



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Gewinnen mit Familie – Effekte von Familienfreundlichkeit

**Monitor
Familienforschung**

**Beiträge aus Forschung,
Statistik und
Familienpolitik**

Ausgabe 21



Familie

Inhalt

I.	Effekte von Familienfreundlichkeit für die Gesellschaft	4
1.1	Notwendigkeit von Familienfreundlichkeit	4
1.1.1	Wirkungsebenen von Familienfreundlichkeit	4
1.1.2	Effekte des demografischen Wandels	5
1.2	Volkswirtschaftliche Effekte von Familienfreundlichkeit	5
1.2.1	Effekte des Ausbaus der Kinderbetreuung	6
1.2.2	Effekte von familienunterstützenden Dienstleistungen	8
II.	Effekte von Familienfreundlichkeit für Unternehmen	9
2.1	Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit.....	9
2.1.1	Einstellungen gegenüber familienfreundlichen Maßnahmen	10
2.1.2	Grundlagen von Unternehmen für familienfreundliche Maßnahmen	11
2.2	Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik.....	13
2.2.1	Betriebswirtschaftliche Ziele familienbewusster Personalpolitik.....	13
2.2.2	Forschungsstand über Effekte familienbewusster Personalpolitik.....	15
III.	Effekte von Familienfreundlichkeit für Kommunen	16
3.1	Familie als Standortfaktor	16
3.1.1	Voraussetzungen für Familienfreundlichkeit in Kommunen	16
3.1.2	Standortfaktor Familienbewusstsein in Lokalen Bündnissen für Familie.....	18
3.2	Gestaltung von Familienbewusstsein auf kommunaler Ebene	19
3.2.1	Familienbewusstsein im städtischen und im ländlichen Raum	21
3.2.2	Nachhaltigkeit kommunaler Familienpolitik.....	22
	Literatur	24
	Linkliste	30

I.

Effekte von Familienfreundlichkeit für die Gesellschaft

1.1 Notwendigkeit von Familienfreundlichkeit

Nachhaltige Familienpolitik muss (jungen) Erwachsenen die Möglichkeit bieten, sich für Kinder zu entscheiden und gleichzeitig auch an anderen gesellschaftlichen Bereichen wie der Berufswelt, dem Bildungssystem oder der Politik teilzuhaben (Landesbeirat für Familienpolitik des Landes Brandenburg 2008; Bertram 2008). Die Begrifflichkeiten, die in diesem Zusammenhang üblicherweise verwendet werden, reichen von „Familienfreundlichkeit“ über „Familiengerechtigkeit“ bis hin zu „Familienbewusstsein“. Alle diesbezüglichen Aktivitäten verfolgen letztlich dieselben Ziele: eine nachhaltige Familienpolitik und eine familienbewusste Orientierung.

1.1.1 Wirkungsebenen von Familienfreundlichkeit

Familienfreundlichkeit ist ein Standortfaktor: Erstens für die Kommunen aufgrund höherer Kaufkraft, erhöhter Steuereinnahmen und weniger Transferekosten, zweitens für die dort ansässigen Unternehmen aufgrund gesteigerter Innovationsdynamik sowie der Sicherung und Gewinnung von Fachkräften und drittens für die Familien aufgrund besserer Kinderbetreuungsmöglichkeiten und eines verbesserten Lebensumfeldes (Barth 2004) sowie für die Volkswirtschaft als Ganzes.

„Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie bringt für alle Beteiligten Vorteile. Kinder erhalten verlässliche Zeit mit ihren Eltern und Kinderbetreuung, in der sie mit anderen Kindern ihre Welt entdecken. Eltern können ihre Wünsche nach Familienleben einerseits und beruflicher Entwicklung andererseits gleichermaßen erfüllen. Die Gesellschaft profitiert davon, dass Kinder eine gute Förderung erhalten und gleichzeitig Frauen wie Männer zum gesellschaftlichen Wohlstand beitragen. Unternehmen verzeichnen positive betriebswirtschaftliche Effekte“ (BMFSFJ/DIHK 2007: 1).

„In Anbetracht der demographischen Entwicklung Deutschlands, des fortschreitenden Wandels der Geschlechterrollen und der weitergehenden Veränderungen der Erwerbsarbeit stellt die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für eine gelingende Work-Life-Balance eine gesellschaftspolitische Herausforderung dar, die in den kommenden Jahren weiter in den Mittelpunkt rücken wird. Bund, Länder und Kommunen, aber auch Unternehmen, Beschäftigte und deren Familienangehörige tragen eine gemeinsame Verantwortung zur Neugestaltung der gesellschaftlichen Strukturen und der betrieblichen Abläufe“ (Schneider, N. 2007: 64).

Mit betrieblichen Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen, kann eine „Win-win-Situation“ geschaffen werden, von der sowohl die Unternehmen wie auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren (Hundt 2004). „Vieles von dem, was Familien und Kinder brauchen, kann nicht aus der traditionellen Familienpolitik kommen, sondern aus einer anders organisierten Arbeitswelt, aus einer zu Familien hin offenen Nachbarschaft, einer sozial aktiven Bürgergesellschaft und nicht zuletzt aus familiensensiblen Kommunen“ (Dettling 2004: 18).

1.1.2 Effekte des demografischen Wandels

Zukünftig werden Unternehmen, aber auch Kommunen, in Konkurrenz um junge, gut ausgebildete Frauen und Männer treten. Familienfreundlichkeit gilt nicht mehr als Selbstzweck, sondern ist eine Notwendigkeit, die sich aus dem Bedarf nach qualifizierten Fachkräften ergibt (Vereinigung der hessischen Unternehmensverbände 2007). Gerade in der Krise zeigt sich die Einsicht der Unternehmen, dass verfügbare Fachkräfte ihre wichtigsten Ressourcen sind. Der Fachkräftemangel wird sich in Zukunft allerdings weiter verstärken und nicht nur Akademikerinnen und Akademiker betreffen.

Das Fachkräftepotenzial vor Ort ist auch ein wesentlicher Standortfaktor für Kommunen; einer der Einflussfaktoren der Zu- und Abwanderung von Hoch qualifizierten ist die Familienfreundlichkeit der Region (Böllhoff 2009). Der Strukturwandel hin zu einer forschungs- und wissensintensiven Gesellschaft zeigte schon 2006 den Mangel an hochqualifizierten Beschäftigten an und führte zu Wertschöpfungsverlusten in zweistelliger Milliardenhöhe. Eine Abschwächung dieses Prozesses ist nicht zu erwarten: „Betrachtet man die aktuellen Kohorten und ihre Qualifikation, so verschärft sich ab 2020 das Ersatzproblem“ (IW Köln 2008: 29). Die Kosten eines Gesamtkonzeptes – mit einem Ausbau der Kinderbetreuungsinfrastruktur und der Ganztagschulen, schulbegleitenden Unterstützungsmaßnahmen, zusätzlichen Studienplätzen und Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterqualifikation – von jährlich 8,2 Milliarden Euro würden durch die demographische Rendite vollständig getragen (ebd.). Der demografische Wandel hat deutliche Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum – und damit volkswirtschaftliche Konsequenzen –, da „etwa ein Drittel des langjährigen durchschnittlichen Produktivitätswachstums demografisch bedingt absorbiert wird“ (Klöß/Seyda 2007: 42). Die Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft kann also „in unmittelbarem Zusammenhang mit der Demographie“ (ebd.: 33) gesehen werden.

1.2 Volkswirtschaftliche Effekte von Familienfreundlichkeit

Ein Wachstumsmodell des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung¹ (2002) zeigt, dass familienpolitische Maßnahmen die Wachstumsrate des Produktionspotenzials langfristig um 0,4 Prozentpunkte steigern könnten. Maßnahmen, die sich positiv auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung auswirken, sind das Elterngeld, der Ausbau der Kinderbetreuung, die Einführung von Ganztagschulen sowie die

¹ Durch ein statistisches Verfahren kann ermittelt werden, wie stark sich die Änderungen bei den Wachstumstreibern auf die Wirtschaftsdynamik der Volkswirtschaft auswirken. So können Veränderungen der Variablen auf ihre Wachstumswirkung hin untersucht werden (Sachverständigenrat 2002).

Verkürzung der Schulzeiten und die Modularisierung von Ausbildungszeiten (BMFSFJ 2006a). „Eine solche gezielte Familienpolitik trägt zu einer Steigerung des Sozialproduktes bei und kann den drohenden demographischen Bremseffekten auf Wachstum und Wohlstand spürbar entgegenwirken“ (ebd.: 23).

Gesamtgesellschaftlich sind drei distributive Effekte betrieblicher Familienpolitik anzustreben: die Herstellung der Wahlfreiheit als Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Gleichstellung von Frauen und Männern im Erwerbsleben durch den Abbau der statistisch nachweisbaren Diskriminierung am Arbeitsplatz und die Verringerung der Kinder- und Familienarmut sowie der zu geringen Ansprüche im Sozialsicherungssystem durch die Verkürzung von Erwerbsunterbrechungen. Wenn das Erwerbspersonenpotenzial voll ausgeschöpft werden kann, hat das Konsequenzen für das Wirtschaftswachstum. Ist das der Fall, steigt auch das statistisch ausgewiesene Bruttoinlandsprodukt – was allerdings nicht zwangsläufig mit einem Anstieg des Pro-Kopf-Einkommens einhergeht (Althammer 2007). Die entstehende Wahlfreiheit für Familien würde insbesondere von Alleinerziehenden und Geringverdienern als Chance für zusätzliche Erwerbsarbeit genutzt. Wird etwa ein Drittel der Eltern durch den Ausbau der Kinderbetreuung in Erwerbstätigkeit gebracht, so könnten alleine bei den Alleinerziehenden Einsparungen für Sozialleistungen – verteilt auf Bund und Kommunen – von etwa 272 Millionen Euro erzielt werden (BMFSFJ 2008a).

1.2.1 Effekte des Ausbaus der Kinderbetreuung

Der Ausbau der Kinderbetreuungsinfrastruktur dient als wichtiges Instrument zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Der volkswirtschaftliche Nutzen des Ausbaus, der sich aus der Erwerbstätigkeit von Eltern und der Wiederverausgabung ihrer Einkommen ergibt, liegt in der Erhöhung des Steueraufkommens der Gebietskörperschaften und des Beitragsaufkommens der Sozialversicherungsträger (Spieß et al. 2002). Langfristig kommen Einsparungen bei der Sozial- und Arbeitslosenhilfe und eine bessere Arbeitsmarktintegration hinzu. Man kann von einem Arbeitsvolumen von bis zu 1,6 Millionen erwerbswilligen Müttern ausgehen, aus dem sich Einnahmeneffekte von bis zu sechs Milliarden Euro bei der Einkommenssteuer und bis zu neun Milliarden Euro bei den Sozialversicherungsträgern erzielen ließen (Spieß 2009a). „In dynamischer Hinsicht sind Wachstumsimpulse durch den Ausbau der frühkindlichen Förderung zu erwarten. Zum einen führt die bessere frühkindliche Bildung zu einer Zunahme des Humankapitals der Kinder und späteren Erwerbspersonen. Zum anderen führen die geringeren Erwerbsunterbrechungen bei den Eltern zu geringeren Humankapitalabschreibungen, sodass auch hieraus positive Impulse auf Qualifikationen und Erwerbstätigkeit abgeleitet werden können“ (BMFSFJ 2008b: 107). Bei Modellberechnungen vom IW Köln wurden die Mehrausgaben und die Mehreinnahmen des Staates für die frühkindliche Bildung gegenübergestellt. Es ergibt sich insgesamt aus fiskalischer Sicht eine reale Rendite von etwa acht Prozent (BMFSFJ 2008b).

