendes Ergebnis ist jedoch, dass die Aspekte „Aufstieg und Karriere“ sowie „Herausforderung in der Arbeit“ entscheidend sind (Jiménez, 2002a). Auch in der Betrachtung der unterschiedlichen Personengruppen nach Beschäftigungsausmaß zeigt sich ein kongruentes Bild: Besonders geringfügig Beschäftigte und Personen in Teilzeit bis 20 Stunden sind deutlich unzufriedener mit „Aufstiegsschancen und Karrieremöglichkeiten“, aber ebenso unzufriedener mit den „Herausforderungen der Arbeit“.

Es ist auch gut nachvollziehbar, dass Personen, die zeitlich nicht voll in ein Unternehmen integriert sind, Gefahr laufen, in den Strukturen der Personalentwicklung nicht voll berücksichtigt zu werden. Dabei ist die subjektive Sicht entscheidend: Auch ein nach objektiven Kriterien entwickeltes System, das alle Personen berücksichtigen würde, kann subjektiv als benachteiligend erlebt werden. Es benötigt also gerade für diese Gruppen der Teilzeitbeschäftigten eine besondere Sorgfalt.

**Abbildung 12: Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit (PAZ, Jiménez, 2003)**  
nach unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen



## Schlussfolgerungen und Empfehlungen für eine familienfreundliche Unternehmenskultur

Die Darstellungen dieses Beitrags bezogen sich stark auf die arbeitspsychologisch relevanten Bedingungen im bio-psycho-sozialen Bereich und damit auch auf einen wesentlichen Indikator, das Belastungserleben. Dabei zeigte sich, dass eine geringere Arbeitszeit nicht gleichbedeutend mit geringerer Gefahr von Belastungserleben oder Burnout-Risiko ist. Es ist im Gegenteil festzustellen, dass durch die Flexibilisierung der Arbeitszeit neue Risiken entstehen können.

Gerade Teilzeit-MitarbeiterInnen werden unter Umständen als „stille Reserve“ gesehen, die leicht zusätzlich für Engpässe geholt werden können oder die sich leichter die Arbeitszeit einteilen können. Da es aber gerade für Personen mit geringer Arbeitszeit oft ein Muss ist, mehrere Jobs zu haben, ist dies dann nicht der Fall. Im Sinne von familienfreundlicher Kultur, die die Bedürfnisse von MitarbeiterInnen berücksichtigt, sollte stets diese Seite mit bedacht werden. Insbesondere bei der Zeit für Eltern sollten deren Rahmenbedingungen beachtet werden und dies nicht nur bei Eltern von Kleinkindern.

Eine weniger beachtete Falle für eine gute Einbindung der MitarbeiterInnen stellt noch zusätzlich die Gefahr des Ausklammerns aus der Weiterbildungsschiene dar. Wie dargestellt, ist es immens wichtig, für alle MitarbeiterInnen gleichwertige Möglichkeiten zu schaffen. Dies bedeutet z.B. auch die Berücksichtigung bei Schulungsmaßnahmen, bei Auswahlprozessen oder auch in „einfachen“ Besprechungen. Neben der Notwendigkeit der Kommunikation stellt dies auch ein wichtiges Zeichen von Wertschätzung dar.

Flexibilisierung der Arbeitszeit kann ein guter Ansatzpunkt sein und sollte beiden Seiten dienen. Eine nächste mögliche Falle ist jedoch dann, wenn Personen, die weniger als Vollzeit arbeiten für Tätigkeiten eingesetzt werden, die eine geringere Herausforderung enthalten. Aus der Sicht der Arbeitspsychologie zeigt sich deutlich, dass Herausforderung und Tätigkeitsspielraum entscheidende Faktoren sind. Es muss daher von Seiten des Unternehmens gemeinsam mit den ArbeitnehmerInnen bei einer möglichen Reduktion der Arbeitszeit die Tätigkeit gut geplant werden und dabei auch die weiteren Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen bedacht werden.

Zufriedene MitarbeiterInnen leisten viel – wenn sie richtig eingebunden sind und gefordert werden. Das Engagement kann gerade bei Personen, die eine gute Unterstützung erleben, sehr hoch sein. Dazu bedarf es oft keiner großen Maßnahmen, sondern einer wertschätzenden und offenen Haltung.

Die Analyse der Bedingungen in Unternehmen zeigt uns immer wieder die Komplexität der Systeme. Es ist daher sehr wichtig, keine pauschalen Formeln anwenden zu wollen. Die hier dargestellten Aspekte sind daher im jeweiligen System zu analysieren und erst auf dieser Analyse aufbauend können Maßnahmen gesetzt werden. Patentlösungen für alle gibt es nicht. An der Wirtschaft als auch an den ArbeitnehmerInnen orientierte Lösungen können aber individuell erarbeitet werden.

## Literatur

- Jiménez, P. (2000): Job Satisfaction And Burnout From A Cybernetic View - An Integrative Model, First Project - Results. *International Journal of Psychology*, 3/4 (35), 309.
- Jiménez, P. (Hrsg.) (2001): Familienbericht 2001. Bericht über die Lage der Familien in Graz im Auftrag des Amtes für Jugend und Familie der Stadt Graz. Magistrat Graz: Graz.
- Jiménez, P. (2002a): Specific influences of job satisfaction and work characteristics on the intention to quit: Results of different studies. *Psychologische Beiträge*, 44 (4), 596-603.
- Jiménez, P. (2002b, September): Dimensionen der Arbeitszufriedenheit als Prädiktor für Fluktuation und Fehlzeiten, Referat auf dem 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Berlin.
- Jiménez, P. (2003, July): The Profile Analysis of Job Satisfaction – Reliability, Validity and Benefits of a new Measurement. Paper presented at the 8th European Congress of Psychology, Vienna.
- Jiménez, P. & Kallus, W. (2003, Oktober): RESTQ-Work, Recovery-Stress-Questionnaire for Work. Poster presented at the 8. European Conference on Organizational Psychology and Health Care, Vienna.
- Platzer, A. & Jiménez, P. (2001): Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit (PAZ 2000), Analyse des Belastungserlebens - Studien an ArbeitnehmerInnen aus kybernetischer Perspektive. 2. Tagung der Arbeits- und Organisationspsychologie, 19. - 21. September 2001, Nürnberg, Deutschland.





MANFRED PRISCHING

## Familie, Wirtschaft, Arbeit, Leben

Die traditionelle Familie ist in Auflösung begriffen. Es gibt eine Vielzahl von Familien- oder Quasifamilienformen, und es ist strittig, was als Familie bezeichnet wird. Nach einem Verzögerungseffekt im 20. Jahrhundert entfalten sich jedenfalls die Tendenzen der modernen Welt mit aller Macht an der Schwelle zur „Spätmoderne“ oder „zweiten Moderne“. Seit den 1960er-Jahren beginnen sich alle Indikatoren zu „bewegen“: die Zahl der Ehescheidungen, die Zahl der ehe- und familienlos bleibenden Personen, die Zahl der Geburten. Viele schließen daraus, dass die Bedingungen der Moderne dem familiären Zusammenleben, wie es sich im letzten Jahrhundert als „Idealmodell“ herausgebildet hat (und wie es natürlich nicht als überzeitliche Wesenheit verstanden werden darf), generell nicht förderlich sind – oder dass auch dieses Modell eine zeitgebundene, disponible Angelegenheit gewesen ist. Denn jeder historische Verweis darauf, dass auch vor zweihundert Jahren die Familien instabil und die Unehelichkeit hoch gewesen seien, ändert nichts an dem Umstand, dass die gewohnte soziale Konfiguration nunmehr aufzuweichen beginnt.

