

Erfolgsfaktor Work Life Balance

Gestaltungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als neue Herausforderung für Unternehmen

- Pilotstudie in der europäischen Metropolregion Nürnberg -

Herausgeberin: Jenny Czurlok

Stand: Juni 2007

I Inhaltsverzeichnis

I	Inhaltsverzeichnis	1
II	Abkürzungsverzeichnis	4
III	Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Grafiken.....	6
1	Einleitung	8
1.1	Hinführung zum Thema	8
1.2	Zielsetzung der Arbeit und Vorgehensweise	10
2	Ausgangslage und theoretischer Hintergrund der Work Life Balance	14
2.1	Verständnis der Work Life Balance	14
2.2	Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen.....	16
2.2.1	Demographische Aspekte	18
2.2.2	Wertewandel.....	20
2.2.3	Beruf und Familie im Wandel der Zeit	22
2.2.4	Veränderungen in Unternehmen	24
2.3	Erfolgsfaktor Work Life Balance in der Arbeitswelt – Nutzen und Vorteile aus ökonomischer und gesellschaftlicher Sicht	26
3	Pilotstudie in der europäischen Metropolregion Nürnberg	32
3.1	Zahlen, Daten, Fakten – Vorstellung der Region	32
3.2	Vorüberlegungen zur Studie	36
3.3	Gestaltung und Durchführung der Studie.....	44
3.4	Ergebnisse der Studie	46
3.4.1	Fragenkomplex I.....	47
3.4.1.1	<i>Motive für die Einführung von WLB-Gestaltungsmaßnahmen</i>	<i>47</i>
3.4.1.2	<i>Verankerung von WLB-Gestaltungsmaßnahmen</i>	<i>49</i>

3.4.2	Fragenkomplex II	51
3.4.2.1	<i>Handlungsfelder der WLB</i>	<i>51</i>
3.4.2.2	<i>Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung.....</i>	<i>52</i>
3.4.2.3	<i>Arbeitsortflexibilisierung</i>	<i>56</i>
3.4.2.4	<i>Informations- und Kommunikationspolitik</i>	<i>57</i>
3.4.2.5	<i>Führungskräfteentwicklung</i>	<i>60</i>
3.4.2.6	<i>Personalentwicklung</i>	<i>61</i>
3.4.2.7	<i>Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen</i>	<i>63</i>
3.4.2.8	<i>F flankierender Service für Mitarbeiter und Familien</i>	<i>65</i>
3.4.3	Fragenkomplex III	67
3.4.3.1	<i>Hinderungsgründe für die Einführung von WLB-Gestaltungsmaßnahmen.....</i>	<i>67</i>
3.4.3.2	<i>Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für eine bessere Vereinbarkeit....</i>	<i>69</i>
3.4.3.3	<i>Weitere Bedingungen für die Einführung von WLB-Gestaltungsmaßnahmen... </i>	<i>71</i>
3.4.4	Fragenkomplex IV.....	72
3.4.4.1	<i>Konkrete Maßnahmen zur Förderung der WLB.....</i>	<i>72</i>
3.4.4.2	<i>Rechtliche Schwierigkeiten</i>	<i>73</i>
3.4.4.3	<i>Bedeutung der WLB.....</i>	<i>74</i>
3.5	Fazit der Studie	75
3.6	Exkurs: Work Life Balance in Großbritannien, Frankreich und Dänemark.....	78
4	 Handlungsbedarf und Good-Practice-Beispiele	84
5	 Schlussbetrachtung und Ausblick.....	93
IV	Bibliographie.....	99
V	Anhang	111

II Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BayME	Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e.V.
BEEG	Bundeseltern- und Elternzeitgesetz
BERzGG	Bundeserziehungsgeldgesetz
BfA	Bundesversicherungsanstalt für Angestellte
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BKVO	Betriebskostenverordnung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BWS	Bruttowertschöpfung
EDS	Europäischer Datenservice
EU	Europäische Union
FIR+IAW	Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V.
GG	Grundgesetz
GM	Gender Mainstreaming
GTK	Gesetz über Tageseinrichtungen für Kinder
HIS	Hochschul-Informations-System
IAIZ	Institut für Anwendungsorientierte Innovations- und Zukunftsforschung e.V.
IDHEAP	Institut de Hautes Etudes en Administration Publique
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
INSM	Initiative neue soziale Marktwirtschaft
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
Mio.	Millionen
MKRO	Bund-Länder-Ministerkonferenz für Raumordnung
Mrd.	Milliarden
MuschG	Mutterschutzgesetz
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
o.S.	ohne Seite
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development

SISBY	Standort-Informationssystem Bayern
Std.	Stunde(n)
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
VBM	Verband der bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V.
WLB	Work Life Balance

III Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Grafiken

a) Abbildungen

Abbildung 1: Veranschaulichung der Themenstellung dieser Arbeit	11
Abbildung 2: Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen als Herausforderung für Unternehmen und Gesellschaft	17
Abbildung 3: Erfolgsfaktor WLB bewirkt eine dreifache <i>win-win-Situation</i>	27
Abbildung 4: Metropolregion Nürnberg	32
Abbildung 5: Wirtschaftsraum Mittelfranken.....	34
Abbildung 6: Städte und Landkreise Mittelfrankens untergliedert in Teilregionen	38
Abbildung 7: Relevanz der Führungskräfteentwicklung im Entwicklungsprozess einer Unternehmenskultur	90

b) Tabellen

Tabelle 1: Wirtschaftsstruktur in Mittelfranken	35
Tabelle 2: Indikatoren für Familienfreundlichkeit für die Region Mittelfranken.....	38
Tabelle 3: Rangfolge der häufigsten Motive der Unternehmen (in Prozent, Mehrfachnennungen)	47
Tabelle 4: Häufigkeit praktizierter WLB-Maßnahmenbereiche (in Prozent, Mehrfachnennungen)	51
Tabelle 5: Hinderungsgründe (in Prozent, Mehrfachnennungen).....	67
Tabelle 6: Bedingungen für weitere WLB-Maßnahmen (in Prozent, Mehrfachnennungen) ...	71
Tabelle 7: Bedeutung der WLB (in Prozent)	74
Tabelle 8: Fertilitätsrate und Frauenerwerbstätigkeit	78

c) Grafiken

Grafik 1: Verankerung von WLB-Maßnahmen (in Prozent, Mehrfachnennungen).....	49
Grafik 2: Häufigkeit konkreter Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld Arbeitszeitgestaltung (in Prozent, Mehrfachnennungen).....	52
Grafik 3: Häufigkeit konkreter Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld Arbeitsortflexibilisierung (in Prozent, Mehrfachnennungen).....	56
Grafik 4: Häufigkeit konkreter Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld Informations- und Kommunikationspolitik (in Prozent Mehrfachnennungen).....	57
Grafik 5: Häufigkeit konkreter Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld Führungskräfteentwicklung (in Prozent, Mehrfachnennungen).....	60
Grafik 6: Häufigkeit konkreter Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld Personalentwicklung (in Prozent, Mehrfachnennungen).....	61
Grafik 7 : Häufigkeit konkreter Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen (in Prozent, Mehrfachnennungen)..	63
Grafik 8: Häufigkeit konkreter Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld Flankierender Service für Mitarbeiter und Familien (in Prozent, Mehrfachnennungen)	65
Grafik 9: Konkrete Gestaltungsmaßnahmen (in Prozent, Mehrfachnennungen)	72

1 Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema

„Der Wunsch nach Karriere ist bei den meisten Studenten in Deutschland gering. Hohes Einkommen, berufliche Prestige oder leitende Funktionen – das ist den angehenden Akademikern weit weniger wichtig als Familie, Freunde, Partnerschaft und Freizeit.“¹

Dieses zweifelsfrei überraschende Ergebnis geht aus einer Studie des Hochschul-Informationen-System (HIS) hervor. In einer repräsentativen Erhebung wurden deutschlandweit 3.000 Studenten im Auftrag des neuen Studentenmagazins ‚Zeit Campus‘ befragt. Interessant erscheint auch, dass beim akademischen Nachwuchs das Streben nach einer persönlichen Balance noch vor finanziellen Bedingungen und einer Internationalität der Tätigkeit steht.²

In der Tat, der Leitbegriff Work Life Balance (WLB) hat auch Deutschland erreicht und etabliert sich zu einem immer wichtigeren Thema.³ Was unter dem Diktum der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben über Jahre hin ein eher an den Rand geschobenes Frauenthema war, ist heute in den Mittelpunkt wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Debatten gerückt. Die aktuellen politischen Diskussionen und zahlreiche Studien belegen, dass die Bedingungen für eine optimale Vereinbarkeit und die Familiengründung in Deutschland schlechter als in anderen Ländern angesehen werden.⁴ Besonders die gleichzeitige Kinderbetreuung und berufliche Tätigkeit sind hierzulande enorm belastend.

Wenn infolgedessen geschätzte 40 Prozent der künftigen Akademikergeneration ohne Nachwuchs bleiben will, hat dies auch erhebliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung der gesamten Gesellschaft.⁵ Unsere Nachbarländer in Nord- und Westeuropa machen uns vor, dass Familienfreundlichkeit in beachtlichem Maße zu einem nachhaltigen Wachstum beitragen kann. Das Erwerbspotential wird dort viel mehr ausgeschöpft und es werden trotzdem mehr Kinder geboren – zwei Faktoren, die in der Kombination auch in Deutschland zunehmend an Aufmerksamkeit gewinnen.

¹ Managermagazin-Online (17. Oktober 2006), o.S.

² Zwar wünschen sich fast alle Studenten einen Job, der ihnen Spaß macht (96 Prozent), und auch die Arbeitsplatzsicherheit ist ein wichtiges Kriterium (77 Prozent), dennoch möchten nur 26 Prozent und damit jeder vierte auf jeden Fall Karriere machen. Ebenda; Focus-Online (16. Oktober 2006), o.S.

³ Dahinter verbirgt sich der Trend, einen Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben herzustellen, wobei das Privatleben die Familie als einen Teil mit einschließt und sowohl Singles, kinderlose Paare und Verheiratete ohne Kinder als auch getrennt Lebende und Geschiedene betrifft.

⁴ Vgl. Deutscher Bundestag (26. April 2006), S. 1ff.

⁵ Vgl. Löchte (ZDF: 30. Januar 2005), o.S.

Generell stellt die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben immer mehr Beschäftigte und Eltern vor erhebliche Probleme. Für viele junge Frauen und Männer ist dies deshalb ein wichtiger Aspekt bei der Entscheidung für oder gegen Kinder. Die Brisanz und Notwendigkeit neue Lösungen zu suchen, wurde auch auf politischer Ebene seit langem erkannt, wenngleich die alleinigen Maßnahmen des Staates zwar hilfreich, ohne eine aktive Mitwirkung der Privatwirtschaft aber nicht in der Lage sind, dieses Problem zu lösen. Politik und Staat müssen also Hand in Hand gehen.

Oftmals stehen einer konfliktfreien Vereinbarkeit aber auch innerbetriebliche Hürden im Weg. Die beste staatliche oder privat organisierte Infrastruktur nützt wenig, wenn Eltern und Beschäftigte am Arbeitsplatz die Erfahrung machen, dass sie die zeitliche Planung für ihr Familien- und Privatleben nicht mit den beruflichen Aufgaben in Einklang bringen können. Deshalb ist unter anderem eine an WLB orientierte Personalpolitik eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass sich in Deutschland wieder mehr Menschen für Kinder entscheiden. Im Jahr 2006 appellierte in diesem Zusammenhang die Bundesfamilienministerin Ursula von der Leyen, dass Familienfreundlichkeit zum Markenzeichen der deutschen Wirtschaft gemacht werden soll.⁶ Alte Denkmuster müssten aufgebrochen werden, denn das Beschreiten neuer Wege ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für WLB und damit für Unternehmen, Beschäftigte und die Gesellschaft.⁷

Gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, der Tatsache, dass Deutschland eine der niedrigsten Geburtenraten weltweit aufweist, den strukturellen Veränderungen der Arbeitswelt sowie den veränderten Denk- und Werteeinstellungen der heutigen Generation wurde in Unternehmen ein Prozess des Umdenkens eingeleitet. Es wird aufgrund des sinkenden Erwerbspersonenpotentials künftig schwieriger werden, passende Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren. Deshalb dürften Unternehmen ein ureigenes Interesse daran haben, ihre qualifizierten Mitarbeiter langfristig zu halten, und nicht wegen inadäquater und unzeitgemäßer Arbeitsbedingungen an die Konkurrenz zu verlieren. Nur jene zukunftsorientierten Unternehmen, die sich auf solche Veränderungen einstellen und die Dringlichkeit einer an WLB orientierten Unternehmenskultur erkannt haben, werden begehrte und attraktive Arbeitgeber sein. Allein ihnen wird es gelingen, das benötigte, qualifizierte Personal zu gewinnen und auch zu halten.

Eine gute Vereinbarkeit ist außerdem ein attraktiver Wirtschafts- und Standortfaktor und hat entscheidenden Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit und die ökonomischen Wachstumschancen von Regionen und Unternehmen. Im Rahmen dieser Arbeit sollen speziell Unternehmen

⁶ Vgl. Von der Leyen (24. Januar 2006), o.S.

⁷ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Oktober 2006), S. 3.

der Region Mittelfranken in der europäischen Metropolregion Nürnberg untersucht werden mit dem Ziel, zu erfahren, wie den genannten Veränderungen begegnet wird und inwieweit WLB als Erfolgsfaktor erkannt wurde.

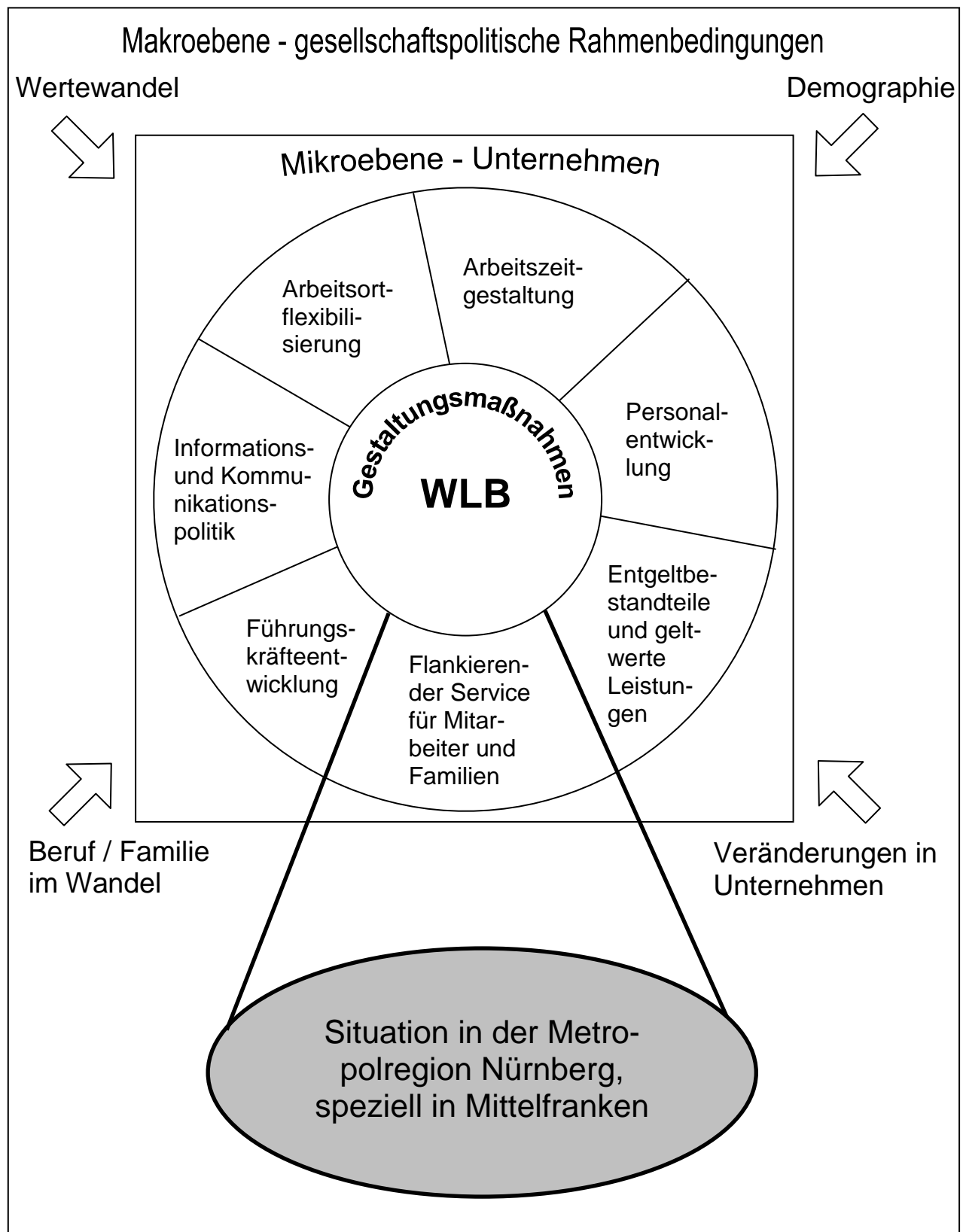
1.2 Zielsetzung der Arbeit und Vorgehensweise

Wie Abbildung 1 zeigt, werden betriebliche Gestaltungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben einen zentralen Bestandteil dieser Arbeit bilden. Anhand der vorangegangenen Ausführungen sollte der Stellenwert der WLB-Debatte für die Unternehmen deutlich geworden sein. Effiziente und nachhaltige Lösungen für alle Beteiligten können nur in beiderseitigem Agieren von Politik und Wirtschaft erreicht werden. Die Akteure auf betrieblicher Ebene haben demnach entscheidenden Einfluss darauf, inwiefern individuelle, vereinbarkeitsfördernde Konzepte zum Erfolgsfaktor werden und für alle in der Gesellschaft eine Bereicherung darstellen.

Das Hauptziel der vorliegenden Untersuchung ist es, anhand einer Pilotstudie die verschiedenen Gestaltungsmaßnahmen, die von mittelfränkischen Unternehmen in der europäischen Metropolregion Nürnberg zur besseren Vereinbarkeit ergriffen werden können, aufzuzeigen.

Es soll unter anderem erforscht werden, welchen Stellenwert die WLB-Thematik in den befragten Unternehmen generell einnimmt, welche Maßnahmen bereits zur Vereinbarkeitsförderung angeboten werden und was von Seiten der Befragten für eine gelungene Balance für die Beschäftigten als unabdingbar erscheint. Den Kern dieser Arbeit bildet eine Ist-Analyse (so genannte ‚Bestandsaufnahme‘) zum Stand der aktuellen betrieblichen Entwicklungen für eine optimale Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

Bereits an dieser Stelle soll darauf verwiesen werden, dass es keine Standardkonzepte für WLB gibt und jedes Unternehmen individuell entscheiden muss, welche Gestaltungsmaßnahmen sinnvoll und für Beschäftigte vereinbarkeitsfördernd wirken. Damit WLB auch tatsächlich zum Erfolgsfaktor werden kann ist es notwendig, anhand der Ergebnisse der Ist-Analyse einen etwaigen Handlungsbedarf zu identifizieren und entsprechende Handlungsempfehlungen auszusprechen. Eine in allen Bereichen differenzierte Betrachtung der WLB-Problematik ist im Rahmen der Untersuchung nicht möglich, weshalb thematische Abgrenzungen vorgenommen wurden.