Für den Entwicklungsprozess und die Bildungsbiografie von Kindern birgt der Besuch von Kinderbetreuungseinrichtungen ebenfalls positiven Nutzen. Ökonomisch formuliert: Die Rendite frühkindlicher Erziehung ist hoch – sogar um ein Vielfaches höher als bei Bildungs- und Betreuungsleistungen zu späteren Zeitpunkten (Spieß 2009b). Die Bertelsmann Stiftung veranlasste eine Studie, die den Einfluss der Nutzung frühkindlicher Bildungs- und

Betreuungsangebote unmittelbar auf die Schullaufbahn der Kinder und langfristig auf die zu erwartenden Lebenseinkommen untersucht. Für den Durchschnitt der Kinder erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, ein Gymnasium zu besuchen, von 36 Prozent auf rund 50 Prozent, wenn sie eine Krippe besucht haben. Daraus ergibt sich pro betreutes Kind im Lebensverlauf ein durchschnittliches Brutto-Mehreinkommen von 21.642 Euro.

Die volkswirtschaftlichen Nutzeneffekte des Krippenbesuchs eines Kindes betragen etwa das Dreifache der dadurch entstandenen Kosten von 8.026 Euro für eine durchschnittliche Besuchsdauer von 1,36 Jahren. Der Nettonutzen – die Differenz zwischen Kosten und (Brutto-)Nutzen – beträgt 13.616 Euro je betreutes Kind. Dies entspricht einer langjährigen Verzinsung der Investitionen – in Form von Kosten für die Krippenbetreuung – zu jährlich 7,3 Prozent (Fritschi/Oesch 2008). Frühkindliche Bildungsmaßnahmen wirken sich besonders für Kinder mit bildungsfernem Hintergrund positiv für ihren weiteren Lebensweg aus. Das Angebot an erzieherischen Hilfs- und Unterstützungsmaßnahmen für Eltern muss besonders für bildungsferne Familien und Familien mit Migrationshintergrund ausgebaut werden (Sachverständigenrat 2009). „Gelingt es durch den Ausbau der frühkindlichen Förderung, die Auswirkung des familiären Hintergrundes zu reduzieren und die Kinder aus bildungsfernen Schichten sowie die Kinder mit Migrationshintergrund in dem Ausmaß zu fördern, wie es andere Staaten schaffen, so könnte eine deutlich höhere Kompetenzverteilung erreicht werden“ (BMFSFJ 2008b: 88).

Insbesondere der volkswirtschaftliche Nutzen lässt sich erst mittel- bis langfristig erfassen, deshalb müssen Kosten-Nutzen-Analysen auch aus dieser Perspektive betrachtet werden und dürfen nicht in der Zeit der frühen Kindheit, in der die Hauptkosten anfallen, verharren (Spieß 2009a). „Allerdings ist es für den deutschen Raum auch bemerkenswert, wie wenig systematische, repräsentative und differenzierte Informationen über die Kosten von Kindertageseinrichtungen vorliegen“ (ebd.: 251). Anders als beispielsweise in den angelsächsischen Ländern, gibt es keine Tradition empirischer Untermauerung der Maßnahmen im Bereich der Kinderbetreuung. Zum Beispiel konnte im „Perry Preschool Project“ nach 40 Jahren ein längerfristiges Kosten-Nutzen-Verhältnis von 1:17 nachgewiesen werden, im „Child-Parent Center Program“ eine Kosten-Nutzen-Relation von 1:7 sowie im „Abecedarian Early Childhood Intervention Project“ nach 21 Jahren ein langfristiges Kosten-Nutzen-Verhältnis von 1:3,2 (ebd.). Die wissenschaftliche Forschung hat gezeigt, dass jeder investierte Dollar eine Rendite zwischen 1,26 und 17,07 US-Dollar haben kann (Karloly/Kilburn/Cannon 2005).²

² Dabei ist aber zu beachten, dass die Ergebnisse nicht ohne Weiteres auf die deutsche Situation übertragbar sind, da sich die Betreuungslandschaften unterscheiden. In den USA beziehen sich die Studien auf spezifische, zielgruppenorientierte Betreuungsprogramme, in Deutschland gibt es hingegen eher flächendeckende und grundsätzlich umfassende Betreuungsprogramme (Spieß 2009a).

Gesellschaftliche Effekte des Kinderbetreuungsausbau	Volkswirtschaftliche Effekte	
	Einnahmen	Einsparungen
Kurzfristige Effekte		
<ul style="list-style-type: none"> ▮ Anstieg der Müttererwerbstätigkeit³ ▮ Belebung des Arbeitsmarktes durch Schaffung neuer Arbeitsplätze in Kindertageseinrichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Steigendes Einkommenssteueraufkommen ▮ Steigendes Beitragsaufkommen der Sozialversicherung 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Abnehmende Sozialhilfeausgaben ▮ Abnehmende Ausgaben des Arbeitslosengeldanspruchs
<ul style="list-style-type: none"> ▮ Höhere Kaufkraft der Familien und Fachkräfte 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Steigende Einnahmen der Wirtschaft ▮ Steigendes Mehrwertsteueraufkommen 	
		<ul style="list-style-type: none"> ▮ Abnehmender Jugendhilfebudgetbedarf für den bedarfsgerechten Kita-Ausbau
Mittelfristige Effekte		
<ul style="list-style-type: none"> ▮ Verbesserung des schulischen Outputs der Kinder/Rückgang der Zurückstellungen, Schuljahrgangswiederholungen 		<ul style="list-style-type: none"> ▮ Abnehmende Ausgaben im Schulbereich
Längerfristige Effekte		
<ul style="list-style-type: none"> ▮ Bessere Erwerbschancen der nachwachsenden Generation 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Steigendes Einkommenssteueraufkommen ▮ Steigendes Beitragsaufkommen der Sozialversicherung 	
<ul style="list-style-type: none"> ▮ Höhere Kaufkraft der nachwachsenden Generation 	<ul style="list-style-type: none"> ▮ Steigende Einnahmen der Wirtschaft/steigendes Mehrwertsteueraufkommen 	
<ul style="list-style-type: none"> ▮ Geringere Wahrscheinlichkeit von Sozialhilfebezug 		<ul style="list-style-type: none"> ▮ Abnehmende Sozialhilfeausgaben

1.2.2 Effekte von familienunterstützenden Dienstleistungen

Der Ausbau der Kinderbetreuung verstärkt die Nachfrage nach familienbezogenen und haushaltsnahen Dienstleistungen und erhöht die volkswirtschaftliche Arbeitsmarktrendite. Es ist ein zusätzlicher Arbeitskräftebedarf im Betreuungssektor von ca. 77.500 Stellen zu erwarten, aus dem sich zusätzliche Bruttoeinkommen von ca. 203 Millionen Euro, zusätzliche Steueraufkommen von ca. 20 Millionen Euro und zusätzliche Einnahmen für das gesetzliche Sozialsicherungssystem von ca. 83 Millionen Euro ergeben würden (BMFSFJ 2008a). Die moderne Arbeitswelt baut auf zeitliche Flexibilität, was ein gutes Organisations- und Zeitmanagement von Eltern voraussetzt. Deshalb ist der Ausbau familienunterstützender Dienstleistungen ein Teil nachhaltiger Familienpolitik. Wird Müttern die Möglichkeit gegeben, ihre Erwerbstätigkeit in den Mittelpunkt zu stellen, indem sie auf haushaltsnahe Dienstleistungen zurückgreifen, könnte sich daraus ein Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von 0,2 bis 0,4 Prozent ergeben (Roland Berger Strategy Consultants 2006).

³ Der EU-weite Vergleich der Erwerbstätigenquote von 25- bis 49-jährigen Müttern mit dem jüngsten Kind unter drei Jahren (2007) zeigt allerdings, dass die Quote in den Ländern mit einer gut ausgebauten Kinderbetreuungsinfrastruktur nicht notwendigerweise höher ist als in anderen Ländern. Die Erwerbstätigenquote der Mütter mit unter dreijährigen Kindern liegt in Finnland z. B. mit 56 Prozent noch unter der von Deutschland mit 58 Prozent (Statistisches Bundesamt 2009).

II.

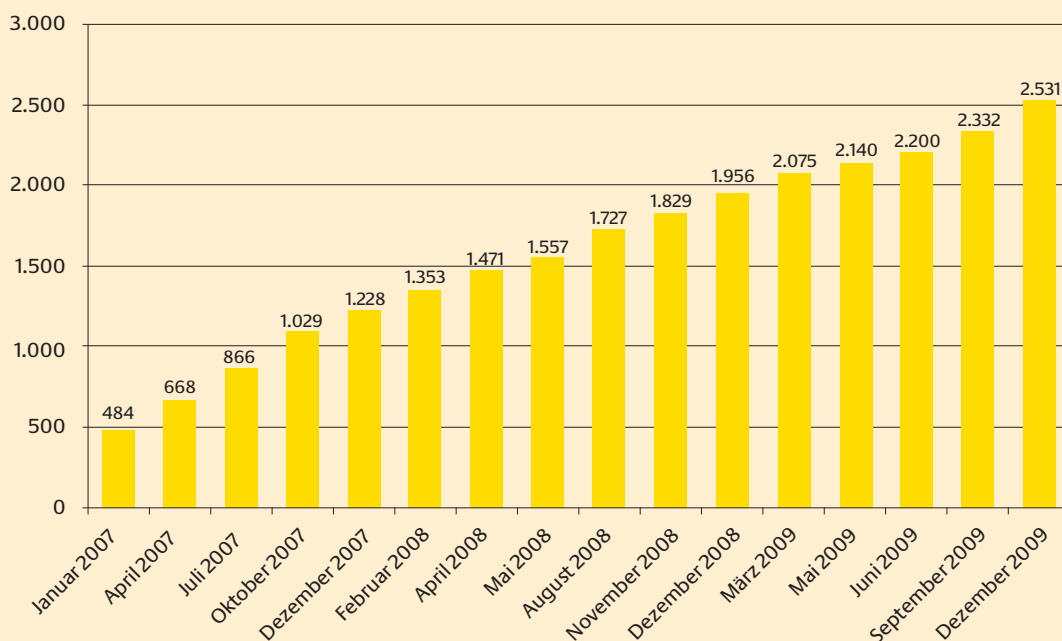
Effekte von Familienfreundlichkeit für Unternehmen

2.1 Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit

Im Kern der Vereinbarkeitsproblematik steht der Zeitkonflikt: Individuelle Zeitansprüche in den Bereichen Familie und Erwerbsleben konkurrieren miteinander um das knappe Gut Zeit (Schneider, H. 2007). „Im Rahmen der Allianz für die Familie wurden seit 2003 vielfältige Projekte und Maßnahmen durchgeführt, um Beschäftigten mit Kindern (...) die zeitliche Balance zwischen Familie und Arbeitswelt zu erleichtern“ (Siebter Familienbericht 2006: XXXI).