Offenbar werden neue Formen des Zusammenlebens und der Reproduktion „erfunden“ – oder zumindest wird derzeit mit vielen dieser Formen experimentiert. Kritiker führen aber die Zerfallerscheinungen zu einem wesentlichen Teil nicht zuletzt auf die Entwicklungen des modernen Wirtschafts- und Arbeitslebens zurück, das dem familiären Leben nicht zuträglich zu sein scheint. Das Argument läuft darauf hinaus, dass sich die Individuen die neuen Formen gar nicht wünschen, also nicht „lustvoll“ damit herumprobieren, sondern dass sie es nicht schaffen, ihre anders gearteten Lebenskonzeptionen unter den gegebenen Bedingungen zu verwirklichen.

In der Folge werden – thesenhaft – zwei „Bilder“ dieses Zustandes gezeichnet: Zum einen eine Skizze der neuen Ökonomie der Familie, deren Umformung natürlich wesentlich mit der Berufstätigkeit der Frauen unter den Bedingungen des gegenwärtigen institutionellen Ambientes zu tun hat, zum anderen eine Skizze des damit in Zusammenhang stehenden Zentralproblems: Work-Life-Balance.

## Aspekte einer Ökonomie der Familie

Wir leben in der Epoche der Generalisierung des Arbeitnehmerverhältnisses. Traditionelle Modelle – das eine Modell: die permanente Hausfrau; das andere Modell: zunächst Einstieg in einen „einstweiligen“ Job, dann endgültiger Arbeitssaustritt zur Kindererziehung; schließlich das Drei-Phasen-Modell mit späterem Wiedereintritt der Frau ins Berufsleben nach der Kindererziehungszeit – verschwinden. Die doppelte Berufskarriere wird, vor allem bei höherer Qualifikation der Frauen, zum Normalfall: dual-career; allenfalls gemeinsame Teilzeitarbeit, „Job-Sharing“. In den 1960er-Jahren war ein Drittel der Frauen mittleren Alters berufstätig, heute sind es zwei Drittel. Auch Mütter mit Kleinkindern arbeiten immer öfter. Die Frauen bleiben also (beinahe durchgehend) im Job, in den unteren Einkommensschichten stärker aus finanziellen Gründen, in den oberen Qualifizierungsetagen deshalb, weil eine Unterbrechung einen drastischen Einkommensentfall und einen nachhaltigen Karriereknick bedeuten würde. Das hat nicht nur eine hohe Nachfrage nach Kinderbetreuung und Haushaltsentlastung zur Folge, sondern auch einen erhöhten Druck auf das partnerschaftliche Zusammenleben.

Neue Balancewünsche treten auf, zuerst bei den Frauen, dann aber auch bei den Männern. Wir finden nach wie vor eine hohe Wertung der Familie, auch bei Jüngeren, zunehmend auch bei Männern. Auch für sie gibt es durchaus nicht immer, wie es Karikaturen darstellen, eine klare Vorrangstellung für Beruf und Karriere, in Bezug auf welche die Ehepartnerinnen eine begleitende und unterstützende Funktion haben; viel eher streben sie an, Beruf, Freizeit und Familienleben in ein Gleichgewicht zu bringen. Beide Partner wollen die Kombination von Sicherheit und Gestaltbarkeit. Dazu kommt der Egalisierungstrend: eine grundsätzliche Tendenz zu höherer Egalität in der Gesellschaft, auch mit dem Abbau geschlechtsspezifischer Sozialisationsstile; angesichts früher einmal selbstverständlicher, heute kaum argumentierbarer Differenzen. Die Veränderung geht mit einem entsprechenden

Bewusstseinswandel einher: Die Wertschätzung der klassischen Frauenrolle beziehungsweise die Aversion gegen die neue Frauenrolle sind im Schwinden, bei beiden Geschlechtern. Und es ist die erklärte Politik der EU, den Prozess der allgemeinen Berufstätigkeit für alle zu intensivieren.

Das ist die Botschaft, die uns die Erfahrungen und Indikatoren vermitteln: Die Diskussion über das Hausfrauendasein und die weibliche Erwerbstätigkeit war vor zwanzig Jahren vielleicht interessant; mittlerweile sind die Entscheidungen gefallen. Man mag die Vorzüglichkeit einer Hausfrauenaktivität hervorheben, die Bedeutung für die Sozialisation der Kinder – die Frauen wollen nicht zu Hause bleiben. Die Diskussion muss gar nicht mehr geführt werden: Sie tun es nicht. Und warum sollten sie? Wir haben nur noch darüber zu diskutieren, wie wir mit der geänderten Situation sinnvoll zurecht kommen.

Für die Ökonomie der Reproduktion bedeutet diese Situation allerdings: sinkende Kinderzahlen; die „neue Kinderlosigkeit“; der „zweite demografische Übergang“ – ein Drittel der 1960 Geborenen wird kinderlos bleiben. Kinderlosigkeit findet sich besonders häufig bei Frauen mit tertiärer Ausbildung. Die Kinderlosigkeit (oft auch Ehelosigkeit) ist meist nicht geplant: Der Kinderwunsch reduziert sich erst im Laufe der Zeit; Hauptursache sind Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Kind. Höhere Bildung kostet Zeit, der Berufseinstieg kostet ein paar Jahre, die ersten Karriereschritte; bis man sich seine Position erkämpft hat, ist das Alter von Mitte dreißig erreicht. Wenn dann Familie und Kind eine Rolle spielen sollen, ist der Zeitrahmen eng – und wenn es sich zeitlich nicht ausgeht, endet man um die 40 beim Schulterzucken: Es hat nicht sollen sein; konzentriert man sich halt auf die Karriere. Da die Frauen derzeit in raschem Durchmarsch durch die höheren Bildungsinstitutionen sind, wird sich das Problem verschärfen; für immer mehr Frauen steigen die Opportunitätskosten durch mögliche Kinder. (Opportunitätskosten sind in ökonomischer Terminologie jene Kosten, die bei jeder beliebigen Entscheidung anfallen: die Kosten jener Handlungen, auf die man verzichten muss, wenn man sich für eine Alternative entscheidet. In unserem Falle: Kinder „kosten“ Einkommen oder Karriere.)

Die sinkenden Kinderzahlen bedeuten nicht, dass die Menschen keine Kinder mehr wollen. Sie tun sich nur schwer unter den gegebenen Umständen. Dort, wo Kinder vorhanden sind, sind die Erziehungskompetenzen junger Frauen und Männer eher höher als früher; die Eltern-Kind-Beziehungen sind besser geworden. (Empirischer Indikator dafür sind auch die längeren Verweilzeiten der Nachfolgegeneration im Elternhaus.) Allerdings resultiert auch aus den gestiegenen Ansprüchen im Umgang mit Kindern eine gewisse Überforderung: weil sich Eltern mit steigender Kompetenz und großem Einsatz um ihre Kinder kümmern; weil die Erziehung anspruchsvoller geworden ist und die Eltern leichter in eine Situation geraten, in der sie ein „schlechtes Gewissen“ haben; weil die qualitätvolle Erziehungsaufgabe die Geburt von zwei und mehr Kindern zu einem anspruchsvollen und riskanten Unterfangen macht.

Für die Ökonomie des Haushalts hat die Generalisierung des Arbeitnehmerverhältnisses absehbare Folgen: Der Haushalt als „Betrieb“ wird aufgelöst. Dort ist nicht immer jemand anzutreffen, er ist nur noch Meeting Point für Familienmitglieder, die tagsüber auswärts tätig sind. Der Briefzusteller trifft niemanden mehr an. Der Haushalt ist Rumpelkammer für die zahlreichen Güter und Geräte, die man sich anschafft; und er ist Fernseh- und Schlafzimmer. Aber er ist tagsüber als Betrieb nicht geöffnet. Alle Mitglieder befinden sich in externen Institutionen, die Kinder in solchen, wo sie ausgebildet oder animiert werden, die Eltern auf dem „Arbeitsmarkt“.

