

Familienfreundlicher Betrieb – Ein Blick in die Praxis

Elisabeth Botsch
Christiane Lindecke
Alexandra Wagner

Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine breit unterstützte Forderung, die in zunehmendem Maße auch an die Unternehmen adressiert wird. In einer kleinen, aber kontinuierlich wachsenden Zahl von Betrieben werden familienfreundliche Maßnahmen praktiziert. Wenig ist bisher jedoch darüber bekannt, was sich konkret hinter entsprechenden betrieblichen Initiativen verbirgt und wie die einzelnen Maßnahmen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wirken. Der folgende Beitrag geht diesen Fragen auf der Grundlage von Betriebsfallstudien nach.

1

Die politische Debatte

Die politische Debatte über den familienfreundlichen Betrieb hat Konjunktur. Hintergrund dafür sind nicht zuletzt die Diskussionen über niedrige Geburtenraten und demografische Fehlentwicklungen aufgrund ungenügender Vereinbarkeitsoptionen von Beruf und Familie auf der einen Seite. Andererseits wirkt hier ein prognostizierter Fachkräftemangel, der es mehr als bisher erfordert, auch die (gut qualifizierten) Frauen in die Erwerbsarbeit einzubinden. Parteiübergreifend herrscht Einigkeit über das Ziel, dass Deutschland familienfreundlicher werden muss. Ein wichtiger Teilaspekt dieser Diskussion ist die Familienfreundlichkeit im Betrieb. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) fördert Kampagnen, Initiativen und Preisverleihungen für familienfreundliche Betriebe und veröffentlicht zahlreiche Handlungsfelder mit Vorschlägen und Tipps zur Nachahmung. Auch Gewerkschaften und Arbeitgebervertreter sind in diese Strategie eingebunden. Allianzen für die Familie werden auf lokaler Ebene unter Einbeziehung von zahlreichen Initiativen gegründet.

Verfolgt man den Diskurs, dann erscheint der Wandel hin zu familienfreundlichen Betrieben als simple Sache: Eine Fülle von gleichwertig nebeneinander stehenden Instrumenten und Maßnahmen wird propagiert, die mit einfachen Mitteln umsetzbar seien, nichts oder wenig kosten und sich für Firmen rechnen würden. Unternehmen werden geradezu überschüttet mit

Argumenten für die Vorteile von familienfreundlichen Angeboten. Dabei wird unterstellt, das politisch artikulierte Interesse an familienfreundlichen Betrieben sei identisch mit den Interessen der Unternehmen. Es ist sicher kein Zufall, dass in diesen Debatten tendenziell von familienfreundlichen (Einzel-)Maßnahmen und nicht von einer familienfreundlichen Umgestaltung der Arbeitsbedingungen die Rede ist.

Ein Blick auf die rein quantitative Seite zeigt, dass familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen nicht an erster Stelle stehen. Unterschiedliche Untersuchungen weisen darauf hin, dass nicht einmal 10 % der Betriebe Maßnahmen zu Familienfreundlichkeit oder Chancengleichheit etabliert haben (Möller/Allmendinger 2003; Beblo/Wolf 2004; Lindecke 2005). Nach Ergebnissen einer WSI-Betriebsräte-Sonderbefragung ist Familienfreundlichkeit in der Mehrheit der Betriebe kein Handlungsfeld für die Betriebsparteien, und auch Betriebsräte interessieren sich überwiegend nicht für diese Fragen (Klenner 2004a).

Die geringe quantitative Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen sagt nun noch nichts über deren Qualität und Inhalte aus. Wie sieht die Wirklichkeit in Betrieben, die familienfreundliche Maßnahmen umsetzen, aus? Welche Ziele verfolgen Betriebe mit ihren Maßnahmen? Wer sind relevante Akteure? Welche Leitbilder und Zielvorstellungen stehen – implizit oder explizit – hinter den Konzepten mit dem Label „familienfreundliche Maßnahmen“?

Diesen Fragen wurde im Projekt „Familienfreundlicher Betrieb – Einführung, Akzeptanz und Nutzung von familienfreundlichen Maßnahmen“¹ nachgegangen. In zehn privatwirtschaftlichen Betrie-

ben unterschiedlicher Branchen, Betriebsgröße und Regionen wurde untersucht, wie familienfreundliche Angebote umgesetzt und genutzt werden. Die qualitative Studie gibt einen tieferen Einblick in die Praxis derjenigen Betriebe, die als „familienfreundlicher Betrieb“ firmieren bzw. über Erfahrungen in diesem Bereich verfügen. Die Ergebnisse können zwar keine Repräsentativität beanspruchen. Jedoch lassen sich aus ihnen grundlegende Muster und relevante Aspekte für den Erfolg oder Misserfolg familienfreundlicher Maßnahmen ableiten.

¹ Das Projekt wurde vom WSI in der Hans-Böckler-Stiftung und FIA im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005 durchgeführt.