Die Ökonomisierung der familienpolitischen Debatte hat das Feld für die Wirtschaft geöffnet und für die Verantwortlichen in der Wirtschaft interessant gemacht (Böllhoff 2009). Ziel des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“, das 2006 vom BMFSFJ zusammen mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft und dem DGB ins Leben gerufen wurde, ist, dass Familienfreundlichkeit in Unternehmen zunehmend als Standortvorteil gesehen wird. Das dazugehörige Unternehmensnetzwerk konnte die Zahl der Mitglieder von 2007 bis 2009 schon mehr als verfünffachen (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1: Entwicklung des Unternehmensnetzwerks „Erfolgsfaktor Familie“



Quelle: eigene Darstellung, BMFSFJ 2008d, „Erfolgsfaktor Familie“ Newsletter 2007–2009

Arbeitsschwerpunkte des Programms sind die Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs⁴ nach der Elternzeit, betrieblich unterstützter Kinderbetreuung und der gezielten Nutzung von Familienfreundlichkeit im Personalmarketing. Ein serviceorientiertes Netzwerkbüro unterstützt Arbeitgeber bei der Einführung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen, bündelt als zentrale Plattform für Unternehmen die Informationen rund um das Thema Familienfreundlichkeit in Unternehmen. Der dazugehörige Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie“ zeichnet die familienfreundlichsten Unternehmen Deutschlands aus. Die Entwicklung der Teilnehmerzahlen am Unternehmenswettbewerb verdeutlicht das steigende Interesse an dem Thema in den letzten Jahren: Während es im Jahr 2000 72 Unternehmen gab, bewarben sich 2009 bereits 503 Unternehmen.

2.1.1 Einstellungen gegenüber familienfreundlichen Maßnahmen

„Familienfreundlichkeit spielt bei jungen Frauen und Männern eine große Rolle bei der Arbeitgeberwahl und ist Grund genug für einen Arbeitgeberwechsel“ (BMFSFJ 2008f: 6).⁵ Für 92 Prozent der Beschäftigten mit Kindern ist die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei der Wahl des Arbeitgebers ebenso wichtig wie das Gehalt. 78 Prozent aller Befragten können sich vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln, wenn bessere Bedingungen zur Vereinbarkeit geboten werden. 26 Prozent aller befragten Beschäftigten mit Kind haben dies bereits getan. Häufig wird das Problem angegeben, dass das Bewusstsein noch bei den Unternehmen fehlt. Vor allem Bewerberinnen und Bewerber mit Kindern haben Vorbehalte, das Thema Familienfreundlichkeit im Bewerbungsgespräch anzusprechen, 76 Prozent sind der Meinung, dass dies ihre Chancen auf die Stelle verringern könnte. 56 Prozent der Beschäftigten mit Kind scheuen sich, dieses Thema gegenüber ihren aktuellen Arbeitgebern zu erwähnen, weil sie negative Konsequenzen für ihre Karriere befürchten (ebd.).

Das von Arbeitgebern ihrer Aussage nach zur Verfügung gestellte Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen und die Wahrnehmung dieses Angebots durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer klaffen in vielen Fällen auseinander: 63 Prozent der Arbeitgeber geben an, dass ihr Unternehmen ein umfangreiches Angebot familienfreundlicher Maßnahmen anbietet. Bei den Beschäftigten sagen hingegen nur 27 Prozent, dass an ihrem Arbeitsplatz ein umfangreiches Angebot familienfreundlicher Maßnahmen bereitgehalten wird. 60 Prozent der befragten Arbeitgeber behaupten, dass Familienfreundlichkeit in Bewerbungsgesprächen offen angesprochen wird, aber nur 15 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben dies bisher erlebt. Fast zwei Drittel der Arbeitgeber weisen laut Befragung neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf familienfreundliche Angebote hin, aber nur 16 Prozent der befragten Beschäftigten wurden von ihrem Arbeitgeber tatsächlich schon auf solche Angebote aufmerksam gemacht.

4 Das Aktionsprogramm „Perspektive Wiedereinstieg“ – eine Kooperation des BMFSFJ, der Bundesagentur für Arbeit und dem Europäischen Sozialfonds – will Frauen beim Wiedereinstieg in die Erwerbstätigkeit unterstützen. Das BMFSFJ fördert die Träger in den Kommunen zur Schaffung von Netzwerken zur Unterstützung der Wiedereinsteigerinnen.

5 Im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ wurde 2007 eine repräsentative Befragung durchgeführt. Befragt wurden 3.031 junge Berufstätige im Alter von 24 bis 39 Jahren und 307 Arbeitgeber aller Branchen (BMFSFJ 2008e).

„Die Bedeutung von Familienfreundlichkeit wird von Arbeitgebern erkannt, jedoch nicht konsequent im Personalmarketing umgesetzt“ (ebd.: 8). Wenn in Zukunft die Arbeitskräfte-nachfrage nicht mehr erfüllt werden kann, wird sich insbesondere der Personalbereich verstärkt mit Problemen bei der Erfüllung seiner Aufgaben konfrontiert sehen. Auf der anderen Seite hat die Personalabteilung die Gelegenheit, ihre Position innerhalb des Unternehmens zu stärken, wenn sie als „Treiber, Initiator und Umsetzer eines notwendigen Prozesses zur Gestaltung eines familienfreundlichen Unternehmens“ (Vereinigung der hessischen Unternehmensverbände 2007: 45) agiert. Laut einer Studie⁶ erwartet etwa die Hälfte der befragten Führungskräfte, dass diese Aufgaben von der Personalabteilung übernommen werden. Der Personalbereich kann sich neu positionieren, indem er beim Thema Familienfreundlichkeit als strategischer Partner der Unternehmensleitung hervortritt, statt lediglich als operativ agierende Einheit zu fungieren. „Familienfreundlichkeit muss sich deshalb wie ein roter Faden durch das Personalmanagement ziehen: Von der Ausgestaltung des Unternehmensimages über Personalbeschaffung und Personalbindungsstrategien bis hin zum Umgang mit Beschäftigten, die das Unternehmen verlassen“ (BMFSFJ 2008f: 12).

Optimierungsbedarf besteht noch bei der betriebsinternen Kommunikation zu familienfreundlichen Maßnahmen sowie der externen Kommunikation mit potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern. Die Angebote familienbewusster Maßnahmen bringen nur dann einen Nutzen, wenn die Beschäftigten sie kennen und Neueinsteigerinnen bzw. Neueinsteiger informiert werden (Schulte 2008). „Employer Branding“ ist das Schlagwort für Arbeitgeber, die sich durch klar definierte Merkmale im Wettbewerb um junge, qualifizierte Arbeitskräfte von der Konkurrenz abheben möchten (BMFSFJ 2008f).

2.1.2 Grundlagen von Unternehmen für familienfreundliche Maßnahmen

Für die Zukunftssicherung durch qualifizierte Fach- und Führungskräfte ist die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an das Unternehmen nicht nur aus Gründen der Kostenersparnis wichtig, sondern auch, weil in vielen Fällen keine geeigneten Bewerberinnen und Bewerber auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Laut einer Studie der Vereinigung der hessischen Unternehmensverbände halten mehr als zwei Drittel der Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für nicht leicht ersetzbar. Der Arbeitsmarkt wird sich demografisch bedingt langfristig vom Nachfrager-(Arbeitgeber-) Markt zum Anbieter-(Arbeitnehmer-)Markt wandeln. In solch einer Situation haben familienfreundliche Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, da sich ihre Unterstützungsangebote mit den Bedürfnissen junger, qualifizierter Fach- und Führungskräfte decken. Die Attraktivität des Unternehmens und damit seine Zukunftsfähigkeit steigt, „wenn es gelingt, statt starrer Instrumente eine Unternehmenskultur zu schaffen, die die Führungskräfte und die Mitarbeiter für das Thema sensibilisiert und dazu ermuntert, Regelungen nach den Wünschen der Beschäftigten und zu beiderseitigem Vorteil zu vereinbaren und Rahmenbedingungen zu schaffen, die genau dieses ermöglichen“ (Vereinigung der hessischen Unternehmensverbände 2007: 17).

⁶ Grundlage der von der Vereinigung der hessischen Unternehmensverbände beauftragten Studie im Rahmen des Projekts „Politik und Familienfreundlichkeit – eine Analyse zur Unternehmenskultur hessischer Metall-, Elektro- und Chemieunternehmen“ sind mündliche Interviews mit 114 Führungskräften aus 60 Unternehmen (Vereinigung der hessischen Unternehmensverbände 2007).

60 Prozent der Unternehmen⁷ leiden unter den Auswirkungen der Krise und konzentrieren sich derzeit auf das Krisenmanagement; andere Themen werden daneben schnell zweitrangig. Beim Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf scheint das allerdings nicht der Fall zu sein: Nur 16 Prozent der Unternehmen erwarten, dass dieses Thema an Bedeutung verlieren wird. Trotz Krise gehen 44 Prozent der Unternehmen davon aus, dass es immer schwieriger sein wird, qualifizierte Fachkräfte zu finden. 39 Prozent der Unternehmen rechnen damit, dass Angebote zur Vereinbarkeit bei der Rekrutierung von Fachkräften an Bedeutung gewinnen werden, bei den Unternehmen, die Rekrutierungsprobleme erwarten, sind es 49 Prozent. Betriebswirtschaftliche Vorteile durch den Einsatz familienfreundlicher Instrumente erwarten 74 Prozent der befragten Geschäftsführer und Personalverantwortlichen (Köcher 2009). „Mittelfristig überlagert der demographische Wandel die wirtschaftliche Entwicklung“ (Roland Berger Strategy Consultants 2009: 19). Unternehmen, die Beschäftigte entlassen, um kurzfristig Kosten zu reduzieren, riskieren Wachstumshemmnisse in der Phase des Aufschwungs und werden in spätestens fünf Jahren stärker vom demographisch bedingten Fachkräftemangel betroffen sein. „Flexibilisierung bei gleichzeitiger Arbeitskräftebindung“ (ebd.: 24) bietet dagegen auf der einen Seite Arbeitgebern die Möglichkeit, kurzfristige Auftragsrückgänge aufzufangen und hilft auf der anderen Seite die Zeitknappheit bei den Beschäftigten zu mindern.

Unternehmen engagieren sich beim Thema „Familienfreundlichkeit“, wenn sie sich davon betriebswirtschaftliche Vorteile erhoffen. Aber über die anfallenden Kosten und den potenziellen Nutzen der Umsetzung herrscht oftmals wenig Kenntnis. Die Chancen und Risiken familienorientierter Personalpolitik sollten verstärkt evaluiert und kommuniziert werden. In vielen Betrieben ist der Nachweis über eventuelle Erträge und den langfristigen Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen nicht erfolgt. So kommt es zu einer falschen Kostenabschätzung und zu einem Ungleichgewicht bei der Kosten-Nutzen-Abwägung. Oftmals wird der Organisationsaufwand überschätzt (Schneider, N. 2007).

Unternehmensleitungen können – durch die Präsentation der entsprechenden Kennzahlen und die Analyse der unternehmensinternen Situation oder durch die Vorstellung konkreter personalpolitischer Handlungsfelder zur Umsetzung der Unternehmensstrategie – für das Thema Familienfreundlichkeit sensibilisiert werden (Vereinigung der hessischen Unternehmensverbände 2007). Bei der Analyse des Outputs muss allerdings mit einem Bewertungsdefekt umgegangen werden, d. h., relevante Merkmale sind nicht eindeutig in Werte zu transformieren bzw. lassen sich nicht mit der angestrebten Zielgröße bewerten. Außerdem sind die Wirkungszusammenhänge zwischen den Variablen teilweise unbekannt, was als Wirkungsdefekt bezeichnet wird (Schneider, H. 2007).