Der Haushalt selbst wurde jenen Rationalisierungsprozessen unterzogen, die auch in Gewerbe und Industrie stattgefunden haben: Der Haushalt ist als Arbeitgeber für spezifische Dienstleistungen zunächst weitgehend ausgefallen. Dienstleistungen sind durch Maschinen substituiert worden. Die Waschmaschine ersetzt Wäscherin oder Waschtage. Besonders Haushalts- und Konsumdienstleistungen sind für outpricing (Verdrängung vom Markt) anfällig.

Die offiziellen Dienste sind zunächst durch Eigenarbeit ersetzt worden (eben auch durch Hausarbeit), aber auch diese Tätigkeiten werden rationalisiert, maschinisiert, automatisiert; und neue Materialien und Vorrichtungen sind pflegeleichter und arbeitssparender. Tatsächlich ist der zum Erhalt eines Haushalts erforderliche Arbeitsaufwand (immer abgesehen von der Kinderbetreuung, die sich zeitlich unendlich erstrecken lässt) deutlich gesunken. Ein Teil der Arbeitersparnis wird allerdings wieder kompensiert durch die luxuriöse Ausstattung der Haushalte, die einen enormen Wartungs- und Instandhaltungsaufwand zur Folge hat.



Eine weitere Arbeitersparnis erfolgt durch die Auslagerung von Dienstleistungen (outsourcing) auf den offiziellen Markt (Vermarktlichungsprozesse). Diese werden in Form von Diensten (Gärtner, Putzerei, Gastronomie, Grabpflege, etc.) oder in Form von Gütern (Fertigpizza, fast food) zugekauft. (Man mag dabei auf versteckte gesamtgesellschaftliche Folgekosten – Fettleibigkeit – verweisen.)

Starke Tendenzen bestehen in Richtung auf eine neue Dienstbotenökonomie. Die massenhafte Berufstätigkeit von Frauen erfordert eine neue Dienstbotengesellschaft (Haushaltshilfe, Nahrung, Gärtner, Animatere, Pflegeleistungen, etc.). Voraussetzung dafür ist eine deutliche Einkommenspolarisierung: „Reiche“ Frauen heuern „arme“ Frauen an. Das ergibt einen interessanten Arbeitsmarkt für Immigrantinnen. Beträchtliche Teile dieses Arbeitsmarktes spielen sich allerdings in der „Schattenwirtschaft“ ab.

Für die Forcierung der Dienstbotenökonomie ist eine klare Lohnspreizung erforderlich: Sie führt zu einem steigenden Dienstleistungsangebot und zu steigender Nachfrage. Diese Lohnspreizung findet nun tatsächlich statt. Die Rentabilität, die eigene durch Zeitknappheit nicht mehr leistbare Arbeit von anderen erledigen zu lassen, setzt eine hohe Einkommensdifferenz voraus: Personen mit hohem Einkommen engagieren Personen mit niedrigem Einkommen (die heimische Ärztin engagiert eine slowakische Pflegerin). Noch mehr: Personen mit niedrigem Einkommen beschäftigen Personen mit sehr niedrigem Einkommen (die slowakische Pflegerin engagiert eine Haushaltshilfe aus Ostpolen oder Sri Lanka). Es ergibt sich eine Art „Kaskadenmodell“ von Westen nach Osten. Die höhere Spreizung senkt die „Mindestproduktivitätsschwelle“, unter der keine Dienstleistungen mehr erbracht werden.

Die Generalisierung der Berufstätigkeit bedeutet den Verzicht auf Spezialisierungsgewinne; denn seit jeher wurden Arbeitsteilung und Spezialisierung als effizienzerhöhende Organisationsformen betrachtet. Durch die Angleichung der Ausbildung zwischen den Geschlechtern sinken diese Spezialisierungsgewinne. Auf der anderen Seite wird die Beherrschbarkeit von Haushaltsqualifikationen einfacher, Substituierbarkeit durch Haushaltstechnik und Güterangebot ist gegeben, eine deutliche Verkürzung der nötigen Haushaltsarbeitszeit hat stattgefunden. Für das Familieneinkommen allerdings ergibt sich eine fragliche Rentabilität, wenn man etwa den Zusatzaufwand durch die Berufstätigkeit der Frau in Rechnung stellt. Oft sind zusätzliche Aufwendungen zu tätigen (Zweitauto); Dienstleistungen sind in Anspruch zu nehmen (Kinderbetreuung); teure, aber zeitsparende Produkte sind zu kaufen (Tiefkühlkost). Auf individueller Ebene gilt: Einkommenserhöhungen sind oft Illusion, wenn die an anderer Stelle des Aktivitätsportefeuilles entstehenden Kosten in Rechnung gestellt würden. Auf kollektiver Ebene gilt: Angesichts der starken Verlagerung von Eigenproduktion auf Marktproduktion ist ein nicht unbeträchtlicher Teil des Wirtschaftswachstums der letzten Jahre Fiktion. Es beruht ganz einfach auf der Formalisierung nicht-formeller Arbeit. Die Frauen haben seit langem darauf hingewiesen, welchen nicht-berechneten Beitrag zum Sozialprodukt sie durch Haushaltsarbeit leisten. Das ist immer richtig gewesen; diese Arbeit war wohlstandssteigernd, und sie kann nicht ersatzlos gestrichen werden, ohne dass der Wohlstand beeinträchtigt wird. Anders formuliert: Die privat produzierte Pizza scheint im Sozialprodukt als solche nicht auf (nur die Zutaten); die zugekaufte Pizza scheint auf, weil das Geld offiziell verdient werden und dann im Kaufhaus für die gefrorene Version ausgegeben werden muss. Nach wie vor gibt es eine Pizza; nur hat sie mittlerweile für deutliches Wachstum gesorgt, ohne dass sich am kulinarischen Ergebnis etwas geändert hätte.

Aber die Luxusgesellschaft kann sich die Berufstätigkeit beider Partner leisten, auch wenn das Haushaltseinkommen darunter leidet. Die Berufstätigkeit der Frauen wird ja auch stärker von anderen Motiven (als jenem der Einkommenserhöhung) gespeist: Angesichts der zunehmend instabilen Ehen ist eine Sicherung der Frauen durch ein eigenes Arbeitsverhältnis angeraten; die zunehmend instabilen Beschäftigungsverhältnisse – Abbau von „Normalarbeitsverhältnissen“ – bringen aber auch ein steigendes Risiko für weibliche und männliche Berufstätigkeit, sodass durch die weiblichen Arbeitsplätze diese Risiken wenigstens jeweils auf zwei Personen verteilt werden; instabile Karrieren nehmen auch für qualifizierte Arbeitskräfte (Ingenieure, Manager) zu, sodass man sich auch auf „gute Jobs“ nicht mehr verlassen kann; Unsicherheit besteht in Bezug auf die soziale Absicherung im Alter; was einen „unabhängigen“ Anspruchserwerb für die Frauen sinnvoll erscheinen lässt.

## Aspekte einer Ökonomie der Work-Life-Balance

Das Problem von Work-Life-Balance bedeutet: Zunehmend werden Familien- und Berufsaufgaben nicht mehr arbeitsteilig wahrgenommen, sondern müssen miteinander vereinbar gemacht werden. Zum einen geht es um eine adäquate Gestaltung von Institutionen (Arbeitszeitregelungen, Karrierewege), materiellen Möglichkeiten (sozialstaatliche Transfers), rechtlichen Absicherungen (Karenzmöglichkeiten) und so weiter; zum anderen geht es um „Wirtschaftskultur“ oder sogar um „Lebenskultur“: um die Bilder von Karriere, Familie, Effizienz, Leistung, Geschlechtsrollen, Gemeinschaft und Glück in den Köpfen der Menschen.

