



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend



**FaFo**  
**Familienforschung**  
Baden-Württemberg



# Monitor Familienforschung



Ausgabe Nr. 8

Familienbewusste Personalpolitik  
als Bestandteil der Unternehmenskultur

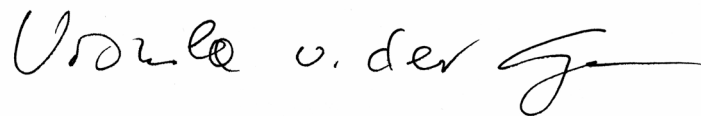
Inhalt.....	1
Editorial.....	2
<b>Familienbewusste Personalpolitik als Bestandteil der Unternehmenskultur .....</b>	<b>3</b>
1. Demografische Entwicklung und Fachkräftemangel.....	3
2. Erwartungen von Beschäftigten und Unternehmen .....	4
3. Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?.....	5
4. Vorteile familienbewusster Personalpolitik .....	6
5. Wachstumsfaktor Familie.....	8
6. Gemeinsame Maßnahmen in der Allianz.....	9
Datenquellen und Literatur .....	11
Impressum .....	11

Die Balance von Familie und Arbeitswelt ist zu einem zentralen Thema gesellschafts- und wirtschaftspolitischer Debatten geworden. Im Politikmix der nachhaltigen Familienpolitik - Infrastruktur, Einkommen und Zeit - spielt eine betriebliche Familienpolitik neuer Art eine gewichtige Rolle. Gleichzeitig entwickelt sich familienbewusste Personalpolitik zu einem strategischen Management-Instrument und zu einem relevanten Standortfaktor. Diese Entwicklung hat sich im Laufe des Jahres 2006 deutlich beschleunigt.

Bei einem Treffen mit der Bundeskanzlerin und mir am 16. Oktober haben sich namhafte Vertreter aus Wirtschaft, Gewerkschaften und großen Stiftungen auf ein gemeinsames Programmpapier verständigt. Familienfreundlichkeit soll zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft werden. Unsere gemeinsame Arbeit in der Allianz für die Familie profitiert von wissenschaftlichen Arbeiten und Erhebungen.

Sich in der Menge wertvoller Informationen zurechtzufinden, fällt nicht immer leicht. Die vorliegende Publikation will deshalb allen Interessierten einen Überblick über die wichtigsten und aktuellsten Informationen liefern. Dabei konzentrieren wir uns auf die wesentlichen Punkte: die Entwicklung der Rahmenbedingungen für familienbewusstes Handeln, die betriebs- und volkswirtschaftlichen Effekte familienbewusster Personalpolitik und Umsetzungsgrad und Realisierungsmöglichkeiten in den Unternehmen.

Wir verstehen diese Publikation als kompakte Arbeits- und Argumentationshilfe für alle, denen eine familienbewusste Arbeitswelt am Herzen liegt. Ich würde mich freuen, wenn sich daraus auch eine noch intensivere wissenschaftliche Debatte entwickelt - Forschung und Empirie sollten sich erfolgsorientiert weiter dem Vereinbarkeitsthema widmen.



Ursula von der Leyen

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

## Familienbewusste Personalpolitik als Bestandteil der Unternehmenskultur

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie muss selbstverständliches Thema in Unternehmen werden. Für viele Arbeitgeber ist Familienfreundlichkeit bereits zum etablierten Management-Instrument geworden. Sie haben erkannt, dass die Vorteile für Betrieb und Familien die Kosten bei Weitem überwiegen. Das Bundesfamilienministerium unterstützt diese Entwicklung seit Januar 2006 mit dem Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie. Unternehmen gewinnen“.

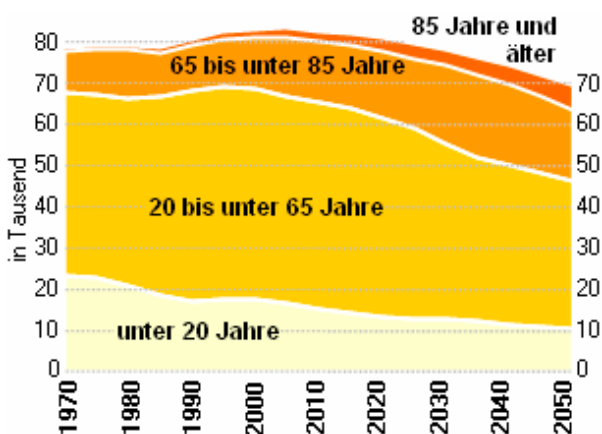
### 1. Demografische Entwicklung und Fachkräftemangel

#### Bevölkerungsschwund = Arbeitskräfterrückgang

Bis zum Jahr 2050 wird die Bevölkerung Deutschlands von heute 82,4 Millionen auf 69 bis 74 Millionen Einwohner schrumpfen - abhängig vom Ausmaß der Zuwanderung und unter der Maßgabe, dass keine Gegenmaßnahmen zur Umkehr der demografischen Entwicklung getroffen werden. Das zeigt die 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes. Hintergrund ist, dass das Geburtendefizit durch die Zuwanderungsüberschüsse aus dem Ausland nicht mehr kompensiert wird. Weil die Zahl potenzieller Mütter abnimmt, wird auch die Geburtenzahl pro Jahr von derzeit etwa 685.000 auf rund 500.000 im Jahr 2050 sinken (Statistisches Bundesamt 2006).