Elisabeth Botsch, Dr. phil., Sozialwissenschaftlerin; Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA), Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Geschlechterforschung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Arbeitsmarkt.
e-mail: botsch@fia-institut.de

Christiane Lindecke, Dr. rer. pol., Diplom-Sozialwirtin; Arbeitszeitberaterin, Gelsenkirchen. Arbeitsschwerpunkte: Gestaltung flexibler Arbeitszeiten, Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit, Evaluation.
e-mail: christiane.lindecke@web.de

Alexandra Wagner, Dr. phil., Geschäftsführerin im Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA). Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarktreformen und Arbeitsmarktpolitik; Frauenerwerbstätigkeit, Arbeitszeitforschung und -gestaltung.
e-mail: wagner@fia-institut.de

2

Familienfreundliche Maßnahmen in den Betrieben

Eines zeigen unsere Betriebsfallstudien eindeutig: So einfach und konfliktfrei wie in den Handlungsleitfäden und Hochglanzbroschüren dargestellt, werden familienfreundliche Maßnahmen in den Betrieben nicht umgesetzt. Familienfreundlichkeit im Betrieb ist ein umkämpftes Terrain und ein von vielschichtigen, teils gegensätzlichen Interessen der Betriebsparteien geleitetes Thema.

2.1 ZIELSTELLUNGEN

In den untersuchten Betrieben wurde das Thema "Familienfreundlichkeit" aus unterschiedlichen Gründen, mit unterschiedlichen Zielen und in sehr unterschiedlicher Weise aufgegriffen. Entsprechend unterschiedlich sind auch die mit den Maßnahmen verbundenen Wirkungen. Die breite Vielfalt von Zielen, Akteuren, Vorhaben und Instrumenten in der betrieblichen Praxis führt jedoch nicht automatisch zur Verbesserung der Lebenssituation von Beschäftigten mit Familienpflichten. Grob lassen sich drei unterschiedliche Zielrichtungen differenzieren:²

Ein Teil der Betriebe verfolgte stark *betriebswirtschaftlich geprägte Intentionen*. Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf dienen in diesen Betrieben beispielsweise als Kompensation für im regionalen Vergleich schlechtere Arbeits- und Entlohnungsbedingungen bzw. als Anreiz zur Mitarbeiterbindung. Eine andere Variante sieht die familienfreundlichen Regelungen als besondere Belohnungs- und Bindungsinstrumente lediglich für ausgewählte Fach- oder Führungskräfte vor.

Einige Betriebe versuchen, das Thema Beruf und Familie für die *Imagebildung* und die *Außendarstellung* des Betriebs zu nutzen. Aufgrund der breiten gesellschaftlichen Aufmerksamkeit gelten familienfreundliche Betriebe als Vorreiter und erhalten öffentliche Anerkennung. Allerdings lassen sich in Einzelfällen deutliche Diskrepanzen zwischen der Selbstdarstellung des Unternehmens und dem Erleben der Beschäftigten finden. In einem untersuchten Betrieb, der sehr offensiv sein Work-Life-

Balance-Konzept nach außen vermarktet, ergaben Gespräche mit den Beschäftigten, dass die Betroffenen sich konkrete Unterstützungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit jeweils individuell erkämpfen müssen. Ein erheblicher Teil der Mütter wird nach der Geburt von Kindern trotz Rückkehrwunsch nicht wieder in den Betrieb integriert, weil kein den neuen Lebensumständen entsprechender Arbeitsplatz gefunden werden kann.

Als dritte Zielsetzung schließlich lässt sich eine Orientierung an den *konkreten Lebensbedingungen* der Beschäftigten oder an der *Gleichstellung der Geschlechter* herausarbeiten. Mitunter bedingen sich diese beiden Ausrichtungen. Ausgangspunkt ist die Intention, die Möglichkeiten für Beschäftigte zu verbessern, Erwerbsarbeit und Familienleben besser aufeinander abstimmen zu können. In einem Betrieb, der sich erst ausschließlich auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf konzentrierte, machte die Geschäftsführung die Erfahrung, dass geschlechtsgemischte Gruppen bessere Arbeitsergebnisse erzielen. Aufbauend auf dieser Erkenntnis setzt sie nun auf betriebliche Frauenförderung mit dem Ziel, den Frauenanteil zu erhöhen. In einem anderen Betrieb ist die familienfreundliche Tradition seit langem Bestandteil einer umfassenden Frauenförderung und mittlerweile in ein Diversity-Konzept eingebettet. Ziel ist die Veränderung der innerbetrieblichen Strukturen, um Vollzeitarbeit, Karriere und Familie bzw. Privatleben vereinbaren zu können.

2.2 ANSTOß UND AKTEURE

Auch die Akteure, die sich in den Betrieben für die Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen einsetzen, unterscheiden sich. Anstöße können kommen: von den Betroffenen selbst, von der betrieblichen Interessenvertretung, von Einzelpersonen oder – in seltenen Fällen – von der Arbeitgeberseite. Hervorgehoben durch die öffentliche Debatte, die zahlreichen Kampagnen und Wettbewerbe mehren sich jedoch auch die Fälle, in denen externe Impulse ausschlaggebend für familienfreundliche Aktivitäten in den Betrieben sind. Interessanterweise zeigen sich bei einigen der untersuchten Betriebe im Zeitverlauf „Verantwortungswechsel“, die auch mit Verschiebungen bei den inhaltlichen Zielen und der Ausgestaltung familienfreundlicher Maßnahmen einhergehen: Ursprüng-

lich brachten Betroffene oder Betriebsräte das Thema ein, die Personalabteilung griff es auf und modifizierte Konzept und Intentionen.

Interne Initiativen, die zu familienfreundlichen Maßnahmen führen, können recht unterschiedlichen Ursprungs sein: Sie gehen zum einen auf die unmittelbaren Bedarfe weiblicher Beschäftigter zurück, die Betriebsrat und Personalabteilung aufgriffen und nun kooperativ bearbeiten. Auf der anderen Seite finden sich engagierte Einzelpersonen, die dieses Thema vorantreiben und im Betrieb dafür werben, oder Initiativen, die vom Betriebsrat selbst bzw. einzelner seiner Mitglieder ausgehen.