⁷ Hier liegt eine Umfrage des IfD unter Geschäftsführern und Personalverantwortlichen in 502 repräsentativ ausgewählten Wirtschaftsunternehmen zugrunde (Köcher 2009).

2.2 Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik⁸

In Abhängigkeit von Branche und Größe investieren Unternehmen in unterschiedlich hohem Maße in das Humanvermögen ihrer Mitarbeitenden. Werden die direkten (beispielsweise der Teilnahmebeitrag für Weiterbildungsseminare) und indirekten (beispielsweise Lernen in der Arbeitssituation) Kosten betrieblicher Weiterbildung zusammengefasst, ergeben sich für das Jahr 2004 durchschnittliche Weiterbildungskosten je Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter in Höhe von 1.072 Euro (IW Köln 2006). Je nach Stellenprofil und Weiterbildungsbedarf können auch Investitionen von mehreren Tausend Euro pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und Jahr notwendig werden. Der zunehmende Fachkräftemangel wird ferner dazu führen, dass Weiterbildungsbedarf und -kosten steigen werden, da benötigte Qualifikationen im Erwerbspersonenpotenzial weniger vertreten sind und von potenziellen Arbeitgebern zunehmend stark umworben werden (Institut der deutschen Wirtschaft consult GmbH 2009). Verlässt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter, in deren bzw. dessen Humanvermögen seitens des Betriebes investiert wurde, dauerhaft das Unternehmen um Familienpflichten wahrzunehmen, müssen diese Investitionen vollständig abgeschrieben werden.

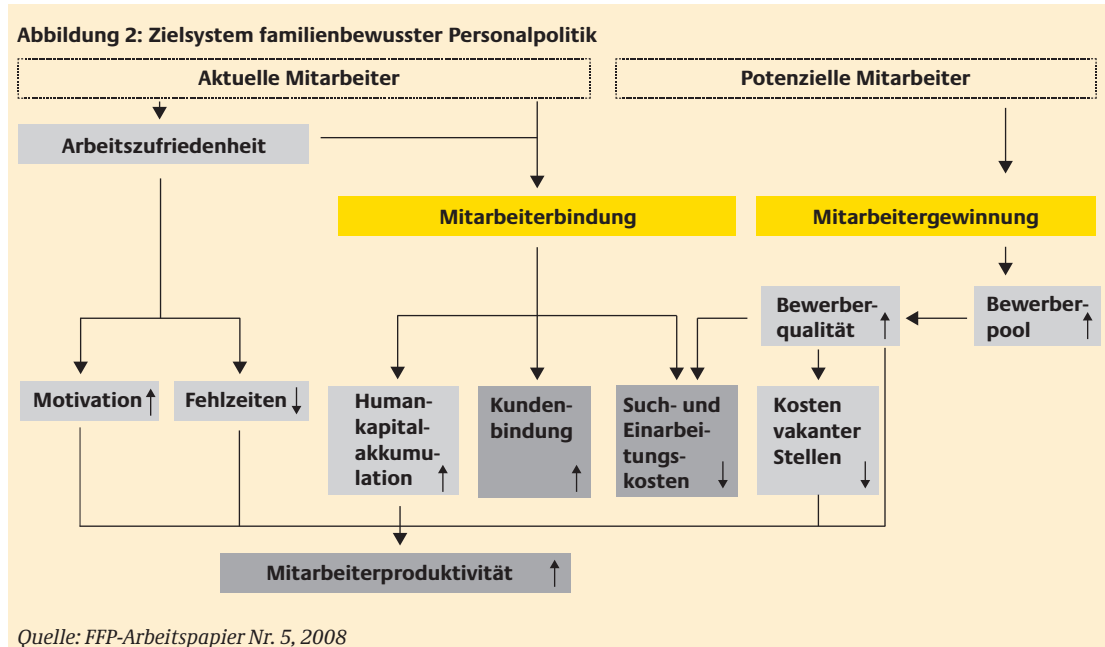
2.2.1 Betriebswirtschaftliche Ziele familienbewusster Personalpolitik

Während die Ziele der Mitarbeiterbindung und -gewinnung bislang überwiegend über monetäre Vergütungssysteme verfolgt werden (Deller et al. 2008), gewinnen im sogenannten ‚War for Talents‘ ergänzend nichtmonetäre Instrumente an Bedeutung, welche die Beschäftigungsfähigkeit (zukünftiger) Mitarbeitender mit (potenziellen) Familienpflichten gewährleisten bzw. herstellen. Das bedeutet einerseits, dass Inkompatibilitäten zwischen Beruf und Familie bei aktuell Beschäftigten durch vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen zu beheben sind, um deren Arbeitskraft trotz Familienpflichten dem Unternehmen zu erhalten; und andererseits, dass durch Betreiben vereinbarkeitsfördernder Personalpolitik potenzielle Mitarbeitende mit (konkreten oder diffusen) Familienpflichten in die Lage versetzt werden, eine Erwerbstätigkeit im Unternehmen aufzunehmen. Familienbewusste Personalpolitik zielt somit auf oberster Ebene auf die Bindung aktueller und Gewinnung potenzieller Mitarbeitender – mit konkreten und/oder sich abzeichnenden Familienpflichten.

Weitere Ziele familienbewusster Personalpolitik lassen sich aus unterschiedlichen Studien ableiten. So wurde beispielsweise vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Backes-Gellner et al. 2003) unter anderem untersucht, von welchen Motiven sich kleine und mittelständische Unternehmen bei der Thematik Familienbewusstsein leiten lassen. Unter dem übergeordneten Ziel, eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu realisieren, werden Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitsmotivation, Zeitsouveränität der Mitarbeitenden, Unternehmensimage sowie Mitarbeiterbindung genannt. Ein Unternehmensnutzen als Folge der Mitarbeiterbindung wird, wie in ergänzenden Fallstudienuntersuchungen ermittelt werden konnte, in der Kundenbindung gesehen (ebd.). Ferner wurde seitens eines Unternehmensvertreters angegeben, dass eine bessere Vereinbarkeit „zu mehr Zufriedenheit der Mitarbeiter und diese wiederum zu einer größeren Arbeitsmotivation führe, von der das

⁸ Dieses Kapitel hat eine Kurzexpertise von Prof. Dr. Irene Gerlach und David Juncke (2010) vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik Münster zum Inhalt.

Unternehmen schließlich profitieren“ (ebd.: 51). Daraus kann abgeleitet werden, dass Ziele einer familienbewussten Personalpolitik nicht unabhängig voneinander verfolgt werden, sondern dass, trotz Verortung der Einzelziele auf unterschiedlichen Ebenen, diese durch Wirkungsbeziehungen untereinander verbunden sind.



Familienbewusste Personalpolitik wirkt auf aktuelle und potenzielle Mitarbeitende, sodass auf oberster Ebene des Zielsystems die beiden personalpolitischen Ziele ‚Mitarbeiterbindung‘ und ‚Mitarbeitergewinnung‘ liegen. Nicht unmittelbar auf die Bindung bzw. Rekrutierung von Beschäftigten ausgerichtet ist das ebenfalls zentrale Ziel der ‚Erhöhung der Arbeitszufriedenheit‘. Eine durch familienbewusste Personalpolitik erhöhte Arbeitszufriedenheit trägt zur Steigerung der Motivation sowie zur Senkung von Fehlzeiten bei. Darüber hinaus existiert eine Wirkungsbeziehung zum Ziel ‚Mitarbeiterbindung‘, da Beschäftigte mit einer hohen Arbeitszufriedenheit eher selten aus eigenem Antrieb heraus ihren Arbeitgeber verlassen. Einerseits kann bei stabilem Personalbestand Humankapital nachhaltig akkumuliert werden, da bei niedriger Fluktuation Mitarbeitende selten mit ihrem Wissen das Unternehmen verlassen. Andererseits trägt Mitarbeiterbindung insbesondere im Dienstleistungsbereich zur Kundenbindung bei (Homburg/Stock 2005). Schließlich können, soweit kein Personalabbau betrieben wird, Such- und Einarbeitungskosten gesenkt werden, wenn Mitarbeitende langfristig an den Arbeitgeber gebunden werden (FFP-Arbeitspapier Nr. 5, 2008).

Im Zielbereich ‚potenzielle Mitarbeitende‘ fokussiert eine familienbewusste Personalpolitik unmittelbar auf Mitarbeitergewinnung. Ein vergrößerter Bewerberpool wirkt sich auf die Bewerberqualität aus. Eine höhere Bewerberqualität kann sowohl zur Senkung von Such- und Einarbeitungskosten beitragen als auch Kosten vakanter Stellen reduzieren und die Mitarbeiterproduktivität beeinflussen. Die ‚Reduktion von Kosten vakanter Stellen‘ wirkt auf die Mitarbeiterproduktivität, da – ausgehend vom ökonomischen Kalkül – postuliert werden kann, dass die Wertschöpfung eines Beschäftigten höher ist als die von ihm induzierten Kosten (FFP-Arbeitspapier Nr. 5, 2008).

2.2.2 Forschungsstand⁹ über Effekte familienbewusster Personalpolitik

Auf Datenbasis auditierten Unternehmen führte das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) eine Paneluntersuchung zu den Erfolgen familienbewusster Personalpolitik durch (FFP-Thesepapier Nr. 2, 2008).¹⁰ Hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Effekte im Zeitablauf zeigt die Studie, dass sich im Untersuchungszeitraum sowohl die Fehlzeitenquote als auch die Dauer der Elternzeit signifikant verändert hat: Die Fehlzeitenquote ist durchschnittlich um 1,95 Prozentpunkte gesunken, die Dauer der Elternzeit verringerte sich um 2,37 Monate.

In der Studie „Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik“ des FFP (FFP-Arbeitspapier Nr. 5, 2008)¹¹ wurde die Inputseite über den berufundfamilie-Index, einem Instrument zur individuellen Messung des betrieblichen Familienbewusstseins, abgebildet. Der berufundfamilie-Index bildet in drei Dimensionen Informations- und Kommunikationsprozesse, das Angebot familienbewusster Personalmaßnahmen sowie das im Unternehmen gelebte Familienbewusstsein ab (FFP-Arbeitspapier Nr. 4, 2008). Anhand eines Katalogs von insgesamt 21 Fragen zu diesen drei Dimensionen wird ein betriebspezifischer Wert für das Familienbewusstsein errechnet, der zwischen 0 und 100 liegen kann; 0 bedeutet dabei gar nicht familienbewusst, 100 sehr familienbewusst. Ein zentrales Ergebnis dieser Analysen ist, dass sich betriebliches Familienbewusstsein auf alle aggregierten Zielgrößen positiv auswirkt (ebd.). Die Intensität der einzelwirtschaftlich relevanten Effekte einer familienbewussten Personalpolitik ist jedoch unterschiedlich: Der Einfluss auf die Mitarbeitergewinnung ist besonders stark, ebenso wie die Effekte auf den betrieblichen Wissensaufbau. Ähnlich verhält es sich auch mit der Mitarbeiterproduktivität, der Motivation und der Mitarbeiterbindung. Der Einfluss betrieblichen Familienbewusstseins auf die Kosten vakanter Stellen sowie auf die Bewerberqualität ist demgegenüber schwächer ausgeprägt. Interessante Einzelbefunde betreffen darüber hinaus die Bewerberanzahl sowie die Rückkehrquote aus der Elternzeit: Unternehmen, die zu der Gruppe der sehr Familienbewussten gehören, erhalten mit 36,8 Bewerbungen statistisch signifikant mehr Bewerbungen als die Vergleichsgruppe weniger familienbewusster Unternehmen mit 28,2 Bewerbungen. Auch die Rückkehrquote ist in diesen Unternehmen höher: Sie beträgt 74,3 Prozent gegenüber 60,9 Prozent.

Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik sind die Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeitender, höhere Arbeitszufriedenheit, Kosteneinsparungen, eine erhöhte Zeitsouveränität, eine schnelle Reintegration nach der Elternzeit sowie Verkürzung der Elternzeit. Die Kostenersparnisse werden als Folge einer geringeren Fluktuation, eines niedrigeren Krankenstands und einer höheren Produktivität verstanden.

⁹ Der Schwerpunkt liegt hier auf ausgewählten Untersuchungen.

¹⁰ Dazu wurden dieselben 61 Unternehmen zweimalig, jeweils zum Jahreswechsel 2005/2006 und 2006/2007, befragt, mit dem Ziel, festzustellen, ob und in welchem Ausmaß sich betriebswirtschaftliche Effekte im Zeitablauf einstellen. Methodisch wurden dazu Unternehmensangaben aus den beiden Erhebungszeitpunkten gegenübergestellt, ohne dass eine Input-Output-Untersuchung durchgeführt wurde. Da der Stichprobe ausschließlich auditierte Unternehmen zugrunde lagen, haben die Ergebnisse lediglich einen explorativen Charakter und können nicht verallgemeinert werden (Gerlach/Juncke 2010).

¹¹ Auf Datenbasis einer (hinsichtlich Branchen und Größenklassen) repräsentativen Befragung von 1.001 Betriebsstätten mit mindestens sechs Beschäftigten wurden sämtliche im Zielsystem dargestellten Zielbereiche in Form von Outputvariablen analysiert (Gerlach/Juncke 2010).

III.

Effekte von Familienfreundlichkeit für Kommunen

3.1 Familie als Standortfaktor

„Die Zukunftssicherung von Familie in städtischen Räumen ist eine Aufgabe kommunaler Stadtentwicklung“ (Siebter Familienbericht 2006: 190). Der Ausbau familienfreundlicher Infrastruktur erhöht die Attraktivität einer Stadt und hilft, junge Familien in den Stadtteilen bzw. in der Stadt zu halten (ebd.). Familienfreundlichkeit betrifft fast alle Bereiche der kommunalen Verwaltung – z. B. Erziehung, Bildung, Wohnen, Kultur und Sport. „Attraktive Bedingungen für Familien sind ein wichtiger Standortfaktor, der mit zunehmendem Fachkräftebedarf weiter an Bedeutung gewinnen wird. Regionen mit guten Lebensbedingungen für Familien können leichter junge Fachkräfte anziehen und dauerhaft binden. Gute Bedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewährleisten, dass die jungen Mütter und Väter, die arbeiten wollen, dem Arbeitsmarkt auch wirklich zur Verfügung stehen“ (BMFSFJ 2007: 21).

Der Familienatlas der Prognos AG soll Akteure aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft als fundierte Standortbestimmung im Vergleich mit anderen Regionen dienen. Er zeigt, dass in allen Regionen Potenziale liegen, die sich durch familienfreundliche Politik erschließen lassen. Die Potenziale und Handlungsmöglichkeiten zur Verbesserung der regionalen Situation werden aufgezeigt, damit der Anspruch einer wirkungsorientierten und nachhaltigen Familienpolitik verwirklicht werden kann. Der Familienatlas soll den Entscheidungsträgerinnen und -trägern auf lokaler und Bundesebene wichtige Hinweise für die Entwicklung der Lebensbedingungen von Familien geben, damit diese vor Ort durch bedarfsgerechte Maßnahmen die Standortqualität nachhaltig und wirkungsorientiert verbessern können (ebd.).¹²

3.1.1 Voraussetzungen für Familienfreundlichkeit in Kommunen

Die Kommunen sind besonders vom demografischen Wandel betroffen, viele Kommunen kämpfen schon mit schrumpfenden Einwohnerzahlen und einer überalterten Wohnbevölkerung, anderen steht dies noch bevor. Es braucht Steuerungsansätze, die auf Bestandsentwicklung, Stabilisierung, Revitalisierung und qualitativer Entwicklung basieren (Müller 2004). Besonders bei den Steuereinnahmen und im kommunalen Finanzausgleich ist der

¹² Basis der Messung von Familienfreundlichkeit sind 20 Indikatoren aus vier familienpolitisch relevanten und regionalpolitisch beeinflussbaren Handlungsfeldern. Daneben wurden auch zehn Indikatoren für die demographischen und arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen einer Region erfasst. Dies kann Kommunen einen Überblick verschaffen, wie familienfreundlich sie in den einzelnen Handlungsfeldern sind und wo sie im Verhältnis zu anderen Regionen bzw. Kommunen stehen (BMFSFJ 2007).

demografische Wandel gekoppelt mit der derzeitigen Wirtschaftskrise spürbar und lässt sich nicht im gleichen Maße durch Kostenreduktion auffangen. „Durch die anhaltende Wirtschaftskrise rechnen die Städte und Gemeinden mit dramatischen Einnahmeverlusten, allein bei der Gewerbesteuer mit einem Rückgang um bis zu 18 Prozent im Jahr 2009 und somit acht Milliarden Euro“ (IW Köln 2009: 25).

So wie die Unternehmen sich verstärkt um ein „Employer Branding“ bemühen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu werben, werden auch Städte und Gemeinden mit einem „Community Branding“ in den Wettbewerb mit Nachbarregionen eintreten. „Die Städte und Gemeinden erkennen zunehmend, dass zwischen der Bevölkerungs- und der Wirtschaftsentwicklung einer Region eine erhebliche Wechselwirkung besteht. (...) Die Kinder- und Familienfreundlichkeit sollte für die Städte und Gemeinden deshalb auch unter wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Gründen vorangetrieben werden“ (DStGB 2006: 4f.). Standortmarketing und Standortkonkurrenz werden wichtige Zielgrößen für die Wirtschaftsförderung von Städten und Gemeinden. Zielgruppen des Standortmarketings sind die ortsansässigen bzw. ansiedlungsinteressierten Unternehmen und die ansässigen bzw. zuzugsorientierten Familien. Die lokale Familienpolitik kann zur Imagepflege der Kommunen beitragen, da Familien immer mehr als Wachstumsimpuls gesehen werden (BMFSFJ 2009d).

Eine praxisnahe Arbeitsgrundlage für mehr Familienfreundlichkeit ist die Handreichung „Familienfreundliche Kommune“.¹³ Auch der Vergleichsring „Familienfreundliche Stadt“ soll die Entwicklung von Kriterien und Kennzahlen zur Messbarkeit und Vergleichbarkeit von Familienfreundlichkeit in Städten ermöglichen (Berggötz 2008).¹⁴ Um Familienfreundlichkeit in den Kommunen zu verankern, wird aktuell das „Audit familiengerechte Kommune“ entwickelt. Das Audit ist ein bürgerorientiertes Managementinstrument für Gemeinden und Städte zur Qualitätssicherung ihrer nachhaltigen Familienpolitik.¹⁵

13 Die Arbeit mit der Handreichung soll als mehrstufiger Prozess verstanden werden. Der erste Arbeitsschritt ist die Bestandserhebung, aus der dann die Zieldefinitionen für einzelne Angebote entstehen sollen. Zum einen gibt es einen detaillierten Fragebogen zu sieben Handlungsfeldern (Kommunalverwaltung; Wohnen und Wohnumfeld; Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern/Vereinbarkeit von Familie und Beruf; Familie und Erziehung; Schule; Bildung, Weiterbildung; Kultur, Freizeit, gesellschaftliche Gruppen sowie Familie und Pflege), mit dem die Ist-Situation und die Zieldefinition erfasst werden können, zum anderen die Zukunftswerkstatt „Familienfreundliche Kommune“, bei der konkrete Ziele und Realisierungsschritte für die lokale Familienpolitik erarbeitet werden sollen, um so eine bedarfsorientierte nachhaltige Familienpolitik gestalten zu können. Anhand bereits entwickelter Checklisten können Kommunen auch ihr familienfreundliches Angebot bilanzieren und zukünftige Vorhaben formulieren (Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2007).

14 17 Kommunen nehmen am Vergleichsring teil. Es wurde eine repräsentative Befragung zur Kinder- und Familienfreundlichkeit durchgeführt, Projektphase war Anfang 2005 bis Ende 2007. Die Fortführung der zweiten Phase läuft seit Anfang 2008. In allen Teilnehmerstädten (Großstädte zwischen 100.000 und 200.000 Einwohnern) wurden 100 Familien (insgesamt 1.813 Familien) befragt. Erhoben wurden Kennzahlen, die sich aus der strategischen Fragestellung und der Zieldefinition in Bezug auf die Beeinflussbarkeit durch die Kommune ergeben, und Strukturzahlen wie der Abwanderungssaldo, der Anteil der Familienhaushalte an den Gesamthaushalten und die Fertilitätsrate. Sechs Handlungsfelder werden betrachtet: Sozialer Zusammenhalt und demokratische Teilhabe; Erziehung und Bildung; Freizeit, Kultur, Sport und Erholung; Umwelt und Gesundheit; Wohnen, Bauen und Verkehr; Wirtschaft und Arbeit (Berggötz 2008).

15 Die Idee des Audits ist es, in jeder Kommune die selbst gesteckten Ziele umzusetzen und zu evaluieren (Ridderbusch 2006). Die Kommunen profitieren dabei zum einen von einer neu entwickelten Politik umfassender Unterstützungen und Förderungen für Familien und werden zum anderen mit einer Zertifizierung als familiengerechte Kommune ausgezeichnet. Ab 2012 soll das „Audit familiengerechte Kommune“ allen Kommunen zur Verfügung stehen (Gerlach/v. Hehl/Juncke 2009).

Die Kommunen haben zusammen mit den Lokalen Bündnissen für Familie die Koordinatorenfunktion familienfreundlicher Maßnahmen. Die Lokalen Bündnisse und die Kommunen können gemeinsam die Vorteile einer familienbewussten Personalpolitik kommunizieren (Gerlach/Juncke 2006).

3.1.2 Standortfaktor Familienbewusstsein in Lokalen Bündnissen für Familie

Die mittlerweile über 600 Lokalen Bündnisse für Familie sind ein deutlicher Indikator für ein familienfreundliches Klima und tragen zum Nutzen der Potenziale in Gemeinden und Regionen bei. Auf lokaler Ebene gewinnen insbesondere diejenigen Bündnisse für Familie an Bedeutung, die sich zum Ziel gemacht haben, mehr Bewusstsein für Qualitätszeit – und somit für familienbewusste Zeit- und Personalpolitik – zu schaffen. Dieser Meinung sind auch zwei Drittel der 2008 durch das IW Köln befragten Unternehmensvertreterinnen und -vertreter. Unternehmen profitieren von den Erfahrungen und dem Know-how der beteiligten Bündnisakteure (IW Köln 2009).