Abbildung 1: Veranschaulichung der Themenstellung dieser Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Kapitel eins führt in das Thema der vorliegenden Arbeit ein und zeigt grundsätzlich die Notwendigkeit für eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Des Weiteren werden die Zielsetzung und die Vorgehensweise der Arbeit beschrieben.

Kapitel zwei beschäftigt sich mit der **Ausgangssituation** der WLB-Thematik. Konkret erfolgt die Beschreibung einiger wichtiger *Grundlagen*. Es wird gleichzeitig versucht, WLB nicht definitorisch einzugrenzen, sondern dem Leser ein ganzheitliches Verständnis zu vermitteln. Darauf aufbauend wird zudem der Einfluss der Makroebene (vgl. Abbildung. 1), das heißt der *gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen* auf die Vereinbarkeitsthematik näher dargestellt. Außerdem sollen die verschiedenen *Dimensionen des Erfolgsfaktors WLB für Unternehmen, Beschäftigte und die Gesellschaft* aufgezeigt werden. Dieses Kapitel soll darüber hinaus den Zusammenhang zwischen Veränderungen auf der Makroebene, welche gleichzeitig Herausforderungen für Unternehmen darstellen, sowie der Notwendigkeit für betriebliche, vereinbarkeitsfördernde Gestaltungsmaßnahmen verdeutlichen.

Kapitel drei, welches den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet, beschäftigt sich explizit mit betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Basierend auf einer in der europäischen Metropolregion Nürnberg von der Autorin durchgeführten **Pilotstudie** soll gezeigt werden, inwiefern in mittelfränkischen Unternehmen WLB gefördert wird. Bevor auf die *praktizierten Gestaltungsmaßnahmen* der Mikroebene (vgl. Abbildung 1) näher eingegangen wird, erfolgen eingehende Ausführungen, welche dem Leser die Region *Mittelfranken allgemein, in seiner Wirtschaftsstruktur* und den *Potentialen für eine bessere Vereinbarkeit* vorstellen soll. Ziel ist es, die *Handlungsfelder der WLB* und jeweils deren konkrete Gestaltungsmaßnahmen in den befragten Unternehmen Mittelfrankens in einer Art ‚Bestandsaufnahme‘ darzustellen (vgl. Abbildung 1). Anschließend soll ein Blick auf Europa geworfen werden, mit dem dargelegt wird, welchen *Stellenwert WLB in den Ländern Großbritannien, Frankreich und Dänemark* einnimmt und inwieweit dort Unternehmen ausgewählte vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen betreiben.

Kapitel vier setzt an den Ergebnissen der Pilotstudie an und erörtert den konkreten **Handlungsbedarf** zur Verbesserung der WLB-Situation. Beispielhaft sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie mit etwaigen Problemfeldern in **Good-Practice-Unternehmen** umgegangen wurde. Dabei werden allerdings nur solche Handlungsbedarfe näher betrachtet, welche für ein erfolgreiches und nachhaltiges Gelingen der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben verantwortlich sind. Das Kapitel schließt mit einem *Exkurs* zur Familienfreundlichkeit beziehungsweise *WLB-Situation an der Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg* ab.

Kapitel fünf greift zusammenfassend noch einmal die zentralen Fragestellungen und Ziele dieser Arbeit auf. Mit einem Ausblick zur WLB beziehungsweise zur Familienfreundlichkeit, welcher gleichzeitig das aktuelle politische Geschehen sowie kritische Ansätze berücksichtigt, soll diese Arbeit geschlossen werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die Nennung beider Geschlechter verzichtet. Die maskulinen Formulierungen Mitarbeiter, Arbeitnehmer und so weiter umfassen somit sowohl männliche als auch weibliche Personen.

3.4 Ergebnisse der Studie

Knapp 60 Prozent aller beteiligten Unternehmen sind Großunternehmen mit einem Jahresumsatz über 50 Mio. Euro, mehr als 500 Beschäftigten und einem durchschnittlichen Frauenanteil von rund 42 Prozent.

Knapp ein Viertel der Teilnehmer zählen zu den Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU). Kleinunternehmen weisen hierbei mit bis zu 50 Beschäftigten einen Jahresumsatz von bis zu zehn Mio. Euro oder mehr und einen durchschnittlichen Frauenanteil von rund 60 Prozent auf. Mittlere Unternehmen verfügen über eine Beschäftigtenzahl bis 500, einen Jahresumsatz bis 50 Mio. Euro sowie einen durchschnittlichen Frauenanteil von rund 50 Prozent.¹⁰³

Fünf Organisationen zeigen zum größten Teil eine Beschäftigtenzahl von mehr als 500 und einen Jahresumsatz über 50 Mio. Euro sowie einen durchschnittlichen Frauenanteil von rund 61 Prozent auf.

Im Anschluss erfolgen Auswertungen und Kommentare, die sich an der Reihenfolge des Fragebogens orientieren, wobei die einzelnen Fragen zur besseren Übersichtlichkeit in die Fragenkomplexe I bis IV zusammengefasst wurden:

- Fragenkomplex I: Fragen 1-2
- Fragenkomplex II: Fragen 4-5
- Fragenkomplex III: Fragen 6-8
- Fragenkomplex IV: Fragen 9-11

¹⁰³ Die Klassifizierung der Großunternehmen sowie der Kleinen und Mittleren Unternehmen erfolgte in Anlehnung an die Kriterien der Europäischen Kommission sowie dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn. Vgl. Europäische Kommission (2007), o. S.; IfM Bonn (2007), o. S.

3.4.1 Fragenkomplex I

3.4.1.1 *Motive für die Einführung von WLB-Gestaltungsmaßnahmen*

Weshalb würden beziehungsweise haben Sie Work Life Balance-Maßnahmen eingeführt beziehungsweise Ihre Personalpolitik darauf ausgerichtet?

Tabelle 3: Rangfolge der häufigsten Motive der Unternehmen (in Prozent, Mehrfachnennungen)

Motiv	Alle Unternehmen
Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen	96,6
Qualifizierte Mitarbeiter halten oder gewinnen	93,1
Mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten	75,9
Kosteneinsparungen durch geringere Fluktuation und niedrigeren Krankenstand	65,5
Kosteneinsparung durch höhere Produktivität	27,6

Die Antworten auf diese Frage (vgl. Tabelle 3) verdeutlichen bei mittelfränkischen Unternehmen erfreulicherweise den Trend zum Bewusstseinswandel, bezüglich der Einführung von vereinbarkeitsfördernden Gestaltungsmaßnahmen und dem zunehmenden Interesse einer an WLB orientierten Personal- und Unternehmenspolitik. So steht die Etablierung als attraktiver Arbeitgeber für qualifizierte Mitarbeiter hoch im Kurs. Nahezu bei allen Befragten wird die Erhöhung der *Arbeitszufriedenheit* der Beschäftigten, was nachweislich auch mit einer Produktivitätssteigerung einhergeht, als wichtigstes Motiv (96,6 Prozent) genannt, dicht gefolgt vom Aspekt einer an WLB ausgerichteten Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor, *bei welcher qualifizierte Mitarbeiter gehalten beziehungsweise für das Unternehmen dazu gewonnen werden sollen* (93,1 Prozent). An dritter Stelle mit 75,9 Prozent steht bei den Teilnehmern die Frage der *Zeitsouveränität*, die den Beschäftigten mehr Flexibilität bei der Gestaltung ihres persönlichen Berufs- und Privatalltags gewährleisten soll.

Ähnliche Ergebnisse ergaben sich auch aus der Studie Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006 des Bundesministeriums für Familie. Hiernach gilt es für 83,4 Prozent der Befragten als ausschlaggebend, Fach- und Führungskräfte zu halten und zu gewinnen, 81,1 Prozent wollen die Arbeitszufriedenheit erhöhen, 78,4 Prozent Kostenersparnisse durch ge-

ringere Fluktuation und niedrigeren Krankenstand erzielen und 70,3 Prozent eine höhere Arbeitsproduktivität und mehr Zeitsouveränität erlangen.¹⁰⁴

Nach einer Studie des IfM, bei welcher insgesamt 759 KMU befragt wurden, war das Hauptmotiv für eine eingehende Beschäftigung mit WLB-Maßnahmen die Schwangerschaft qualifizierter Mitarbeiterinnen. Demnach wird es auch im Mittelstand als unumgänglich angesehen, diese Mitarbeiterinnen zu halten beziehungsweise baldmöglichst zurück zu gewinnen. Als weitere Gründe wurden die Notwendigkeit zur Entkopplung von Betriebs- und Arbeitszeiten sowie Arbeitsausfälle wegen Familienverpflichtungen genannt.¹⁰⁵

Gesetzliche Verpflichtungen wurden von einigen Befragten der Pilotstudie als weiteres Motiv für den Ausbau von vereinbarkeitsfördernden Optionen erwähnt. So unterliegen Unternehmen bei der Gestaltung von Arbeitsplatzangeboten gesetzlichen Regelungen, die ihnen gezielte familienpolitische Normen und Unterstützungsleistungen auferlegen. Dementsprechend basieren zum Beispiel auf dem Grundgesetz (GG) und dem Mutterschutzgesetz (MuSchG) die Gleichberechtigung von Männern und Frauen¹⁰⁶ sowie der Schutz von Ehe, Familie¹⁰⁷ und Schwangeren.¹⁰⁸ Auch das seit dem 18. August 2006 bestehende Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), auch Antidiskriminierungsgesetz genannt, soll ungerechtfertigte Benachteiligungen verhindern beziehungsweise beseitigen.¹⁰⁹ Darüber hinaus obliegen Diskriminierungsverbote für Teilzeittätigkeiten aus dem TzBfG, welches die Gleichsetzung von Teil- und Vollzeitkräften vorsieht.¹¹⁰

Als weitere Gründe für die Implementierung sind neben der sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung aus der Unternehmensphilosophie, der gestiegene Frauenanteil in Führungspositionen und eine größere Flexibilität bei der Abarbeitung von Projekten angeführt worden. Abschließend kann daher festgestellt werden, dass die Hauptintention zur Einführung von WLB-Gestaltungsmaßnahmen in Mittelfranken in erster Linie intrinsischer Natur ist und nicht

¹⁰⁴ Interessant ist auch der zu beobachtende Mentalitätswandel in Deutschland gegenüber dem Jahr 2003. War es 2003 gerade einmal 28 Prozent der Befragten wichtig, zurückkehrende Mütter und Väter aus der Elternzeit schnell wieder zu integrieren, ergab sich bei einer erneuten Befragung in 2006 mit 53 Prozent ein deutlich gewachsenes Interesse an einem raschen Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Vgl. BMFSFJ (Dezember 2006), S. 19ff.

¹⁰⁵ So werden beim erst genannten Grund Betriebszeiten immer häufiger vom Trend zur Servicebereitschaft (Öffnungszeiten bis 20:00; Ansprechzeiten 24 Stunden (Std.)) bestimmt, was eine Neuausrichtung bisheriger Arbeitszeitformen, verbunden mit der Einführung flexibler Arbeitszeiten notwendig macht. Beim zweiten Grund ist generell festzustellen, dass Unternehmen in Zukunft verstärkt auf familienbedingte Verpflichtungen Rücksicht nehmen müssen, wenn die Motivation aufrecht erhalten und Fehlzeiten reduziert werden sollen. Laut der Studie sind zwei Drittel der Unternehmen von Arbeitsausfällen betroffen, wobei 47 Prozent auf Ausfälle wegen der Kleinkindbetreuung, 16 Prozent durch die Pflege von älteren beziehungsweise behinderten Familienangehörigen und zehn Prozent aufgrund von Belastungen durch Schulprobleme der Kinder entfallen. Vgl. Backes-Gellner / Kranzusch / Schröer (2003), S. 5ff.

¹⁰⁶ Vgl. Art. 3 Abs. 2 GG.

¹⁰⁷ Vgl. Art. 6 Abs. 1 GG.

¹⁰⁸ Vgl. § 2ff. MuSchG.

¹⁰⁹ Vgl. § 1 AGG.

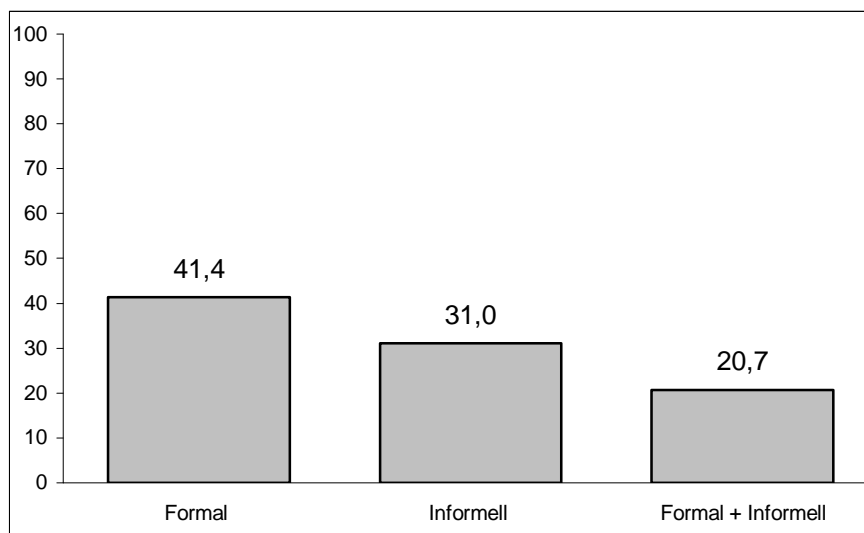
¹¹⁰ Vgl. § 4 TzBfG.

auf gesetzlichen Vorgaben beruht. Das heißt, dass den Unternehmen die Arbeitszufriedenheit und die Bindung der Mitarbeiter für den langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg sehr wichtig sind.

3.4.1.2 Verankerung von WLB-Gestaltungsmaßnahmen

Wenn Sie bereits Work Life Balance-Maßnahmen praktizieren, wie sind diese bei Ihnen verankert?

Grafik 1: Verankerung von WLB-Maßnahmen (in Prozent, Mehrfachnennungen)



Ein in der Wirtschaftspolitik viel diskutiertes Thema ist auch der Aspekt, inwiefern freiwillig praktizierte betriebliche Leistungen zur WLB tariflicher oder gesetzlicher Ergänzung bedürfen. Wie Grafik 1 zu entnehmen ist, wird den veränderten Bedürfnissen der Beschäftigten bereits nachgekommen, indem immerhin ein Viertel der befragten Unternehmen beziehungsweise Organisationen das Thema WLB sowie implementierte Gestaltungsmaßnahmen und Handlungsspielräume *formal*, beispielsweise in Betriebsvereinbarungen, unternehmerischen Leitlinien oder Tarifverträgen, institutionalisiert haben.¹¹¹

Interessant ist allerdings die *informelle* Praxis, welche in der Befragung einen Anteil von 31 Prozent ausmacht, das heißt die freiwillig betriebenen, vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen, die nirgendwo schriftlich verankert sind, jedoch als Strukturelemente beispielsweise in

¹¹¹ Laut einer repräsentativen Unternehmensbefragung im Jahr 2003 für die Studie ‚Wie familienfreundlich ist Deutschland?‘ ergaben sich folgende Zahlen: 12,4 Prozent der Unternehmen verankern ihr Engagement in Betriebsvereinbarungen, 13,5 Prozent in unternehmerischen Leitlinien und 29,3 Prozent in Tarifverträgen. Vgl. Flüter-Hoffmann / Solbrig (2003), S. 39ff.

Mitarbeitergesprächen, Ziel- oder Arbeitszeitvereinbarungen, Anforderungsprofilen von Führungskräften, Teamentwicklungsmaßnahmen oder der firmeninternen Informationspolitik berücksichtigt werden. Auch werden individuelle und flexible Einzelfallregelungen vorgenommen, die die jeweiligen privaten und familiären Interessen berücksichtigen. Diese Lösungen sind allerdings nicht Teil des strategischen Personalmanagements und vielmals auf besonderes Engagement bestimmter Mitarbeiter angewiesen.

Eine Studie des *Institut de Hautes Etudes en Administration Publique* (IDHEAP) von Schweizer Unternehmen im Jahr 2003 konstatiert, dass WLB eine Säule nachhaltiger Personalpolitik darstellt, und dass auf die Frage, ob denn vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen Bestandteil der Personalpolitik wären, fast die Hälfte der Befragten angaben, dass diese Thematik in der Firmenpolitik integriert sei.¹¹² Allerdings existiert bereits eine Vielzahl von Gestaltungsmaßnahmen ohne dass diese formal verankert wurden beziehungsweise in Leitlinien oder Politiken festgeschrieben sind. Auch werden in der informellen Praxis teilweise Maßnahmen wie Gleitzeitregelungen oder Beachtung der geschlechtlichen Gleichberechtigung am Arbeitsplatz schon lange angeboten und als selbstverständlich erachtet, so dass hierfür in der Vergangenheit eine gemeinsame, explizite Definition als *Work Life Balance* nicht erforderlich war.

Zusammenfassend muss darauf hingewiesen werden, dass neben einer formalen Berücksichtigung von vereinbarkeitsfördernden Gestaltungsmaßnahmen auch informelle und strukturell verankerte Gestaltungsmaßnahmen einer offenen, transparenten und flexiblen Unternehmenskultur sehr zu Gute kommen. Dadurch werden unter anderem Eigenverantwortlichkeit bei der Aufgabeneinteilung, Zeitautonomie sowie zeitflexible Fortbildungsangebote ermöglicht,¹¹³ was laut der Pilotstudie knapp ein Fünftel der Unternehmen beziehungsweise Organisationen betrifft.

¹¹² Vgl. *Institut de Hautes Etudes en Administration Publique* (IDHEAP) (2003), S. 9f.

¹¹³ Vgl. Steinhauer (2000), S. 12ff.

3.4.2 Fragenkomplex II

3.4.2.1 Handlungsfelder der WLB

In welchen Bereichen betreiben Sie Work Life Balance-Maßnahmen?

Tabelle 4: Häufigkeit praktizierter WLB-Maßnahmenbereiche (in Prozent, Mehrfachnennungen)

Handlungsfelder	Anteil der Unternehmen
Arbeitszeitgestaltung, und -flexibilisierung	100,0
Arbeitsortflexibilisierung	82,8
Informations- und Kommunikationspolitik	100,0
Führungskräfteentwicklung	69,0
Personalentwicklung	93,1
Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen	100,0
Flankierender Service für Mitarbeiter und Familien	96,6

Wie in Tabelle 4 erkennbar, ziehen sich die Handlungsfelder der WLB durch fast alle Bereiche der klassischen Personalpolitik. Innerhalb der einzelnen Handlungsfelder wird in dieser Arbeit stringent von Gestaltungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben gesprochen, welche detailliert in den Abschnitten 3.4.2.2 bis 3.4.2.8 erläutert werden.