Die Situation hat sich verschärft, weil die durchgehende Berufstätigkeit der Frauen folgendes bedeutet: erstens, dass ihre eigene Überlastung durch das „dual career“-System nicht mehr handhabbar ist; zweitens, dass ihr Wunsch nach Familie und Kindern immer schwerer erfüllbar ist; drittens, dass die Gestalt der Familie „umgebaut“ werden muss. Es sind mehr Frauen als früher auf dem Arbeitsmarkt, die auch Kleinkinder zu betreuen haben, und die Betreuungsanforderungen für Ältere werden zunehmen. Zeit lässt sich aber nicht strecken: Die „Produktivität“ vieler Tätigkeiten lässt sich nicht steigern, und auch die Ersetzung von „low quality“-Zeit durch „high quality“-Zeit ist begrenzt tragfähig. Das Problem wird zudem nicht einfach durch Appelle an Männer, sich stärker „einzubringen“, zu beseitigen sein; selbst wenn diese bereitwilliger als bisher in die neuen Verpflichtungen einsteigen.

Parallel zu diesen „lebensweltlichen“ Änderungen haben sich die Verhältnisse auf dem *Arbeitsmarkt* verschärft; dass eine gewisse „Amerikanisierung“ der Verhältnisse eintritt, scheint absehbar: längere Arbeitszeiten, Mehrfachjobs, stagnierende oder abnehmende Löhne; steigende Jobunsicherheit; die Verlagerung öffentlicher Sozialleistungen auf private Einkommen; Flexibilisierung; versteckte Aufwandssteigerungen, aber auch konsumistische Erwartungshaltungen, die zwei Einkommen erforderlich machen, um einen erwünschten familiären Standard zu erreichen.

Manche der Veränderungen sind ambivalent: *Flexibilisierung* wird weithin als Euphemismus für die Durchsetzung von betrieblichen Interessen verwendet, etwa zur Minimierung von Überstundenzahlungen oder zur Gewährleistung einer 24-stündigen Arbeitsbereitschaft; aber auch von Seiten vieler ArbeitnehmerInnen besteht hohes Interesse an flexiblen (zeitsouveränen) Regelungen, einschließlich der Teilzeitjobs.

Andere Tendenzen sind unerfreulich, aber offensichtlich absehbar: *Längere Arbeitszeiten*, die in besonderem Maße an den Möglichkeiten der Lebensgestaltung zehren, gibt es auf zwei Ebenen: einerseits bei den qualifizierten MitarbeiterInnen (Führungskräften), deren Arbeitszeiten über die 60 und 70 Stunden pro Woche hinauswachsen; andererseits bei den unqualifizierten MitarbeiterInnen, deren relative Einkommen sinken, sodass sie Mehrfachjobs oder Zusatzdienste anbieten müssen, um ein entsprechendes Einkommen zu halten. Polarisierungsprozesse auf dem Arbeitsmarkt verschärfen die Verhältnisse in beiden Kategorien; die „Durchschnittsjobs“ geraten unter Druck. Zeitstress entsteht zudem durch die Zunahme atypischer Zeitmuster in der Arbeit und durch längere Wegzeiten zur Arbeit. Längere Arbeitszeiten sind mit Stressgefühlen verbunden; diese zeitigen wiederum negative Effekte.

Erst zögerlich nehmen die Unternehmen diese Probleme wahr. Das Problem der *Loyalität* wird oft einseitig gesehen: Loyalität gilt als eine vorauszusetzende Kategorie für die MitarbeiterInnen (eine Motivationsfrage), während das Unternehmen den „objektiven“ Marktgesetzen gehorcht. Wenn jedoch UnternehmerInnen eine stabile und motivierte Belegschaft haben wollen, müssen sie auch zeigen, dass sie in guten und schlechten Zeiten zu ihren MitarbeiterInnen stehen. Dazu gehören die äußeren Rahmenbedingungen (hire-and-fire ist dafür nicht förderlich); dazu gehört auch Aufmerksamkeit für private Lebensverhältnisse. Lange Arbeitszeiten gelten – wider die reale Effektivität – jedoch derzeit oft als oberflächliche Signale von Unternehmensloyalität und Commitment: Commitment wird ersichtlich, indem MitarbeiterInnen ihre privaten und familiären Verhältnisse ignorieren oder opfern. Belastbares und nachhaltiges Vertrauen muss in Erwerbsbiografien aufgebaut werden. (Beispiel: Ein 40-jähriger Forschungsleiter verlässt eine Firma, ein großer Verlust. Als Ursache gibt er an: Ich habe gesehen, was ihr mit meinem Vorgänger vor zehn Jahren gemacht habt.)

Steigende Belastungen und Unvereinbarkeiten führen zu „Fluchtreaktionen“. Es ist nicht mehr ungewöhnlich, dass Hochqualifizierte und Führungskräfte freiwillig vorzeitig aussteigen. In manchen Fällen streben sie eine „freiere“ Arbeitssphäre an, das heißt, die Unternehmen müssen das Know-how teuer „zurückkaufen“. Oft sind es aber eher die Schlechtqualifizierten, die länger – in absehbarer Zeit bis zum Alter von 70 Jahren – arbeiten müssen.

Stakeholder für Work-Life-Balance können sein:

- (1) *Frauen*: Die vorherrschende Tendenz bei der Bewältigung des „Frauenproblems“ läuft fatalerweise in Richtung auf die Anpassung an männliche Arbeitsplatzverhältnisse. Das heißt: Kinder und Familie sind „Privatsache“. Der Beruf ist prioritär. Aber das läuft immer stärker darauf hinaus, dass auf die familiäre Sphäre verzichtet wird, wenn sich Chancen in Richtung „echter“ Spitzenpositionen eröffnen.
- (2) *Männer*: Männer geraten zunehmend in das Problem, dass die herkömmliche Konstellation – Unterstützung durch eine haushaltsführende Partnerin – nicht mehr machbar ist. Auch für männliche Spitzenpositionen gilt aber, dass entweder eine Partnerin im Hintergrund für die Lebensorganisation zu sorgen hat oder ein „anhangloses“ und deshalb brauchbar-flexibles Individuum gefragt ist. Es ist nicht auszuschließen, dass die letztere Konstellation mit überproportionaler Wahrscheinlichkeit mit gewissen Persönlichkeitsdefekten – einfach im Sinne eines lebensweltlichen Erfahrungsmangels – verbunden ist.
- (3) *Kinder*: Kinder werden alleingelassen. Die doppelte volle und belastende Berufstätigkeit der Eltern bedeutet (zusammen mit anderen Veränderungen der demografischen und verwandtschaftlichen Verhältnisse, etwa des Verschwindens der Seitenverwandschaft) eine Gefahr für die adäquate Sozialisation der Nachkommenschaft. Mangelnde Erziehungsleistungen werden immer öfter beklagt. Kinder wünschen sich (in Befragungen), dass die Eltern weniger Stress haben und weniger Probleme von der Arbeit nach Hause bringen. Kindern soll beigebracht werden, dass Arbeit Freude macht und zu einem erfüllten Leben gehört. Kinder sind auch ein „gesellschaftliches Gut“, nicht einfach eine Angelegenheit der individuellen Entscheidung oder des persönlichen „Konsums“.
- (4) *Zivilgesellschaft*: Zu den Interessenten an einer Work-Life-Balance gehört auch die Zivilgesellschaft. Manche erwarten sich, dass etliche Leistungen aus dieser intermediären Sphäre erbracht werden; aber die Zivilgesellschaft kann nicht darauf reduziert werden, dass einige PensionistInnen den Sterbenden die Hände halten. Wenn von lokalen, religiösen, schulischen, sportlichen und anderen Gemeinschaften etwas übrig bleiben soll, dann müssen auch sie Elemente einer ausgewogenen Lebensführung sein.
- (5) *Unternehmen*: Unternehmen haben Nachteile, wenn qualifizierte Frauen „aussteigen“, weil sie sich für Kinder und gegen Karriere entschieden haben. Dies gilt umso mehr angesichts der kommenden Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften. Sie haben auch Nachteile, wenn ihre männlichen oder weiblichen Führungskräfte unter ihrer persönlichen Lebenssituation „leiden“ oder ihre Beziehungen zerbrechen.