In einem Betrieb fanden wir einen „Verantwortungswechsel“, der mit einer deutlichen Änderung des Konzepts verbunden war. Hier hatte sich ursprünglich eine Frau im Betriebsrat für die Belange von Frauen und Müttern engagiert und betroffene Beschäftigte beraten und informiert. Der Betriebsrat überzeugte schließlich die Personalabteilung des Unternehmens, am Audit „Beruf und Familie“ teilzunehmen. Mit Beginn dieses Auditierungsprozesses gingen familienfreundliche Maßnahmen weitgehend in die Hände der Personalabteilung über, die sich bis dahin wenig für das Thema interessiert hatte. Inzwischen nutzt das Unternehmen sein Konzept sehr stark für die Außendarstellung. Damit einher ging eine Inhaltsverschiebung der Maßnahmen, tendenziell weg von der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das breit angelegte Work-Life-Balance-Programm richtet sich nun auch an junge MitarbeiterInnen ohne Familienpflichten und orientiert auf eine Balance von Arbeit und (aktiver) Freizeitgestaltung.

Schwierig kann es werden, wenn das Vereinbarkeitsthema von außen an einen Betrieb herangetragen wird und die Bedarfe der Beschäftigten nicht bekannt sind, weil sie weder von den Betroffenen artikuliert noch von den Verantwortlichen erhoben werden. So zeigte sich in einem Betrieb, dass das Thema Familienfreundlichkeit nur aufgegriffen wurde, um ein Zertifikat

² Die Differenzierung in drei Zielrichtungen ist eine idealtypische, da sich in der betrieblichen Praxis eine Gemengelage aus unterschiedlichen Zielen und Motiven findet. Im Folgenden stellen wir auf das Ziel ab, das Instrumente und Konzepte der untersuchten Betriebe überwiegend prägte.

zu erwerben. Nach einer Auflistung von Maßnahmen, die als familienfreundlich gelten und eingeführt werden könnten, ist das Unternehmen in der ersten Stufe zertifiziert, aber beide Betriebsparteien haben – selbst beim besten Willen – nur wenig konkrete Ideen, wie sie die Beschäftigten dafür interessieren könnten. Die positiven Ansätze einer Zertifizierung können ganz offensichtlich keine Wirkung entfalten, wenn sie nicht mit konkreten Handlungserfordernissen verbunden sind.

2.3 HANDLUNGSFELDER

Unterschiedlich sind auch die Handlungsfelder und Maßnahmen einer familienfreundlichen Betriebspolitik. Ein Schlüsselthema in den Betrieben ist die familienfreundliche Gestaltung der *Arbeitszeit*. Aus Sicht der Beschäftigten liegt hier der größte Handlungsbedarf, wie eine repräsentative ArbeitnehmerInnenbefragung aus dem Jahr 2003 ergab (Klenner 2004b). Das entscheidende Merkmal familienfreundlicher Arbeitszeiten ist, dass die Möglichkeiten der zeitlichen Anordnung und Verteilung der beruflichen und außerberuflichen Tätigkeiten tatsächlich erweitert werden und die Beschäftigten durch Lage und Planbarkeit der Arbeitszeiten neue Handlungsspielräume erhalten (Rürup/Gruescu 2005; Klenner 2004b).

In den zehn von uns untersuchten Betrieben zeigt sich, dass familienfreundliche Arbeitszeiten im Wesentlichen auf drei Wegen gesichert werden: erstens über das Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen, zweitens über flexible Arbeitszeiten durch Gleitzeitregelungen, drittens über die Berücksichtigung besonderer Arbeitszeitwünsche in Schichtplänen. Die Arbeitszeiten in Bereichen mit ergebnisorientierter Steuerung³ oder im Bereich der außertariflichen Beschäftigung bleiben in unseren Fallbeispielen allerdings von der Diskussion über familienfreundliche Maßnahmen anscheinend unberührt. Gleiches gilt für die Arbeitszeiten von Führungskräften. Überwiegend geht es in der Praxis immer noch um die trotz Teilzeit- und Befristungsgesetz keineswegs selbstverständliche Ermöglichung von Teilzeitarbeit, teilweise aber auch um die Ausgestaltung von Teilzeitarbeit und Rückkehrmöglichkeiten in Vollzeit. In Bezug auf flexible Arbeitszeiten (vor allem Gleitzeit) gibt es längst nicht in allen Betrieben ein Bewusstsein für deren Ambivalenz. Meist werden flexible Arbeitszeitre-

gelungen per se als familienfreundlich angesehen. Allerdings finden sich in einigen Betrieben Sonderregelungen zugunsten von Beschäftigten mit Familienaufgaben, die ein Diktat der betrieblichen Zeitinteressen vermeiden und Planbarkeit stärken sowie Spielräume schaffen sollen.

Ein weiteres Handlungsfeld ist die *Teleheimarbeit*, die in manchen Betrieben als Mittel zur erleichterten Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeboten wird. Die Praxis zeigt, dass alternierende Teleheimarbeit eine gute Ergänzung zu anderen familienfreundlichen Maßnahmen der Arbeitsgestaltung sein kann, wenn für eine entsprechende Einbettung gesorgt ist, das heißt klare und transparente Regelungen dafür geschaffen werden und die Kommunikation mit den KollegInnen funktioniert. Dabei ersetzt Teleheimarbeit keineswegs – wie mitunter unterstellt – eine fehlende Kinderbetreuung.

MitarbeiterInnen in Elternzeit sind nur in wenigen Betrieben Zielgruppe einer mehr oder weniger systematischen *Rückkehrförderung*, die mit der Suche nach passfähigen Arbeitszeiten und Kinderbetreuung verbunden wird. In manchen Betrieben herrscht immer noch die Praxis vor, Müttern nach der Elternzeit Aufhebungsverträge anzubieten, um sich den Mühen der Gestaltung familienfreundlicher Arbeitszeiten und -bedingungen zu entziehen.⁴

Einige Betriebe engagieren sich im Bereich der *Kinderbetreuung* durch Beteiligung an kommunalen Angeboten, durch eigene Einrichtungen oder häufig auch durch die Bereitstellung von Dienstleistungsangeboten zur Vermittlung privater Betreuung. Besonders eigene betriebliche Angebote zur Kinderbetreuung sind nicht einfach zu organisieren und häufig auch nicht erwünscht, weil es eine starke Präferenz der Beschäftigten für eine wohnortnahe Kinderbetreuung gibt. Schwerpunkte sind deshalb eher betriebliche Unterstützungsleistungen, eine passende – öffentliche oder private – Kinderbetreuungsmöglichkeit zu finden, sowie Angebote von Spät-, Ferien- oder Notfallbetreuung, mit denen Lücken der öffentlichen Angebote gefüllt werden sollen.

Weitere Unterschiede bestehen hinsichtlich der *formalen Absicherung* und der *Zielgruppe von familienfreundlichen Maßnahmen*. In einigen Unternehmen wurden Betriebsvereinbarungen über familienfreundliche Maßnahmen abgeschlossen.

Andere Unternehmen vermeiden dies bewusst, weil sie keine Anspruchsrechte für Beschäftigte schaffen wollen. Die Forderung, spezifische Lebensumstände bei betrieblichen Regelungen zu berücksichtigen, wird häufig mit der Begründung abgelehnt, dass alle Beschäftigten gleich behandelt werden sollen und deshalb Sonderregelungen für Beschäftigte mit Verantwortung für Kinder oder Pflegebedürftige nicht erwünscht sind. In einigen Betrieben gibt es jedoch adressatenspezifische Sonderregelungen, z. B. für Eltern, Pflegende und Alleinerziehende.

2.4 UNTERSCHIEDLICHE HERANGEHENSWEISEN – DREI IDEALTYPEN

Die dargestellten Beispiele veranschaulichen unseren schon eingangs angesprochenen Befund: dass Betriebe sehr unterschiedliche Ziele, Maßnahmen und Intentionen mit „Familienfreundlichkeit“ verbinden. Mehr oder weniger deutlich steht hinter den Konzepten eine Leitvorstellung dessen, was Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit sein kann. Idealtypisch lassen sich aus unseren Fallstudien drei Betriebstypen oder Handlungsmuster extrahieren (*Übersicht 1*).

VEREINBARKEIT ALS PRIVATSACHE – FAMILIENFREUNDLICHKEIT ALS BONUS

Betriebe dieses Typs orientieren sich letztlich an der männlichen „Normalbiografie“. Familienfreundliche Unterstützung findet sich in der betrieblichen Praxis nur als Einzelfalllösung, die geduldet wird, oder als Bonus, der nicht eingefordert werden kann. Häufig wird sie nur ausgewählten Beschäftigten zugestanden, wenn es betriebswirtschaftlich erforderlich oder nützlich ist.

³ In diesen Bereichen werden Arbeitszeiten häufig zur abhängigen Größe.

⁴ Ein Defizit der Untersuchung von familienfreundlichen Maßnahmen durch Betriebsfallstudien besteht darin, dass die MitarbeiterInnen nicht erreicht werden, die aus Gründen mangelnder Vereinbarkeit den Betrieb bereits verlassen haben. Dieser Anteil ist in manchen Betrieben relativ hoch. Eine Befragung dieser Personen kann weitere wichtige Einblicke geben und sollte bei künftigen Forschungsvorhaben berücksichtigt werden.

Übersicht 1: Familienfreundliche Maßnahmen – Idealtypen

	TYP 1 als Bonus	TYP 2 als Kompensation	TYP 3 durch Gleichstellung
Ziele	Familienfreundlichkeit ist kein explizites Ziel männliche Norm wird nicht hinterfragt	Erwerbstätigkeit trotz Elternschaft ermöglichen Erleichterung für „doppelt belastete“ Frauen schaffen – Akzeptanz von Abweichungen von der Norm	Gleichstellung erreichen Vereinbarkeit für Männer und Frauen gleichermaßen ermöglichen Leitbilder verändern und eine neue Norm begründen
Erwerbsarbeit für Mütter	... ist schwierig bis unmöglich	... ist möglich bei Verzicht oder Zurückstellung von Karriereambitionen	... ist tendenziell auch bei Vollzeitarbeit und mit Karriereschritten möglich
Zielgruppe	Ausgewählte Einzelpersonen, auf die der Betrieb nicht verzichten kann	Mütter ohne Karriereambitionen	Frauen aller Qualifikationsgruppen, auch Frauen mit Karrierewünschen
Typische Instrumente	Einzelfalllösungen, Abfindungsangebote an Mütter nach der Elternzeit mit Aufhebungsverträgen	Teilzeitarbeit (Tele-) Heimarbeit Wiedereinstiegsförderung	Frauenförderpläne Mentoring Frauennetzwerke
Aufgreifen des Themas	erfolgt gar nicht	erfolgt defensiv (Überwindung eines Engpasses)	erfolgt offensiv (vorausschauende Schaffung von Bedingungen für Vereinbarkeit)
Motivation der Betriebe	Instrumentalisierung für unternehmerische Zwecke	Fürsorge für die Beschäftigten, Imagepflege	Lösung eines gesellschaftlichen Problems

Quelle: Eigene Darstellung.