Entsprechend hinterlässt der demografische Wandel auch am Arbeitsmarkt deutliche Spuren. So wird mit schrumpfender Bevölkerung zugleich die Zahl der arbeitsfähigen Menschen zurückgehen: Gibt es heute in Deutschland etwa 50 Millionen 20- bis 64-Jährige, so wird sich dieser Wert bis zum Jahr 2050 auf 35,5 bis 39 Millionen reduzieren (IAB 2005).

#### Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland bis 2050



Quelle: 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausrechnung, Variante 1-W1, Basis 2005, DESTATIS 2006

#### Schon heute Fachkräftemangel in vielen Bereichen

Damit steuert Deutschland auf einen erheblichen Mangel an Fachkräften zu. Schon heute herrscht Fachkräftemangel in vielen Branchen - trotz nach wie vor hoher Arbeitslosigkeit und ohne dass die demografische Entwicklung bereits massiv spürbar ist. Bereits heute kann jedes sechste Unternehmen offene Stellen zumindest teilweise nicht besetzen (DIHK 2005). Fast 60% der mittelständischen Unternehmen haben Probleme bei der Stellenbesetzung (BDI 2006). Der deutschen Wirtschaft fehlen schon mehrere zehntausend Ingenieure und Facharbeiter. Mit jeder nicht besetzten Ingenieurstelle sind weitere 1,8 Arbeitsplätze verbunden, wodurch deutschen Betrieben mindestens 50.000 potenzielle Arbeitskräfte verloren gehen (VDI 2005). Ein Drittel der Biotech-Unternehmen in Deutschland hat Schwierigkeiten, kompetentes Personal zu finden (IAI2005), und 50 % der deutschen ITK-Unternehmen haben Probleme, geeignete Experten zu finden (BITKOM 2001 - 2006). Vor allem in Ballungsgebieten beginnt sich allmählich auch die Nachfrage nach einzelnen Tätigkeiten (z.B. Lagerarbeiter) zu regen.

Familienfreundliche Unternehmen sind bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal bevorteilt und haben weniger Fluktuation. Für rund 39% der weiblichen und 28% der männlichen Studierenden mit überdurchschnittlichem Abschluss hat Familienfreundlichkeit eine sehr hohe Priorität (Klöß, Seyda 2006). Viele Firmen werben bereits auf ihrer Website und in Stellenausschreibungen mit ihrer familienfreundlichen Ausrichtung (BMFSFJ 2005).

#### Berufstätige Mütter: ungenutztes Potenzial

Zusätzlich gehen der deutschen Wirtschaft große Potenziale an Wissen und Kreativität verloren: Mehr als 40 % der Frauen in Westdeutschland und 22 % der Frauen in Ostdeutschland kehren nach dreijähriger Elternzeit nicht an ihren Arbeitsplatz zurück - obwohl deutsche Frauen nie besser ausgebildet waren als heute. Dabei würde die Mehrheit der Frauen mit Kindern bis drei Jahre bei geeigneten Rahmenbedingun-

gen wieder arbeiten gehen - 59 % in Westdeutschland, 63 % in Ostdeutschland (IAB 2001).

Die drei beschriebenen Faktoren - demografische Entwicklung plus Fachkräftemangel plus ungenutztes Erwerbspersonenpotenzial - üben Druck auf die Unternehmen in Deutschland aus, sich einer familienbewussten Personalpolitik zu öffnen.

## 2. Erwartungen von Beschäftigten und Unternehmen

Parallel dazu hat sich das gesellschaftliche Umfeld in Deutschland verändert. So vollzieht sich spätestens mit Einführung des neuen Elterngelds ein Paradigmenwechsel - weg vom traditionellen Familienbild mit dem Vater als Hauptverdiener und der Mutter als bestenfalls dazuverdienender Hausfrau, hin zu einer Wahlfreiheit, die Eltern tatsächlich die Möglichkeit eröffnet, selbst entscheiden zu können, wer in welchem Ausmaß zum Familieneinkommen und zur Kindererziehung beiträgt. Die Beschäftigten fordern vermehrt Maßnahmen, die ihnen eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf erlauben. Insbesondere muss die Integration der Väter in die Familienarbeit forciert werden. 69 % der Väter erfahren von ihrem Arbeitgeber keine Unterstützung im Bemühen um die Vereinbarkeit (IGS 2005). Dabei sollte sich Familienfreundlichkeit nicht nur auf die Familienphase mit Kleinkindern beschränken, sondern auch auf Familien mit älteren Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen erstrecken. Zielvorstellung muss es sein, es Mitarbeitern beiderlei Geschlechts zu ermöglichen, Erfolg und Zufriedenheit im Beruf mit einem glücklichen Familienleben zu verbinden (Schneider 2006).

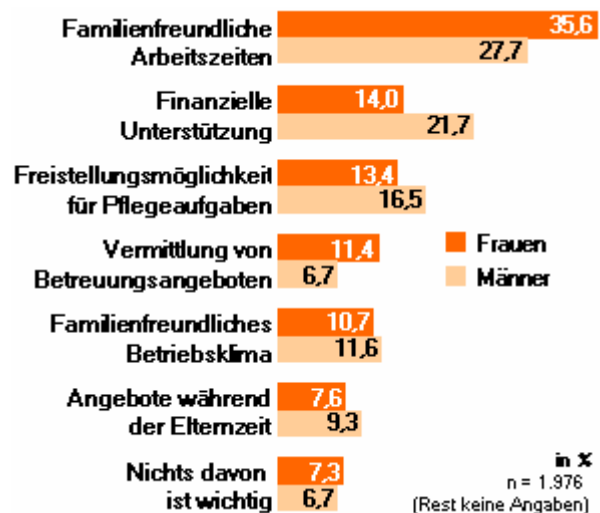
### Erwartungen und Einstellungen der Eltern

