



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# Work Life Balance.

Motor für wirtschaftliches Wachstum und  
gesellschaftliche Stabilität

**Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte –  
Zusammenfassung der Ergebnisse**

Wachstum  
Stabilität

Effekte



## Inhaltsverzeichnis

<b>I.</b>	<b>Work-Life-Balance: Vorteile für Unternehmen und Gesamtwirtschaft</b> .....	4
<b>II.</b>	<b>Die Ergebnisse im Überblick</b> .....	8
<b>III.</b>	<b>Trends der Arbeitswelt am Beginn des 21. Jahrhunderts</b> .....	12
<b>IV.</b>	<b>Instrumente und Maßnahmen der Unternehmen</b> .....	14
4.1	Work-Life-Balance-Maßnahmen .....	15
4.2	Best-Practice-Beispiele aus Unternehmen der Initiative .....	19
<b>V.</b>	<b>Die Wirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen</b> .....	26
5.1	... rechnen sich für Unternehmen .....	26
5.2	... schaffen Spielraum für Beschäftigte .....	28
5.3	... stärken Beschäftigung und privaten Konsum .....	29
5.4	... stabilisieren die Gesellschaft .....	30
<b>VI.</b>	<b>Modellrechnung</b> .....	32
6.1	Methodischer Hintergrund .....	33
6.2	Work-Life-Balance-Maßnahmen wirken auf vier Stellgrößen .....	34
6.3	Durch Work-Life-Balance beschreitet Deutschland einen höheren Wachstumspfad .....	37
6.4	Eine stabile Gesellschaft sichert Investitionen .....	40
6.5	Der Wachstumsimpuls trägt langfristig Früchte .....	40
<b>VII.</b>	<b>Fazit</b> .....	42
	<b>Adressen</b> .....	45
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	46

# I.

## Work-Life-Balance: Vorteile für Unternehmen und Gesamtwirtschaft

Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt.

Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiographien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen. Ein ganz zentraler Aspekt in dieser grundsätzlichen Perspektive ist die Balance von Familie und Beruf. Integrierte Work-Life-Balance-Konzepte beinhalten bedarfsspezifisch ausgestaltete Arbeitszeitmodelle, eine angepasste Arbeitsorganisation, Modelle zur Flexibilisierung des Arbeitsortes wie Telearbeit, Führungsrichtlinien sowie weitere unterstützende und gesundheitspräventive Leistungen für die Beschäftigten.

Work-Life-Balance ist in erster Linie als ein Wirtschaftsthema zu verstehen. Die dreifache Win-Situation durch Work-Life-Balance resultiert aus Vorteilen für die Unternehmen, für die einzelnen Beschäftigten sowie einem gesamtgesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Nutzen, der den Gegenstand dieser Studie bildet.

Die Bilanzierung unterschiedlicher Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance in Unternehmen zeigt, dass sich betriebliche Investitionen in diesem Bereich schnell amortisieren. Durch die verkürzten Abwesenheitszeiten und den schnelleren Wiedereinstieg in den Beruf, z. B. nach einer Familienpause oder außerbetrieblichen Qualifizierungsphasen, verringern sich die Kosten für die Überbrückung der zwischenzeitlich nicht besetzten Stelle und der Zeitbedarf für die Wiedereingliederung bei der erneuten Arbeitsaufnahme deutlich. Die Vielfalt von Rückkehrmöglichkeiten nach einer Elternpause senkt die Zahl der Abgänge, verstetigt die Erwerbsarbeit von Eltern und erübrigt Stellenneubesetzungen und den daraus resultierenden Aufwand der Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für Investitionen in familienfreundliche Maßnahmen konnte in einer Modellrechnung eine Rendite in Höhe von 25% ermittelt werden.<sup>1</sup> Work-Life-Balance-Maßnahmen, die weit über familienfreundliche Maßnahmen hinausgehen und z. B. auch Aspekte des lebenslangen Lernens, altersgerechter Arbeitsgestaltung und der Gesundheitsprävention beinhalten, sind als Bestandteil einer umfassenderen Personalpolitik zu betrachten, mit der die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen erhöht und zugleich die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert werden kann.

<sup>1</sup> vgl. BMFSFJ (Hg): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Studie der Prognos AG im Auftrag des BMFSFJ, Berlin 2003.

Folglich bieten Work-Life-Balance-Maßnahmen als Investitionen in das Humanvermögen der Unternehmen die Chance:

- die Produktivität der Beschäftigten zu steigern, indem sie die Arbeitsmotivation erhöhen und Fehlzeiten ebenso wie die Personalfuktuation verringern,
- eine nachhaltige Unternehmensrendite zu sichern, indem sie die Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen stärken, die Kundenorientierung verbessern, Verlusten im Bereich der qualifizierten Fachkräfte vorbeugen sowie die Personalrekrutierung durch positive Imageeffekte erleichtern und damit die Innovationsfähigkeit fördern und
- nachhaltig die Akzeptanz des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu erhöhen und somit die Attraktivität für potenzielle Investoren zu stärken.

Nicht nur diese verbesserte betriebliche Wettbewerbsposition sondern auch die Effekte einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, von zusätzlichen Freiräumen für ein ehrenamtliches, politisches oder soziales Engagement sowie einer gesundheitsorientierten Lebensführung strahlen positiv auf die gesamtwirtschaftliche und die gesellschaftliche Entwicklung aus. Die Analyse dieses Zusammenhangs steht im Mittelpunkt dieser Untersuchung.

## Work-Life-Balance-Konzepte als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität

Die Diskussion um die Qualität des Standortes Deutschland zeigt, dass die Unternehmen bei Investitions- und Ansiedlungsentscheidungen neben harten ökonomischen bzw. steuerrechtlichen Faktoren auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen reflektieren. Zu nennen sind hier neben der Forschungs- und Bildungsinfrastruktur auch die Lebens- und Wohnqualität für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, soziale Stabilität und Sicherheit, die eine langfristige Planung ermöglichen, und Perspektiven der Nachwuchssicherung und Personalrekrutierung. Mit ihrem betrieblichen und personalpolitischen Handeln leisten wiederum die Unternehmen selbst einen aktiven Beitrag zur Gestaltung dieser Rahmenbedingungen: Werden privates, soziales und ehrenamtliches Engagement durch Freiräume und Flexibilität in der Arbeitsgestaltung unterstützt? Wird eine Gesundheitsorientierung vermittelt, die den Präventionsgedanken stärkt? Werden flankierend zur vorhandenen (Betreuungs-)Infrastruktur eigene Einrichtungen geschaffen und für eine weitere Nutzung geöffnet?

Die demografische Entwicklung und eine im internationalen Vergleich niedrige Erwerbsbeteiligung einzelner Bevölkerungsgruppen, der daraus folgende Druck auf die Systeme der sozialen Sicherung und die Herausforderungen der Globalisierung erfordern eine Steigerung der Innovationsfähigkeit und die Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten. Der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen ist immer stärker auf die Innovationsfähigkeit, Kreativität, Qualifikation und Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Gleichzeitig werden die Menschen im Zuge des gesellschaftlichen Trends der Individualisierung mit einem immer komplexeren und aufwändiger zu organisierenden Alltag konfrontiert: Flexiblere und mehr Mobilität erfordernde Arbeitsbedingungen erhöhen den Druck auf verlässliche und dauerhafte soziale Beziehungen und Institutionen.

Die genannten Entwicklungstrends machen deutlich: Eine verbesserte Abstimmung zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben ist dringend erforderlich. Das Festhalten an dem durch die Industriegesellschaft geprägten Verhältnis von Arbeit und Privatleben belastet nicht nur individuelle Biografien und Lebensentwürfe. Es gefährdet auch den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, verringert Innovationschancen und wird zur Bremse für wirtschaftliches Wachstum.

Die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Work-Life-Balance) als Richtschnur für eine moderne Personalpolitik und Arbeitsorganisation ermöglicht die aktive Gestaltung dynamischer und flexibler Arbeits- und Lebensverhältnisse. Work-Life-Balance bildet die integrative Klammer für eine Reihe von bereits etablierten Maßnahmen und Konzepten – angefangen von der Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern über Ansätze einer alternsgerechten Laufbahngestaltung bis hin zu Modellen einer familienfreundlichen Arbeitsorganisation.

Das Spektrum konkreter Work-Life-Balance-Instrumente ist dementsprechend breit. Überblicksartig lassen sie sich in drei Gruppen gliedern:

- Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung,
- Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung (bspw. Gleitzeitmodelle, Telearbeit, unterschiedliche Modelle der Arbeitseinsatzplanung),
- Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung durch individuelle Laufbahnplanung, Förderung der Qualifikation und eine umfassende Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit bei sich wandelnden Tätigkeitsanforderungen zielen (Personalentwicklung, Gesundheitsprävention, flankierende Serviceleistungen).

## Work-Life-Balance orientierte Personalpolitik: Erfolgsfaktor ...

### ... für die Beschäftigten

Für die Beschäftigten liegen die Vorteile einer besseren Vereinbarkeit von Erwerbswünschen und privaten Verpflichtungen oder Interessen auf der Hand. Berufseinsteiger können ihre Karriere verlässlicher planen, junge Paare können sich Kinderwünsche leichter und früher erfüllen, ohne gravierende Einkommenseinbußen oder Nachteile beim beruflichen Fortkommen in Kauf nehmen zu müssen. Wer mitten im Berufsleben steht, kann mehr für seine Weiterbildung und die Sicherung seiner Beschäftigungsfähigkeit tun, Ältere müssen weniger fürchten, dass ihre Arbeitskraft vorzeitig entwertet wird, Frauen haben größere Chancen, ihre ökonomische Unabhängigkeit zu behaupten.

### ... für die Unternehmen

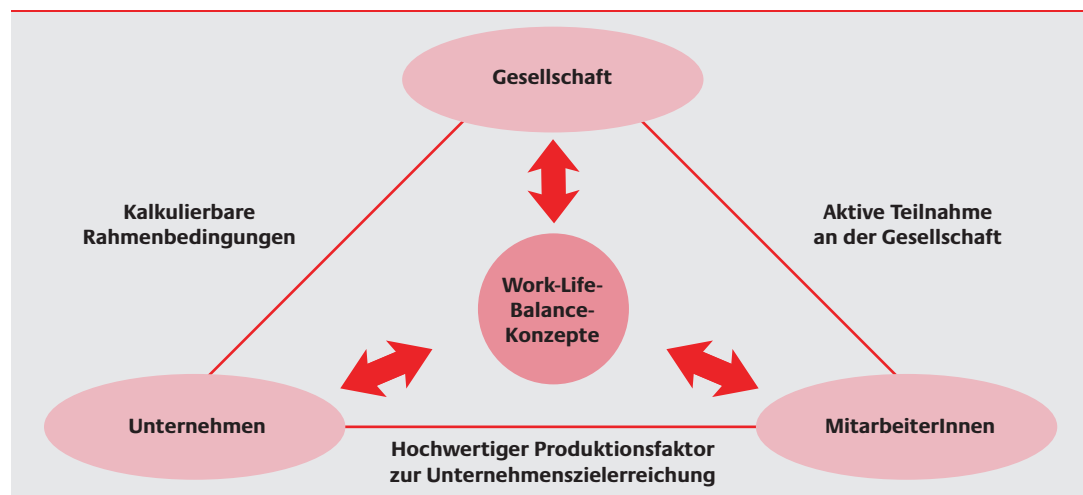
Zufriedenere, leistungsfähigere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, geringere Abwesenheitszeiten und Fluktuation, ein verbessertes Image in der Öffentlichkeit und positive Bewertungen in umfassenden Rating-Verfahren stehen auf der Habenseite der Unterneh-

men. Hierdurch wird nicht nur die Grundlage für verbesserte Kundenbeziehungen geschaffen, sondern auch die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen wesentlich gestärkt. Die Position im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte verbessert sich wesentlich. Investitionen zur Verbesserung der betrieblichen Rahmenbedingungen amortisieren sich rasch und nachhaltig.

### ...für die Gesellschaft

Auch die Gesellschaft gewinnt, und dies gleich aus mehreren Gründen. Eine höhere Erwerbsbeteiligung führt auch zu höheren Haushaltseinkommen. Die bessere Ausschöpfung des Arbeitskraftpotenzials und die höhere Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken das gesamtwirtschaftliche Wachstum. Mehr Investitionen, mehr Beschäftigung, höhere Einkommen und Konsumausgaben verbreitern die Steuerbasis und schaffen zusätzlichen Spielraum für öffentliche Investitionen in die Infrastruktur, für Forschung und Bildung oder für Steuerenkungen. Die Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme verteilt sich auf eine größere Zahl von Beitragszahlern, das wirkt positiv auf die Lohnnebenkosten. Die Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen wird mittel- und längerfristig dadurch verstärkt, dass mehr privates Engagement nicht nur die Sozialsysteme, sondern auch den Staat bei einer Reihe von Aufgaben entlastet. Die Abbildung 1 verdeutlicht den Zusammenhang einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in einer dreifachen Win-Situation.

**Abbildung 1: Work-Life-Balance-Konzepte: Vorteile aus Sicht von Unternehmen, Gesellschaft und Beschäftigten**



Quelle: Prognos 2005

Vor diesem Hintergrund haben sich die folgenden namhaften Konzerne: Bertelsmann AG, Commerzbank AG, DaimlerChrysler AG, Deutsche Telekom, Fraport AG, Vattenfall Europe AG, Voith AG zusammen mit der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte, dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit unter der Schirmherrschaft des BDI in der Initiative „Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“ zusammengeschlossen. Die Unternehmen als Mitinitiatoren des Projekts haben einen Einblick in die jeweiligen Work-Life-Balance-Programme und bereits vorliegende Bilanzierungen ermöglicht und damit die empirische Basis für die Forschungsthese gelegt. Die Prognos AG hat im Auftrag dieses Konsortiums die genannten Zusammenhänge analysiert und in einer makroökonomischen Modellrechnung quantifiziert.

## II.

### Die Ergebnisse im Überblick

Auf Grundlage der durchgeführten Modellrechnung zeigt sich, dass moderate Veränderungen einzelner volkswirtschaftlicher Größen zu deutlichen Impulsen im Hinblick auf Wachstum und Bevölkerungsentwicklung führen. In einem Wirtschaftsmodell skizziert die Prognos AG auf Basis der Daten der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands der kommenden Jahrzehnte. Im Vergleich zu dieser Referenzrechnung weist das Work-Life-Balance-Szenario im Jahr 2020 ein um 1,3 % erhöhtes Bruttoinlandsprodukt, 221.000 zusätzliche sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, eine höhere Geburtenrate, um 0,86 Prozentpunkte niedrigere Sozialversicherungsbeiträge und einen deutlichen Anstieg der Binnennachfrage auf.<sup>2</sup>

#### Work-Life-Balance-Konzepte als Wachstumsmotor

Die Ergebnisse der makroökonomischen Modellrechnungen zeigen, dass Work-Life-Balance-Konzepte als Bestandteil einer innovativen Unternehmens- und Personalpolitik zu positiven Effekten im Hinblick auf Wachstum und Beschäftigung führen, die im Zeitverlauf immer deutlicher sichtbar werden.

#### Die Ergebnisse der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung

Auf Grund der aktuellen Entwicklungen in den Unternehmen gehen wir in den Berechnungen davon aus, dass in den nächsten 15 Jahren rund 30 % der Beschäftigten an integrierten Work-Life-Balance-Konzepten partizipieren werden. In Deutschland kann nach den Ergebnissen der Modellrechnung bis zum Jahre 2020 mit folgenden Wirkungen gerechnet werden:

#### **Stärkung des Wirtschaftswachstums und Erhöhung des Bruttoinlandsproduktes**

Innerhalb des Zeitraums von 2006 bis 2020 kann allein durch die Ausweitung von Work-Life-Balance-Maßnahmen im dargelegten Umfang ein zusätzliches **Bruttoinlandsprodukt von € 248 Mrd.** erzielt werden.

#### **Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit**

Die Steigerung der Produktivität pro Erwerbstätigenstunde **um 1,6 %** stärkt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im internationalen Vergleich wesentlich.

<sup>2</sup> Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse findet sich in den beiden Dokumentationsbänden „Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“, Band 1: Betriebliche Maßnahmen und gesellschaftliche Trends, Band 2: Wirkungsmechanismen und volkswirtschaftliche Effekte.



## Mehr Geburten

Eine höhere **Geburtenrate von 1,56 Geburten** pro Frau führt zu **986.000 zusätzlichen Geburten** in den nächsten anderthalb Jahrzehnten. Damit kann die **Bevölkerungszahl bis 2020 konstant** gehalten werden, so dass der drohenden Bevölkerungsabnahme wirksam begegnet werden kann.

## Stimulierung der Binnennachfrage

Bedingt durch die steigende Erwerbstätigkeit und die skizzierte Bevölkerungsentwicklung erhält der **private Konsum** einen **zusätzlichen Impuls von € 191 Mrd.**

## Mehr Arbeit

Ein positiver Nebeneffekt der Work-Life-Balance-Maßnahmen ist in der **Stärkung der Beschäftigungsmöglichkeiten** und infolgedessen der Schaffung von 221.000 zusätzlichen Arbeitsplätzen im Jahr 2020 zu sehen.

## Senkung der Lohnnebenkosten durch die Stärkung der Sozialversicherung

Insgesamt ergeben sich für die **Arbeitgeber** kumulierte Einsparungen bei den Sozialversicherungsbeiträgen in Höhe von **€ 114 Mrd.** – und dies trotz eines Beschäftigungsanstiegs. D. h. bei einem Angestelltenentgelt von brutto € 2.500,- monatlich sparen Arbeitgeber und Arbeitnehmer je € 11,75 an Lohnnebenkosten.

Die kumulierten Einspareffekte bei den Gesetzlichen Krankenkassen betragen € 152 Mrd., hieraus resultiert ein um 0,8 Prozentpunkte niedrigerer Krankenversicherungsbeitrag im Jahr 2020.

Die kumulierten Einspareffekte in der Arbeitslosenversicherung betragen € 54 Mrd., hinzu kommen leichte Einspareffekte in der Gesetzlichen Pflegeversicherung.

## Einordnung der Ergebnisse

Insgesamt betrachtet gehen von einer konsequenten und nachhaltigen Implementierung der Work-Life-Balance-Maßnahmen wirtschaftliche Effekte aus, die sich positiv auf Wachstum und Beschäftigung auswirken. Gleichwohl können sie nicht alle gegenwärtigen und zukünftigen Hemmnisse der Wirtschaftsentwicklung kompensieren. Hier dominieren die langen Entwicklungslinien der Globalisierung, die konjunkturellen Trends sowie die technologischen und demografischen Entwicklungen.

Die Modellrechnung basiert auf der Annahme, dass 30 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von Work-Life-Balance-Maßnahmen profitieren. Dies reflektiert u. a. auch eine Verschärfung der Wettbewerbssituation, die in den Unternehmen häufig zu einer Reduktion im Bereich der Personalentwicklung führt und Kosteneinsparungen nach sich zieht. In diesen Fällen treten unterschiedliche Entscheidungsparameter – kurzfristige Kos-

teneinsparungen vs. mittel- bis langfristig positive Effekte – in eine unmittelbare Konkurrenz. Folglich ist die Durchdringungsquote bewusst vorsichtig geschätzt worden, um ein realistisches Zukunftsbild zu zeichnen.

Die Gleichzeitigkeit von einem spezifischen Fachkräftemangel einerseits und hoher Arbeitslosigkeit andererseits weist auf Integrations- und Nachfrageprobleme am Arbeitsmarkt hin, die nicht ausschließlich durch Work-Life-Balance-Maßnahmen kompensiert werden können und die Entwicklung zu Beginn des Analysezeitraums, der bis zum Jahr 2020 reicht, noch nachhaltig prägen werden. Andere Effekte, wie die steigende Geburtenrate, sind zunächst mit Investitionen in Ausbildung, Betreuungsinfrastruktur sowie medizinische Versorgung verbunden, diese entfalten erst mit einem Zeitverzug von rund 20 Jahren – wenn diese Jahrgänge in den Arbeitsmarkt eintreten – positive Wirkungen. Dazu gehören sowohl die Stabilisierung des Erwerbspersonenpotenzials als auch der sozialen Sicherungssysteme durch die zukünftigen Beitragszahler. Work-Life-Balance-Maßnahmen sind vor diesem Hintergrund als Teil einer nachhaltigen Familienpolitik zu sehen.

Darüber hinaus entziehen sich einige Effekte der Quantifizierung in einem volkswirtschaftlichen Modell. Dazu gehören z. B. die Auswirkungen eines stabileren gesellschaftlichen Klimas, das sich positiv auf nationale und internationale Investitionsentscheidungen auswirkt, Wachstumseffekte durch eine Verringerung der heute schon bestehenden Fachkräftelücke in einzelnen, besonders zukunfts- und wachstumsträchtigen Wirtschaftsbereichen und eine Steigerung der Qualität des Humankapitals durch zusätzliche Investitionen in Aus- und Weiterbildung, die in den Modellrechnungen unberücksichtigt bleiben.

Durch die Eröffnung von Freiräumen für die Wahrnehmung von familiären, sozialen und ehrenamtlichen Aufgaben wird der gesellschaftliche Zusammenhang gestärkt. Diese Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts leistet auch einen Beitrag zur Sicherung der sozialen Rahmenbedingungen. Damit erfährt der Standort Deutschland insgesamt eine Aufwertung im internationalen Vergleich.

Die Instrumente der Work-Life-Balance-Konzepte stehen potenziell allen Unternehmen offen und können von kleinen und mittelständischen Unternehmen ebenso genutzt werden wie von Großunternehmen und kommunalen Arbeitgebern. Die Managemententscheidung, Work-Life-Balance als eine Maxime der betrieblichen Personalpolitik anzuerkennen und gleichrangig mit anderen Investitionen der Unternehmen in die Humanressourcen zu betrachten, ist nicht an spezifische Voraussetzungen gebunden. Zentral hierfür ist die Erkenntnis, dass Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gemeinsam profitieren und sich die Unternehmen im Wettbewerb um die besten Köpfe profilieren können.

Die konsequente Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen im Rahmen einer innovativen Unternehmens- und Personalpolitik ist somit ein wirkungsvolles Instrument zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes Deutschland.

## Perspektiven

Die Trends im Modell und damit auch die Effekte auf die ökonomische Entwicklung erweisen sich auch in einer längerfristigen Perspektive als äußerst stabil und nachhaltig. Insbesondere von einer höheren Geburtenrate sind in den Jahren ab 2025 eine Schließung des sich verschärfenden Fachkräftemangels und eine Stützung der sozialen Sicherungssysteme zu erwarten.

Wünschenswert ist folglich eine schnellere und stärkere Durchdringung der privaten und öffentlichen Unternehmen im Hinblick auf den Einsatz von Work-Life-Balance-Konzepten. Die eher konservativen Annahmen sind auch damit begründet, dass gerade Deutschland in einigen Handlungsfeldern, z. B. der Besetzung von Führungspositionen in Wirtschaft und Wissenschaft durch Frauen, nach wie vor einen hohen Entwicklungsbedarf verzeichnet. Eine nachhaltige Neuorientierung der Personalpolitik erfordert einen Perspektivwechsel, der sowohl die Bedürfnisse der Unternehmen nach hochqualifizierter, flexibel einsetzbarer Fachkompetenz als auch die Lebensentwürfe der Beschäftigten berücksichtigt.

Aus Sicht der volkswirtschaftlichen Perspektive sind Maßnahmen und Investitionen zu einer Verbesserung der Work-Life-Balance gerechtfertigt und notwendig. Die Analyse der betrieblichen Beispiele zeigt auch, dass nicht allgemeingültige Regelungen gefordert sind, sondern individuell und betriebsspezifisch angepasste Lösungen. Dabei ist eine koordinierte Zusammenarbeit unterschiedlicher Träger und Akteure auf der lokalen und kommunalen Ebene, wie sie sich in den lokalen Bündnissen für Familie manifestiert, ebenso erforderlich wie die Gestaltung überbetrieblicher Leistungsangebote.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Hier ist aktuell insbesondere das „Gesetz zum qualitätsorientierten und bedarfsgerechten Ausbau der Tagesbetreuung für Kinder“ zu nennen (Tagesbetreuungsausbaugesetz – TAG vom 27. 12. 2004), Bundesgesetzblatt Nr. 76/04 vom 31. 12. 2004.



## Trends der Arbeitswelt am Beginn des 21. Jahrhunderts

Dynamisierung und Flexibilisierung sowie eine wachsende Bedeutung der Ressource „Wissen“ als dominierende Trends der Arbeitswelt von Morgen erfordern hoch motivierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen. Die Erschließung zusätzlicher qualifizierter Erwerbspersonenpotenziale, durch eine deutliche Ausweitung der Frauenerwerbstätigkeit und betriebliche Rahmenbedingungen für eine alters- und altersgerechte Erwerbstätigkeit bilden die Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen der Zukunft.

Angesichts der derzeit angespannten Arbeitsmarktlage muss die Diskussion über die Gestaltung der Work-Life-Balance zunächst berücksichtigen, dass der Erfolgsdruck am Arbeitsplatz steigt. Darüber hinaus sind die Verhandlungspositionen der beteiligten Akteure auch abhängig von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage. Die Motivation, mit umfassenden Konzepten der Work-Life-Balance Veränderungen in den Unternehmen anzustoßen, reflektiert folglich sowohl eine spezifische Haltung der Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch Sachzwänge, wie z. B. vorhandene oder aber erwartete Engpässe in der Personalrekrutierung.

Der Ausgleich zwischen Privatleben/Familie und Beruf zielt insbesondere darauf ab, unterschiedlichen Bedürfnissen in einzelnen Lebensphasen gerecht zu werden. Mit Work-Life-Balance-Maßnahmen soll allen Beschäftigten ermöglicht werden, dass Phasen der Qualifizierung, der Familiengründung, ggf. karitative und ehrenamtliche Tätigkeiten, Auslandsaufenthalte u. a.m. mit einer kontinuierlichen Erwerbsarbeit vereinbar bleiben und sich diese unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen von Arbeits- und Lebenszielen nicht wechselseitig ausschließen. Eine intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben gewinnt angesichts der Veränderungen in Arbeits- und Lebenswelt für alle Beschäftigtengruppen an Bedeutung.

Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen von Morgen und damit einer nachhaltigen und zukunftsfähigen Work-Life-Balance wird jedoch nicht ausschließlich von der betrieblichen Handlungsebene beeinflusst, sondern steht in einem Kontext übergeordneter sozio-ökonomischer Trends, die sich – wie in der nachfolgenden Abbildung 2 dargestellt – in vier Schwerpunkten zusammenfassen lassen:

- Globalisierung
- Demografischer Wandel
- Neue Technologien
- Wirtschaftlicher Strukturwandel

Abbildung 2: Veränderung der Arbeits- und Berufswelt



Quelle: Prognos 2005

Diese Trends beschreiben die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt von Morgen, deren Auswirkungen sich auf der betrieblichen Ebene manifestieren. Aus diesen Trends resultieren Veränderungen im „Verhältnis von Arbeit und Leben“, die eine stärkere individuelle Planung und Steuerung des Alltags einerseits und eine Intensivierung der Abstimmung zwischen unterschiedlichen Akteuren innerhalb und außerhalb des Betriebs andererseits erforderlich machen. Auf der betrieblichen Seite ließen sich fünf Anforderungsprofile identifizieren, die aus den genannten Trends resultieren. Dies sind:

- ! eine **Beschleunigung** aller Geschäftsprozesse, von der Ideengenerierung über die Produktentwicklung bis hin zur Unikatfertigung und Dienstleistungserbringung,
- ! eine stärkere **Kundenorientierung**, die sich ebenfalls in kurzen Reaktionszeiten, Rund-um-die-Uhr-Service und einer Garantie störungsfreier Abläufe ausdrückt,
- ! die **Dezentralisierung** von Arbeitsaufgaben und -gestaltung, die im Wesentlichen zu einer stärkeren Verantwortungsübernahme und höheren Selbststeuerungsanforderungen aller Prozessbeteiligten führt,
- ! eine **Vermarktlichung** der Unternehmensbeziehungen, die eine Vielzahl von betrieblichen Funktionen in Konkurrenz mit internen und externen Wettbewerbern setzt und
- ! eine **Ganzheitlichkeit** in der Aufgabengestaltung und -wahrnehmung, die Fähigkeiten zur Selbstorganisation voraussetzt.

Einem drohenden Interessengegensatz zwischen Unternehmen und Beschäftigten versuchen Work-Life-Balance-Maßnahmen intelligent entgegen zu wirken. Work-Life-Balance-Konzepte beinhalten eine flexible Ausgestaltung bereits bekannter Instrumente der Personalpolitik und gehen darüber hinaus neue Wege, um die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten mit denen der Arbeitgeber in Einklang zu bringen.

## IV.

### Instrumente und Maßnahmen der Unternehmen

Work-Life-Balance-Maßnahmen beinhalten einzelne Instrumente und umfassende Konzepte, die nach einem Ausgleich von privaten Interessen und Erwerbstätigkeit streben. Bei der Vielfalt der Maßnahmen und der individuellen Problemstellungen zeigt sich, dass ebenso individuelle Problemlösungen gefragt sind, die eine offene Kultur des Handelns zwischen unterschiedlichen Positionen und ggf. divergierenden Interessen voraussetzen. Auf der betrieblichen Ebene ist der Handlungsspielraum zwischen kollektiven Lösungen und individuellen Arrangements auszuloten.

Work-Life-Balance-Konzepte sind eine Antwort auf die geänderten Bedingungen in Arbeits- und Lebenswelt, mit dem Ziel, einen Ausgleich zwischen den Interessen und Anforderungen der Unternehmen und der Arbeitskräfte herzustellen. Neben der Ausgestaltung der konkreten Maßnahmenebene kommt der strategischen Verankerung im Unternehmen und damit den Personalleitungen eine herausragende Stellung zu. Der Zielsetzung einer verbesserten Work-Life-Balance kann nicht mit einer singulären Maßnahme begegnet werden, sondern sie setzt ein integriertes und strukturiertes Handeln voraus. Das bedeutet auch, dass die Beschäftigten nicht mit einmaligen Kursangeboten oder Ausnahmeregelungen konfrontiert werden, sondern der Gesamtzusammenhang einer auf Effizienz und Effektivität ausgerichteten Organisation gewahrt bleibt.

Eine Balance zwischen Arbeits- und Privatleben ist eine wesentliche Voraussetzung, um die Einsatzbereitschaft, Loyalität und Motivation der Arbeitskräfte dauerhaft zu erhalten. Von dem Engagement und damit zusammenhängend von dem Vertrauen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Arbeitgeber hängt die Nutzung ihrer Potenziale – und damit der Unternehmenserfolg – in entscheidender Weise ab.

Menschen entwickeln im Verlaufe ihrer Biografie unterschiedliche Interessen und Ziele, und auch ihre Lebenssituationen erfahren permanente Veränderungen. Work-Life-Balance-Strategien berücksichtigen die unterschiedlichen Lebenssituationen und Bedürfnisse aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Während bspw. bei Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen häufig Probleme bei der Vereinbarung beruflicher und außerberuflicher Zeitbedarfe bestehen, geht es bei älteren Beschäftigten um den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und den Gesundheitsschutz oder bei Beschäftigten in Leitungsfunktionen um die Entlastung von Zeit- und Leistungsdruck. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellen dabei einen, wenn auch zentralen Baustein im Spektrum von Work-Life-Balance-Maßnahmen dar.

## 4.1 Work-Life-Balance-Maßnahmen

Entsprechend der unterschiedlichen Adressatengruppen, aber auch in Abstimmung mit den betrieblichen Anforderungen, bietet sich ein breites Spektrum von Handlungsfeldern und konkreten Work-Life-Balance-Maßnahmen. Geeignete Teilzeitmodelle und flexible Arbeitszeiten sind sicherlich die wichtigsten betrieblichen Maßnahmen, die allerdings oft auch ein Überdenken der Arbeitsorganisation und der betrieblichen Abläufe erfordern. Grundsätzlich führen Maßnahmen wie Teilzeit keineswegs per se zu einer besseren Work-Life-Balance: Entscheidend ist, dass für beide Seiten passende Arrangements gefunden werden, die oft nur auf individueller Ebene erreicht werden können. Die Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen setzt eine hohe Akzeptanz im Unternehmen für die Notwendigkeit der Veränderungen voraus.

Die Maßnahmen lassen sich in drei Schwerpunkten zusammenfassen:

- Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung,
- Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung,
- Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung zielen.

### 4.1.1 Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist eines der zentralen Handlungsfelder zur Ermöglichung der Balance von Erwerbstätigkeit und Privatleben. Die Festlegung von Dauer und Lage der betrieblichen Arbeitszeit hat maßgeblichen Einfluss auf die persönliche Lebensführung. Betriebliche Angebote für flexible Arbeitszeiten, die auf die individuellen Zeitbedarfe der Beschäftigten Rücksicht nehmen, entsprechen daher vielfach den Wünschen der Beschäftigten. Bei der Teilzeitarbeit ist die regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer als die regelmäßige Wochenarbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten.<sup>4</sup> Abhängig von betrieblichen sowie individuellen Interessen kann Teilzeitarbeit dabei in unterschiedlichen Stundenumfängen und Gestaltungsmöglichkeiten umgesetzt werden – vollzeitnah mit 25 bis 34 Wochenstunden oder vollzeitfern mit bis zu 25 Wochenstunden und in Verkürzung der täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit oder als Blockteilzeit.

Sabbaticals bieten wiederum die Chance, außerhalb der tariflich geregelten Urlaubszeiten ggf. auch längere Phasen der Abwesenheit vom Arbeitsplatz einzuplanen, so dass diese Zeiten intensiv für andere Interessen oder Verpflichtungen genutzt werden können. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die entsprechenden Maßnahmen.

<sup>4</sup> Vgl. Teilzeit- und Befristungsgesetz vom 1. Januar 2001, §2 Begriff des teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmers.

TABELLE 1: MODELLE ZUR INTELLIGENTEN VERTEILUNG DER ARBEITSZEIT IM LEBENSVERLAUF

Maßnahme	Begünstigende/Hemmende Faktoren	Zielgruppe
<b>Teilzeitarbeit, vollzeitnah (25 bis 34 Stunden/Woche)</b>	<b>Begünstigend:</b> Entkoppelung von Betriebs- und Arbeitszeiten; Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten; Normalisierung im Rahmen beschäftigungssichernder Maßnahmen <b>Hemmend:</b> Organisatorischer Aufwand und Stellenpläne; geringe Akzeptanz bei Fach- und Führungskräften (Vollzeitkultur)	alle Beschäftigtengruppen unabhängig von ihrer Qualifikation <sup>5</sup>
<b>Teilzeitarbeit, vollzeitfern (bis 24 Stunden/Woche)</b>	<b>Begünstigend:</b> Entkoppelung von Betriebs- und Arbeitszeiten; Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten <b>Hemmend:</b> geringe soziale Absicherung; geringe Entwicklungsperspektiven; Kombination von stark gestückelten Arbeitszeiten mit langen Wegezeiten	Beschäftigtengruppen in besonderen Lebensphasen (z.B. Wiedereinstieg ins Berufsleben, Elternzeit, Elder-Care)
<b>Sabbatical</b>	<b>Begünstigend:</b> Lebensentwürfe der Beschäftigten <b>Hemmend:</b> Gewährleistung des Anspruchs auf gleichwertigen Arbeitsplatz nach Rückkehr; finanzielle Einbußen	alle Beschäftigtengruppen (insbesondere Führungskräfte) in biografischen Ausnahmesituationen

#### 4.1.2 Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung

Arbeitszeit bietet nicht nur im Hinblick auf eine mögliche Reduktion ein wichtiges Gestaltungsfeld, sondern auch unter der Perspektive der Flexibilisierung. Betriebliche Angebote für flexible Arbeitszeiten, die auf die individuellen Zeitbedarfe der Beschäftigten Rücksicht nehmen, entsprechen daher vielfach den Wünschen der Beschäftigten. Dies wird bspw. durch variable Teilzeit- bzw. Zeitkontenmodelle oder Gleitzeitarbeit ermöglicht.

Im Rahmen der Bildung von teilautonomen Arbeitsteams oder Job-Sharing wird z. B. den Beschäftigten ein hohes Maß an eigenständiger Arbeits- und Zeitplanung ermöglicht. Einzelne Arbeitsaufgaben werden auf Arbeitsteams oder -gruppen übertragen, die innerhalb der Gruppe klären, wie Arbeitsaufgaben und Arbeitszeiten verteilt und Vertretungen im Bedarfsfall organisiert werden. Die modernen Informations- und Telekommunikationstechniken haben die Möglichkeit erweitert, Arbeiten, die man zuvor ausschließlich im Büro verrichtete, Zuhause oder unterwegs zu erledigen. So bietet bspw. Telearbeit den Beschäftigten in der Regel ein freieres Zeitmanagement, sie erhalten verbesserte Möglichkeiten bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit und damit auch für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

<sup>5</sup> s. betriebliche Regelungen durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz von 2001.



TABELLE 2: MODELLE ZUR FLEXIBILISIERUNG VON ARBEITSZEIT UND -ORT

Maßnahme	Begünstigende/Hemmende Faktoren	Zielgruppe
<b>Gleitzeitarbeit</b>	<b>Begünstigend:</b> Arbeitszeiten mit individuellem zeitlichen Gestaltungsspielraum <b>Hemmend:</b> getaktete Produktionsabläufe/-tätigkeiten, Service- oder Öffnungszeiten; Teamarbeit erfordert Absprachen	alle Beschäftigtengruppen unabhängig von ihrer Qualifikation
<b>Arbeitszeitkontenmodelle</b>	<b>Begünstigend:</b> Auslastungsschwankungen aufgrund schwankender Nachfrage und geringerer Planbarkeit der Nachfrage <b>Hemmend:</b> Regelungsnotwendigkeiten	alle Beschäftigtengruppen unabhängig von ihrer Qualifikation
<b>Telearbeit/mobile Arbeit</b>	<b>Begünstigend:</b> modernes Informationsmanagement; Optimierung von Arbeitsabläufen <b>Hemmend:</b> technische Ausstattung; Datensicherheit	alle Beschäftigten (unabhängig von ihrer Qualifikation) mit Aufgaben, die auch außerhalb des Betriebs erledigt werden können
<b>Job-Sharing</b>	<b>Begünstigend:</b> ähnliches Qualifikationsniveau der Job-Sharing-Partner; Einteilung der Arbeit in kleine Arbeitspakete <b>Hemmend:</b> hohe Abstimmungserfordernisse; unterschiedlich hohe Flexibilitätsbedürfnisse der Beschäftigten	Teilzeitbeschäftigte an service- und kapitalintensiven Arbeitsplätzen
<b>Teilautonome Teams</b>	<b>Begünstigend:</b> ganzheitlicheres Aufgabenverständnis; hohes Potenzial an Selbststeuerungsmöglichkeiten; <b>Hemmend:</b> ggf. auftretende Überforderungssituationen; hoher Abstimmungsbedarf	Beschäftigtengruppen, die in umfassendere Arbeitsabläufe eingebunden sind und ein hohes Interesse an Möglichkeiten der Selbststeuerung innehaben
<b>Personaleinsatzpool</b>	<b>Begünstigend:</b> Arbeitsbereiche mit Auftragsschwankungen; gering differenzierte Arbeitsinhalte <b>Hemmend:</b> geringe zeitliche Handlungsspielräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Regulierungsnotwendigkeit	Beschäftigte in größeren Arbeitsteams mit ähnlichem, eher geringem Qualifikationsniveau, die in Großunternehmen arbeiten

### 4.1.3 Maßnahmen, die auf Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielen

Die Mitarbeiterbindung erhält im Wettbewerb um qualifiziertes Personal eine entscheidende Bedeutung. Nicht nur die demografische Entwicklung, sondern auch das sich schon heute in einzelnen Branchen und Berufen abzeichnende Mismatch von Qualifikationsangebot und -nachfrage zeigen, dass das Instrument der Personalrekrutierung nicht alle Anforderungen an die Stellenbesetzung lösen kann. In der hier vorgenommenen Systematisierung wird auch die Gesundheitsprävention mitdiskutiert, die unter einer anderen Strukturierungsperspektive sicherlich auch ein eigenes Handlungsfeld darstellen könnte.

Als strategisches Handlungsfeld von großer Relevanz ist hier zum einen die Sensibilisierung der Führungskräfte hinsichtlich der unterschiedlichen Facetten einer Work-Life-Balance zu nennen, so dass auch in der Personalentwicklung entsprechende Vereinbarungen getroffen werden können. Von großer Bedeutung ist dabei, dass der Wunsch nach Flexibilisierung von Seiten der Beschäftigten nicht mit einem mangelnden beruflichen Engagement gleichgesetzt wird. Führungskräfte, die Work-Life-Balance-Maßnahmen selbst nutzen, übernehmen eine Vorbildfunktion in ihrem unmittelbaren beruflichen Umfeld. Entscheidend ist auch, dass die Unternehmenskultur diesen Wandlungsprozess mit vollzieht. Zum anderen sind in der beruflichen Laufbahnentwicklung Spielräume und Akzeptanz für unterschiedliche Optionen vorzusehen. Auch in der Personalentwicklungsplanung müssen Modelle entwickelt werden, bei denen z. B. ein Mehr an Verantwortung mit einer Reduktion der betrieblichen Arbeitszeit einhergehen kann.

Die demografische Entwicklung und das steigende Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung erhöhen den Stellenwert gesundheitsförderlicher präventiver Maßnahmen. Neben der Behandlung arbeitsbedingter Erkrankungen sind vielfältige Präventionsangebote denkbar, bspw. Fitnessangebote und Betriebssport, Programme zur Förderung gesundheitlicher Kompetenzen oder Gesundheits-Checks.

Unter flankierenden Serviceangeboten kann eine Vielzahl einzelner Maßnahmen zusammengefasst werden, bspw. Serviceangebote für haushaltsnahe Dienstleistungen, Versorgungsarrangements für Kinder oder Pflegebedürftige oder Angebote für Weiterbildungsveranstaltungen. Mit den Angeboten werden zeitliche Konflikte bei der Vereinbarung von Beruf und Privatleben entzerrt, der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit unterstützt oder bspw. psychosoziale und gesundheitliche Probleme aufgegriffen.

TABELLE 3: INSTRUMENTE ZUR BINDUNG VON MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN

Maßnahme	Begünstigende/Hemmende Faktoren	Zielgruppe
<b>Sensibilisierungsstrategien für Führungskräfte</b>	<b>Begünstigend:</b> ganzheitliche Unternehmensleitbilder	Führungskräfte und Beschäftigte in leitenden Funktionen
<b>Mentoring</b>	<b>Begünstigend:</b> Betriebsgröße; Bereitschaft zu Wissenstransfer auch von Seiten anderer Unternehmen und Führungskräfte	hochqualifizierte Arbeitskräfte aus unterrepräsentierten Beschäftigtengruppen
<b>Wiedereinstiegsprogramme</b>	<b>Begünstigend:</b> Betriebsgröße	Beschäftigte, die nach einer beruflichen Auszeit wieder ins Berufsleben einsteigen
<b>Qualifizierungsangebote</b>	<b>Begünstigend:</b> Betriebsgröße, ermöglicht weites Qualifizierungsspektrum	alle Beschäftigten
<b>Sozialberatung</b>	<b>Begünstigend:</b> Betriebsgröße	alle Beschäftigten
<b>Haushaltsnahe Dienstleistungen</b>	<b>Begünstigend:</b> Markt für haushaltsnahe Dienstleistungen <b>Hemmend:</b> Finanzierung	alle Beschäftigten mit überlangen und ungünstig gelegenen Arbeitszeiten; mit hohen beruflichen und außerberuflichen Zeitbedarfen
<b>Unterstützung bei der Kinderbetreuung/ Notfallbetreuung</b>	<b>Begünstigend:</b> bei eigener betrieblicher Kinderbetreuung große Standortgrößen; hohe Nachfrage innerhalb der Belegschaft <b>Hemmend:</b> Investitions- und Finanzbedarf bei betrieblichen Einrichtungen; Kooperations- und Beratungs-/ Vermittlungsbedarf bei kleineren Betriebsgrößen	Eltern

TABELLE 4: INSTRUMENTE ZUR GESUNDHEITSPRÄVENTION

Maßnahme	Begünstigende/Hemmende Faktoren	Zielgruppe
<b>Fitnessangebote und Betriebssport</b>	<b>Begünstigend:</b> steigendes Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung; Demografische Entwicklung <b>Hemmend:</b> Finanzierung; Gesundheitsförderung wird nicht als betriebliche Aufgabe erkannt	alle Beschäftigten
<b>Programme zur Förderung gesundheitlicher Kompetenzen</b>	<b>Begünstigend:</b> als Trainings- oder Schulungsmodul auch für KMU umsetzbar <b>Hemmend:</b> Finanzierung; Gesundheitsförderung wird nicht als betriebliche Aufgabe erkannt; Unkenntnis über gesundheitliche Wirkungszusammenhänge	alle Beschäftigten
<b>Gesundheits-Check</b>	<b>Begünstigend:</b> steigendes Gesundheitsbewusstsein; Demografische Entwicklung und steigende Lebensarbeitszeit <b>Hemmend:</b> Finanzierung; Zeitmanagement der Führungskräfte	Führungskräfte und Risikogruppen
<b>Aktionstage</b>	<b>Begünstigend:</b> einfache Umsetzung <b>Hemmend:</b> Gesundheitsförderung wird nicht als betriebliche Aufgabe erkannt	alle Beschäftigten

## 4.2 Best-Practice-Beispiele aus Unternehmen der Initiative

Die vorgestellten Maßnahmen beruhen im Wesentlichen auf den von den beteiligten Unternehmen zur Verfügung gestellten Daten und Erfahrungen aus verschiedenen Projekten. Deutlich wird, dass in der Praxis bereits eine Vielzahl von Maßnahmen für eine Verbesserung der Work-Life-Balance etabliert sind. Die projektinitiierenden Unternehmen stellen sich im Folgenden mit einzelnen Maßnahmen exemplarisch vor. D. h. die Beispiele bilden nur einen kleinen Ausschnitt der Aktivitäten in den Unternehmen ab, um die hier diskutierten Work-Life-Balance-Maßnahmen zu illustrieren.<sup>6</sup> Zu betonen bleibt, dass Work-Life-Balance als ein umfassendes unternehmerisches Konzept anzusehen ist, das sich nicht auf Einzelmaßnahmen beschränkt, sondern einen personalpolitischen Perspektivwechsel beinhaltet.

<sup>6</sup> Weitere Informationen zum Engagement der genannten Unternehmen können über die Projekthomepage <http://www.prognos.com/worklife>, die einzelnen Homepages der Unternehmen sowie durch unmittelbare Kontaktaufnahme mit den Ansprechpartnern (vgl. Adressen am Ende der Broschüre) gewonnen werden.

## Bertelsmann AG

### **Sicherung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit bei der Bertelsmann AG**

Die Bertelsmann-Unternehmenskultur ist geprägt von dem Gedanken der Partnerschaft. Aus ihm fühlt sich das Unternehmen verpflichtet, Arbeit nicht nur so zu gestalten, dass Berufs- und Privatleben aktuell miteinander vereinbar sind, sondern auch die Langfristigkeit dieser Vereinbarkeit sicherzustellen. Basis hierfür ist die Gesundheit. Daher ist das betriebliche Gesundheitsmanagement wichtiger Bestandteil der Work-Life-Balance-Maßnahmen.

Verantwortlich für die Durchführung betrieblicher Gesundheitsmaßnahmen sind dezentrale Firmenarbeitskreise und ein zentraler Steuerkreis, der regelmäßig an den Vorstand berichtet. Als Querschnittsaufgabe umfasst das Gesundheitsmanagement die verschiedensten Themenfelder: Das betriebliche Sportprogramm bietet allen Mitarbeitern ein umfassendes und kostenloses Angebot gesundheitsfördernder Kurse an. Weiterer Bestandteil des Gesundheitsmanagements sind regelmäßige Impfaktionen und Screenings zu bestimmten Erkrankungsrisiken sowie Gesundheitsberatungen.

Besonders wichtig ist Bertelsmann jedoch das Führungsverhalten – auch unter dem Aspekt der Mitarbeitergesundheit. Daher gehören regelmäßige Mitarbeitergespräche, Führungskurse sowie Beratungen der Führungskräfte durch den betrieblichen Sozialdienst zum Standard.

Als spezielle Gesundheitsvorsorge für Führungskräfte bietet Bertelsmann seit 2000 seinen Führungskräften im In- und Ausland alle zwei Jahre eine Vorsorgeuntersuchung auf hohem medizinischen Niveau in ausgewählten Partnerkliniken an. Vor der Untersuchung werden die individuellen Risikofaktoren schriftlich ermittelt (z.B. häufige Flugreisen, Grad der Stressbelastung, Alkohol- und Tabakkonsum). Zunächst findet ein Beratungsgespräch mit dem behandelnden Arzt statt. Die Untersuchung dauert in der Regel einen halben Tag und ist für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kostenfrei. Evaluationen haben gezeigt, dass die Führungskräfte das Programm positiv bewerten, als Ausdruck der Fürsorge des Arbeitgebers aufnehmen und ihr Gesundheitsbewusstsein zur eigenen Situation und die anderer schärfen. 60–70% der Eingeladenen nehmen an den Check-Ups teil.

Seit Juni 2005 bietet Bertelsmann schrittweise weiteren Mitarbeitergruppen Vorsorgeuntersuchungen über den betriebsärztlichen Dienst an. Diese gehen weit über den Standard der gesetzlichen Krankenkassen hinaus. Bei allen Untersuchungen wird besonderes Augenmerk auf eine verständliche Erläuterung der Befunde und eine umfassende Gesundheitsberatung gelegt, um das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig positiv zu beeinflussen.

## Bundesversicherungsanstalt für Angestellte

### **Betriebliches Gesundheitsmanagement der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA)**

Die BfA führte den Prozess der betrieblichen Gesundheitsförderung im Jahre 1998 ein, nachdem in einer Mitarbeiterbefragung betriebliche Arbeitsbedingungen einen Einfluss auf die Häufigkeit krankheitsbedingter Fehlzeiten zeigten. Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit, zur Verringerung der Belastungen und zur Vermeidung gesundheitlicher Beschwerden sind danach geeignet, die krankheitsbedingten Abwesenheiten zu reduzieren. Auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels hat für die BfA das Ziel der Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bedeutung gewonnen, da in der Zukunft das Durchschnittsalter der Belegschaft deutlich ansteigen wird.

Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung werden verhaltenspräventive und verhältnispräventive Maßnahmen angeboten; dazu gehören beispielsweise die Prävention von Skelett- oder Muskelerkrankungen durch Rückenschulen und Bewegungsübungen, Entspannungstraining und Seminare zum Zeit- oder Stressmanagement. Gesundheitstage mit unterschiedlichen Schwerpunktthemen und Informationsveranstaltungen zu Fragen der Arbeitsplatzgestaltung ergänzen das Angebot. Arbeitsplatzprogramme, bei denen zunächst in Arbeitssituationsanalysen die belastenden Faktoren und Verbesserungsmöglichkeiten erarbeitet werden und anschließend am Arbeitsplatz des Einzelnen Bewegungsübungen als Hilfe zur Selbsthilfe eingeübt werden, verknüpfen die Instrumente „Analyse“ und „Intervention“ der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Darüber hinaus wird die BfA im Rahmen der Förderung der Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hausweit ein betriebliches Eingliederungsmanagement für die Eingliederung langfristig Erkrankter einführen.

## Commerzbank AG

### **Commerzbank: Kids & Co. – Flexible Kinderbetreuung in Ausnahmefällen**

Als erstes deutsches Unternehmen pilotierte die Commerzbank 1999 gemeinsam mit dem Familienservice eine spontane Kinderbetreuung auf betrieblicher Ebene, die Commerzbank-Eltern in Ausnahmefällen unkompliziert unterstützt. Ist die Tagesmutter krank, kann der Kindergarten nicht öffnen, wird keine geeignete Ferienbetreuung angeboten oder übernehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unvorhergesehene Kundentermine: Bei Kids & Co. finden Kinder zwischen 0 und 12 Jahren die passende Betreuung. Dieser Service wird von 7.00 Uhr – 19.00 Uhr, nach Absprache auch zu früheren oder späteren Zeiten sowie am Wochenende angeboten. Die Kinder werden nach Bedarf stunden- oder tageweise, in Ausnahmefällen auch wochenweise betreut. Die Nutzung von Kids & Co. ist für Commerzbank-Eltern kostenfrei.

Kids & Co. ist Teil eines Bausteinsystems. Commerzbank-Eltern erhalten u. a. Zuschüsse zu den Kinderbetreuungskosten sowie für sie kostenfreie Beratungs- und Vermittlungsleistungen rund um die Kinderbetreuung. Sie werden bei der Pflege schwerer erkrankter Kinder unterstützt. Kids & Co. wurde kürzlich um eine Kindertagesstätte in Frankfurt erweitert, die regelmäßige Betreuung anbietet. Dort werden Commerzbank-Eltern zur Zeit rund 80 Plätze zur Verfügung gestellt. Die Öffnungszeiten sind weit gefasst und sehr flexibel, darüber hinaus können bei Bedarf Teilzeitplätze gebucht werden. Mit diesem umfassenden Angebot unterstützt die Commerzbank ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Zwei auf Kids & Co. bezogene Evaluationsstudien hatten bereits 2000 und 2004 gezeigt, dass sich diese Form betrieblich geförderter Kinderbetreuung „rechnet“ und dass alleine über den vermiedenen Arbeitsausfall deutliche Einspareffekte entstehen. Andreas de Maizière, Personalvorstand der Commerzbank AG: „Darüber hinaus haben wir die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre eigenen Vorstellungen von Beruf und Privatleben umsetzen können, motiviert, konzentriert und kreativ an ihre beruflichen Aufgaben herangehen. Dies macht sich in vielen Feldern – nicht zuletzt im Kontakt mit Kunden – wirtschaftlich positiv bemerkbar.“

## DaimlerChrysler AG

### Teilzeitarbeitmodelle bei der DaimlerChryslerAG

Bei der DaimlerChrysler AG kann Teilzeitarbeit unter Wahrung der betrieblichen und persönlichen Interessen individuell in allen Gestaltungsmöglichkeiten umgesetzt werden: als Stundenreduzierung an fünf Arbeitstagen in der Woche, als Jahresarbeitszeit, Arbeit auf Abruf, Flexipools, in Kombination mit alternierender Telearbeit oder auch als Blockmodell im Wochenintervall. In vielen Bereichen gewährleistet die Einrichtung komplementärer Teilzeitarbeitsplätze erst die notwendige Betriebszeit: Fachinformation, Telefonzentrale, Hotlines, Einkauf und Vertrieb müssen vor dem Hintergrund zeit-zonenübergreifender Zusammenarbeit rund um die Uhr erreichbar sein.

Aus den Erfahrungen der Personalbereiche unterscheiden sich die Motive für die Inanspruchnahme bei den männlichen und weiblichen Beschäftigten. Bei den männlichen Beschäftigten sind Weiterqualifizierung oder eine zweite berufliche Tätigkeit die Hauptmotive, bei den weiblichen Beschäftigten ist nach wie vor Teilzeit das wichtigste Instrument, um Beruf und Familie in Einklang zu bringen.

Teilzeitarbeit wie auch andere Formen von flexiblen Arbeits(zeit)modellen, die sowohl dem Unternehmen als auch den Beschäftigten größere zeitliche Dispositionsspielräume eröffnen, werden unternehmensintern auch zunehmend unter gesundheitspräventiven Aspekten gesehen, um nachhaltig die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit von Beschäftigten zu erhöhen.

## Deutsche Telekom

### Praktische Umsetzung von Work-Life-Balance bei der Deutschen Telekom

Die Deutsche Telekom hat mit dem Abschluss einer Konzernbetriebsvereinbarung „Gleichstellung und Chancengleichheit“ im Jahr 2001 und einer Diversity-Policy im Jahr 2005 die Umsetzung von Chancengleichheit und Diversity in einer Qualität und Quantität vereinbart, die in Deutschland einmalig ist. Bei der Umsetzung der Maßnahmen spielt Work-Life-Balance eine zentrale Rolle.

Telekom hat hierzu zeitgemäße Arbeitsformen entwickelt, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Freiräume für die individuelle Lebensplanung schaffen und gleichzeitig den engagierten Einsatz für den Geschäftserfolg sichern sollen. Dies allein reicht jedoch nicht. Neben tarifvertraglichen Vereinbarungen muss der bewusste Umgang mit Work-Life-Balance stehen. Dies ist nur zu erzielen, wenn alle Beschäftigten davon profitieren. Für Geschäftsleitungen stellt sich die Frage, wie ein solch komplexes Thema sinnvoll in den Arbeitsprozessen berücksichtigt werden kann.

„Praktische Umsetzung von Work-Life-Balance“ ist eine Methode, die sich sehr flexibel den Rahmenbedingungen unterschiedlicher Organisationseinheiten anpasst und einen dynamischen Veränderungsprozess in Gang setzt. Alle Beschäftigten werden in den Prozess einbezogen; z. B. wird durch unterschiedliche Methoden herausgefunden, welche Erwartungen an die Geschäftsleitung gestellt werden, um die persönliche „Work-Life-Balance“ zu realisieren. Die Führungskräfte treiben das Thema vorbildhaft voran. Regionale und organisationspezifische Besonderheiten werden in dieser Maßnahme ebenso berücksichtigt wie zeitliche Entwicklungen. Auch die unterschiedlichen Anforderungen und Erfahrungen von Männern und Frauen zu diesem Thema werden genutzt. Die so abgeleiteten Maßnahmen entstehen aus der Praxis, anstatt isoliert entwickelt der Praxis übergestülpt zu werden.

Im Rahmen des EU-Programms Equal wurde das Modell in der Geschäftskundenniederlassung Nordost erfolgreich pilotiert und wird ab Herbst 2005 allen Organisationseinheiten im Rahmen der Weiterbildung angeboten.

Diversity bringt zum Ausdruck, dass nicht nur jede Form der Benachteiligung von Menschen abgelehnt wird, sondern dass die Vielfalt anerkannt, wertgeschätzt, gefördert und innerhalb und außerhalb des Konzerns mit dem Ziel der Erfolgssteigerung genutzt wird.

## Fraport AG

### Fluggi-Land – Die flexible Kinderbetreuung

Am Flughafen, an dem Tag für Tag rund um die Uhr gearbeitet wird und die Beschäftigten zeitlich eng verfügbar sein müssen, sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch auf flexible Betreuungslösungen angewiesen. Fluggi-Land springt in Notfällen oder bei Engpässen bei der Kinderbetreuung ein. Kindern im Alter zwischen einem und zwölf Jahren steht mit Fluggi-Land ein pädagogisches Betreuungs- und Raumkonzept zur Verfügung, das in Anlehnung an flughafentypische Arbeitszeiten von 6 Uhr morgens bis 22 Uhr abends in Anspruch genommen werden kann – an jedem Tag des Jahres. Pro Tag können bis zu 30 Kinder betreut werden, in den Schulferien finden besondere Aktivitäten statt. Die Kosten von 5 Euro für die Anmeldung und 2,50 Euro für jede Mahlzeit werden für die Fraport-Kinder berechnet. Fluggi-Land ist auch für Beschäftigte der Lufthansa, Aventis und anderen Unternehmen in Flughafennähe, die sich einkaufen, nutzbar.

In 2003 wurden 4.643 Kinder in Fluggi-Land angemeldet. Im Durchschnitt sind das 387 Kinder pro Monat bzw. rd. 13 Kinder pro Tag. In den Sommerferien wurden Spitzenwerte von fast 700 Anmeldungen erreicht. Die Anmeldezeiten zeigen, dass Fluggi-Land über alle Einkommensgruppen im Unternehmen genutzt wird. Ein deutlicher Schwerpunkt bei der Betreuungsnachfrage liegt bei den zweijährigen Kindern, sie machen 25% der Betreuungsfälle aus. Auf Kinder im Kindergartenalter (3–5 Jahre) entfallen 34% und auf Kinder im schulpflichtigen Alter (ab 6 Jahre) 32% der Betreuungsfälle.

Die Verteilung des Betreuungsbedarfs auf die einzelnen Wochentage zeigt, dass rd. 15% der Betreuungsstunden auf das Wochenende fallen. Zwar liegen auf die Woche bezogen (montags bis freitags) die Hauptnachfragezeiten parallel zu den üblichen Öffnungszeiten der Kindertagesstätten (8–16 Uhr), rd. 5% der Betreuungsnachfrage richtet sich aber auf frühere Zeiten (6–8 Uhr) und rd. 15% auf spätere Zeiten (16–22 Uhr). Wird überdies der bestehende Mangel an Nachmittagsangeboten im Kitabereich und Angeboten für die unter dreijährigen Kinder miteinbezogen, verdeutlicht sich die wichtige Funktion von Fluggi-Land für die Fraport-Beschäftigten und das Unternehmen.



## Vattenfall Europe AG

### Teilzeitarbeit im Schichtbetrieb bei der Vattenfall Europe AG

Mit dem Ziel der Beschäftigungssicherung wurde in der Kraftwerks- und Netzsparte in Ostdeutschland das Arbeitszeitmodell einer Ganztagsbeschäftigung bei reduzierten Wochenarbeitstagen eingeführt. Zugleich wurden die Teilzeit-Schichtmodelle unter gesundheitlichen Aspekten optimiert. Die spezielle Ausgestaltung der Teilzeit findet auch bei Männern eine hohe Akzeptanz.

Nach den Erfahrungen des Unternehmens wirkt sich begünstigend für die hohe Akzeptanz aus, dass die Beschäftigten sich bewusst sind, mit ihrer Reduzierung einen Beitrag zur Stabilität des Unternehmens und damit zur Sicherung ihrer Arbeitsplätze zu leisten, und sie sich aufgrund der Lage der Arbeitszeiten (Ganztagsbeschäftigung bei reduzierten Wochenarbeitstagen) gleich bleibend als „vollwertige“ Arbeitskräfte fühlen. Positiv auf die Inanspruchnahme wirkt sich ferner aus, dass Teilzeitarbeitsverhältnisse im Unternehmen weit verbreitet sind und damit eine betriebliche „Normalität“ darstellen. Nach den Erfahrungen der Personalleitung wird der ausgeweitete Anteil der Privatzeit von den Beschäftigten überwiegend familienbezogen genutzt.

## Voith AG

### Wiedereinstiegsprogramm bei der Voith AG

Bei dem Projekt „WiederEinstieg“ handelt es sich um eine Maßnahme zur Erleichterung der Wiedereingliederung in den Beruf nach der Elternzeit. So zeigt die Entwicklung der letzten Jahre, dass immer mehr Frauen nach der Elternzeit daran interessiert sind, wieder in den Beruf einzusteigen. Auslöser des Projekts sind unter anderem die technologisch-organisatorischen Veränderungen, die sich zwischenzeitlich im Unternehmen vollzogen haben und die nach der Elternzeit zu einem spezifischen Qualifikationsbedarf bei den zurückkehrenden bzw. zurückgekehrten Beschäftigten führen.

Im Rahmen des Projekts werden gegen Ende der Elternzeit verschiedene Informations- und Bildungsmaßnahmen durchgeführt, die ein breites Spektrum von Themen und Qualifikationsangeboten beinhalten. Dazu gehören bspw.

- ! ein Informationsabend,
- ! PC-Training,
- ! Informationen zu aktuellen Entwicklungen in der Voith-Organisation und
- ! die Bearbeitung unternehmensbezogener Aufgabenstellungen.

# V.

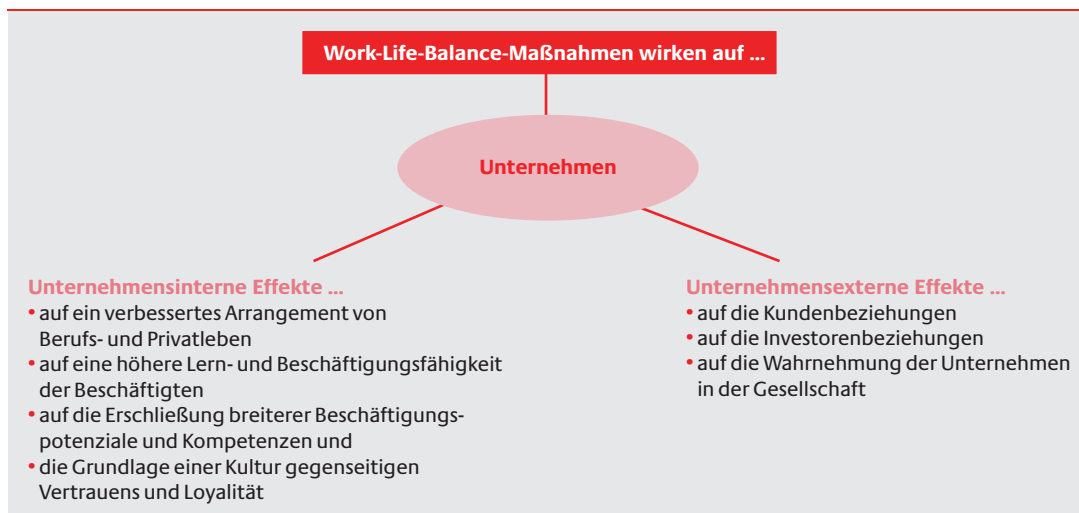
## Die Wirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen ...

Die Implementierung von Work-Life-Balance-Maßnahmen in den Unternehmen kommt sowohl den Unternehmen als auch den Beschäftigten und der Gesellschaft zu Gute. Die Unternehmen profitieren vor allem durch motiviertere und engagiertere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sichere Rahmenbedingungen für langfristige Investitionen. Die Beschäftigten können ihre Lebensentwürfe unter verbesserten Rahmenbedingungen realisieren. Die Gesellschaft profitiert einerseits durch die Teilhabe aller gesellschaftlichen Gruppen am öffentlichen Leben und andererseits durch die Stabilisierung der sozialen Sicherungssysteme.

### 5.1 ... rechnen sich für Unternehmen

Work-Life-Balance-Maßnahmen sind Investitionen in die Belegschaften der Unternehmen, die sich zunächst einmal auf der betriebswirtschaftlichen Ebene rechnen. Dies ergibt sich aus unternehmensinternen und -externen Effekten, die sich teilweise nicht im Detail quantifizieren lassen, deren Wirkungsrichtung jedoch eindeutig ist. Die nachfolgende Grafik stellt die Effekte von Work-Life-Balance-Maßnahmen dar.

Abbildung 3: Effekte innerhalb und außerhalb der Unternehmen



Quelle: Prognos 2005

### **Work-Life-Balance-Maßnahmen wirken unternehmensintern**

Work-Life-Balance-Strategien zielen im Kern darauf ab, durch einen verbesserten Ausgleich unterschiedlicher Interessen betriebliche Abläufe zu optimieren und ein stärkeres Engagement bzw. eine engere Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen hervorzurufen. Auf dieser Grundlage streben die Unternehmen nach einer verbesserten Wettbewerbsposition. Dabei werden unterschiedliche Handlungsebenen tangiert: von der individuellen Ebene, z. B. durch die Stressentlastung im Alltag, über die Prozessebene, die einen optimierten Personaleinsatz berücksichtigt, bis zur kulturellen Ebene, durch die Förderung einer Vertrauenskultur im Unternehmen.

Umfassend gestaltete Work-Life-Balance-Maßnahmen sind auf unterschiedlichen Ebenen für Unternehmen profitabel:<sup>7</sup>

- Vereinfachte Rekrutierung
- Geringere Fluktuation
- Besseres Betriebsklima und erhöhte Einsatzbereitschaft
- Weniger Fehlzeiten
- Erhöhte Produktivität

Die gesellschaftliche Anerkennung und Wertschätzung der Unternehmen ist jedoch nicht nur von der ökonomischen Leistungsfähigkeit, sondern auch vom Image der Produkte und des Unternehmens sowie von weiteren Faktoren abhängig.

### **Work-Life-Balance-Maßnahmen wirken unternehmensextern**

Die Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen von Unternehmen ist somit auch hinsichtlich der Wahrnehmung durch eine unternehmensexterne Öffentlichkeit zu bewerten. Im Rahmen einer repräsentativen Studie zur Fragestellung „Was Bürger von der Wirtschaft erwarten?“ kommen Lunau und Wettstein<sup>8</sup> zu dem Fazit, dass die Menschen für ökonomische Notwendigkeiten ihres Handelns Verständnis zeigen – für unsoziales Verhalten von Unternehmen jedoch nicht.

Im Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) wird berücksichtigt, dass nicht nur eine kritische Öffentlichkeit sondern auch Investoren wahrnehmen, inwieweit Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden. Diese Erkenntnis findet auch bei Top-Managern weit gehend Anerkennung. Bei einer Umfrage unter den Teilnehmenden des World Economic Forum im Jahr 2004 schätzte die Mehrheit, dass mehr als 40 % der Marktkapitalisierung eines Unternehmens auf dessen Reputation zurückgeht.<sup>9</sup> Ein guter Ruf zieht Investoren und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, unterstützt die Kundenbindung und sichert damit langfristig den Geschäftserfolg. Hierzu leisten auch Work-Life-Balance-Maßnahmen einen zentralen Beitrag, da sie stets auch die Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das Unternehmen ausdrücken.

<sup>7</sup> Eigene Erhebungen und exemplarisch Institute for Employment Studies (IES) 1999 Family Friendly Employment.

<sup>8</sup> Lunau, Y. und Wettstein, F. (2004): Die soziale Verantwortung der Wirtschaft – was Bürger von Unternehmen erwarten, Bern.

<sup>9</sup> Lunau, Y. (2004): Gute Firma = gute Bürger; in BRANDEINS 10/04, S. 75.

Die Betrachtung des Unternehmens als guter „Bürger“, als Corporate Citizen, signalisiert einen Wandel in der Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit. Unternehmen, die am Markt erfolgreich sein wollen, berücksichtigen die Gestaltung eines positiven Bildes in der Öffentlichkeit in ihrer Unternehmenspolitik.

## 5.2 ... schaffen Spielraum für Beschäftigte

Neben den Effekten auf der Unternehmensebene eröffnen Work-Life-Balance-Maßnahmen zusätzliche Handlungsmöglichkeiten in der individuellen Lebensführung. Eine verbesserte Vereinbarkeit von privater Lebensplanung und Erwerbstätigkeit erhöht zunächst einmal die Chance zu einer Verstetigung von Erwerbsverläufen, die zur Wahrnehmung anderer Verpflichtungen und Interessen nicht mehr notwendigerweise vollständig oder längerfristig unterbrochen werden müssen. D. h. die Anforderungen, die sich aus nicht-beruflichen Zielsetzungen ableiten, führen nicht mehr zwangsläufig zu „Entweder-oder-Entscheidungen“, sondern ermöglichen ein „Sowohl-als-auch“. Hierdurch können positive Effekte im Sinne einer höheren Lebenszufriedenheit, einer größeren Bereitschaft zur Übernahme familiärer oder sozialer Versorgungsaufgaben bzw. einem gesteigerten bürgerschaftlichen Engagement erzielt werden. Diese wirken wiederum zurück auf die Qualität der Arbeitsleistungen, die individuelle Anerkennung durch Kolleginnen, Kollegen und Führungskräfte sowie die Entwicklung von Kompetenzen zur Übernahme von Verantwortung und Führungsaufgaben im Betrieb.

Gleichzeitig wird sowohl ein wichtiger Beitrag zur individuellen Einkommenssicherung geleistet als auch dem drohenden Know-how-Verlust durch lange Abwesenheitszeiten vorgebeugt. Eine erhöhte Kontinuität, insbesondere der weiblichen Berufsbiographie, führt auch zu einer Sicherung der individuellen beruflichen Kompetenzen, die nicht in längeren Nicht-Erwerbsphasen entwertet werden. Insbesondere für Frauen eröffnen sich hieraus verbesserte Beschäftigungs- und Aufstiegsperspektiven.

### **Die Verzahnung von Lernen und Arbeit**

Die engere Verzahnung von Lernen und Arbeit erfordert eine höhere Flexibilität auf Seiten der Arbeitgeber/innen und Arbeitnehmer/innen: Die Bereitstellung von Lernangeboten durch die Unternehmen und die Nutzung derselben durch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird zur entscheidenden Einflussgröße des wirtschaftlichen Erfolgs. Die Anforderungen des lebenslangen Lernens an die Gestaltung der Arbeitsprozesse und die Selbstorganisationskompetenzen im privaten Bereich werden in weiten Teilen durch Work-Life-Balance-Maßnahmen im betrieblichen Kontext positiv unterstützt.

### **Die Entwicklung sozialer Beziehungen**

Work-Life-Balance-Maßnahmen setzen unmittelbar bei dem täglichen Zusammenspiel von Arbeit und Privatleben an und können sich nur darüber auch auf die familiären und überfamiliären Beziehungen auswirken. Insgesamt und über alle Work-Life-Balance-Maßnahmen hinweg gesehen ist von überwiegend positiven Wirkungen der Maßnahmen auf die sozialen Beziehungen der Menschen auszugehen. Sie stärken tendenziell die Solidarität und begünstigen den konstruktiven Umgang mit der generationsspezifischen Ambivalenz zwischen Stabilität und Innovation.

## Die Veränderung von Rollenbildern

Betriebliche Work-Life-Balance-Konzepte bieten die Chance, die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung nach dem traditionellen Modell eines männlichen Alleinverdieners und einer allenfalls in geringem Rahmen erwerbstätigen Hausfrau zu überwinden. Die strategischen Überlegungen und Aktionen der Work-Life-Balance-Konzepte richten sich darauf, weibliche und männliche Beschäftigte anzusprechen. Es wird explizit darauf gesetzt, auch männliche Beschäftigte zu ermutigen, die vorhandenen Möglichkeiten zu einer Verbesserung der Work-Life-Balance und dabei u. a. auch zu einer Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu nutzen.

## Die Stärkung der gesellschaftlichen Teilhabe

Die Voraussetzungen für gesellschaftliche Teilhabe und bürgerschaftliches Engagement sind immer dann besonders günstig, wenn Menschen auch eine Berufsrolle in Form der Erwerbsarbeit wahrnehmen können. Dabei bestehen sowohl komplementäre als auch konkurrierende Beziehungen; je nachdem, ob und wie freiwillige Aktivitäten sich mit den beruflichen zeitlich und inhaltlich ergänzen oder aber behindern.

Das außerberufliche Engagement wirkt sich auch positiv auf die Entwicklung extrafunktionaler Kompetenzen aus. Hierzu werden vor allem soziale und kommunikative Kompetenzen, aber auch die Fähigkeiten zur Selbststeuerung und Verantwortungsübernahme gerechnet. Die wechselseitige Stimulierung des Kompetenzerwerbs zwischen Arbeitsprozess und privatem Lebensbereich lässt letztendlich beide Seiten von einem Engagement auch außerhalb der Arbeitswelt profitieren.

## 5.3 ... stärken Beschäftigung und privaten Konsum

Trotz einer steigenden Erwerbsbeteiligung von Frauen ist keine grundsätzliche Neuverteilung der Haushalts- und Betreuungsarbeit zwischen den Geschlechtern zu beobachten. Das bedeutet, dass erwerbstätige Frauen oftmals einer Doppelbelastung durch bezahlte Erwerbsarbeit und unbezahlte Haushaltsarbeit ausgesetzt sind. Der Zeitaufwand für Haushaltsarbeit von Männern steigt in Doppelverdienerhaushalten nur geringfügig an. Hier vollzieht sich nur allmählich ein Wandel, der auch die Neudefinition gesellschaftlicher Rollenbilder voraussetzt.

Auf lange Sicht gibt es eine Reihe von Gründen, die für die vermehrte Nachfrage nach Haushaltshilfen sprechen. Dazu zählen unter anderem<sup>10</sup>

- die langfristig steigenden Haushaltseinkommen,
- der sich erhöhende Anteil der Rentner an den Haushalten,
- die Weiterentwicklung innovativer Kinderbetreuungsangebote, die bedarfsgerecht als Serviceangebote rund um die institutionellen Betreuungsangebote dem individuellen Bedarf der Kinder, der Eltern und Unternehmen gerecht werden,

<sup>10</sup> Zum Folgenden DIW-Wochenbericht 23/02: Förderung von Agenturen für haushaltsnahe Dienstleistungen schafft Arbeitsplätze für Geringqualifizierte.

- die zunehmende Erwerbsbereitschaft der Frauen,
- die steigenden steuerlichen Anreize für verheiratete Frauen, erwerbstätig zu sein,
- sowie das sinkende Niveau der sozialen Sicherung für erwerbsfähige Arbeitslose.

Somit kann eine steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen auch als Chance für den Dienstleistungsmarkt begriffen werden, da durch das sinkende Zeitbudget für unbezahlte Haushaltsarbeit die Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen gesteigert wird. Dieses Argument wird durch einen internationalen Vergleich unterstrichen: In Dänemark und Schweden, die sich im Vergleich zur Bundesrepublik durch eine hohe Frauenerwerbsbeteiligung auszeichnen, ist auch der Anteil an gesundheitlichen und sozialen Dienstleistungen deutlich höher (vgl. Tabelle 5).

TABELLE 5: FRAUENERWERBSTÄTIGKEIT UND GESUNDHEITLICHE/SOZIALE DIENSTLEISTUNGEN

	Deutschland	Dänemark	Schweden
<b>Frauenerwerbsquote</b>	65,1 %	75,1 %	75,4 %
<b>Gesundheitliche und soziale Dienstleistungen (Anteil an der Gesamtbeschäftigung)</b>	10,9 %	18,3 %	16,0 %

Quelle: Eurostat

Das Einkommen und somit auch der **private Konsum** stellen in der Modellrechnung abgeleitete Größen dar. Sie stehen im ursächlichen Zusammenhang mit der Möglichkeit, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen, da die Nettolöhne und -gehälter den bedeutendsten Posten bei den Komponenten der verfügbaren Einkommen darstellen. Zur Erschließung von jenen Gruppen des Erwerbspersonenpotenzials, die aus unterschiedlichen Gründen keinen oder keinen kontinuierlichen Zugang auf den Arbeitsmarkt finden können, werden durch Work-Life-Balance-Maßnahmen zusätzliche Impulse gesetzt.

Dazu zählen unter anderem ältere Erwerbspersonen, die bereits vor Erreichen des Rentenalters den Arbeitsmarkt verlassen. Ziel von Work-Life-Balance-Maßnahmen sollte es sein, die Erwerbsneigung und Beschäftigungsfähigkeit von Männern und Frauen zwischen 55 und 65 Jahren zu steigern und somit den längeren Verbleib in der Erwerbstätigkeit zu unterstützen. Darüber hinaus wirken Work-Life-Balance-Maßnahmen auch auf die Erschließung einzelner Teile der so genannten Stillen Reserve. Letztlich werden durch Work-Life-Balance-Maßnahmen auch Personen mit einer diskontinuierlichen Erwerbsbiographie angesprochen. Das betrifft vor allem Erwerbspersonen, die aufgrund der Inanspruchnahme von Elternzeit phasenweise aus dem Erwerbsleben aussteigen, insbesondere Frauen zwischen 25 und 45 Jahren.

## 5.4 ... stabilisieren die Gesellschaft

Für die Wirkungsanalyse von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die sozialen Beziehungen sind die Einflüsse auf die familiären bzw. die direkten persönlichen Beziehungen entscheidend. Work-Life-Balance-Maßnahmen setzen unmittelbar beim Wechselspiel von ökonomischer und privater, politischer und sozialer Lebenssphäre an. Die Wahrnehmung unterschiedlicher Aufgaben und Rollenfunktionen ermöglicht auch einen Perspektivwechsel auf unterschiedliche Handlungsrationalitäten, der wiederum in die unterschiedlichen Funktionen eingebracht werden kann.

Die Wirkung der verschiedenen Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die gesellschaftliche Teilhabe und das bürgerschaftliche Engagement hängt in starkem Maße davon ab, inwieweit sie zuallererst die zeitlichen und danach auch die persönlichen Handlungs- und Gestaltungsspielräume so zu vergrößern erlauben, dass dadurch die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben in den dort geltenden Zeitrhythmen nachhaltig erleichtert wird.

# VI.

## Modellrechnung

Im **Prognos-Makromodell** werden die wichtigsten Größen der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung in ihrem Zusammenwirken abgebildet und können damit mittel- und langfristig prognostiziert werden. Auf der Basis von langfristigen Trendannahmen wurde eine Referenzrechnung durchgeführt. Das **Work-Life-Balance-Szenario** nimmt Veränderungen in vier Steuerungsgrößen vor:

- Produktivität pro Erwerbstätigem,
- Geburtenrate,
- Erwerbstätigenpotenzial und
- Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung.

Die Ergebnisse der Berechnungen spiegeln sich in der Veränderung des Bruttoinlandsprodukts, der Binnennachfrage, der Erwerbstätigkeit, der Bevölkerungsentwicklung und der Sozialversicherungsbeiträge im Vergleich zum Referenzszenario wider.

Work-Life-Balance-Maßnahmen werden auf der betrieblichen Ebene implementiert und zeigen hier auch konkret nachvollziehbare und berechenbare Wirkungen.<sup>11</sup> Ziel der vorliegenden Studie ist, die gesamtgesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Implikationen der Maßnahmen aufzuzeigen. Die Ausgangsthese für die volkswirtschaftlichen Implikationen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Ein Teil der Stillen Reserve und der Erwerbslosen kann dank besserer Vereinbarkeit der Anforderungen von Privat- und Berufsleben zusätzlich für den Arbeitsmarkt erschlossen werden und erhöht damit das Erwerbspersonenpotenzial. Dieser Mechanismus wird noch dadurch unterstützt, dass Erwerbsunterbrechungen durch entsprechende Maßnahmen verkürzt bzw. die Notwendigkeit zum vollständigen Ausstieg gesenkt werden.
- Work-Life-Balance-Maßnahmen ermöglichen einer größeren Zahl von Paaren die Realisierung des Kinderwunsches und erhöhen damit langfristig die Geburtenrate. Hier kommen sowohl Unterstützungsmaßnahmen von Unternehmen zu einer verbesserten Kinderbetreuung als auch ein übergreifender Mentalitätswandel zur Wirkung, der in der Orientierung auf Familie und Karriere keinen Antagonismus sieht, sondern beiden Lebensschwerpunkten ein gleichberechtigtes Miteinander ermöglicht.
- Verringerte Fehlzeiten, aber auch eine konkret erfahrbare Entlastungssituation für die Erwerbstätigen durch Work-Life-Balance-Maßnahmen erhöhen die Produktivität der Erwerbspersonen. D. h. die enge Wechselwirkung zwischen individueller Arbeitsplatzzufriedenheit und Kundenzufriedenheit wirkt sich unmittelbar positiv auf das Arbeitsergebnis der Einzelnen und das Geschäftsergebnis insgesamt aus.

<sup>11</sup> Vgl. hierzu u. a. die Prognos-Studie: Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk. Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, im Auftrag des BMFSFJ, 2004.



■ Gesundheitsprävention, die Vermeidung bzw. Reduzierung von Stresssituationen durch eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sowie ein dichteres und flexibleres Netzwerk von Betreuungsangeboten senkt die Zahl von Erkrankungen und Fehlzeiten und reduziert langfristig die Ausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung. Da ein hoher Anteil von Erkrankungen auf ein fehlendes Gesundheitsbewusstsein, die Addition von Stressfaktoren aus dem betrieblichen und außerbetrieblichen Bereich sowie die konkrete Ausgestaltung des Arbeitsplatzes zurückzuführen ist, führt ein integriertes Gesundheitsmanagement als wesentliches Element einer übergeordneten Work-Life-Balance-Strategie zu einem Absinken der Zahl und Dauer einzelner Krankheitsbilder und ermöglicht darüber hinaus den längeren Verbleib in der Erwerbstätigkeit.

Die Argumentation der Wirkungszusammenhänge basiert auf den vorliegenden Erkenntnissen und Erfahrungen der beteiligten Unternehmen, die sich neben der Optimierung betrieblicher Abläufe und Prozesse mit den Work-Life-Balance-Maßnahmen und ihrer innovativen Personalpolitik auch einer übergeordneten gesellschaftlichen Verantwortung stellen.

Bei der Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance sind jedoch nicht nur die Unternehmen als zentraler Akteur anzusehen, sondern auch der Staat sowohl in seiner rahmensetzenden Gesetzgebungs- als auch in seiner unmittelbaren Handlungsfunktion. Beispielsweise kann eine verbesserte Abstimmung bei der Gestaltung von Institutionen und Infrastrukturen zur Betreuung von Kindern, Kranken und Pflegebedürftigen zu einer deutlichen Effizienzsteigerung bei den öffentlichen, halb-öffentlichen, privaten und betrieblichen Leistungsanbietern führen. Angebote, die sich komplementär ergänzen und die Doppelung von Strukturen vermeiden, können sich durch eine höhere Kundenorientierung und damit auch eine verbesserte Akzeptanz auszeichnen. Das familienpolitische Engagement des Bundes in Kombination mit Maßnahmen der Unternehmen zu einer besseren Work-Life-Balance ergänzen sich und sind somit die Eckpfeiler einer nachhaltigen Familienpolitik.

## 6.1 Methodischer Hintergrund

Der folgenden ökonomischen Analyse werden zwei Rechenläufe zugrunde gelegt. Im Referenzszenario werden die aktuellen Trends fortgeschrieben, wobei in einigen Handlungsfeldern (z. B. der Gesundheitspolitik) Interventionsmaßnahmen der verantwortlichen Akteure unterstellt werden. In der zweiten Rechnung wird die Implementation von Work-Life-Balance-Maßnahmen in einer steigenden Anzahl von Betrieben angenommen, so dass bis zu 30 % der Beschäftigten bis zum Jahr 2020 erreicht werden. Anschließend werden die Wirkungen im Vergleich zum Referenzszenario analysiert. D. h. es wird ein kontinuierlicher Optimierungsprozess mit einem stetig wachsenden Impuls betrachtet, der durch die staatlichen und wirtschaftlichen Akteure gesetzt wird.

Die Wirkungsanalyse mit einem Gesamtmodell berücksichtigt sowohl die grundlegenden Rahmenbedingungen als auch die Beziehungen der Modellvariablen untereinander. Infolgedessen liefert diese Analyse gesamtwirtschaftlich konsistente und belastbare Ergebnisse und grenzt sich damit von Partialanalysen, die sich auf die Untersuchung eines Ausschnitts

aus der Gesamtwirtschaft konzentrieren, deutlich ab. Berücksichtigt werden auch Rückkopplungseffekte im wirtschaftlichen Gesamtsystem.

Auf der Grundlage vorhandener empirischer Ergebnisse aus den Betrieben sowie aus nationalen und internationalen Studien werden Schätzwerte abgeleitet, die den Einfluss von Work-Life-Balance-Maßnahmen auf die genannten Faktoren quantitativ beschreiben. Dabei wird für die einzelnen Maßnahmen auf der Zeitachse ein Durchdringungsgrad festgelegt, der beginnend im Referenzjahr 2006 eine stetige Ausweitung der Work-Life-Balance-Maßnahmen in den Unternehmen bis 2020 voraussieht. Ausgegangen wird von einer schrittweisen Realisierung dieser Maßnahmen in den Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen in Deutschland.

## 6.2 Work-Life-Balance-Maßnahmen wirken auf vier Stellgrößen

Die wesentlichen Effekte von Work-Life-Balance-Maßnahmen beziehen sich auf die Ermöglichung zur Erwerbsarbeit für einen größeren Personenkreis, verbesserte Rahmenbedingungen zur Realisierung des Kinderwunsches sowie zufriedener, gesündere und leistungsfähigere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ausgehend von den vier identifizierten Stellgrößen im Modell:

- Erwerbspersonenpotenzial,
- Geburtenrate,
- Produktivität und
- Ausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung

werden die Wirkungen in ihren gesamtwirtschaftlichen Entwicklungsverläufen gegenüber dem Referenzszenario errechnet. Wegen der vielfältigen Interdependenzen wird ein Szenario gerechnet, in dem alle Maßnahmen als Impulsgrößen gemeinsam eingebracht werden und damit auch die Wirkungen gemeinsam auftreten.

Für die Modellrechnung gehen wir davon aus, dass durch betriebliche Work-Life-Balance- und flankierende staatliche Maßnahmen erste Wirkungen im Jahr 2006 eintreten, dass die Wirkung nach 14 Jahren ihr Maximum erreicht hat und bei einer längerfristigen Betrachtung anschließend auf dem erreichten Niveau verbleibt.

### **Erwerbspersonenpotenzial steigt um 0,7 %**

Von den Work-Life-Balance-Maßnahmen gehen auf vielfältige Weise Wirkungen aus, die das Erwerbspersonenpotenzial und seine Zusammensetzung betreffen. Beispielsweise hat eine veränderte Geburtenentwicklung Auswirkungen auf die Erwerbsbeteiligung der Mütter, aber durch die höhere Bevölkerungszahl mittel- und langfristig auch auf das Erwerbspersonenpotenzial in 20 bis 30 Jahren. Das Erwerbspersonenpotenzial erhöht sich gegenüber der sonst zu erwartenden Entwicklung auch, wenn durch verstärkte präventive Maßnahmen insbesondere ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer länger gesund und erwerbsfähig bleiben.

Eine wichtige flankierende Wirkung geht dabei von verstärkten Investitionen des Staates in Bildung und Betreuung von Kindern aus. Von der Bundesregierung werden ab dem Jahr 2005 € 1,5 Mrd. zum Ausbau der Kindertagesbetreuung zur Verfügung gestellt. Damit wird ein wesentliches Hindernis, das einer höheren Erwerbsbeteiligung von Eltern mit kleinen Kindern entgegensteht, abgemildert und eine Ausweitung des Erwerbspersonenpotenzials ermöglicht.

Für die Modellrechnung nehmen wir an, dass das Erwerbspersonenpotenzial durch vermehrte Work-Life-Balance-Maßnahmen um 0,7 % angehoben werden kann. Die Quantifizierung dieses Effekts berücksichtigt eine starke Ausweitung des Erwerbspersonenpotenzials im Referenzmodell durch eine erhöhte Erwerbsorientierung der Frauen, höhere Abschläge bei vorzeitigem Renteneintritt und die Konsequenzen der aktuellen Arbeitsmarktreformen.

### **Geburtenrate steigt auf 1,56**

Ein insgesamt familienfreundlicheres gesellschaftliches Klima und ein Mentalitätswandel, die auf der konkreten betrieblichen Handlungsebene unterstützt werden durch verbesserte Rahmenbedingungen, führen aus Sicht der Autoren auch in einer kurzfristigeren Perspektive zu einem Geburtenanstieg. Sowohl internationale Vergleiche als auch die immer noch geburtenstarken Jahrgänge im gebärfähigen Alter sowie aktuelle Zahlen aus der Bevölkerungsstatistik bestätigen diesen Trend.

Mit einer verbesserten Work-Life-Balance in einer steigenden Anzahl von Betrieben wird sich die Zahl der Geburten pro Frau (die Geburtenrate) erhöhen. Sie beträgt gegenwärtig rund 1,3 Kinder pro Frau im Durchschnitt über alle Frauen. Die Prognosen für die zukünftigen Jahre gehen von einem Durchschnitt von 1,4 Kindern pro Frau aus, so dass bereits im Basisszenario ein leicht positiver Effekt gegenüber den aktuellen Zahlen berücksichtigt worden ist. Diese Kennzahl kann sich bei einer verbesserten Work-Life-Balance auf den Wert 1,56 erhöhen.

Vorausgesetzt wird, dass

- eine Erhöhung der Geburtenrate bereits im Jahr 2006 einsetzt und
- im Jahr 2012, also nach sechs Jahren, der erwartete Effekt in vollem Umfang eingetreten ist und
- anschließend die Geburtenrate auf dem erhöhten Niveau verbleibt.

### **Produktivität steigt bezogen auf alle Beschäftigten in Deutschland um 0,1 % pro Stunde**

Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Implementierung von Work-Life-Balance-Maßnahmen und einer Steigerung der individuellen und gesamtbetrieblichen Produktivität stellt aus Forschungssicht nach wie vor Neuland dar. Die Diskussion der einzelbetrieblichen Maßnahmen macht deutlich, dass:

- erweiterte und verbesserte Möglichkeiten der Weiterbildung und Qualifizierung, aber auch die Wahrnehmung von ehrenamtlichen oder sozialen Aufgaben sich positiv auf Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft auswirken,

- die Übernahme von Verantwortung in außerbetrieblichen Kontexten auch die Führungs- und Selbstorganisationskompetenzen nachhaltig verbessern,
- Gesundheitsprävention und flexible Zeitarrangements zur Reduktion unmittelbar krankheitsbedingter bzw. durch Betreuungsaufgaben verursachter Fehlzeiten beitragen und
- Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die über die Gewissheit verfügen, dass zu betreuende Angehörige die notwendige Pflege und Zuwendung erhalten, sich stärker auf die betrieblichen Aufgaben konzentrieren können und damit ihre individuelle Leistungsfähigkeit erhöhen.

Die Stundenproduktivität bildet die Bezugsgröße zum Modell, d. h. der geänderte Wert bezieht sich rechnerisch auf alle Erwerbstätigen, unabhängig davon, ob sie im produzierenden oder im Dienstleistungsgewerbe, in Groß- oder mittelständischen Unternehmen, in der Privatwirtschaft oder in öffentlichen Institutionen arbeiten. Die Annahme lautet, dass sich die rechnerische Stundenproduktivität des Einzelnen im Durchschnitt über alle Erwerbstätigen hinweg betrachtet kontinuierlich erhöht, bis sie im Jahr 2020 um 0,1% über dem sonst zu erwartenden Wert liegt.

### **Ausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung**

Langfristige Vorsorge und Prävention, die Vermeidung von außerordentlichen oder auch regelmäßig auftretenden Stresssituationen und eine bessere Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Anforderungen wirken sich positiv auf eine verringerte Häufigkeit des Auftretens einzelner Krankheitsbilder sowie Dauer und Schwere der Krankheitsverläufe aus. Damit kann die abzusehende Steigerung der **Ausgaben** in der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) gebremst und somit der Anstieg der Krankenversicherungsbeiträge gedämpft werden. Das Einsparungspotenzial, das in vollem Umfang im Jahr 2020 realisiert werden kann, beträgt 3 % der Ausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung. Noch wichtiger für die Unternehmen ist die Verminderung von krankheitsbedingten Fehlzeiten. Wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – verursacht durch verstärkte betriebliche Maßnahmen und Anreize zur Prävention im Rahmen von Work-Life-Balance-Maßnahmen – weniger oft krankheitsbedingt von der Arbeit fern bleiben, wirkt sich das im volkswirtschaftlichen Modell auch auf den effektiven Stundenlohn aus. Wegen der Lohnfortzahlung laufen die Ausgaben für das Unternehmen weiter, während die Leistung von anderen erbracht wird, und bei den anderen darüber hinaus möglicherweise Mehrausgaben für Überstundenzuschläge anfallen. Eine Reduktion der Fehlzeiten vermindert die effektiven Stundenlöhne entsprechend.

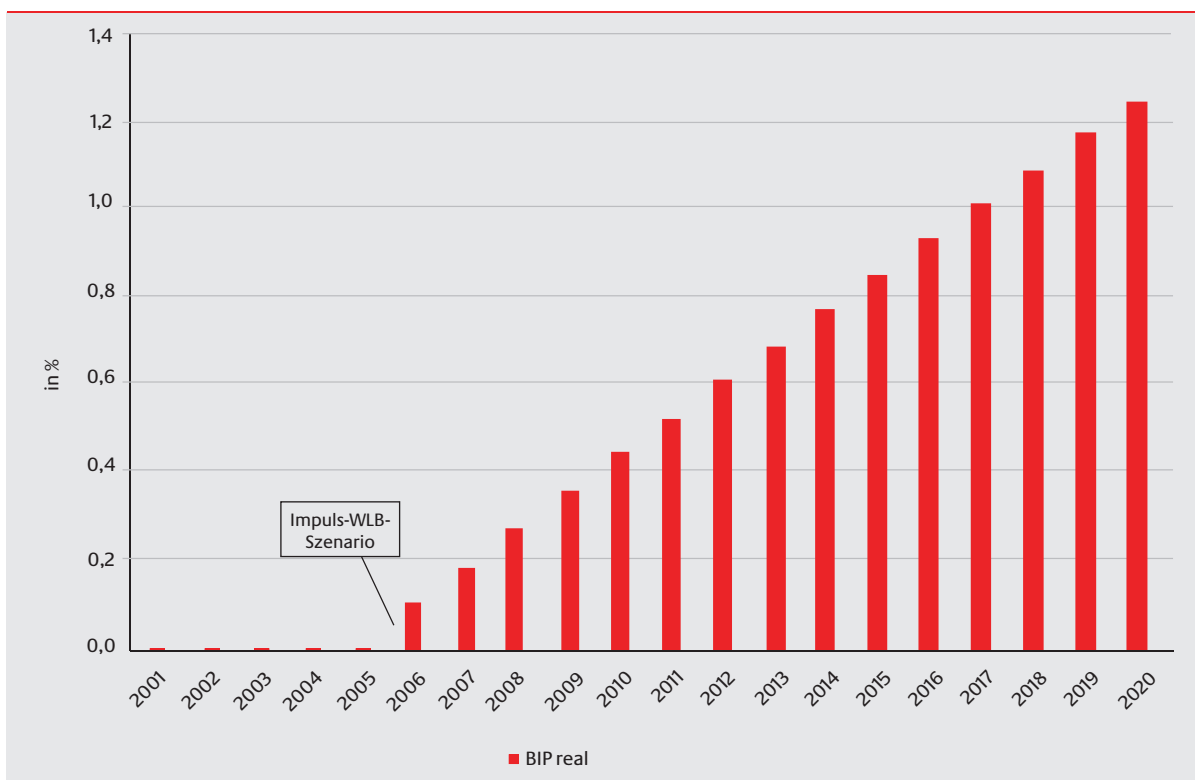
### 6.3 Durch Work-Life-Balance beschreitet Deutschland einen höheren Wachstumspfad

Bei integrierter Betrachtung stellen sich die makroökonomischen Auswirkungen wie folgt dar:

#### Ein höherer Wachstumspfad wird eingeschlagen

Die deutsche Wirtschaft kann insgesamt einen **stärkeren Wachstumspfad** beschreiten als im Referenzszenario. Wenn – wie oben skizziert – die Maßnahmen auf allen Ebenen einsetzen und mit Ausnahme der Geburtenrate kontinuierlich im Betrachtungszeitraum bis 2020 eine weitere Verbreitung finden, dann resultiert hieraus ein zusätzliches ökonomisches Wachstum, das moderat beginnt, im Jahr 2020 jedoch bereits um 1,3 % über der Vergleichsrechnung liegt. Dies entspricht zusätzlichen € 32 Mrd. in Bezug auf das reale Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2020.<sup>12</sup>

Abbildung 4: Veränderung des Bruttoinlandsprodukts (real):  
Work-Life-Balance – gegenüber Referenzrechnung



Quelle: Prognos 2005

Der Wechsel von einer stichtagsbezogenen zu einer kumulierten Betrachtungsweise veranschaulicht das Ausmaß der Effekte. Wird das **zusätzlich erzielte reale Bruttoinlandsprodukt** über den Betrachtungszeitraum von 2006 bis 2020 addiert, so werden zusätzlich insgesamt **€ 248 Mrd.** erwirtschaftet. Das reale Bruttoinlandsprodukt erhöht sich im Work-Life-Balance-Szenario gegenüber der Referenzrechnung kontinuierlich. Über den Betrachtungszeitraum kumuliert **erhöht sich auch der private Konsum um insgesamt € 191 Mrd.**, was einerseits durch eine Ausweitung der Erwerbstätigkeit, andererseits durch den Geburtenanstieg verursacht ist. Damit können auch wichtige Impulse für die Binnennachfrage gesetzt werden.

<sup>12</sup> Alle Angaben in Preisen von 1995.

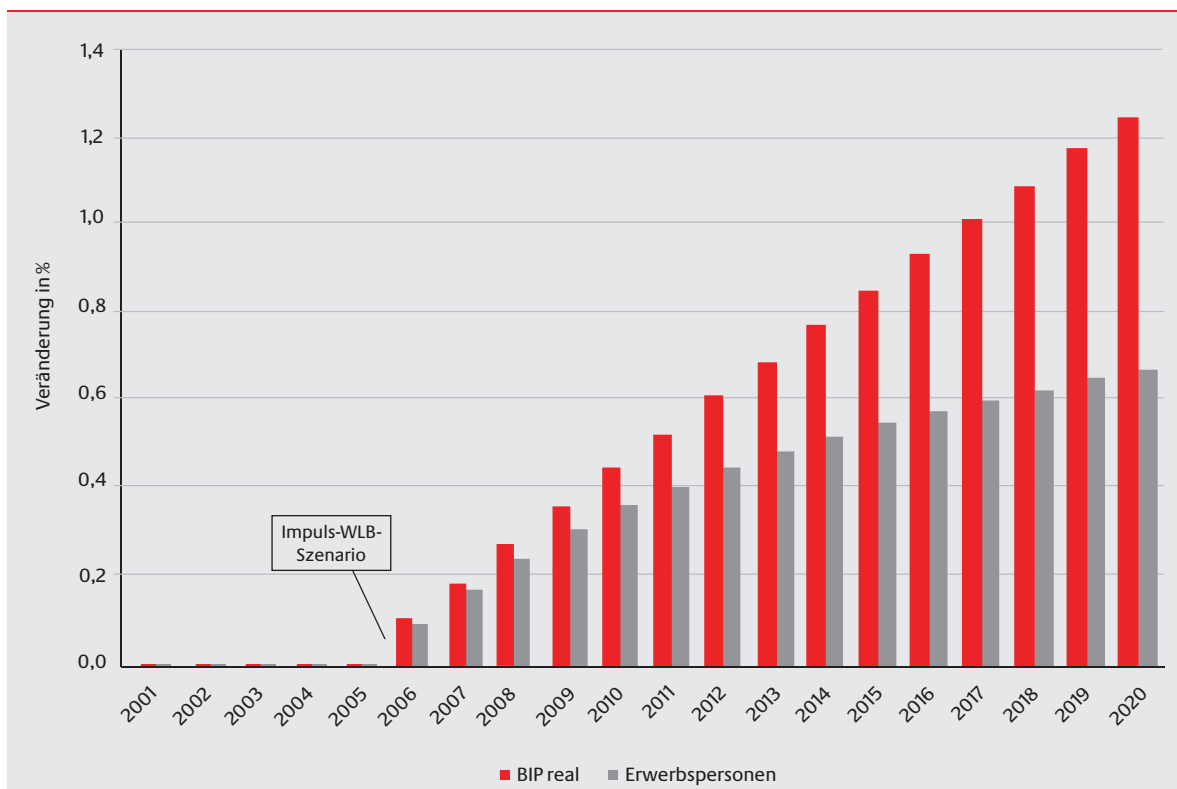
Verantwortlich für den positiven Wachstumspfad sind vor allem die verringerten Fehlzeiten in den Unternehmen, die einerseits auf einer intensiveren Gesundheitsprävention beruhen, andererseits dem verbesserten Arrangement von betrieblichen und privaten Verpflichtungen geschuldet sind. Einen positiven Beitrag zum Wirtschaftswachstum leisten auch die gestiegene Produktivität sowie die Erhöhung des Erwerbspersonenpotenzials, so dass insgesamt ein deutlicher Wachstumsimpuls gesetzt wird. Die Produktivität pro Erwerbstätigenstunde steigt für alle Beschäftigten im Work-Life-Balance-Szenario durchschnittlich um 1,6%, so dass hieraus auch positive Effekte für die Entwicklung der Lohnstückkosten in Deutschland resultieren.

### Mehr Arbeit

Die Auswirkungen auf dem **Arbeitsmarkt** sind angesichts unterschiedlicher Entwicklungslinien moderat ausgeprägt. Insgesamt verzeichnen wir einen Beschäftigungszuwachs, der im Endjahr der Betrachtung um 0,6 % über dem Referenzszenario liegt. D. h. im Jahr 2020 finden mehr als 220.000 Menschen zusätzlich eine Arbeitsstelle bzw. weitere 28.000 Personen gehen in die Selbstständigkeit, die ihnen ein Erwerbseinkommen sichert.

In der folgenden Abbildung werden die Effekte des Einsatzes von Work-Life-Balance-Maßnahmen im Überblick dargestellt. Deutlich wird, dass sich in Bezug auf die Zahl der Erwerbspersonen und das Bruttoinlandsprodukt deutlich stabile Trends mit positiven Vorzeichen ableiten lassen.

**Abbildung 5: Effekte der Work-Life-Balance-Maßnahmen im Überblick: reales Bruttoinlandsprodukt und Erwerbspersonen**

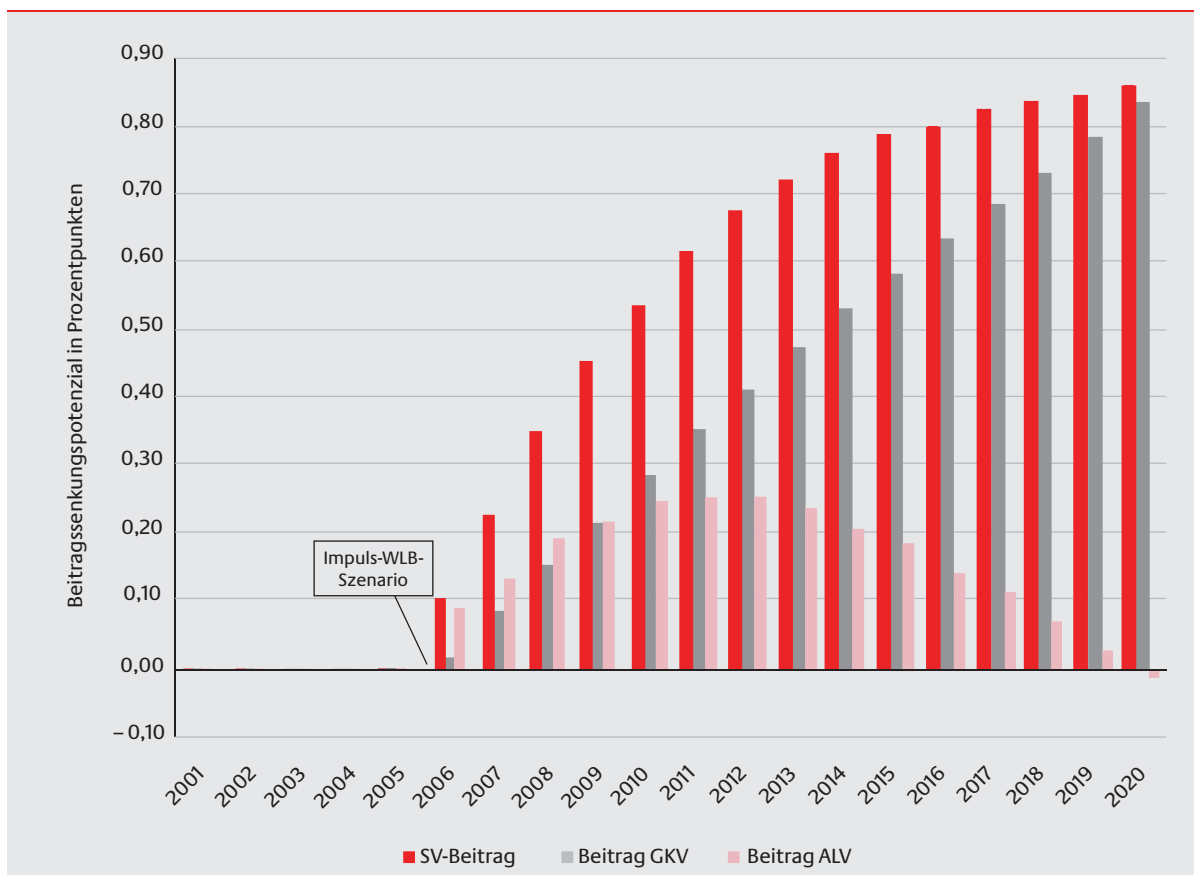


Quelle: Prognos 2005

### Stärkung der sozialen Sicherungssysteme

Der **Gesamtsozialversicherungsbeitragsatz** reduziert sich gegenüber der sonst zu erwartenden Entwicklung um einen knappen Prozentpunkt (0,86 %) im Jahr 2020. Im Wesentlichen (0,83 %) betrifft dies die Gesetzliche Krankenversicherung während die übrigen Sozialversicherungen (Arbeitslosen-, Renten- und Pflegeversicherung) nur in einem sehr geringen Ausmaß Veränderungen zeigen. Der **Einsparungseffekt für die Gesetzlichen Krankenkassen** beträgt kumuliert betrachtet im Zeitraum von 2006 bis 2020 **€ 152 Mrd.** In der Rentenversicherung führt z. B. die Ausweitung der Lebensarbeitszeit im Rahmen der gesetzlichen Regelungen einerseits dazu, dass die betreffenden Personen länger als Beitragszahler zu einer verbesserten Einnahmesituation der Rentenversicherung beitragen, andererseits aber auch über die verlängerten Anwartschaftszeiten und eine höhere Zahl an Beitragspunkten Ansprüche auf eine höhere Rente entwickeln, so dass sich dieser Effekt wieder auf der Ausgabenseite niederschlägt. Längerfristig entlastend wirkt hier die kürzere Laufzeit der Renten. Durch eine absolut höhere Zahl von Arbeitslosen wird auch ein positiver Effekt in der Arbeitslosenversicherung durch eine Ausweitung der Zahl der Beitragszahler (mehr Erwerbstätige) weitgehend kompensiert.

**Abbildung 6: Effekte der Work-Life-Balance-Maßnahmen im Überblick: Beitragsatzsenkungspotenzial in Prozentpunkten**



Quelle: Prognos 2005

## Die Geburtenrate steigt

Die langfristig gewünschten Effekte einer Erhöhung der Geburtenzahlen führen im Betrachtungszeitraum bis 2020 zu einer **Stabilisierung der Bevölkerungszahl** in Deutschland und können sich damit dem Prozess der Bevölkerungsabnahme wirksam entgegenstellen. Insbesondere mit Blick auf den Arbeitsmarkt und den sich abzeichnenden Fachkräftemangel sind die mittel- bis langfristigen Effekte einer höheren Geburtenrate positiv. Wenn die zusätzliche Bevölkerung ab dem Jahr 2025 ins erwerbsfähige Alter kommt, wird der Konsum gestärkt und die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft nachhaltig gesichert.

## 6.4 Eine stabile Gesellschaft sichert Investitionen

Nicht alle diskutierten Effekte lassen sich in einem volkswirtschaftlichen Modell abbilden, so dass an dieser Stelle der oben skizzierte Argumentationszusammenhang zwischen beruflicher Flexibilität und erhöhten Partizipationschancen aufgegriffen werden soll. Work-Life-Balance-Konzepte unterstützen den sozialen Zusammenhalt in einer Gesellschaft und schaffen gleichzeitig die Voraussetzungen dafür, dass Frauen und Männer, gering und hoch Qualifizierte, Zuwanderinnen und Zuwanderer sowie Einheimische mehr Chancen erhalten, ihre durchaus unterschiedlichen Lebensentwürfe zu verwirklichen.

Die Übernahme einer Gesamtverantwortung für das eigene Handeln, auf Seiten jedes einzelnen Individuums ebenso wie auf Seiten der Unternehmen, wie es sich im Konzept der Work-Life-Balance manifestiert, zeigt weit reichende Wirkungen. Auf der Ebene der Werteentwicklung wird unterschiedlichen Lebens- und Erwerbsphasen einerseits und unterschiedlichen Arbeitsanforderungen andererseits zu einem gleichberechtigten Nebeneinander verholfen. Die Frage heißt nicht, Familie oder Karriere, Ehrenamt oder berufliche Weiterentwicklung usw., sondern finden Betriebe und ihre Beschäftigten unter Einbeziehung der staatlichen Rahmenbedingungen Lösungen, die weitest gehend beiden Seiten und unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden. Auch wenn dieser Prozess nicht immer konfliktfrei verlaufen kann, ist davon auszugehen, dass ein verstärkter Einsatz von Work-Life-Balance-Instrumentarien nicht nur mehr Freiraum für soziales Engagement eröffnet, sondern den Zusammenhalt der Gesellschaft stabilisiert. Auch aus ökonomischer Sicht werden hiermit relevante Standortfaktoren angesprochen, die den Standort Deutschland im internationalen Vergleich in seiner Attraktivität stärken.

## 6.5 Der Wachstumsimpuls trägt langfristig Früchte

Der Vergleich zwischen dem Referenzszenario und dem Work-Life-Balance-Szenario wurde auf das Zieljahr 2020 festgelegt. Dieser Betrachtungszeitraum ermöglicht es, die Veränderungsdynamik besser zu veranschaulichen und konkreter erfahrbar zu machen. Es ist damit ein Zeithorizont berücksichtigt, der für die aktuell handelnden Verantwortlichen eine unmittelbare Argumentationsunterstützung liefert. Sowohl im unternehmerischen als auch im politischen Kontext wird damit ein gestaltbarer Handlungszeitraum beschrieben. Die sich abzeichnenden Tendenzen und Entwicklungslinien setzen sich selbstverständlich auch in der fernerer Zukunft fort. Im Folgenden werden wir einen kurzen Überblick über einen längerfristigeren Analysezeitraum geben.



Erst auf längere Sicht werden sich die Wirkungen einer höheren Geburtenzahl vollständig entfalten. Mehr Geburten in den nächsten Jahren bedeuten, dass die starken Schwankungen, die durch die starken Baby-Boomer-Jahrgänge und den anschließenden „Pillenknick“ in der Bevölkerungsentwicklung verursacht wurden, gemildert werden. Eine höhere Geburtenrate wirkt ab dem Jahr 2025 positiv auf das Wirtschaftswachstum aufgrund:

- der Vermeidung von Engpässen bei der Deckung des Arbeitskräftebedarfs,
- der nachfrageseitigen Impulse, die von der höheren Bevölkerungszahl ausgehen,
- einer verbesserten internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch geringeren Lohndruck und niedrigere Lohnnebenkosten,
- einer Rückführung der Staatsquote.

Maßnahmen, die das Erwerbspersonenpotenzial erweitern, greifen früher als die zusätzlichen Geburten. Der starke Rückgang der Erwerbspersonen aus demografischen Gründen nach 2020 wird dazu führen, dass die Arbeitslosigkeit und die Stille Reserve erheblich abgebaut werden. Damit es nicht zu Engpässen auf dem Arbeitsmarkt und zu Beschränkungen der Produktionsmöglichkeiten kommt, ist eine Ausdehnung des Erwerbspersonenpotenzials durch Work-Life-Balance-Maßnahmen dann hoch willkommen.

Die anderen hier betrachteten Wirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen, wie insbesondere eine Verminderung von krankheitsbedingten Fehlzeiten, die Verminderung von Ausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung durch mehr Prävention und die Produktivitätssteigerung wirken wesentlich schneller. Von besonderer Bedeutung dabei ist, diese Trends zu verstetigen und damit langfristig nachhaltige Effekte zu erzielen.

## VII.

### Fazit

Die konsequente Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen in einer möglichst großen Zahl von Unternehmen sowie flankierende politische Maßnahmen, mit denen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wirksam verbessert wird, führen sowohl auf der betriebswirtschaftlichen als auch auf der volkswirtschaftlichen Betrachtungsebene zu positiven Effekten.

Weniger offensichtlich, aber nicht minder bedeutsam als die positiven betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Effekte sind die Wirkungen, die von einer Work-Life-Balance orientierten Personalpolitik auf die Stabilität des gesellschaftlichen Zusammenlebens ausgehen. Von stabilen Rahmenbedingungen profitiert insbesondere auch die Wirtschaft, die eine verlässliche Kalkulationsgrundlage auch für die Planung und Realisierung von Investitionen erhält.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Work-Life-Balance ein nachhaltiges Wirtschaftsthema darstellt:

- Work-Life-Balance leistet einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg;
- Work-Life-Balance fördert eine Arbeitswelt, die auch die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen reflektiert;
- Work-Life-Balance führt darüber hinaus zu einem höheren volkswirtschaftlichen Wachstumspfad.

Wenn Unternehmen, Beschäftigte und Gesellschaft von dieser positiven Entwicklung profitieren wollen, dann sind Instrumente, Lösungen und Maßnahmen sowohl in den einzelnen Betrieben als auch in einer übergreifenden Perspektive nach dem Vorbild der „Allianz für die Familie“ integrativ und bedarfsorientiert zu gestalten. Für die personalpolitischen Akteure resultiert daraus, dass der jeweilige betriebliche Hintergrund ebenso zu reflektieren ist wie die Bedürfnisse einzelner Belegschaftsgruppen. D. h. Work-Life-Balance-Maßnahmen bieten keinen Standardbaukasten, sondern sind vor dem Hintergrund betrieblicher und individueller Anforderungen auf ihre Passgenauigkeit zu prüfen. Notwendig hierfür ist auch eine Veränderung personalpolitischer Leitbilder, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht auf ihre Funktion als Arbeitskraft reduzieren, sondern unterschiedlichen Lebensentwürfen und -konzepten ihren berechtigten Stellenwert einräumen.

Die strategische Kooperation zwischen Politik und Wirtschaft bei der Schaffung besserer Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bedeutet auch aus (familien-)politischer Sicht einen entscheidenden Fortschritt. Die Initiative zeigt, dass eine verbesserte Work-Life-Balance zum Nutzen aller gesellschaftlichen Gruppen und im Eigeninteresse der Akteure ist.

Die politischen Rahmenbedingungen sind folglich so zu gestalten, dass auf der einen Seite die notwendige Flexibilität zur individuellen Ausgestaltung von betrieblichen Work-Life-Balance-Konzepten gewährleistet bleibt und auf der anderen Seite die Möglichkeiten zur Inanspruchnahme der betrieblichen Maßnahmen erhöht werden. Dies erfolgt unter anderem durch

- die Sensibilisierung von Beschäftigten und Unternehmen,
- die Schaffung ausreichender Betreuungskapazitäten oder auch
- die bedarfsgerechte Ausgestaltung von finanziellen Angeboten für Familien (bspw. Elterngeld).

Letztlich ist entscheidend, dass für alle Akteure der Nutzen von Work-Life-Balance-Maßnahmen ersichtlich wird. Dies setzt eine aktive Gestaltung der einzelnen Maßnahmen durch die Unternehmen, Führungspersonen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer voraus. Die gemeinsame Initiative „Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“ der beteiligten Unternehmen, Ministerien und Verbände trägt dazu bei, die positiven Erfahrungen mit Work-Life-Balance-Maßnahmen einer größeren Öffentlichkeit vorzustellen und damit diese als ein selbstverständliches Instrument von personalpolitischen Maßnahmen in der Arbeitswelt der Zukunft zu etablieren.



## Adressen der Projektinitiatoren

**Bertelsmann AG**

Vorstandsstab Personal  
Corporate Human Resources  
Dr. Peter Gralla  
Carl-Bertelsmann-Straße 270  
33335 Gütersloh

**Bundesministerium für Familie,  
Senioren, Frauen und Jugend**

Referat 205  
Familienfreundliche Arbeitswelt  
und Unternehmenskultur  
Thomas Wieseler  
Alexanderplatz 6  
10178 Berlin

**Bundesministerium für Wirtschaft  
und Arbeit**

Referat VIII A 1  
Grundsatzfragen der Mittelstandspolitik  
Dr. Mathias Wittstock  
Scharnhorststraße 34–37  
10115 Berlin

**Bundesverband der Deutschen Industrie  
e.V. (BDI)**

Haus der Wirtschaft  
Fachbereich allgemeine Wirtschaftspolitik  
Solveigh Gross  
Breite Straße 29  
10178 Berlin

**Bundesversicherungsanstalt für  
Angestellte (BfA)**

Personal-Grundsatz  
Dez. 2001/R 1279  
Gina Großek  
Fehrbelliner Platz 5  
10704 Berlin

**Commerzbank AG**

Zentraler Stab Personal  
Diversity  
Barbara David  
Neue Mainzer Straße 37–39  
60311 Frankfurt

**DaimlerChrysler AG**

Personal- und Bildungspolitik/Human  
Resources- and Educational Policies  
PAP/PBP  
Isolde Scheer-Pauli  
HPC 096-0626  
70567 Stuttgart

**Deutsche Telekom**

Diversity im Konzern Deutsche Telekom  
Zentralbereich Human Resources  
Development HRD  
Maud Pagel  
Zentralbereich Human Resources  
Development HRD 2–4  
Inaluk Schäfer  
Friedrich-Ebert-Allee 140  
53113 Bonn

**Fraport AG**

Vorstand Arbeitsdirektor  
Frauen- und Familienförderung/  
Frauenbeauftragte  
Martina Rost  
60547 Frankfurt am Main

**Vattenfall Europe AG**

Arbeitsrecht/Grundsätze  
Anneli Meincke  
Chausseestraße 23  
10115 Berlin

**Voith AG**

Personaleinsatz  
Regine Rendle  
Sankt Pöltener Straße 43  
89522 Heidenheim

## Literaturverzeichnis

**Adolph, H. und Heinemann, H.** (2002): Zur Lebenssituation älterer Menschen in Deutschland, DZA-Diskussionspapier Nr. 37, S. 7ff.

**Badura, B., Schellschmidt H. und Vetter, C.** (2003): Fehlzeitenreport 2003.

**Barkholdt et al.** (1999): Das Altern der Gesellschaft und neue Dienstleistungen für Ältere. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 32. Jg./1999, IAB, Nürnberg.

**Baumann, E. und Weidmann, J.** (2003): Finanzierungsprobleme in der GKV: Folge eines veränderten Erwerbsverhaltens? In: Wirtschaftsdienst 2003/3. Berlin, Heidelberg.

**Blinkert, B. und Klie, T.** (2001): Zukünftige Entwicklung des Verhältnisses von professioneller und häuslicher Pflege bei differierenden Pflegearrangements und privaten Ressourcen bis zum Jahr 2050.

**Bödeker, W.; Friedel, H.; Röttger, C. und Schröer, A.** (1998): Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen in Deutschland.

**Bundesministerium für Bildung und Forschung** (2000): Berichtssystem Weiterbildung. 8. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland.

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend** (Hg) (2003): Die Familie im Spiegel der amtlichen Statistik.

**Bundesministerium für Familie und Senioren** (1994): Fünfter Familienbericht.

**Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung** (2004): Dritter Bericht über die Entwicklung der Pflegeversicherung.

**Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung** (2004): Nationale Aufgabe Prävention, Eckpunkte, Stand 4. Mai 2004.

**Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung** (2003): Nachhaltigkeit in der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme – Bericht der Kommission.

**Bundesregierung** (1999): Freiwilligensurvey.

**Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung** (Hg) (2000): Frauen leben. Eine Studie zu Lebensläufen und Familienplanung.

**Cassel, D.** (2001): Demografischer Wandel – Folgen für die gesetzliche Krankenversicherung. In: Wirtschaftsdienst 2001/II.

**Deutscher Bundestag** (2002): Schlussbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“. Bundesdrucksache 14/8800.

**Deutscher Bundestag** (1998): Zweiter Zwischenbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“. Bundesdrucksache 13/11460.

**Deutscher Bundestag** (1994): Erster Zwischenbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“. Bundesdrucksache 12/7876.

**Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung-Wochenbericht 23/02**: Förderung von Agenturen für haushaltsnahe Dienstleistungen schafft Arbeitsplätze für Geringqualifizierte.

**Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung / Erika Schulz** (1995): Alternde Gesellschaft – Zur Bedeutung von Zuwanderungen für die Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland. DIW Berlin, Wochenbericht 33/95.

**Dex, S. und Scheibl, F.** (2001): Business Performance and Family Friendly Policies. In: Journal of General Management 24 (4), S. 22–37.

**Europäische Kommission** (2002): „Soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“ vom 2. 7. 2002 (KOM 347).

**Fthenakis, W. E.** (2002): Die Rolle des Vaters in der Familie, Berlin i. A. des BMFSFJ.

**Gemeinnützige Hertie-Stiftung/Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie** (2001): Wettbewerbsvorteil familienbewusste Personalpolitik. Leitfaden für mittelständische Unternehmen, 2001.

**Glaeske, G. et al.** (2003): Prävention und Gesundheitsförderung stärken und ausbauen. Diskussionspapier im Auftrag des Gesprächskreises Arbeit und Soziales der Friedrich-Ebert-Stiftung.

**Hackett, A. und Mutz, G.** (2002): Empirische Befunde zum bürgerschaftlichen Engagement. In: Das Parlament, Beiträge zu Politik und Zeitgeschichte, B9/2002.

**Helfferrich, C. und Fichtner, J.** (2001): Männer und Familienplanung (Studie im Auftrag der BzGA), 46.

**Helfferrich, C.** (2000): Reproduktive Kulturen in Ost und West – Kontinuität und Wandel. In: BZgA (Hg)(2000), Frauen leben – Eine Studie zu Lebensläufen und Familienplanung, 15 (Kurzfassung).

**Henke, K.-D.** (2003): Finanzierung und Vergütung von Gesundheitsleistungen – Ein Buch mit sieben Siegeln. Wirtschaftsdienst 2/2003.

**Holst, E., Spieß, K.** (2004): The Transition into Work – Specialities for the Hidden Labour Force in Comparison to Other Economically Inactive Persons. DIW Discussion Paper no. 428. Berlin.

**Hoppenstedt Firmeninformation** (2005): zit. nach Frankfurter Rundschau vom 19.1. 2005, Nr. 15.

**Institut für Demoskopie Allensbach** (2004): Einflussfaktoren auf die Geburtenrate. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung der 18- bis 44-jährigen Bevölkerung.

**Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen** (1996): Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland – Entwicklungen, Ursachen und Maßnahmen, Bonn.

**Kreyenfeld, M. und J. Huinink** (2003): Der Übergang vom ersten zum zweiten Kind. In: Bien, W. und J. H. Marbach (Hg): Partnerschaft und Familiengründung, Opladen.

**Kröhnert, S.; van Olst, N. und Klingholz, R.** (2004): Emanzipation oder Kindergeld? Wie sich die unterschiedlichen Kinderzahlen in den Ländern Europas erklären. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.

**Kuhn, J.** (2004): Die betriebliche Gesundheitsförderung zwischen konzeptioneller Erneuerung und praktischer Stagnation. In: R. Busch & AOK Berlin (Hg) Unternehmensziel Gesundheit. Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis – Bilanz und Perspektiven, S. 51–58, Mering.

**Lauterbach, K.** (2003): Wie viel Prävention ist ökonomisch vertretbar? Vortrag beim Expertengespräch Gesundheitsvorsorge und Präventionsgesetz, Münster.

**Lehmann, H.** (2004): Demographie und Konsumstruktur in Deutschland – eine Entwicklungsanalyse bis 2050. In: Wirtschaft und Wandel 16/2004, Institut für Wirtschaftsforschung, Halle.

**Lenhardt, U.** (2004): Präventionsbericht zeigt Stärken und Schwächen der betrieblichen Gesundheitsförderung auf. In: R. Busch & AOK Berlin (Hg) Unternehmensziel Gesundheit. Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis – Bilanz und Perspektiven, S. 44–50. Mering: Hampp Verlag.

**Lipinski, H. und Stutzer, E.** (2004): Wollen die Deutschen keine Kinder? Sechs Gründe für die anhaltend niedrigen Geburtenraten. In: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 6/2004.

**Lunau, Y.** (2004): Gute Firma = gute Bürger. In: BRANDEINS 10/04.

**Lunau, Y. und Wettstein, Florian** (2004): Die soziale Verantwortung der Wirtschaft – was Bürger von Unternehmen erwarten. Haupt Verlag.

**Lüscher, K. und Liegle, L.** (2003): Generationenbeziehungen in Familie und Gesellschaft.

**Mc Kinsey** (2002): Perspektive Deutschland.

**National Centre for Social Research** (2003): The Second Work-Life Balance Study: Results from the Employers' Survey.

**Opaschowski, H.** (2004): Der Generationenpakt – Das soziale Netz der Zukunft. Darmstadt.

**Pientka, L.** (2001): Erkenntnisse zur Verlängerung behinderungsfreier Zeit. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie.

**Prognos** (2004): Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk. Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, i. A. des BMFSFJ.

**Prognos** (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, Kosten-Nutzen-Analyse, i. A. des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

**Richter, K.** (1996): Zum Wandel von Kinderwunsch und Familiengründung in den neuen Bundesländern. In: Demographie aktuell. Vorträge – Aufsätze – Forschungsberichte Nr. 8, Berlin.



- Roloff, J.** (2004): Der Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand und Veränderungen des Gesundheitszustandes. BiB Heft 102e, S. 15, Wiesbaden.
- Rucci, A.;** Kirn S. und Quinn, R. T. (1998): The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. In: Harvard Review, January-February 1998, S. 82-97.
- Rump, J. und Schmidt, S.** (2005): „Employability und Employability-Management“ / Nutzen muss sich entwickeln können, Personalwirtschaft 2/2005.
- Rürup, B. und Gruescu, S.** (2003): Nachhaltige Familienpolitik im Interesse einer aktiven Bevölkerungspolitik. Gutachten im Auftrag des BMFSFJ.
- Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen** (2003): Finanzierung, Nutzerorientierung und Qualität.
- Sachverständigenrat für die Konzertierte Aktion im Gesundheitswesen** (2000/2001): Bedarfsgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit. Bd. I Zielbildung, Prävention, Nutzerorientierung und Partizipation.
- Schäfer, H.;** Hauser-Ditz, E. und Preller, A. (2004): Transparenzstudie. i.A. der Bertelsmann-Stiftung.
- Schmähl, W.** (2004): Einkommen und Einkommensverwendung Älterer. Vortrag gehalten auf der Tagung „Wirtschaftliche Potenziale des Alters“, Berlin.
- Seyda, S.** (2003): Frauenerwerbstätigkeit und Geburtenverhalten. iw-trends 2/2003.
- Statistisches Bundesamt** (2003): 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.
- Tölke, A. und Diewald, M.** (2003): Berufsbiographische Unsicherheiten und der Übergang zur Elternschaft. In: Bien, W. und J. H. Marbach (Hg), Partnerschaft und Familiengründung, Opladen.
- Urban, H. J** (2004): Betriebliche Gesundheitspolitik aus gewerkschaftlicher Sicht. S. 59-69. In: R. Busch & AOK Berlin (Hg) Unternehmensziel Gesundheit. Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis – Bilanz und Perspektiven, Mering.
- Wimmer, T.** (2001): Gesellschaftliche Verantwortung als Zukunftsinvestition – Eine Meinungsbildner-Studie in Frankreich, Großbritannien und Deutschland. In: Stiftung & Sponsoring 5/2001. <http://www.pwblf.org>.
- Wirth, H; Dümmler, K.** (2004): Zunehmende Tendenz zu späteren Geburten und Kinderlosigkeit bei Akademikerinnen. In: ISI Informationsdienst Soziale Indikatoren N. 32. Hg. v. Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) e.V.
- Yasbeck, P.** (2004): The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature, Wellington.
- Internet:**  
Gesundheitsberichterstattung des Bundes <http://www.gbe-bund.de>.  
<http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf>.



## Impressum

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

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock  
Tel.: 018 88/80 80 800  
Fax: 018 88/10 80 80 800  
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de  
Internet: www.bmfsfj.de

Stand:  
August 2005

Gestaltung:  
KIWI GmbH, Osnabrück

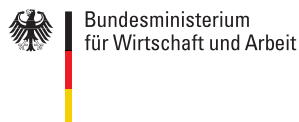
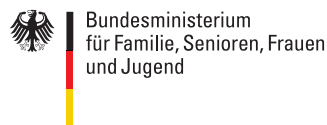
Druck:  
DruckVogt GmbH, Berlin

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit  
der Bundesregierung; sie wird kostenlos abgegeben  
und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 018 01/90 70 50\*  
Fax: 018 88/5 55 44 00  
Montag–Donnerstag 7–19 Uhr

\* nur Anrufe aus dem Festnetz, 9–18 Uhr 4,6 Cent,  
sonst 2,5 Cent pro angefangene Minute

## Die Initiatoren des Projekts:



Die Studie wurde durchgeführt von:

