

# RheinlandPfalz



## Beruf und Familie

Anregungen aus der Wirtschaft

***„Beruf und Familie  
- Anregungen aus der  
Wirtschaft“***



# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort: Familienfreundlichkeit - Erfolgsfaktor moderner Unternehmen.....	5
1. Einleitung.....	7
2. Zahlen, Daten, Fakten.....	10
3. Die deutsche Familienpolitik .....	14
4. Familienpolitik - ein Blick ins Ausland.....	18
5. Eine nachhaltige, zukunftsorientierte Familienpolitik aus Sicht der Wirtschaft.....	24
5.1 Das Drei-Säulen-Modell .....	25
5.2 Wechselwirkungen .....	28
5.3 Handlungsempfehlungen .....	33
5.3.1 Gesellschaftliche Werte .....	34
5.3.1.1 Verändertes Rollenverständnis.....	34
5.3.1.2 Die Verdichtung der Berufs- und Erwerbsverläufe .....	37
5.3.1.3 Stabilisierung des Wertes „Familie“ .....	38
5.3.1.4 Zusammenfassung .....	41
5.3.2 Die lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik .....	42
5.3.2.1 Das Konzept .....	43
5.3.2.2 Die Aktionsfelder .....	44
5.3.2.3 Zusammenfassung .....	51
5.3.3 Betreuung .....	53
5.3.3.1 Kinderbetreuung.....	53
5.3.3.2 Ein Vorschlag zur kostengünstigen und zeitnahen Umsetzung der Forderungen .....	61
5.3.3.3 Betreuung bzw. Pflege kranker / älterer Familienangehöriger .....	66
5.3.3.4 Zusammenfassung .....	67
5.3.4 Familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen .....	69
5.3.4.1 Das Spektrum der familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen.....	69
5.3.4.2 Maßnahmen zur Steigerung von Angebot und Nachfrage.....	70
5.3.4.3 Zusammenfassung .....	72
5.3.5 Das Rentensystem .....	75
6. Fazit .....	79
Literaturverzeichnis .....	88





## Familienfreundlichkeit - Erfolgsfaktor moderner Unternehmen

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und des drohenden Fachkräftemangels in vielen Bereichen wird der Bedeutung der Familienpolitik und insbesondere der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als eine der wesentlichen Schlüsselgrößen für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland sowohl in der Wissenschaft als auch in der Politik und den Unternehmen eine zunehmend größere Bedeutung beigemessen.

Auf der Grundlage von 14 Gesprächsrunden mit unterschiedlichen Expertengruppen wie Unternehmern, Existenzgründern, Personalverantwortlichen, Gewerkschaften, Betriebsräten, Frauenverbänden, der Wissenschaft sowie Vertretern aus ausgewählten Branchen dokumentiert die vorliegende Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability der Fachhochschule Ludwigshafen das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie und eine damit verbundene Familienpolitik aus unterschiedlichen, insbesondere wirtschaftlichen Blickwinkeln.

Mein Ziel ist es, einen umfassenden Diskussionsprozess unter Einbeziehung der Industrie und Handelskammern, der Handwerkskammern sowie der Wirtschaftsuniern und des Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit und dessen Partner in Gang zu setzen. Am Ende dieses Prozesses wird ein gemeinsames Konzept der Landesregierung und der beteiligten gesellschaftlichen Akteure stehen, das zu einer nachhaltigen Implementierung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in allen relevanten Bereichen beiträgt.

Der bei Erstellung der Studie seitens der Autoren begonnene offene Dialog mit den genannten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gruppen soll in den nächsten Monaten im Rahmen mehrerer von den zuständigen Landesministerien veranstalteten landesweiten Regionalkonferenzen fortgeführt und vertieft werden.

Der Blickwinkel des Wirtschaftsministers richtet sich bei der politischen Umsetzung naturgemäß in erster Linie auf die weitere Steigerung der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Rheinland-Pfalz als zentrale Voraussetzung für den Erhalt und Ausbau der Arbeitsplätze im Land und natürlich auf unsere überwiegend kleinen und mittleren Betriebe und deren Beschäftigte.

Familienfreundliche Unternehmen stellen sich nicht nur ihrer sozialpolitischen und gesellschaftlichen Verantwortung, sie haben auch mehr motivierte und leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und binden die „besten Köpfe“, weil sie effizienter und flexibler arbeiten als andere. Eine familienfreundliche Unternehmenspolitik rechnet sich! Immer mehr Unternehmen erkennen, dass eine erfolgreiche Personalpolitik auch die familiäre Situation und die privaten Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen sollte. Familienbewusste Personalpolitik ist ein Wettbewerbsvorteil, weil sie mehr einspart, als sie kostet! Zahlreiche Landesministerien, darunter auch das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau gehen übrigens bei der Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für Familien mit guten Beispiel voran und haben sich u.a. bereits dem Auditierungsprozess der Hertie-Stiftung unterzogen.

Hendrik Hering  
Minister für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau  
des Landes Rheinland-Pfalz



# 1. Einleitung

Bis vor kurzem wurde die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eher als sozialpolitisches Thema betrachtet, das darüber hinaus einen starken Bezug zur Frauenförderung aufwies. Diese Einordnung bewirkte einen eingeschränkten Blickwinkel, der andere Perspektiven per se nicht zuließ. Dieser Blickwinkel verändert sich zusehends. Der Zusammenhang zwischen der Bevölkerungsentwicklung, den Geburtenraten<sup>1</sup> und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird mehr und mehr wahrgenommen – nicht zuletzt aufgrund der Auswirkungen auf das Sozialversicherungssystem.

Folgende Beispiele zeigen die Entwicklung:

- **Eine schrumpfende und alternde Bevölkerung bringt ein Sozialversicherungssystem aus dem Gleichgewicht, das auf dem Generationenmodell aufbaut.**
- **Die Belegschaften in Unternehmen werden immer älter. Junge, gut ausgebildete Arbeitskräfte werden immer weniger.**
- **Das hohe wirtschaftliche Potenzial einer gut ausgebildeten Frauengeneration, das aufgrund fehlender Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie einer beruflichen Tätigkeit nicht nachgeht, bleibt ungenutzt.**
- **35 % aller erwerbstätigen Frauen, die nach 1960 geboren sind, haben keine Kinder,  
76 % aller weiblichen Führungskräfte sind kinderlos.**
- **Eine älter werdende Gesellschaft bewirkt eine Veränderung in der Nachfragestruktur der Märkte. Eine schrumpfende Gesellschaft bewirkt einen Rückgang der Binnennachfrage.**

Diese Liste lässt sich weiter fortschreiben. Sie macht deutlich, dass die wirtschaftliche Relevanz der Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unübersehbar ist.

---

<sup>1</sup> Als Geburtenrate wird die Anzahl der Kinder, die eine Frau während ihres Lebens zur Welt bringt, bezeichnet. Die Begrifflichkeit entstammt folgender Quelle: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2002), S. 178.

Es gibt zahlreiche Studien und Projekte zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die mögliche Maßnahmen und Best-Practice-Beispiele aus der Wirtschaft aufzeigen. Sie beschäftigen sich auch mit den Wünschen und Problemstellungen junger Familien, sowie den negativen Auswirkungen einer unzureichend realisierbaren Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Bevölkerungsentwicklung. Doch gibt es kaum Untersuchungen, die alle relevanten Handlungsfelder der Vereinbarkeit von Beruf und Familie identifizieren und vor allem deren Wechselwirkungen beleuchten sowie einen Bezug zu Staat, Unternehmen und Individuum herstellen. Die Perspektive der Wirtschaft – von der Wirtschaft dargestellt – ist selten Gegenstand von Untersuchungen und Diskussionen. Genau hier setzt das Projekt „**Beruf und Familie – Anregungen aus der Wirtschaft**“ an, das im Auftrag des rheinland-pfälzischen Wirtschaftsministeriums und in Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern, den Handwerkskammern, sowie den Wirtschaftsunioren des Landes Rheinland-Pfalz am Institut für Beschäftigung und Employability der Fachhochschule Ludwigshafen durchgeführt wurde.<sup>2</sup>

Um die Zielsetzung bestmöglich zu erfüllen, ist es notwendig, das Thema aus **unterschiedlichen wirtschaftsnahen Blickwinkeln** zu beleuchten. Die unterschiedlichen Blickwinkel repräsentieren verschiedene Expertengruppen, mit denen diskutiert wurde. Darüber hinaus wurden Expertengespräche mit Vertretern<sup>3</sup> aus der Wissenschaft, von Betreuungseinrichtungen und Frauenverbänden geführt, die zur Evaluation dienen und weitere Aspekte beisteuerten.

---

<sup>2</sup> Dieser Broschüre liegt eine wissenschaftliche Auswertung zugrunde. Sie enthält ein umfassendes Datenmaterial zur demografischen Entwicklung, eine Analyse der traditionellen Familienpolitik, eine Darstellung der familienpolitischen Regelungen sowie eine vergleichende Auslandsanalyse, die Auswertung aller Expertengespräche, die Herleitung des theoretischen und konzeptionellen Bezugsrahmens sowie eine ausführliche Beschreibung und Erläuterung der Handlungsempfehlungen. Die wissenschaftliche Auswertung steht zum Download unter [www.FH-Ludwigshafen.de/ibe](http://www.FH-Ludwigshafen.de/ibe) Verfügung.

<sup>3</sup> Aus Gründen der sprachlichen Eleganz verzichtet der folgende Text auf die Differenzierung zwischen weiblicher und männlicher Form bei Begriffen wie "Mitarbeiter" oder "Arbeitnehmer". Angesprochen werden jedoch beide Geschlechter.

Die Experten gehören folgenden Gruppen an:<sup>4</sup>



Abb. 1: Die an der empirischen Untersuchung beteiligten Expertengruppen

Da viele Teilnehmer der unterschiedlichen Expertengruppen in kleinen und mittelständischen Unternehmen und Institutionen (KMU) beschäftigt bzw. in mittelständisch orientierten Strukturen tätig sind, ist bei den untersuchten Auswirkungen und der Gestaltung der Handlungsfelder der KMU-Bezug berücksichtigt.

<sup>4</sup> Insgesamt nahmen mehr als 250 Personen an 14 Expertengesprächen teil.

## 2. Zahlen, Daten, Fakten

Die Bevölkerung schrumpft und altert. Im Jahr 2030 werden in Deutschland noch etwas mehr als 74 Mio. Menschen leben, wobei ein Drittel der Bevölkerung älter als 60 Jahre sein wird.<sup>5</sup> Wir erleben eine Bevölkerungsexplosion bei den Älteren und eine Bevölkerungsimplosion bei den mittleren und jüngeren Altersgruppen. Diese demografische Entwicklung beruht erheblich auf den niedrigen **Geburtenraten**, die seit mehr als 30 Jahren zu beobachten sind. Derzeit bringt eine Frau in Deutschland während ihres Lebens im Durchschnitt 1,3 Kinder zur Welt. Ein Drittel der Bevölkerung bleibt zeitlebens kinderlos. Verantwortlich für diese Entwicklung sind u.a.

- **die Verschiebung der Familiengründung aufgrund von Ausbildung und Etablierung im Beruf,**
- **die Instabilität von Lebensentwürfen,**
- **steigende Lebenshaltungskosten,**
- **der Umgang mit der sinkenden Beschäftigungssicherheit,**
- **veränderte Anforderungen in der Arbeitswelt,**
- **fehlende familienorientierte Infrastruktur,**
- **Streben nach individueller Unabhängigkeit sowie**
- **die steigende Bedeutung von Erwerbstätigkeit für die Altersvorsorge.**

Für die nächsten zehn Jahre erwartet die EU keine grundlegende Änderung der Geburtenraten in Deutschland. Um dennoch die Bevölkerung stabil zu halten, würde Deutschland ein positiver Wanderungssaldo<sup>6</sup> von 500.000 Menschen p.a. benötigen. Dies ist vor dem Hintergrund der Integration und des sozialen Friedens eine extrem große Herausforderung, die unter den gegebenen Umständen nur schwer zu realisieren ist. Dennoch sei an dieser Stelle erwähnt, dass ein positiver Wanderungssaldo die zur Stabilität einer Bevölkerungszahl notwendige Geburtenrate beeinflusst. Bei einem positiven Wanderungssaldo von + 200.000 Personen p.a. würde eine Geburtenrate von 1,7 reichen.

---

<sup>5</sup> Vgl.: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2002), S. 60, 63f.

<sup>6</sup> Unter Wanderungssaldo versteht man die Differenz zwischen Zu- und Fortzügen innerhalb einer betrachteten regionalen Einheit, auch Wanderungsgewinn bzw. -verlust genannt.

Grundsätzlich gilt, dass die demografische Entwicklung zu einer Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials führt. Ein genereller Arbeitskräftemangel wird dadurch nicht zu erwarten sein (nicht zuletzt aufgrund der Arbeitsproduktivitätszuwächse), sehr wohl jedoch eine **Knappheit qualifizierter Fachkräfte**. Wann diese Arbeitsmarktentwicklungen eintreten, hängt von den jeweiligen Modellrechnungen ab. Die Verhaltensvariante (unter Berücksichtigung einer steigenden Frauenerwerbsbeteiligung) geht von einer längerfristigen Entwicklung aus, die Trendvariante (unter Berücksichtigung einer konstanten Frauenerwerbsbeteiligung) rechnet mit mittelfristigen Auswirkungen (ab 2010). Neben dem Arbeitskräfteangebot hat die demografische Entwicklung auch Einfluss auf die **Altersstruktur des Arbeitsmarktes**. So wird sich das Erwerbspersonenpotenzial auch im Hinblick auf seine Zusammensetzung in den kommenden Jahren erheblich verändern. Während beispielsweise 1996 die 25- bis 39-Jährigen die personenstärkste Altersgruppe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bildeten, sind es heute schon die 35- bis 44-Jährigen, und in den Jahren 2020 - 2025 werden es die 50- bis 59-Jährigen sein. Arbeitgeber müssen ihr Augenmerk somit verstärkt auf ältere Mitarbeiter richten. Darüber hinaus tragen eine Verlängerung des Renteneintrittsalters sowie die Entwicklung der Sozialversicherungssysteme zu älter werdenden Belegschaften bei. Die Zahl der über 60-Jährigen, die bis zur gesetzlichen Altersgrenze erwerbstätig bleiben, steigt.<sup>7</sup>

Sowohl die demografische Entwicklung als auch die Anforderungen aus der Arbeitswelt verändern die **Familienstrukturen**. Dies ist u.a. an der Haushaltsgröße und der Haushaltszusammensetzung erkennbar. So sinkt in Deutschland die Haushaltsgröße bei gleichzeitiger Zunahme der Anzahl der Haushalte. Mittlerweile stellen Single-Haushalte die größte, Familien-Haushalte die kleinste Gruppe dar. Die hohe Anzahl der Single-Haushalte ist insbesondere auf den hohen Anteil älterer, allein lebender Frauen und dem steigenden Anteil allein lebender Jüngerer zurückzuführen. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass mehr Ehepaare ohne Kinder in einem Haushalt leben als Ehepaare mit Kindern. Der überwiegende Teil dieser Paarhaushalte wird von Älteren gebildet, deren Kinder bereits aus dem Haus sind. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass sich diese Entwicklung weiter fortsetzen wird.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl.: Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2004).

<sup>8</sup> Vgl.: KAS (2006); Engstler, H. (2003); Datenreport (2004); Robert-Bosch-Stiftung (2005).

Die **Entscheidung für oder gegen Kinder** fällt in Deutschland immer später und differenzierter. So ist Deutschland weltweit das einzige Land, in dem die niedrige Geburtenrate durch die lebenslange Kinderlosigkeit eines Drittels der Bevölkerung verursacht wird. Das Durchschnittsalter für die Geburt des ersten Kindes liegt bei deutschen Frauen inzwischen bereits bei 30 Jahren. Derzeit geben zwei Drittel der Frauen mit der Familiengründung – zumindest temporär – ihre Berufstätigkeit auf, obwohl nur 6 % der Frauen diesen Wunsch in Befragungen äußern. Lediglich 30 % der Mütter mit Kindern unter drei Jahren sind momentan erwerbstätig. Ist das Kind im Kindergartenalter, steigt dieser Anteil auf 60 %. Von den Müttern mit Kindern, die älter als sechs Jahre sind, gehen 70 % einer Erwerbstätigkeit nach. Hierbei spielt Teilzeitbeschäftigung eine sehr große Rolle. Die Schere zwischen Wunsch und Wirklichkeit basiert u.a. auf der fehlenden familienorientierten Infrastruktur. So sind derzeit 1,2 Mio. Kinderbetreuungsplätze für die unter 3-Jährigen notwendig, um der Nachfrage gerecht zu werden. Angeboten werden 190.000 Krippenplätze, davon 75 % in Ganztagesbetreuung. Für die 3- bis 6-Jährigen steht in den alten Bundesländern in 80 % der Kindergärten eine halbtägige Betreuung zur Verfügung, in den neuen Bundesländern sind 98 % der Kindergartenplätze mit Ganztagesbetreuung verbunden. Angesichts des hohen Anteils an halbtägigen Kindergartenplätzen in Westdeutschland sind die Möglichkeiten nach Erwerbstätigkeit von den betreuenden Elternteilen stark eingeschränkt. Das Ost-West-Gefälle zeigt sich auch bei der Betreuung der 6- bis 10-Jährigen. Während in Westdeutschland nicht einmal für 9 % der Kinder Hortplätze zur Verfügung stehen, können in Ostdeutschland 41 % der 6- bis 10-Jährigen betreut werden. Die Betreuungsinfrastruktur und die Realität am Arbeitsmarkt in Ost und West führen zu einer paradoxen Situation: Auf der Suche nach Erwerbsarbeit verlassen viele junge Menschen die neuen Bundesländer, wo ein hoher Betreuungsstandard für Kinder vorhanden ist. In den alten Bundesländern finden sie Arbeit, jedoch kein flächendeckendes Angebot der Kinderbetreuung.<sup>9</sup>

Die Zahlen, Daten, Fakten machen deutlich, dass die demografische Entwicklung mit dem Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eng verknüpft ist. Sie zeigen zudem, dass Handeln dringend geboten ist, wobei nur wenig mit einem eindimensionalen, sukzessiven Vorgehen erreicht wird. Eine mehrdimensionale, parallele Heran-

---

<sup>9</sup> Vgl.: KAS (2006); Destatis (2004); Birg, H. (2005); BiB (2005); Engstler, H. (2003); Datenreport (2004).

gehensweise, bei der an mehreren Stellschrauben gleichzeitig gedreht werden muss und die sowohl den Staat als auch den Einzelnen und zum Dritten die Arbeitgeber im Fokus hat, wird notwendig sein, um Veränderungen in Gang zu setzen. Darüber hinaus lässt sich aus den Zahlen, Daten, Fakten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zur Familiengründung ableiten, dass ein Widerspruch zwischen den sozio-ökonomischen Entwicklungen sowie den persönlichen Lebensentwürfen und -zielen auf der einen Seite und den traditionellen Zielen und Ansatzpunkten der Familienpolitik auf der anderen Seite existiert.

### 3. Die deutsche Familienpolitik

Die staatliche Familienpolitik umfasst **zwei grundlegende Instrumentarien**:

**Transferzahlungen und  
steuerliche Vergünstigungen**

**Infrastruktur und  
Serviceleistungen**

Die familienpolitischen Regelungen in Deutschland beziehen sich zum einen auf Transferzahlungen und steuerliche Vergünstigungen sowie zum anderen auf Infrastruktur und Unterstützung der Familie. In den letzten Jahren wurden jährlich **2,7 % des Bruttoinlandsproduktes (BIP) für Familienpolitik** ausgegeben, wobei 1,9 % für Transferzahlungen und steuerliche Vergünstigungen und 0,8 % für infrastrukturelle Unterstützung und Serviceleistungen verwendet wurden.<sup>10</sup> Bei der Gestaltung der Betreuungsregelungen steht die Objektförderung im Vordergrund.

Abbildung 2 stellt die derzeitigen familienpolitischen Leistungen sowie geplante Neuerungen auf Bundes- und Landesebene (Rheinland-Pfalz) in einer Übersicht dar.

---

<sup>10</sup> Vgl.: BMWA (2005), S. 34ff., 37, 38.

	Transferzahlungen / steuerliche Vergünstigungen	Infrastruktur / Serviceleistungen	Geplante Neuerungen
<b>Bundesebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutterschaftsgeld</li> <li>• Erziehungsgeld bzw. für Kinder, die ab dem 01.01.2007 geboren werden</li> <li>• Elterngeld</li> <li>• Unterhaltsvorschuss für allein Erziehende</li> <li>• Haushaltshilfe</li> <li>• Übernahme der Elternbeiträge für Kindertageseinrichtungen</li> <li>• Kinderzuschlag</li> <li>• Wohngeld</li> <li>• Kinderzulage zur Eigenheimförderung</li> <li>• Berücksichtigung von Kindererziehungszeiten in der Rentenversicherung</li> <li>• Staatlich geförderte kapitalgedeckte Altersvorsorge</li> <li>• Unterstützung des Familienurlaubs</li> <li>• Bundesstiftung Mutter und Kind</li> <li>• BaföG</li> <li>• Stipendien</li> <li>• Berufsausbildungsbeihilfe</li> <li>• Kindergeld</li> <li>• Kinderfreibeträge</li> <li>• Steuerermäßigung für haushaltsnahe Beschäftigungen / Dienstleistungen</li> <li>• Steuerentlastungsbetrag für allein Erziehende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutterschutz</li> <li>• Elternzeit</li> <li>• Freistellung von der Arbeit zur Pflege kranker Kinder</li> <li>• Teilzeitbeschäftigung</li> <li>• Kinderbetreuung in öffentlichen Einrichtungen</li> <li>• Betrieblich geförderte Kinderbetreuung</li> <li>• Familienversicherung</li> <li>• Deutsches Müttergenesungswerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bessere Infrastruktur für Familien</li> <li>• Familienfreundliche Arbeitsbedingungen</li> <li>• Kinderzuschlag</li> </ul>



Für den Einzelnen ist es nicht leicht, einen Überblick über die familienpolitischen Regelungen zu bekommen und sich ohne externe Hilfe zurecht zu finden. Als Anreiz zur Gestaltung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zur Steigerung der Geburtenrate ist das traditionelle Konzept der Familienpolitik nur noch bedingt geeignet. Es basiert auf einem tradierten Rollenverständnis, das das Alleinverdienermodell bzw. Zuverdienermodell sowie eine entsprechende Aufgabenverteilung im Fokus hat. Die steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen sowie der zunehmende Wunsch aller Bevölkerungsgruppen nach individueller Unabhängigkeit und sozialer Gleichheit (unter Berücksichtigung der Gender-Aspekte) finden in diesem familienpolitischen Konzept nur vereinzelt Beachtung. Darüber hinaus baut die Familienpolitik noch immer auf bestimmten Voraussetzungen auf. Zu diesen Voraussetzungen gehören die Stabilität des Sozialversicherungssystems und die Stabilität in der Arbeitswelt. Den Anforderungen der „neuen“ Arbeitswelt, die durch eine zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit und steigende Komplexität, hohe Ansprüche an Qualifikation und Flexibilität gekennzeichnet ist, wird sie nur bedingt gerecht.

Derzeit scheint sich ein **Paradigmenwechsel** zu vollziehen – weg vom Ziel der Finanzierbarkeit des (temporären) Ausstiegs aus dem Berufsleben insbesondere von Müttern hin zum Ziel der Erleichterung der Erwerbstätigkeit von Eltern sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Es ist davon auszugehen, dass dieser eingeleitete Paradigmenwechsel, wenn er konsequent fortgesetzt wird, positiv wirken kann. Eine Vereinfachung der bestehenden Regelungen und eine „Verschlankung“ des Regelwerks erscheinen zudem unerlässlich.

## 4. Familienpolitik - ein Blick ins Ausland

In allen EU-Ländern wird zukünftig die Bevölkerung schrumpfen und altern. Für die Schrumpfung und die Alterung sind vor allem die geringen Geburtenraten verantwortlich. Im EU-Durchschnitt liegt die **Geburtenrate** derzeit bei 1,45. Werden die „alten“ Mitgliedsstaaten miteinander verglichen, so ergeben sich erhebliche Unterschiede. Irland, Frankreich und Dänemark weisen die höchsten Raten auf (1,74 bis 1,9), während Italien, Spanien, Griechenland, Österreich und Deutschland geringe Geburtenraten haben (1,27 bis 1,38). Wenn die neuen Mitgliedsstaaten berücksichtigt werden, bilden die Tschechische Republik und die Slowakische Republik das Schlusslicht (1,2). Fehlende flächendeckende, familienorientierte Infrastruktur und Betreuung, traditionelle Familienbilder und Rollenmuster, die nicht mit der steigenden Frauenerwerbsbeteiligung kompatibel sind, instabile Beschäftigungsverhältnisse, der Umgang mit Unsicherheit sowie politische Instabilitäten können Ursachen für sinkende Geburtenzahlen sein.<sup>12</sup>

In fast allen europäischen Ländern ist in den vergangenen Jahren die **Erwerbsbeteiligung von Frauen** gestiegen. Dieser Trend wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen. Es fällt auf, dass in skandinavischen Ländern die Frauenerwerbsquote um 15 % bis 20 % höher ist als der europäische Durchschnitt, während in Südeuropa die Frauenerwerbsbeteiligung im Durchschnitt um 10 % niedriger ist. Was die Erwerbstätigkeit von Frauen mit Kindern betrifft, so ergeben sich auch hier erhebliche länderspezifische Unterschiede. So wird in Dänemark, Schweden und Finnland die Erwerbstätigkeit nicht oder nur bedingt durch die Geburt eines Kindes oder mehrerer Kinder beeinflusst. In Frankreich und Großbritannien sinkt die Erwerbsquote von Frauen mit zwei Kindern lediglich um ca. 15 %. Eine wesentliche Stellschraube für eine derartige Entwicklung stellt die Familienpolitik dar. Es zeigt sich, dass in den skandinavischen Ländern staatliche Serviceleistungen durch familienorientierte Infrastruktur monetären Transferzahlungen vorgezogen werden, während Frankreich und Großbritannien Wert auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen infrastruktureller und monetärer Unterstützung von Familien legen. Die traditionelle Familienpolitik in Deutschland hingegen verfolgt(e) eine andere Richtung: Hier stehen hohe monetäre Transferzahlungen und steuerliche Vergünstigungen im Vordergrund, während fami-

---

<sup>12</sup> Vgl.: BMWA (2005), S. 32; Institut der Deutschen Wirtschaft (2005), S. 130f.; Eurostat (2004).

lienorientierte Infrastrukturmaßnahmen begleitend wirken sollen. Dass diese Familienpolitik in Deutschland die Zielgrößen der Geburtenrate und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht fördert, zeigen die Zahlen auf eindeutige Weise. So beträgt die Geburtenrate in Deutschland seit Jahren 1,3 bis 1,4, und die Erwerbsbeteiligung von Müttern mit zwei Kindern sinkt um 25 % im Vergleich zu kinderlosen Frauen.<sup>13</sup>

Abbildung 3 gibt einen Überblick über die **unterschiedlichen familienpolitischen Konzepte** und zentralen Maßnahmen ausgewählter europäischer Staaten.

---

<sup>13</sup> Vgl.: Hans-Böckler-Stiftung (2005), S. 7; KAS (2006), S. 46f.; BMWA (2005), S. 33, 36.

	Deutschland	Schweden	Finnland	Dänemark	Frankreich	Großbritannien
<b>Familien-politisches Konzept</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Transferzahlungen</li> <li>• Beschränkung der familien-orientierten Infrastruktur auf eine eng definierte Altersgruppe</li> <li>• Orientierung an einem traditionellen Familienbild</li> <li>• Bisheriges Ziel: Finanzierbarkeit des (temporären) Ausstiegs von Müttern aus der Erwerbstätigkeit. Ob- jektförderung bzw. – subventionierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele: Individuelle Unabhängigkeit und soziale Gleichheit sowie Ver- änderung der traditionellen Aufgabenverteilung zwischen den Ge- schlechtern</li> <li>• Fokus auf Erleichterung der Erwerbstätigkeit der Eltern, v. a. der Müt- ter durch Angebote im Bereich der Kinderbetreuung</li> <li>• Vorrang staatlicher Serviceleistungen z. B. durch familienorientierte Infrastruktur gegenüber monetären Transferzahlungen</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel: Förderung der Erwerbstätigkeit von Müttern</li> <li>• Aufweichung der grundsätzlichen Zielsetzung durch Einführung eines Erziehungsgeldes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf familien- orientierter Infra- struktur</li> <li>• Größtenteils markt- basierte und privat organisierte Einrich- tungen</li> </ul>
<b>Öffentliche Ausgaben für Familien- politik in Pro- zent vom BIP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2,7 %</b>, davon</li> <li>• 1,9 % für Transferzahlungen</li> <li>• 0,8 % für infrastrukt- urelle Unterstüt- zung und Service- leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3,3 %</b>, davon</li> <li>• 1,6 % für Transferzahlungen</li> <li>• 1,7 % für infrastrukt- urelle Unterstüt- zung und Service- leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3,4 %</b>, davon</li> <li>• 1,9 % für Transferzahlungen</li> <li>• 1,5 % für infrastrukt- urelle Unterstüt- zung und Service- leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4 %</b>, davon</li> <li>• 2 % für Transferzahlungen</li> <li>• 2 % für infra- strukturelle Unter- stützung und Servi- celeistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2,7 %</b>, davon</li> <li>• 1,5 % für Transferzahlungen</li> <li>• 1,2 % für infrastrukt- urelle Unterstüt- zung und Service- leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2,2 %</b>, davon</li> <li>• 1,7 % für Transferzahlungen</li> <li>• 0,5 % für infrastrukt- urelle Unterstüt- zung und Service- leistungen</li> </ul>

<b>Mutterschaftsurlaub</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 Wochen vor und 8 Wochen nach der Geburt</li> <li>• Bei Mehrlingsgeburten 8 Wochen vor und 10 Wochen nach der Geburt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Mutterschutzzeiten vor der Geburt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17,5 Wochen</li> <li>• 5 Wochen müssen vor der Geburt in Anspruch genommen werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 Wochen vor und 14 Wochen nach der Geburt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 Wochen vor und 10 Wochen nach der Geburt</li> <li>• Ab dem 3. Kind 26 Wochen</li> <li>• Reduzierung auf min. 8 Wochen (davon mindestens 6 Wochen nach der Geburt) möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 26 Wochen</li> </ul>
<b>Mutterschaftsgeld</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutterschaftsgeld in Höhe des bisherigen Nettolohns</li> <li>• Träger sind Krankenkasse und Arbeitgeber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Schwangerschaftsgeld“ bei Arbeitsunfähigkeit vor der Geburt</li> <li>• Frühestens 60 Tage vor dem errechneten Geburtstermin für maximal 50 Tage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elternschaftsgeld während Mutterschaftsurlaub bzw. Elternzeit</li> <li>• Variierung zwischen 43 % und 82 % des Gehaltes</li> <li>• Finanzierung durch Krankenversicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutterschaftsgeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungen auf Grundlage des Lohnsatzgeldes durch die sécurité sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungen in Höhe von 90 % des durchschnittlichen individuellen Einkommens für 6 Wochen</li> <li>• Statutory maternity pay (ca. 150 € pro Woche) für restliche Zeit</li> </ul>
<b>Elternzeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Jahre Elternzeit für beide Elternteile in den ersten 8 Lebensjahren</li> <li>• Inanspruchnahme vollständig oder in Abschnitten möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 480 Tage Elternzeit in den ersten 8 Lebensjahren</li> <li>• Inanspruchnahme von 390 Tagen in freier Aufteilung unter den Eltern</li> <li>• Vorbehalt von je 60 Tagen für Mütter bzw. Väter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 Monate Elternzeit</li> <li>• Unbezahlte Freistellung bis zum 3. Lebensjahr des Kindes möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Max. 76 Wochen Elternzeit</li> <li>• 10 Wochen im Anschluss an die Geburt</li> <li>• Verlängerung um 26 Wochen zur Kinderbetreuung möglich</li> <li>• Weitere Verlängerung um 16 Wochen möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahlmöglichkeit: Elternzeit oder Teilzeitbeschäftigung</li> <li>• Dauer: i.d.R. 1 Jahr mit Option auf zweimalige Verlängerung um je 1 Jahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13 Wochen unbezahlter Elternurlaub (parental leave) pro Elternteil</li> </ul>

<p><b>Eltern- / Erziehungs-geld</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erziehungs-geld (für Kinder, die bis zum 31.12.2006 geboren wurden / werden) wahlweise für die ersten beiden Lebensjahre (300 € pro Monat) oder für das erste Lebensjahr (450 € pro Monat)</li> <li>• Einkommens-abhängiger Leistungsanspruch</li> <li>• Für Kinder, die ab dem 01.01.2007 geboren werden, wird für max. 14 Monate (12 Monate für Mutter oder Vater und 2 Monate nur für Väter) Elterngeld bezahlt. Dieses Elterngeld entspricht 67 % des Nettogehalts (max. 1800 Euro). Nicht berufstätige Mütter erhalten 12 Monate 300 Euro / Monat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 480 Tage Eltern-schaftsgeld, davon 390 Tage auf Basis des Krankengeldes, 90 Tage in Höhe eines Mindestbetrages</li> <li>• Zusätzliches zeitweiliges Eltern-schaftsgeld (max. 60 Tage pro Jahr) bei Beurlaubung aufgrund der Krankheit des Kindes (unter 12 Jahren)</li> <li>• Finanzierung durch die sog. Elternversicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eltern-schaftsgeld (s.o.) für 6 Monate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 Wochen bezahlte Elternzeit</li> <li>• Bei Verlängerung der Leistungen auf 60 % des Durchschnittsgehaltes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Leistungen beim 1. Kind</li> <li>• Erziehungs-geld ab dem 2. Kind, wenn ein Elternteil nicht erwerbstätig oder teil-erwerbstätig ist</li> <li>• Variierung der Höhe mit Grad der Erwerbstätigkeit, i.d.R. 250 – 500 € monatlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Leistungen</li> </ul>
---	---	--	--	---	---	--

<p><b>Spezielle Regelungen für Väter</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspruch auf 2 Tage bezahlte Freistellung nach der Geburt</li> <li>• Väter von Kindern, die ab dem 01.01.2007 geboren werden, können eine bezahlte Elternzeit von 2 Monaten in Anspruch nehmen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspruch auf 10 Tage bezahlte Elternzeit nach der Geburt</li> <li>• Vorbehalt von 60 Tagen der Elternzeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspruch auf 6 - 12 Tage bezahlte Freistellung während des Mutterschaftsurlaubs</li> <li>• Anspruch auf 10 Tage bezahlte Elternzeit nach der Geburt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspruch auf 2 Wochen „Father Quota“ nach der Geburt</li> <li>• Anspruch auf 10 Wochen Elternzeit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspruch auf 11 Tage bezahlte Freistellung nach der Geburt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspruch auf 2 Wochen Vaterschaftsurlaub innerhalb von 8 Wochen nach der Geburt</li> <li>• Zahlung von statutory maternity pay (s.o.)</li> </ul>
<p><b>Kindergeld</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 154 € für das 1. bis 3. Kind</li> <li>• 179 € für das 4. und weitere Kinder</li> <li>• Zahlung i.d.R. bis zum 18. Lebensjahr (ggf. Verlängerung bis zum 27. Lebensjahr)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuer-finanziert</li> <li>• 102 € pro Kind</li> <li>• Mehrkindzulage: 27 € für das 3., 82 € für das 4., 102 € für jedes weitere Kind</li> <li>• Zahlung bis zur Vollendung des 16. Lebensjahres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerfinanziert</li> <li>• 90 € bei 1, 110 € bei 2, 131 € bei 3, 152 € bei 4 Kindern, 172 € für jedes weitere Kind</li> <li>• Zahlung i.d.R. bis zum 17. Lebensjahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommens-unabhängig</li> <li>• Staffelung nach dem Alter der Kinder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 140 € für Kinder von 0 bis 3 Jahren, 127 € für Kinder von 3 bis 7 Jahren, 100 € für Kinder bis 18 Jahren</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspruch erst ab dem 2. Kind</li> <li>• 109 € bei 2, 250 € bei 3, 390 € bei 4, 530 € bei 5, 670 € bei 6 Kindern und 140 € bei jedem weiteren Kind</li> <li>• Zusätzlich 30 € für Kinder über 11 Jahren</li> <li>• Zusätzlich 55 € für Kinder über 16 Jahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 107 € für das älteste anspruchsberechtigte Kind</li> <li>• 72 € für jedes weitere Kind</li> <li>• Zahlung i.d.R. bis zum 16. Lebensjahr (ggf. Verlängerung bis zum 19. Lebensjahr)</li> </ul>

Abb. 3: Ausgewählte Bestandteile familienpolitischer Maßnahmen im europäischen Vergleich<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Vgl.: BMWA (2005); Fast-4ward (2005a); Fast-4ward (2005b); Fast-4ward (2005c); Fast-4ward (2005d); Fast-4ward (2005e); Rürup, B. / Gruescu, S. (2003); Wegener, A. / Lippert, I. (2004).

## 5. Eine nachhaltige, zukunftsorientierte Familienpolitik aus Sicht der Wirtschaft

**Ziele einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik** sind die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Steigerung der Geburtenrate. Damit findet eine konsequente Abkehr von dem alleinigen Ziel der Finanzierbarkeit des (temporären) Ausstiegs aus dem Berufsleben insbesondere von Müttern statt.

Um diese Ziele zu erreichen, bedarf es einerseits schlagkräftiger, abgestimmter Handlungsfelder, die auch die Lebens- und Arbeitswelt von heute und morgen widerspiegeln, sowie andererseits einer Koalition zwischen Staat, Unternehmen und dem Individuum.

In den Expertengesprächen, die im Rahmen des Projektes „Beruf und Familie – Anregungen aus der Wirtschaft“ des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz durchgeführt worden sind, ebenso wie in einigen Untersuchungen werden eine Reihe von **Handlungsfeldern** identifiziert. Dazu gehören:

- **der rechtliche Rahmen,**
- **Kinderbetreuung,**
- **Pflege,**
- **Bildungssystem,**
- **familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen,**
- **der finanzielle Rahmen der Kommunen, der Länder und des Bundes,**
- **monetäre Transferzahlungen / steuerliche Bestimmungen,**
- **gesellschaftliche Werte und Sensibilisierung,**
- **die Personalpolitik in Unternehmen.**

Bei der Auswahl und Gestaltung der Handlungsfelder ist ein Orientierungsrahmen erforderlich, der die Koalition zwischen Staat, Unternehmen und Individuum berücksichtigt. Dieses Zusammenspiel von Staat, Unternehmen und Individuum wird als **Drei-Säulen-Modell** bezeichnet.

Zur Gestaltung der Handlungsfelder einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik reicht es jedoch nicht aus, eine Einordnung in das Drei-Säulen-Modell vorzunehmen und darauf zu achten, dass alle Säulen bei der Konzeptionierung der Maßnahmen beachtet werden. Vielmehr ist es notwendig, dass alle relevanten Aspekte einbezogen werden und die Aktivitäten aufeinander abgestimmt sind. Darüber hinaus ist es unerlässlich, dass **Wechselwirkungen** untereinander aufgedeckt werden. Nur ein solches Vorgehen gewährleistet Abgestimmtheit.

## 5.1 Das Drei-Säulen-Modell

Um die Ziele „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und „Steigerung der Geburtenrate“ zu erreichen, müssen **drei tragfähige Säulen** gleichzeitig im Fokus stehen. Diese drei tragfähigen Säulen sind

- Staat
- Unternehmen und
- Individuum.



Abb. 4: Das Drei-Säulen-Modell einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik

Im Zuge einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik gehört es aus Sicht der Wirtschaft zur **Aufgabe des Staates** den politischen und rechtlichen Rahmen zu schaffen sowie die Aktivitäten der Unternehmen und das Engagement des Einzelnen zu unterstützen. Es ist unbestritten, dass der deutsche Staat einen nicht unerheblichen materiellen Beitrag zur Unterstützung von Familien leistet. In den letzten Jahren wurden 2,7 % des Bruttoinlandsproduktes aufgewendet. Es zeigt sich bei genauerer Betrachtung über den gesamten Lebenszyklus eines Kindes hinweg, dass der Staat hier durchaus keine „leeren Investitionen“ tätigt. Vielmehr ergibt sich durch das Umlagesystem letztendlich eine eindeutig **positive Bilanz zugunsten des Staates aus Einnahmen und Ausgaben**. Auf der Ausgabenseite finden sich insbesondere Leistungen aus den Bereichen Sozial- und Bildungspolitik, während der Staat Einnahmen aus Steuern und Sozialbeiträgen erhält, die jeder Mensch im Laufe seines Lebens entrichtet. Man könnte auch von einem Kredit sprechen, der im Kindesalter gewährt und nach Eintritt in das Erwerbsleben schrittweise zurückgezahlt wird. Aktuelle Berechnungen des IFO-Instituts für Wirtschaftsforschung gehen dabei von einem Überschuss in Höhe von 76.900 Euro (gemessen an aktuellen Barwerten) aus.<sup>15</sup> Ein interessantes Ergebnis, nicht zuletzt angesichts der derzeit heftig geführten Diskussion um die Rechtfertigung einer Erhöhung staatlicher Zuschüsse bzw. der Gewährung steuerlicher Entlastungen sowie der Investitionen in familienorientierte Infrastruktur.

**Unternehmen** kommt die **Aufgabe** zu, die Ganzheitlichkeit des Themas wahrzunehmen und in die Unternehmenspolitik zu integrieren, Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte zu flexibilisieren und Führungskräfte zu sensibilisieren. Damit an dieser Stelle nicht abgewunken wird mit dem Hinweis „Sozial ist gut, Ökonomie ist besser!“ und es nicht bei einer opportunen Interessenbekundung bleibt, ist es notwendig, den ökonomischen Nutzen aufzuzeigen, der die Investitionen und Aufwendungen rechtfertigt. Nur so lässt sich die Talking-Action-Gap überwinden. Nachweislich führen Aktivitäten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu einer Reduktion der Ausfallzeiten, des Krankenstands und der Fluktuationsrate. Gleichzeitig lassen sich Einsparungspotenziale realisieren. Diese betreffen die Wiederbeschaffungskosten und Überbrückungskosten, wenn ein Mitarbeiter (temporär) das Unternehmen verlässt, um Familienpflichten und -aufgaben nachzukommen. Neben den direkten monetären

---

<sup>15</sup> Vgl.: Robert-Bosch-Stiftung (2005), S. 88ff; Sinn, H.-W. (1997), Werding, M. / Hofmann, H. (2005); Werding, M. / Kaltschütz, A. (2005).

Auswirkungen ergeben sich nicht direkte monetäre Effekte, die jedoch erheblichen wirtschaftlichen Einfluss ausüben. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie tragen zur Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation bei. Sie steigern die Attraktivität als Arbeitsgeber auf dem Arbeitsmarkt. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und dem Wettbewerb um die qualifizierten Arbeitskräfte kann ein derartiges Maßnahmenbündel insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen Vorteile bieten. In der Regel ist mit einem Angebot an familiengerechten Instrumenten eine Imageverbesserung zu beobachten. Darüber hinaus fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Beschäftigungsfähigkeit (Employability). Da Employability zu einem der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren bei steigenden Veränderungsgeschwindigkeiten, zunehmender Komplexität und erhöhter Wissensintensität wird, sind Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Personalentwicklungstool und als Wirkungshebel anzusehen.

Wenn Aktivitäten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie dazu führen, Mitarbeiter zu halten und zu binden sowie potenzielle Beschäftigte mit erfolgskritischen Kompetenzen für das Unternehmen zu gewinnen, dann müssen diese Aktivitäten in der **Wissensbilanz**<sup>16</sup> von Unternehmen aufgenommen werden. Wenn zudem die Wissensbilanz im Rahmen des Ratingverfahrens nach BASEL II an Bedeutung gewinnt, dann besteht auch ein Bezug zwischen der Vereinbarkeitsthematik und BASEL II. Dieser Zusammenhang könnte ein Transporter des Themas der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Unternehmen sein.

Die letzte der drei Säulen steht für das **Individuum**. Jeder Einzelne muss sich der Verantwortung für sich selbst und andere bewusst werden. Dazu gehört auch, die veränderten Rahmenbedingungen wahrzunehmen und nicht auszublenden sowie sich aktiv einzubringen. Im Gegenzug führt eine nachhaltige, zukunftsorientierte Familienpolitik zu einer Stabilisierung von Lebensentwürfen und Lebenssituationen, zu einer Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, zu einer gestiegenen Wertschätzung gegenüber der Familie und gegenüber unterschiedlichen Lebensmustern und -verläufen.

---

<sup>16</sup> Eine Wissensbilanz weist in strukturierter Form das Vermögen eines Unternehmens aus, das nicht direkt greifbar, aber entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft ist, das so genannte intellektuelle Kapital. Vgl.: BMWA (2004), S. 15; Rump, J. / Wilms, G. (2005).

Das Drei-Säulen-Modell ist nur dann tragfähig, wenn alle Säulen gleichermaßen zur Stabilität des Systems beitragen. Es wird deutlich, dass die Säulen in **komplementärer Beziehung** zueinander stehen. Wenn eine Säule im Vordergrund steht, bedeutet das nicht, dass die anderen beiden Säulen nicht wichtig sind bzw. keinen Beitrag leisten müssen.

## 5.2 Wechselwirkungen

Welche Handlungsfelder unverzichtbar und unbedingt zu einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik gehören, lässt sich durch die Untersuchung der Zusammenhänge und Wechselwirkungen eruieren. Um der Nachhaltigkeit und der Tragfähigkeit sowie der effizienten Ressourcenverteilung zu genügen, sind Informationen über die Zusammenhänge und Wechselwirkungen notwendig. Denn es ist davon auszugehen, dass sich die Handlungsfelder gegenseitig beeinflussen. Nur wenn die Zusammenhänge und Wechselwirkungen bekannt sind, kann letztendlich an den richtigen Stellschrauben gedreht werden, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern und die Geburtenraten zu erhöhen.