WSI Hans Böckler Stiftung

Die besondere Situation von Beschäftigten mit Familienpflichten ist in diesen Betrieben nicht kommunizierbar – allenfalls als Einzelproblem, wenn es organisatorische Schwierigkeiten gibt. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist kein Thema der Betriebspolitik, das Problem wird externalisiert bzw. privatisiert. Und wenn Vereinbarkeit überhaupt betriebspolitisch aufgenommen wird, dann vor allem zur Imagepflege und mit Maßnahmen, die nicht den Kern der Arbeitsbedingungen betreffen. Beispiele hierfür sind punktuelle Angebote wie Familienweihnachtsfeiern, Betriebsausflüge, Tag der offenen Tür für Kinder oder Freizeit- und Dienstleistungsangebote (Beratung zur Vermittlung privater Kinderbetreuung, Betriebskantine, Fahrgemeinschaften).

FAMILIENFREUNDLICHKEIT DURCH KOMPENSATORISCHE MAßNAHMEN

Betriebe, die wir hier zuordnen, nehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als „spezifische Lebenssituation“ oder „individuelles Problem“ wahr. Im Unterschied zum ersten Typ besteht allerdings Verständnis dafür, dass Frauen bzw. MitarbeiterInnen, die in der Familie Sorgearbeit ausüben, dem Betrieb nicht in gleicher Weise zur Verfügung stehen können wie Beschäftigte ohne diese Verantwortung. Die betrieblichen Entscheider erkennen, dass diese Beschäftigten durch den Betrieb unterstützt werden müssen und bieten deswegen einzelfallbezogene entlastende

Maßnahmen und Lösungen an. Damit schreiben sie allerdings die „Sondersituation“ von Menschen mit Familien- und Sorgeverantwortung fest. Familienorientierte Angebote werden als betriebliches Entgegenkommen gewährt und eindeutig als Abweichung von der Norm gewertet. Damit verbundene negative Aspekte wie geringere Chancen in Bezug auf die Karriereentwicklung z. B. durch Teilzeitarbeit werden nicht thematisiert, strukturelle Benachteiligungen nicht gesehen. Die Akteure in diesen Betrieben nehmen wahr, dass Beschäftigte eine Familie haben und Frauen für Familienaufgaben verantwortlich sind, aber Familie bleibt immer ein Fremdkörper im Betrieb. Norm und Angelpunkt betrieblicher Politik bleiben die Beschäftigten, die sich hundertprozentig engagieren können, ohne von „störenden“ Aufgaben in der Familienarbeit abgelenkt zu werden.

FAMILIENFREUNDLICHKEIT DURCH GLEICHSTELLUNG

In Betrieben des dritten Typs existiert ein Bewusstsein darüber, dass das „Vereinbarkeitsproblem“ Ausdruck eines strukturellen gesellschaftlichen Problems ist, das eng mit der traditionellen geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung zusammenhängt. Vereinbarkeit wird deshalb strategisch mit dem Thema der Gleichstellung verbunden, überkommene Leitbilder sollen überwunden werden. Familienfreundlichkeit ist hier Teil der weitergehenden Orientierung

auf die Gleichstellung von Männern und Frauen im Betrieb. Familienfreundliche Maßnahmen werden aus diesem Grund häufig mit gezielter Frauenförderung verbunden, die dazu beitragen soll, strukturelle Nachteile von (meist weiblichen) Beschäftigten mit Sorgeverantwortung zu überwinden.

In diesen Betrieben werden nicht nur von den Beschäftigten artikuliert Bedarfe aufgegriffen, sondern darüber hinaus traditionelle Auffassungen und überkommene Routinen offensiv hinterfragt, Diskussionen über unterschiedliche Lebensentwürfe geführt und alternative Formen der Organisation von Arbeit und Leben entwickelt. Das Ziel besteht darin, dass Frauen sich auf ihre Potenziale besinnen und diese selbstbewusst einsetzen – sei es im Betrieb oder bei der Aushandlung der innerfamiliären Arbeitsteilung mit dem Lebenspartner. In diesem Typ von Betrieben sind Imagegewinne durch nach außen kommunizierte Familienfreundlichkeit kein Ziel und werden eher als störend (von den eigentlichen Zielen ablenkend) empfunden.