Work-Life-Balance kann dazu beitragen, dass asoziale Personenkonstellationen vermieden werden können:

- (1) Qualifizierte Frauen, die Karriere gemacht haben, haben häufig auf Familie verzichtet, und zuweilen werden von ihnen Bilder gezeichnet, die ihnen Einsamkeitsgefühle zuschreiben und sie als Personen darstellen, die von Bedauern, oft sogar von Bitterkeit erfüllt sind. Das ist sicher nicht immer der Fall; aber in den seltensten Fällen handelt es sich bei ihrem Single-Dasein um egozentrische Lebensplanung, meist vielmehr um den Zwang der Verhältnisse oder das Schicksal der zeitlichen Abläufe.
- (2) Es ist kein geglücktes Gesellschaftsmodell, das darauf hinausläuft, dass qualifizierte MitarbeiterInnen und Spitzenleute überproportional oder beinahe ausschließlich kinder-, familien- und anhanglos sind. Eine Gesellschaft, in der die „Chefs“ ausschließlich die „Asozialen“ – im Sinne von nicht-familiär Lebenden – sind, während jene, die auf Lebensbalancen achten (wo also beispielsweise die PartnerInnen mit zwei Dreivierteljobs eine Familie recht gut gestalten können), keine Chancen für die Führungsebene haben, ist keine gute Gesellschaft.
- (3) Ignoranz gegenüber dem Privatleben schädigt die wirtschaftliche Effizienz. Es handelt sich nicht nur um ein Trade-off-Verhältnis, sondern es gibt – bei entsprechender Gestaltung – auch komplementäre und vorteilhafte Wechselwirkungen. Es gibt, wie empirische Studien zeigen, ein „Embedding“ in eine soziale Umwelt, welches die Menschen „gesünder“ macht, ihr Leben verlängert und ihre Produktivität steigert.

*Karrieremuster sind oft unplausibel.* Es gibt keinen Grund, warum Jahre der Kindergeburten mit den Jahren entscheidender Weichenstellungen für die Karriere verbunden sein müssen. Es gibt eine höhere Lebenserwartung – Personen, die jetzt geboren werden, könnten gegen hundert Jahre alt werden. Es gibt bessere Gesundheitsverhältnisse – die meisten Älteren sind leistungsfähig. Es gibt in absehbarer Zeit eine längere Arbeitsspanne – Pensionierung mit 70 oder 75 Jahren. Das bedeutet auch, dass die Karrieren über die Lebensspanne besser verteilt sein können. Man muss nicht ausgerechnet zwischen 27 und 34 Karriere machen, während es mit 40 zu spät ist. Die Karriere

könnte auch in den Vierzigern stattfinden, und das wäre aus verschiedenen Gründen vorteilhaft. Karriere in den Vierzigern – oder sogar später – hätte den Vorteil, dass die „Familienphase“ (im Sinne einer direkten und intensiven Kinderbetreuung, aber auch im Sinne der „Etablierung“ eines Familienverbandes) abgeschlossen ist. Gerade die Parallelität von Familiengestaltung und Karriere führt ja schon derzeit oft zu *Burnout* oder *Midlife crisis*, zu einem „Plateau“ in den Dreißigern oder beginnenden Vierzigern; auch das ist ineffizient. Zudem kommt bei einer späteren Karriere auch Lebenserfahrung hinzu. Gerade ein übertriebener Jugendlichkeitswahn führt ohnehin oft zum „Verheizen“ von MitarbeiterInnen.

*Arbeitskulturen sind oft ineffizient.* Untersuchungen weisen auf unnötige Unterbrechungen und unflexible Regeln hin, auf Doppelarbeit, auf den Trend zu unerwarteten und kurzfristigen Notlagen-Meetings. Es gibt die Glorifizierung von Notfällen, Gratifizierung von Krisenlösung anstelle von Krisenvermeidung; Vollzug von Arbeit in einem ständigen „Notfallszustand“. Das heißt: es sind auch wirtschaftskulturelle Charakteristika, die das persönliche Leben hemmen und die Geschäftsziele in Wahrheit schädigen.

*Work-Life-Balance ist auch ein Männerproblem.* Das Problem langer Arbeitszeiten, das Problem steter Erreichbarkeit und dergleichen führt nicht nur zur Überbelastung der Frauen, sondern auch zur Überlastung der Männer. Obwohl Männer – oberflächlich gesehen – „alles“ (Karriere und Familie) haben können, glauben tatsächlich nur 7 %, dass sie wirklich alles haben können. (Sie spüren Defizite). Ein zunehmender Anteil der männlichen qualifizierten Mitarbeiter ist unzufrieden; der Weg in die Erschöpfung (*burn out* nach sechs bis zehn Jahren) ist nicht mehr ungewöhnlich, sondern wird immer häufiger.

*Work-Life-Balance kann nur im Kopf beginnen.* Die meisten haben das Gefühl, aus dem „rat-race“ nicht aussteigen zu können. Sie orientieren sich in ihrem Verhalten an den anderen, nicht so sehr an den eigenen Zielen. Sie haben das Gefühl, im Konkurrenzkampf keine Wahl zu haben. Sie glauben, dass ein „Zurückschrauben“ nicht möglich ist, denn „the winner takes it all“. Aber ein unbalanciertes Leben macht nicht glücklich, welchen Geschlechtes man auch ist. Nur in einer vor Dynamik blinden Gesellschaft werden Gelassenheit als Lethargie, Bindung als Hemmnis, Gleichgewicht als Sklerose, die Mittellage als Mittelmäßigkeit, die Multidimensionalität von Lebenszielen als Entschlusslosigkeit und die Balance als Inkonsequenz wahrgenommen.

Die institutionellen, rechtlichen und finanziellen Maßnahmen sind wichtig: Sie lindern aber nur das Problem und können es nicht beseitigen. Letzten Endes geht es um eine weitergehende Reflexion: um eine Reflexion über das „gute Leben“ und seine Voraussetzungen. Das heißt: Die geistigen „Bilder“ des Wirtschaftens und Lebens sind zu verändern. Eine solche Veränderung müsste sich gegen kraftvolle strukturelle Entwicklungen durchsetzen; aber sie ist nicht unmöglich: Gerade die unglaublich rasche Veränderung der Position der „Frauen“ binnen weniger Jahrzehnte zeigt, dass ein mentaler Paradigmenwechsel möglich ist.

Eine reflexionsanregende Frage, die vieles auf den Punkt bringt, ist: Würde man den eigenen Weg auch seinen Kindern vollen Herzens empfehlen? Wäre dieser eigene Weg überhaupt noch machbar? Was müsste anders sein, den eigenen Erfahrungen zufolge, wenn man den Kindern ein mindestens gleich gutes oder ein besseres Leben gönnen will?

# Programm

## Mittwoch, 22. September 2004

---

### 17.00 Uhr Eröffnung

*Begrüßung durch Dr. Brigitte Cizek, ÖIF-Geschäftsführerin*

F R E I - R A U M - Plattform zur Präsentation von Projekten, Modellen, Publikationen im Bereich „Familie und Wirtschaft“ und zum gegenseitigen Vernetzen

### 18.30 Uhr Abendessen

## Donnerstag, 23. September 2004

---

### 9.00 Uhr Plenum

*Mag. Bettina Inzinger:*

Große Worte, schöner Schein. Die Vereinbarkeitsproblematik aus der Sicht einer Mutter

*Mag. Anna-Maria Hochhauser:*

Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Vorteile für die Wirtschaft?