Die Art und Weise der Zusammenhänge und Wechselwirkungen sind meist sehr komplex und auf den ersten Blick wenig durchschaubar. Um sie zu untersuchen, werden alle möglichen Handlungsfelder in einer Matrix erfasst. Sie werden sowohl als Zeilen- wie als Spaltenbezeichnung eingetragen und in Beziehung zueinander gesetzt (siehe Abbildung 5). Es wird untersucht, ob und inwieweit die einzelnen Handlungsfelder miteinander verknüpft sind. Die Erfassung der Wirkungszusammenhänge erfolgt, indem der Einfluss jedes Faktors auf den anderen wie folgt gewichtet wird.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl.: Vester, F. (1994), S. 104ff.

Keine Beeinflussung	= 0
Geringe Beeinflussung	= 1
Starke Beeinflussung	= 2
Sehr starke Beeinflussung	= 3

...beeinflusst...	R	K	P	B	DL	F	T	G	PP	Aktiv
R	-	2	2	2	2	1	2	1	2	<b>14</b>
K	0	-	0	2	2	0	0	1	3	<b>8</b>
P	0	0	-	0	2	1	0	0	1	<b>4</b>
B	0	0	0	-	0	0	0	3	2	<b>5</b>
DL	0	2	2	0	-	1	0	0	1	<b>6</b>
F	1	3	3	3	2	-	3	0	0	<b>17</b>
T	0	2	2	1	3	2	-	1	0	<b>11</b>
G	2	3	2	2	2	0	1	-	2	<b>14</b>
PP	0	1	1	1	1	0	0	1	-	<b>5</b>
<b>Passiv</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>-</b>

Legende:

R	=	Rechtlicher Rahmen
K	=	Kinderbetreuung,
P	=	Pflege,
B	=	Bildungssystem,
DL	=	Familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen,
F	=	Finanzieller Rahmen der Kommunen, der Länder und des Bundes,
T	=	Monetäre Transferzahlungen / Steuerliche Bestimmungen,
G	=	Gesellschaftliche Werte und Sensibilisierung,
PP	=	Personalpolitik in Unternehmen.

Abb. 5: Die Analyse der Wechselwirkungen<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Die Ergebnisse basieren auf einer explorativen Untersuchung mit 14 Expertengruppen (ca. 250 Gesprächspartner).

Es fällt auf, dass einige Handlungsfelder sehr stark beeinflussen, während andere Handlungsfelder stark beeinflusst werden. Zu den Handlungsfeldern, die einen starken Einfluss ausüben, gehören

- die rechtlichen Bedingungen,
- der finanzielle Rahmen der Kommunen, der Länder und des Bundes,
- die monetären Transferzahlungen und steuerlichen Bestimmungen sowie
- die gesellschaftlichen Werte.

Sie beeinflussen

- Kinderbetreuung,
- Pflege,
- Bildungssystem,
- familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen sowie
- die Personalpolitik in Unternehmen.

Die Analyse der Wechselwirkungen und Zusammenhänge sagt noch nichts über den Einfluss der Handlungsfelder auf die Ziele der nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik aus. Für Handlungsempfehlungen ist dies jedoch wichtig. In einem zweiten Schritt wird nun der Versuch unternommen, den Beziehungszusammenhang zwischen den Handlungsfeldern und den Zielgrößen herzustellen.

... beeinflusst ...	Geburtenrate	Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Insgesamt
R	0	0	<b>0</b>
K	2	3	<b>5</b>
P	0	2	<b>2</b>
B	2	2	<b>4</b>
DL	2	3	<b>5</b>
F	0	0	<b>0</b>
T	1	1	<b>2</b>
G	2	2	<b>4</b>
PP	1	3	<b>4</b>
<b>Insgesamt</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	

Legende:

R	=	Rechtlicher Rahmen
K	=	Kinderbetreuung,
P	=	Pflege,
B	=	Bildungssystem,
DL	=	Familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen,
F	=	Finanzieller Rahmen der Kommunen, der Länder und des Bundes,
T	=	Monetäre Transferzahlungen / Steuerliche Bestimmungen,
G	=	Gesellschaftliche Werte und Sensibilisierung,
PP	=	Personalpolitik in Unternehmen.

Abb. 6: Zusammenhang zwischen Handlungsfeldern und Zielgrößen<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Die Ergebnisse basieren auf einer explorativen Untersuchung mit 14 Expertengruppen (ca. 250 Gesprächspartner).

Es wird deutlich, dass die Zielgrößen „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und „Steigerung der Geburtenrate“ vor allem durch die Handlungsfelder

- Betreuung,
- familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen,
- gesellschaftliche Werte,
- Personalpolitik in Unternehmen,
- Bildungssystem

beeinflusst werden. Auffällig ist, dass die Handlungsfelder, die im ersten Schritt als beeinflussende Handlungsfelder identifiziert worden sind (die rechtlichen Bedingungen, der finanzielle Rahmen der Kommunen, der Länder und des Bundes, die monetären Transferzahlungen und steuerlichen Bestimmungen), nur eingeschränkt direkt Einfluss auf die Zielgrößen zu haben scheinen. Daraus lässt sich ableiten, dass die Handlungsfelder der Familienpolitik scheinbar stufenweise auf die Zielgrößen wirken. So nehmen der finanzielle Rahmen der Kommunen, der Länder und des Bundes, die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Transferzahlungen und steuerlichen Bestimmungen Einfluss auf Kinderbetreuung, familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen, Personalpolitik in Unternehmen und das Bildungssystem, die wiederum direkt auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Geburtenraten wirken. Lediglich die gesellschaftlichen Werte wirken direkt und indirekt.

Darüber hinaus ist festzustellen, dass familienpolitische Maßnahmen und Handlungsfelder in der Regel schneller und stärker auf die Zielgröße der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wirken. In diesem Zusammenhang ist jedoch zu konstatieren, dass die Zielgrößen „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und „Geburtenrate“ nicht unabhängig voneinander sind. So wird vielfach davon ausgegangen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wesentliche Voraussetzung für die Erhöhung der Geburtenzahlen ist.

Der Wirkmechanismus familienpolitischer Maßnahmen stellt sich somit wie folgt dar:

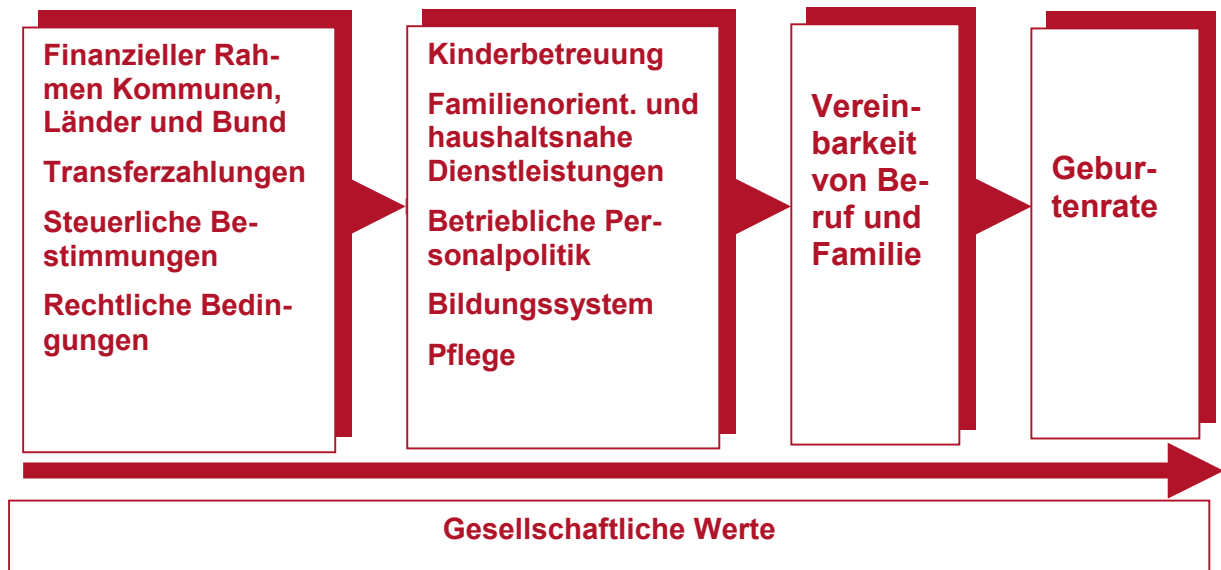


Abb. 7: Der Wirkmechanismus familienpolitischer Maßnahmen

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Investitionen in die Betreuungsinfrastruktur einen deutlich höheren Einfluss auf die Zielgrößen „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und „Steigerung der Geburtenrate“ haben als die monetären Transferzahlungen. Folglich wird aus Sicht der Wirtschaft die Einführung des „Elterngeldes“ als wichtiges Handlungsfeld ab dem Jahr 2007 wohl nicht wie erwartet auf die Zielgrößen wirken. Dies gilt insbesondere dann, wenn die familienorientierte Infrastruktur nicht ausreichend ist. In einem solchen Kontext unterstützt das Elterngeld eher die traditionelle Zielsetzung bzw. Philosophie und geht nicht mit der Zielsetzung einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik einher. Das Elterngeld entfaltet erst dann seine volle Wirkung, wenn familienorientierte Infrastruktur und Services bereits ausreichend angeboten werden.

### 5.3 Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Expertengespräche, die sich auch im Drei-Säulen-Modell sowie in der Untersuchung der Wechselwirkungen widerspiegeln, machen deutlich, dass die parallele Bearbeitung der folgenden Handlungsfelder für die Zielgrößen „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und „Steigerung der Geburtenrate“ von hoher Bedeutung ist:

- **Gesellschaftliche Werte**
- **Lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik**
- **Betreuung**
- **Familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen**

Bei der Gestaltung der Handlungsfelder bedarf es stets, die drei Säulen – **Staat, Unternehmen und Individuum** – zu berücksichtigen.

### **5.3.1 Gesellschaftliche Werte**

Die gesellschaftlichen Werte in bezug auf die Familie werden insbesondere von dem veränderten Rollenverständnis und der damit verbundenen Rollenaufteilung sowie der Verdichtung der Berufs- und Erwerbsverläufe beeinflusst.

#### **5.3.1.1 Verändertes Rollenverständnis**

Das Alleinverdiener-Modell verliert zunehmend an Bedeutung. Es ist nicht mehr das absolute Leitbild für die Familie. Das Familienmuster, bei dem die Frau die Steigbügel für die Karriere ihres Mannes hält, hat ausgedient. Auch das Zuverdiener-Modell wird mehr und mehr in Frage gestellt. So präferiert die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung heute ein Modell, in dem Mann und Frau gemeinsam für die ökonomische Basis der Familie die Verantwortung tragen. Damit verliert auch das traditionelle Ziel der Familienpolitik – die Finanzierbarkeit eines (zumindest temporären) Ausstiegs eines Elternteils, vornehmlich der Mutter – seine Basis. Statt dessen gewinnt das Ziel der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an Relevanz.

Auf den ersten Blick erscheint es, dass vor allem Frauen ein verändertes Rollenverständnis haben. Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass auch für viele jüngere Männer das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an Bedeutung zunimmt.

Die Veränderung im Rollenverständnis hat eine Vielzahl von Ursachen:

- **Gestiegenes Bildungsniveau:**

Das Bildungsniveau und der Qualifikationsstand vor allem von Frauen sind in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen. Was Schul-, Berufs- und Hochschulabschlüsse betrifft, so ist kein Unterschied mehr zu den Männern festzustellen. Ganz im Gegenteil: in manchen Bereichen ist das Bildungsniveau von Frauen sogar höher ausgeprägt. Es ist zu beobachten, dass mit steigendem Bildungsniveau der Wert des Berufs bzw. der Erwerbstätigkeit zunimmt. Qualifikation und Berufserfahrung gibt die Möglichkeit der Bewegungsfreiheit in der Arbeitswelt und ist **der** Sicherungsanker schlechthin auf den Arbeitsmärkten.

- **Zunehmende Beschäftigungsunsicherheit:**

Arbeitsplatzsicherheit und Beschäftigungsgarantien werden in Zukunft immer seltener werden. Um der zunehmenden Beschäftigungsunsicherheit entgegenzutreten, bedarf es der Beschäftigungsfähigkeit, die nachhaltig wirkt und mit lebenslangem Lernen verbunden ist. Damit die nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit erreicht wird, sind Qualifikation und Qualifizierung sowie kontinuierliche Berufsbiografien notwendig. Eine Rollenverteilung, in der beide Partner eine Erwerbstätigkeit anstreben, ist die zwangsläufige Folge. Darüber hinaus führt die Unsicherheit von und in Beschäftigungsverhältnissen dazu, dass beide Partner erwerbstätig sein wollen, um das wirtschaftliche Risiko einer Arbeitslosigkeit zu verringern.

- **Steigende Lebenshaltungskosten:**

In den letzten Jahren haben sich die Lebenshaltungskosten deutlich erhöht. Einige Paare können es sich nicht leisten, auf ein Einkommen zu verzichten. Der Verzicht auf ein Einkommen führt darüber hinaus nicht selten zu einer Reduzierung des Lebensstandards.

- **Instabile Lebensverläufe:**

Ein verändertes Rollenverständnis resultiert auch aus der zunehmenden Instabilität der Lebensverläufe. Trennungen und Scheidungen tragen dazu bei, dass der Beruf und die Erwerbstätigkeit zur Absicherung an Bedeutung gewinnen. Um die Chancen in der Arbeitswelt nicht zu reduzieren, sind längere Erwerbs- bzw. Berufsunterbrechungen zu vermeiden. Die Dauer der Erwerbs- bzw. Berufsunterbrechung, die als unkritisch angesehen wird, hängt wiederum von der Halbwertszeit des Wissens des jeweiligen Tätigkeitsbereichs ab. Sie ist also nicht standardisiert.

- **Wunsch nach aktiver Vaterschaft:**

Mehr und mehr ist zu beobachten, dass nicht wenige Männer Beruf und Familie vereinbaren möchten. Sie wollen mehr von ihrer Familie haben; Karriere um jeden Preis mit Unterstützung der Partnerin und zu Lasten der Familie wird immer weniger angestrebt. Dieser Wertewandel wird sicherlich durch das veränderte Rollenverständnis von Frauen im Zuge des steigenden Bildungsniveaus sowie der Abkehr vom Alleinverdiener-Modell beeinflusst. Dass diese Veränderung im Rollenverhalten und -verständnis nicht so offensichtlich zu erkennen ist, liegt nicht selten an betrieblichen Restriktionen. Das Ziel der aktiven Vaterschaft ist nicht kompatibel mit den traditionellen Karrieremodellen und der Personalentwicklung. Darüber hinaus ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in vielen Unternehmen immer noch ein Frauenthema, das sozialpolitische Züge hat. Ein Mann, der Beruf und Familie aktiv vereinbaren möchte, gehört damit zu einer Randgruppe und ist nicht mehr Teil des sogenannten „Inner Circle“ des Unternehmens. Vermutlich trägt diese Behandlung von aktiver Vaterschaft im Unternehmen ebenso wie das veränderte Rollenverständnis von Frauen, die Anforderungen nach Flexibilität und Mobilität sowie die Unsicherheiten auf dem Arbeitsmarkt dazu bei, dass 60 % der Männer im Alter 20 bis 45 Jahre kinderlos bleiben möchten.

### 5.3.1.2 Die Verdichtung der Berufs- und Erwerbsverläufe

Die heutigen Berufs- und Erwerbsverläufe der meisten Menschen sind durch staatliche Zeitvorgaben erheblich vorstrukturiert. Der Staat legt das Eintrittsalter in die Rente fest und regelt bis ins Detail auch den Berufseintritt einschließlich der dafür notwendigen Zeitabschnitte während der Ausbildung. Auch limitiert er die möglichen Unterbrechungszeiten in der Berufstätigkeit. Darüber hinaus werden die Verläufe durch die Rahmenbedingungen in der Wirtschaft und durch die betrieblichen Normen und Werte beeinflusst. Der starke Bezug zur Jugendzentriertheit in den vergangenen 15 Jahren sowie die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit tun ihr Übriges. Viele Unternehmen fokussieren auf die erste Hälfte des Erwerbslebens. Die Dreiteilung des Lebensverlaufs (Ausbildung, Erwerbstätigkeit, Rente) mit ihren relativ strikten Altersgrenzen und die betriebliche Fokussierung auf die erste Hälfte des Erwerbslebens führen dazu, dass die Ressourcen der älteren Generation nur noch bedingt genutzt werden und gleichzeitig der Druck auf die jüngere Generation, immer mehr in immer kürzerer Zeit zu schaffen, drastisch zunimmt. Für die jüngere Generation ergibt sich zwischen dem 20. und 40. Lebensjahr ein sogenannter **Lebensstau**: In dieser Zeit wird der Lebensverlauf gleichsam verdichtet. Sowohl in der beruflichen als auch in der privaten Sphäre ist eine Vielzahl von Weichenstellungen existenzieller Bedeutung vorzunehmen. Weitgehend parallel zueinander erfolgen in dieser Phase im privaten Bereich die Lösung vom Elternhaus, die Partnersuche, das Eingehen einer Partnerschaft und die Familiengründung. Im beruflichen Bereich müssen Entscheidungen zur Ausbildung, zum Berufseinstieg, zur Etablierung im Beruf sowie zum beruflichen Aufstieg getroffen werden. Diese Parallelität vieler wichtiger Entscheidungssituationen und bedeutender Lebensabschnitte löst oft Stressempfinden aus und wird nicht selten als Belastung empfunden. Immer stärker reagiert die jüngere Generation mit einer Reduzierung der Stressfaktoren durch einen Verzicht auf Kinder und Familie. Werden darüber hinaus die Beschäftigungsverhältnisse als unsicher betrachtet sowie eine stetig sinkende Halbwertszeit von Wissen bei gleichzeitig zunehmender Wissensintensität und steigender Veränderungsgeschwindigkeit wahrgenommen, mutiert die Parallelität zur Konkurrenzbeziehung. Die demografische Entwicklung zeigt, dass der individuelle Ansatz zur Verringerung der Verdichtung eindeutig zu Lasten der privaten Sphäre geht.<sup>20</sup> Geburtenraten von 1,3 und das ge-

---

<sup>20</sup> Vgl.: Robert-Bosch-Stiftung GmbH (Hrsg.) (2005), S. 42f.

stiegene Erstgeburtsalter von 30 machen dies deutlich. Zudem ist zu beobachten, dass 76 % der weiblichen Führungskräfte in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen keine Kinder haben. Aus der adaptiven Lebensplanung, die die meisten der unter 20-Jährigen anstreben, wird die sukzessive Lebensplanung – unter Verzicht auf bestimmte Lebens Elemente, wie Kinder und Familie. Studien machen deutlich, dass bei den unter 20-Jährigen Kinder als wichtigster Wert im Leben auf Platz 1 rangiert, während bei den 20- bis 45-Jährigen Kinder lediglich an 6. Stelle genannt werden. Es ist davon auszugehen, dass die Verdichtung der Berufs- und Erwerbsverläufe und der damit verbundene Lebensstau zu einer solchen Werte-Veränderung beiträgt.<sup>21</sup>

### 5.3.1.3 Stabilisierung des Wertes „Familie“

Um die **Stabilisierung des Wertes „Familie“** zu erreichen, bedarf es einer Berücksichtigung des veränderten Rollenverständnisses und einer Entzerrung des Lebensstaus. Die demografische Entwicklung macht deutlich, dass das traditionelle Ziel der Familienpolitik „Finanzierbarkeit eines (temporären) Ausstiegs insbesondere für Mütter“ nicht mit den Veränderungen des Rollenverständnisses und der Rollenaufteilung übereinstimmt. Dies gilt sowohl für die staatliche Familienpolitik als auch für die betriebliche Personalpolitik. Ziele und Ausrichtung der Familienpolitik in Richtung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind notwendig. Der Paradigmenwechsel, der sich derzeit vollzieht, muss konsequent fortgesetzt werden. Dabei sollte es möglich sein, alle Aspekte und Ideen zur Sprache zu bringen und nichts von der Diskussion auszuklammern.

Darüber hinaus bedarf es einer **Sensibilisierung**, um den Einzelnen im Hinblick auf die Wertschätzung für die Familie zu unterstützen und um Arbeitgeber auf die ökonomische Sinnhaftigkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aufmerksam zu machen. Auf **individueller und gesellschaftlicher Ebene** ist dabei insbesondere an Kampagnen zu denken, die positive Vorbilder in Hinblick auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer aufzeigen. Es gilt, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Deutschland zu einer Selbstverständlichkeit werden zu lassen, wie man sie beispielsweise aus den skandinavischen Ländern

---

<sup>21</sup> Vgl.: Institut für Demoskopie Allensbach (2004); BiB (2005); KAS (2006).

kennt. Presse und Medien sind gefragt, den „Wert Familie“ viel stärker als bisher positiv zu positionieren und wieder „Lust auf Kinder“ zu machen. Wenn wir über Kinder sprechen, sollten wir unser Augenmerk auch auf das Glück, die Bereicherung und die Lebenserfüllung richten, die wir durch Kinder erfahren. Nicht zuletzt sind Kinder Träger der Zukunft unseres Landes. In **Unternehmen** lässt sich eine Sensibilisierung durch die Verbreitung von „Best-Practice“-Fällen vorantreiben. Hier bietet sich das Prinzip „Betriebe lernen von Betrieben“ gut an. Positive Beispiele von anderen Unternehmen und Institutionen machen Mut, selbst aktiv zu werden und helfen, Vorbehalte abzubauen. So kann beispielsweise ein sehr hartnäckiger Irrglaube, kinderfreundlich sei ein Unternehmen nur dann, wenn es einen betriebseigenen Kindergarten errichte, leicht entkräftet werden, wenn genügend Vorbilder bezüglich wesentlich einfacher und kostengünstiger umzusetzender Maßnahmen verfügbar sind. Hier gilt es, interessierte Unternehmen konkret zu beraten, die offene Kommunikation über dieses Thema zu fördern und ihnen auf dem Weg zur Familienfreundlichkeit zur Seite zu stehen. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollten auch in Unternehmen zur Selbstverständlichkeit werden.

Die Berücksichtigung des veränderten Rollenverständnisses und das Aufzeigen von Best-Practice-Beispielen sind die eine Seite der Medaille. Um die Wertschätzung für die Familien zu fördern, sollte auch die Verdichtung der Lebensverläufe auf die erste Hälfte des Erwerbslebens thematisiert und aufgebrochen werden. Die **Entzerrung des Lebensstaus** kann zum einen durch die **Flexibilisierung des Einstiegs in das Berufsleben und vor allem des altersbedingten Ausstiegs aus dem Erwerbsprozess** erfolgen. Zum anderen geht sie einher mit der **Abkehr der von vielen Unternehmen praktizierten Jugendorientierung** und mit der **Vermeidung des Defizitmodells**, nach dem zahlreiche Unternehmensverantwortliche älteren Arbeitnehmern mit Vorbehalten gegenüber ihrer Lern- und Leistungsfähigkeit begegnen. Die Entzerrung der Berufs- und Erwerbsverläufe im betrieblichen Kontext ermöglicht, von der sukzessiven Lebensplanung zur adaptiven, parallelen Lebensplanung überzugehen, so wie es sich viele Jüngere wünschen. Familie / Kinder und Erwerbsleben / Beruf sind dann nicht mit einem „ENTWEDER – ODER“ sondern mit einem „SO-WOHL – ALS AUCH“ verbunden. Der Wert „Familie“ wird gelebt und umgesetzt.