3

Unterschiedliche implizite Leitbilder

Die unterschiedlichen Praktiken familienfreundlicher Betriebspolitik sind keineswegs zufällig. Hier schlagen sich unter-

schiedliche Leitbilder von Familie und der Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern nieder.⁵

Betriebe, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als *Privatsache* ansehen, orientieren sich tendenziell am *traditionellen Ernährermodell*. Wenngleich dieses Modell in heutiger Zeit kaum noch praktiziert wird und auch die Beschäftigten in diesen Betrieben überwiegend in anderen familiären Erwerbskonstellationen leben, wird doch der für das traditionelle Ernährermodell typische, für den Arbeitgeber uneingeschränkt verfügbare männliche „Normalarbeiter“ weiterhin als Bezugspunkt betrieblicher Regelungen angesehen. In dieser Perspektive verbleibt die Regelung der Reproduktionsarbeit in der privaten Sphäre, die betrieblichem Handeln nicht zugänglich ist.

Unternehmen, die Familienfreundlichkeit durch *kompensatorische Maßnahmen* anstreben, orientieren sich am *modernisierten Ernährermodell*, in dem der Mann weiterhin der Haupternährer bleibt, die Frau aber neben der Haus- und Familienarbeit in Teilzeit erwerbstätig ist und zum Familieneinkommen beiträgt. An diese Frauen richten sich familienfreundliche Maßnahmen zur Entlastung weiblicher Beschäftigter, die durch die Sorgearbeit dem Betrieb nicht ständig zur Verfügung stehen können. Diese Maßnahmen bleiben jedoch abweichende Regelungen von der (auch hier dominierenden männlichen) Norm. In der Regel richten sich in solchen Betrieben familienfreundliche Maßnahmen an Frauen in unteren und mittleren Hierarchieebenen. Karriereförderung von Frauen (mit Kindern) findet nicht statt, da Spitzenpositionen weiterhin nur von Personen erreicht werden können, die eine männliche Normalbiografie für sich akzeptieren.

Ganz anders ist dies in Unternehmen, die Familienfreundlichkeit durch eine gezielte *Gleichstellungspolitik* herstellen wollen. Sie befördern das *egalitäre Modell*, in dem sich Mann und Frau sowohl bezahlte als auch unbezahlte Arbeit partnerschaftlich teilen. Dieses Modell vertritt den Anspruch, gesellschaftliche Lebensrealitäten zu verändern. Unternehmen, die die Gleichstellung der Geschlechter voranbringen wollen, betreiben Frauenförderung und Chancengleichheitspolitik. Allerdings stoßen diese Betriebe dort an Grenzen, wo es um die Veränderung gesellschaftlicher Leitbilder, Rahmenbedingungen und Einstellungen geht. Da Betriebe aber selbst

beim besten Willen und mit hohem Engagement an der geschlechterhierarchischen Arbeitsteilung nur mittelbar etwas ändern können,⁶ schlägt diese Grenzsetzung auf die betrieblichen Anstrengungen zurück: Es kommt zu Konflikten zwischen dem Bemühen, Frauen in allen Hierarchiestufen zu fördern, und den Erwartungen und Vorstellungen, die mit einer Karriere verbunden sind.

4 Schlussfolgerungen

Die im Rahmen der Betriebsfallstudien gewonnenen Einblicke in die betriebliche Praxis zeigen: Familienfreundliche Maßnahmen sind häufig Einzelmaßnahmen, selten in ein Gesamtkonzept eingebettet und nur teilweise an bestimmte Beschäftigtengruppen gerichtet. Auf den ersten Blick erscheinen die Maßnahmen und Instrumente betriebsindividuell und daher sehr unterschiedlich. Eine genauere Analyse zeigt jedoch, dass dieser vielfältigen Praxis implizite Leitbilder zugrunde liegen, die die Ausrichtung und Umsetzung der Maßnahmen und vor allem deren Nutzen für die Beschäftigten wesentlich beeinflussen. Nicht hinter jeder als „familienfreundlich“ etikettierten Maßnahme verbirgt sich tatsächlich eine Verbesserung für die Beschäftigten.

4.1 BEDARFE ERMITTELN UND BETEILIGUNG SICHERSTELLEN

Wie kann man gewährleisten, dass familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb so konzipiert und umgesetzt werden, dass sie reale Verbesserungen in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen? Zentral ist es, sich an den konkreten Bedürfnissen und Wünschen der Beschäftigten zu orientieren. Folglich ist eine *Bestandsaufnahme* dessen, was die Beschäftigten brauchen, was sie wollen und welche Konflikte dabei bewältigt werden müssen, eine unabdingbare (aber in den Betrieben selten praktizierte) Voraussetzung für eine bedarfsgerechte Konzipierung von betrieblicher Unterstützung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dazu gehört unter anderem eine solide Informationsgrundlage über Anzahl und Einsatz der Beschäftigten mit Erziehungs- oder Pflegeverantwortung, über RückkehrerInnenquoten aus El-

ternzeit, über Arbeitszeit- und Kinderbetreuungsbedarfe und gegebenenfalls besondere Lebensumstände (z. B. Alleinerziehende, PendlerInnen etc.). Die Forderung „Fragt die Frauen“, wie sie der siebte Familienbericht formuliert, gilt so auch im Betrieb.

Arbeitsgruppen, die Beschäftigte, betriebliche Interessenvertretung und die Arbeitgeberseite einbeziehen, können bedarfsgerechte und betriebsindividuelle Maßnahmen entwickeln und deren Umsetzung fördern. Zwei Debatten erweisen sich dabei als zentral, um Konzepte zu etablieren, die zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf führen und perspektivisch Beschäftigte mit Sorge- und Familienverantwortung aus ihrer „Sonderrolle“ befreien können: die Leitbilddiskussion und die Thematisierung von Interessen und sich daraus ergebenden Interessenkonflikten.