In den Lokalen Bündnissen engagieren sich mittlerweile 76 von bundesweit 80 Industrie- und Handelskammern und über 5.000 Betriebe aller Größen und Branchen. Die Wirtschaft ist damit an rund 79 Prozent der Bündnisse beteiligt. In 10 Prozent aller Bündnisse wirken Handwerkskammern und in ebenso vielen Vereinigungen der Wirtschaftsjuvenen mit (BMFSFJ 2009b). In 95 Prozent der in den Bündnissen beteiligten Unternehmen wird der Nutzen für das Unternehmen als eher hoch und hoch bewertet (Rambøll Management Consulting GmbH/DIW econ 2009). Die Hälfte der Unternehmensvertreterinnen und -vertreter erwartet einen Imagegewinn durch die Mitwirkung in Lokalen Bündnissen für Familie; von 43 Prozent wird personalwirtschaftlicher Nutzen und von circa einem Drittel Standortverbundenheit als Motivation zur Beteiligung angegeben (BMFSFJ 2009c). Den Unternehmen kann die Beteiligung an Bündnissen Vorteile bringen, da sie mit dem Wissen und den Erfahrungen anderer Unternehmen und Bündnisakteure familienfreundliche Maßnahmen besser umsetzen können. Die Bündnisse bieten ökonomischen Nutzen, weil sie die Standortqualität und das Umfeld für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen können (ebd. 2006b).

Das Thema Familienfreundlichkeit ist für Unternehmen, die überregional, europaweit oder global um Fachkräfte werben, schon länger von Bedeutung, genauso wie für Handwerksbetriebe, die Fachkräfte suchen und binden wollen. Für kleinere und mittlere Unternehmen nimmt Familienfreundlichkeit einen unterschiedlich hohen Stellenwert ein. Hier ist es wichtig, dass die Lokalen Bündnisse für Familie in noch höherem Maße als bisher die Vorteile von Familienfreundlichkeit zielgruppenspezifisch kommunizieren. Das gilt verstärkt, wenn Unternehmen für den Standort gewonnen werden sollen. Gut vernetzte Lokale Bündnisse schaffen mehr Bewusstsein für Familienfreundlichkeit und gestalten so die Grundlage für familienfreundliche Maßnahmen.

Die Lokalen Bündnisse haben sich schon bei einem Expertenworkshop Ende 2009 mit folgendem Verständnis von Familienfreundlichkeit als Standortfaktor befasst:

Familienfreundlichkeit unterstützt in erster Linie die Bestandsentwicklung regionaler Unternehmen, verbessert Gründungsbedingungen, erhöht die Standortattraktivität für Ansiedlungen, sichert Innovations- und Wettbewerbsdynamik einer Region, hilft bei der Bewältigung des Struktur- und Demographiewandels, steigert die Kaufkraft und sichert kommunale Steuereinnahmen (BMFSFJ 2009d, Prognos 2004).

Daneben kann Familienfreundlichkeit auch als „Element der Karriereförderung“ (ebd.: 6), besonders für Frauen, verstanden werden. Außerdem wirkt sie sich positiv auf die Motivation zur Familiengründung aus und sichert den Bestand sowie die Gewinnung von Fachkräften vor Ort.

Die Arbeit der Lokalen Bündnisse für Familie hat dafür gesorgt, dass die Relevanz von Familienpolitik zunehmend erkannt wird; auch das Ziel der Akteure, vor Ort bessere Bedingungen für Familien zu schaffen, wurde überwiegend erreicht. Der ökonomische Nutzen der Bündnisse für Familie, für Staat und Gesellschaft – besonders aber für die Kommunen – liegt darin, dass durch die Verankerung von Familienbewusstsein auf betrieblicher und regionaler Ebene der demographisch bedingte Fachkräftemangel und Wertschöpfungsverluste besser bewältigt werden können. Am kommenden Aktionstag 2010 stellen Vertreterinnen und Vertreter von Lokalen Bündnissen für Familie – aus Kommunen, der Wirtschaft, Verbänden und andere Akteure – unter dem Motto „Wir gewinnen mit Familie“ an vielen Standorten ihren Beitrag zum Standortfaktor Familienfreundlichkeit vor. Der Aktionstag soll helfen, mehr Akteure in die Bündnisse einzubinden und die Wahrnehmung von Familienfreundlichkeit als bedeutenden Standortfaktor zu fördern (BMFSFJ 2009d).

3.2 Gestaltung von Familienbewusstsein auf kommunaler Ebene¹⁶

Gerade auf örtlicher Ebene ergeben sich für Familienbewusstsein besonders viele Ansatzpunkte. Familien erbringen ihre Leistungen nicht nur abstrakt für die Gesellschaft insgesamt¹⁷, sondern diese werden ganz konkret für das örtliche Gemeinwesen wirksam. Ausgewogene Sozialstrukturen sind für die kommunale Entwicklung genauso wichtig wie eine konkurrenzfähige Wirtschaftsstruktur. Die örtlichen Familienstrukturen sind in diesem Zusammenhang eine wesentliche Komponente der Sozialstrukturen vor Ort und beeinflussen ihre Entwicklungstrends maßgeblich. Familien bilden „als soziale Netzwerke zusammen mit Nachbarschaften, Freundschaften, Initiativen und Vereinsstrukturen das Grund-

16 Dieses Kapitel hat eine Kurzexpertise von Annett Schultz und Holger Wunderlich von der Faktor Familie GmbH zum Inhalt.

17 Analytisch kann man die Leistungen von Familien aus der Mikro- und der Makroperspektive betrachten: Aus der Mikroperspektive werden die familialen „Leistungen von den beteiligten Familienmitgliedern selbst zuerst als private Leistungen verstanden (...), die sie in sehr persönlichen Beziehungen erbringen und die zum Teil auch nur unter den spezifischen Bedingungen von Familienleben (...) erbracht werden können“ (BMFSFJ 2001: XXIII). Aus der Makroperspektive werden unter anderem die externen Effekte von Familienleistungen einbezogen und bestimmte Leistungen, die Kinder im Laufe ihres Lebens erbringen, werden zu ‚öffentlichen Gütern‘. Damit erfüllen Familien, trotz ihres privaten Charakters, bedeutsame gesellschaftliche Funktionen (ebd.).

gerüst für Hilfe, Geselligkeit und Teilhabe [in den Städten und Gemeinden]. (...) Dies wirkt sich positiv aus auf die Hausgemeinschaft und Nachbarschaft, in örtlichen Vereinen, am Arbeitsplatz, in der Schule usw.“ (IES 1996: 22). Nicht zuletzt sind Familien in den Städten und Gemeinden wichtige wirtschaftliche Akteure: „Sie bilden Vermögen, treffen Konsumentscheidungen, gehen z. T. große wirtschaftliche Risiken ein und tragen erheblich zum Steueraufkommen bei“ (ebd.). Familien sind damit, genau wie leistungsfähige Betriebe und öffentliche Infrastrukturen, „Motoren“ kommunaler Entwicklungen (ebd.: 27). Um diese Leistungen erbringen zu können, benötigen Familien jedoch angemessene Rahmenbedingungen vor Ort. Ein ausschließlich als Standort- und Wirtschaftspolitik verstandenes Familienbewusstsein fokussiert aber vorrangig auf Familienmitglieder als Arbeitskräftepotenzial und als Steuerzahler und verkennt damit die Leistungen der Familie für das Gemeinwesen und die Sicherung des Humanvermögens.

„Im Armutsmilieu der sozialen Unterschichten oder in Migrantenfamilien hingegen sind nicht zu wenige Kinder das Problem, sondern die Bedingungen, unter denen die (häufig vielen) Kinder aufwachsen und ihre schlechten Zukunftsperspektiven. Dazu zählen z. B. Bildungsarmut und schlechte Gesundheit. Für die Eltern der ‚Unterschicht‘ ist selten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf das Problem, vielmehr fehlt es ihnen an Jobs und an der nötigen Qualifikation“ (Strohmeier 2007: 249). Daher ist es auf dem Weg zu einer familienfreundlichen (Kommunal-)Politik zuerst notwendig, sich von der häufig noch dominierenden Mittelschichtorientierung zu lösen. Familienfreundlichkeit muss sich an den Familien orientieren, die sie erreichen will. Aufgrund der Pluralisierung familialer Lebensformen und der regionalen Variationen von Lebensformen kann es *die* Familienfreundlichkeit nicht geben. Vielmehr hat Familienfreundlichkeit viele Ausprägungen, je nachdem, über welche Familien man spricht. Entsprechend muss eine familienbewusste Politik im Umland und in den Kernstädten, in ländlichen Regionen oder im Ballungsraum, aber auch im Süden oder im Norden der großen Städte unterschiedliche Ziele verfolgen und unterschiedliche Schwerpunkte setzen. „Eine auf die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf fixierte Familienpolitik ist auf der lokalen Ebene nicht hinreichend. Es gibt Teile des Familiensektors unserer Gesellschaft, arme Familien und die Familien von Einwanderern in den Städten, die ganz andere Engpässe und Probleme in ihrer alltäglichen Lebensführung haben. Familienpolitik im Umland und in den bürgerlichen Vierteln auf der einen Seite und in den Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf auf der anderen verfolgt unterschiedliche Ziele und muss unterschiedliche Schwerpunkte setzen“ (ebd.: 260).

Erst das Bewusstsein für diese Unterschiede ermöglicht überhaupt eine familiengerechte Politik für die Familien, die sie vor Ort, in den Kommunen, erreichen will. Das „Grundprinzip der Akzeptanz von Vielfalt ist die Perspektive, dass bei gleichen Standards für Chancengleichheit und Unterstützungsleistungen eine Fülle unterschiedlicher Wege entsprechend der unterschiedlichen Kontexte, in denen Familien und Kinder leben, gefördert wird. Die Vielfalt der Wege hat das Ziel, gleiche Chancen für alle Kinder zu ermöglichen“ (Landesbeirat für Familienpolitik des Landes Brandenburg 2008: 8).

3.2.1 Familienbewusstsein im städtischen und im ländlichen Raum

Im ländlichen Raum liegt die Verantwortung für die örtliche Familienpolitik sowohl bei den Akteuren in den einzelnen kreisangehörigen Städten und Gemeinden als auch bei den Akteuren im Kreishaus und im Kreistag. Doch die Lebensräume von modernen Familien sind heute nur noch selten ausschließlich auf den sozialen Nahraum beschränkt, auch wenn dieser für das Familienleben und besonders für Entwicklungsbedingungen von Kindern und Jugendlichen eine hervorgehobene Bedeutung hat. Fragen der familienfreundlichen Gestaltung des Lebensumfelds, aber auch zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellen sich nur selten ausschließlich am Wohnort der Familien. Gleiches gilt für Dienstleistungen für Familien und Freizeit-, Sport- und Kulturangebote, bei denen eine ausschließlich wohnortbezogene Alltags- und Lebenswelt von Familie ebenfalls zu kurz greift. Dies gilt im ländlichen Raum und in dünn besiedelten Regionen in besonderem Maße. Weniger noch als in Städten entsprechen die Alltags- und Lebenswelten von Familien im ländlichen Raum vorhandenen Verwaltungs- und Zuständigkeitsgrenzen. Gemeinsame und übergreifende Strategien sowie interkommunale Kooperationen sind in diesem Zusammenhang im ländlichen Raum daher besonders wichtig.

Die Anforderungen von Familienpolitik im ländlichen Raum erhöhen sich also durch zwei Aspekte: Zum einen stellt sich für Kreise – im Unterschied zu kreisfreien Städten – ein besonderer Handlungsbedarf, der auf die Familienfreundlichkeit eines ganzen Kreises bzw. einer ganzen Region zielt. Zum anderen ergibt sich für Kreise die Problematik unterschiedlicher Zuständigkeiten, unterschiedlich ausgerichteter Verwaltungen und unterschiedlicher politischer Ausrichtungen in den kreisangehörigen Städten und Gemeinden. Die besondere Herausforderung familienbewusster Strategien im ländlichen Raum bzw. in Kreisen ist es, diese unterschiedlichen Entscheidungs- und Akteursebenen im Blick zu behalten und im Sinne einer sich auf den gesamten Kreis bzw. die Region beziehenden Familienpolitik zu koordinieren. Der Kreis kann bei dieser Herausforderung als Moderator einer familienbewussten Politik eine wichtige Rolle spielen. Dies wird in Erfahrungsberichten von Fachleuten aus kleineren und mittleren Gemeinden sowie Städten ebenso häufig als Erfolgsfaktor für eine familienbewusste Politik angeführt wie die Notwendigkeit klarer Zuständigkeiten und fester Ansprechpersonen, sowohl beim Kreis als auch in den einzelnen Gemeinden. Als Instrument einer entsprechenden familienbewussten Politik wird ein abgestimmtes kommunales Management für Familien gesehen. Der Begriff „Kommunales Management für Familien“ steht für eine zeitgemäße Ausrichtung kommunaler Familienpolitik, die zielorientiert vorgeht und hierbei strategische Instrumente einsetzt. Weniger das Einzelprojekt zählt, als vielmehr die kommunale Gesamtstrategie (Engelbert 2009).

Dabei gilt es sowohl Unterschiede zwischen den als auch innerhalb der Kommunen zu berücksichtigen. Die Unterschiede der Bevölkerungs- und Familienstrukturen innerhalb einer Kommune sind oft größer als die Unterschiede zwischen den Kommunen eines Bundeslandes, wie die Ergebnisse der Familienberichterstattung mit zahlreichen Kommunen in Nordrhein-Westfalen zeigen (Schultz/Wunderlich 2008). In den Städten und Gemeinden gibt es „alte“ und „junge“ Viertel. Es gibt in jeder Gemeinde Räume, die stärker familiengeprägt sind, darunter solche, die durch eine Häufung bestimmter Familienformen (Alleinerziehende, Kinderreiche) auffallen. In unterschiedlichen Gemeinden eines Kreises oder in

verschiedenen Stadtteilen einer Stadt finden wir also unterschiedliche Anteile und Formen von Familien mit entsprechend unterschiedlichen Unterstützungsbedarfen und unterschiedlichen Anforderungen an ein familienfreundliches Lebensumfeld. Ein einheitliches und allgemeingültiges Themen-Raster für Familienfreundlichkeit und Familienpolitik ist angesichts dieser Vielfalt nicht sinnvoll. Tatsächlich müssen in unterschiedlichen Typen von Regionen und Kommunen – abweichend vom Standardkatalog – unterschiedliche Herausforderungen und Randbedingungen der Familien identifiziert und spezifisch bearbeitet werden. Eine Familienpolitik „von der Stange“ verfehlt immer die Bedürfnisse eines großen Teils der Familien. Konkret heißt dies, dass familienpolitische Konzepte insbesondere einem Kriterium gerecht werden müssen: Sie müssen möglichst flexibel auf unterschiedliche Bedarfe der Familien reagieren können und es Verwaltung und Politik ermöglichen, diese auch familienbewusst wahrzunehmen.

3.2.2 Nachhaltigkeit kommunaler Familienpolitik

Zwischen dem, was Familien für eine bessere Organisierbarkeit des Alltags brauchen, und dem, was ihnen durch örtliche Familienpolitik angeboten bzw. zugebilligt wird, gibt es in der Regel bisher nur wenig Abstimmung. Vor diesem Hintergrund erweist sich die konkrete Ausgestaltung der örtlichen Familienpolitik häufig als schwierig. Eine zusätzliche Schwierigkeit besteht darin, Familienpolitik auf kommunaler Ebene nachhaltig auszurichten. Kommunale Familienberichterstattung kann in diesem Prozess ein Instrument sein, um Informationsdefizite aufzuarbeiten und Entscheidungen vorzubereiten.¹⁸ Für die Gestaltung einer zielgenauen Familienförderung ist die Kenntnis der konkreten Situation vor Ort unerlässlich. Nur dann kann Familienpolitik gewinnbringend für Familien und damit gewinnbringend für die Kommune sein (Schultz/Strohmeier/Wunderlich 2009; Wunderlich 2007). Der vorherige Monitor Familienforschung hat sich umfassend mit dem Thema der lokalen Handlungsfelder nachhaltiger Familienpolitik befasst.

Die örtlichen Rahmenbedingungen, die Politikprofile für das Familienleben setzen, werden von den Menschen als relativ stabil wahrgenommen. Kurzfristige Erfolge durch ein Umsteuern der Politik sind daher kaum zu erwarten. Menschen brauchen Zeit, um den (veränderten) Bedingungen ihrer Entscheidungs- und Handlungsumwelt zu vertrauen. Erst wenn sie dieses Vertrauen haben, beispielsweise in bessere Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder ein familienfreundliches Wohnumfeld, ändern sie auch ihr Verhalten – und sie bekommen möglicherweise mehr Kinder oder entscheiden sich bei der Familiengründung für eine Rückkehr an den Geburtsort. Ob Familien ihre Gemeinde als familienfreundlich wahrnehmen, hängt nicht von einzelnen Aktivitäten der Kommune oder anderen relevanten Akteuren ab, sondern wird dadurch beeinflusst, ob und wie die einzelnen Teilleistungen der unterschiedlichen Dezernate und Ämter miteinander verknüpft und mit Teilleistungen anderer Akteure vor Ort kombiniert werden. Notwendig ist also nicht immer ausschließlich ein Ausbau der familienpolitischen Leistungen, sondern vielmehr die Integration vorhandener Angebote und eine Abkehr von der häufig noch vorhandenen

¹⁸ In Nordrhein-Westfalen wurde ein solches Konzept kommunaler Familienberichterstattung im Rahmen des fünfjährigen Modellprojektes „Kommunale Familienberichterstattung und kommunales Management für Familien“ entwickelt, das vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert und durch das Zentrum für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR) an der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt wurde (Faktor Familie GmbH 2010).

„fragmentierten Institutionenlogik, wobei nicht das Kindeswohl im Mittelpunkt steht, sondern die Leistungsfähigkeit und die Effizienz der jeweiligen Institution. Es ist notwendig, integrative und kooperative Arbeitszusammenhänge mit anderen Einrichtungen zu entwickeln und Institutionen nicht zu spezialisieren und zu fragmentieren“ (Landesbeirat für Familienpolitik des Landes Brandenburg 2008: 8; vgl. auch Bertram 2006). Erst die Verknüpfung der isoliert erbrachten Teilleistungen ergibt das für die Familien relevante „Produkt“ Familienfreundlichkeit (Naßmacher/Naßmacher 2007).

Literatur

- Althammer, J. (2007):** Gesamtwirtschaftliche Effekte betrieblicher Familienpolitik. In: A. Dilger, I. Gerlach, H. Schneider (Hg.): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 45–63.
- Backes-Gellner, U., Kranzusch, P., Schröer, S. (2003):** Familienfreundlichkeit im Mittelstand. Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Bonn.
- Barth, H. J. (2004):** Die „Allianz für die Familien“ im Kontext volkswirtschaftlicher und demographischer Trends. In: R. Schmitt, L. Mohn (Hg.): Familie bringt Gewinn. Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 26–31.
- Berggötz, B. (2008):** Ergebnisse aus dem bundesweiten „Vergleichsring Familienfreundliche Stadt“. Impulsvortrag 1. Basis-Workshop „Von der Bestandsaufnahme zur nachhaltigen Realisierung einer Familienfreundlichen Kommune“ am 3.6.2008 in Stuttgart. Unter: <http://www.familienfreundliche-kommune.de/FFKom/Infomaterial/Datenbank/20080618.2.pdf>, letzter Zugriff: 12.1.2010.
- Bertram, H. (2006):** Zur Lage der Kinder in Deutschland: Politik für Kinder als Zukunftsgestaltung. Innocenti Working Paper No. 2006-02. Florence: UNICEF Innocenti Research Centre.
- Bertram, H. (2008):** Nachhaltige Familienpolitik: Zeit, Geld und Infrastruktur im kommunalen Kontext, unveröffentlicht, Berlin.
- Bloom, N., Kretschmer, T., van Reenen, J. (2006):** Work Life Balance. Management Practices and Productivity. Unter: <http://www.niesr.ac.uk/pdf/wef210406.pdf>, letzter Zugriff: 10.1.2010.
- BMFSFJ (Hg.) (2001):** Gerechtigkeit für Familien – Zur Begründung und Weiterentwicklung des Familienlasten- und Familienleistungsausgleichs. Berlin.
- BMFSFJ (Hg.) (2006a):** Wachstumseffekte einer bevölkerungsorientierten Familienpolitik. Berlin.
- BMFSFJ (Hg.) (2006b):** Die Initiative „Lokale Bündnisse für Familie“ aus ökonomischer Sicht. Erstellt durch Prognos AG, Berlin.
- BMFSFJ (Hg.) (2007):** Familienatlas 2007. Standortbestimmung, Potenziale, Handlungsfelder. Erstellt durch Prognos AG, Berlin.
- BMFSFJ (Hg.) (2008a):** Dossier Ausbau Kinderbetreuung – Kosten, Nutzen Finanzierung. Berlin.

BMFSFJ (Hg.) (2008b): Sozialbilanz Familie. Eine ökonomische Analyse mit Schlussfolgerungen für die Familienpolitik. Erstellt durch IW Köln für das Kompetenzzentrum für familienbezogene Leistungen im BMFSFJ. Berlin.

BMFSFJ (Hg.) (2008c): Arbeitsbericht Zukunft Familie. Kompetenzzentrum für familienbezogene Leistungen im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.

BMFSFJ (Hg.) (2008d): Arbeitsbericht zum Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“. Berlin.

BMFSFJ (Hg.) (2008e): Familienfreundlichkeit auf Wachstumskurs. Handlungsfelder, Zahlen, gute Beispiele. Berlin.

BMFSFJ (Hg.) (2008f): Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Arbeitgebern und Beschäftigten. Berlin.

BMFSFJ (Hg.) (2009a): Erfolgreich für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wie familienbewusste Kooperation von Unternehmen und anderen Akteuren vor Ort aussehen kann. Berlin.

BMFSFJ (Hg.) (2009b): Factsheet I: Zusammensetzung der 603 Lokalen Bündnisse. Unter: http://www.lokales-buendnis-fuer-familie.de/pdf_pressemappe/presse_7920100129102619.pdf, letzter Zugriff: 30.1.2010.

BMFSFJ (Hg.) (2009c): Factsheet Unternehmensbeteiligung in Lokalen Bündnissen für Familie. Unter: http://www.lokales-buendnis-fuer-familie.de/pdf_unternehm_engagement/presse_320090831101641.pdf, letzter Zugriff: 9.10.2009.

BMFSFJ (Hg.) (2009d): Standortfaktor Familienfreundlichkeit. Ergebnisse eines Expertenworkshops, 27.11.2009 in Berlin.

BMFSFJ/DIHK (2007): Familienpolitische Erklärung: Vereinbarkeit stärkt Familie und Wirtschaft. Berlin.

Böllhoff, C. (2009): Standortfaktor Familienpolitik. Fachtagung „Lokale Handlungsfelder nachhaltiger Familienpolitik“. Impulsreferat, 2.12.2009 in Berlin.

Deller, J., Kern, S., Hausmann, E., Diederichs, Y. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg.

Dettling, W. (2004): Die Wiedereinbettung der Familien in Wirtschaft und Gesellschaft. In: R. Schmitt, L. Mohn (Hg.): Familie bringt Gewinn. Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 16–25.

DStGB (Hg.) (2006): Gemeinden und Unternehmen sagen Ja zu Kindern. Standortfaktor Familie. Konzepte und Maßnahmen für eine gemeinsame Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Engelbert, A. (2009): Kommunales Management für Familien im Kreis. Vertiefungstext. unter: <http://www.familie-in-nrw.de/gemeinden.0.html>, letzter Zugriff: 19.1.2010.

Faktor Familie GmbH (2010): Familienberichterstattung. Unter: <http://www.faktorfamilie.de/faktor-familie/familienberichterstattung>, letzter Zugriff: 19.1.2010.

Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Thesenpapier Nr. 2 (2008): Erfolge familienbewusster Personalpolitik im Zeitablauf.

Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 4 (2008): Der berufundfamilie-Index – ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusstseins.

Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 5 (2008): Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik.

Fritschi, T., Oesch, T. (2008): Volkswirtschaftlicher Nutzen von frühkindlicher Bildung in Deutschland. Eine ökonomische Bewertung langfristiger Bildungseffekte bei Krippenkindern. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Gerlach, I., Junke, D. (2006): Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Unternehmen und Kommunen als familienpolitische Akteure. In: N. Schmidt (Hg.): Handbuch Kommunale Familienpolitik. Ein Praxishandbuch für mehr Familienfreundlichkeit in Kommunen. Berlin: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, S. 203–212.

Gerlach, I., Juncke, D. (2010): Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Kurzexpertise, unveröffentlicht, Forschungszentrum für Familienbewusste Personalpolitik, Münster.

Gerlach, I., v. Hehl, S., Juncke, D. (2009): Vom Nutzen aktiver Familienpolitik. Wie Kommunen sowie Kreise profitieren können. Expertise im Auftrag des BMFSFJ, unveröffentlicht, Forschungszentrum für Familienbewusste Personalpolitik, Münster.

Homburg, C., Stock, R. (2005): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungen. Eine theoretische und empirische Analyse. In: H. Corsten, R. Gössinger (Hg.): Dienstleistungsökonomie. Beiträge zu einer theoretischen Fundierung. Berlin, S. 301–327.

Hundt, D. (2004): Familienfreundlichkeit in einer dynamischen Wettbewerbsgesellschaft. In: R. Schmidt, L. Mohn (Hg.): Familie bringt Gewinn. Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 64–69.

IES (Hg.) (1996): Handbuch der örtlichen und regionalen Familienpolitik. Stuttgart/Berlin/Köln.

Institut der deutschen Wirtschaft (2006): Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005. In: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 33/1.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2008): Wachstums- und Fiskaleffekte von Maßnahmen gegen Fachkräftemangel in Deutschland – Bildungsökonomische Analyse und politische Handlungsempfehlungen insbesondere im MINT-Bereich. Endbericht. Köln.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2009): Standortfaktor Familienbewusstsein, Expertise im Auftrag des BMFSFJ, unveröffentlicht, Köln.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2010): Lokale Bündnisse für Familie – Zwischenbilanz und Handlungsbedarfe. Expertise im Auftrag des BMFSFJ, unveröffentlicht, Köln.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH (2009): Momentane Situation und zukünftige Einschätzung der deutschen Unternehmen im Hinblick auf die Ausbildungssituation und die Auswirkungen der Krise auf den Fachkräftebedarf. Köln.

Karoly, L.-A., Kilburn, M. R., Cannon, J. S. (2005): Early childhood interventions: proven results, future promise. Unter: http://www.childrenshelp.com/pdfs_docs/RAND_early-childhood-interventions-fulldoc.pdf, letzter Zugriff: 29.1.2010.

Klös, H.-P., Seyda, S. (2007): Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Beschäftigungs- und Bildungssystem. In: A. Dilger, I. Gerlach, H. Schneider (Hg.): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 29–44.

Köcher, R. (2009): Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus Sicht der deutschen Unternehmen. Unternehmenstag Erfolgsfaktor Familie. 6.5.2009 in Berlin.

Konrad, A. M., Mangel, R. (2000): The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity. In: Strategic Management Journal 21/12, S. 1225–1237.

Landesbeirat für Familienpolitik des Landes Brandenburg (2008): Familien- und kinderpoltisches Konzept für das Land Brandenburg. Potsdam.

Müller, B. (2004): Folgen des demographischen Wandels für die kommunale Infrastruktur. Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften, Jg. 43/I, S. 5–13.

Naßmacher, H., Naßmacher, K.-H. (2007): Kommunalpolitik in Deutschland. Wiesbaden.

Prognos AG (2004): Familienfreundlichkeit als Standortfaktor für Regionen. Kurzexpertise. Im Auftrag des BMFSFJ, unveröffentlicht, Basel.

Rambøll Management Consulting GmbH, DIW econ (2009): Ausgewählte Aspekte der Wirkung Lokaler Bündnisse für Familie. Zwischenbericht zur Evaluation der Lokalen Bündnisse. Im Auftrag des BMFSFJ, unveröffentlicht, Berlin.

Ridderbusch, J. (2006): Audit Familienfreundliche Kommune – bürgerorientiertes Management für mehr Familienfreundlichkeit. In: N. Schmidt (Hg.): Handbuch Kommunale Familienpolitik. Berlin: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge.

Roland Berger Strategy Consultants (2006): Unternehmen Familie. Stuttgart: Robert Bosch Stiftung.

Roland Berger Strategy Consultants (2009): Mit Familienbewusstsein besser durch die Krise. Unter: [http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/2009_Krisendossier_lang.pdf&download=\[Netzwerk\]20-202009_Krisendossier_lang.pdf](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/2009_Krisendossier_lang.pdf&download=[Netzwerk]20-202009_Krisendossier_lang.pdf), letzter Zugriff 12.1.2010

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2002): Jahresgutachten 2002/2003: Zwanzig Punkte für Beschäftigung und Wachstum. Stuttgart.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2009): Jahresgutachten 2009/10: Die Zukunft nicht aufs Spiel setzen. Wiesbaden.

Schneider, H. (2007): Einführung in konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. In: A. Dilger, I. Gerlach, H. Schneider (Hg.): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 235–243.

Schneider, N. F. (2007): Work-Life-Balance – Neue Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Personalpolitik aus soziologischer Perspektive. In: ebd.

Schulte, E. (2008): Familienfreundliche Angebote für Beschäftigte – Was keiner kennt, bringt keinen Nutzen. Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg, 11/08, S. 14–17.

Schultz, A., Strohmeier, K. P., Wunderlich, H. (2009): Örtliche Familienpolitik – warum und wie? In: dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Heft 1/09, S. 185–206.

Schultz, A., Wunderlich, H. (2008): Familienberichterstattung mit dem Familienatlas. Genauer hinschauen lohnt sich./Lebensbedingungen von Familien in Oberhausen, Mülheim, Siegen-Wittgenstein. Zur konkreten Kritik am Familienatlas. In: Stadtforschung und Statistik 2/08, S. 65–78.

Schultz, A., Wunderlich, H. (2010): Familienbewusstsein auf kommunaler Ebene. Kurzexpertise, unveröffentlicht, Bochum.

Siebter Familienbericht (2006): Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik. Bundestag-Drucksache 16/1360. Berlin.

Spieß, C. K. et al. (2002): Abschätzung der Brutto-Einnahmeeffekte öffentlicher Haushalte und der Sozialversicherungsträger bei einem Ausbau von Kindertageseinrichtungen.

Baden-Baden: Nomos Verlag. **Spieß, C. K. (2009a):** Volkswirtschaftliche Bedeutung der Kinderbetreuung: Wie ist diese

zu bewerten und was können wir dabei aus dem Ausland lernen? In: U. Leyen, von und V. Spidla (Hg.): Voneinander lernen – miteinander handeln: Aufgaben und Perspektiven der Europäischen Allianz für Familien. Baden-Baden: Nomos Verlag, S. 251–263.

Spieß, C. K. (2009b): Achillesferse „frühkindliche Bildung“, in: Wirtschaftsdienst. Zeitschrift für Wirtschaftspolitik 2009 (89: 376–379).

Statistisches Bundesamt (2009): Im Blickpunkt: Jugend und Familie in Europa. Unter: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/ImBlickpunkt.psml>, letzter Zugriff: 8.2.2010.

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2007): Handreichung Familienfreundliche Kommune. Unter: <http://www.familienfreundliche-kommune.de/FFKom/Infomaterial/Datenbank/20071126.1.pdf>, letzter Zugriff: 17.12.2009.

Strohmeier, K. P. (2007): Familien in der Stadt – Herausforderungen der städtischen Sozialpolitik. In: D. Baum: Die Stadt in der Sozialen Arbeit. Ein Handbuch für soziale und planende Berufe. Wiesbaden.

Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände (2007): Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit. Nutzen, Strategie, Umsetzung. Leitfäden für Unternehmer, Personaler, Führungskräfte und Mitarbeiter. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Frankfurt a. M.

Wunderlich, H. (2007): Kommunale Familienberichterstattung in Theorie und Praxis – Eine Bestandsaufnahme. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, Heft 4.

Linkliste

<http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/492.htm> (Bertelsmann Stiftung, Links zum Thema)

<http://www.beruf-und-familie.de> (Beruf & Familie gemeinnützige GmbH – Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung und Initiatorin des Audits Beruf & Familie)

<http://www.erfolgsfaktor-familie.de> (Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“)

<http://www.erfolgsfaktor-familie.de/kinderbetreuung> (Förderprogramm Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung)

<http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerk> (Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“)

<http://www.familienfreundliche-kommune.de> (Service-Portal der Familienforschung Baden-Württemberg)

<http://www.ffp-muenster.de/> (Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik der westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der Steinbeis-Hochschule Berlin)

<http://www.genderdax.de/> (Informations-Plattform für hoch qualifizierte Frauen und Unternehmen mit Diversity- Management-Programmen)

<http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de> (Lokale Bündnisse für Familie)

<http://www.mittelstand-und-familie.de/xi-490-0-1000-31-0-de.html> (Portal „Mittelstand und Familie“)

<http://www.total-e-quality.de/> (Programm zur Etablierung der Chancengleichheit von Frauen und Männern im Beruf)



Dieses PDF ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;
es wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Herausgeber:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend
11018 Berlin
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 018 01/90 70 50*
Fax: 0 30 18/5 55 44 00
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
E-Mail: info@bmfsfj.service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115**

Stand: April 2010

Gestaltung: www.avitamin.de

Ø

* 3,9 Cent/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen

** Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche
Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung.
Diese erreichen Sie zur Zeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen,
Nordrhein-Westfalen u.a. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.d115.de;
7 Cent/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 42 Cent/Min. aus den Mobilfunknetzen