Neben dem Zusammenhang zwischen der Verdichtung der Lebensverläufe bzw. deren Entzerrung und dem Wert für die Familie ist noch ein weiterer Aspekt zu berücksichtigen. Eine Verdichtung der Verläufe auf die erste Hälfte des Erwerbslebens kann sich aufgrund der demografisch bedingten Altersstruktur und -entwicklung negativ auf die **Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen** auswirken. Sie ist nicht mit dem steigenden Anteil älterer Beschäftigter vereinbar. Wenn die Berufs- und Erwerbsverläufe nicht entzerrt werden, erhöht sich der Druck und die Belastungen, denen die Jüngeren ausgesetzt sind, da deren Anteil absolut und relativ abnimmt. Die Last auf den Schultern der Jüngeren steigt unter solchen Bedingungen. Es ist durchaus nicht unrealistisch, dass die Geburtenrate weiterhin sinkt, insbesondere bei den jüngeren Mitarbeitern, die qualifiziert sind und als Wissens- und Kompetenzträger gelten. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die Belastungen nicht nur die private Sphäre, sondern auch den Arbeitsbereich betreffen. Demotivation, Burn-Out-Syndrom, innere Kündigungen, sinkende Arbeitsproduktivitäten und steigende Fehlerquoten können die Folgen sein. Die Fokussierung auf die erste Hälfte des Erwerbslebens, die als Wettbewerbsfaktor geplant war, kann in der betrieblichen Realität zu einer Einschränkung der Markt- und Konkurrenzfähigkeit werden: Einerseits weil die Gruppe der Jüngeren überfordert ist, andererseits weil das Wissen, die Kompetenzen und die Potenziale der größer werdenden Gruppe der Älteren nur bedingt genutzt werden.

Die Werte in einer Gesellschaft werden nicht unerheblich durch die Bedeutung von Menschen und den Umgang mit Menschen im wirtschaftlichen Kontext beeinflusst. Die Entzerrung der Berufs- und Erwerbsverläufe sowie die Berücksichtigung aller Lebensphasen kann zu einer gleichgewichtigen Wertschätzung von Jung und Alt führen. Darüber hinaus werden die unterschiedlichen Lebenssituationen von Jüngeren (Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung) und Älteren (Vereinbarkeit von Beruf und Pflege kranker und / oder älterer Angehöriger) anerkannt und integriert. Ein möglicher Ansatzpunkt hierfür ist eine lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik, die im nachfolgenden Kapitel 5.3.2 behandelt werden soll.

### 5.3.1.4 Zusammenfassung

Grundsätzlich ist festzustellen, dass der Wert für die Familie und deren Wertschätzung zwar vorhanden ist. Dass dennoch der Wert für die Familie nicht umgesetzt wird und so wenig Kinder geboren werden, liegt an den Umständen. Die Unsicherheiten in der Arbeitswelt, die fehlende Kompatibilität zwischen dem veränderten Rollenverständnis und den Zielen einer traditionellen Familienpolitik, den mangelnden Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Verdichtung des Berufs- und Erwerbslebens bzw. der Lebensverläufe sind einige der Einflussfaktoren. Um eine Stabilisierung des Wertes für die Familie zu erreichen, bedarf es des Zusammenspiels der drei Säulen Staat - Unternehmen – Individuum.

Säulen	Aufgaben im Rahmen der Wertediskussion und der Sensibilisierung
<b>Staat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung des veränderten Rollenverständnisses und der veränderten Rollenaufteilung in der Familienpolitik</li> <li>• Aufbrechen der staatlichen Zeitvorgaben hinsichtlich des Berufsausstiegs und des Einstiegs</li> <li>• Das Ansprechen von Tabus und das Diskutieren über <b>alle</b> Möglichkeiten und Alternativen einer nachhaltigen Familienpolitik</li> <li>• Darstellung von Vorbildern und Positiv-Beispielen</li> </ul>
<b>Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entzerrung des Lebensstaus</li> <li>• Unterstützung der aktiven Vaterschaft</li> <li>• Akzeptanz unterschiedlicher Lebensmodelle und -verläufe im Rahmen der Personalentwicklung</li> <li>• Suche nach Best-Practice-Fällen und deren Berücksichtigung im Sinne von „Betriebe lernen von Betrieben“</li> </ul>
<b>Individuum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzung für die Familie</li> <li>• Toleranz gegenüber unterschiedlichen Lebensmodellen und -entwürfen</li> <li>• Aktives Eintreten für eine neue Familienpolitik</li> <li>• Das Ansprechen von Tabus</li> </ul>

Abb. 8: Das Drei-Säulen-Modell zum Handlungsfeld „Gesellschaftliche Werte“

Bezogen auf die Zielsetzung einer nachhaltigen zukunftsorientierten Familienpolitik lässt sich feststellen, dass die Berücksichtigung des veränderten Rollenverständnisses, die Entzerrung des Lebensstaus sowie die damit verbundene Stabilisierung des Wertes für die Familie gleichermaßen auf die Zielgrößen „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und „Steigerung der Geburtenrate“ wirken.

### **5.3.2 Die lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik**

Die lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik hat alle Phasen der Berufs- und Erwerbstätigkeit im Fokus. Sie beginnt mit dem Berufseinstieg und endet mit dem Ausstieg aus dem Erwerbsleben sowie dem Einstieg in das 3. Lebensalter – der Rente. Eine solche Fokussierung der Unternehmens- und Personalpolitik

- trägt zur Entzerrung des Lebensstaus bei,
- berücksichtigt die Veränderungen im Rollenverständnis,
- entspricht dem Paradigmenwechsel in der Familienpolitik,
- wird gleichzeitig den betrieblichen Anforderungen hinsichtlich Veränderungsgeschwindigkeit und Wissensintensität gerecht und
- integriert den demografischen Wandel und die damit verbundenen Veränderungen auf dem internen wie externen Arbeitsmarkt in die unternehmenspolitischen Entscheidungen und Zielsetzungen.

### 5.3.2.1 Das Konzept

Es gibt eine Vielzahl von Ansätzen zur familienbewussten Personalpolitik und eine Reihe von Konzepten und Instrumenten, die das Älterwerden in Unternehmen im Fokus haben. Eine **Verknüpfung** der Demografieorientierung und der Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterbleibt vielfach. Dies überrascht, da beide Ansätze letztlich zwei Seiten einer Medaille darstellen, die mit **Lebensphasenorientierung** tituliert werden kann. Grundsätzliches Ziel der lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik ist die Entwicklung und Erhaltung der **nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit** (Employability) unter Berücksichtigung der Lebensphasen, die durch unterschiedliche Lebenssituationen und Lernmuster gekennzeichnet sind. Bei steigender Wissensintensität in den betrieblichen Prozessen, zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit und erhöhter Komplexität stellt die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit eine wesentliche Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit dar.

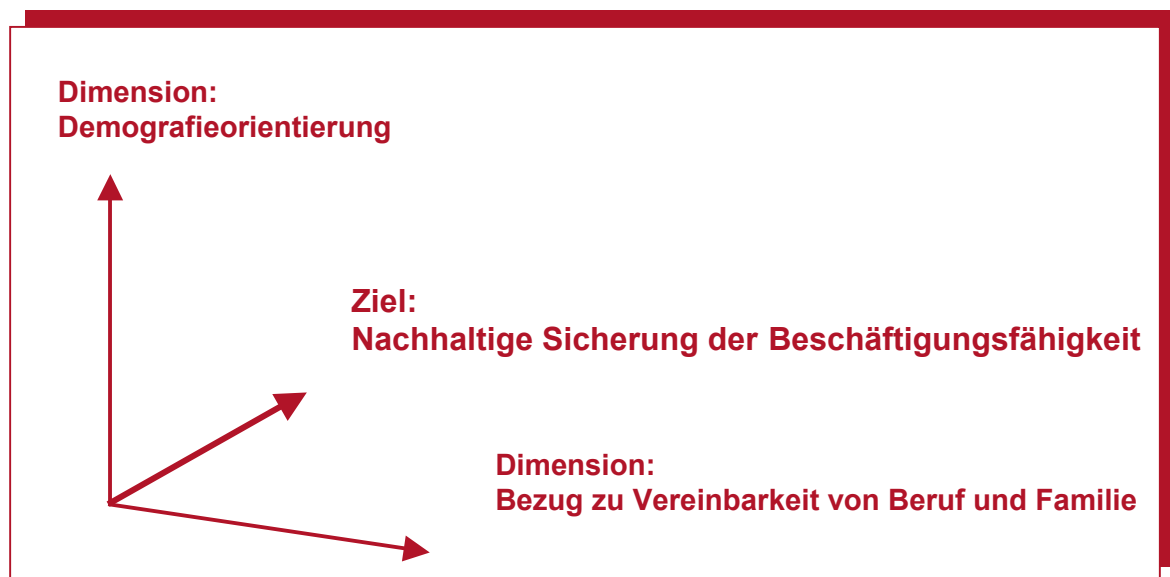


Abb. 9: Die Dimensionen und das Ziel der lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik

Um eine lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik zu gestalten, reicht es nicht aus, zum einen eine familienbewusste Personalpolitik zu implementieren und zum anderen ein alters- und altersgerechtes Personalmanagement zum Einsatz zu bringen (im Sinne einer einfachen Kombination beider Ansätze). Vielmehr ist es notwendig, dass alle **relevanten Unternehmensfelder** einbezogen werden, die Aktivitäten in bezug auf die Lebensphasenorientierung aufeinander abgestimmt sind sowie **Wechselwirkungen** berücksichtigt werden. Es bedarf einer Verknüpfung der betrieblichen Notwendigkeiten mit den Zielen, Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten. Die Lebensphasenorientierung setzt somit ein **ganzheitliches Unternehmenskonzept** voraus.

### 5.3.2.2 Die Aktionsfelder

Eine lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik, die die Dimension des Demografiebezugs sowie die Dimension der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aufweist, umfasst als Grundlage insbesondere die **Aktionsfelder**

- Unternehmenskultur,
- Führung,
- Arbeitsorganisation,
- Personalentwicklung,
- Gesundheitsförderung und
- Services für die Familie.

Abbildung 10 gibt einen Überblick. Weitere Aktionsfelder unterstützen die Lebensphasenorientierung, bilden jedoch nicht das Fundament.

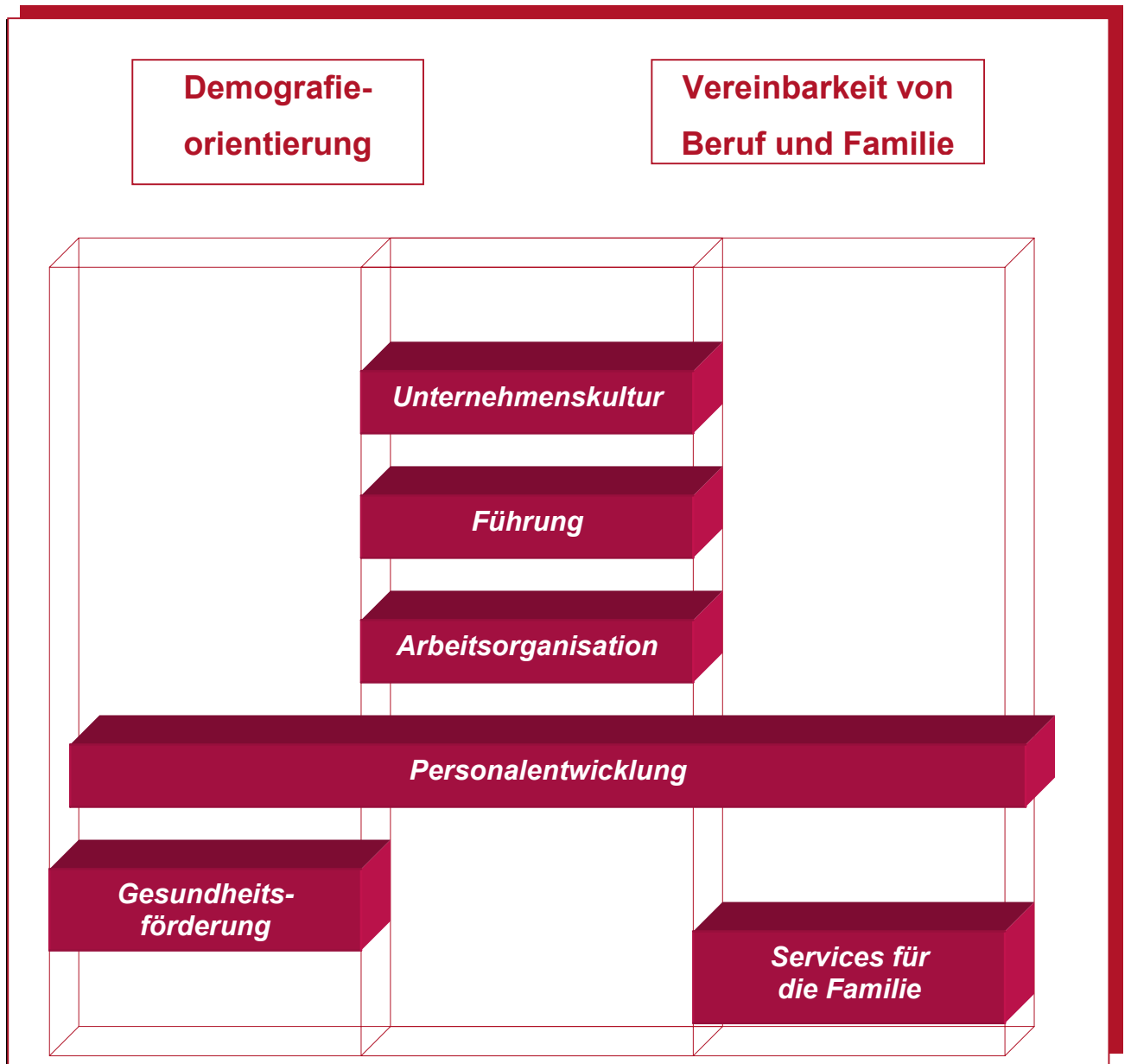


Abb. 10: Das Modell der lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik

Die Ausgestaltung und die Elemente von **Unternehmenskultur**, **Führung** und **Arbeitsorganisation** im Sinne der Lebensphasenorientierung gelten für beide Dimensionen (Demografieorientierung / Vereinbarkeit von Beruf und Familie) gleichermaßen. Die **Personalentwicklung** im Sinne der Lebensphasenorientierung hingegen zeigt sich zum einen in einem Ansatz, der beide Dimensionen übergreifen muss, zum anderen jedoch auch in der expliziten Berücksichtigung des Demografiebezugs sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Für die **Gesundheitsförderung** gilt ein eindeutiger Bezug zur Dimension Demografie. Demgegenüber sollte das Handlungsfeld **Services für die Familie** vor allem im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und Familie diskutiert werden. Dabei wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie jedoch keineswegs nur auf Jüngere beschränkt, sondern durchaus auch als ein Thema für Ältere verstanden (zum Beispiel bei der Pflege von älteren / kranken Angehörigen).

- **Unternehmenskultur:**

Im Zusammenhang mit der lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik wird eine Unternehmenskultur benötigt, die den unterschiedlichen Lebensphasen der Mitarbeiter und Führungskräfte Wertschätzung entgegen bringt. Demgegenüber stellt eine Unternehmenskultur, die einseitig bestimmte Lebensphasen bevorzugt, keine Basis für die Berücksichtigung der demografiebedingten Altersstruktur und -entwicklung sowie keine Grundlage für die Verankerung der Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie dar. In einem solchen Kontext wird statt dessen die Entwicklung des sogenannten Lebensstaus gefördert (siehe Kapitel 5.3.1.2).

Werte einer lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik sind

- **Offenheit,**
- **Vertrauen,**
- **Eigenverantwortung,**
- **Leistungsorientierung,**
- **positive Haltung zum Lernen,**
- **Unterstützung von reflexivem Handeln.**

Es fällt auf, dass diese Werte eine hohe Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur im Rahmen des Employability Managements und des Wissensmanagements aufweisen. Dies ist nicht verwunderlich, da die nachhaltige Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit (Employability) die Berücksichtigung von Lebensphasen und individueller Situationen bedingt.<sup>22</sup>

- **Führung:**

Führung stellt eines der wesentlichsten Aktionsfelder der lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik dar. Diese hohe Relevanz ist u.a. darauf zurück zu führen, dass Führungskräfte die Schnittstelle zu den Mitarbeitern sind, aufgrund des engen Kontaktes die Mitarbeiter kennen und der erste Ansprechpartner sein können. Vielen Konzepten zur familienbewussten Personalpolitik und zum intergenerativen bzw. altersgerechten Personalmanagement ist gemein, dass sie offene Führungsstile propagieren. Die lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik, die sowohl die Dimension des Demografiebezugs als auch die Dimension der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beinhaltet, baut auf diesen Erkenntnissen auf. Auf der Konzeptebene wird deshalb die lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik mit partizipativer bis delegativer Führung verknüpft.<sup>23</sup>

- **Arbeitsorganisation:**

Mit der Implementierung der Lebensphasenorientierung im Unternehmen sind in der Regel organisatorische Veränderungen verbunden. Dazu gehört u.a. die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation.<sup>24</sup> Unter Berücksichtigung der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit durch Lebensphasenorientierung bietet die flexible Arbeitsorganisation zahlreiche Möglichkeiten:

---

<sup>22</sup> Vgl: Rump, J. / Schmidt, S. (2004), S. 253ff.; Rump, J. / Eilers, S. (2006a), S. 40ff.

<sup>23</sup> Vgl.: Rump, J. / Schmidt, S. (2004), S. 187ff., 255f.

<sup>24</sup> Vgl.: Bertelsmann-Stiftung / Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (2003).

- **Arbeitszeitflexibilisierung.**
- **Flexibilisierung des Arbeitsortes.**
- **Flexibilisierung der Arbeitsprozesse.**
- **Arbeitsinhalte, die von den Mitarbeitern eigenverantwortlich zu bearbeiten sind.**
- **Projektarbeit mit hohem Selbstständigkeitsgrad.**
- **Job Rotation (bereichsintern, unternehmensintern, unternehmensextern).**
- **Beteiligung der Mitarbeiter an allen Fragen, die die Arbeit betreffen.**

- **Personalentwicklung:**

Im Zusammenhang mit der lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik sollte Personalentwicklung grundsätzlich auf die nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit ausgerichtet sein. Damit verfolgt sie einen vorausschauenden Ansatz, in dem die Qualifikation des Einzelnen einer kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung unterliegt, die sich nicht nur an konkreten Unternehmensbedürfnissen oder der Beschäftigungssituation ausrichtet, sondern auch an den aktuell und zukünftig auf dem Arbeitsmarkt nachgefragten Kompetenzen und Fähigkeiten. Darüber hinaus darf Personalentwicklung nicht pauschal und undifferenziert sein. Stattdessen sollte sie die Sozialisation, Erfahrungen, Stärken, Präferenzen und Interessen sowie Lebens(ver-)läufe stärker berücksichtigen. Die Employability fördernde Personalentwicklung baut auf folgenden Prinzipien auf:<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2006a), S. 47; Rump, J. / Eilers, S. (2006b), S. 139.

- **Förderung „lebenslangen Lernens“.**
- **Delegation der Personalentwicklungsverantwortung auf die Mitarbeiter und direkten Vorgesetzten (Selbstentwicklung als Folge des Subsidiaritätsprinzips).**
- **Zielgruppendifferenzierung.**
- **Fokussierung auf überfachliche Kompetenzen.**
- **Integration unternehmens- und arbeitsbereichsbezogener Lernfelder.**
- **Zeitnähe.**

Ein vorausschauender Ansatz der Personalentwicklung, der über alle Lebensphasen hinweg geht, berücksichtigt jedoch nicht explizit die Besonderheiten der beiden Dimensionen der Lebensphasenorientierung – Demografiebezug sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Damit wird der Ansatz dem Ziel der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit nur teilweise gerecht. Personalentwicklung als Teil der lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik bedarf deshalb zwei Ergänzungen:<sup>26</sup>

- ❖ **Alternsgerechte Personalentwicklung:** Die altersgerechte Personalentwicklung umfasst Maßnahmen, die die unterschiedlichen altersbedingten Lernmuster berücksichtigen. Dazu gehören die Verzahnung von Arbeit und Lernen. Die Verzahnung von Arbeit und Lernen lässt sich z.B. durch berufsbegleitendes Lernen (Training-on-the-job), durch Lernen mittels Veränderung der Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe (Job enrichment, Job enlargement), durch Know-how-Transfer im Rahmen von Projektarbeit und intergenerative Arbeitsgruppen, durch Lernen mittels Wechsel der Arbeitstätigkeit (Job Rotation), durch Lern-Tandems bzw. intergenerative Lernpartnerschaften, die sich bei komplexen Themen anbieten, sowie durch eine kontinuierliche „Standortbestimmung“ und Zielfindung mit einem Bezug zum Arbeitsfeld erreichen.
- ❖ **Personalentwicklung im Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie:** Eine familienbewusste Personalentwicklung lässt sich in zwei Bereiche gliedern. Zum einen sind Maßnahmen für eine gleichberechtigte Beschäfti-

<sup>26</sup> Vgl.: Gemeinnützige Hertie-Stiftung (1994); Rump, J. / Eilers, S. (2006b), S. 137-143; Busch, C. / Rump, J. S. (1998); Rump, J. S. (1999).

gung und Karriere von Männern und Frauen mit und ohne Kinder, mit und ohne pflegebedürftige Angehörige zu nennen. Dazu gehören Aufgeschlossenheit gegenüber familiären Belangen, Aufstiegsmöglichkeiten von weiblichen Beschäftigten mit Kindern, die Akzeptanz von Vätern, die aktiv Beruf und Familie vereinbaren möchten und gleiche Entwicklungsperspektiven für Teilzeitbeschäftigte. Zum anderen umfasst eine familienbewusste Personalentwicklung Maßnahmen zur Qualifizierung. Hier steht vor allem die gleichberechtigte Teilnahme an Weiterbildungsaktivitäten für Frauen, Männer und Teilzeitkräfte, die Abstimmung der Weiterbildung mit den familiären Rahmenbedingungen, das Kontakthalten während der Elternzeit sowie die Anerkennung von überfachlichen Kompetenzen, die im Kontext Familie erworben worden sind und für die Arbeitswelt mehr und mehr wichtig werden.

- **Gesundheitsförderung:**

Gesundheitsförderung ist ein Aktionsfeld der lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik, das insbesondere vor dem Hintergrund des Demografiebezugs zu diskutieren ist. Die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie tritt eher in den Hintergrund. Dennoch ist zu konstatieren, dass ein Bezug der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur Gesundheitsförderung beispielsweise im Rahmen der Bewältigung von Stress und im Umgang mit dem Lebensstau gegeben ist. Gesundheitsförderung hat zwei Wirkrichtungen: Zum einen hat sie zum Ziel gesundheitliche Beeinträchtigungen zu vermeiden (proaktive Gesundheitsförderung). Zum anderen sollen eingetretene Einschränkungen durch geeignete Maßnahmen reduziert und beseitigt werden (reaktive Gesundheitsförderung).<sup>27</sup>

- **Services für die Familie:**

Für die Services für die Familie besteht in erster Linie ein Bezug zur Dimension der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Als mögliche Services gelten alle Arten der Unterstützung von Familien (beispielsweise Kinderbetreuung, Ferien- und Notfallbetreuung, Vermittlung von Betreuungsmöglichkeiten, Unterstützung bei der Pflege von älteren / kranken Angehörigen, haushaltsnahe Dienstleistungen und Mittagessen

auch für Familienangehörige). Es fällt auf, dass der Fokus nicht nur auf Jüngere mit Kindern gelegt wird, sondern alle Familienformen im Blick sind und somit auch die Pflege zu berücksichtigen ist – aufgrund der demografischen Entwicklung eine Ausrichtung, die mehr und mehr an Bedeutung gewinnen wird. Dabei geht es nicht darum, ein „Rundum-Sorglos-Paket“ zu schnüren, sondern vielmehr personen- und bedarfsbezogen unter Berücksichtigung der Eigenverantwortung des Mitarbeiters zu agieren.<sup>28</sup>

### 5.3.2.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Lebensphasenorientierung die Berücksichtigung aller Lebenssituationen und Lebensphasen sowie unterschiedlicher Lernmuster bedeutet. Eine lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik integriert somit alle intergenerativen, altersgerechten Konzepte sowie solche Konzepte, die sich mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschäftigen, um das Ziel der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit zu erreichen.

Damit die lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik umgesetzt wird, bedarf es nicht nur des **Engagements der Unternehmen**. Darüber hinaus ist es notwendig, dass auf **staatlicher Seite** förderliche Rahmenbedingungen implementiert werden. Erleichterungen in der Steuergesetzgebung, Vereinfachung und „Verschlankung“ von Regelungen und gesetzlichen Vorschriften sind hier zu nennen. Der **Einzelne** selbst kann zum Erfolg der lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik beitragen, indem er sich aktiv einbringt. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit sind ebenfalls erfolgskritisch. Verantwortung für sich selbst sowie die persönliche und berufliche Entwicklung zu übernehmen, sind untrennbar mit dem Erfolg dieses Konzepts verbunden.

---

<sup>27</sup> Vgl.: Bertelsmann-Stiftung / Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (2003), S. 95ff.

<sup>28</sup> Vgl.: Beruf & Familie gGmbH (2003); Rump, J. / Schmidt, S. (2004), S. 340.

Säulen	Aufgaben im Rahmen der lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik
<b>Staat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung von Rahmenbedingungen</li> <li>• Erleichterungen in der Steuergesetzgebung</li> <li>• Reduktion der bürokratischen Hemmnisse</li> <li>• Vereinfachung bzw. „Verschlankung“ der Regelungen und gesetzlichen Vorschriften</li> </ul>
<b>Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung der lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik</li> <li>• Umsetzung der Aktionsfelder</li> <li>• Sensibilisierung der Führungskräfte</li> </ul>
<b>Individuum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkennung der betrieblichen Aktivitäten und Maßnahmen der lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik</li> <li>• Toleranz und solidarisches Verhalten gegenüber anderen Beschäftigtengruppen</li> <li>• Bewusstsein für die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit</li> </ul>

Abb. 11: Das Drei-Säulen-Modell zum Handlungsfeld „Lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik“

Durch ein ausgewogenes Zusammenspiel der drei Säulen Staat – Unternehmen – Individuum ist die Nachhaltigkeit und die Tragfähigkeit des Handlungsfeldes „lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik“ gesichert. Für die Zielsetzung einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik gilt, dass eine erfolgreiche lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik zuerst auf die Zielgröße „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ wirkt. Nach positiven Erfahrungen des Einzelnen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann es zeitversetzt zu einer Steigerung der Geburtenrate kommen.

### 5.3.3 Betreuung

Bedingt durch den demografischen Wandel und den daraus resultierenden Fachkräftemangel benötigen Unternehmen zukünftig verstärkt Instrumente, um Mitarbeiter an sich zu binden bzw. um bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter erfolgreich zu sein. Das Handlungsfeld „Betreuung“, das sowohl die Betreuung von Kindern als auch die Pflege von älteren bzw. kranken Angehörigen umfasst, wird also nicht nur im Zusammenhang einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sondern auch im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter und zur Reduzierung der Fluktuation immer mehr an Bedeutung gewinnen.

#### 5.3.3.1 Kinderbetreuung

Gerade die Situation der Kinderbetreuung wurde in der Vergangenheit nur vereinzelt an die strukturellen Veränderungen der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes angepasst. Die institutionellen Rahmenbedingungen der öffentlichen Betreuungseinrichtungen stellten nicht nur Eltern, sondern auch Unternehmen vor große Herausforderungen. In einigen Bundesländern steht mittlerweile der Ausbau der Kinderbetreuung auf der Agenda – insbesondere auch in Rheinland-Pfalz. Nachhaltige Veränderungen können jedoch nur durch das Zusammenspiel der drei Säulen – Staat, Unternehmen und Individuum – erreicht werden. Der Staat sorgt für die notwendigen Rahmenbedingungen und erhält von Unternehmen und Individuum ausreichend Unterstützung.

Es geht vor allem darum, dass in den Bereichen **Quantität, Qualität, Öffnungszeiten, Finanzierbarkeit, Notfallbetreuung** und **Kostenübernahme bei Betreuung außerhalb des Wohnorts** Veränderungen erwirkt werden.

- **Quantität der Betreuung:**

Die Schaffung von mehr Ganztagsbetreuungsplätzen in Kinderkrippen, -gärten und -horten sowie der flächendeckende Ausbau von Ganztagschulen – gerade im Bereich der Grundschulen – erscheint aus Sicht der Unternehmen und der Einzelnen

dringend erforderlich. Denn oftmals ist die lange Dauer der Elternzeit eines Mitarbeiters oder auch die Entscheidung, nach der Geburt eines Kindes nicht in den Beruf zurückzukehren, durch das Fehlen einer passenden Betreuungsmöglichkeit begründet. Lange Elternzeiten bzw. der Verzicht auf eine Rückkehr an den Arbeitsplatz wiederum bedeuten für Unternehmen zum einen Wiedereinstiegskosten und Personalwiederbeschaffungskosten bei der Suche nach einem adäquaten Ersatz. Zum anderen machen sich bedingt durch die ständig sinkende Halbwertszeit des Wissens Investitionen in die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, die für einige Jahre aus dem Beruf aussteigen, kaum mehr bezahlt. Für die Arbeitnehmer selbst verringern sich mit zunehmender Dauer einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung die Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Von einem quantitativen Ausbau von Betreuungsplätzen ist daher für Unternehmen insbesondere eine Verringerung der durch lange Elternzeit und Berufsausstieg entstehenden Kosten, für Arbeitnehmer ein Erhalt von Qualifikation und Arbeitsplatz zu erwarten. Darüber hinaus lässt sich durch ein gut ausgebautes Betreuungssystem die „innere Abwesenheit“ durch private Sorgen der Mitarbeiter in beträchtlichem Umfang vermindern und so die Effizienz und Produktivität der Unternehmen fördern. Auf den ersten Blick erscheint eine Unterstützung in diesem Bereich für viele Unternehmen als nicht umsetzbar. Die Schaffung eines betriebseigenen Kindergartens bzw. der Ankauf von Kontingenten in anliegenden Kindergärten, die möglicherweise eine Schließung dieser Einrichtungen vermeiden könnte, scheidet häufig aus finanziellen Gründen und an bürokratischen Hemmnissen. Eine Kooperation mehrerer kleiner Unternehmen, die zu einer Teilung der entstehenden Kosten führt, ermöglicht es allerdings auch kleinen und mittelständischen Unternehmen in diesem Bereich aktiv zu werden.

- **Qualität der Betreuung:**

Die Qualität der Kinderbetreuung hat vielfältige Auswirkungen. Zum einen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und auf die Steigerung der Geburtenrate sowie zum anderen auf Bildung und Kompetenzentwicklung.

Qualitativ hochwertige Betreuungsqualität trägt dazu bei, dass sich die Gefahr einer „inneren Abwesenheit“ reduziert. Denn nur dann, wenn Arbeitnehmer guten Gewissens ihre Kinder in fremde Hände übergeben, um ihrer Erwerbstätigkeit nachzuge-

hen, tun sie dies frei von Ängsten, ihre Ansprüche an die Wertschätzung und Erziehung der Sprösslinge könnten während dieser Zeit nicht gewährleistet sein. Es ist davon auszugehen, dass die Arbeitsleistung vieler Eltern ansteigt, sobald sie ihre Kinder in qualitativ hochwertigen Betreuungseinrichtungen wissen.

Darüber hinaus ist zu beobachten, dass Betreuungsangebote nur dann nachhaltig von Eltern akzeptiert werden, wenn sichergestellt wird, dass im Rahmen der Betreuung die Kompetenzen vermittelt werden, die in Zukunft von Relevanz sind. Auch hier wird der Zusammenhang zwischen Qualität der Betreuung und der praktizierten Vereinbarkeit von Beruf und Familie deutlich.

Die Qualität der frühkindlichen Betreuung bzw. Bildung gewinnt gerade vor dem Hintergrund der beiden PISA-Studien immer mehr an Bedeutung. Da es sich bei den Kindern von heute um die Arbeitnehmer von morgen handelt und der Wirtschaftsstandort Deutschland in Zukunft sehr stark von der Bildung bzw. Ausbildung dieser Kinder abhängen wird, gilt es, für alle Betreuungseinrichtungen Bildungsstandards zu entwickeln und umzusetzen. Beginnt das Lernen erst in der Schule, kann dieses Versäumnis zur Beeinträchtigung der Ausbildungs- bzw. Beschäftigungsfähigkeit dieser Kinder führen. Gerade für die Krippenerziehung gibt es bislang nur wenige Konzepte. Dies ist fatal, denn praktische Beispiele zeigen auf, dass gute Kinderbetreuungseinrichtungen gerade im Hinblick auf die kognitiv-sprachliche Entwicklung, den Erwerb sozialer Kompetenzen sowie die zukünftige schulische Leistungsfähigkeit anderen Formen der Betreuung und Bildung überlegen sind.<sup>29</sup> Werden Kinder in Betreuungseinrichtungen also nur „aufbewahrt“ und versorgt, können diese Bildungsverluste kaum mehr ausgeglichen werden. Unter Berücksichtigung des demografischen Wandels, des zu erwartenden Fachkräftemangels und des Rückgangs von Arbeitsplätzen für gering Qualifizierte liegt es im Interesse aller, dass die frühkindliche Bildung in Betreuungseinrichtungen – in öffentlichen wie auch in betrieblichen – besser verankert werden sollte. Damit jedoch in den Schulen auf den Grundlagen eines qualitativ hochwertigen Vorschuljahres aufgebaut werden kann, ist darüber nachzudenken, das letzte Kindergartenjahr zur Pflicht werden zu lassen.

---

<sup>29</sup> Vgl.: Egbers, G. (2005), S. 2.

Zur Erhöhung bzw. dauerhaften Gewährleistung der Qualität der frühkindlichen Bildung in den Betreuungseinrichtungen bedarf es auch einer Verbesserung der Aus- und Weiterbildung der Erzieher. Eine Erzieherausbildung auf Hochschulniveau bzw. ein verpflichtendes Weiterbildungsprogramm stellt einen Weg dar, dieses Ziel zu erreichen. Nur einige wenige Bundesländer, wie z.B. Rheinland-Pfalz, bieten derzeit die Möglichkeit eines Studiums für Erzieher an. Im gesamtdeutschen Kontext sollte dies jedoch nicht länger die Ausnahme sein, sondern zur Regel werden.

Die Zahl der Ganztagschulen bundesweit stieg in den letzten Jahren zwar an, doch sind für die Nachmittagsstunden nicht immer adäquate pädagogische Konzepte im Einsatz. Das Plus an Zeit in Ganztagschulen kann dazu dienen, die Kinder verstärkt und besser auf die Anforderungen der Arbeitswelt vorzubereiten. Dazu gehört insbesondere die Förderung der Schlüsselqualifikationen der Beschäftigungsfähigkeit, zu denen unter anderem Eigenverantwortung, Initiative, Zielorientierung, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit<sup>30</sup> zählen. Teamarbeit und jahrgangsübergreifende Projektarbeit sind hier nur einige Beispiele zur Vermittlung dieser Schlüsselqualifikationen in Schulen.

Die qualitative Verbesserung der Betreuungseinrichtungen könnte somit viel dazu beitragen, dass die Erwachsenen von morgen die Schlüsselqualifikationen entwickeln, die für die zukünftige Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland dringend erforderlich sind. Der Erwerb von sozialen Kompetenzen bereits im Kleinkindalter, die Entwicklung eines Wertebewusstseins und die Verankerung von Tugenden wie z.B. Zuverlässigkeit und solidarisches Handeln in die Konzepte der Betreuungseinrichtungen und auch in die der Ganztagschulen sind somit unerlässlich. Eine verbesserte Kommunikation zwischen Schulen und Unternehmen könnte dazu beitragen, dass Lehrer das Anforderungsprofil der Unternehmen an zukünftige Arbeitnehmer kennen lernen und dass Schüler und Lehrer die Möglichkeit erhalten, einen Blick in die Arbeitswelt zu werfen.

---

<sup>30</sup> Siehe Kapitel 5.3.2 „Die lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik“.

- **Öffnungszeiten:**

Ein Engpass in der Kinderbetreuung beschränkt oftmals die notwendige Flexibilität von Arbeitnehmern mit Kindern. Restriktive Vorgaben der institutionellen Kinderbetreuung begrenzen die benötigten Freiräume.<sup>31</sup> Starre und unflexible Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen führen nicht selten dazu, dass die Arbeit in Unternehmen nicht dann erledigt wird, wenn sie anfällt. Die Arbeitszeiten von Eltern müssen sich, sofern keine private oder betriebliche Alternativbetreuung zur Verfügung steht, strikt an die Öffnungszeiten der Einrichtungen anpassen. Kann die Arbeit nicht flexibel in Zeit, Inhalt und Ablauf gestaltet oder von Kollegen erledigt werden, ist eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie nur schwer durchführbar.

Mehr als zwei Drittel aller Kindertagesstätten sind vor 7:30 Uhr geöffnet,<sup>32</sup> was gerade für Eltern mit einem sehr frühen Arbeitsbeginn oder einem langen Weg zur Arbeitsstätte von großem Vorteil ist. Was die Schließzeiten betrifft, so werden Arbeitnehmer insbesondere in bestimmten Branchen wie z.B. dem Einzelhandel oder der Gastronomie, in denen Arbeitszeiten bis 20:00 Uhr Normalität sind, vor erhebliche Probleme gestellt. So arbeitet über die Hälfte der erwerbstätigen Mütter zumindest zeitweise zwischen 16:30 Uhr und 19:00 Uhr und sogar jede Dritte am Abend zwischen 19:00 Uhr und 22:00 Uhr,<sup>33</sup> doch nur ca. 5 % der Betreuungseinrichtungen in Deutschland haben nach 18:00 Uhr noch geöffnet.<sup>34</sup> Oftmals sind es Gesetze und Verordnungen, die längere Öffnungszeiten am Abend bzw. eine Ausweitung über insgesamt acht Stunden hinaus verhindern und so insbesondere auch Wegezeiten unberücksichtigt lassen. In der Konsequenz wird die Flexibilität der Arbeitnehmer mit Kindern stark eingeschränkt und viele Elternteile unfreiwillig von einer Vollzeit- in eine Teilzeitbeschäftigung gedrängt. Für hoch qualifizierte Arbeitnehmer bedeutet dies oft nicht nur einen Rückgang der Arbeitszeit, sondern einen Verlust der Position im Unternehmen, denn viele Fach- und Führungspositionen werden noch nicht bzw. nur selten als Teilzeitstellen vergeben. Die Unternehmen verlieren das Potenzial und möglicherweise auch die Investitionen in die Aus- und Weiterbildung dieser Mitarbei-

---

<sup>31</sup> Vgl.: DIHK (Hrsg.) (2005), S. 4.

<sup>32</sup> Vgl.: DIHK (Hrsg.) (2005), S. 7.

<sup>33</sup> Vgl.: KAS (2006), S. 43.

<sup>34</sup> Vgl.: Henry-Huthmacher, C. (2005), S. 11.

ter. An dieser Stelle sei die Frage erlaubt, ob Fach- und Führungspositionen nicht auch in Teilzeit angeboten werden können. Sprechen wirklich inhaltliche und prozessuale Gründe gegen Teilzeit oder ist es nicht eher die Gewohnheit und das Wertebild?

Nahezu jeder vierte deutsche Erwerbstätige arbeitet ständig oder regelmäßig samstags, doch die Zahl der Betreuungseinrichtungen, die auch samstags geöffnet sind, ist sehr gering. Die regionale, saisonale und branchenspezifische Bedeutung der Samstagarbeit ist bekannt, doch deckt das Angebot der institutionellen Betreuung nur einen geringen Teil der nachgefragten Samstagbetreuung ab. Fast immer muss die Kinderbetreuung privat organisiert werden.<sup>35</sup> In vielen Fällen kann die Betreuung von einem Elternteil oder von den Großeltern übernommen werden. Doch müssen auch die Bedürfnisse der allein Erziehenden, und der Familien, in denen beide Elternteile samstags arbeiten und die nicht auf private Betreuungsalternativen zurückgreifen können, berücksichtigt werden. Kindertagesstätten sollten daher dringend in die Lage versetzt werden, bei Bedarf eine Samstagöffnung anzubieten. Unternehmen könnten hier unterstützend eingreifen, indem sie den Mitarbeitern bei der Suche nach einer Samstagbetreuung helfen bzw. eine Samstagbetreuung – gegebenenfalls in Kooperation mit anderen Unternehmen – organisieren.

60 % der Kindertagesstätten in Deutschland schließen in den Schulferien ganz oder teilweise. Nur 44,5 % der zeitweise geöffneten Betreuungseinrichtungen ermöglichen eine Alternativbetreuung für die Schließzeit.<sup>36</sup> Dies stellt nicht nur die Eltern, die für diese Zeit eine Betreuungsmöglichkeit finden müssen, sondern auch die Unternehmen vor eine große Herausforderung. Arbeiten in einem Unternehmen bzw. in einer Abteilung eines Unternehmens viele Eltern, können in den Schulferien dort schnell Engpässe entstehen, die kaum umgangen werden können. Sind es gerade die Ferienzeiten, in denen der Arbeitsanfall oder die Auftragslage des Arbeitgebers sehr hoch bzw. gut ist, gelangen Unternehmen an ihre Kapazitätsgrenzen. Die Suche nach Vertretungen, die Einarbeitungszeit dieser Vertretungen und sogar der komplette Ausfall von Ansprechpartnern bzw. Funktionen gehen häufig zu Lasten der Produktivität beziehungsweise der Leistungskraft in den einzelnen Unternehmensfunktio-

---

<sup>35</sup> Vgl.: DIHK (Hrsg.) (2005), S. 6.

<sup>36</sup> Vgl.: Henry-Huthmacher, C. (2005), S. 12.

onen.<sup>37</sup> Hinzu kommt, dass der Urlaubsanspruch eines Arbeitnehmers sehr viel geringer ist als die Schulferien sowie die Schließzeiten in den Betreuungseinrichtungen. Eltern müssen den Urlaub teilweise getrennt verbringen, allein Erziehende stehen oftmals vor unüberwindbaren Hürden. Eine vom Unternehmen organisierte Ferienfreizeit für Mitarbeiterkinder würde in diesem Bereich zu einer Entspannung führen. Durch eine Kooperation mehrerer Unternehmen oder durch eine Zusammenarbeit mit einem Sportverein ist diese Möglichkeit auch für kleine und mittelständische Unternehmen mit geringem finanziellem Aufbau durchführbar.

In vielen Unternehmen und in bestimmten Branchen ist die Arbeitszeit sehr unregelmäßig über einen Monat oder das Jahr verteilt. Dies stellt die Betreuungseinrichtungen, die Eltern und die betroffenen Unternehmen vor eine weitere große Herausforderung. Individuelle Betreuungszeiten sind bisher eher eine Seltenheit. In den meisten Fällen geht die Lösung dieses Problems zu Lasten der Eltern. Sie müssen sich für eine Vollzeitbetreuung, eine Halbtagsbetreuung oder für den Verzicht auf eine Betreuung entscheiden. Individuelle Lösungen mit flexiblen Stundenkontingenten hingegen würden den derzeitigen Anforderungen am Arbeitsmarkt eher gerecht werden.

- **Finanzierbarkeit der Betreuung:**

Oftmals scheitert die Erwerbstätigkeit beider Elternteile oder die Erwerbstätigkeit von allein Erziehenden daran, dass der Verdienst in keinem Verhältnis zu den Kosten der Betreuung des Kindes oder der Kinder steht. Benötigt man neben der institutionellen noch eine zusätzliche private Kinderbetreuung, welche die langen Wegezeiten zur Arbeit, die Samstagsarbeit, die Hausaufgabenbetreuung oder die Überstunden ausgleicht, entscheiden sich viele für die Nichterwerbstätigkeit. Sie betreuen die Kinder selbst, da ansonsten ein Großteil ihres Verdienstes für diese familienorientierten Dienstleistungen investiert werden müsste. Es gilt daher, die Kosten für Krippen, Kindergärten, Horte, die Nachmittagsbetreuung in Schulen und vor allem die Betreuung durch Tageseltern zu reduzieren. Es ist auch vorstellbar, dass Unternehmen eine finanzielle Unterstützung im Rahmen von betrieblichen Anreiz- und Vergütungssystemen zur Verfügung stellen.

---

<sup>37</sup> Vgl.: DIHK (Hrsg.) (2005), S. 6.

Darüber hinaus ist die Bedeutung der Finanzierbarkeit im Kontext der Ausbildungs- und Beschäftigungsfähigkeit von Kindern aus bildungsfernen Schichten und Migrantenfamilien zu diskutieren. Der Besuch einer Betreuungseinrichtung ist bei dieser Zielgruppe vielfach die einzige Möglichkeit, die Grundlagen zur Ausbildungs- und Beschäftigungsfähigkeit zu legen.

- **Notfallbetreuung:**

Sind die Kinder eines Arbeitnehmers krank, entstehen häufig Betreuungsprobleme. Die Betreuungseinrichtung kann nicht besucht und eine private Betreuungsalternative oftmals nicht kurzfristig organisiert werden – mit der Folge, dass der Arbeitnehmer nicht zur Arbeit erscheinen kann. Diese Fehlzeiten verursachen in Unternehmen Kosten, die durch die Betreuungseinrichtungen vermieden werden könnten. Krankenzimmer, in denen zumindest Kinder mit nicht ansteckenden Krankheiten betreut werden können, würden dazu beitragen.

Einen Lösungsansatz von Unternehmensseite können sogenannte Eltern-Kind-Arbeitszimmer darstellen, die es Müttern und Vätern in unvorhergesehenen Situationen, wie z. B. einer Krankheit des Kindes oder der Tageseltern, ermöglichen, ihr Kind mit ins Unternehmen zu bringen. Notfallbetreuungen in den Einrichtungen, die über die Öffnungszeiten hinausgehen, könnten die Erwerbstätigkeit der Eltern und den Arbeitsablauf in den Unternehmen erheblich erleichtern. Kurzfristig angesetzte Überstunden, ein länger andauerndes Meeting oder der Stau auf dem Heimweg würden nicht länger zum Stressfaktor für Arbeitnehmer und Arbeitgeber werden.

- **Betreuung durch Tageseltern bzw. Kinderfrauen:**

Eine Betreuung durch Tageseltern bzw. Kinderfrauen wäre für viele berufstätige Eltern eine gute Lösung, da diese in der Regel in der Lage sind, in bezug auf die Betreuungszeiten und spontan eintretende Notfälle flexibler reagieren zu können als Betriebseinrichtungen. Um jedoch mehr Kunden gewinnen zu können, müssten einige Veränderungen erwirkt werden, auf die im Abschnitt 5.3.4 „Familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen“ näher eingegangen werden soll.

- **Kostenübernahme bei Betreuung außerhalb des Wohnorts:**

Für viele berufstätige Eltern wäre es sinnvoller, das Kind bzw. die Kinder nicht am Wohnort, sondern am Ort der Arbeitsstätte betreuen zu lassen. Lange Wegezeiten zur Arbeitsstelle könnten mit dem Kind verbracht und bei Problemfällen schneller reagiert werden. Der Wunsch, das Kind am Ort der Arbeitsstätte betreuen zu lassen, führt aber nicht selten zu Problemen, da der rechtliche Anspruch für einen Betreuungsplatz nur für die nächstliegende Einrichtung gilt. Bekommt man trotz allem den gewünschten Platz, kann die betreuende Kindertagesstätte die entsprechenden Fördergelder nur mit Hilfe eines Kooperationsvertrags zwischen den Kommunen beantragen. Arbeiten die Eltern „grenzüberschreitend“, also wohnen und arbeiten sie in unterschiedlichen Bundesländern, fällt das Kind somit unter zwei Landesrechte. Ein Kooperationsvertrag zwischen den Ländern wäre notwendig. Eltern und Unternehmen fordern daher Vereinfachungen und unbürokratische Abwicklungsmöglichkeiten. Sehen die Eltern Vorteile für sich und den Arbeitgeber, so sollte ihnen eine Betreuung am Ort der Arbeitsstelle auch ohne diesen großen Aufwand ermöglicht werden.

### **5.3.3.2 Ein Vorschlag zur kostengünstigen und zeitnahen Umsetzung der Forderungen**

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass ein **Ausbau der Betreuungsinfrastruktur** – unter Berücksichtigung aller oben aufgeführten Punkte – zu einer gesteigerten Arbeitsproduktivität sowie zur Mitarbeitermotivation der Mitarbeiter mit Kindern führen würde. Durch die reale Entlastung der erwerbstätigen Eltern könnten Fehlzeiten reduziert werden. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu einem Anstieg der Frauenerwerbsquote führt. Der Ausbau der Betreuungsinfrastruktur könnte zudem zu mehr Arbeitsplätzen in den Einrichtungen führen. Des Weiteren ist zu konstatieren, dass eine quantitative und qualitative Ausweitung des Betreuungsangebotes die Ausbildungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter von morgen deutlich erhöhen würde. Dies hat Konsequenzen für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, für den Wohlstand der Gesellschaft und für die Zukunftssicherung des Einzelnen.

Es wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass ein Ausbau der Betreuungsinfrastruktur, der mit einem erheblichen finanziellen Aufwand verbunden ist, nicht von heute auf morgen durchgeführt werden kann. Daher gilt es einen Lösungsansatz zu finden, der unter Einbeziehung der drei Säulen – Staat, Unternehmen und Individuum – zeitnah und kostengünstig einsetzbar ist.

Der nachfolgende Vorschlag der Vorsitzenden des Landesverbandes Kinderbetreuung in Tagespflege Rheinland-Pfalz e.V. (LAKITA)<sup>38</sup> erfüllt genau diese Anforderungen.

### **Die Familiengenossenschaft, ein Zukunftsmodell für Vernetzung und Kooperation<sup>39</sup>**

In der Kindertagesbetreuung arbeiten verschiedenste Akteure bzw. Partner mit unterschiedlichsten Bedürfnissen zum Wohle der Kinder und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zusammen. Diese sind

- die Familien,
- die Tagespflegepersonen,
- die Unternehmen und
- die Kommunen.

Diese Partner, insbesondere aber die Familien und die Tagespflegepersonen bewegen sich jedoch einzeln, genauer gesagt vereinzelt, auf dem „Marktplatz Kinderbetreuung“. Für Eltern stellt es sich schwierig dar, passende Tageseltern zu finden, für Tagespflegepersonen ist es umgekehrt schwierig, die eigenen Rechte und Interessen nach festen Spielregeln durchzusetzen. In der Familiengenossenschaft kooperieren die oben genannten Partner auf der Ebene fester Vertragsbeziehungen und können so gemeinsam ihre jeweiligen Belange verfolgen. Der Genossenschaftsverband sieht es so: „Kooperationen helfen wie kein anderes Instrument, die Selbständigkeit zu sichern und auszubauen, weil sie eine besondere Form der Partnerschaft zwischen gleichberechtigten Partnern mit einer klaren Aufgabenzuweisung darstellen. Dabei ist die Genossenschaft ein freiwilliger unternehmerischer Zusam-

---

<sup>38</sup> Frau Dorothea Frey; [info@tageseltern-rlp.de](mailto:info@tageseltern-rlp.de)

<sup>39</sup> Vgl.: Frey, D. (2006).

menschluss von Firmen oder Privatpersonen, um dadurch ökonomische Vorteile zu erlangen.“

In der Genossenschaft sind Kooperationen unterschiedlichster Partner möglich: freiberufliche und angestellte Tagespflegepersonen, Unternehmen und Kommunen können Mitglied werden – je nachdem, ob sich eine Anbieter- oder Nachfragergenossenschaft bilden will. Eltern kaufen einzelne Genossenschaftsanteile je nach ihren Betreuungsbedürfnissen und erwerben sich damit besondere Dienste und eine hohe Priorität bei der Vermittlung. Sie können die Leistungen der Familiengenossenschaft aber auch gegen direkte Bezahlung in Anspruch nehmen.

Ihnen allen bietet die Genossenschaft ein fest gefügtes Regelwerk, welches die Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder vertritt. Sie sichert die Interessen und das Vermögen der Mitglieder durch einen hohen Prüfstandard, wie er vom zuständigen Genossenschaftsverband gewährleistet wird.

Die Aufgaben der Mitglieder sind eng umrissen. Im Mittelpunkt steht der gemeinsame Nutzen für die Mitglieder, der in diesem Fall die verlässliche und qualifizierte Kinderbetreuung zur verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie darstellt.

Die Genossenschaft unterstützt ihre Mitglieder und bietet ihnen einen sicheren rechtlichen Rahmen. Das ist von besonderer Bedeutung, wenn es darum geht, einen fairen und gemeinsam festgelegten Standard für die Leistungen und deren Bezahlung auszuhandeln.

Laut dem Tagesbetreuungsausbaugesetz (TAG) und dem Kinder- und Jugendhilfeentwicklungsgesetz (KICK) hat die Kommune die hoheitliche Aufgabe, Kindertagesbetreuung zu kontrollieren und für Teile der Finanzierung Sorge zu tragen. Unterhalb dieser gesetzlichen Regelung gilt das Subsidiaritätsprinzip. Die Familiengenossenschaft stellt ein verantwortlich handelndes, privat organisiertes und intern geregeltes Vernetzungssystem dar und unterstützt somit die öffentliche Hand bei der Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrages. Um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu fördern, wird eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit der Kommune mit der Genossenschaft angestrebt.

Die Genossenschaft ist die ideale Rechtsform für eine verbindliche Arbeit in kooperativen Netzwerken, welche die Zufälligkeiten der Zusammenarbeit von Kindertagesbetreuung überwinden will. Sie setzt damit konsequent die Arbeit der „Bündnisse für Familien“ um, die in vielen Orten bereits mit großem Erfolg gegründet wurden.

Für die Konstruktion einer Familiengenossenschaft sind vielerlei Regelungen möglich, die nach den Vorstellungen und Interessenlage der jeweiligen Partner ausgestaltet werden können.

Die **Vorteile dieses Modells** sind vielfältig. **Familien** erhalten für die Kinder eine flexible, individuelle Betreuung im familiären Rahmen, die meist wohnortsnah zum späteren Kindergarten bzw. zur späteren Schule durchgeführt werden kann. Durch die Mitgliedschaft in einer Familiengenossenschaft wird die Betreuungssicherheit – auf die viele Familien berufsbedingt angewiesen sind – deutlich erhöht. Im Krankheits- oder Verhinderungsfall der Tagespflegeperson steht ihnen automatisch eine qualifizierte Vertretung zur Verfügung. Durch einen Verbund der örtlich ansässigen Tagespflegepersonen, der sich durch die enge Zusammenarbeit der genossenschaftlich organisierten Tageseltern ergibt, kennt das Kind im Idealfall die Vertretungstageseltern schon vom Spielplatz. Durch die Unterstützung eines großen Fachverbundes kann die Versteuerung der Kinderbetreuungskosten einheitlicher und transparenter stattfinden und Familien werden in die Lage versetzt, die steuerlichen Vorteile zu nutzen.<sup>40</sup>

Für die **Unternehmen** stellen Familiengenossenschaften zeitlich flexible und leistungsfähige Partnerorganisationen dar, die auf verschiedene Nachfragemengen (z.B. Kinderbetreuung während einer Messe, Fachkongress usw.) präzise reagieren können. Die Qualität der Betreuungsarbeit ist in der Familiengenossenschaft permanent kontrolliert und die Interessen der Partner sind durch die Prüfverfahren des Genossenschaftsverbandes gesichert. Unternehmen – die sich einer Familiengenossenschaft anschließen – können somit eine hohe Qualität der Kinderbetreuung gewährleisten und kommen so ihrer Fürsorgepflicht für die Arbeitnehmer nach. Als Mitglieder oder vertraglich eingebundene Partner in der Genossenschaft tragen sie auch

---

<sup>40</sup> Vgl.: Frey, D. (2006).

Mitverantwortung für die Qualität und das Volumen und wirken an der Tarifgestaltung mit. Je nach Vermögen und steuerrechtlichem Interesse können die Unternehmen geldwerte Leistungen oder Sachleistungen (incl. Managementtransfer) in die Familiengenossenschaft einbringen. Diese Regelung ermöglicht nicht nur Großunternehmen, sondern auch kleinen und mittelständischen Unternehmen einen Zugang zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie mittels der Kindertagespflege.<sup>41</sup>

**Tagespflegepersonen** erhalten durch die Familiengenossenschaften die Möglichkeit ihre Einzelangebote zu bündeln und einheitlich marktfähig zu machen. Sie können sich als Freiberufler über die Familiengenossenschaft organisieren oder dort als angestellte Tageseltern arbeiten. In der Familiengenossenschaft werden gleichwertige Qualitäten in der gesamten Arbeit garantiert, diese sind untereinander abgestimmt und werden durch ein internes, gemeinsam vertretenes, Qualitätsmanagement ständig überprüft. Die Genossenschaftsversammlung, als höchstes Organ, regelt alle Dispositionen demokratisch und kann auch Sanktionen bei Nichterfüllung der Kriterien der Familiengenossenschaft vorsehen. Durch die Zusammenarbeit in der Genossenschaft entstehen persönliche Bindungen und Verlässlichkeiten, die es sicher ermöglichen ein Kind bei befreundeten Tageseltern in Vertretung unterzubringen. Diese Vertretungsregelungen – unter der Bedingung gleichwertiger Arbeit – reduzieren Stress und erhöhen die Arbeitszufriedenheit der Tageseltern.

Die Genossenschaft organisiert ein Qualitätsmanagement und Qualifizierungen, welche die Erziehungspartnerschaft durch regelmäßige Supervision unterstützen kann und dadurch eine fachliche Transparenz erzeugt. Qualitätsziele und Methoden werden gemeinsam von Tageseltern, Eltern und Unternehmen definiert, sowie dem Jugendamt gegenüber offengelegt.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl.: Frey, D. (2006).

<sup>42</sup> Vgl.: Frey, D. (2006).

### 5.3.3.3 Betreuung bzw. Pflege kranker / älterer Familienangehöriger

Nicht wenige Menschen haben nicht nur Kinder, sondern auch kranke oder pflegebedürftige Angehörige zu betreuen. Angesichts der demografischen Entwicklung wird das Themenfeld „Pflege“ in Zukunft einen sehr viel höheren Stellenwert einnehmen als dies heute noch der Fall ist. Dies gilt auch für Unternehmen, die im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zwar zunehmend die Kinderbetreuung berücksichtigen, jedoch den zeitlichen und psychischen Aufwand für die Krankenpflege bislang nur vereinzelt thematisieren. Dieser Aufwand schwankt mit dem Grad der Pflegebedürftigkeit, ist jedoch mit mindestens ebenso hohen Anforderungen an den Einzelnen verbunden wie die Betreuung von Kindern und gegebenenfalls über einen sehr viel längeren Zeitraum hinweg zu bewältigen. Darüber hinaus dürfen die psychischen Belastungen nicht vernachlässigt werden. Die finanziellen Ressourcen, die für eine Fremdbetreuung vonnöten sind, liegen in jedem Fall beträchtlich höher als im Bereich der Kinderbetreuung.

Es müssen daher dringend Finanzierungsmodelle entwickelt werden, die es auch „Normalverdienern“ ermöglichen, ihre Erwerbstätigkeit aufrecht zu erhalten und Betreuungspersonal zu beschäftigen bzw. ihre Angehörigen in einer entsprechenden Einrichtung unterzubringen. Auch hier gilt es, die bestehende Betreuungsinfrastruktur zügig auszubauen, da mit Voranschreiten der demografischen Entwicklung der Bedarf stetig ansteigt und den Einzelnen, die Arbeitgeber aber auch den Staat ansonst vor gravierende Probleme stellt. Und ebenso wie im Bereich der Kinderbetreuung sind es häufig bürokratische Hemmnisse, die einfache Betreuungslösungen verhindern und „Schwarzarbeit“ boomen lassen.<sup>43</sup> Einen Lösungsansatz stellt die Förderung sogenannter „Häuser der Generationen“ dar, in denen Alt und Jung zusammen leben, sich gegenseitig unterstützen und betreuen.

---

<sup>43</sup> Im Abschnitt 5.2.4 „familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen“ wird hierauf näher eingegangen.

### 5.3.3.4 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Handlungen im Bereich der Betreuung von Kindern und von älteren bzw. pflegebedürftigen Angehörigen für die **Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland** dringend erforderlich sind. Der demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel lässt es nicht länger zu, dass in den **Unternehmen** auf das Potenzial der gut ausgebildeten Frauen verzichtet wird und fordert Instrumente, die eine Unternehmensbindung und eine verbesserte Rekrutierung nach sich ziehen.

Es darf jedoch nicht vergessen werden, dass jeder **Einzelne** Verantwortung für sich selbst und seine Familie übernehmen muss.

Zur Erreichung eines stabilen Handlungsfeldes Betreuung, bedarf es des **Zusammenspiels von Staat, Unternehmen und Individuum**.

Säulen	Aufgaben im Rahmen der Betreuung
<b>Staat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schaffung von adäquaten Rahmenbedingungen für Betreuung und Pflege</li><li>• Verbesserung der Ausbildung / Qualifizierung von Betreuungspersonal</li><li>• Abbau bürokratischer Hemmnisse bzw. „Verschlankung“ der gesetzlichen Bestimmungen / Vorschriften</li><li>• Ausbau der familienorientierten Infrastruktur</li><li>• Überdenken der Objektförderung</li><li>• Zulassen alternativer Wege und Maßnahmen</li><li>• Entwicklung von Finanzierungsmodellen, die es jedermann ermöglichen, die Erwerbstätigkeit aufrechtzuerhalten und die Kinderbetreuung bzw. Pflege eines Angehörigen zu finanzieren</li></ul>
<b>Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verstärkung des Angebots an familienfreundlichen Maßnahmen zur verbesserten Betriebsbindung und damit zur Reduzierung der Fluktuation der Mitarbeiter, zur Erhöhung</li></ul>

	<p>der Frauenerwerbsquote und als Wettbewerbsfaktor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services für die Familie als Teil des Anreizsystems</li> <li>• Erkennen und Platzieren des Themas „Pflege“ in den Unternehmen</li> <li>• Sensibilisierung von Führungskräften</li> <li>• Lebensphasenorientierte Personalpolitik zur Entzerrung des Lebensstaus, zur Karriereplanung und zur verbesserten Weiterbildung</li> <li>• Integration in die Unternehmenspolitik</li> <li>• Anerkennung der Veränderung im Rollenverständnis</li> </ul>
<b>Individuum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenverantwortlichkeit und Verantwortung für die Familie</li> <li>• Höhere Wertschätzung der Betreuungsberufe (Tageseltern, Erzieher, Lehrer)</li> <li>• Offenheit gegenüber neuer Betreuungsformen</li> <li>• Wertschätzung des Engagements der Unternehmen und des Staates</li> </ul>

Abb. 12: Das Drei-Säulen-Modell zum Handlungsfeld „ Betreuung“

Bezogen auf die Zielsetzung einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik lässt sich feststellen, dass die Aktivitäten im Bereich der Betreuung vorerst auf die Zielgröße „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ wirken. Handlungen in bezug auf die Kinderbetreuung können zudem geringfügig zeitversetzt nach positiven Erfahrungen des Einzelnen zu einer Steigerung der Geburtenrate führen.

### 5.3.4 Familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen

Die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen und die daraus resultierende Doppelbelastung durch Beruf und Familie sowie der Wunsch, Beruf und Familie mehr und mehr zu vereinbaren, führen zu einer erhöhten Nachfrage nach sogenannten familienorientierten bzw. haushaltsnahen Dienstleistungen. Die Zeit ist zu knapp, um alle Aufgaben rund um den Haushalt und die Familie selbst zu erledigen. Man entscheidet sich immer häufiger diese auszugliedern. Ob tatsächlich familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen nachgefragt werden, hängt jedoch erheblich vom Preis ab. Die Ausgaben für diese Dienstleistungen müssen in einem vernünftigen Verhältnis zum Familieneinkommen stehen. Derzeit ist zu beobachten, dass viele Angebote im Bereich der familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen, die auf dem Markt vorhanden sind, nicht unbedingt in das Preisgefüge passen: Sie sind zu teuer.

#### 5.3.4.1 Das Spektrum der familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen

Für familienorientierte bzw. haushaltsnahe Dienstleistungen gibt es keine offizielle Definition, da es sich um keinen Standardbegriff handelt. Im Allgemeinen gehören u.a. zu den **haushaltsnahen Dienstleistungen**

- **das Zubereiten von Mahlzeiten im Haushalt,**
- **die Reinigung der Wohnung,**
- **die Pflege des Gartens und**
- **die Pflege, Versorgung und Betreuung von Kindern bzw. kranken, alten oder pflegebedürftigen Menschen**
- ...

Werden diese Tätigkeiten im Haushalt des Arbeitgebers durchgeführt, können sie teilweise von der Steuer abgesetzt werden. Im Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollten diese haushaltsnahen Dienstleistungen um die familienorientier-

ten Services ergänzt werden. Zu den **familienorientierten Dienstleistungen** zählen u.a. <sup>44</sup>

- **Ferien- und Notfallbetreuung,**
- **Bügel- und Einkaufsservice,**
- **Erledigung von Behördengängen und**
- **die Organisation von Freizeitbeschäftigung**
- ...

#### **5.3.4.2 Maßnahmen zur Steigerung von Angebot und Nachfrage**

Um das Handlungsfeld der familienorientierten bzw. haushaltsnahen Dienstleistungen zu intensivieren, sind sowohl auf der Angebots-, als auch auf der Nachfrageseite Maßnahmen aus den unterschiedlichsten Bereichen notwendig.

- **Maßnahmen auf der Angebotsseite:**

Damit Anreize auf der Angebotsseite der familienorientierten bzw. haushaltsnahen Dienstleistungen geschaffen werden, bedarf es neben einer gesellschaftlichen Aufwertung der Tätigkeiten in diesem Bereich einer Verbesserung der finanziellen Aspekte der Anbieter. Eine Vereinfachung bzw. „Verschlankung“ der Regelungen bzw. gesetzlichen Vorschriften würde ebenfalls zur Intensivierung beitragen.

Eine gesellschaftliche Aufwertung und ein Imagegewinn könnten z.B. durch Professionalisierung der familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen sowie verstärkte Qualifizierungsmaßnahmen erfolgen. Ein erster Schritt zur Aufwertung erfolgt bereits heute durch das Tagesbetreuungsausbaugesetz (TAG). Im Zuge dieses Gesetzes werden bis zum Jahr 2010 etwa 70.000 Betreuungsplätze in der Tages-

---

<sup>44</sup> Hier ist eine inhaltliche Überschneidung zu „Services für die Familie“ als Handlungsfeld der lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik festzustellen (siehe Abschnitt 5.3.2).

pflege geschaffen.<sup>45</sup> Damit das Image dieser Tätigkeiten in der Gesellschaft allerdings nachhaltig verbessert wird, sind zusätzliche Schritte notwendig. Die Generierung verschiedener Berufsfelder rund um den Haushalt bzw. die Möglichkeit, eine Qualifizierung in diesen Bereichen zu erhalten, tragen dazu bei.

Das Image und das Ansehen von familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen stellen **eine** Markteintrittsbarriere dar. Eine weitere Markteintrittsbarriere sind die nachfragegerechten Preise. Die Preise, die auf dem Markt derzeit zu erzielen sind, sind nur bedingt als Anreiz zur Ausweitung des Angebotes zu werten. Eine Lösungsmöglichkeit auf der Angebotsseite könnte eine Reduzierung von Steuersätzen sein. Dies gilt zum einen für die Mehrwertsteuer. Momentan gibt es Verhandlungen in der EU, die eine Verlängerung der bestehenden Ausnahmeregelung zur Mehrwertsteuer betreffen.<sup>46</sup> Die Einführung der verminderten Sätze für arbeitsintensive Dienstleistungen in Deutschland würde das Preisgefüge etwas angleichen. Zum anderen sollte darüber nachgedacht werden, die Abgaben und Steuern im Bereich der familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen zu senken bzw. einen Pauschalsteuersatz einzuführen. Eine aktive Subventionspolitik in Form von direkten Zahlungen wäre auch möglich, sollte jedoch vor dem Hintergrund der marktwirtschaftlichen Prinzipien kritisch diskutiert werden.

Darüber hinaus ver- bzw. behindern bürokratische Hemmnisse das Angebot. Sind viele Auflagen zu beachten und werden zahlreiche Nachweise benötigt, ziehen sich die Genehmigungsverfahren oftmals in die Länge. Viele potenzielle Anbieter geben vorzeitig auf und begeben sich auf die Suche nach einer geeigneten beruflichen Alternative.

- **Maßnahmen auf der Nachfrageseite:**

Die Nachfrageseite ist durch ein Spannungsfeld gekennzeichnet. Auf der einen Seite sind der Wunsch nach einer Entlastung im Zuge der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie eine Freizeitpräferenz vorhanden. Auf der anderen Seite entspricht die

---

<sup>45</sup> §23 Abschnitt 3 TAG besagt, dass die Eignung einer Person unter anderem davon abhängt, dass sie über vertiefte Kenntnisse hinsichtlich der Anforderungen der Kindertagespflege verfügt, die sie in qualifizierten Lehrgängen erworben oder in anderer Weise nachgewiesen hat.

<sup>46</sup> Vgl.: NZ (2006).

Inanspruchnahme von familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen nicht unbedingt den gesellschaftlichen Normen und Werten. Aussagen wie „Das ist doch überflüssiger Luxus“ oder „Man vernachlässigt doch die eigenen Pflichten“ oder „Kann ich jemandem denn überhaupt eine solche Arbeit zumuten?“ werden häufig getroffen. Darüber hinaus können sich viele (potenzielle) Nachfrager nur preiswerte Angebote leisten und zeigen eine hohe Preiselastizität.

Eine mögliche Lösung, um sowohl die finanzielle Seite zu entlasten als auch mittel- bis langfristig einen Einstellungs- und Wertewandel einzuleiten, stellt die steuerliche Absetzbarkeit von familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen dar. Die steuerliche Absetzbarkeit der Kinderbetreuungskosten ist ein Schritt in die richtige Richtung. Im Kontext der Steigerung und der Ausweitung des Angebots wäre eine umfassende steuerliche Absetzbarkeit **aller** familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen von Vorteil. Allerdings ist zu konstatieren, dass diese Lösung finanzpolitische Auswirkungen hätte. Um die Auswirkungen nicht nur kurzfristig, sondern auch mittel- bis langfristig beurteilen zu können, bedarf es einer Kalkulation, welche die ökonomischen, gesellschaftlichen und demografischen Vorteile einer Etablierung einer „familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungs-Branche“ gegen die Nachteile und Verluste, die mit einer steuerlichen Absetzbarkeit einher gehen, abwägt. Eine solche Rechnung ist unerlässlich.

### 5.3.4.3 Zusammenfassung

Das geschätzte Volumen der deutschen Schattenwirtschaft betrug im Jahr 2005 rund 346 Milliarden Euro. Bezogen auf das Bruttoinlandsprodukt macht dieser Betrag 15,6 % aus.<sup>47</sup> Der weitaus größte Teil entfällt auf den Bausektor und den Bereich der familienorientierten bzw. haushaltsnahen Dienstleistungen. Es müssen daher dringend Maßnahmen ergriffen werden, damit diese bisher nicht legal geleistete Arbeit künftig legal verrichtet wird. Dazu ist ein **politischer und steuerrechtlicher Kontext** notwendig, in dem die familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen kostengünstig angeboten werden können, für die Nachfrager finanzierbar sind und gleichzeitig dem Anbieter eine angemessene Vergütung gewährleisten. Darüber hin-

---

<sup>47</sup> Vgl.: IAW (2005), S. 1.

aus würde **der Abbau von starren Vorschriften und das Zulassen unbürokratischer Wege** zu Erleichterungen führen.

Die Entwicklung von familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen kann auch durch **Unternehmen** unterstützt werden. Durch die **Implementierung einer lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik** mit dem Aktionsfeld „Services für die Familie“ wird die Nachfrage gesteigert. Gleichzeitig wird eine **Sensibilisierung** erreicht, die zur **Akzeptanz** und zur **Imageverbesserung** beiträgt. Das Unternehmen nimmt damit eine wesentliche Katalysatorfunktion ein.

Eine etablierte Branche „familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen“ hat ihrerseits Einfluss auf Unternehmen. Ein umfassendes Angebot an derartigen Services ermöglicht, ein zielgruppenspezifisches und bedarfsorientiertes Anreizsystem zu gestalten. Maßnahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie können dann zur **Mitarbeiterbindung** und zur **Mitarbeitermotivierung** eingesetzt werden. Sie tragen zur Steigerung der **Attraktivität als Arbeitgeber** bei. Nicht zuletzt haben familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen einen **entlastenden Effekt** auf Unternehmen. Die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten steigt, Auszeiten, die zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie anfallen, sinken ebenso wie die damit verbundenen Kosten.

Selbst wenn familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen mehr und mehr akzeptiert sowie die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit erkannt sind, ist es erforderlich, dass auf **individueller Ebene** eine Interessenbekundung in ein konkretes Handeln und eine konkrete Nachfrage mündet. Eine Ausgliederung von familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen, die bisher vielfach im privaten Haushalt erledigt worden sind, muss zu einer individuell und gesellschaftlich akzeptierten Handlungsoption werden.

Säulen	Aufgaben im Rahmen der familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen
<b>Staat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung für familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen zur Steigerung der Akzeptanz</li> <li>• Gestaltung von Rahmenbedingungen</li> <li>• Erleichterungen in der Steuergesetzgebung</li> <li>• Reduktion der bürokratischen Hemmnisse</li> <li>• Vereinfachung bzw. „Verschlankung“ der Regelungen und gesetzlichen Vorschriften</li> </ul>
<b>Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung eines Angebots (Unternehmen als Anbieter)</li> <li>• Betriebliche Nachfrage nach familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen (Unternehmen als Nachfrager)</li> </ul>
<b>Individuum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz und Aufwertung der familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen</li> <li>• Nachfrage nach den familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen</li> </ul>

Abb. 13: Das Drei-Säulen-Modell zum Handlungsfeld „Familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen“

In bezug auf die Zielsetzung einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik lässt sich vermuten, dass das Handlungsfeld „familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen“ zuerst auf die Zielgröße „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ wirkt. Nach positiven Erfahrungen des Einzelnen kann es zeitversetzt zu einer Steigerung der Geburtenrate kommen.

### 5.3.5. Das Rentensystem

Obwohl das Rentensystem nicht zu den im Rahmen der Analyse der Wechselwirkungen identifizierten erfolgskritischen Handlungsfeldern gehört, findet es als weiteres Mosaik einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik Berücksichtigung. Die Logik des Rentensystems baut auf Kindern auf. Kinder sind gleichsam der Input und gewährleisten die Funktionsfähigkeit des Systems. Der bisherige Aufbau des Rentensystems hat trotz der elternfreundlichen Regelungen (Kindererziehungszeiten, Kinderberücksichtigungszeiten und Kinderzulage) nicht verhindert, dass die Geburtenrate abgesunken ist und seit einigen Jahren auf konstant niedrigem Niveau verharrt. Darüber hinaus steht das Rentensystem stellvertretend für das gesamte Sozialversicherungssystem und für die Grundwerte unserer Gesellschaft als Soziale Marktwirtschaft.<sup>48</sup> Damit wird deutlich, dass ein ganzheitliches Konzept zur nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik das Rentensystem als Handlungsfeld nicht ausschließen kann.

Das derzeitige Rentensystem baut auf dem **Modell des Generationenvertrags** auf. Im Rahmen des Generationenvertrags erfolgt eine indirekte Vorsorge durch die nachfolgende Generation. Eltern oder Kinderlose, beide profitieren gleichermaßen von den Zahlungen und Leistungen der Kindergeneration. Dieses Modell geht von der Unabhängigkeit zwischen Geburtenzahlen und gesellschaftlichen wie ökonomischen Rahmenbedingungen aus. Die Entwicklung der Geburtenrate zeigt jedoch, dass es diese Unabhängigkeit nicht gibt, sondern wesentliche Zusammenhänge zwischen Geburtenquote und den Trends in Gesellschaft und Arbeitswelt existieren. Unter solchen Bedingungen stellt die „einseitige“ Blick- und Wirkrichtung „die Kindergeneration sorgt für die Elterngeneration“ eine Gefährdung der Tragfähigkeit dar. Es wird deutlich, dass eine zweiseitige Ausrichtung im Sinne von „die Kindergeneration sorgt für die Elterngeneration und den Nachwuchs“ notwendig ist. Dazu fehlt jedoch im bisherigen System der Anreiz.

Pointiert formuliert bedeutet eine zweiseitige Ausrichtung, die im bisherigen Rentensystem freiwillig ist, eine erhebliche Ausweitung an Input für den Einzelnen. So wirken zum Beispiel die Kosten, die mit Kindern verbunden sind, konterkarierend. Die

---

<sup>48</sup> Vgl.: Bundesministerium für Gesundheit und soziale Sicherung (2005); bpb (2006).

direkten Kosten, die Eltern für ihre Kinder entstehen, sind nicht ganz einfach zu ermitteln, so dass Schätzungen für die Ausgaben pro Kind bis zu deren Erwerbstätigkeit stark variieren. Das Statistische Bundesamt ermittelte private Konsumausgaben für jedes Kind in Höhe von etwa 670 € pro Monat (in Preisen des Jahres 2002). Bis ein Kind 18 Jahre alt ist, kostet es nach dieser Berechnung also im Durchschnitt 144.720 €. <sup>49</sup> Hierbei muss allerdings erwähnt werden, dass in diesem Betrag noch keinerlei Ausbildungsausgaben der Eltern für Studium und / oder Ausbildung enthalten sind. Kinderlose haben solche Verpflichtungen nicht. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sie im Alter häufig besser gestellt sind, da sie in der Erwerbsphase ein höheres Einkommen erzielen und über mehr Möglichkeiten zur privaten Altersvorsorge verfügen. Zudem gilt insbesondere für kinderlose Frauen, dass Auszeiten und Teilzeitbeschäftigungen eher eine untergeordnete Rolle spielen.

Über das derzeitige System der gesetzlichen Rentenversicherung wird viel diskutiert – nicht zuletzt weil Eltern **eine doppelte Vorleistung für die Rentenversicherung erbringen**: Einerseits leisten sie Beträge in monetärer Form, andererseits sichern sie die Bereitstellung des zukünftigen „Deckungskapitals“. Zwar gibt es eine Reihe von Regelungen, die Eltern begünstigen (Kindererziehungszeiten, Kinderberücksichtigungszeiten und die Kinderzulage). Diese Regelungen scheinen jedoch kaum auszureichen, da keine Veränderung im Geburtenverhalten zu beobachten ist. Natürlich ist es unrealistisch, eine enge Wenn-Dann-Beziehung zwischen Rentensystem und Geburtenverhalten vorauszusetzen. Es fehlt zudem die empirische Grundlage, dass die umlagefinanzierte Rentenversicherung in entscheidender Art und Weise das Geburtenverhalten geschwächt hat, indem sie die Altersversorgung von den eigenen Kindern unabhängig gemacht hat. <sup>50</sup> Dennoch: Ein Rentensystem kann Einfluss ausüben, nicht nur auf die demografische Entwicklung, sondern auch auf die ökonomischen Rahmenbedingungen.

Derzeit sind mehrere Konzeptideen und Vorschläge in der Diskussion. Um diese Vorschläge zu beurteilen, sollten einige Aspekte berücksichtigt werden. <sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl.: Statistisches Bundesamt (2005).

<sup>50</sup> Vgl.: BMWA (2005), S. 45.

<sup>51</sup> Vgl.: BMWA (2005), S. 43-45.

- **Doppelte Interventionen sollten vermieden werden. Wenn Fehlanreize, die aus einer staatlichen Intervention resultieren, reduziert werden sollen, bedarf es der Verringerung dieser Intervention anstatt die Wirkung durch eine andere Intervention zu neutralisieren.<sup>1</sup>**
- **Als nicht unproblematisch stellen sich Übergangszeiten dar. Es bedarf Modelle, die keine oder nur eine geringe Übergangszeit benötigen. Wenn dies nicht möglich ist, sind Übergangsregelungen erforderlich, die eine hohe Akzeptanz haben.**
- **Darüber hinaus muss die Praktikabilität und Handhabbarkeit beachtet werden. Ein kompliziertes Regelwerk ist nicht zielführend.**
- **Es ist zu berücksichtigen, dass nicht selten die Ansprüche auf eine Elternrente von den Empfängern als weniger wertvoll angesehen werden, verglichen mit den angesparten Ansprüchen aus der kapitalgedeckten Rente. So ist in den letzten Jahren das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der umlagefinanzierten Rentenversicherung zurückgegangen.**
- **Darüber hinaus ist die Finanzierbarkeit der Vorschläge zu beachten.**

Um das Rentensystem als ein Handlungsfeld im Rahmen einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik zu implementieren, bedarf es auf **staatlicher Ebene** einer grundlegenden Entscheidung zur Ausgestaltung der Rentenversicherung. Damit ist es jedoch nicht getan. Auch die Säulen **Unternehmen** und **Individuum** sind in eine Konzeption mit einzubeziehen. Auf **Unternehmensebene** würde ein Angebot zur betrieblichen Altersvorsorge und die Sensibilisierung der Mitarbeiter hilfreich sein und unterstützend wirken. Insbesondere Angebote zur betrieblichen Altersvorsorge können auch zur Mitarbeiterbildung beitragen. Auf der **individuellen Ebene** geht es vor allem um die Eigenverantwortung. Die Sicherung im Alter hängt nicht nur von den Aktivitäten anderer, in diesem Fall des Staates und der Arbeitgeber, ab, sondern wird auch maßgeblich von der Einstellung des Einzelnen beeinflusst, einen eigenen Beitrag zu leisten und für sich zu sorgen. Das Prinzip der Subsidiarität, das unserer Gesellschaftsordnung im allgemeinen zugrunde liegt, sollte Berücksichtigung finden. Darüber hinaus ist für die Akzeptanz und den Erfolg der Umgestaltung des Renten-

systems die Wertschätzung der Eltern- und Erziehungsleistungen durch die Kinderlosen notwendig. Es darf zu keiner Separierung der Interessen kommen.

Säulen	Aufgaben im Rahmen des Rentensystems
<b>Staat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung des Rentensystems</li> <li>• Information und Kommunikation, was diese Veränderung betrifft, um Akzeptanz zu schaffen</li> </ul>
<b>Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote zur betrieblichen Altersvorsorge</li> <li>• Sensibilisierung der Mitarbeiter</li> </ul>
<b>Individuum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstsein für die Zusammenhänge im Rentensystem und deren Konsequenzen</li> <li>• Eigene Aktivitäten zur Sicherung der Rente</li> <li>• Eigenverantwortung</li> </ul>

Abb. 14: Das Drei-Säulen-Modell zum Handlungsfeld „Rentensystem“

Was die Zielsetzung einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik betrifft, so steht vor allem die Steigerung der Geburtenrate im Fokus.

## 6. Fazit

Um eine nachhaltige, zukunftsorientierte Familienpolitik aus der Sicht der Wirtschaft zu gestalten und erfolgreich zu implementieren, bedarf es eines 10-Punkte-Plans.

1. Die **Ziele** einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik sind die **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** sowie die **Steigerung der Geburtenrate**. Damit findet eine konsequente Abkehr vom traditionellen Ziel der Familienpolitik – die Finanzierbarkeit des (temporären) Ausstiegs aus dem Berufsleben insbesondere von Müttern – statt. Dies muss sich auch in den Handlungsfeldern der Familienpolitik niederschlagen. Eine Verlagerung weg von dem Schwerpunkt der monetären Förderung hin zur stärkeren Fokussierung auf den Ausbau der familienorientierten Infrastruktur und Rahmenbedingungen ist von Nöten. Transferzahlungen und Steuervergünstigungen entfalten erst dann ihre Wirkung, wenn sie infrastrukturelle und organisationale Maßnahmen flankieren.
2. Die Bedeutung der Familienpolitik für die Gesellschaft **und** Wirtschaft wird mehr und mehr wahrgenommen. Obwohl zunehmend die Einsicht in die ökonomische Relevanz vorhanden ist, wird das tatsächliche Handeln (immer noch) stark mit Sozialpolitik und Frauenförderung in Verbindung gebracht. Eine nachhaltige, zukunftsorientierte Familienpolitik hat zur Aufgabe, die beiden Dimensionen Gesellschaft und Wirtschaft zusammenzufügen.
3. Die Umsetzung einer nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik bedarf drei Säulen: der Staat, die Unternehmen und das Individuum. Dieses **Drei-Säulen-Modell** ist nur dann tragfähig, wenn alle Säulen gleichermaßen zur Erreichung der Ziele „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ und Steigerung der Geburtenrate“ beitragen.
4. Die nachhaltige, zukunftsorientierte Familienpolitik umfasst eine Reihe von Handlungsfeldern, die aufeinander abgestimmt sind und komplementär zueinander stehen. Zudem spiegeln sie die Lebens- und Arbeitswelt von heute und morgen wider. Zu den **wesentlichen Handlungsfeldern** gehören

- die gesellschaftlichen Werte,
- die Unternehmens- und Personalpolitik in Unternehmen,
- Betreuung,
- familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen und
- das Rentensystem.

5. Das gestiegene Bildungsniveau der Frauen, die zunehmende Beschäftigungsunsicherheit und die erhöhten Lebenshaltungskosten führten in den letzten Jahren zu einem veränderten Rollenverständnis. Hinzu kommt der Wunsch nicht weniger Männer, ihre Vaterrolle aktiv zu leben. Das traditionelle Ziel der traditionellen Familienpolitik, das eher auf dem Alleinverdiener-Modell basiert, verliert zugunsten des Wunsches einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie – beider Elternteile – immer mehr an Relevanz. Die gesellschaftlichen Werte in bezug auf die Familie werden sowohl von diesem veränderten Rollenverständnis als auch von der Verdichtung der Berufs- und Erwerbsverläufe beeinflusst. Zwischen dem 20. und dem 40. Lebensjahr sind sowohl im privaten, als auch im beruflichen Bereich wichtige Entscheidungen zu treffen. Die Lösung vom Elternhaus, die Partnersuche und die Familiengründung sowie die Entscheidung zur Ausbildung, der Berufseinstieg und die Etablierung im Beruf führen häufig zu einem sogenannten Lebensstau. Der Verzicht auf Kinder und Familie ist nicht selten die Reaktion auf diese Situation, die von vielen als Belastung empfunden wird. Um eine **Stabilität des Wertes Familie** zu erreichen, bedarf es neben der Entzerrung des Lebensstaus – von staatlicher Seite durch das Aufbrechen der Zeitvorgaben hinsichtlich des Berufseinstiegs und -ausstiegs und im Unternehmen durch eine Abkehr der Jugendzentriertheit und des Defizitmodells – einer Berücksichtigung des veränderten Rollenverständnisses in der Familien- und in der Unternehmenspolitik. Unterstützend in diesem Bereich wirkt eine Sensibilisierung des Einzelnen, um die Wertschätzung für die Familie zu erhöhen und eine Sensibilisierung der Unternehmen, um sie von der Sinnhaftigkeit familienfreundlicher Maßnahmen zu überzeugen.

6. Für das Handlungsfeld „**Unternehmens- und Personalpolitik in Unternehmen**“ gilt, dass die Lebensphasenorientierung im Vordergrund steht. Lebens-

phasenorientierung bedeutet die Berücksichtigung aller Lebenssituationen und Lebensphasen sowie unterschiedlicher Lernmuster. Sie beginnt mit dem Berufseinstieg und endet mit dem Ausstieg aus dem Erwerbsleben sowie dem Einstieg in das 3. Lebensalter – der Rente. Eine lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik integriert somit intergenerative und altersgerechte Konzepte ebenso wie die familienbewussten Maßnahmen und Instrumente – mit dem Ziel der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Sie betrifft die Unternehmenskultur, Führung und Organisation, die Personalentwicklung, die Gesundheitsförderung sowie die Services für die Familie. Die Ausgestaltung und die Elemente von Unternehmenskultur, Führung und Arbeitsorganisation im Sinne der Lebensphasenorientierung gelten für beide Dimensionen (Demografieorientierung / Vereinbarkeit von Beruf und Familie) gleichermaßen. Die Personalentwicklung im Sinne der Lebensphasenorientierung hingegen zeigt sich zum einen in einem Ansatz, der beide Dimensionen übergreifen muss, zum anderen jedoch auch in der expliziten Berücksichtigung des Demografiebezugs sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Für die Gesundheitsförderung gilt ein eindeutiger Bezug zur Dimension Demografie. Demgegenüber sollte das Handlungsfeld Services für die Familie vor allem im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf und Familie diskutiert werden. Dabei wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie jedoch keineswegs nur auf Jüngere beschränkt, sondern durchaus auch als ein Thema für Ältere verstanden (zum Beispiel bei der Pflege von älteren / kranken Angehörigen).

7. Der Wunsch nach einer Erwerbstätigkeit scheitert in Deutschland nicht selten an fehlenden **Betreuungsmöglichkeiten für die Kinder**. Das folgende Anforderungsprofil der Einzelnen bzw. der Unternehmen zeigt die wesentlichen Stellschrauben dieses Handlungsfeldes auf:
  - Es sollten mehr Betreuungsmöglichkeiten für alle Altersklassen geschaffen werden.
  - Ganztagschulen sollten mit vernünftigen pädagogischen Konzepten ausgestattet werden.
  - Die Betreuung in den Kindertagesstätten ist qualitativ zu verbessern.

- Die für die spätere Beschäftigungsfähigkeit relevanten Schlüsselqualifikationen sollten Bestandteil der Bildungskonzepte von Betreuungseinrichtungen und Schulen werden.
- Um diese qualitative Verbesserung zu erreichen, muss die Aus- und Weiterbildung der Erzieher erweitert werden.
- Die Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen müssen flexibler werden, gesetzliche Bestimmungen dürfen eine längere Öffnungszeit und eine Samstagsbetreuung nicht länger verhindern.
- Schließzeiten über Mittag bzw. in den Schulferien sollten abgeschafft werden.
- Die Betreuung sollte finanzierbar sein.
- Das Angebot an Notfallbetreuungen sollte verstärkt werden.
- Im Bereich der Tagespflege sollte ein Imagewandel zu Verbesserungen führen. Auch hier sollten gesetzliche Bestimmungen überdacht werden.
- Soll ein Kind am Arbeitsort der Eltern betreut werden, muss dies möglich sein. Die Kostenübernahme sollte unbürokratischer geregelt werden können.

Doch auch in diesem Handlungsfeld gilt es zu beachten, dass ein Zusammenspiel der drei Säulen – Staat, Unternehmen und Individuum – dringend erforderlich ist. Der Staat sorgt für die notwendigen Rahmenbedingungen und die Unternehmen unterstützen durch familienfreundliche Maßnahmen, durch die Einführung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik und durch eine Sensibilisierung der Führungskräfte. Durch das Erkennen der eigenen Verantwortung für die Familie, der Offenheit gegenüber neuen Betreuungsformen und der höheren Wertschätzung des Engagements der Unternehmen und des Staates leistet jeder Einzelne einen Beitrag. Das Handlungsfeld „Betreuung“ umfasst neben der Kinderbetreuung auch die **Pflege älterer / kranker Familienangehöriger**. Hier gilt es vor allem Finanzierungsmodelle zu entwickeln, die es ermöglichen, die Erwerbstätigkeit aufrechtzuerhalten und die Pflege zu finanzieren und das Thema in den Unternehmen zu platzieren.

8. Die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen und die daraus resultierende Doppelbelastung durch Beruf und Familie sowie der Wunsch, Beruf und Familie mehr und mehr zu vereinbaren, rücken **familienorientierte und haus-**

**haltsnahe Dienstleistungen** in den Blickwinkel. Ob tatsächlich familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen nachgefragt werden, ist von einer Reihe von Faktoren sowohl auf der Nachfrager- als auch der Angebotsseite abhängig. Auf der Nachfragerseite nehmen die Preise für die Services bzw. die damit verbundene steuerliche Absetzbarkeit sowie die gesellschaftliche Akzeptanz der Ausgliederung (Outsourcing), insbesondere von familienorientierten Arbeiten, Einfluss. Die Intensivierung des Angebots kann durch eine günstige Preisgestaltung – u.a. unterstützt durch eine Reduktion von Steuern –, durch eine „Verschlankung“ des Regelwerkes und durch eine Imageverbesserung beeinflusst werden.

9. Das derzeitige **Rentensystem** bietet nur wenige Anreize zur Gründung einer Familie. Zwar gibt es eine Reihe von Regelungen, die Eltern begünstigen. Diese Regelungen scheinen jedoch kaum auszureichen, da keine Veränderung im Geburtenverhalten zu beobachten ist. Natürlich ist es unrealistisch, eine enge Wenn-Dann-Beziehung zwischen Rentensystem und Geburtenverhalten vorauszusetzen. Es fehlt zudem die empirische Grundlage, dass die umlagefinanzierte Rentenversicherung in entscheidender Art und Weise das Geburtenverhalten geschwächt hat, indem sie die Altersversorgung von den eigenen Kindern unabhängig gemacht hat. Dennoch: Ein Rentensystem kann Einfluss ausüben, nicht nur auf die demografische Entwicklung, sondern auch auf die ökonomischen Rahmenbedingungen. Derzeit sind mehrere Konzeptideen in der Diskussion. Ob und welche Konzepte umgesetzt werden, hängt von der Praktikabilität, der Handhabbarkeit, der Akzeptanz, der Finanzierbarkeit sowie den Übergangsregelungen ab.
10. Nicht zuletzt basiert eine nachhaltige, zukunftsorientierte Familienpolitik auf einem **modernen Politikverständnis**. Sie muss durch **Einfachheit, Klarheit, Voraussehbarkeit, Kalkulierbarkeit, Verlässlichkeit** und **Ganzheitlichkeit** gekennzeichnet sein. **Offene Beteiligungsformen** bei der Politikgestaltung sind ebenfalls dringend erforderlich.

Abschließend werden die relevanten Handlungsfelder der nachhaltigen, zukunftsorientierten Familienpolitik unter Berücksichtigung des Drei-Säulen-Modells zusammengefasst.

	Gesellschaftliche Werte	Lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik	Betreuung	Familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen	Rentensystem
Staat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berücksichtigung des veränderten Rollenverständnisses und der veränderten Rollenaufteilung in der Familienpolitik</li> <li>Aufbrechen der staatlichen Zeitvorgaben hinsichtlich des Berufsstatus und des Einstiegs</li> <li>Das Ansprechen von Tabus und das Diskutieren über <b>alle</b> Möglichkeiten und Alternativen einer nachhaltigen Familienpolitik</li> <li>Darstellung von Vorbildern und Positiv-Beispielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestaltung von Rahmenbedingungen</li> <li>Erleichterungen in der Steuergesetzgebung</li> <li>Reduktion der bürokratischen Hemmnisse</li> <li>Vereinfachung bzw. „Verschlankung“ der Regelungen und gesetzlichen Vorschriften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schaffung von adäquaten Rahmenbedingungen für Betreuung und Pflege</li> <li>Verbesserung der Ausbildung / Qualifizierung von Betreuungspersonal</li> <li>Abbau bürokratischer Hemmnisse bzw. „Verschlankung“ der gesetzlichen Bestimmungen / Vorschriften</li> <li>Reduzierung der Kosten für Kinderbetreuung</li> <li>Entwicklung von Finanzierungsmodellen, die es jedermann ermöglichen, die Erwerbstätigkeit aufrechtzuerhalten und die Pflege eines Angehörigen zu finanzieren</li> <li>Ausbau der familienorientierten Infrastruktur</li> <li>Überdenken der Objektförderung</li> <li>Zulassen alternativer Wege und Maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisierung für familienorientierte und haushaltsnahe Dienstleistungen zur Steigerung der Akzeptanz</li> <li>Gestaltung von Rahmenbedingungen</li> <li>Erleichterungen in der Steuergesetzgebung</li> <li>Reduktion der bürokratischen Hemmnisse</li> <li>Vereinfachung bzw. „Verschlankung“ der Regelungen und gesetzlichen Vorschriften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veränderung des Rentensystems</li> <li>Information und Kommunikation, was diese Veränderung betrifft, um Akzeptanz zu schaffen</li> </ul>

<p><b>Unternehmen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entzerrung des Lebensstaus</li> <li>• Unterstützung der aktiven Vaterschaft</li> <li>• Akzeptanz unterschiedlicher Lebensmodelle und -verläufe im Rahmen der Personalentwicklung</li> <li>• Suche nach Best-Practice-Fällen und deren Berücksichtigung im Sinne von „Betriebe lernen von Betrieben“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung der Lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik</li> <li>• Umsetzung der Aktionsfelder</li> <li>• Sensibilisierung der Führungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verstärkung des Angebots an familienfreundlichen Maßnahmen zur verbesserten Betriebsbindung und damit zur Reduzierung der Fluktuation der Mitarbeiter, zur Erhöhung der Frauenerwerbsquote und als Wettbewerbsfaktor</li> <li>• Erkennen und Platzen des Themas „Pflege“ in den Unternehmen</li> <li>• Sensibilisierung von Führungskräften</li> <li>• Lebensphasenorientierte Personalpolitik zur Entzerrung des Lebensstaus, zur Karriereplanung und zur verbesserten Weiterbildung</li> <li>• Integration in die Personalpolitik</li> <li>• Anerkennung der Veränderung im Rollenverständnis</li> <li>• Services für die Familie als Teil des Anreizsystems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung eines Angebots (Unternehmen als Anbieter)</li> <li>• Betriebliche Nachfrage nach familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen (Unternehmen als Nachfrager)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote zur betrieblichen Altersvorsorge</li> <li>• Sensibilisierung der Mitarbeiter</li> </ul>
---------------------------	---	---	--	---	---

<p><b>Individuum</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzung für die Familie</li> <li>• Toleranz gegenüber unterschiedlichen Lebensmodellen und -entwürfen</li> <li>• Aktives Eintreten für eine neue Familienpolitik</li> <li>• Das Ansprechen von Tabus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkennung der betrieblichen Aktivitäten und Maßnahmen der Lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik</li> <li>• Toleranz und solidarisches Verhalten gegenüber anderen Beschäftigtengruppen</li> <li>• Bewusstsein für die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenverantwortlichkeit und Verantwortung für die Familie</li> <li>• Höhere Wertschätzung der Betreuungsberufe (Tageseltern, Erzieher, Lehrer)</li> <li>• Offenheit gegenüber neuer Betreuungsformen</li> <li>• Wertschätzung des Engagements der Unternehmen und des Staates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akzeptanz und Aufwertung der familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen</li> <li>• Nachfrage nach den familienorientierten und haushaltsnahen Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusstsein für die Zusammenhänge im Rentensystem und deren Konsequenzen</li> <li>• Eigene Aktivitäten zur Sicherung der Rente</li> <li>• Eigenverantwortung</li> </ul>
--------------------------	--	--	---	--	--

Abb. 15: Das Drei-Säulen-Modell in der Zusammenfassung

## Literaturverzeichnis

Bertelsmann-Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003), Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003.

Beruf & Familie gGmbH (06.10.2003, 13:45 Uhr), Projekte: Hertie-Studie, in: [http://www.beruf-und-familie.de/projekte/unternehmen/hertie\\_studie.html](http://www.beruf-und-familie.de/projekte/unternehmen/hertie_studie.html), 06.10.03, 13:45 Uhr.

BiB (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung beim Statistischen Bundesamt) (2005), Ergebnisse der Population Policy Acceptance Study in Deutschland, Wiesbaden 2005.

Bildungsserver Rheinland-Pfalz (2006), Schulgesetz vom 30.04.2004, in: <http://bildung-rp.de/download/Schulgesetz.pdf>, 15.02.06, 19:23 h.

Birg, H. (2005), Deutschlands Weltrekorde, FAZ, 22.02.2005.

BMAS (2006a), Teilzeit – Neue Perspektive mit intelligenten Arbeitszeitmodellen, in: <http://www.bmas.bund.de/BMAS/Navigation/Arbeitsrecht/teilzeit-und-arbeitszeitmodelle,did=94134.html>, 06.02.06, 11:43 h.

BMAS (2006b), Teilzeit – Rechtliche Situation, in: <http://www.bmas.bund.de/BMAS/Navigation/Arbeitsrecht/Teilzeit-und-Arbeitszeitmodelle/Rund-um-das-Gesetz/rechtliche-situation,did=91262,render=renderPrint.html>, 06.02.06, 11:47 h.

BMFSFJ (2006a), Bundeserziehungsgeldgesetz, in: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/static/broschueren/erziehungsgeld/gesetzestext.htm>, 23.01.06, 14:13 h.

BMFSFJ (2006b), Mutterschutzgesetz, in: <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/familie,did=3264.html>, 23.01.06, 14:15 h.

BMFSFJ (2006c), Mutterschutzgesetz – Leitfaden zum Mutterschutz, in: PRM-23682-Broschüre-Mutterschutzgesetz,property=pdf,bereich=,rwb=true, 23.01.06, 14:20 h.

BMFSFJ (2006d), Bundeskindergeldgesetz / Kinderzuschlag, in:  
<http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/familie,did=4786.html>, 23.01.06, 14:23 h.

BMFSFJ (2006e), Familienferienstätten bieten preiswerte und familiengerechte Unterkünfte,  
in: <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/familie,did=19248.html>, 07.02.06, 16:26 h.

BMFSFJ (2006f), Übersicht über die Höhe familienpolitisch relevanter Regelleistungen und Steuerermäßigungen in der Bundesrepublik Deutschland, in:  
[http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/regelleistungen-steuererm\\_C3\\_A4\\_C3\\_9Figungen-deutsch,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/regelleistungen-steuererm_C3_A4_C3_9Figungen-deutsch,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf), 07.02.06, 16:37 h.

BMFSFJ (2006g), Bundesstiftung Mutter und Kind, in:  
<http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/familie,did=26446.html>, 08.02.06, 19:25 h.

BMFSFJ (2006h), Familienfreundlichkeit soll Markenzeichen der deutschen Wirtschaft werden, in: <http://www.erfolgsmfaktor-familie.de/default.asp?id=18&pid=3>, 09.02.06, 11:22 h.

BMFSFJ (2006i), Kosten betrieblicher und betrieblich unterstützter Kinderbetreuung, Leitfaden für die Unternehmenspraxis, in:  
[http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Kosten-betrieblich-unterst\\_C3\\_BCtzter-Kinderbetreuung,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Kosten-betrieblich-unterst_C3_BCtzter-Kinderbetreuung,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf).

BMFSFJ (2006j), Kinder- und Jugendhilfe (Achstes Buch Sozialgesetzbuch), in:  
<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-24141-KJHG----Text,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>, 09.02.06, 15:13 h.

BMFSFJ (2006k), Deutsches Müttergenesungswerk,  
in: <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/familie,did=17474.html>, 09.02.06, 15:40 h.

BMWA (2004): Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.), Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden, Dokumentation Nr. 536, Berlin 2005

BMWA (2005), Alterung und Familienpolitik, Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats, Dokumentation Nr. 548, Berlin 2005.

bpb (2006), Finanzierung der gesetzlichen Rentenversicherung, in:  
[www.bpb.de/wissen/MLVNUY.html](http://www.bpb.de/wissen/MLVNUY.html).

Bundesministerium für Gesundheit und soziale Sicherung (2005), Ratgeber zur Rente, Berlin 2005.

Busch, C. / Rump, J. S. (1998), Möglichkeiten und Chancen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Klein- und Mittelbetrieben, Frankfurt 1998.

Datenreport (2004), Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland, Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Bonn 2004.

Destatis (2004), Aktualisierte Tabellen zum Datenreport „Die Familie im Spiegel der amtlichen Statistik“ – Ausgewählte Ergebnisse des Mikrozensus 2003, Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Bonn 2004.

DIHK (Hrsg.) (2005), Zukunftsfaktor Kinderbetreuung, Mehr Freiraum für Beruf und Familie, Ergebnisse einer DIHK-Kitabefragung, Berlin 2005.

Egbers, G. (2005), Frühkindliche Erziehung und Vorschule, in:  
<http://www.kindergartenpaedagogik.de/1402.html>, 05.01.06, 15:43 h.

Engstler, H. / Menning, S. (2003), Die Familie im Spiegel amtlicher Statistik, im Auftrag des BMFSFJ, Berlin 2003.

Eurostat (2004), Beschäftigungsquoten nach Geschlecht, Altersgruppe und Staatsangehörigkeit, 1 – 9, 2005

Familienhandbuch (2006a), Berücksichtigung von Kinderbetreuungskosten, in:  
[http://www.familienhandbuch.de/cmain/f\\_Programme/a\\_Leistungen\\_fuer\\_Familien/s\\_557.html](http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Programme/a_Leistungen_fuer_Familien/s_557.html), 27.01.06, 8:25 h.

Familienhandbuch (2006b), Der Kinderzuschlag – und seine Wirkungen, in:  
[http://www.familienhandbuch.de/cmain/f\\_Programme/a\\_Leistungen\\_fuer\\_Familien/s\\_1886.html](http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Programme/a_Leistungen_fuer_Familien/s_1886.html), 27.01.06, 8:26 h.

Familienhandbuch (2006c), Steuerentlastungsbetrag für Alleinerziehende, in:  
[http://www.familienhandbuch.de/cmain/f\\_Programme/a\\_Leistungen\\_fuer\\_Familien/s\\_558.html](http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Programme/a_Leistungen_fuer_Familien/s_558.html), 27.01.06, 8:27 h.

Familienhandbuch (2006d), Steuerermäßigungen für haushaltsnahe Beschäftigungen, in:  
[http://www.familienhandbuch.de/cmain/f\\_Programme/a\\_Leistungen\\_fuer\\_Familien/s\\_1265.html](http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Programme/a_Leistungen_fuer_Familien/s_1265.html), 27.01.06, 8:28 h.

Familienhandbuch (2006e), Übernahme der Elternbeiträge für Kindertageseinrichtungen, in:  
[http://www.familienhandbuch.de/cmain/f\\_Programme/a\\_Leistungen\\_fuer\\_Familien/s\\_94.html](http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Programme/a_Leistungen_fuer_Familien/s_94.html) 27.01.06, 8:29 h.

Familienhandbuch (2006f), Familienfreundliche Gesellschaft – Aus dem Koalitionsvertrag von CDU, CSU und SPD, in:  
[http://www.familienhandbuch.de/cmain/f\\_Programme/a\\_Familienpolitik/s\\_1991.html](http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Programme/a_Familienpolitik/s_1991.html), 27.01.06, 8:30 h.

Familienhandbuch (2006g), Freistellung von der Arbeit zur Pflege kranker Kinder, in:  
[http://www.familienhandbuch.de/cmain/f\\_Programme/a\\_Leistungen\\_fuer\\_Familien/s\\_103.html](http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Programme/a_Leistungen_fuer_Familien/s_103.html), 06.02.06, 12:23 h.

Familienhandbuch (2006h), Familienversicherung, in:  
[http://www.familienhandbuch.de/cmain/f\\_Programme/a\\_Leistungen\\_fuer\\_Familien/s\\_1133.html](http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Programme/a_Leistungen_fuer_Familien/s_1133.html), 06.02.06, 12:57 h.

Familienhandbuch (2006i), Stipendien, in:  
[http://www.familienhandbuch.de/cmain/f\\_Programme/a\\_Leistungen\\_fuer\\_Familien/s\\_1388.html](http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Programme/a_Leistungen_fuer_Familien/s_1388.html), 09.02.06, 11:28 h.

Familienhandbuch (2006j), Berufsausbildungsbeihilfe, in:  
[http://www.familienhandbuch.de/cmain/f\\_Programme/a\\_Leistungen\\_fuer\\_Familien/s\\_95.html](http://www.familienhandbuch.de/cmain/f_Programme/a_Leistungen_fuer_Familien/s_95.html)09.02.06, 11:42 h.

fast-4ward (2005a), Schweden: Vollbeschäftigung und Integration aller Bürger/innen in den Arbeitsmarkt, in: [http://www.fast-4ward.de/base/show\\_article.php?a=178](http://www.fast-4ward.de/base/show_article.php?a=178), 13.07.05, 21:45 h.

fast-4ward (2005b), Dänemark – Chancengleichheit und Versorgungsnetz für Eltern und Kinder sind selbstverständlich, in: [http://www.fast-4ward.de/base/show\\_article.php?a=139](http://www.fast-4ward.de/base/show_article.php?a=139), 13.07.05, 21:52 h.

fast-4ward (2005c), Frankreich – beispielhafte Familienpolitik, in: [http://www.fast-4ward.de/base/show\\_article.php?a=89](http://www.fast-4ward.de/base/show_article.php?a=89), 13.07.05, 22:05 h.

fast-4ward (2005d), Großbritannien: Gespräch mit Anna, Mutter von drei Töchtern, in: [http://www.fast-4ward.de/base/show\\_article.php?a=207](http://www.fast-4ward.de/base/show_article.php?a=207), 13.07.05, 22:15 h.

fast-4ward (2005e), Niederlande: Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist im Interesse der Allgemeinheit, in: [http://www.fast-4ward.de/base/show\\_article.php?a=164](http://www.fast-4ward.de/base/show_article.php?a=164), 13.07.05, 22:08 h.

Frey, D. (2006), Die Familiengenossenschaft, ein Zukunftsmodell für Vernetzung und Kooperation, Arbeitspapier, Neustadt 2006.

Gemeinnützige Hertie-Stiftung (1994). Mit Familie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt 1994.

Hans-Böckler-Stiftung (2005), WSI-FrauenDatenReports 2005, Bonn 2005.

Henry-Huthmacher, C. (2005), Kinderbetreuung in Deutschland – Ein Überblick, Sankt Augustin 2005.

IAW (2005), Aktuelle Prognose zur Entwicklung der Schattenwirtschaft in Deutschland im Jahr 2005, in: <http://www.iaw.edu/pdf/pm2005-03.pdf>, 20.02.06 08:25 h.

Institut der Deutschen Wirtschaft (2005), Deutschland in Zahlen 2005, Köln 2005.

Institut für Demoskopie Allensbach (2004), Einflussfaktoren auf die Geburtenrate – Ergebnisse einer Repräsentativbefragung der 18- bis 44jährigen Bevölkerung, im Auftrag des Staatsministerium Baden Württemberg, Stuttgart 2004.

KAS (Konrad Adenauer Stiftung)(2006), Familienreport 2005, Sankt Augustin 2006.

MASFG (2006a), Landesstiftung „Familie in Not – Rheinland-Pfalz“, in: <http://www.masfg.rlp.de/Familie/Familienfoerderung/Stiftung.htm>, 11.02.06, 10:20 h.

MASFG (2006b), Familienferien, in: <http://www.masfg.rlp.de/Familie/Familienfoerderung/Familienfoerderung.htm>, 11.02.06, 10:25 h.

MASFG (2006c), Familienbildungsstätten – kompetente Partner für Familien, in: <http://www.masfg.rlp.de/Familie/Familienfoerderung/Familienfoerderung.htm>, 11.02.06, 10:27 h.

MASFG (2006d), Familienzentren – eine Initiative von Familien für Familien, in: <http://www.masfg.rlp.de/Familie/Familienfoerderung/Familienfoerderung.htm>, 11.02.06, 10:35 h.

MBFJ (2006a), „Zukunftschance Kinder – Bildung von Anfang an“ – Arbeitshilfe zur Umsetzung, Anforderungen und Abläufe bei Zweijährigenaufnahme, in:  
<http://www.mbfj.rlp.de/kitaarbeitshilfen/Zukunftschance%20Kinder%20Arbeitshilfe%20II%20Anforderungen%20bei%20Zweijährigenaufnahme.pdf>, 02.02.06, 13:34 h.

MBFJ (2006b), FiT – Eine Kampagne für Rheinland-Pfalz, in:  
[http://www.mbfj.rlp.de/Wir\\_ueber\\_uns/publikationen/Frauen/fit.pdf](http://www.mbfj.rlp.de/Wir_ueber_uns/publikationen/Frauen/fit.pdf), 10.02.06, 15:52 h.

NZ (2006), Union gegen ermäßigte Mehrwertsteuer, in:  
<http://www.netzzeitung.de/wirtschaft/wirtschaftspolitik/378479.html>, 21.02.06,  
08:57 h.

Robert-Bosch-Stiftung GmbH (Hrsg.) (2005), Starke Familie. Bericht der Kommission „Familie und demographischer Wandel“. Im Auftrag der Robert-Bosch-Stiftung, in:  
[http://www.bosch-stiftung.de/download/02050100\\_starke\\_familie.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/download/02050100_starke_familie.pdf), 20.12.05,  
09 :23 h.

Rump, J. (1999), Die spezifische Problematik in kleineren und mittleren Unternehmen bei der Realisierung von Konzepten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Frankfurt 1999.

Rump, J. / Eilers, S. (2006a), Managing Employability, in: Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. (2006), Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, Wiesbaden 2006, S. 13-73.

Rump, J. / Eilers, S. (2006b), Employability im Zuge des demografischen Wandels, in: Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. (2006), Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, Wiesbaden 2006, S. 129-148.

Rump, J. / Wilms, G. (2005): Wissen ist Zukunft – Wissensbilanz als strategisches Instrument für den Mittelstand, Mainz 2005.

Rürup, B. / Gruescu, S. (2003), Nachhaltige Familienpolitik im Interesse einer aktiven Bevölkerungsentwicklung. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2003.

Sinn, H.-W. (2001), The Value of Children and Immigrants in a Pay-as-You-Go Pension System, in: ifo Studien 47, München 2001, S. 77-94.

Statistisches Bundesamt (2005): Sozio-ökonomisches Berichtssystem für eine nachhaltige Gesellschaft, Band 3, Wiesbaden 2005.

Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz (2002), Rheinland-Pfalz 2050, I. Bevölkerungsentwicklung und -struktur, Bad Ems 2002.

Vester, F. (1994), Ballungsgebiete in der Krise, 5. Auflage, München 1994.

Wegener, A. / Lippert, I. (2004), Familie und Arbeitswelt. Rahmenbedingungen und Unternehmensstrategien in Großbritannien, Frankreich und Dänemark, Berlin 2004.

Werding, M / Hofmann, H (2005), Die fiskalische Bilanz eines Kindes im deutschen Steuer- und Sozialsystem, in: ifo Forschungsbericht Nr. 26, München 2005.

Werding, M. / Kaltschütz, A. (2005), Modellrechnungen zur langfristigen Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen, in: ifo Beiträge zur Wirtschaftsforschung, Bd. 17, München 2005.

## **Impressum**

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr,  
Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (MWVLW)  
Stiftsstraße 9  
55130 Mainz

### **Studie**

Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein  
Hochschule für Wirtschaft  
Institut für Beschäftigung und Employability  
Prof. Dr. Jutta Rump / Sibylle Groh / Silke Eilers  
Ernst-Boehe-Straße 4  
67059 Ludwigshafen  
Telefon: +49 (0) 6 21 / 5 20 32 38  
Telefax: +49 (0) 6 21 / 5 20 32 00  
rump@fh-ludwigshafen.de

### **Gestaltung, Grafik**

Umschlag: Willi Maier, MWVLW  
Inhalt: Prof. Dr. Jutta Rump, FH Ludwigshafen

### **Foto**

gettyimages

### **Druck**

Rappold Druckwerk, Speyer

**[www.mwvlw.rlp.de](http://www.mwvlw.rlp.de)**

Mainz, im September 2006

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

Beruf und Familie! Anregungen aus der Wirtschaft.