Die vom Bundesministerium für Familie im Jahr 2004 veröffentlichte Studie ‚Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb‘ belegte, dass Beschäftigte die *Arbeitszeitflexibilisierung* als wichtigstes Handlungsfeld und Voraussetzung zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben erachten.¹¹⁴ Diese Tatsache deckt sich hervorragend mit zahlreichen Umfrageergebnissen. So gaben in der Pilotstudie nahezu alle befragten Unternehmen beziehungsweise Organisationen an, sich dem Vereinbarkeitsproblem in diesem Bereich am stärksten anzunehmen und zunehmend Arbeitszeit nach Maß anzubieten, um somit den vorhandenen Bedarf des Unternehmens mit den individuellen Bedingungen des Einzelnen oder der Familie in Einklang zu bringen (vgl. Tabelle 4).¹¹⁵ Gleichrangig werden auch Gestaltungsmaßnahmen in den Handlungsfeldern *Informations- und Kommunikationspolitik* sowie *Entgeltbestandteile*

¹¹⁴ Diese Aussage wird von mehr als einem Drittel (35,6 Prozent) der befragten Frauen und 27,7 Prozent der Männer vertreten. Vgl. BMFSFJ (April 2004), S. 8ff.

¹¹⁵ Waren es im Jahr 2003 schon drei Viertel (76,8 Prozent) der Unternehmen, welche flexible Arbeitszeiten und Telearbeit anboten, ergaben sich in einer Folgestudie in 2006 schon bemerkenswerte 88,9 Prozent (mit Tendenz steigend). Vgl. BMFSFJ (Dezember 2006), S. 12ff.

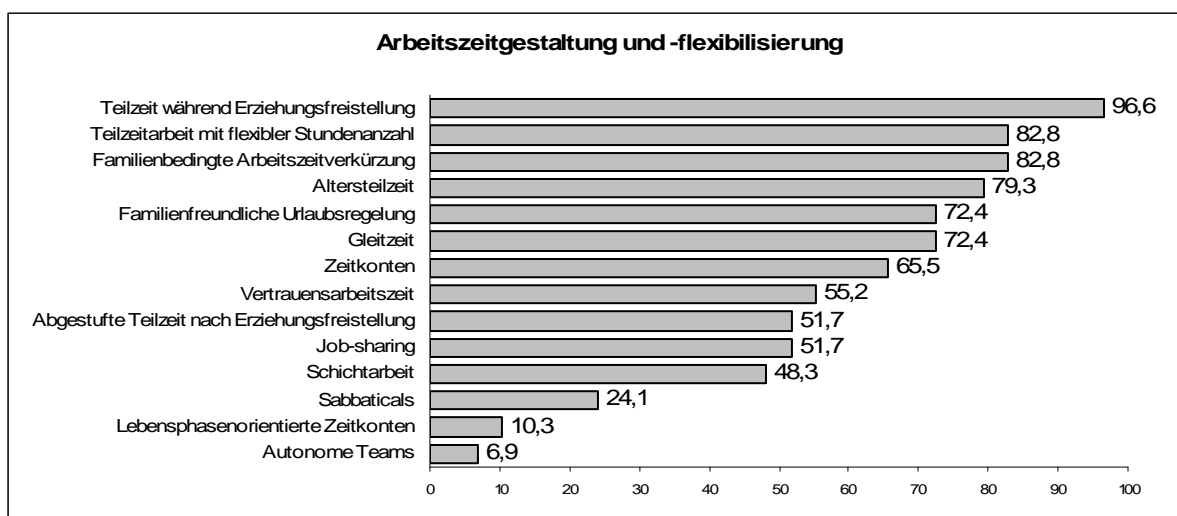
und geldwerte Leistungen von den in Mittelfranken Befragten betrieben, worunter beispielsweise direkte Ansprechpartner zum Thema WLB und Anerkennungszahlungen bei familiären Ereignissen zählen. Mit knapp 69 Prozent sind Gestaltungsmaßnahmen zur *Führungskräfteentwicklung* auf dem letzten Platz, was auch auf eine mangelnde direkte Unterstützung zum Beispiel bei der Definition von Führungsprinzipien oder Beratungsangeboten zur WLB schließen lässt, was sich, wie später noch festzustellen ist, auch beim mitarbeiterorientierten Verhalten von Führungskräften in Beurteilungen widerspiegelt.

Eine Tatsache steht in jedem Fall fest. Sobald WLB-Maßnahmen in Unternehmen eingeführt werden, sollten flexible Arbeitszeitmodelle wie Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit, *Sabbaticals*, Teilzeit oder individuell vereinbarte Arbeitszeiten, die nachweislich die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben erleichtern, mit einhergehen.¹¹⁶ Da in den nachstehenden Handlungsfeldern und Gestaltungsmaßnahmen einer an WLB orientierten Personalpolitik eine Vielzahl personalpolitischer Fachbegriffe erwähnt wird, erfolgen innerhalb der folgenden Auswertungen zum ganzheitlichen Verständnis entsprechende theoretische Erläuterungen und Ergänzungen.

3.4.2.2 Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung

*Welche der nachstehenden Maßnahmen beziehungsweise Aktionen zur Work Life Balance werden bei Ihnen angeboten beziehungsweise praktiziert?*¹¹⁷

Grafik 2: Häufigkeit konkreter Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld Arbeitszeitgestaltung (in Prozent, Mehrfachnennungen)



¹¹⁶ Vgl. Flüter-Hoffmann (2002), S. 8ff.

¹¹⁷ Diese Frage bezieht sich auf alle Handlungsfelder (Gliederungspunkte 3.4.2.2 bis 3.4.2.8).

Hinter dem Begriff flexible Arbeitszeitgestaltung verbergen sich sowohl Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung mit variabler Dauer und Lage der Arbeitszeit als auch sämtliche Arbeitszeitvereinbarungen, welche von der Normalarbeitszeit in irgendeiner Form abweichen.¹¹⁸ Die größte Hürde hinsichtlich einer Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben stellt ohne Zweifel ein Mangel an zeitlicher Flexibilität im Berufsalltag dar. Der Ursprung der Arbeitszeitflexibilisierung entstand aus dem Gedanken, die Arbeitszeit der Beschäftigten von den Betriebszeiten¹¹⁹ zu entkoppeln, somit mehr Arbeitszeitspielräume und höhere Flexibilität¹²⁰ zu schaffen, um dadurch den Mitarbeitern bei ihren persönlichen Bedürfnissen und der Koordination beider Lebensbereiche mit variablen Arbeitszeiten, als wichtigstes Instrument, entgegen zu kommen.

Absoluter Spitzenreiter bei konkreten Gestaltungsmaßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung ist in der Befragung mit fast 97 Prozent (vgl. Grafik 2) die Möglichkeit, *als Mitarbeiter während der Elternzeit weiterhin im Unternehmen in Teilzeit beschäftigt zu sein*. Das Besondere des seit dem 01. Januar 2007 neu regulierten BEEG¹²¹ ist, auch während der Elternzeit einer Teilzeitbeschäftigung bis maximal 30 Wochenstunden (früher 19 Std.) nachzugehen und somit nicht zwangsläufig wegen der Elternzeit den Beruf aufgeben zu müssen. Wenn beide Elternteile in Elternzeit gehen möchten, können diese den festgelegten Rahmen von maximal 60 Wochenstunden gemeinsam ausschöpfen.¹²²

Ein ebenso hohes Ergebnis mit jeweils 82,8 Prozent erzielten *familienbedingte Arbeitszeitverkürzungen* und *Teilzeit mit flexiblen Stundenzahlen*, wonach allerdings bisherige starre Teilzeitmodelle erst durch eine Kombination mit flexiblen Arbeitszeitnormen zum Instrument einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung werden.¹²³ Eine *abgestufte Teilzeit nach der Erziehungsfreistellung* praktizieren als weitere Form, immerhin mehr als die Hälfte der Befragten, wobei bei diesem Modell den Beschäftigten der Wiedereinstieg nach der Elternzeit durch eine stufenweise Erhöhung der Arbeitszeit erleichtert werden und dem Unternehmen dadurch erneute Personalbeschaffungskosten erspart bleiben sollen.¹²⁴ *Job-sharing*,¹²⁵ als eine andere

¹¹⁸ Vgl. Schanz (2000), S. 415.

¹¹⁹ Vgl. Becker (2002), S. 62.

¹²⁰ Vgl. Jung (2005), S. 221.

¹²¹ Ziel dieser Neuregelung ist eine Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und eine Verbesserung der Voraussetzungen für eine gemeinsame, partnerschaftliche Betreuung der Kinder ohne eine Beeinträchtigung der jeweiligen Erwerbstätigkeit (Doppelverdienerhaushalt). Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) (2005), S. 19.

¹²² Diese Regelung fand sich bereits in dem zum 31.12.2006 abgelaufenen Bundeserziehungsgeldgesetz (BErzGG) wieder.

¹²³ Vgl. Linnenkohl et alii (et al.) (2001), S. 32.

¹²⁴ Statistisch gesehen lässt sich in der Praxis bereits eine Zunahme von Teilzeittätigkeiten vermerken. So stieg im Zeitraum 1991 bis 2005 der Anteil der Teilzeitbeschäftigten um 51 Prozent. Besonders hervorzuheben ist der Anstieg der Teilzeit bei Männern. Waren 1991 noch acht Prozent der Männer teilzeitbeschäftigt, konnten in 2005 bereits 15 Prozent gezählt werden. Nach wie vor ist allerdings der Anteil der weiblichen Teilzeitkräfte mit rund 85 Prozent sehr hoch, was wohl auf die traditionell geschlechterspezifische Arbeitsteilung zurückzuführen ist. Vgl. Statistisches Bundesamt (2005), o.S.; BMFSFJ (Februar 2004), S. 12f.

Teilzeitform, befindet sich bei mittelfränkischen Unternehmen mit 51,7 Prozent ebenso hoch im Kurs und liegt nach § 13 Absatz 1 Satz 1 TzBfG dann vor, wenn der Arbeitgeber mit zwei oder mehreren Arbeitnehmern vereinbart, dass sich diese die Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz teilen, wobei allerdings entsprechende, individualvertragliche Regelungen mit den Betroffenen vorausgehen. Die *Job-sharing-Partner* können als Team innerhalb der normalen Betriebszeit Dauer und Lage ihrer individuellen Arbeitszeit selbst bestimmen.¹²⁶

Die vermutlich bekannteste Gestaltungsmaßnahme in diesem Handlungsfeld dürfte die *gleitende Arbeitszeit* sein, welche in den 70-er Jahren in vielen deutschen Unternehmen eingeführt wurde. Knapp drei Viertel der Befragten bieten ihren Beschäftigten die Möglichkeit, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit autonom festzulegen, wonach allerdings noch in einfache und qualifizierte Gleitzeit zu unterscheiden ist. Bei erstgenannter handelt es sich um eine täglich gleich bleibende Arbeitszeit mit Abweichungen im Hinblick auf Arbeitsbeginn und -ende. Qualifizierte Gleitzeit bedeutet, dass auch Lage und Dauer der täglichen Arbeitszeit variabel gestaltet werden können, wobei sich unter Berücksichtigung der gesetzlichen Höchstarbeitszeiten (§ 3 Arbeitszeitgesetz (ArbZG)) Zeitguthaben beziehungsweise -schulden anhand eines Gleitzeitkontos ergeben.¹²⁷

Auch mit *Schichtmodellen*, welche einen Anteil von 48,3 Prozent ausmachen, lassen sich in vielen Fällen Berufs- und Privatleben besser vereinbaren, indem zum Beispiel Familienschichten mit festen, nicht rotierenden Zeiten, teaminterne Variationsmöglichkeiten zwischen verschiedenen Schichten oder Schichten mit unterschiedlicher Dauer existieren.¹²⁸ Über die Hälfte der Befragungsteilnehmer flexibilisiert ihre Arbeitszeit durch so genannte *Zeitkonten*, welche die Vergütung von der geleisteten Stundenanzahl abkoppeln. Die Mitarbeiter erhalten ein fest vereinbartes Entgelt, wonach die jeweilige Differenz zwischen der tatsächlich erbrachten Arbeitszeit und der vereinbarten Planarbeitszeit, auf einem Zeitkonto als Plus oder Minus verbucht wird.¹²⁹

Beliebt sind auch *Vertrauensarbeitszeitmodelle*, welche durch den Verzicht auf die automatische Erfassung und Auswertung der Arbeitszeitdaten ein hohes Maß an Flexibilität bieten und immerhin von 55,2 Prozent der Unternehmen genutzt werden. Dieses Vertrauensprinzip basiert auf definierten Zielvereinbarungen, welche keine zeit-, sondern eine ergebnisorientierte Arbeitsweise anstreben. Darüber hinaus beinhaltet es sowohl die Selbstaufzeichnung

¹²⁵ Deutschlandweit wurde *Job-sharing* im Jahr 2002 nur von jedem zehnten Unternehmen praktiziert (9,1 Prozent), während es in 2006 dann schon 14,3 Prozent waren. Vgl. BMFSFJ (Dezember 2006), S. 14. Vgl. Arnold (2002), S. 1ff.

¹²⁶ Vgl. BMWA (2005), S. 16.

¹²⁷ Vgl. Jung (2005), S. 223.

¹²⁸ Vgl. Steibl (2005), S. 17.

¹²⁹ Vgl. Maess / Franke (2002), S. 310f.

der täglichen, flexibel einzuteilenden Arbeitszeit als auch den gewährten Freizeitausgleich durch Verwendung der geleisteten Mehrstunden.¹³⁰

Nur rund jedes vierte befragte Unternehmen bietet seinen Beschäftigten *Sabbaticals* an.¹³¹ Dabei handelt es sich um einen bezahlten oder unbezahlten Langzeiturlaub zwischen drei und zwölf Monaten, der bei fortlaufendem Arbeitsverhältnis zur freien Verfügung steht¹³² und beispielsweise für Weiterbildungen, neben- oder außerberufliche Qualifizierungsmaßnahmen, zusätzliche Erziehungszeiten, längere Auslandsaufenthalte, Forschungstätigkeiten, Regeneration oder die Verwirklichung sonstiger berufsfremder Projekte genutzt werden kann.¹³³ Zu unterscheiden sind *Sabbaticals* mit vollem Entgeltausgleich durch den Aufbau von Plusstunden, *Sabbaticals* mit Gehaltsverzicht durch reduzierten Entgeltausgleich¹³⁴ und *Sabbaticals* ohne Entgeltzahlung als unbezahlter langfristiger Sonderurlaub.¹³⁵

Trotz positiver Resultate vorangegangener Studien ist zu erwähnen, dass laut dem IfM gerade einmal jedes zweite mittelständische Unternehmen (51 Prozent)¹³⁶ flexible Arbeitszeitregelungen anbietet und nur 42 Prozent von familienfreundlichen Urlaubsregelungen Gebrauch macht.¹³⁷ Somit lässt sich feststellen, dass nicht jedes flexible Arbeitszeitmodell als Gestaltungsmaßnahme grundsätzlich vereinbarkeitsfördernd wirkt. Vielmehr ist es von außerordentlicher Bedeutung, Arbeitszeitregelungen abhängig vom Mitarbeiter und Einsatzbereich zu schaffen, welche die zeitlichen Bedürfnisse der Beschäftigten und Familien in der Form berücksichtigen, dass durch ein ausgewogenes Verhältnis der Bereiche Berufs- und Privatleben auch die innerbetriebliche Koordination effizienter gestaltet beziehungsweise verbessert wird.

¹³⁰ So hat sich laut der Studie Unternehmensmonitor 2006 die Verbreitung von Vertrauensarbeitszeit in deutschen Unternehmen im Vergleich zum Jahr 2003 nahezu verdoppelt (51,4 Prozent). Vgl. BMFSFJ (Dezember 2006), S. 14; Linnenkohl et al. (2001), S. 62; Maess / Franke (2002), S. 315.

¹³¹ In Deutschland hat sich das Anbieten von *Sabbaticals* im Jahr 2006 zu 2003 sogar verdreifacht (auf 12,3 Prozent). Vgl. BMFSFJ (Dezember 2006), S. 14.

¹³² Vgl. Bröckermann (2003), S. 191.

¹³³ Vgl. Cassens (2003), S. 190; Gutmann / Hüsgen (2005), S. 63; Hamm (2001), S. 193.

¹³⁴ Vgl. Rost / Vaskovics (2004), S. 38.

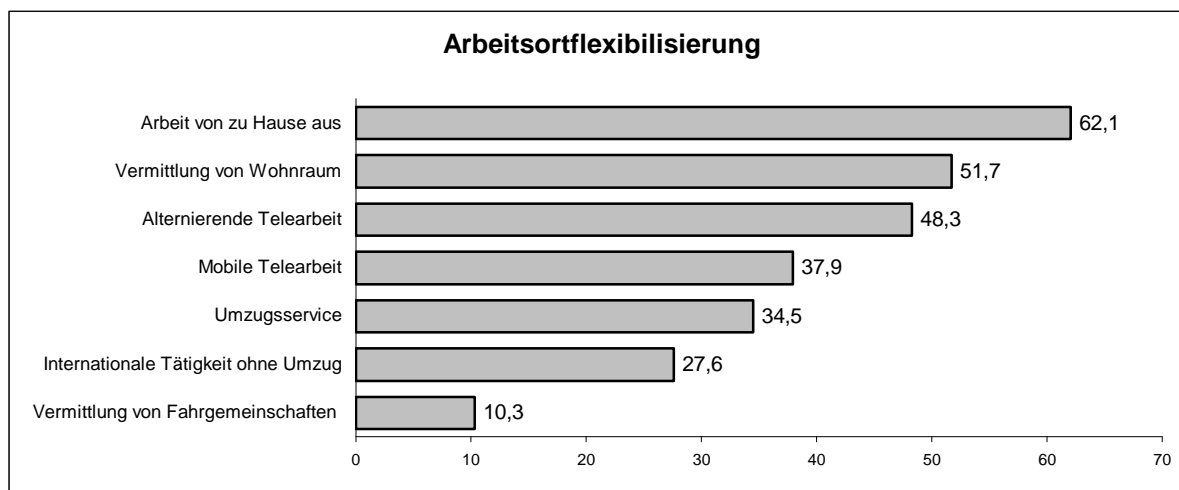
¹³⁵ Vgl. Bröckermann (2003), S. 192; Hamm (2001), S. 193.

¹³⁶ Vgl. hierzu Fußnote 105.

¹³⁷ Vgl. Backes-Gellner / Kranzusch / Schröer (2003), S. 26f.

3.4.2.3 Arbeitsortflexibilisierung

Grafik 3: Häufigkeit konkreter Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld Arbeitsortflexibilisierung (in Prozent, Mehrfachnennungen)



In deutschen Unternehmen beziehungsweise Organisationen könnte das Motto der Zukunft lauten, statt eine Anwesenheitskultur zu propagieren, den Arbeitsort dort zu lokalisieren, wo auch tatsächlich gearbeitet wird. Immerhin, bei knapp 62 Prozent (vgl. Grafik 3) der Befragten besteht die Möglichkeit, dass Beschäftigte *Arbeiten mit dem Laptop gelegentlich zu Hause* erledigen können. Die verschiedenen Formen der Telearbeit,¹³⁸ wohinter sich ein hohes Flexibilisierungspotential verbirgt und bei der diejenigen Tätigkeiten gemeint sind, welche auf einer Informations- und Kommunikationstechnik gestützten Basis beruhen und zeitweise außerhalb des Unternehmens verrichtet werden können, sind auch deutschlandweit sehr häufig vorzufinden.¹³⁹ Fast jedes zweite Unternehmen betreibt *alternierende Telearbeit*, wonach ein bestimmter Prozentsatz der Arbeitszeit im Betrieb verbracht wird und mit dem Ziel der Kommunikation und einer informellen Anbindung an unternehmensinternes Geschehen verbunden ist. Ortsunabhängige Flexibilität, also die Arbeit im Außendienst beispielsweise im Flugzeug oder Zug, bietet die *mobile Telearbeit*, die mit immerhin 37,9 Prozent auf Platz vier liegt.¹⁴⁰

In der mittelfränkischen Wirtschaftsregion ist hinsichtlich der einst starren Arbeitsortkultur ein Umdenken bemerkbar. Dies wird verdeutlicht, indem erstens die Mobilität der Beschäftigten allgemein unterstützt wird – beispielsweise durch Vermittlung von Wohnraum am jeweiligen Arbeitsort (51,7 Prozent) – und zweitens die Telearbeit als ein wirkungsvolles Gestaltungsinstrument entdeckt wurde, um zum Beispiel Potentialträger gerade während der Elternzeit zu

¹³⁸ So hat sich deren Verbreitung im Vergleich zum Jahr 2003 nahezu verdoppelt (auf 18,5 Prozent). Vgl. BMFSFJ (Dezember 2006), S. 14.

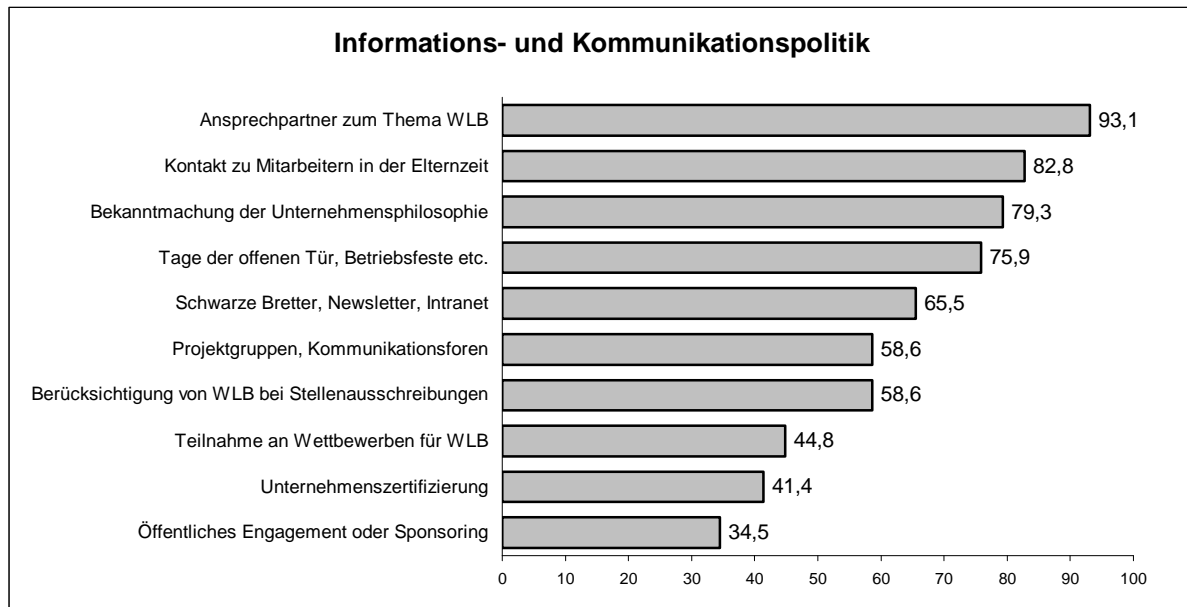
¹³⁹ Vgl. Cassens (2003), S. 187.

¹⁴⁰ Vgl. Schmitz (2006), S. 66ff.

binden¹⁴¹ oder grundsätzlich eine bessere Vereinbarkeit durch eine völlig freie Arbeitszeiteinteilung und den Wegfall von Anfahrtszeiten zu fördern.

3.4.2.4 Informations- und Kommunikationspolitik

Grafik 4: Häufigkeit konkreter Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld Informations- und Kommunikationspolitik (in Prozent Mehrfachnennungen)



Das zentrale Ziel dieses Handlungsfeldes ist in erster Linie das Bestreben, bei den eigenen Beschäftigten und bei Kunden des Unternehmens beziehungsweise der Organisation ein entsprechendes WLB-Image aufzubauen. Dies geschieht, indem einerseits von der Unternehmensleitung den Mitarbeitern klare und verbindliche Aussagen über Möglichkeiten und Grenzen von vereinbarkeitsfördernden Gestaltungsmaßnahmen vermittelt werden und andererseits auch an eine Inanspruchnahme beziehungsweise Nutzung seitens der Mitarbeiter appelliert wird.¹⁴² Neue Lösungen aufgrund veränderter Bedingungen des Einzelnen und dem permanenten Wandel der Situation in Familien sind zunehmend gefragt.¹⁴³ Daher ist es höchst erfreulich, dass Gestaltungsmaßnahmen in diesem Handlungsfeld von allen Unternehmen entsprechend berücksichtigt werden¹⁴⁴ und laut Befragung *innerbetriebliche Ansprechpartner zum Thema WLB* in knapp 93 Prozent (vgl. Grafik 4) der Unternehmen vor-

¹⁴¹ Ebenda, S. 69.

¹⁴² Vgl. Gemeinnützige Hertiestiftung (Mai 2001), S. 39ff.

¹⁴³ Vgl. BMFSFJ (Februar 2004), S. 21.

¹⁴⁴ Siehe 3.4.2.1: Handlungsfelder der WLB.

handen sind.¹⁴⁵ Diese Personen sind für alle Belange, die eine gute Balance beider Lebensbereiche fördern, verantwortlich und somit Schnittstelle zwischen Berufs- und Privatleben.

Auch die Option, *während der Elternzeit mit betroffenen Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben*, steht mit fast 83 Prozent bei mittelfränkischen Unternehmen hoch im Kurs. Diese Maßnahme ist keine Frage der finanziellen Mittel, sondern vielmehr eine organisatorische Herausforderung, beispielsweise Informationen zu aktuellen Entwicklungen des Unternehmens über Betriebszeitungen, Intranet oder sonstigen Medien den sich in Elternzeit befindlichen Beschäftigten in regelmäßigen Abständen zukommen zu lassen. Allerdings sollte die nachhaltige Wirkung des persönlichen Kontakts nicht unterschätzt werden, da dieser mit dafür verantwortlich ist, dass Betroffene aus der Elternzeit nicht isoliert, sondern gut informiert und gern wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren.¹⁴⁶

Schwarze Bretter, Newsletter und Intranet sind wichtige und preiswerte Methoden, um die innerbetriebliche Kommunikation aufrecht zu erhalten, denn diese regen die Beschäftigten dazu an, sich selbst zu organisieren und kollegiale Unterstützungsinitiativen voranzutreiben. Mehr als die Hälfte der Befragten hat erkannt, mit einfachen Mitteln viel und viele zu erreichen, da beispielsweise Terminankündigungen, Aktionen des Betriebsrates und Stellenausschreibungen, aber auch Kauf- und Verkaufsgesuche von Mitarbeitern oder die Bildung von Fahrgemeinschaften darüber publiziert werden können.¹⁴⁷ *Betriebsfeste und Tage der offenen Tür* sollen den Beschäftigten Zugehörigkeit und ein Gefühl der Identifikation mit dem Unternehmen vermitteln. Immerhin drei Viertel der Befragten signalisieren Interesse, am privaten Umfeld der Mitarbeiter zu partizipieren, indem betriebsinterne Veranstaltungen auch für Familienangehörige zugänglich gemacht werden. Diese gleichzeitig vertrauensvolle Darstellung des Unternehmens nach außen, impliziert auch intern gewinnbringende Effekte auf die Unternehmenskultur und setzt eindeutige Zeichen für eine sozial verantwortungsvolle Personalpolitik.

Trotz einer etablierten Informationskultur, welche relevante und für Beschäftigte interessante Informationen transportiert und transparent darstellt, sowie einer vorbildlichen Verbreitung von Ansprechpartnern im Unternehmen sind innerbetriebliche *Projektgruppen, Kommunikationsforen* oder Gesprächskreise zur WLB-Thematik nur bei 58,6 Prozent der Unternehmen anzutreffen. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit, in Zukunft stärker den Austausch im Unternehmen zu fördern, der sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter gleichermaßen auf einer

¹⁴⁵ So fand zum Beispiel eine repräsentative Studie der Hertiestiftung heraus, dass im Jahr 2002 nur sehr spärlich Ansprechpartner zur Vereinbarkeitsproblematik in Unternehmen zu finden waren. Vgl. Gemeinnützige Hertiestiftung (Januar 2003), S. 16.

¹⁴⁶ Vgl. BMFSFJ (Februar 2004), S. 22.

¹⁴⁷ Ebenda, S. 22f.

kommunikativen und gleichberechtigten Ebene zusammenbringt. Auch bei *Stellenausschreibungen* wird noch nicht in vollem Umfang auf die Attraktivität einer an WLB orientierten Personalpolitik verwiesen (58,6 Prozent), obwohl dies zukünftig ein wichtiger Baustein beim Anwerben gut qualifizierter Nachwuchskräfte sein wird.

41,4 Prozent der Befragten sind *nach dem Audit ‚Beruf & Familie‘* zertifiziert. Das Audit ‚Beruf & Familie‘ ist ein Analyseinstrument, mit dem Unternehmen und Organisationen gemeinsam mit ihren Beschäftigten den personalpolitischen Status Quo erheben können und Impulse für innovative vereinbarkeitsfördernde Personalstrategien erhalten. Mit dem Grundzertifikat, welches gleichzeitig nach innen und nach außen signalisiert, dass sich bewusst für die Balance von Berufs- und Privatleben engagiert wird, hat das Unternehmen darüber hinaus ein Unterscheidungsmerkmal sowie die Anerkennung und Aufmerksamkeit der Beschäftigten und potentiellen Mitarbeitern inne.¹⁴⁸

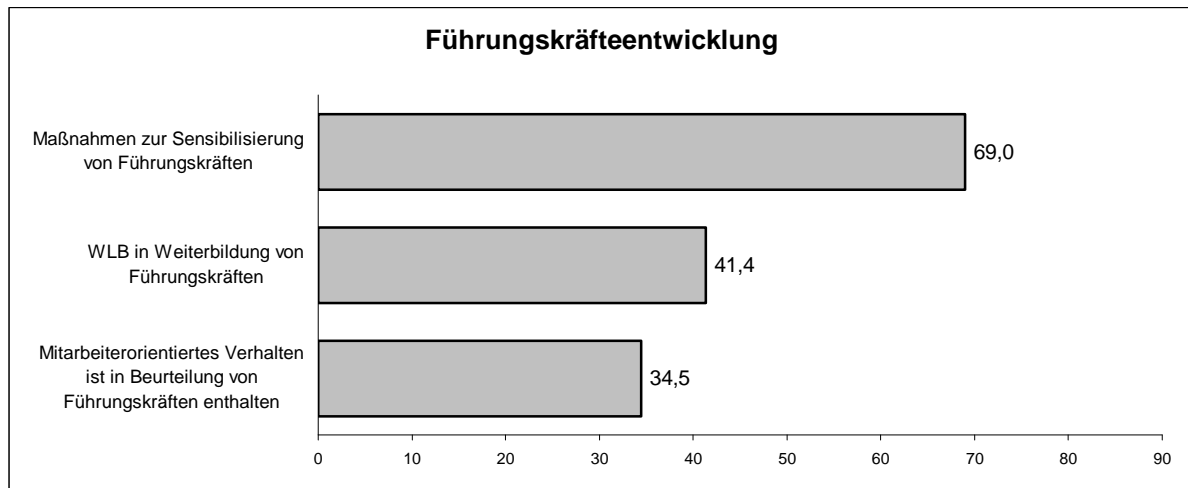
Dieses Handlungsfeld soll insgesamt drei Zielgruppen ansprechen: den Mitarbeiter als Träger der Unternehmenskultur, die Familien der Beschäftigten, die näher an das Unternehmen heranzubringen sind, um auch das Verständnis für berufliche Belange zu fördern, und zu guter Letzt die Öffentlichkeit, der ein modernes, sympathisches und attraktives Firmenimage präsentiert werden soll. Eine auf WLB ausgerichtete Informations- und Kommunikationspolitik zeichnet sich vor allem dadurch aus, eine offene Einstellung gegenüber dem Privatleben beziehungsweise den Bedürfnissen der Mitarbeiter als positive Werte der Unternehmenskultur zu verankern und auch zu leben.¹⁴⁹ Hierfür ist nachfolgendes Handlungsfeld von entscheidender Bedeutung.

¹⁴⁸ Vgl. Gemeinnützige Hertiestiftung (Mai 2001), S. 51ff.; Rost / Vaskovics (2004), S. 51ff.

¹⁴⁹ Ebenda, S. 39ff.

3.4.2.5 Führungskräfteentwicklung

Grafik 5: Häufigkeit konkreter Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld Führungskräfteentwicklung (in Prozent, Mehrfachnennungen)



Bereits die Verbreitung der einzelnen Handlungsfelder konstatiert,¹⁵⁰ dass in mittelfränkischen Unternehmen mit Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung und generell definierten Führungsprinzipien für eine vereinbarkeitsfördernde Personalpolitik noch sehr stiefmütterlich umgegangen wird. Hier muss künftig ein Umdenken stattfinden, wenn das Ziel einer Mitarbeiter- und einer an WLB orientierten Führungskultur sowie die erhöhten Anforderungen an Personal- und Sozialkompetenzen erreicht werden sollen. Knapp 70 Prozent (vgl. Grafik 5) der Befragten bieten ihren Führungskräften die Möglichkeit, in Seminaren oder *mittels Coaching Führungsqualitäten und Mitarbeiterorientierung als Sozialkompetenzen zu entwickeln*. Nur 41,4 Prozent berücksichtigen Themen wie *an WLB ausgerichtete Führungsprinzipien in der Weiterbildung* und nur bei jedem dritten Unternehmen spielen *mitarbeiterorientiertes Verhalten, welches eine Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben der Beschäftigten toleriert, als Kriterium bei der Führungskräftebeurteilung eine Rolle*.¹⁵¹

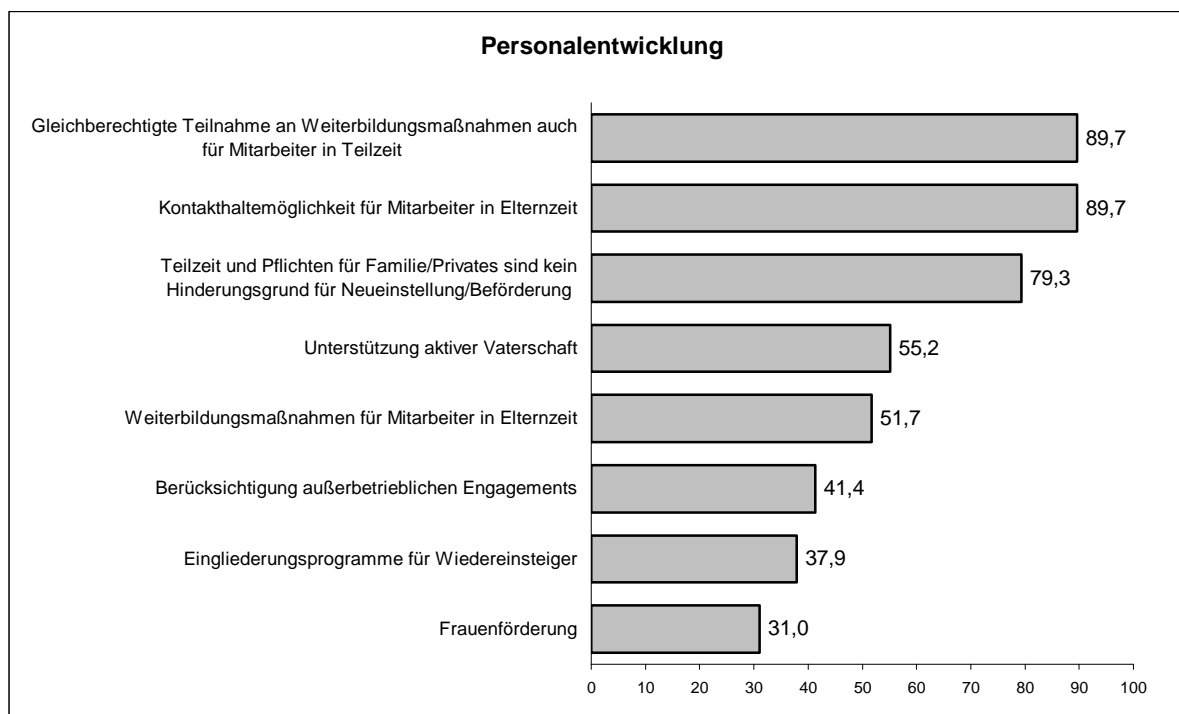
Fakt ist, Führungskräfte sind unmittelbare Repräsentanten der jeweiligen Unternehmenskultur. Folglich sind alleinige Festschreibungen einer WLB-Orientierung in Leitlinien nicht zielführend, wenn sich die Vorgesetzten in ihren Denkweisen und Handlungsschemata nicht als Vorbild zeigen. Hierfür sollten Führungskräfte die Möglichkeit haben und natürlich auch selbst die Notwendigkeit ersehen, ihre eigenen persönlichen Bedürfnisse im beruflichen und privaten Bereich zu reflektieren, um somit ihren Mitarbeitern als selbst betroffener, authentischer und verständnisvoller Ansprechpartner und Vorgesetzter gegenüber zu treten.

¹⁵⁰ Siehe 3.4.2.1: Handlungsfelder der WLB.

¹⁵¹ Vgl. Gemeinnützige Hertiestiftung (Mai 2001), S. 41f.

3.4.2.6 Personalentwicklung

Grafik 6: Häufigkeit konkreter Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld Personalentwicklung (in Prozent, Mehrfachnennungen)



Auch im Rahmen der Personalentwicklung können Unternehmen langfristig eindeutige Zeichen in Richtung WLB setzen, um somit gut ausgebildete und potentielle Beschäftigte im Sinne einer Zukunftssicherung nicht nur materiell an das Unternehmen zu binden. In erster Linie sind bei den mittelfränkischen Befragten zu jeweils 89,7 Prozent (vgl. Grafik 6) *gleichberechtigte Teilnahmemöglichkeiten an Weiterbildungsmaßnahmen auch für Teilzeitbeschäftigte* sowie diverse *Kontakthaltprogramme für Mitarbeiter in Elternzeit* vorzufinden, wobei mit letzteren vorrangig Wiedereingliederungsschwierigkeiten vermieden und über anstehende Weiterbildungsmöglichkeiten informiert werden soll.¹⁵² *Eingliederungsprogramme*, die gerade einmal von knapp 38 Prozent der Befragten praktiziert werden, sollen für einen schnellen und reibungslosen Wiedereinstieg sorgen sowie Kenntnisse und Fähigkeiten an zwischenzeitlich veränderte berufliche Anforderungen angleichen.¹⁵³ Jedes zweite Unter-

¹⁵² Diese Tatsache korreliert wunderbar mit den Ergebnissen einer Studie im Jahr 2003 zu den Erwartungen der Mitarbeiter an einen familienfreundlichen Betrieb. Um so genannte Wiedereingliederungsschwierigkeiten zu vermeiden, befürworten demnach rund drei Viertel (78 Prozent) der Beschäftigten in Elternzeit Angebote des Arbeitgebers, die die Elternzeit mit Teilzeit, beispielsweise durch flexible Formen der Telearbeit kombinieren. Vgl. BMFSFJ (April 2004), S. 35ff.; BMFSFJ (Februar 2004), S. 22.

¹⁵³ Nach einer repräsentativen Studie der Hertiestiftung im Jahr 2003 wurden dagegen im Handlungsfeld Personalentwicklung Reintegrationsprogramme für Beschäftigte nach der Elternzeit mit 50,3 Prozent am häufigsten angeboten. Vgl. Gemeinnützige Hertiestiftung (Januar 2003), S. 18f.; BMFSFJ (Februar 2004), S. 16.

nehmen erachtet es als wichtig, *in Elternzeit befindlichen Mitarbeitern Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten*.¹⁵⁴

Eine explizite *Frauenförderung* wird nur von jedem Dritten betrieben, ist aber bedauerlicherweise auch deutschlandweit selten vorzufinden. Hier müssen in Zukunft deutliche Akzente hinsichtlich größerer Flexibilisierungspotentiale gesetzt werden, zumal in den nachwachsenden Altersjahrgängen die Qualifikationen von Frauen in manchen Bereichen die der Männer bereits überholt haben oder gleichgezogen sind. Gerade auch der sich durch demographische Entwicklungen bereits heute vollziehende Fach- und Führungskräftemangel wird Unternehmen künftig dazu zwingen, das Potential der Frau noch mehr heranzuziehen.

Für 79,3 Prozent der Befragten stellen Teilzeitbeschäftigungen und *private oder familiäre Verpflichtungen* – theoretisch – *keinen Hinderungsgrund für Neueinstellungen oder bei Beförderungen* dar. Auch der Unterstützung einer aktiven Vaterschaft stehen mehr als die Hälfte der Unternehmen offen gegenüber.¹⁵⁵ *Außerbetriebliches Engagement* der Beschäftigten wird als wertvolle Schlüsselkompetenz immerhin von knapp 42 Prozent der Unternehmen geschätzt und bei der Mitarbeiterförderung berücksichtigt.

Schließlich soll noch das Ergebnis einer Studie vom Jahr 2003 des IfM angeführt werden, nach der einige Unternehmen deshalb eine hohe Personalfuktuation haben, weil die in Elternzeit gehenden Mitarbeiter für diesen Zeitraum ganz aus dem Unternehmen aussteigen. Daher ist es fast unverständlich, dass gerade einmal zwei Prozent dieser Betriebe Gestaltungsmaßnahmen zur Kontakthaltung vornehmen und die Intention einer vereinbarkeitsfördernden Personalpolitik mit ihren vielseitigen Facetten anscheinend noch nicht erkannt haben.¹⁵⁶

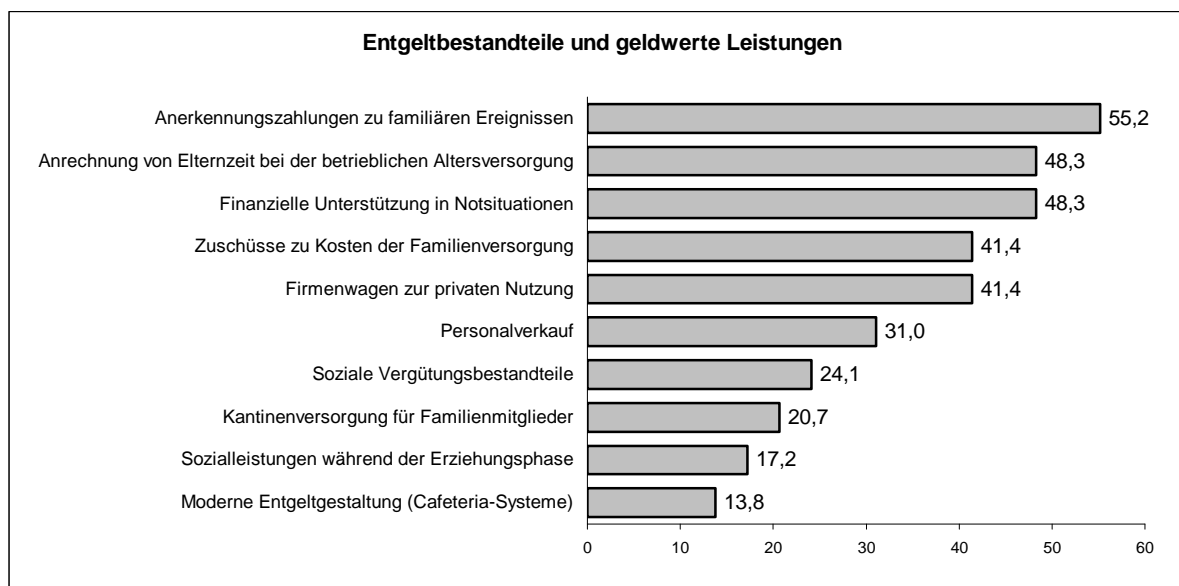
¹⁵⁴ Zum Vergleich, seit dem Jahr 2003 hat sich dieses Engagement deutschlandweit mehr als verdoppelt (2006: 15 Prozent). Vgl. BMFSFJ (Dezember 2006), S. 15.

¹⁵⁵ Nach wie vor überwiegt das traditionelle Elternzeitmodell, das heißt in Westdeutschland kehren 60 Prozent der Mütter erst nach drei Jahren, meist als Teilzeitkraft, in den Beruf zurück, während 18 Prozent sogar noch länger aussteigen. Dennoch konnten mehr und mehr Väter insgesamt neun Prozent im Jahr 2006 zur Elternzeit und Teilzeit während der Elternzeit animiert werden (2003: 3,5 Prozent). Vgl. BMFSFJ (Dezember 2006), S. 15; Gender-Datenreport (2005), S. 310ff.

¹⁵⁶ Vgl. Backes-Gellner / Kranzusch / Schröder (2003), S. 27.

3.4.2.7 Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen

Grafik 7 : Häufigkeit konkreter Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen (in Prozent, Mehrfachnennungen)



Ein besonders wirksames Instrument, um Engagement und Überzeugung für eine an WLB orientierte Unternehmenspolitik zu demonstrieren und gleichzeitig die Bedürfnisse der Mitarbeiter ernst zu nehmen, ist die Entgeltpolitik, wobei zwischen direkten finanziellem Transfer, so genannten betrieblichen Sozialleistungen,¹⁵⁷ und geldwerten Leistungen unterschieden werden kann. Die am häufigsten genannte betriebliche Sozialleistung ist mit 55,2 Prozent (vgl. Grafik 7) die *Anerkennungszahlung*¹⁵⁸ zu familiären Ereignissen beziehungsweise kleine Geschenke bei Geburten oder Hochzeiten, welche eine ganz besondere Anteilnahme und soziale Verantwortung des Unternehmens ausdrücken. Des Weiteren stellt nahezu jedes zweite Unternehmen seinen Beschäftigten *finanzielle Unterstützung in Notsituationen* zur Verfügung – beispielsweise durch Kredite, die Möglichkeit zu Aushilfstätigkeiten und sonstige finanzielle Hilfen – und rechnet *bei der betrieblichen Altersversorgung Elternzeiten als Betriebszeiten* an.

Zuschüsse zur Familienversorgung zum Beispiel für Fahrtkosten oder Kinderbetreuung, was mit einer finanziellen Entlastung für Familien einhergeht, werden von 41,4 Prozent der Befragten praktiziert, während eine *moderne Entgeltgestaltung* im Rahmen so genannter *Cafe-*

¹⁵⁷ Betriebliche Sozialleistungen können sowohl freiwillig vom Unternehmen, als auch aufgrund verabschiedeter Betriebsvereinbarungen an die Beschäftigten gewährt werden.

¹⁵⁸ In Deutschland leisten rund ein Drittel der befragten Unternehmen Geldleistungen beziehungsweise geldwerte Leistungen in Form von Kinderzulagen und Einmalzahlungen nach der Geburt. Vgl. BMFSFJ (April 2004), S. 26f.

*teria-Systeme*¹⁵⁹ mit nur 13,8 Prozent sehr schwach verbreitet sind. Dies ist aber auf Schwierigkeiten beziehungsweise Hemmnisse der Unternehmen zurückzuführen, alternative Entlohnungsformen zu implementieren, die eine Veränderung der Firmenkultur und Mentalität der Mitarbeiter voraussetzen.

Bei den geldwerten Leistungen ergaben sich folgende Ergebnisse: 41,4 Prozent der Befragten bieten ihren Beschäftigten die Möglichkeit, den *Firmenwagen auch für private Angelegenheiten* zu nutzen, und fast jedes fünfte Unternehmen fördert das familiäre Zusammengehörigkeitsgefühl, *indem Mitarbeiterkinder an der täglichen Kantinenversorgung partizipieren können*, wobei Zuschüsse oder die Option, Essen auch in Verpackungen mitzunehmen, großzügig gehandhabt werden.¹⁶⁰ Außerhalb der im Fragebogen vorgegebenen Antwortmöglichkeiten wurden als geldwerte Leistungen vereinzelt auch die Nutzung von betriebseigenen Wohnungen sowie Einkaufs- und Freizeitvergünstigungen bei lokalen Anbietern genannt.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass laut der Studie ‚Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb‘ im Jahr 2003¹⁶¹ bei der Rubrik ‚dringender Handlungsbedarf‘, die finanzielle Unterstützung durch den Arbeitgeber beziehungsweise das Handlungsfeld Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen nach der Arbeitszeitflexibilisierung an zweiter Stelle steht. Im Gegensatz zu Gesamtdeutschland¹⁶² sind alle an der Befragung beteiligten Unternehmen mit betrieblichen Sozial- und geldwerten Leistungen vertraut beziehungsweise bieten ihren Beschäftigten entsprechende Beihilfen an.

¹⁵⁹ Hiernach kann der Mitarbeiter aus einer Palette von Sozialleistungen innerhalb eines bestimmten individuellen Budgets seine Entgeltbestandteile selbst wählen beziehungsweise zusammenstellen. Mit *Cafeteria-Systemen* sollen die betrieblichen Zusatzleistungen mit den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter optimal abgestimmt werden. Vgl. Olfert / Rahn (2005), S. 703ff.

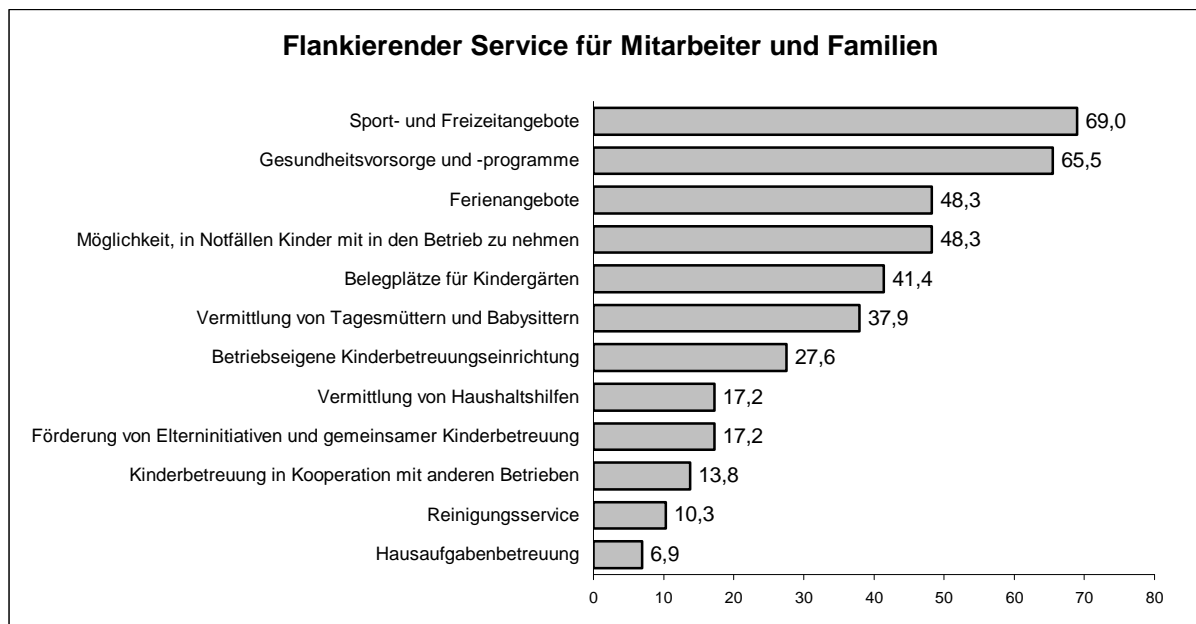
¹⁶⁰ Das deutschlandweite Engagement der Kantinenversorgung für Mitarbeiterkinder hat sich allerdings von sieben Prozent im Jahr 2003 auf fünf Prozent im Jahr 2006 reduziert. Vgl. BMFSFJ (Dezember 2006), S. 17.

¹⁶¹ Vgl. BMFSFJ (April 2004), S. 8ff.

¹⁶² Ebenda, S. 25.

3.4.2.8 Flankierender Service für Mitarbeiter und Familien

Grafik 8: Häufigkeit konkreter Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld Flankierender Service für Mitarbeiter und Familien (in Prozent, Mehrfachnennungen)



Flankierende Gestaltungsmaßnahmen haben ein großes Potential zur praktischen Unterstützung von WLB, da diese unmittelbar zu einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben beitragen. 97 Prozent der Befragungsteilnehmer engagieren sich in diesem Handlungsfeld, welches insbesondere Kinder- und Angehörigenbetreuung, Familienservice und Beratungsangebote beinhaltet (vgl. 3.4.2.1).

Nach vorliegender Befragung (vgl. Grafik 8) stehen *Sport- und Freizeitangebote* für die Beschäftigten mit 69 Prozent auf Platz eins. Rund zwei Drittel der Unternehmen haben die zunehmende Unvereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und damit einhergehende gesundheitliche Ungleichgewichte erkannt, da *Gesundheitsvorsorge und -programme* sowie ein generell nachhaltiges Gesundheitsmanagement immer mehr an Bedeutung gewinnen. Es gilt, arbeitsbedingten Erkrankungen vorzubeugen sowie Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu fördern und zu erhalten,¹⁶³ weshalb laut der Pilotstudie beispielsweise Yogakurse, Massagen, Gesundheitschecks, Rückenschulen beziehungsweise Wirbelsäulengymnastik, kostenfreie Impfungen gegen Grippeviren, Sehtests, Rauchentwöhnungsprogramme, Gesundheitstage oder Seminare zum Stressabbau angeboten werden, aber auch immer mehr betriebseigene Sportzentren zur Nutzung bereitstehen.

¹⁶³ Vgl. Rudow (2004), S. 11.

Die wohl schwierigste Aufgabe und damit Vereinbarkeitshemmnis Nummer eins stellt für Eltern ohne Zweifel die Kinderbetreuung für unter Dreijährige dar, wo Deutschland hinsichtlich der Versorgung mit Betreuungsplätzen und Kindereinrichtungen noch sehr mangelhaft ausgestattet ist. Davon betroffen sind die Menge der angebotenen Plätze sowie die Qualität und Flexibilität der Institution in Sachen Ganztagsbetreuung, Öffnungszeiten, Ferienzeiten und so weiter.

Der Bereich betriebliche Kinderbetreuung wird von deutschen Unternehmen ebenfalls nicht in ausreichendem Maße bedient. So sind davon zum einen die betriebseigenen Kinderbetreuungseinrichtungen, Belegplätze für Kindergärten und die Kinderbetreuung in Kooperation mit anderen Unternehmen betroffen;¹⁶⁴ wengleich 24 der 29 befragten mittelfränkischen Unternehmen betriebliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten organisieren. *Belegplätze beziehungsweise -rechte für Kindergärten* – mit 41,4 Prozent auf Platz vier – stellen gerade für KMU eine gute Alternative zur betriebseigenen Kinderbetreuungseinrichtung dar, denn hier wird eine bestimmte Anzahl von Plätzen reserviert, wofür die Betreuungseinrichtung als Gegenleistung finanzielle Fördermittel vom Unternehmen erhält.¹⁶⁵ Weit weniger verbreitet, und vorrangig von Großunternehmen praktiziert, sind mit 27,6 Prozent *betriebseigene*, meist auf dem Firmengelände oder in unmittelbarer Nähe ansässige *Kinderbetreuungseinrichtungen*, wo das Unternehmen die alleinige Trägerschaft innehat und Kinder im Alter von null bis zwölf Jahren von Betriebsangehörigen betreut werden.¹⁶⁶

Kinderbetreuung in Kooperation mit anderen Unternehmen wird mit 13,8 Prozent meist aus Kostengründen von KMU gefördert, wobei in vielen Fällen die hohe Kostenintensität als ein Argument gegen betriebseigene Kinderbetreuungseinrichtungen ausgesprochen wird. Dabei können gerade Mittelständler mit vielfältigen anderen Möglichkeiten und oft geringerem personellen und finanziellen Einsatz ihren Beitrag leisten, indem zum Beispiel *Kinder im Notfall mit an den Arbeitsplatz genommen werden dürfen*, was laut der Befragung bei 48,3 Prozent der Unternehmen möglich ist und dadurch eindeutige Zeichen setzt, dass Probleme und Sorgen der Mitarbeiter ernst genommen werden. Auch die Betreuung der Kinder während der, den Jahresurlaub überschreitenden Schulferien bereitet vielen Eltern großes Kopfzerbrechen. Hier herrscht in Deutschland nach wie vor großer Nachholbedarf; wengleich jedes zweite mittelfränkische Unternehmen seine Beschäftigten durch adäquate *Ferien- und*

¹⁶⁴ Deutschlandweit organisieren gerade einmal 3,5 Prozent der Unternehmen betriebliche Kinderbetreuung, während eine andere repräsentative Studie zu dem Ergebnis kam, dass insgesamt 64,4 Prozent der deutschen Unternehmen keine Lösungen zur betrieblichen Kinderbetreuung anbieten. Vgl. Gemeinnützige Hertiestiftung (Januar 2003), S. 21f.; BMFSFJ (Dezember 2006), S. 17.

¹⁶⁵ Dies entlastet die Beschäftigten – meist von KMU's – bei der Suche nach geeigneten Betreuungsplätzen und unterstützt außerdem den Fortbestand der sowieso schon unzureichenden Kinderbetreuungseinrichtungen. Vgl. BMFSFJ (Februar 2004), S. 27f.

¹⁶⁶ Vgl. Janke (2004), S. 124f.

Betreuungsangebote entlastet. Jedes sechste Unternehmen fördert durch Geld- und Sachmittel auf Vereinsbasis gegründete *Elterninitiativen*, welche die Trägerschaft für eine Betreuungseinrichtung übernehmen.

Ein *Reinigungsservice*, der Mitarbeiter mit überlangen und ungünstigen Arbeitszeiten vom Waschen, Bügeln und so weiter entlasten soll, wird von einem Zehntel der Befragten angeboten, wobei dieser Service entweder kostenfrei oder mit entsprechender Selbstbeteiligung genutzt werden kann. Trotz vielfältiger vereinbarkeitsfördernder, flankierender Gestaltungsmaßnahmen bleibt die Tatsache generell fehlender Ganztagsbetreuungseinrichtungen für Kinder im und außerhalb des Unternehmens unbestritten und gilt daher auch in Anbetracht der demographischen Entwicklung als dringendstes Handlungsfeld zukünftiger politischer und wirtschaftlicher Bestrebungen.¹⁶⁷

3.4.3 Fragenkomplex III

3.4.3.1 Hinderungsgründe für die Einführung von WLB-Gestaltungsmaßnahmen

Welche wesentlichen Hinderungsgründe zur Einführung beziehungsweise zur Erweiterung von Work Life Balance-Maßnahmen existieren aus Sicht Ihres Unternehmens/Organisation für folgende Bereiche?

Tabelle 5: Hinderungsgründe (in Prozent, Mehrfachnennungen)

Hinderungs- grund Bereich	Fehlender betrieblicher Bedarf	Fehlender Be- darf der Mitar- beiter	Keine be- triebliche Aufgabe	Hohe Kosten, org. Aufwand, man- gelnde Kapazität
Arbeitszeitgestaltung, -flexibilisierung und Ar- beitsortflexibilisierung	10,3	17,2	6,9	20,7
Flankierender Service für Mitarbeiter und Familien	10,3	31,0	17,2	20,7
Personalentwicklung	10,3	13,8	6,9	17,2

¹⁶⁷ Den dringenden Handlungsbedarf verdeutlichen einige Zahlen des Statistischen Bundesamtes. Im Jahr 2002 boten in Westdeutschland nur 24 Prozent der insgesamt vorhandenen Kindergartenplätze die Möglichkeit einer Ganztagsversorgung an, in Ostdeutschland hingegen 98 Prozent. Die Versorgung der unter Dreijährigen mit einem Krippenplatz betrug in Westdeutschland im Jahr 2002 gerade einmal drei Prozent und die mit einem Hortplatz für Kinder zwischen sechs und elf Jahren magere fünf Prozent. Vgl. Henry-Huthmacher (2005), S. 4.

Gegenstand der bisherigen Auswertungen waren die bereits praktizierten WLB-Gestaltungsmaßnahmen in mittelfränkischen Unternehmen. Im Folgenden soll nun der Frage nachgegangen werden, welche Gründe und Hemmnisse gegen eine Neueinführung beziehungsweise weitere Implementierung seitens der Befragten existieren.

Ein sich mittlerweile in vielen deutschen Unternehmen beziehungsweise Organisationen vollziehender Paradigmenwechsel wird durch nachstehende Ergebnisse veranschaulicht. Stand nach einer repräsentativen Studie im Jahr 2003¹⁶⁸ noch der *fehlende betriebliche Bedarf* als wichtigster Hinderungsgrund in allen abgefragten Handlungsfeldern im Mittelpunkt, war er in der Pilotstudie nur bei jedem zehnten Unternehmen von Bedeutung (vgl. Tabelle 5). Demgegenüber wurden der *hohe finanzielle und organisatorische Aufwand* sowie die *mangelnde Kapazität* mit jeweils mehr als 20 Prozent in zwei Handlungsfeldern¹⁶⁹ als größtes Hemmnis zur weiteren Einführung von vereinbarkeitsfördernden Gestaltungsmaßnahmen konstatiert, wohingegen im Jahr 2003 diesem Aspekt deutschlandweit noch geringe Beachtung geschenkt wurde. Die *Orientierung am Bedarf der Mitarbeiter* befindet sich zwischen 13,8 und 31 Prozent und damit in ähnlichem Verhältnis zu den Ergebnissen vom Jahr 2003. Hier stellt sich die Frage, ob denn deshalb kein Bedarf seitens der Mitarbeiter angemeldet wird weil Unternehmenskultur und Verhalten von Vorgesetzten nicht dazu animieren, WLB-Gestaltungsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen. Dieser Aspekt soll zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal aufgegriffen werden.

Aus diesen Resultaten lässt sich schlussfolgern, dass in Mittelfranken ein genereller betrieblicher Bedarf nach mehr WLB-Gestaltungsmaßnahmen gegeben ist, wobei sich Informations-, Organisations- und Kostenaufwand in dem Maße erhöhen, je stärker gesetzliche Rahmenbedingungen und rechtliche Regelungen die zwangsweise Implementierung neuer Handlungsoptionen erfordern. So unterliegen zum Beispiel freiwillige materielle Zuwendungen wie bezuschusstes Kantinenessen, Werksverkäufe oder zusätzliche Freistellungen steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Regelungen, die eine Einführung stark erschweren können.¹⁷⁰ Derartige, rechtliche Implementierungshürden sind jedoch durch einen gezielten Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen überwindbar. Außerdem lassen sich WLB-Gestaltungsmaßnahmen durch individuelle und informelle Wege für unternehmensinterne Lösungen weniger kompliziert realisieren.

¹⁶⁸ Vgl. Flüter-Hoffmann / Solbrig (2003), S. 42ff.

¹⁶⁹ Die hier angesprochenen Hinderungsgründe stehen stellvertretend für alle bisher angesprochenen Handlungsfelder.

¹⁷⁰ So sind zum Beispiel Telearbeit und Kindergartenplätze stärker von Organisationsbarrieren und Kostensteigerungen (Investitionen, Betriebskosten) durch rechtliche Normen betroffen, da gemäß Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) und anderen Landesgesetzen spezifische Auflagen erfüllt werden müssen sowie eine Betriebslaubnis des Landesjugendamtes, Auflagen des Gesundheitsamtes, des Bauaufsichtsamtes und der Brandschutzbehörde einzuhalten sind. Vgl. Schröder / Huhn (1998), S. 135ff. und S. 246ff.; Gesetz über Tageseinrichtungen für Kinder (GTK); Betriebskostenverordnungen (BKVO).

Die Forderung nach mehr Unterstützung der Familien, beispielsweise durch betriebliche Kinderbetreuung, ist letztendlich eine prompte Reaktion auf ungünstige, wenig vereinbarkeitsfördernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Unnötige rechtliche Auflagen erschweren unverhältnismäßig die Fortentwicklung der Familienförderung, welche gesellschaftlich zwar erwünscht wird, wobei der geltende Rechtsrahmen jedoch den beruflichen Ausstieg werdender Eltern fördert und betriebliche Investitionen in Humankapital letztendlich entwertet. Auch bei dieser Entwicklung müssen Unternehmen und Politik Hand in Hand gehen.

3.4.3.2 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für eine bessere Vereinbarkeit

Als nächstes soll erörtert werden, was Unternehmen beziehungsweise Organisationen für eine langfristig funktionierende WLB-Unternehmenspolitik als unabdingbar erachten. Da diese Frage den Unternehmen offen gestellt wurde, erfolgt hierzu ausschließlich eine verbale Auswertung der Ergebnisse. Für die Mehrheit der befragten Teilnehmer ist die größte Herausforderung in diesem Zusammenhang die Etablierung eines eindeutigen *Commitment* beim Management, was bedeutet, dass die Notwendigkeit einer an WLB orientierten Unternehmens- und Personalpolitik durch gewonnene Einsicht der Geschäftsführung sowie der gesamten Führungsetage unterstützt wird. Ein glaubwürdiges *Commitment* ist auch vielmals von der Person des Entscheidungsträgers und seinem persönlichen Lebensumfeld abhängig. Hat dieser beispielsweise selbst ein Vereinbarkeitsproblem aufgrund privater oder familiärer Verpflichtungen, kann eher mit einer positiven Einstellung zu diesem Thema gerechnet werden. Aus diesem Grund sind der Führungskräfteentwicklung sowie der Neudefinition von Führungskonzepten und -prinzipien eine hohe Bedeutung zuzumessen, welche auch für den Erfolg einer gelungenen WLB in Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind.

Die *finanziellen Mittel* spielen bei den meisten Unternehmen keine unwesentliche Rolle, um mehr Handlungsspielraum im facettenreichen Korridor WLB zu erhalten.¹⁷¹ Da in vielen, meist KMU die Vereinbarkeitsproblematik eher auf informeller Ebene geschieht, wurde der Wunsch nach mehr formellerer Handhabung geäußert, wobei sich dadurch auch mehr Beachtung der bestehenden WLB-Maßnahmen auf allen Ebenen erhofft wird.¹⁷²

¹⁷¹ Nach einer repräsentativen Studie ‚Strategien einer familienbewussten Personalpolitik‘ aus dem Jahr 2002 waren hingegen fehlende Geldmittel der Hinderungsgrund Nummer eins zur Umsetzung des Themas WLB in Unternehmen. Vgl. Gemeinnützige Hertiestiftung (Januar 2003), S. 28.

¹⁷² Diese Tatsache wird in einem ähnlichen Kontext des IfM noch einmal verstärkt, wonach eine generelle Bereitschaft nach mehr WLB unabhängig von der Unternehmensgröße eruiert wurde. Mit wachsender Größe reichen informelle Handhabungen, auf ‚Zuruf‘ nicht mehr aus, was folglich eine gut funktionierende organisatorische Struktur für die erhöhten Anforderungen von WLB-Gestaltungsmaßnahmen bei größeren Unternehmen notwendig macht. Vgl. Backes-Gellner / Kranzusch / Schröer (2003), S. 60f.

Zwei wichtige Aspekte für eine bessere Vereinbarkeit sollen in diesem Zusammenhang auf keinen Fall außer Acht gelassen werden, auch wenn sie von den Befragten nicht genannt wurden; zum einen die Partizipation der Beschäftigten an neu einzuführenden WLB-Prozessen im Unternehmen und zum anderen die Einbeziehung von professionellen Beratern, um gerade bei größeren Unternehmen die Komplexität an Möglichkeiten durch umfassende Kompetenz zu erschließen.

Bei dieser Frage konnten bedauerlicherweise eine Vielzahl der Antworten für eine adäquate Beurteilung nicht verwendet werden. So gaben sechs Unternehmen an, dass keine weiteren Voraussetzungen geschaffen werden müssten beziehungsweise dass bereits alle Rahmenbedingungen erfüllt sind. Derartige Kommentare schließen demnach auf eine Optimalsituation in den jeweiligen Unternehmen, welche keinen weiteren Verbesserungsbedarf erforderlich macht. Es ist nach Meinung der Autorin allerdings zu hinterfragen, inwiefern in Anbetracht der derzeitigen regionalen und nationalen Vereinbarkeitsproblematik von einer Optimalsituation in Unternehmen gesprochen werden kann. Etliche Unternehmen äußerten sich jedoch gar nicht zu dieser Frage, was womöglich auf die relativ allgemein gestellte Fragestellung zurückzuführen sein kann.

3.4.3.3 Weitere Bedingungen für die Einführung von WLB-Gestaltungsmaßnahmen

Wann würden Sie (weitere) Work Life Balance-Maßnahmen einführen?

Tabelle 6: Bedingungen für weitere WLB-Maßnahmen (in Prozent, Mehrfachnennungen)

(Weitere) Work Life Balance-Maßnahmen würden eingeführt, wenn...	
... eine Vielzahl der Mitarbeiter den entsprechenden Bedarf anmelden.	62,1
... sich die Standortbedingungen verbessern.	3,4
... wir eine hohe Fluktuation im Unternehmen aufgrund von mangelnder Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben hätten.	62,1
... unsere Mitarbeiter aufgrund von mangelnder Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben unzufrieden wären.	58,6
... der Staat betriebliches Engagement für Kinderbetreuung stärker durch steuerliche Anreize fördern würde.	20,7
... der Krankenstand rapide stiege und wir feststellen, dass die Betreuung der Kinder / Angehörigen der wirkliche Grund war.	41,4
... sich die konjunkturelle Lage verbessert.	3,4
... die Konkurrenz uns gut qualifizierte Mitarbeiter abwerben könnte, nur weil sie Work Life Balance-Maßnahmen anböten und wir nicht.	55,2
... wir genauer wüssten, wie die Kosten-Nutzen-Bilanz von Work Life Balance-Maßnahmen bei uns aussähe.	6,9

Anhand der Ergebnisse dieser Frage (vgl. Tabelle 6), welche in ähnlichem Kontext eben diskutiert wurden und nun in geschlossener Form vorliegen, wird ersichtlich, dass den Befragten der Region Mittelfranken die *Motivationseffekte* der Beschäftigten und daraus resultierende Produktivitätssteigerungen auch wettbewerbspolitisch wichtig sind. Gleichfalls können Rückschlüsse zu vorangegangenen Hinderungsgründen gezogen werden, da weit mehr als die Hälfte der Unternehmen erst dann reagieren, wenn *dringender Handlungsbedarf für mehr WLB von den Beschäftigten* als Initiatoren gefordert wird. Allein die Tatsache, dass *Beschäftigte wegen unzureichender Balance von Berufs- und Privatleben unzufrieden* wäre, spornt 58,6 Prozent der befragten Unternehmen an, dem Thema mehr Beachtung zu schenken.¹⁷³ Eine hohe *Fluktuation* der Mitarbeiter aufgrund mangelnder Vereinbarkeit ist für rund 62 Pro-

¹⁷³ Eben erwähnte Aspekte befinden sich deutschlandweit in genau umgekehrter Reihenfolge. An erster Stelle steht die Unzufriedenheit und an zweiter die Bedarfsanmeldung seitens der Belegschaft. Vgl. BMFSFJ (Dezember 2006), S. 20.

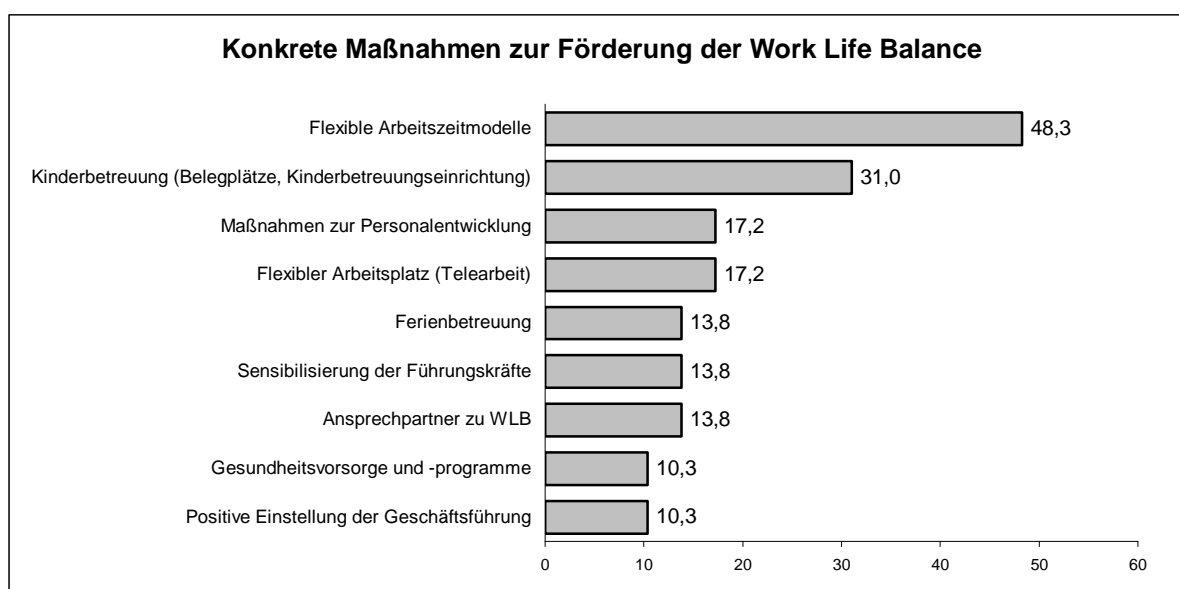
zent der Befragten ein weiterer Grund, sich mehr für WLB zu engagieren. Die *konjunkturelle Lage und Standortbedingungen* sind gemäß der Befragung für zusätzliche WLB-Initiativen weniger ausschlaggebend.¹⁷⁴

3.4.4 Fragenkomplex IV

3.4.4.1 Konkrete Maßnahmen zur Förderung der WLB

Nennen Sie drei konkrete Maßnahmen, die Ihrer Meinung nach besonders wichtig sind, um eine ausgewogene Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu schaffen.

Grafik 9: Konkrete Gestaltungsmaßnahmen (in Prozent, Mehrfachnennungen)



Die bereits erwähnte hohe Verbreitung von flexiblen Arbeitszeitmodellen in mittelfränkischen Unternehmen lässt deren hohen Stellenwert für eine bessere Vereinbarkeit erkennen. Laut Grafik 9 ist knapp jedes zweite Unternehmen der Meinung, dass voll *flexibilisierte Arbeitszeiten* für Mütter und Väter wie beispielsweise Vertrauensarbeitszeit, Teilzeit und Schichtarbeit, welche sich an die Kinderbetreuung anpassen, in der WLB-Debatte gar nicht mehr wegzudenken sind. In Sachen Kinderbetreuung haben mittelfränkische Unternehmen dagegen enormen Aufholbedarf. Jeder dritte Befragte sieht in der *Mehrschaffung von Belegplätzen und Kinderbetreuungseinrichtungen* sowie der *Möglichkeit, Kinder mit an den Arbeitsplatz zu nehmen*, eine deutliche Verbesserung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

¹⁷⁴ Deutschlandweit anscheinend schon, denn immerhin mehr als die Hälfte der Befragten sah darin eine wichtige Triebfeder. Ebenda.

Für jedes sechste Unternehmen sind Gestaltungsmaßnahmen in der *Personalentwicklung* von entscheidender Bedeutung. So ist demnach Teilzeit auch bei Führungskräften mehr zu fördern, was folglich bedeutet, dass Leistungserbringung nicht immer gleichzeitig mit permanenten Überstunden assoziiert wird. Auch die Stilisierung der Elternzeit als alleiniges Frauenthema sollte durch eine aktive Förderung der Vaterschaft abgeschafft und ein problemloser Wiedereinstieg als Selbstverständlichkeit erachtet werden. Sensibilisierungsmaßnahmen wie entsprechende Informationsforen oder Arbeitskreise sind nicht nur bei Führungskräften, sondern auch in gleichem Maße bei der Belegschaft durchzuführen.

Ansprechpartner für WLB, Ferienbetreuung und Führungskräfte sensibilisierung erachtet jedes siebte Unternehmen als vereinbarkeitsfördernd, wobei bereits bekannte Forderungen nach mehr Führungskräfteentwicklung durch eine neu definierte Führungskultur mit kontinuierlicher Information und Verständnis der direkten Vorgesetzten ergänzt wird. Rund zehn Prozent der Befragten empfinden eine *positive Grundeinstellung der Unternehmensleitung* als unumgänglich, um bei den Mitarbeitern mehr Eigeninitiative und Inanspruchnahme zu fördern sowie eine Akzeptanz initiiert WLB-Gestaltungsmaßnahmen zu erreichen. Auch hier gilt, eine offene Unternehmens- und Vertrauenskultur zu etablieren und einen positiven Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter voranzutreiben.

3.4.4.2 Rechtliche Schwierigkeiten

Aufgrund der komplexen Rechtslage, die mit der Einführung von WLB-Gestaltungsmaßnahmen einhergeht, werden zu erwartende Rechtsproblematiken bei den befragten Unternehmen nur kurz genannt, eine weitere Vertiefung und Stellungnahme aus themenspezifischer Sichtweise allerdings unterlassen. Nachstehende rechtliche Implementierungsschwierigkeiten wurden eruiert:

- Datenschutzproblematik durch das Hantieren mit personenbezogenen Daten,
- Diskriminierungsproblematik, da ggf. Klagen über Ungleichbehandlung eingereicht werden können,
- Unzählige behördliche Genehmigungen bei Maßnahmen zur Kinderbetreuung in Bezug auf Räumlichkeiten, Betriebserlaubnisse, Bedarfsanerkennungen sowie Finanzierungs- und Förderungsmöglichkeiten,
- Vertragliche Vereinbarungen zwischen dem Unternehmen und dem Träger der Kinderbetreuungseinrichtung konfliktieren mit sozialen Schutzgesetzen für Kinder und Jugendliche,
- Probleme bei der steuerlichen Gestaltung der Bezuschussung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten und Ausgleichszahlungen zwischen den Kommunen,

- Modelle zur Arbeitszeitflexibilisierung können durch Tarifvertrag eingeschränkt werden,
- Aufzeichnungs- und Dokumentationspflicht des Arbeitgebers bei Vertrauensarbeitszeit über einer gesetzlich festgelegten werktäglichen Regelarbeitszeit von acht Stunden,¹⁷⁵
- Aufwendige sozialversicherungsrechtliche Behandlung bei Zeitkontenmodellen.

Nichtsdestotrotz konstatieren elf der 29 befragten Unternehmen keinerlei rechtliche Schwierigkeiten bei der Implementierung von vereinbarkeitsfördernden Gestaltungsmaßnahmen, was wie schon bei den Hinderungsgründen diskutiert, auf eine vermehrt informelle Praxis von WLB schließen lässt.

3.4.4.3 Bedeutung der WLB

Welche Bedeutung messen Sie Work Life Balance und damit einer an Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben orientierten Personalpolitik zu?

Tabelle 7: Bedeutung der WLB (in Prozent)

"Das Interesse der Wirtschaft an Work Life Balance beziehungsweise der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Unser Unternehmen ist ein gutes Beispiel dafür."	72,4
„In den letzten Jahren hat sich in der Wirtschaft schon einiges getan, um die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu fördern. Allerdings hat unser Unternehmen aus verschiedenen Gründen noch keine umfangreichen Work Life Balance-Maßnahmen eingeführt.“	13,8
„Das Thema Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben hat in vielen Unternehmen noch eine niedrige Priorität. Auch bei uns sind andere Themen wesentlich wichtiger.“	13,8

Deutschlandweit hat sich das Blatt zugunsten einer stärkeren Beachtung der Vereinbarkeitsproblematik beeindruckend gewendet. Waren es im Jahr 2003 noch 46,5 Prozent, so gaben im Jahr 2006 immerhin 71,7 Prozent der Unternehmen an, dass WLB bei ihnen mittlerweile enorm an Bedeutung zugelegt hat.¹⁷⁶ Doch von der Erkenntnis der Wichtigkeit bis hin zum Vorleben einer WLB ist es ein langer Weg, der Akzeptanz auf allen gesellschaftlichen Ebenen, Mut seitens der Beschäftigten, ihren Bedarf anzukündigen und nicht zuletzt gelockerte rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen erfordert.

¹⁷⁵ So ist nach § 16 Abs. 2 Satz 1 ArbZG ein vollständiger Verzicht der Zeiterfassung unzulässig, das heißt der Arbeitgeber muss die über der täglichen Höchstarbeitszeit hinausgehenden Arbeitsstunden aufzeichnen.

¹⁷⁶ Vgl. BMFSFJ (Dezember 2006), S. 10.

In der Region Mittelfranken sind Sensibilität und Engagement für dieses Thema eindeutig erkennbar, da sich über 70 Prozent der Befragten als ein Unternehmen bezeichnen, welches mit gutem Beispiel vorangeht (vgl. Tabelle 7). Nur bei jedem siebten Unternehmen fanden WLB-Gestaltungsmaßnahmen aus diversen Gründen bisher weniger Beachtung beziehungsweise genießen andere Themenstellungen eine höhere Priorität. Ebenso besteht kein Zusammenhang zwischen dem Anbieten und der bereits diskutierten Verankerung von WLB-Gestaltungsmaßnahmen. Sowohl Unternehmen mit ausschließlich formaler Verankerung (41,4 Prozent) als auch diejenigen, welche informelle WLB mit keinerlei Verpflichtungen betreiben (31 Prozent), schätzen sich und ihr Engagement hinsichtlich einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben überwiegend positiv und zukunftsweisend ein.

3.5 Fazit der Studie

Im Ergebnis lieferte die Pilotstudie in der Wirtschaftsregion Mittelfranken zufrieden stellende und ermutigende Resultate. Die Befragung hat gezeigt, dass Chancen, Perspektiven, Probleme und Risiken der Region erkannt wurden, indem sich ein Bewusstsein für eine an WLB orientierte Personalpolitik bei Unternehmen beziehungsweise Organisationen etabliert hat und das Spektrum für weitere vereinbarkeitsfördernde Gestaltungsmaßnahmen nach und nach erweitert wird.

Auf Grundlage der zentralen Fragestellungen der Studie, beginnend mit den bereits initiierten Gestaltungsmaßnahmen, den Motiven und Hinderungsgründen, den organisatorischen Rahmenbedingungen und den konkreten Handlungsansätzen ist Folgendes festzuhalten:

- Es konnte in allen abgefragten Handlungsfeldern festgestellt werden, dass mittelfränkische Unternehmen sensibilisiert sind und es für bedeutsam halten, WLB oder diesbezügliche Aktivitäten zu praktizieren, wobei nahezu jedes Unternehmen mit den flexiblen Arbeitszeitmodellen die wichtigste Maßnahme und damit den Dreh- und Angelpunkt einer vereinbarkeitsorientierten Personalpolitik anbietet.
- Ebenso stark ausgeprägt sind Aktionen in den Handlungsfeldern Informations- und Kommunikationspolitik sowie Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen. Allerdings wird in diesem Zusammenhang dem Thema Führungskräfteentwicklung beziehungsweise einer Sensibilisierung des Managements bisher noch wenig Beachtung geschenkt, obwohl dies nach vorherrschender Meinung in Fachkreisen als Voraussetzung für eine ganzheitliche und zukunftsorientierte Personalpolitik gilt.

- WLB als Wettbewerbsfaktor nutzen viele Befragte, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und somit qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu halten beziehungsweise zu gewinnen sowie die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten und damit auch deren Arbeitsproduktivität zu steigern. WLB verhilft den Beschäftigten ebenso zu einem Plus an Zufriedenheit und Wohlbefinden, aber auch zur Stressreduktion, um deren berufliches und privates Engagement zu erleichtern und im Umfeld effizient interagieren zu können.
- Hohe Kosten, organisatorischer Aufwand und mangelnde Kapazität sind die größten Hürden, weitere Gestaltungsmaßnahmen einzuführen, wobei der fehlende betriebliche Bedarf kaum einen Hinderungsgrund darstellt.
- Langfristig steht und fällt das WLB-Engagement und eine darauf ausgerichtete Unternehmensphilosophie mit einem glaubwürdigen *Commitment* der oberen Führungsetage. Das bedeutet, dass Gestaltungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben nur dann ihren nachhaltigen Charakter entfalten, wenn die Unternehmensspitze die Wichtigkeit und den gesellschaftspolitischen Nutzen von WLB verinnerlicht hat.
- Ein Großteil der Befragten ist auch der Meinung, dass durch Modelle der flexiblen Arbeitszeiteinteilung und Maßnahmen der betrieblichen Kinderbetreuung für eine ausgewogene Balance zwischen den beiden Lebensbereichen Beruf und Privates gesorgt werden kann.

Diese ‚Bestandsaufnahme‘ der bereits praktizierten Gestaltungsmaßnahmen verdeutlicht, dass nicht in jedem Unternehmen das gleiche Standardprogramm an Handlungsoptionen implementiert werden kann. Hier spielen vielmehr Aspekte wie die Größe des Unternehmens, die Branche, der Anteil männlicher und weiblicher Mitarbeiter, die Unternehmensorganisation und nicht zuletzt Unternehmenspolitik, -philosophie und -kultur eine entscheidende Rolle. Vereinbarkeitsfördernde Aktionen des einen Unternehmens können bei anderen hingegen wenig hilfreich für eine angestrebte Balance sein. Um somit einen individuellen und direkt aufs Unternehmen zugeschnittenen WLB-Charakter zu erlangen, sollten in den Unternehmen jeweils entsprechende Bedarfsanalysen beziehungsweise -abfragen gestartet werden, damit Maßnahmen im Dialog mit den Wünschen der Mitarbeiter initiiert werden. Gestaltungsmaßnahmen, ganz gleich welcher Art, ziehen sich in jedem Fall durch fast alle Bereiche beziehungsweise Handlungsfelder der klassischen Personalpolitik:

- Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung
- Arbeitsortflexibilisierung
- Informations- und Kommunikationspolitik

- Führungskräfteentwicklung
- Personalentwicklung
- Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen
- Flankierender Service für Mitarbeiter und Familien

Es ist ein großer Fortschritt, dass mittelfränkische Unternehmen ebenso ihren Beitrag dazu leisten, die Region für junge Leute und Familien attraktiv zu gestalten. Ein Arbeitsumfeld, welches WLB unterstützt, ist ein kleiner, jedoch wichtiger Baustein hin zu mehr Vereinbarkeit. Trotzdem kommt es letztendlich auch hier auf die Kombination beziehungsweise das Zusammenspiel verschiedener gesellschaftspolitischer Faktoren im Gesamtkonzept an, um die Region Mittelfranken nachhaltig mitarbeiter- und familienfreundlicher auszurichten.

IV Bibliographie

- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG):** Zuletzt geändert durch Artikel 8 Abs. 1 des Gesetzes vom 2. Dezember 2006 (BGBl. I S. 1897).
- Arbeitszeitgesetz (ArbZG):** Zuletzt geändert durch Gesetz vom 24. Dezember 2003 (BGBl. I S. 3002).
- Arnold, Franz:** Handbuch der Telekommunikation. 87. Ergänzungslieferung. Loseblattsammlung. März 2002. S. 1-40.
- Aschinger, Gerhard / Voeller, Joachim:** Globalisierung und soziale Marktwirtschaft. Ulm 1999.
- Asgodom, Sabine:** Leben macht die Arbeit süß. Wie Sie Ihr persönliches Work-Life-Konzept entwickeln. München 2004.
- Backes-Gellner, Uschi / Kranzusch, Peter / Schröer, Sanita:** Familienfreundlichkeit im Mittelstand – Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In: Institut für Mittelstandsforschung (IfM). IfM-Materialien Nr. 155. Bonn 2003.
- Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung:** Statistische Berichte K VIII 1 – 2j/04. Unter: <<http://www.ropf.de/leistungen/landesplanung/recht/oiz2005/sozialwesen05.pdf>>. München 2007. Zugriff am: 28.02.2007.
- Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung:** Daten und Fakten über Bayern. Unter: <<http://www.statistik.bayern.de/daten/bayern/index.php>>. München 2007.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie:** Der Regierungsbezirk Mittelfranken. Aktuelle Information. Unter: <http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/RegBezirk_Mittelfranken.pdf>. München Mai 2003. Zugriff am: 28.02.2007.
- Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e.V. (BayME) / Verband der bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V. (VBM):** Mehrwert für Unternehmen durch familienbewusste Unternehmenspolitik. Unter: <http://www.worklife.de/PDF/Beratungsangebot%20f%C3%BCr%20Grossbetriebe%2023_11_04.pdf>. München 2006. Zugriff am: 12.10.2006.
- Becker, Fred G.:** Lexikon des Personalmanagements. Über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen der Personalarbeit. München 2002.
- Berufundfamilie gGmbH – eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung:** Unter: <<http://www.beruf-und-familie.de/index.php>>. O.O. 2007. Zugriff am 14.04.2007.
- Beutler, Steve:** Initiativen zur Förderung einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Lizenzarbeit. Münchenstein 2002.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) / Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): Telearbeit – Leitfaden für flexibles Arbeiten in der Praxis. Unter: <<http://www.bmbf.de/pub/telearbeit.pdf>>. Bonn und Berlin 2001. Zugriff am: 23.10.2006.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA): Teilzeit – Alles, was Recht ist. Rechtliche Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Berlin 2005.

Böckler Impuls: Arbeitszeiten – Überstunden statt Balance. 04. Oktober 2006. Unter: <http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2006_15_1.pdf>. Zugriff am: 14.10.2006.

Böhmer, Maria: Zukünftiger Fachkräftemangel erfordert wirksame berufliche Förderung von jungen Frauen. Interview mit Initiative neue soziale Marktwirtschaft (INSM). Unter: <http://www.insm.de/Presse/Interviews/Interviews/Zukuenftiger_Fachkraeftemangel_erfordert_wirksame_berufliche_Foerderung_von_jungen_Frauen.html>. O.O. 27. April 2006. Zugriff am: 31.03.2007.

Bohn, Susanne: Karrierekick Kind – So erfüllt sich Ihr Wunsch nach Familie und Erfolg im Beruf. Nürnberg 2006.

Bröckermann, Reiner: Personalwirtschaft – Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. Stuttgart 2003.

Bundesagentur für Arbeit: Unter: <<http://www.arbeitsagentur.de/>>. O.O. 2007.

Bundeseltern- und Elternzeitgesetz (BEEG): Vom 05. Dezember 2006 (BGBl. I S. 2748).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb. Eine Handreichung für Unternehmensleitungen, Arbeitnehmervertretungen und Beschäftigte. Unter: <<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-15356-Umschlag-Familienfreundliche-M,property=pdf,bereich=,rbw=true.pdf>>. Berlin *Dezember 2001*. Zugriff am: 12.10.2006.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten – Nutzen – Analyse. Unter: <<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/PRM-24912-Broschure-Betriebswirtschaftli,property=pdf,bereich=,rbw=true.pdf>>. Berlin *September 2003*. Zugriff am: 12.10.2006.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Familienorientierte Personalpolitik. Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen. Unter: <<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/familienorientierte-personalpolitik-checkheft,property=pdf,bereich=,rbw=true.pdf>>. Berlin *Februar 2004*. Zugriff am: 12.10.2006.

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):** Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb. Unter: <<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/erwartungen-familienfreundlicher-betrieb,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>>. Berlin *April 2004*. Zugriff am: 12.10.2006.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):** Potentiale erschließen – Familienatlas 2005. Unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Brosch_C3_BCre-Familienatlas,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>. Berlin *Januar 2005*. Zugriff am: 14.10.2006.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):** Perspektiven für eine nachhaltige Familienpolitik. Ergebnisse des Gutachtens von Prof. Dr. Eckart Bomsdorf. Unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Bomsdorf-Gutachten-Projekt_201_2C7,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>. Berlin *April 2005*. Zugriff am: 12.10.2006.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):** Nachhaltige Familienpolitik. Zukunftssicherung durch einen Dreiklang von Zeitpolitik, finanzieller Transferpolitik und Infrastrukturpolitik. Unter: <<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Bertram-Gutachten-Nachhaltige-Familienpolitik,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>>. Berlin *Mai 2005*. Zugriff am: 12.10.2006.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):** Familienfreundliche Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Beispiele guter Praxis. Unter: <<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/familienfreundliche-regelungen,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>>. Berlin *Juli 2005*. Zugriff am 12.10.2006.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):** Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse. Berlin *August 2005*.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):** Monitor Familiendemographie. Ausgabe Nr. 3. Väter und Vaterbilder in Deutschland. Unter: <<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Newsletter/Monitor-Familienforschung/2005-03/Medien/monitor-familiendemographie,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>>. Berlin *September 2005*. Zugriff am: 31.03.2007.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Familienbildung als Angebot der Jugendhilfe Rechtliche Grundlagen – familiäre Problemlagen – Innovationen. Unter: <<http://www.bmfsfj.de/Publikationen/familien-bildung/5-Ansatzpunkte-fuer-familienbildung/5-3-Besondere-lebenssituationen-als-ansatzpunkte-der-familienbildung/5-3-2-besonderheiten-von-stieffamilien-patchwork-fam-ilien-.html>>. Berlin *November 2005*. Zugriff am 31.03.2007.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Informationen für Personalverantwortliche. Familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen. Unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Informationen-f_C3_BCr-Personalverantwortliche,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>. Berlin *Januar 2006*. Zugriff am: 12.10.2006.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Gender Mainstreaming. Unter: <<http://www.gender-mainstreaming.net/gm/definition.html>>. Berlin *März 2006*. Zugriff am: 14.04.2007.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work Life Balance fördern können. Ein Leitfaden für die Praxis. Unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/F_C3_BChrungskr_C3_A4fte-und-Familiel-Leitfaden,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>. Berlin *April 2006*. Zugriff am 12.10.2006.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Familienbewusste Personalpolitik. Informationen für Arbeitnehmervertretungen, Unternehmens- und Personalleitungen. Unter: <<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familienbewusste-Personalpolitik,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>>. Berlin *Oktober 2006*. Zugriff am: 12.10.2006.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) / Fraunhofer Institut (FIT): Familienbezogene Leistungen und Maßnahmen des Staates. Unter: <<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Internetredaktion/Pdf-Anlagen/kompetenz-zentrum-leistungen,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>>. Berlin *Dezember 2006*. Zugriff am: 13.10.2006.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) / Institut für Wirtschaft Köln: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006. Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? – Stand, Fortschritte, Bilanz. Unter: <http://www.beruf-und-familie.de/files/dldata//47846f2be8d8f30583bf442bc227b628/Unternehmensmonitor_Familienfreundlichkeit_2006.pdf>. Berlin *Dezember 2006*. Zugriff am: 12.10.2006.

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):** Unter: <<http://www.bmfsfj.de/Kategorien/aktuelles.html>>. Zugriff am: 18.05.2007.
- Bündnis für Familie in Nürnberg:** Unter: <http://www.bff-nbg.de/index_1.html>. Nürnberg 2007. Zugriff am: 31.01.2007.
- Cassens, Manfred:** Work Life Balance. Wie Sie Berufs- und Privatleben in Einklang bringen. München 2003.
- Deutscher Bundestag:** Schlussbericht der Enquête-Kommission. Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik. Drucksache 14/8800. Unter: <<http://dip.bundestag.de/btd/14/088/1408800.pdf>>. Berlin 28. März 2002. Zugriff am 18.10.2006.
- Deutscher Bundestag:** Siebter Familienbericht. Familien zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit – Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik und Stellungnahme der Bundesregierung. 16. Wahlperiode. Drucksache 16/1360. Unter: <<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/siebter-familienbericht,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf>>. Berlin 26. April 2006. Zugriff am: 31.01.2007.
- Europäischer Datenservice (EDS):** Unter: <<http://www.eds-destatis.de/index.php>>. O.O. 2007.
- Europäische Kommission:** Unter: <http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm>. O.O. 2007.
- Ehmann, Sandra:** Familienpolitik in Frankreich und Deutschland – ein Vergleich. Frankfurt am Main 1999.
- Eichhorst, Werner / Thode, Eric:** Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Benchmarking Deutschland aktuell. Bertelsmann Stiftung. Unter: <http://www.familienhandbuch.de/cms/Familienpolitik_Vereinbarkeit.pdf>. Gütersloh 2002. Zugriff am 03.09.2006.
- Engelbrech, Gerhard:** Transferzahlungen an Familien – demographische Entwicklung und Chancengleichheit. WSI Mitteilungen Jg. 55, H. 3. S. 139-146. 2002.
- Erfolgsfaktor Familie Unternehmensnetzwerk:** Unter: <<http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=131>>. O.O. 2007. Zugriff am 14.04.2007.
- Evans, M. John:** Firms' Contribution to the Reconciliation between Work and Family Life. OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers No. 48. Unter: <[http://www.oilis.oecd.org/OLIS/2001DOC.NSF/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/c1256985004c66e3c1256a010059d180/\\$FILE/JT00103532.PDF](http://www.oilis.oecd.org/OLIS/2001DOC.NSF/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/c1256985004c66e3c1256a010059d180/$FILE/JT00103532.PDF)>. Paris 2000. Zugriff am: 15.08.2006.

- Faber, Christel / Borchers, Uwe:** Familie oder Beruf oder Beruf und Familie? Fallstudien und Perspektiven einer familienorientierten Personalpolitik der Flexibilisierung. München / Mering 1999.
- Fattorini, Massimo:** The Management of Work Life Balance in enterprises – a European overview including deeper views at Germany, Italy and the Netherlands. Altavilla Vicentina 2004.
- Faust, Michael / Jauch, Peter / Notz, Petra:** Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum internen Unternehmer. München 2000.
- Fischer, Barbara:** Arbeits- und Organisationspsychologie. Vorlesungsskript. Nürnberg 2005.
- Flüter-Hoffmann, Christiane:** Arbeitszeitflexibilisierung. In: Unternehmen und Gesellschaft. Magazin für Unternehmen und Führungskräfte. Nr. 3. Köln 2002. S. 8-12.
- Flüter-Hoffmann, Christiane / Solbrig, Jörn:** Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? In: IW-trends. 30. Jahrgang. Heft 4. Köln 2003. S. 37-46.
- Freier, Kerstin:** Work Life Balance – Zielgruppenanalyse am Beispiel eines deutschen Automobilkonzerns. In: Knauth, Peter: Arbeitswissenschaft in der betrieblichen Praxis, Band 23. Frankfurt am Main 2005.
- Friederichs, Peter / Althauer, Ulrich:** Personalentwicklung in der Globalisierung. Strategien für Insider. Neuwied 2001.
- Focus-Online:** Familienfreaks statt Karrieretypen. Unter: <<http://www.focus.de/>>. O.O. 16.10.2006.
- Ford-Werke-GmbH:** Unter: <<http://www.ford.de/ie/ueber-ford/-/uford12/-/-/60201>>. O.O. 2007. Zugriff am: 14.04.2007.
- Friedman, Steward D.:** Unter: <<http://www.management.wharton.upenn.edu/friedman/articles/Can%20Ford%20Clo%20Leadership%20DNA.pdf>>. Pennsylvania 2007. Zugriff am: 14.04.2007.
- Gender-Datenreport:** Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland. Unter: <<http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/5-vereinbarkeit-von-familie-und-beruf.html>>. München 2005. Zugriff am: 12.12.2006.
- Gemeinnützige Hertie-Stiftung:** Unternehmensziel: Familienbewusste Personalpolitik. Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie. Köln 1999.
- Gemeinnützige Hertiestiftung:** Strategien einer familienbewussten Personalpolitik. Berichtsband. Unter: <<http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/studien/Strategien%20einer%20familienbewussten%20Unternehmenspolitik.pdf>>. Bonn Januar 2003. Zugriff am: 15.08.2006.

Gemeinnützige Hertiestiftung / Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie:

Wettbewerbsvorteil Familienbewusste Personalpolitik. Leitfaden für mittelständische Unternehmen. Unter: <http://www.ghst.de/system/cms/data/dl_data/c7503ea3b1e525dfd6381cb6e16f3308/Leitfaden.pdf>. Bonn Mai 2001. Zugriff am: 27.05.2006.

Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg: Studieren mit Kind in Nürnberg. Nürnberg 2006.

Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg: Familiengerechte Hochschule. Unter: <http://www.fh-nuernberg.de/fileadmin/Pressestelle/pdf/Audit_Plakat_GSO_FHN.pdf>. Nürnberg 2007. Zugriff am: 31.03.2007.

Gesetz über Tageseinrichtungen für Kinder (GTK): SV. NW. S. 380 – zuletzt geändert durch Gesetz vom 16. Dezember 1998 – SV. NW. S. 704.

Grubert, Angelika: Zehn Schritte auf dem Weg zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In: Blickpunkt Personal. Unter: <<http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/personalamt/service/publikationen-und-formulare/bp-2005-4/02-10-schritte-grubert,property=source.pdf>>. Hamburg 2005. Zugriff am: 15.08.2006.

Grundgesetz (GG): Zuletzt geändert durch Gesetz vom 26. Juli 2002 (BGBl. I S. 2863).

Guest, David E.: Perspectives on the Study of Work-Life Balance. A Discussion Paper Prepared for the 2001 ENOP Symposium, March 29-31. Unter: <<http://www.ucm.es/info/Psyap/enop/guest.htm>>. Paris 2001. Zugriff am 31.03.2007.

Gutmann, Joachim / Hüsgen, Jens: Flexible Arbeitszeiten. Wie Sie moderne Konzepte und Modelle nutzen. München. 2005.

Hamm, Ingo: Flexible Arbeitszeiten in der Praxis. Handbücher für die Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main 2001.

Henry-Huthmacher, Christine: Kinderbetreuung in Deutschland – ein Überblick. Konrad-Adenauer-Stiftung. Arbeitspapier Nr. 144/2005. Sankt Augustin 2005.

Hofstede, Geert: The cultural relativity of organizational practices and theories. In: Journal of International Business Studies. 1983. S. 75-89.

Hochschild, Arlie Russell: Work-Life-Balance, Keine Zeit – Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Aus dem Amerikanischen von Beister, Hella. Opladen 2002.

Industrie- und Handelskammer (IHK) Nürnberg für Mittelfranken: Die Wirtschaftsregion Nürnberg. Stärken einer Metropolregion. Geschäftsbereich Standortpolitik und Unternehmensförderung. Unter: <http://www.nuernberg.ihk.de/ihk_nbg/IHK_NBG/PDF/Publikationen/Standortpolitik_und_Unternehmensfoerderung/staerken02.pdf>. Nürnberg 2003. Zugriff am: 31.01.2007.

Industrie- und Handelskammer (IHK) Nürnberg für Mittelfranken: Wirtschaft in Mittelfranken. Bericht 2005 / 2006. Nürnberg 2006.

Initiative familienbewusste Personalpolitik: Unter: <<http://www.familienbewusste-personalpolitik.de/Leitbild.451.0.html>>. Nürnberg 2007. Zugriff am: 31.01.2007.

Institut de Hautes Etudes en Administration Publique (IDHEAP): Work Life Balance – Wo stehen Schweizer Unternehmen? Chavannes-près-Renens 2003.

Institut für Anwendungsorientierte Innovations- und Zukunftsforschung e.V. (IAIZ): Auch Männer haben ein Vereinbarkeitsproblem. Ansätze zur Unterstützung familienorientierter Männer auf betrieblicher Ebene. Unter: <<http://www.iaiz.de/Projekte/AuchMaennerhabeneinVereinbarkeitsproblemZusammenfassung.pdf>>. Berlin 2004. Zugriff am: 15.08.2006.

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn: Unter: <<http://www.ifm-bonn.de/>>. O.O. 2007.

IZA Compact – Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit: Familienfreundliche Arbeitsmarktpolitik. Ein Vergleich zwischen Deutschland und Skandinavien. Unter: <http://www.wm.tu-berlin.de/~makro/avwl2/lit/IZA_Compactdt102002.pdf>. Bonn 2002. Zugriff am: 15.08.2006.

Janke, Dirk: Betrieblich geförderte Kinderbetreuung. In: Badura, Bernhard / Schellschmidt, Henner / Vetter, Christian: Fehlzeiten-Report 2003. Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Berlin / Heidelberg 2004. S. 121-130.

Jung, Hans: Personalwirtschaft. München / Wien 2005.

Kastner, Michael: Die Zukunft der Work Life Balance – Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning 2004.

Klimpel, Melanie / Schütte, Tina: Work Life Balance. Eine empirische Erhebung. München / Mering 2006.

Leidenfrost, Jana: Kritischer Erfolgsfaktor Körper? Leistung neu denken: Ressourcenpflege im Management. München / Mering 2006.

Linnenkohl, Karl / Rauschenberg, Hans-Jürgen / Gressierer, Christine / Schütz, Regina: Arbeitszeitflexibilisierung. Heidelberg 2001.

Löchte, Isabel: Familienfreundlichkeit bringt Rendite. In: ZDF. Unter: <<http://www.zdf.de/ZDFde/inhalt/26/0,1872,2254458,00.html>>. Mainz. 30.01.2005.

- Lombardo, Florencia:** Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Herausforderung an das Work Life Balance deutscher Unternehmen. In: Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V. (FIR + IAW). Unternehmen der Zukunft. Zeitschrift für Organisation und Arbeit in Produktion und Dienstleistung. Unter: <http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/publikationen/udz_3_2003.pdf>. O.O. März 2003. S. 15. Zugriff am: 31.03.2007.
- Maess, Kerstin / Franke, Dietmar:** Das Personal Jahrbuch 2002 – Wegweiser für zeitgemäße Personalpolitik. Neuwied 2002.
- Managermagazin-Online:** Keine Lust auf Karriere. Unter: <<http://www.managermagazin.de/>>. O.O. 17.10.2006.
- Meyers Lexikon Online:** Burn-out-Syndrom. Kategorie: Medizin des Menschen und Pharmazie. Unter: <<http://lexikon.meyers.de/meyers/Burn-out-Syndrom>>. O.O. 2007. Zugriff am 31.03.2007.
- Michler, Inga:** Bessere Stimmung – Familienfreundlichkeit im Betrieb senkt den Krankenstand und die Kosten. In: Die Welt-Online. Unter: <<http://www.welt.de/>>. O.O. 20.03.2006.
- Mutterschaftsgesetz (MuSchG):** Zuletzt geändert durch Beschluss des BVerfG vom 18. November 2003 (BGBl. I 2004 S. 69).
- Neuberger, Oswald:** Das 360°-Feedback. Alle fragen? Alles sehen? Alle s sagen? Schriftenreihe Organisation & Personal, Band 9. München / Mering 2000.
- Newsletter Erfolgsfaktor Familie:** Unternehmen gewinnen. Nr. 2. Unter: <http://www.erfolgsfaktorfamilie.de/data/downloads/newsletter/Newsletter_Erfolgsfaktor_Familie_Ausgabe_Maerz_2006.pdf>. O.O. März 2006. Zugriff am 14.04.2007.
- Notz, Petra:** Frauen, Manager, Paare. Wer managt die Familie? Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften. München / Mering 2001.
- Olfert, Klaus / Rahn, Horst-Joachim:** Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. Leipzig 2004.
- Opaschowski, Horst W.:** Deutschland 2010 wie wir morgen leben – Voraussagen der Wissenschaft zur Zukunft unserer Gesellschaft. Hamburg 1997.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD):** OECD Employment Outlook 2001. Unter: <http://www.oecd.org/document/49/0,2340,en_2649_34487_1911857_1_1_1_1,00.html>. Paris 2001. Zugriff am: 12.10.2006.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD):** Babies and Bosses – Reconciling Work and Family Life. Volume 1: Australia, Denmark and the Netherlands. Paris 2002.

- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD):** Babies and Bosses – Reconciling Work and Family Life. Volume 4: Canada, Finland, Sweden and the United Kingdom. Paris 2005.
- Pickshaus, Klaus:** Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitszeitverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik. Hamburg 2001.
- Regierung von Mittelfranken:** Mittelfranken in Zahlen. Unter: <http://www.regierung.mittelfranken.bayern.de/aufg_abt/abt3/zahlen/13_01_2005.pdf>. Ansbach 2007. Zugriff am: 28.02.2007.
- Rickmann, Heijo:** Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends. Praktisches, Theoretisches, Bedenkliches. Frankfurt am Main 2005.
- Rittershofer, Werner:** Wirtschaftslexikon. München 2005.
- Robert-Bosch-Stiftung GmbH:** Unternehmen Familie. Studie von Roland Berger Strategy Consultants. Unter: <http://www.boschstiftung.de/content/language1/downloads/BuG_Familie_Studie_Unternehmen_Familie_Studie.pdf>. Stuttgart 2006. Zugriff am: 31.03.2007.
- Rogge-Strang, Carsten:** Taten, denen die Worte fehlen. Die deutsche Wirtschaft wird immer familienfreundlicher – und hat doch ein handfestes Image-Problem. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung-Online. O.O. 12.04.2006. Unter: <<http://www.faz.net/s/homepage.html>>.
- Rohbeck, Gunda / Bohrhard, Ralf / Vogt, Christine:** Die familienfreundliche Hochschule. Online Umfrage. Ergebnisse der Umfrage vom November 2005 Fachhochschule Coburg. Coburg 2006.
- Rost, Harald / Vaskovics, Laszlo A.:** Work Life Balance. Neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik. Opladen 2001.
- Roth, Wolfgang L. / Zakrzewski, Bianca M.:** Work Life Balance jenseits der 50-Stunden-Woche. Motive, Visionen und Lebensgestaltung junger High Potentials. Eine qualitative Untersuchung. Kröning 2006.
- Rudow, Bernd:** Das gesunde Unternehmen. Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen. München 2004.
- Schanz, Günther:** Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. München 2000.
- Schelp, Sarah:** Arbeitszeit-Jongleure. Arbeitest du noch, oder lebst du schon? In: Spiegel-Online. O.O. 10.08.2006. Unter: <http://www.spiegel.de/>.
- Schelsky, Helmut:** Die Bedeutung des Berufs in der modernen Gesellschaft. In: Luckmann, Thomas / Sprondel, Walter Michael: Berufssoziologie. Köln 1972, S. 25-35.

- Schmidt, Renate:** Wettbewerbsvorteil Familienbewusste Personalpolitik. Rede aus: Mitgliederversammlung des Wuppertaler Kreis e.V. – Bundesverband betriebliche Weiterbildung. Unter: <http://www.wkr-ev.de/redebmfsj_mv2004.pdf>. Berlin 2004. Zugriff am: 01.10.2006.
- Schmitz, Marcus:** Familienfreundliche Personalpolitik. Sankt Augustin 2006.
- Schor, Juliet B.:** The Overworked American. The Unexpected Decline of Leisure. New York 1991.
- Schreck, Doris:** Familienfreundliche PH-Freiburg!? Umfrage zur Vereinbarkeit von Studium / Beruf und Familie. Ergebnisbericht. Freiburg 2005.
- Schreurs, Margarete / Morhard, Anette:** Wettbewerbsfähigkeit steigern durch familienfreundliche Arbeitsplätze – Kooperative Personalpolitik als Chance. Eschborn 2005.
- Schröer, Evelyn / Huhn, Katrin:** Zeit- und Telearbeit – Kosten und Einführungshemmnisse für Telearbeit in mittelständischen Unternehmen. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 79 NF. Wiesbaden 1998.
- Schrul, Barbara:** Work Life Balance an der Universität Potsdam. Vereinbarkeit von Studium – Beruf – Wissenschaftlicher Karriere und Familie. Potsdam 2005.
- Sozialgesetzbuch – Achtes Buch (VIII) – Kinder und Jugendhilfe (KJHG):** Zuletzt geändert durch Art. 1 G v. 08. September 2005 I 2729.
- Standort-Informationssystem Bayern (SISBY):** Mittelfranken 2007. Unter: <<http://www.sisby.de/sisby/base/de/Suche/BayStandorte/Mittelfranken/Mittelfranken.html>>. München 2007. Zugriff am: 31.01.2007.
- Statistisches Bundesamt:** Deutschland 2007. Unter: <<http://www.destatis.de/>>. O.O. 2007.
- Statistisches Bundesamt:** Leben und Arbeiten in Deutschland. Mikrozensus. Wiesbaden 2005.
- Steibl, M. Ridi:** Handbuch zur Chancengleichheit. Initiative Taten statt Worte. Unter: <http://alo.uibk.ac.at:8180/filestore/servlet/GetFile?id=FTGZMXTMLSQMCNP_QOUQI>. Graz 2005. Zugriff am: 01.10.2006.
- Steinhauer, Regine:** KOBRA – Für eine Balance von Work & Life. Familienorientierte Personal- und Organisationsentwicklung in KMU. Reintegration von Beschäftigten nach Erziehungszeiten. Werkstattpapier zur Frauenförderung Nr. 15. Berlin 2000.
- Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG):** Zuletzt geändert durch Gesetz vom 24. Dezember 2003 (BGBl. I S. 3002).
- Vaskovics, Laszlo A. / Rost, Harald:** Work Life Balance – neue Aufgaben für eine zukunftsorientierte Personalpolitik. Informationsmodul: Familienfreundliche Maßnahmen. ifb – Staatsinstitut für Familienforschung an der Universität Bamberg 2001.

- Veil, Mechthild:** Kinderbetreuungskulturen in Europa: Schweden, Frankreich, Deutschland. In: Bundeszentrale für politische Bildung. Aus Politik und Zeitgeschichte. B44. O.O. 2003. S. 12-22.
- Voltaire, de Francois Marie Arouet:** Sämtliche Romane und Erzählungen. Frankfurt am Main 1993.
- Von der Leyen, Ursula:** Familienfreundlichkeit soll Markenzeichen der deutschen Wirtschaft werden. Pressemitteilung Nr. 7. Unter: <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/pressemitteilungen/06-01-24_PM_Programm.pdf>. O.O. 24.01.2006. Zugriff am: 31.10.2006.
- Wollert, Artur:** Führen – Verantworten – Werte schaffen. Personalmanagement für eine neue Zeit. Frankfurt am Main 2001.
- Wunderer, Rolf:** Führung und Zusammenarbeit eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied 2000.
- Wunderer, Rolf / Dick, Petra:** Personalmanagement – Quo Vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010. St. Gallen 2006.

Impressum

Herausgeberin:

Jenny Czurlok

Bucher Str. 115

D - 90419 Nürnberg

Tel.: 0049 - 911 - 3777 - 077

Email: jenny.czurlok@gmx.de

Jenny Czurlok studierte Betriebswirtschaftslehre an der Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule in Nürnberg, der Polytechnischen Hochschule in Hong Kong und der Staatlichen Universität für Wirtschaft und Finanzen in Sankt Petersburg.

Die veröffentlichte Pilotstudie der europäischen Metropolregion ist Teil ihrer im Juni 2007 abgeschlossenen Diplomarbeit mit dem Titel „Erfolgsfaktor Work Life Balance – Gestaltungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als neue Herausforderung für Unternehmen“.

Stand und Zeitpunkt der Veröffentlichung: Juni 2007