### 10.30 Uhr Pause

### 11.00 Uhr Seminare

Väter in Karenz: Weicheier oder Trendsetter? – *Miša Strobl*

Rechtliche Rahmenbedingungen von Familienfreundlichkeit – *Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Mazal*

Kinder, Geld und Konsum – *Dr. Christine Feil*

Elternbildung im Unternehmen. Erfahrungen aus der Schweiz – *Kathie Wiederkehr*

Lebensräume in Bedrängnis: Das Spannungsfeld Erwerb-Eltern-Kind – *Mag. Susanne Schulze*

### 12.30 Uhr Mittagessen

### 14.30 Uhr Plenum

*Dr. Rosemarie Kay:*

Familienfreundlichkeit im Mittelstand. Verbreitung, Chancen, Hemmnisse

*Dipl.-Bw. René Schmidpeter M.A.:*

Engagement von Unternehmen für die Familie als Investition in Humanvermögen

### 16.00 Uhr Pause

### 16.30 Uhr Seminare (Fortsetzung)

### 18.00 Uhr Abendessen

## Freitag, 24. September 2004

---

### 9.00 Uhr Seminare (Fortsetzung)

### 10.30 Uhr Pause

### 11.00 Uhr Plenum

*Dr. Paul Jiménez:*

Spielball Familie: Vorteile für familienfreundliche Unternehmen oder für unternehmensfreundliche Familien?

*Univ.-Prof. Mag. Dr. Manfred Prisching:*

Die Erfindung von Leben und Arbeit

### 13.00 Uhr Verabschiedung / Mittagessen

## Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Stand September 2004)

Ilse Baro Beck  
Österreichisches Institut für Familienforschung  
Abt. f. Administration und Organisation  
A 1010 Wien  
Gonzagagasse 19  
01/535 14 54-17  
ilse.barobeck@oif.ac.at

MMag. Gilbert Baumgartner  
Österreichisches Institut für Familienforschung  
Abteilung für Forschung und Entwicklung  
A 1010 Wien  
Gonzagagasse 19  
01/535 14 54-29  
gilbert.baumgartner@oif.ac.at

Mag. Sonja Brauner  
Österreichische Kinderfreunde  
A 1010 Wien  
Rauhensteingasse 5/5  
01/512 12 98-20  
sonja.brauner@kinderfreunde.at

Brigitte Buchacher  
Salzburger Hilfswerk  
FA Kinder, Jugend, Familie  
A 5020 Salzburg  
Kleßheimerallee 45  
0662/43 47 02-34  
b.buchacher@salzburger.hilfswerk.at

Mag. Elisabeth Buchinger  
Arbeiterkammer Oberösterreich  
Wirtschaft  
A 4020 Linz  
Volksgartenstraße 40  
0732/6906-2449  
buchingere@ak-ooe.at

Dr. Brigitte Cizek  
Österreichisches Institut für Familienforschung  
Geschäftsführerin  
A 1010 Wien  
Gonzagagasse 19  
01/535 14 54-18  
brigitte.cizek@oif.ac.at

Silvia Danninger  
A 1140 Wien  
Heinrich Collin Straße 8/8/26  
0664/224 94 98  
silvia.danninger@chello.at

Landesrätin Doraja Eberle  
Salzburger Landesregierung  
A 5010 Salzburg  
Pfeifergasse 6-8  
0662/8042-3100  
doraja.eberle@salzburg.gv.at

Dr. Edith Egger  
Amt der Salzburger Landesregierung  
Familienreferat  
A 5020 Salzburg  
Schwarzstraße 21  
0662/8042-5417  
edith.egger@salzburg.gv.at

Mag. Elisabeth Eppel-Gatterbauer  
Interessenvertretung der NÖ Familien  
A 3109 St. Pölten  
Landhausplatz 1, Haus 1  
02742/9005-16495  
interessen.familie@noel.gv.at

Dr. Christine Feil  
Deutsches Jugendinstitut  
Abt. Kinder und Kinderbetreuung  
D 81541 München  
Nockherstraße 2  
0049 89/623 06-172  
feil@dji.de

Mag. Wilma Gaderer  
Bundesministerium für Gesundheit und Frauen  
Regionalanwältin für Gleichbehandlungsfragen  
ÖÖ  
A 4020 Linz  
Mozartstraße 5/3  
0732/78 38 77  
wilma.gaderer@bmgf.gv.at

Christine Geserick M.A.  
 Österreichisches Institut für Familienforschung  
 Abt. f. Forschung und Entwicklung  
 A 1010 Wien  
 Gonzagagasse 19  
 01/535 14 54-11  
 christine.geserick@oif.ac.at

Mag. Ingrid Gitter  
 Fachschule für Sozialberufe der Caritas /  
 Krankenpflegeschulen  
 A 4020 Linz  
 Lüfteneggerstraße 6  
 0732/79 14 88  
 gitter@aon.at

lic. phil. Stephan Gysi  
 Österreichisches Institut für Familienforschung  
 Abt. f. Forschung und Entwicklung  
 A 1010 Wien  
 Gonzagagasse 19  
 01/535 14 54-27  
 stephan.gysi@oif.ac.at

Mag. Klemens Hafner-Hanner  
 Katholischer Familienverband  
 A 4020 Linz  
 Kapuzinerstraße 84  
 0732/7610-3435  
 klemens.hafner@dioezese-linz.at

Petra Hanner  
 Forum Beziehung, Ehe & Familie  
 A 4020 Linz  
 Kapuzinerstraße 84  
 0732/7610-3511

Dr. Norbert Hartl  
 Österreichischer Arbeitnehmerinnen  
 und Arbeitnehmer Bund  
 A 1010 Wien  
 Lichtenfelsgasse 7  
 01/401 41-215  
 n.hartl@oeaab.oevp.or.at

Helga Hess-Knapp  
 Arbeiterkammer Wien  
 Abt. Frauen/Familie  
 A 1040 Wien  
 Prinz Eugen Straße 20-22  
 01/501 65-2108  
 helga.hess@akwien.at

Gerda Hienert  
 Taten statt Worte  
 Regionalkomitee Wien  
 A 1090 Wien  
 Liechtensteinstraße 17  
 0664/544 81 04  
 gerda.hienert@nusrf.at

Gen.-Sekr. Mag. Anna-Maria Hochhauser  
 Wirtschaftskammer Österreich  
 A 1045 Wien  
 Wiedner Hauptstraße 63  
 01/501 05-4510  
 anna-maria.hochhauser@wko.at

Hofrat Dkfm. Werner Höffinger  
 Amt der OÖ Landesregierung  
 Familienreferat  
 A 4021 Linz  
 Klosterstraße 7  
 0732/7720-11830  
 werner.hoeffinger@ooe.gv.at

Mag. Andrea Holzer-Breid  
 Pastoralamt der Diözese Linz  
 Abt. Ehe & Familie  
 A 4020 Linz  
 Kapuzinerstraße 84  
 0699/123 45 502  
 andrea.holzer@dioezese-linz.at

Mag. Bettina Inzinger  
 A 3512 Mautern  
 Hans Kudlich-Gasse 11  
 0664/20 19 396  
 bettina.inzinger@aon.at

Dr. Paul Jiménez  
Universität Graz  
Institut für Psychologie  
A 8010 Graz  
Universitätsplatz 2  
0316/380-5128  
paul.jimenez@uni-graz.at

Dr. Rosemarie Kay  
Institut für Mittelstandsforschung  
D 53111 Bonn  
Maximilianstraße 20  
0049 228/729 97-0  
kay@ifm-bonn.at

Mag. Irene Kernthaler-Moser  
Work Life Balance  
A 1130 Wien  
Gemeindeberggasse 20  
0699/100 45 422  
irene.kernthaler-moser@vienna.at

Mag. Elisabeth Kumpl-Frommel  
SPES-Familienakademie  
A 4553 Schlierbach 19  
07582/821 23-71  
kumpl-frommel@spes.co.at

Mag. Gottfried Lamprecht  
Diözese Innsbruck  
Familienreferat  
A 6020 Innsbruck  
Riedgasse 9  
0512/2230-514  
familienreferat.lamprecht@dioezese-innsbruck.at

Mag. Günter Leeb  
ÖÖ Kinderfreunde  
Familienakademie  
A 4040 Linz  
Hauptstraße 51  
0732/77 30 11-19  
guenther.leeb@kinderfreunde.cc

Mag. Ines Leitner  
Salzburger Landesregierung  
Büro LR Eberle  
A 5010 Salzburg  
Pfeifergasse 6-8  
0662/8042-3102  
ines.leitner@salzburg.gv.at

Mag. Christina Luef  
Österreichisches Institut für Familienforschung  
Abt. für Kommunikation und Information  
A 1010 Wien  
Gonzagagasse 19  
01/535 14 54-21  
christina.luef@oif.ac.at

Mag. Monika Lutz  
Unternehmensberatung Lutz  
A 6700 Bludenz  
Rungelin 25  
05552/343 05  
lutz.monika@aon.at

Roland Marent  
Vorarlberger Landesregierung  
Fachbereich Jugend und Familie  
A 6900 Bregenz  
Römerstraße - Landhaus  
05574/511-24125  
roland.marent@vorarlberg.at

Dr. Edith Marktl  
Wiener Familienbund  
Medienpädagogische Beratungsstelle  
A 1040 Wien  
Wiedner Hauptstraße 66/4  
01/587 80 77  
e.marktl@mcnon.com

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Mazal  
Universität Wien  
Institut für Arbeits- und Sozialrecht  
A 1010 Wien  
01/4277-35609  
wolfgang.mazal@univie.ac.at



DSA DSP Maik Nürnberger  
 Salzburger Hilfswerk  
 FA Kinder, Jugend, Familie  
 A 5020 Salzburg  
 Kleßheimerallee 45  
 0662/43 47 02  
 m.nuernberger@salzburger.hilfswerk.at

Mag. Monika Paar  
 Zentrum für Ausbildungsmanagement -  
 Alternative  
 A 8200 Gleisdorf  
 Bürgergasse 47  
 03112/7720-14  
 monika.paar@alternative.or.at

Mag. Johannes Pflegerl  
 Österreichisches Institut für Familienforschung  
 Abt. f. Forschung und Entwicklung  
 A 1010 Wien  
 Gonzagagasse 19  
 01/535 14 54-13  
 johannes.pflegerl@oif.ac.at

Univ.-Prof. Dr. Manfred Prisching  
 Universität Graz  
 Institut für Soziologie  
 A 8010 Graz  
 Universitätsstraße 15  
 0316/380-7076  
 manfred.prisching@uni-graz.at

Bettina Pröglhöf  
 Amt der NÖ Landesregierung  
 Familienreferat  
 A 3109 St. Pölten  
 Landhausplatz 1  
 02741/9005-16560  
 bettina.proegelhoef@noel.gv.at

Dr. Erhard Prugger  
 Wirtschaftskammer OÖ Sozial- und Umweltpolitik  
 A 4020 Linz  
 Hessenplatz 3  
 05-90909-3410  
 erhard.prugger@wkoee.at

Gernot Rammer  
 Österreichische Kinderfreunde  
 A 1010 Wien  
 Rauhensteingasse 5/5  
 01/512 12 98-0  
 gernot.rammer@kinderfreunde.at

Mag. Martina Rammer-Gmeiner  
 Österreichische Kinderfreunde  
 A 1010 Wien  
 Rauhensteingasse 5/5  
 01/512 12 98-0  
 martina.gmeiner@kinderfreunde.at

Mag. Rudolf Karl Schipfer  
 Österreichisches Institut für Familienforschung  
 Abt. für Kommunikation und Information  
 A 1010 Wien  
 Gonzagagasse 19  
 01/535 14 54-12  
 rudolf.schipfer@oif.ac.at

Dipl.-Bw. René Schmidpeter M.A.  
 Bundesministerium für soziale Sicherheit,  
 Generationen und Konsumentenschutz  
 Ministerbüro - Fachreferent für Familie  
 A 1010 Wien  
 Stubenring 1  
 01/711 00-3385  
 rene.schmidpeter@bmsg.gv.at

Mag. Irmgard Schmidt  
 A 9580 Dobrollach am Faaker See  
 Haberweg 5  
 04254/3507  
 irmgard.maria.s@web.de

Alexandra Schneider M.A.  
 Karl-Kummer-Institut  
 A 1010 Wien  
 Ebendorferstraße 6  
 0699/104 06 020  
 a.schneider@kummer-institut.at

Alexandra Schober  
Zentrum für Ausbildungsmanagement -  
Alternative  
A 8200 Gleisdorf  
Bürgergasse 47  
03112/7720-13  
alexandra.schober@alternative.or.at

Mag. Susanne Schulze  
A 1090 Wien  
Wasagasse 11/13  
01/319 61 16  
susanne.schulze@chello.at

DSA Mag. Brigitte Singer  
Salzburger Bildungswerk  
Institut für Elternbildung  
A 5020 Salzburg  
Imbergstraße 2/III  
0662/87 26 91-15  
b.singer@sbw.salzburg.at

Dr. Uta Stockbauer  
Universität Linz  
Institut für Berufs- und  
Erwachsenenbildungsforschung  
A 4020 Linz  
Raimundstraße 17  
070-609313  
stockbauer@ibe.co.at

Miša Strobl  
Quintessenz Organisationsberatung GmbH  
A 8010 Graz  
Nibelungengasse 54  
0316/38 12 74-0  
m.strobl@quint-e.at

Dr. Alfred Trendl  
Steuerberater / Väterkarenz-Consulting  
A 1070 Wien  
Neubaugasse 79  
523 33 59  
trendl@steuerinfo.at

Kathie Wiederkehr  
Amt für Jugend und Berufsberatung  
Elternbildung Kanton Zürich  
CH 8090 Zürich  
Dörflistraße 120  
0041 43/259 96 59  
Kathie.Wiederkehr@ajb.zh.ch

Mag. Ulrike Wilfling  
Industriellenvereinigung  
Gesellschaftspolitik  
A 1031 Wien  
Schwarzenbergplatz 4  
01/711 35-2240  
u.wilfling@iv-net.at

Dr. Elisa Zechner  
Bundesministerium für soziale Sicherheit,  
Generationen und Konsumentenschutz  
A 1010 Wien  
Franz Josefs Kai 51  
01/711 00-3228  
elisa.zechner@bmsg.gv.at

## Publikationen des Österreichischen Institutes für Familienforschung (ÖIF)

Im Rahmen der Materialsammlung sind zuletzt erschienen:

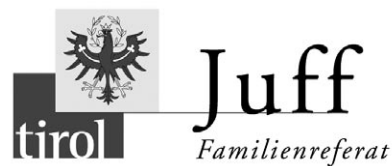
- Christoph Badelt, Helmuth Schattovits (Hrsg.): 5. Interdisziplinäres Symposium Familienforschung, Strobl am Wolfgangsee 1994. Wien 1996. Heft 1. ISBN 3-901668-01
- Gabriele Doblhammer, Wolfgang Lutz, Christiane Pfeiffer: Familien- und Fertilitätssurvey (FFS) 1996. Tabellenband und Zusammenfassung erster Ergebnisse, Österreich (gesamtes Bundesgebiet), Männer und Frauen. Wien 1997. Heft 2. ISBN 3-901668-05-5 (vergriffen)
- Gabriele Doblhammer, Wolfgang Lutz, Christiane Pfeiffer: Familien- und Fertilitätssurvey (FFS) 1996. Tabellenband und Zusammenfassung erster Ergebnisse, Wien, Frauen und Männer. Wien 1997. Heft 2a. ISBN 3-901668-06-3
- Gabriele Doblhammer, Wolfgang Lutz, Christiane Pfeiffer: Familien- und Fertilitätssurvey (FFS) 1996. Tabellenband und Zusammenfassung erster Ergebnisse, Salzburg und Oberösterreich, Frauen und Männer. Wien 1997. Heft 2b. ISBN 3-901668-07-1
- Gabriele Doblhammer, Wolfgang Lutz, Christiane Pfeiffer: Familien- und Fertilitätssurvey (FFS) 1996. Tabellenband und Zusammenfassung erster Ergebnisse, Tirol und Vorarlberg, Frauen und Männer. Wien 1997. Heft 2c. ISBN 3-901668-08-X
- Gabriele Doblhammer, Wolfgang Lutz, Christiane Pfeiffer: Familien- und Fertilitätssurvey (FFS) 1996. Tabellenband und Zusammenfassung erster Ergebnisse, Burgenland und Niederösterreich, Frauen und Männer. Wien 1997. Heft 2d. ISBN 3-901668-09-8
- Gabriele Doblhammer, Wolfgang Lutz, Christiane Pfeiffer: Familien- und Fertilitätssurvey (FFS) 1996. Tabellenband und Zusammenfassung erster Ergebnisse, Kärnten und Steiermark, Frauen und Männer. Wien 1997. Heft 2e. ISBN 3-901668-10-1
- Martina Beham, Günther Denk, Wolfgang Lutz, Vera Nowak, Johannes Pflegerl: Statistik aus Kinderperspektive. Kinderspezifische Auswertung der Volkszählung 1991. Wien 1997. Heft 3. ISBN 3-901668-11-X
- Laszlo A. Vaskovics, Helmuth A. Schattovits (Hrsg.): Lebens- und Familienformen – Tatsachen und Normen. 2. Europäischer Fachkongress Familienforschung 12.-14. Juni 1997, Wien. Wien 1998. Heft 4. ISBN 3-901668-15-2 (vergriffen)
- Reiner Buchegger, Helmuth A. Schattovits (Hrsg.): 6. Interdisziplinäres Symposium "Familienforschung". 20.-22. November 1996 in Strobl am Wolfgangsee – Referate und Statements. Wien 1998. Heft 5. ISBN 3-901668-14-4
- Martina Beham, Daniela Huter, Vera Nowak: Was machen Kinder, Frauen und Männer mit ihrer Zeit? Familienbezogene Auswertung der Zeitbudgeterhebung 1992. Wien 1998. Heft 6. ISBN 3-901668-16-0
- Reiner Buchegger, Helmuth A. Schattovits (Hrsg.): 7. Interdisziplinäres Symposium "Familienforschung". Familie, Schule und Generationen – Strobl 1998. Referate und Statements. Wien 2000. Heft 7. ISBN 3-901668-20-9
- Johannes Pflegerl, Paloma Fernández de la Hoz: Die Bedeutung des Wohnens für Migrantenfamilien in Österreich. Wien 2001. Heft 8. ISBN 3-901668-21-7
- Maria Anna Six-Hohenbalken: Migrantenfamilien aus der Türkei in Österreich. Wohnen, Verortung und Heimat – mit einem Exkurs über die Wohnsituation im Aufnahmeland. Wien 2001. Heft 9. ISBN 3-901668-22-5
- Christos Bagavos, Claude Martin: Sinkende Geburtenraten, Familienstrukturen und politische Reaktionen. Synthesebericht Jahrestagung Seville, Spain, 15-16 September 2000. Wien 2001. Heft 10. ISBN 3-901668-23-3
- Rainer Buchegger, Brigitte Cizek (Hrsg.): 8. Interdisziplinäres Symposium "Familienforschung" – Strobl 2000. Fertilität – Informationsgesellschaft. Wien 2000. Heft 11. ISBN 3-901668-21-1
- Johannes Pflegerl: Immigration und Familie. Jahrestagung 2002, Helsinki, Finnland, 8.-10. Juni 2002 – Synthese (Kurzfassung). Wien 2002. Heft 12. ISBN 3-901668-28-4
- Paloma Fernández de la Hoz: Migrantenfamilien und Integration in den EU Mitgliedstaaten (Zusammenfassung – Deutsch, Englisch). Wien 2002. Heft 13. ISBN 3-901668-29-2
- Paloma Fernández de la Hoz: Familles et exclusion sociale dans l'Union européenne. Sujets de débats, voies de convergence, questions pendantes. Wien 2001. Heft 14. ISBN 3-901668-26-8
- Paloma Fernández de la Hoz: Familien und soziale Ausgrenzung in der Europäischen Union. Kurzfassung in Deutsch, Englisch, Französisch. Wien 2001. ISBN 3-901668-27-6
- Brigitte Cizek, Irene Kernthaler-Moser (Hrsg.): Prostitution und Pornografie 2. sexualpädagogische und –beraterische Fortbildung, 10. und 11. Oktober 2001, Wien. Wien 2002. Heft 15. ISBN 3-901668-25-X
- Lynne Chisholm, Antonio de Lillo, Carmen Leccardi & Rudolf Richter: Family Forms and the Young Generation in Europe. Report on the Annual Seminar 2001, Milan, Italy, 20-22 September 2001 (Report by the European Observatory on the Social Situation, Demography and Family). Wien 2003. Heft 16. ISBN 3-901668-31-4
- Olaf Kapella, Johannes Pflegerl: Partnerschaft. Eine Bibliografie deutschsprachiger Literatur 1999 – 2002. Wien 2003. Heft 17. ISBN 3-901668-32-2
- Johannes Pflegerl: Immigration und Familie. Jahrestagung 2002, Helsinki, Finnland. 8.-10. Juni 2002 – Synthese. (Deutsch, Englisch) Wien 2004. Heft 18. ISBN 3-901668-34-9
- Brigitte Cizek, Rudolf Karl Schipfer (Hrsg.): Zwischen Identität und Provokation. Das Spannungsfeld Jugendliche und Erwachsenwerden und Familie. Dokumentation des Symposiums Familie in Wissenschaft und Praxis. 20.-22. November 2002, Strobl am Wolfgangsee. Wien 2004. Heft 19. ISBN 3-901668-35-7
- Paloma Fernández de la Hoz: Familienleben und Gesundheit aus der Perspektive der sozialen Inklusion. Wien 2004. Heft 20. ISBN 3-901668-37-3
- Paloma Fernández de la Hoz: Familienleben, Transnationalität und Diaspora. Wien 2004. Heft 21. ISBN 3-901668-38-1

Zu beziehen bei:  
 Österreichisches Institut für Familienforschung (ÖIF),  
 Gonzagagasse 19/8, A-1010 Wien,  
 Tel.: +43-1-535 14 54-19, Fax: +43-1-535 14 55  
 E-Mail: edeltraud.puerk@oif.ac.at

**Das Österreichische Institut für Familienforschung (ÖIF) wird gefördert von:**



BUNDESMINISTERIUM FÜR SOZIALE SICHERHEIT  
GENERATIONEN UND KONSUMENTENSCHUTZ





Die Bedürfnisse von Familien sind mit den Erfordernissen und Interessen der Wirtschaft meist schwer zu vereinbaren. Die Gegensätze zwischen den Lebensbereichen Familie und Wirtschaft und ihre mögliche Überwindung wurden beim Familiensymposium 2004 aus verschiedenen Blickwinkeln thematisiert.