Sowohl Mütter als auch Väter würden aber in vielen Fällen Beruf und Familie anders vereinbaren, als es ihnen unter den gegebenen Rahmenbedingungen möglich ist. Das Bundesverfassungsgericht urteilte bereits 1999, dass die Wahrnehmung familiärer Erziehungsaufgaben nicht zu beruflichen Nachteilen führen darf (Scheiwe 2006). Ein Fünftel hat aber den Eindruck, dass der Betrieb bevorzugt Mitarbeiter einstellt, die keine Kinder wollen (IfD Allensbach 12/2005). 22% der erwerbstätigen Mütter nehmen Vorbehalte gegenüber ihrer Leistung wahr, ebenso ein Viertel der Pflegenden (Klenner 2006). Den größten Handlungsbedarf sehen berufstätige Frauen und Männer in Bezug auf familienfreundliche Arbeitszeiten. Dabei geht es um eine stabile zeitliche Grundstruktur, die den Bedürfnissen des Familienlebens folgt, gekoppelt mit Flexibilität, um auf Unvorhergesehenes reagieren zu können. Flexible Ar-

beitszeiten sind nicht per se familienfreundlich, wenn sie z.B. mit starken Arbeitszeitschwankungen oder unvorhergesehenen Arbeitszeiten verbunden sind (Spitzley 2006, Klenner 2006). 32 % aller abhängig Beschäftigten in Deutschland (Männer: 35,6 %, Frauen: 27,7 %) ist dieses Handlungsfeld am wichtigsten.

Die finanzielle Unterstützung für Beschäftigte mit Kindern oder Pflegeaufgaben steht an zweiter Stelle, gefolgt von Freistellungsmöglichkeiten für Pflegeaufgaben. Für pflegende Angehörige hat in fast 90 % der Fälle eine kurzfristige Freistellung höchste Priorität, nur jede/r Zehnte hat jedoch die Möglichkeit dazu (Klenner 2006). Danach folgen ein familienfreundliches Betriebsklima und die Vermittlung von Betreuungsangeboten (DGB/WSI/Hans Böckler Stiftung 2004).

### Familienfreundlicher Betrieb: Bereiche mit dem größten Handlungsbedarf



Quelle: DGB/WSI 2004

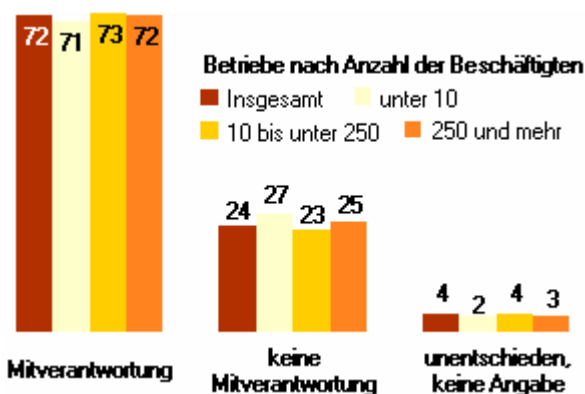
Darüber hinaus gibt die Mehrheit der Berufstätigen mit Erziehungs- oder Pflegeaufgaben an, sie würde lieber kürzer arbeiten. Dabei wünschen sich wesentlich mehr Männer (77 %) als Frauen (54 %) eine Reduzierung ihrer tatsächlichen Arbeitszeit; nur rund ein Fünftel der Befragten ist mit der realen Arbeitszeitdauer zufrieden (DGB/WSI/Hans Böckler Stiftung 2004).

Besonders schwerwiegend tritt diese Problematik bei Doppelkarrierepaaren auf. Für sie sind insbesondere Unternehmen interessant, die ihnen z.B. durch Teilzeit in der Führungsebene die Chance bieten, ihr Modell zu leben (Domsch/Ladwig 2006). Unternehmensbeispiele wie die Tübinger Firma Rösch oder die Deutsche Bahn AG zeigen, dass mit Teilzeioptionen, flexiblen Arbeitszeiten z.B. in den Abendstunden oder Kindernotfallbetreuung Lösungen möglich sind. Eine Umorientierung

sollte dahingehend stattfinden, dass eine vereinbarungsfreundliche Führungskultur sich vor allem an Ergebnissen und Leistungserbringung orientiert (Bertelsmann 2006, Spitzley 2006).

Drei Viertel der jüngeren Deutschen (16 bis 44 Jahre) sehen durch Familienfreundlichkeit im Betrieb Vorteile nicht nur für sich selbst, sondern auch für ihre Arbeitgeber; dagegen erwarten nur 12 % eher Nachteile. Der besondere Nutzen wird dabei vor allem in einer stärkeren Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen gesehen. Aber auch geringere Fehlzeiten und ein besseres Arbeitgeberimage zählen zu den häufigsten Nennungen. Umgekehrt erwarten nur relativ wenige Befragte, dass familienfreundliche Maßnahmen die Arbeitsabläufe stören oder dem Unternehmen hohe Kosten entstehen (IfD Allensbach 12/2005).

#### Mitverantwortung von Unternehmen, den Beschäftigten die Entscheidung für Kinder zu erleichtern



Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach 2006

#### Erwartungen und Einstellungen der Unternehmens- und Personalleitungen

Fast drei Viertel der Geschäftsführungen und Personalleitungen in Deutschland sehen sich in einer wichtigen Rolle, wenn es darum geht, den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. So bekennen sich 72 % der Verantwortlichen zu einer Mitverantwortung dafür, dass Beschäftigte sich ohne besondere Probleme für Kinder entscheiden können - zum Beispiel durch die Einführung flexiblerer Arbeitszeiten. Diese Auffassung findet sich unabhängig von der Unternehmensgröße (IfD Allensbach 09/2006).

Zugleich halten es die meisten Geschäftsführungen und Personalleitungen für eine gute Sache, dass junge Väter sich für eine bestimmte Zeit um ihre Kinder kümmern. Bundesweit begrüßen es 59 % (Ostdeutschland: 68 %), wenn die jungen Väter ihre Arbeitszeit reduzieren, um ihr Kind zu betreuen; 48 % finden grundsätzlich auch eine Auszeit gut. Allerdings sieht rund ein Drittel

im eigenen Betrieb große Schwierigkeiten, wenn ein Vater zwei Monate die Arbeit zugunsten der Kinderbetreuung unterbricht. Beträgt die Unterbrechung gar 12 Monate sehen sogar 43 % große betriebliche Probleme (IfD Allensbach 09/2006).

### 3. Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?

2003 hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln erstmals eine repräsentative Untersuchung zum Stand der Familienfreundlichkeit in deutschen Unternehmen durchgeführt. 2006 wurde die Befragung wiederholt, um den Stand zu aktualisieren, Fortschritte aufzuzeigen und eine erste Bilanz zu ziehen (IW, Hrsg. BMFSFJ/ BDA/ BDI/DIHK/ZDH 2006).

Ergebnis: Die Familienfreundlichkeit der deutschen Wirtschaft hat seit 2003 in weiten Teilen deutlich zugenommen. Das zeigt sich zum einen an der gestiegenen Wertschätzung des Themas: Fast drei Viertel aller Unternehmensleitungen (71,1 %) schätzen die Bedeutung von Familienfreundlichkeit für das eigene Unternehmen als wichtig oder sehr wichtig ein. Vor drei Jahren war dies nur knapp die Hälfte (46,5 %). Der deutlichste Zuwachs zeigt sich bei der Beurteilung, welche Bedeutung Familienfreundlichkeit für die Führungskräfte hat: Im Jahr 2003 waren nur gut vier von zehn Geschäftsführern, Geschäftsführerinnen und Personalverantwortlichen (43,1 %) überzeugt, dass Familienfreundlichkeit für die Führungskräfte wichtig oder sehr wichtig sei. Inzwischen sind dies fast acht von zehn (77,2 %).

Zum anderen hat auch die Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen insgesamt zugenommen: Ein knappes Viertel aller Unternehmen (23,4 %) praktiziert sieben bis neun Maßnahmen, 2003 waren dies nur 9,4 %. Jedes siebte Unternehmen bietet inzwischen sogar schon zehn bis zwölf familienfreundliche Maßnahmen an, das waren 2003 lediglich 3,4 %. Die Anzahl der Unternehmen, die keine der abgefragten Maßnahmen praktizieren, ist von 19,6 % auf 4,8 % gesunken. 95,2 % aller Unternehmen bieten ihren Beschäftigten also mindestens eine der 22 abgefragten familienfreundlichen Maßnahmen in den Bereichen Flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuung, Elternförderung und Familienservice an.

Vor allem die von Beschäftigten als besonders wichtig eingestuften Maßnahmen - flexible Arbeitszeitmodelle und aktive Gestaltung der Elternzeit - sind weiter verbreitet als vor drei Jahren. Fast neun von zehn Unternehmen (88,9 %) bieten eine Form von Arbeits-

zeitflexibilisierung und/oder Telearbeit an. Im Jahr 2003 waren dies erst rund drei Viertel der Unternehmen. Verdoppelt hat sich das Angebot von Vertrauensarbeitszeit (von 22,1 auf 51,4 %) und Telearbeit (von 7,8 auf 14,3 %). Das Angebot von Sabbaticals hat sich sogar verdreifacht (von 4,1 auf 12,3 %).

Acht von zehn Unternehmen (79,5 %) nehmen nach eigenen Angaben Rücksicht auf Eltern bei der Urlaubs- und Einsatzplanung. Auch sind mittlerweile viele Unternehmen an einer aktiven Gestaltung der Elternzeit interessiert. Die Kontaktpflege während der Elternzeit entwickelt sich zu einem wichtigen Instrument, um die Rückkehrquoten der Beschäftigten in Elternzeit zu erhöhen und um einer Dequalifizierung entgegenzuwirken. Ein Fünftel der Unternehmen bietet den Beschäftigten Vertretungseinsätze an und mehr als ein Fünftel Einarbeitungsprogramme für den Wiedereinstieg. Die

Zahl der Unternehmen, die den Beschäftigten während der Elternzeit Qualifizierungen anbieten, hat sich von knapp 6 % Prozent im Jahr 2003 auf fast 15 % erhöht. Die Zahl der Unternehmen, die Väter beispielsweise durch Ermunterung zu Elternzeit oder Teilzeit besonders fördert, hat sich in den letzten drei Jahren von 3,5 auf 9,9 % immerhin fast verdreifacht.

Der Unternehmensmonitor 2006 lässt einen ermutigenden Trend erkennen: die Unternehmen erweitern beständig das Spektrum ihrer familienfreundlichen Maßnahmen, um Müttern die Berufstätigkeit zu erleichtern, sie an das Unternehmen zu binden sowie Vätern als auch Müttern die gleiche Teilhabe an Berufs- und Erwerbsarbeit zu ermöglichen.

#### Familienfreundliche Arbeitswelt: Die Motive der Unternehmen

Unternehmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familien unterstützen, machen das, um . . .					
	2003	2006		2003	2006
qualifizierte Mitarbeiter zu halten oder zu gewinnen	74,8	83,4	den Beschäftigten mehr Zeitsouveränität zu verschaffen	56,0	70,3
die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen	75,8	81,1	aus der Elternzeit zurückkehrende Mütter/Väter schnell zu integrieren	28,0	53,3
Kosten durch geringere Fluktuation und niedrigeren Krankenstand zu senken	64,3	78,4	die Abwesenheitsdauer von Eltern zu verkürzen	28,6	44,2
Kosten durch höhere Produktivität der Beschäftigten zu senken	58,0	70,3			

Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich; Befragung von 1128 Unternehmen (2006) bzw. 878 Unternehmen (2003)

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

## 4. Vorteile familienbewusster Personalpolitik

### Handlungsfelder

Die Möglichkeiten für ein familienfreundliches Personalmanagement sind vielfältig und reichen über die Einrichtung von flexiblen Arbeitszeiten und Telearbeitsplätzen bis hin zur betrieblichen Kinderbetreuung. Hinzu muss eine gute interne Informationspolitik kommen, die den Mitarbeitern/-innen die gesetzlichen und betrieblichen Möglichkeiten aufzeigt, denn oft fehlt es an entsprechendem Wissen (Scheiwe 2006).

### Die Handlungsfelder einer familienbewussten Personalpolitik sind:

- Flexible Arbeitszeitregelungen (Teilzeit, Gleitzeit, Jahres-/Lebens-Arbeitszeitkonten, Sabbaticals)
- Familienbewusste Arbeitsorganisation (flexible Gestaltung und Verteilung von Arbeitsaufträgen, multifunktionaler Personaleinsatz, Mitarbeiterbeteiligung)
- Familienfreundlicher Arbeitsort (Telearbeit, Heimarbeit)
- Informations- und Kommunikationspolitik (kontinuierliche Information über den Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen)
- Führungskompetenz (familienbewusstes Verhalten von Führungskräften)
- Angebote für den Wiedereinstieg nach der Elternzeit (Weiterbildung, Kontakthalteprogramme)
- Entgeltbestandteile (finanzielle Unterstützung von Beschäftigten mit Familie)

- Geldwerte Leistungen für Familien (Serviceangebote für Haushalt, Freizeit oder Gesundheit)
- Service für Familien (Vermittlung von Betreuungsplätzen und Beratung zu Betreuungsangeboten für Kinder und pflegebedürftige Angehörige, betrieblich unterstützte Kinderbetreuung).

### Betriebswirtschaftliche Effekte

Familienfreundliche Maßnahmen gibt es nicht zum Nulltarif. Aber die Investition rentiert sich, so dass am Ende ein Plus für alle Beteiligten steht, für die Unternehmen, für die Familien und für die Gesellschaft.

Eine Befragung aus Rheinland-Pfalz zeigt aber, dass davon bisher nur ein knappes Drittel der Arbeitsgeber überzeugt ist, während 37 % Kostensteigerungen befürchten. Firmen, die sich zur Einführung entsprechender Maßnahmen entschließen konnten, berichten dagegen von positiven Erfahrungen; zwei Drittel geben an, dass diese kosteneffektiv waren (Schneider 2006). „Wir haben erkannt, dass eine familienbewusste Personalpolitik sich nicht nur positiv auf das Klima im Unternehmen auswirkt, sondern auch eine Stärkung der Effizienz ganz deutlich spürbar ist.“ Berthold Müller-Urlaub, Geschäftsführer Stadtwerke Halle GmbH.

### Betriebswirtschaftlicher Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen

Modellrechnung für ein großes mittelständisches Unternehmen (*Familien-GmbH*)			
	Basisszenario ohne familienfreundliche Maßnahmen	Realszenario mit familienfreundlichen Maßnahmen	Einsparung gegenüber dem Basisszenario
<b>Obligatorische Kosten der Elternzeit</b> (Überbrückungskosten, Fluktuations- und Wiederbeschaffungskosten, Wiedereingliederungskosten etc.)	696.090	316.594	-379.496
<b>Kosten familienfreundlicher Maßnahmen</b> (Beratungs- und Kontakthalteangebote, Abstimmungsaufwand für flexible Arbeitszeitmodelle, Aufwand für Telearbeitsplätze, Anteil an betrieblicher Kinderbetreuung)	0	304.113	304.114
<b>Summe</b>	696.090	620.707	-75.383
<b>Monetärer Vorteil</b>	(Alle Angaben in Euro pro Jahr)		75.383
<b>ROI = Monetärer Vorteil x 100 / Kosten familienfreundlicher Maßnahmen</b>			25 %

Quelle: Betriebswirtschaftliche Effekte Familienfreundlicher Maßnahmen - Kosten-Nutzen Analyse, BMFSFJ/Prognos AG, 2003

Familienfreundlichkeit rechnet sich sowohl für Kleinbetriebe als auch für große Konzerne. Der betriebswirtschaftliche Nutzen kann die Investitionen deutlich übersteigen - und das sogar kurzfristig. 89 % der Unternehmer in Rheinland-Pfalz konnten feststellen, dass durch die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen die Arbeitszufriedenheit steigt, 70 % konnten abnehmende Fehlzeiten konstatieren, 65 % eine steigende Produktivität (Schneider 2006).

### Die Werttreiber familienfreundlicher Maßnahmen sind:

- einfachere Rekrutierung
- geringere Fluktuation = geringere Wiederbeschaffungskosten
- geringere Kosten der Elternzeit (Überbrückung, Wiedereingliederung)
- besseres Betriebsklima und höhere Einsatzbereitschaft
- weniger Fehlzeiten (geringerer Krankenstand, kürzere Elternzeiten)
- erhöhte Produktivität
- geringerer Verfall von Wissen, Erfahrungen und Kontakten.

Zusammengenommen lassen sich durch Investitionen in familienfreundliche Maßnahmen erhebliche Einspareffekte erzielen: Der Return on Investment (ROI) liegt bei engagierten Unternehmen zwischen 15 und 25 % (Prognos 2003): Bei einem Modellunternehmen mit 1.500 Beschäftigten („großer Mittelständler“) stehen den Kosten für familienfreundliche Maßnahmen in Höhe von 300.000 Euro Einsparungen von 375.000 Euro gegenüber. Der monetäre Vorteil beträgt 75.000 Euro im Jahr (ROI = 25 %). Ein kleineres Modellunternehmen mit 250 Beschäftigten („KMU“) gibt jährlich 42.500 Euro für Familienfreundlichkeit aus und spart dadurch 48.930 Euro ein. Es erzielt einen monetären Vorteil von 6.430 Euro (ROI = 15 %).

Des Weiteren können über Zuschüsse z.B. zur Kinderbetreuung statt einer Gehaltserhöhung in vielen Fällen steuerliche Vorteile für Unternehmen und Familien erreicht werden (Hoffert 2005).

## 5. Wachstumsfaktor Familie

Eine familienfreundliche Unternehmenskultur kann dazu beitragen, dass sich wieder mehr Menschen für Kinder entscheiden. Junge Menschen wollen in ihrer Lebensplanung Beruf und Familie vereinbaren. Insbesondere für Frauen wird durch Entlastung von Erziehungsverantwortung Elternschaft wieder attraktiver. Sollte es bis 2020 gelingen, 30 % der Beschäftigten mit entsprechenden Maßnahmen zu erreichen, rechnen Schätzungen mit einer Steigerung der Geburtenrate von derzeit 1,34 auf 1,56 (BMFSFJ 2006, Schneider 2006).

Ein Szenario des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) geht sogar davon aus, dass mit einer auf Erhöhung der Bevölkerungszahl abzielenden Familienpolitik ein Anstieg der Geburtenrate auf 1,7 Kinder bis zum Jahr 2014 möglich ist. Bei dieser Steigerung der Geburtenrate ist eine familienpolitische Wachstumsdividende von rund 15 % (bezogen auf das Gesamt-BIP bei stagnierender Geburtenrate) bis zum Jahr 2050 zu erwarten, der sogenannte Primäreffekt. Ein Szenario des IW geht davon aus, dass es im Rahmen einer explizit *wachstumsorien-*

*tierten* Familienpolitik, die auf Erhöhung der Erwerbstätigkeit und Verbesserung der Bildung mit den Elementen Elterngeld, Ausbau der Kinderbetreuung, kürzeren Schul- und Ausbildungszeiten durch Ganztagsbetreuung und Modularisierung von Ausbildung/Studium setzt, gelingen kann, die Wertschöpfung in den nächsten Jahrzehnten darüber hinaus zu steigern. Bis zum Jahr 2050 ist dann eine familienpolitische Wachstumsdividende von fast 25 Prozentpunkten zu erwarten, der sogenannte Gesamteffekt (IW 2006).

### Wachstumsdividende bis zum Jahr 2050

	Das BIP steigt bis 2050 um _ stärker als im IST-Szenario	Das BIP je Einwohner steigt bis 2050 um _ stärker als im IST-Szenario
durch primäre Effekte der Familienpolitik	+ 15 Prozentpunkte	+ 0 Prozentpunkte
durch Gesamteffekte der Familienpolitik	+ 24 Prozentpunkte	+ 9 Prozentpunkte

Quelle: IW 2006

### Prognostizierte Effekte einer nachhaltigen Familienpolitik gemäß IW Köln:

- **Mehr Geburten:** Es wird davon ausgegangen, dass die Geburtenrate aufgrund der politischen Maßnahmen bis 2014 auf 1,7 Kinder je Frau ansteigt. Dann sorgt die zunehmende Zahl junger Leute und damit von Nachwuchskräften dafür, dass das Wirtschaftswachstum oberhalb der 1-Prozent-Marke verharrt.
- **Geringere Abgabenbelastung:** Die Gesamtabgabenbelastung nach OECD-Standard beträgt derzeit 35,8 % des BIP. Ohne Familienförderung wären es im Jahr 2050 rund 45,5 %. Durch eine nachhaltige Familienpolitik neuer Art gibt es langfristig eine höhere Zahl an Beitragszahlern. Der Anstieg der Abgabenlast fällt daher mit 41,7 % moderater aus.
- **Mehr Humankapital:** Gelingt der quantitative und qualitative Ausbau der Kindertagesbetreuung, kommt er den Kindern zugute. Sie können individuell besser betreut und gefördert werden. Durch den Ausbau frühkindlicher Bildung, Ganztagschulen und durch eine Modularisierung von Berufsausbildung/Studium besteht die Möglichkeit für alle Kinder, einen höheren Bildungsstand zu erreichen. Damit wird sich das Humankapital der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter kontinuierlich erhöhen. Kurzfristiger Effekt ist, dass

diese Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen und damit qualifizierte Frauen ihr Humankapital auf dem Arbeitsmarkt einbringen können.

- **Geringere Arbeitslosigkeit/Größeres Arbeitskräftepotenzial:** Das IW schätzt, dass die Arbeitslosenquote um 1,4 Prozentpunkte sinkt (von 9,3 % bis 2050 auf 7,9 %). Dies entlastet die Arbeitslosenversicherung und setzt auf dieser Schiene einen zusätzlichen Wachstumsimpuls. Ein Grund für die sinkende Erwerbslosenquote liegt in der höheren Erwerbstätigkeit von Frauen. Das neue Elterngeld dürfte Mütter zum früheren Wiedereinstieg in den Beruf motivieren. Wenn sich Familie und Beruf durch ein ausgefeiltes Betreuungsangebot besser aufeinander abstimmen lassen, können mehr Frauen einer Erwerbstätigkeit nachgehen. Hierdurch erhöht sich das Arbeitskräfteangebot schon kurz- und mittelfristig, qualifikationsspezifische Arbeitslosenquoten nehmen ab. Das IW Köln schätzt, dass sich durch die familienpolitischen Maßnahmen die Zahl der weiblichen Erwerbspersonen um etwa zwei Millionen steigern ließe. Langfristig gesehen ergibt sich durch eine gestiegene Geburtenrate und Investitionen in Bildung eine größere Anzahl gut qualifizierter Arbeitskräfte.

## Wirkung von Familien- und Bildungspolitik auf einzelne Wachstumstreiber

	Bevölkerung	Arbeitslosigkeit / Erwerbstätigkeit	Humankapital	Abgaben
Elterngeld (67% für 12 + 2 Monate), Verkürzung der beruflichen Auszeit	+	+	+	+
Kinderbetreuung, Ganztagesbetreuung unter Dreijährige / über Dreijährige	+	+	+	+
Verkürzung der Schul- und Ausbildungszeiten, Ganztageschulen	+	+	+	+
Modularisierung von Ausbildung / Studium	+		+	

+ : positive Wirkung, d. h. Bevölkerung steigt/Arbeitslosigkeit sinkt oder Erwerbstätigkeit steigt/Humankapital steigt/Abgaben sinken;  
leere Kästchen: kein signifikanter Einfluss

Quelle: IW 2006

## 6. Gemeinsame Maßnahmen in der Allianz

Je nach Unternehmensgröße, Branche, Personalstruktur und Unternehmenskultur müssen die Unternehmens- und Personalleitungen maßgeschneiderte Lösungen für ihren Betrieb finden. Dabei helfen Basisinformationen, der Austausch von Wissen und Erfahrungen mit anderen Unternehmen, Tipps zum Vorgehen bei der Einführung familienorientierter Maßnahmen und die Einbindung in das regionale Umfeld. Eine strategische Partnerschaft moderner Art ist die von der Bundesregierung initiierte „Allianz für die Familie“.

### Internetangebot: Erfolgsfaktor Familie

The screenshot shows the homepage of 'Erfolgsfaktor Familie'. It includes a navigation bar, a search bar, and several content blocks. The main headline is 'Mehr Wirtschaftswachstum durch eine nachhaltige Familienpolitik'. Below this, there is a sub-image of a group of people. To the right, there is a 'Unternehmensnetzwerk' section with a login form and a 'Botschafter' section featuring a photo of Cord Wöhleke.

### Das Bundesfamilienministerium und gesellschaftliche Partner stellen Angebote zur Verfügung:

- **Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie. Unternehmen gewinnen“:** Das Programm des Bundesfamilienministeriums, kofinanziert mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds, bietet unter [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de) Informationen zu allen Aspekten familienbewusster Personalpolitik. Die

Website enthält unter anderem einen Überblick über Vorteile familienfreundlicher Maßnahmen und Handlungsfelder, ausführliche Rechenbeispiele zum betriebs- und volkswirtschaftlichen Nutzen, Informationen zum familienbewussten Personalmanagement, über 50 Beispiele erfolgreicher Unternehmen aus

ganz Deutschland (mit regionaler Suchfunktion), eine kommentierte Linkliste und einen umfangreichen Download-Bereich mit Studien und Ratgebern, aktuelle Termin- und Veranstaltungshinweise sowie Presseinformationen und Bildmaterial. Darüber hinaus können sich die Besucherinnen und Besucher der Webseite für einen kostenlosen elektronischen Newsletter anmelden.

- **Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“:** Engagierten und interessierten Betrieben bietet das neue Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ unter [www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk) eine Wissens-, Themen- und Kontaktplattform. Im Mittelpunkt steht die Interaktion: Das Netzwerk vermittelt Ansprechpartner und Erfahrungsberichte anderer Unternehmen, bietet eine Unternehmensdatenbank, eine Informations- und Kooperationsbörse sowie exklusive Veranstaltungen. So können Betriebe, die sich ernsthaft mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschäftigen und sich in diesem Bereich engagieren wollen, von den Besten lernen und sich laufend mit anderen Arbeitgebern austauschen. Die Teilnahme am Unternehmensnetzwerk ist kostenlos. Bis Ende November 2006 hatten sich bereits über 400 Mitglieder angemeldet.
- **berufundfamilie gGmbH:** Die berufundfamilie gGmbH ([www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de)) ist ein Tochterunternehmen der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung und Trägerin des audits berufundfamilie®. Von der berufundfamilie gGmbH sind bis heute etwa 400 Unternehmen und Institutionen mit dem Grundzertifikat des audit berufundfamilie® ausgezeichnet worden, rund 50 mit dem weiterführenden Zertifikat.
- **Portal „Mittelstand und Familie“:** Dieses Angebot der Bertelsmann Stiftung liefert mittelständischen Unternehmen Ideen und Beratung. Ein Rechenmodell kann mit unternehmensspezifischen Daten gespeist werden und zeigt dem Unternehmen die Kosten-Nutzen-Relation der geplanten Maßnahmen an ([www.mittelstand-und-familie.de](http://www.mittelstand-und-familie.de)).
- **Lokale Bündnisse für Familie:** Wirtschaft und Kommunen können sich gegenseitig unterstützen, wenn es darum geht, Arbeitsplätze familienfreundlicher zu machen. Beispielhaft geschieht diese Vernetzung bereits in den Lokalen Bündnissen für Familien ([www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de)).

## Datenquellen und Literatur

Falls nicht anders angegeben, handelt es sich um Auswertungen der amtlichen Statistik. Die Familienforschung des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg stellt im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für den Monitor aktuelle Daten und Forschungsergebnisse zusammen.

Allianz für Familie: Gemeinsame Erklärung der Bundesregierung und der Impulsgruppe „Allianz für Familie“: Deutschland braucht eine familienbewusste Arbeitswelt, Berlin 2006

Bertelsmann-Stiftung/Luckoschat Helga, Walther, Kathrin: Karriere(n)ick Kinder, Mütter in Führungspositionen - ein Gewinn für Unternehmen, Gütersloh 2006

BDI: Herbstumfrage im Mittelstandspanel, Berlin 2006

BITKOM: Mitgliederbefragungen 2001 - 2005

BMFSFJ: Informationen für Personalverantwortliche, Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen, Berlin 2006

BMFSFJ: Monitor Familienforschung 3/2005: Väter und Väterbilder in Deutschland, Berlin 2005

BMFSFJ: Monitor Familienforschung 4/2005: Mütter und Beruf, Berlin 2005

Deutscher Gewerkschaftsbund/Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans Böckler Stiftung: Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb, 2004

Deutscher Industrie- und Handelskammertag: Ruhe vor dem Sturm. Arbeitskräftemangel in der Wirtschaft, Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung, Herbst 2005

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin (DIW): Einnahmeeffekte beim Ausbau von Kindertagesbetreuung, 04/2005

Domsch, Michel E./Ladwig, Desiree H.: Doppelkarrierepaare - Eine Herausforderung für die betriebliche Familienpolitik, in: Dilger Alexander/Gerlach Irene/Schneider Helmut: Betriebliche Familienpolitik, Wiesbaden 2007

Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik: Thesenpapier, Ergebnisse der Befragung „Betriebswirtschaftliche Effekte Familienbewusster Maßnahmen“, Münster 2006

Hoffert, Alexandra/Porstmann, Claudia: Keine Angst vor Familienfreundlichkeit im Betrieb - Steuerliche Vorteile bei der Kinderbetreuung, DIHK Berlin 2005

IAB-Kurzbericht Nr. 11/2005

IAB-Kurzbericht Nr. 11/2001

IGS: Väter zwischen Karriere und Familie, Köln 2005

Institut der deutschen Wirtschaft: Wachstumseffekte einer bevölkerungsorientierten Familienpolitik, Köln 11/2006

Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. (IAI): Zukunftsperspektiven der Biotechnologie, 2005

Institut für Demoskopie Allensbach: Elterngeld und Elternzeit: Einstellungen der Verantwortlichen in deutschen Wirtschaftsunternehmen, Allensbach 09/2006

Institut für Demoskopie Allensbach: Familienfreundlichkeit im Betrieb, Allensbach 12/2005

Institut für Demoskopie Allensbach: Einstellung junger Männer zu Elternzeit, Elterngeld und Familienfreundlichkeit im Betrieb, Allensbach 08/2005

Klenner, Christina: Erwartungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an einen familienfreundlichen Betrieb, in: Dilger Alexander/Gerlach Irene/Schneider Helmut: Betriebliche Familienpolitik, Wiesbaden 2007

Klôs, Hans-Peter/Seyda, Susanne: Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Beschäftigungs- und Bildungssystem in: Dilger Alexander/Gerlach Irene/Schneider Helmut: Betriebliche Familienpolitik, Wiesbaden 2007

Prognos AG: Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte, 08/2005

Prognos AG: Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, 2003

Scheiwe, Kirsten: Familienorientierte Personalpolitik von Unternehmen - arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen von Elternzeit und Teilzeit, Möglichkeiten und Grenzen, in: Dilger Alexander/Gerlach Irene/Schneider Helmut: Betriebliche Familienpolitik, Wiesbaden 2007

Schnabel, Reinhold: Steuerliche Behandlung von Kinderbetreuung und Familientransfers in Unternehmen, in: Dilger Alexander/Gerlach Irene/Schneider Helmut: Betriebliche Familienpolitik, Wiesbaden 2007

Schneider, Norbert: Work-Life-Balance - Neue Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Personalpolitik aus soziologischer Perspektive, in: Dilger Alexander/Gerlach Irene/Schneider Helmut: Betriebliche Familienpolitik, Wiesbaden 2007

Spitzley, Helmut: Theorie und Empirie der Arbeitszeitflexibilisierung. Ein Instrument zur Qualitätssicherung in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung, in: Dilger Alexander/Gerlach Irene/Schneider Helmut: Betriebliche Familienpolitik, Wiesbaden 2007

Statistisches Bundesamt: 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 11/2006

VDI: VDI-Ingenieurstudie Deutschland 2005

## Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
Alexanderstraße 3  
10178 Berlin

Telefon: 01 88 8/555 - 0  
Telefax: 01 88 8/555 - 41 03  
Internet: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Verantwortlich i.S.d.P.: Iris Bethge

Redaktion und Gestaltung:

Familienforschung Baden-Württemberg

Erich Stutzer, Heike Lipinski  
Böblinger Straße 68  
70199 Stuttgart  
Internet: [www.faf0-bw.de](http://www.faf0-bw.de)

Stand: Dezember 2006