4.2. LEITBILDDISKUSSION FÜHREN

Neben der Bestandsaufnahme und der beteiligungsorientierten Entwicklung von Konzepten ist es erforderlich, die impliziten Leitbilder der betrieblichen Praxis zu thematisieren und zu hinterfragen. Nur so können neue Ansätze und Konzepte entwickelt werden, die perspektivisch dazu beitragen können, Familienverantwortung nicht mehr als abweichendes Phänomen und als Problem einzelner Beschäftigter zu begreifen. Betriebe der Typen 1 (Familienfreundlichkeit als Bonus) und 2 (Familienfreundlichkeit als Kompensation) mögen im Einzelfall und für bestimmte Betroffene eine Verbesserung der Vereinbarkeit ermöglichen. Diese ist jedoch erstens nicht nachhaltig und wird zweitens durch bestimmte Nachteile erkauft, wie z. B. durch

5 Wenn im Folgenden drei Typen von Paar-Familien vorgestellt werden, ist dies ausschließlich der hier behandelten analytischen Fragestellung geschuldet. Selbstverständlich sind in den Betrieben auch Personen in Single- und Alleinerziehenden-Haushalten Zielgruppe familienfreundlicher Maßnahmen. Teilweise gibt es für sie ganz spezielle Angebote.

6 Die Führungskräftestudie des IAB (Kleinert 2006) belegt, dass Frauen Kinder und Leitungsfunktionen nur selten miteinander vereinbaren können. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte mit Kindern sank im Jahr 2004 sogar um 5 Prozentpunkte auf 32 % gegenüber 2000, während der Anteil männlicher Führungskräfte mit Kindern in diesem Zeitraum konstant bei 53 % blieb.

den Verzicht auf berufliche Karriere im Fall von Teilzeitarbeit. Zudem bieten diese Betriebe meist nur individuelle Lösungen, die unter Umständen von den Beschäftigten erst hart erkämpft werden müssen. Weil das Problem der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Haus- bzw. Familienarbeit in diesen Betrieben nicht als allgemeine Herausforderung betrachtet wird, kann auch nicht an einer grundsätzlichen Lösung gearbeitet werden.

Sowohl in der gesellschaftlichen Debatte als auch in den Betrieben und – erst recht – bei der Verleihung von Zertifikaten, Audits und Preisen sollten klar definierte und anspruchsvolle Kriterien für „Familienfreundlichkeit im Betrieb“ erarbeitet werden. Maßstab und Ziel familienfreundlicher Arbeitsbedingungen sollte nicht eine „irgendwie gemanagte“ Bewältigung von beidem sein, sondern ein erweitertes Verständnis von Familienfreundlichkeit: „Von familiengerechter Erwerbsarbeit sollte erst gesprochen werden, wenn diese die gleichzeitige Übernahme von Familienaufgaben ohne erheblich erhöhte Belastungsrisiken erlaubt und zugleich persönliche Weiterentwicklung befördert. Es geht also auch darum, berufliche Arbeit so zu gestalten, dass sie es erlaubt und dazu befähigt, in anderen Lebensbereichen eigene Zielstellungen zu verfolgen sowie soziale Verantwortung zu übernehmen – sei es durch Kinder- und Altenbetreuung oder andere Formen unbezahlter Arbeit“ (Resch 2005, S. 3).

Eine Leitbilddiskussion sollte die Ziele offen legen, die mit den einzelnen familienfreundlichen Maßnahmen im Betrieb erreicht werden sollen. Sie sollte aber auch die damit verbundenen Probleme benennen. Dabei sind alle betrieblichen Akteure einzubeziehen, denn das Thema betrifft keineswegs – wie häufig angenommen – nur junge Mütter oder Väter. Betriebliche Maßnahmen können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn Ziele und Instrumente im Betrieb weitgehend akzeptiert werden. Nicht selten können z. B. vereinbarkeitsfreundliche Arbeitszeiten nur ermöglicht werden, wenn andere Beschäftigte die angrenzenden Zeiten oder Schichten abdecken.

Wichtig ist auch zu zeigen, dass selbst und gerade Betriebe ohne explizit familienpolitisches Engagement die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für ihre Beschäftigten beeinflussen – auch wenn dies den Beteiligten

meist nicht bewusst ist. Denn sofern keine speziellen familienfreundlichen Maßnahmen praktiziert werden, wird der Status quo reproduziert. Die herkömmlichen Formen der innerfamiliären wie der betrieblichen Arbeitsteilung werden so weiter festgeschrieben bzw. die Lösung des Vereinbarkeitsproblems wird den Beschäftigten überlassen, deren Handlungsspielraum unter diesen Bedingungen meist sehr eng ist.

4.3 INTERESSENKONFLIKTE OFFEN LEGEN

Familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb werden immer ein umkämpftes Terrain bleiben. Die Unternehmensführungen wollen tendenziell die damit verbundenen betriebswirtschaftlichen Vorteile erschließen und nutzen gern auch den erzielbaren Imagegewinn. Die Beschäftigten und deren Interessenvertretung suchen nach Wegen zur Verbesserung der Arbeits- und Vereinbarkeitsbedingungen für Mütter und Väter. Im günstigsten Fall ergibt sich daraus eine win-win-Situation. Dies ist jedoch keineswegs selbstverständlich.

Die Praxis zeigt, dass gerade aufgrund der betriebswirtschaftlichen Orientierung bei der Umsetzung von Familienfreundlichkeit in vielen Unternehmen nur die LeistungsträgerInnen AdressatInnen der familienfreundlichen Maßnahmen sind und eine allgemeine Förderung von Vereinbarkeitsbedingungen als unnötig angesehen wird, weil man manche der Bedürftigen jederzeit (billiger) durch andere Arbeitskräfte ersetzen kann. Familienfreundliche Maßnahmen sind umso einfacher durchzusetzen, je weniger kostenrelevant und je unaufwändiger sie in arbeitsorganisatorischer Hinsicht sind. Viele Beispiele belegen, dass einmal implementierte Maßnahmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zurückgenommen oder zumindest zur Disposition gestellt werden.

Es ist kein Zufall, dass dort, wo Betriebsräte, Betroffene oder in Gleichstellungsfragen engagierte Einzelpersonen die Initiative ergriffen haben, die daraufhin entwickelten Maßnahmen stärker an den alltäglichen Arbeits- und Lebensbedürfnissen der Beschäftigten anknüpfen, während ein großer Teil der vom Management initiierten Maßnahmen vor allem der Außendarstellung des Betriebes dient. Letztlich sind Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen die „ExpertInnen“ im

Bereich familienfreundlicher Arbeitsgestaltung. Sie aber treffen – hier ebenso wie in allen Fragen der Regulierung von Arbeit – teilweise auf den Widerstand der Arbeitgeberseite.

Es geht folglich sowohl um die Nutzung (teilweise begrenzter) eigenständiger Interessen der Arbeitgeber an der Verbesserung der Vereinbarkeitsbedingungen als auch um die Durchsetzung von Beschäftigteninteressen im Konflikt mit dem Management.

4.4 LEISTUNGSNORMEN DISKUTIEREN

Eine ureigenst den Betrieben vorbehaltene Aufgabe ist es, die Arbeitsorganisation und die Arbeits(zeit)bedingungen familienfreundlich zu gestalten und dabei alle Beschäftigten unabhängig von ihrer Qualifikation und Stellung im Betrieb – gleichwohl in Abhängigkeit von deren konkreten Zeit- und Vereinbarkeitsbedarfen – zu erreichen. Davon ist die betriebliche Praxis derzeit weit entfernt.

In allen untersuchten Betrieben ist deutlich geworden, dass die konzipierten Vereinbarkeitsmaßnahmen am besten im Bereich der unteren und mittleren Qualifikationen greifen. Hier sind vor allem Teilzeit für Mütter und eine im individuellen Interesse nutzbare Gleitzeitregelung gern genutzte Instrumente. In Bezug auf den Bereich der höher qualifizierten Beschäftigten oder gar der Führungskräfte herrscht hingegen große Hilflosigkeit. In diesem Beschäftigungssegment gilt die (nahezu grenzenlose) Verfügbarkeit für den Betrieb immer noch als Kriterium und Indikator der Leistungsbereitschaft und ist für die Führungskräfte eine kaum hinterfragte Selbstverständlichkeit. Auf der obersten Hierarchieebene wird jedoch nur am deutlichsten sichtbar, was allgemein gilt: Für eine Gestaltung von familienfreundlichen und gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen ist es notwendig, traditionelle Leistungsnormen zu hinterfragen, Arbeitszeiten und Arbeitsintensität zu begrenzen und Erwerbsarbeit als einen wichtigen, jedoch keineswegs den einzigen Bereich des Lebens zu verstehen. An diesem Punkt stoßen betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit an ihre Grenzen.

Will man die Herausforderung annehmen und familienfreundliche Arbeitsbedingungen nicht nur für einen Teil der Belegschaft implementieren, bedarf es weite-

rer konzeptioneller Überlegungen, deren Reichweite allerdings nicht an den Grenzen des Betriebes enden kann. Stärker als bisher müssen die Sorgearbeit sichtbar gemacht,

als notwendiges Element und wesentliche Voraussetzung gesellschaftlicher Reichtumsproduktion anerkannt und die kulturelle Dominanz der Erwerbsarbeit relati-

viert werden. Erst durch die Überwindung der Hierarchisierung von Erwerbs- und Sorgearbeit wird eine nachhaltige Balance zwischen beiden herstellbar sein.

LITERATUR

Beblo, M./Wolf, E. (2004): Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Faktoren des betrieblichen Engagements, in: WSI-Mitteilungen 10, S. 561–567

Kleinert, C. (2006): Frauen in Führungspositionen: Karriere mit Hindernissen, IAB Kurzbericht 9, vom 6. 6.

Klenner, C. (2004a): Gender – ein Fremdwort für Betriebsräte, in: WSI-Mitteilungen 5, S. 277–286

Klenner, C. (2004b): Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb – was wollen Eltern? Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern oder Pflegeaufgaben, hrsg. vom BMFSFJ, Bonn

Lindecke, C. (2005): Geschlechterpolitik im Betrieb, in: WSI-Mitteilungen 6, S. 322–328

Möller, I./Allmendinger, J. (2003): Frauenförderung: Betriebe könnten noch mehr für die Chancengleichheit tun, IAB Kurzbericht 12, vom 6. 8.

Resch, M. (2005): Humane und familiengerechte Arbeitswelt, unveröffentlichtes Manuskript

Rürup, B./Gruescu, S. (2005): Familienorientierte Arbeitszeitmuster – Neue Wege zu Wachstum und Beschäftigung. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin