

# **„Vorsicht Familie“**

## **Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist machbar und wünschenswert**

**Whitepaper an die Mitglieder des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels**

**Dr. Valeska Henze**



Wie wünschen wir uns heute unseren Arbeitsplatz? Wie wollen wir arbeiten? Bei der Beantwortung dieser Fragen steht ein Thema für viele Menschen ganz oben auf der Agenda: die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die berufliche Karriere ist heute für Frauen und Männer gleichermaßen eine Selbstverständlichkeit, aber auch mit den Kindern wollen beide Elternteile mehr Zeit verbringen, d. h. die Funktionen von Ernähren und Betreuern werden in einer Partnerschaft immer seltener entsprechend den traditionellen Rollenmustern aufgeteilt, sondern sollen parallel erfüllt werden können.<sup>1</sup> Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nimmt in der Lebensplanung von familiären oder familienähnlichen Zusammenhängen einen zunehmend höheren Stellenwert ein.<sup>2</sup> Für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist sie heute ein wichtiges Kriterium bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitsplatz, ebenso wie für die Zufriedenheit im Beruf, sodass auch die Unternehmen dieses Thema nicht länger auf private Lösungen innerhalb der Familien abschieben können. Viele Arbeitgeber haben das erkannt und bemühen sich um eine werbewirksame Zertifizierung oder ein Gütesiegel, das ihr Unternehmen als besonders familienfreundlich auszeichnet – auch in der Buchbranche.

Die Studie der BücherFrauen über die Arbeitsbedingungen in der Buchbranche<sup>3</sup> hat die ungleichen Voraussetzungen für Männer und Frauen deutlich gemacht: Zum Berufseinstieg sind die Bedingungen für Männer und Frauen noch gleich. Je länger die Beschäftigten jedoch dabei sind und je höher sie auf der Karriereleiter klettern, desto größer wird die Schere zwischen den Geschlechtern. In vergleichbaren beruflichen Positionen verdienen Frauen weniger als Männer; höhere Qualifikationen zahlen sich bei Frauen eher wenig aus, bei Männern beeinflussen sie die Karriere hingegen positiv. Außerdem besteht ein eklatantes Missverhältnis zwischen dem hohen Frauenanteil unter den Beschäftigten der Buchbranche generell (80 %) und den wenigen Frauen in Führungspositionen.<sup>4</sup>

Die Erwartungen der Frauen an ihre Karriere sind heute andere: Junge Frauen möchten Beruf und Familie miteinander vereinbaren können und nicht mehr auf die Karriere

---

1 <http://www.sueddeutsche.de/leben/umfrage-der-zeitschrift-eltern-vaeter-unterdruck-1.1861625>.

2 Christine Henry-Huthmacher (Hrsg.): Familienleitbilder in Deutschland. Ihre Wirkung auf Familiengründung und Familienentwicklung. Konrad-Adenauer-Stiftung 2014. [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_38060-544-1-30.pdf?140612151941](http://www.kas.de/wf/doc/kas_38060-544-1-30.pdf?140612151941). Siehe auch: Brigitte-Dossier: Frauen auf dem Sprung. Das Update 2013. <http://www.brigitte.de/producing/pdf/fads/BRIGITTE-Dossier-2013.pdf>.

3 BücherFrauen e.V. (Hrsg.): MehrWert. Arbeiten in der Buchbranche. Sulzbach: Ulrike Helmer Verlag 2010. Prof. Romy Fröhlich der LMU München hat im Auftrag der BücherFrauen eine Online-Befragung bei fest angestellten Frauen und Männern aus Verlagen, Zwischenbuchhandel und Buchhandel sowie bei Verlegern und Inhaberinnen von Buchhandlungen und freiberuflich Tätigen aus den Bereichen Lektorat, Herstellung und Verlagsvertretung durchgeführt. Über 1200 Personen haben an der Befragung teilgenommen, 87 % der Fragebögen wurden von Frauen, 13 % von Männern ausgefüllt, was die Geschlechterverhältnisse in der Buchbranche gut abbildet.

4 Nur 4 % der weiblichen Befragten bekleiden eine Position in der Unternehmensleitung gegenüber 10 % der männlichen Befragten; 20 % der weiblichen Befragten haben eine Führungsposition auf mittlerer Ebene gegenüber 36 % der männlichen Befragten. BücherFrauen-Studie, S. 53ff.

verzichten. Doch die Buchbranche verliert immer wieder hoch qualifizierte Frauen, weil diese kein berufliches Weiterkommen sehen: 21 % der Befragten nennen familiäre Verpflichtungen als Grund für ihre Ausstiegs- und Veränderungswünsche. So überrascht es nicht, dass über 60 % der in der Branche Beschäftigten kinderlos sind, zumal Mütter ganz unten in den Einkommenstabellen zu finden sind: Mütter verdienen weniger als kinderlose Frauen, Väter dagegen mehr als kinderlose Männer. Diese Ergebnisse der Studie sind bedenklich. In der Branche sind überwiegend Frauen beschäftigt, sie sind mit großer Leidenschaft dabei, sie sind oft gut, häufig sogar mehrfach qualifiziert – und doch suchen sie nach einigen Jahren das Weite und wechseln die Branche.<sup>5</sup> Der *women drain* in der Buchbranche ist schon jetzt dramatisch. Die Mehrheit der Auszubildenden und Berufseinsteigerinnen ist weiblich, aber nur wenige von ihnen werden der Branche langfristig erhalten bleiben. Hohe Investitionen in die zukünftigen Mitarbeiter – und damit auch in die Zukunft der Branche – verpuffen, u. a., weil sie in Branchen abwandern, in denen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besser gewährleistet wird, in denen flexiblere Arbeitszeiten und weniger starre Sitzungskulturen geboten werden, die Führungsaufgaben geschlechtergerechter verteilt sind und insgesamt besser bezahlt wird.<sup>6</sup> Die Beschäftigungsverhältnisse in der Buchbranche nehmen darüber hinaus mit Pauschalisten-Verträgen, mehrfachen Volontariaten oder Scheinselbstständigkeiten zunehmend Formen an, die jede individuelle – berufliche wie private – Planung zu einem Glücksspiel macht. Das gilt für Frauen wie für Männer, die ihre Vaterrolle ernst nehmen wollen und sich mehr Zeit für ihre Kinder wünschen.

Welche Möglichkeiten, den Wünschen der Buchmenschen nachzukommen, gibt es für die Branche, die von kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägt ist? Welche Modelle eignen sich? Was funktioniert schon längst? In diesem Whitepaper wird beispielhaft die Zertifizierung der Frankfurter Buchmesse durch die *berufundfamilie* gGmbH vorgestellt. Was bedeutet eine solche Zertifizierung? Wie läuft sie ab? Wie sieht die konkrete Umsetzung im Unternehmen aus? Das Paper möchte verdeutlichen, dass es möglich ist, betriebliche Strukturen so zu gestalten, dass Mitarbeiter und Geschäftsleitungen zufrieden mit Arbeitsbedingungen und Unternehmensergebnissen sind und dass es sich für alle Beteiligten lohnt umzudenken. Es geht hier nicht darum, die Maßnahmen, die in Unternehmen der Branche vereinzelt eingeführt wurden, wie Teilzeit, Heimarbeit u. ä., aufzulisten, sondern exemplarisch ein Zertifizierungsprogramm vorzustellen, das betriebliches Familienbewusstsein zu einem festen Bestandteil strategischer Personal- und Unternehmenspolitik macht.

5 52 % der Befragten planen, sich beruflich zu verändern, 11 % haben sich bereits entschieden, die Branche innerhalb der nächsten fünf Jahre zu verlassen. Eine große Mehrheit hält ihre Karriere- und Aufstiegschancen für „mittelmäßig“ (34 %), „schlecht“ (24 %) oder „sehr schlecht“ (12 %). Siehe ebda., S. 47.

6 Die Differenz zwischen den Gehältern wächst mit steigender Hierarchiestufe, ist also zwischen Abteilungsleiterin und Abteilungsleiter größer als allgemein zwischen Mitarbeiterin und Mitarbeiter. Bei den Männern steigt das Durchschnittsgehalt/-einkommen auch über einem Lebensalter von 40 kontinuierlich deutlich an, bei Frauen stagniert es ab 40. Vgl. ebda., S. 47/48.

Sicherlich hängen viele Umstände zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch von politischen Aspekten und Regelungen ab. Unternehmen wie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können jedoch ebenfalls dazu beitragen, denn betriebliches Bewusstsein für die Belange der Familie wird zunehmend ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Auch kleine und mittlere Betriebe können mit familienfreundlichen Angeboten bares Geld sparen. Denn durch praktiziertes „Familienbewusstsein“ sinken die Kosten für die Überbrückung der Elternzeit, die familienbedingte Fluktuation oder die Wiedereingliederung nach der Elternzeit. Die Einsparungen übersteigen auch bei kleineren Unternehmen deutlich die Investitionen in eine familienbewusste Personalpolitik.<sup>7</sup>

Diese Auswirkungen einer familienbewussten Personalpolitik werden durch die aktuellste Unternehmensbefragung des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik (FFP) bestätigt.<sup>8</sup> Die Studie ermittelt betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik in Bezug auf aktuelle und potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Eine familienbewusste Personalpolitik wirkt sich demnach unmittelbar positiv auf die Zufriedenheit der Beschäftigten, ihre Bindung an den Betrieb und die Rekrutierung neuer Beschäftigter aus; ein indirekter positiver Einfluss konnte bei der Produktivität und einer nachhaltigeren Humankapitalakkumulation festgestellt werden. Der von dem Institut entwickelte *berufundfamilie*-Index zeigte gegenüber der Vorgängerstudie 2007 einen deutlichen und nachhaltigen Anstieg, d. h. die Personalverantwortlichen und Geschäftsführenden der befragten Unternehmen bestätigten, dass das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den nächsten Jahren eher noch an Bedeutung gewinnen wird. Betriebliche Familienpolitik ist demnach kein kurzatmiges Modethema, sondern wird immer mehr zum festen Bestandteil der personalpolitischen Agenda der Unternehmen. In der Studie des FFP wurden durch Regressionsanalysen signifikante Zusammenhänge zwischen dem Index und einzelnen betriebswirtschaftlichen Größen ermittelt, die zeigen, dass familienbewusste Unternehmen bei zentralen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen deutlich besser abschneiden als Unternehmen mit geringem Familienbewusstsein – am deutlichsten wird das bei der Fehlzeiten- und Krankheitsquote: In sehr familienbewussten Unternehmen fällt die Fehlzeitenquote um 12 %, die Krankheitsquote um 22 % geringer aus als bei dem Gesamtdurchschnitt der Unternehmen (weniger familienbewusste Unternehmen weisen eine um 48 % höhere Fehlzeitenquote und eine um 27 % höhere Krankheitsquote auf). Familienbewusste Unternehmen schneiden außerdem beim Image, bei der Motivation ihres Personals, der Qualität der Bewerberinnen und Bewerber, der Produktivität und bei dem Aufbau betriebsspezifischen Wissens besser ab als weniger familienbewusste Unternehmen. Beschäftigte in familienbewussten Unternehmen kün-

7 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Berlin 2003.

8 Sehr familienbewusste Arbeitgeber verzeichnen gegenüber Arbeitgebern mit einem geringen Familienbewusstsein deutlich bessere Kennzahlen. Ergebnisse der Wiederholungsbefragung zum *berufundfamilie*-Index, 2013, siehe [http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=37&sid=&cms\\_det=1089](http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=37&sid=&cms_det=1089).

digen seltener, und die Qualität der Bewerberinnen und Bewerber ist im Durchschnitt höher (vgl. Abb.1).

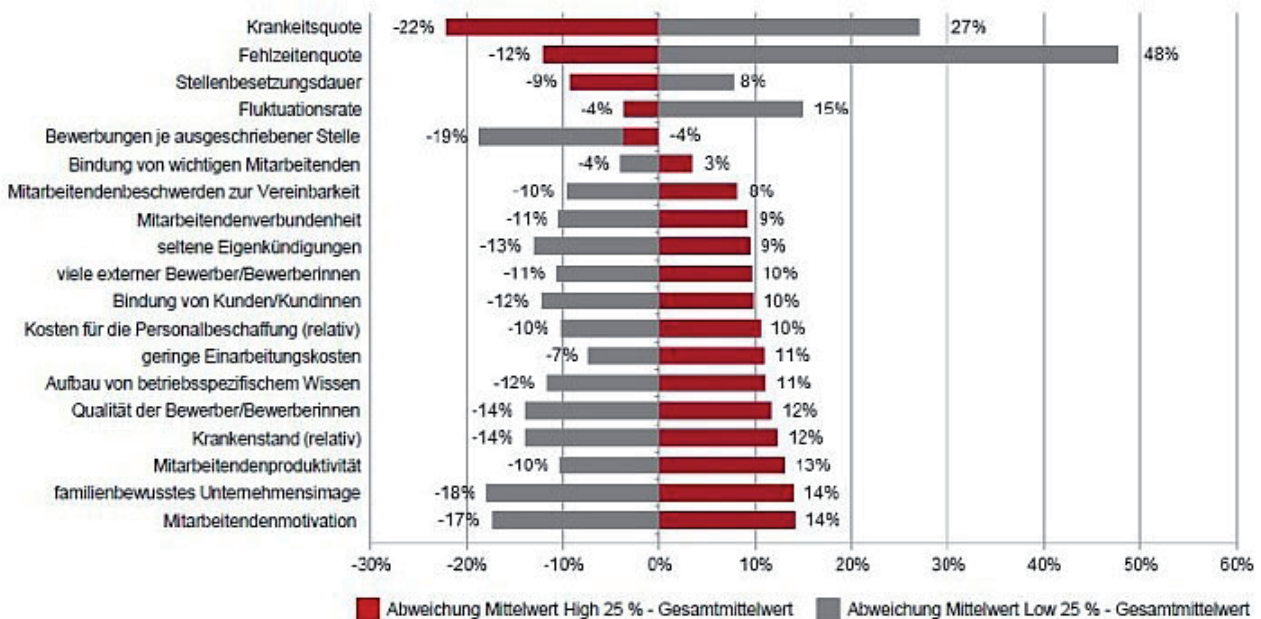


Abb. 1: Prozentuale Abweichung der wenig und der besonders familienbewussten Unternehmen vom Gesamtwert. (Gerlach/Schneider et al. (2013), S. 7.)

Die repräsentativ durchgeführte Befragung zeigt aber auch, dass das Familienbewusstsein der Unternehmen in Deutschland in den vergangenen fünf Jahren um 6,9% auf 67 Indexpunkte gestiegen ist. Die Unternehmen haben erkannt, dass eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie notwendig ist. Denn gesellschaftliche Veränderungen rufen auch nach unternehmerischen Reaktionen und nach Maßnahmen, die strategisch in die Personalarbeit integriert werden und sich an den Bedürfnissen und Lebensumständen der Beschäftigten ausrichten. Betriebliche Familienpolitik ist also Unternehmenspolitik, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowohl für Männer als auch für Frauen zum Ziel hat. Vorrangiges Ziel ist, qualifizierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden bzw. gewinnen zu können. Sie äußert sich in einer familienfreundlichen Personalpolitik, die einen Ausgleich zwischen den Zeitansprüchen des Arbeitgebers und den Zeitansprüchen der Familie findet, sodass berufliche und familiäre Verpflichtungen gleichberechtigt unter den familiären oder partnerschaftlichen Hut passen. Hierbei ist die Führungs- und Unternehmenskultur ein entscheidender Einflussfaktor. Denn dass motiviertes Personal mehr Leistung bringt, ist nicht nur eine Binsenweisheit, sondern wird, wie oben gezeigt, durch wissenschaftliche Untersuchungen bestätigt.

Kleine und mittelständische Unternehmen setzen familienfreundliche Instrumente meist im Einzelfall ein, als unmittelbare Reaktion auf eine veränderte familiäre Situation, z. B. wenn die Kinder eines Mitarbeiters plötzlich krank werden oder bei der Partnerin eine pflegeintensive Krankheit eintritt. Doch auch kleinere Unternehmen können mit familienbewussten Maßnahmen strategisch zur Unternehmensentwicklung beitragen.<sup>9</sup> Im Handel sind Öffnungszeiten und Servicequalität in der Regel wettbewerbsentscheidend – ein hohes Serviceniveau mit langen Öffnungszeiten und individuellen Angeboten ist aber selten besonders familienfreundlich. Hier muss genau auf die jeweiligen Rahmenbedingungen des Geschäfts geschaut werden. Aber selbst vermeintlich kleine Lösungen bringen häufig schon echte Verbesserungen, z. B. flexible Arbeitszeitmodelle wie Teamarbeit in Verbindung mit Arbeitszeitkonten, bei denen täglich variierende Arbeitszeiten im Team eigenverantwortlich geplant werden, oder Gleitzeit- und Ampelkontenmodelle. Schon die gemeinsame Planung der Arbeitszeiten, flexible Arbeitsorte oder die sinnvolle Nutzung der Elternzeit, um den Wiedereinstieg zu erleichtern (genaue Absprachen vorab, Kontakt halten, abgestufte Wiedereingliederung, Weiterbildungen), bringen oft schon echte Erleichterungen. Und auch Unterstützungsleistungen für die Kinderbetreuung (Kinderbetreuungszuschuss, Belegplätze in Kitas) sind nicht unerschwinglich, wenn man sich vor Ort andere kleinere Betriebe und Geschäfte sucht, mit denen man sich die Kosten teilen kann. Das vom Bund gegründete Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“<sup>10</sup> ist eine gute Anlaufstelle für erste Informationen und Inspirationen.<sup>11</sup>

Zentrale Ziele einer familienbewussten Unternehmensführung sind also die Bindung und Gewinnung von Beschäftigten, die wiederum Arbeitszufriedenheit, Motivation, Fehlzeiten, Kundenbindung, Kostensenkung und Produktivität direkt beeinflussen. Betriebswirtschaftlich betrachtet geht es um die wertsteigernde Umwandlung von Kosten in positive Ergebnisse. Familienbewusstsein äußert sich in sinkender Fluktuation und steigender Motivation und führt zu geringeren Personalkosten.<sup>12</sup> Mit der Sichtbarmachung der familienbewussten Unternehmensführung durch ein Qualitätssiegel und die Zertifizierung durch Audits gewinnt das Unternehmen außerdem an Prestige im Wettbewerb mit der Konkurrenz und wird attraktiver für potenzielle Arbeitnehmer. Betriebliche Familienpolitik wird so zum Wettbewerbs- und Standortfaktor.

---

9 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Aus der Praxis für die Praxis. Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Handel. 2008: [http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/0810\\_Branchenservice\\_Handel\\_final.pdf](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/0810_Branchenservice_Handel_final.pdf).

10 <http://www.erfolgsfaktor-familie.de>

11 Vgl. auch Braun, Ellen/Hillebrecht, Steffen: Ansätze und Instrumente der Familienfreundlichkeit in Unternehmen. Ein Vergleich der Handlungsfelder in Groß- und Kleinunternehmen. In: Der Betriebswirt. Management in Wissenschaft und Praxis 2/2010, S. 23–27.

12 Studien zeigen, dass die zusätzlichen Kosten für Fehlzeiten und eingeschränkte Arbeitsfähigkeit („Präsentismus“) sich jährlich pro Mitarbeiter auf rund 3.500 Euro belaufen. Vgl. Niescken, Svenja/Braun, Ellen: Prävention von Depression und Burnout am Arbeitsplatz. Personal-wirtschaftliche Überlegungen und Handlungsmöglichkeiten. In: Der Betriebswirt 2/2012, S. 8–12.

Im folgenden Abschnitt wird ein Zertifizierungsverfahren ausführlicher vorgestellt. Das soll nicht davon ablenken, dass es zahlreiche, vor allem regional und branchenspezifisch organisierte Prüf- und Auditverfahren in der Bundesrepublik gibt.<sup>13</sup> Das *berufundfamilie*-Zertifikat der Hertie-Stiftung ist eines der am längsten eingeführten und zeichnet darüber hinaus auch ein Unternehmen der Buchbranche aus, die Frankfurter Buchmesse Ausstellungs- und Messe GmbH.

## ***berufundfamilie*-Zertifizierung der Hertie-Stiftung**

Der Grundstein für die *berufundfamilie*-Zertifizierung wurde 1995 mit einem Forschungsprojekt gelegt, das schließlich in der Entwicklung eines Auditverfahrens mündete. Die gemeinnützige GmbH wurde 1998 gegründet, erste Audits gab es 1999. Die zentralen Angebote sind die Audits *berufundfamilie* und *familiengerechte hochschule*, die als „strategische Managementinstrumente zur Ermittlung maßgeschneiderter, gewinnbringender Lösungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie“<sup>14</sup> beschrieben werden. Die Audit-Verfahren wurden aus der Praxis heraus entwickelt, d. h. immer im konkreten und unmittelbaren Austausch mit den Unternehmen, sodass sich die Verfahren an den Bedürfnissen und politischen Bedingungen entlang entwickeln konnten. Auf diese Weise hat sich die *berufundfamilie*-Zertifizierung die Offenheit für neue Themen bewahrt; z. B. tauchte das Thema Pflege das erste Mal in Gesprächen mit Arbeitgeberinnen und Arbeitnehmern auf, noch bevor die Politik das Thema in ihre Agenda aufgenommen hat.

Das Audit steht unter der Schirmherrschaft des Bundesfamilien- und des Bundeswirtschaftsministeriums und wird von den führenden Wirtschaftsverbänden unterstützt (BDA, BDI, DIHK, ZDH); *berufundfamilie* ist darüber hinaus Kompetenzpartner der Unternehmensinitiative „Erfolgsfaktor Familie“ und der „Lokalen Bündnisse für Familie“, initiiert durch das Bundesfamilienministerium.

Das Angebot der Hertie-Stiftung im Themenfeld Beruf und Familie wird getragen von der *berufundfamilie* g(emeinnützige)GmbH, einer Art Think Tank und Impulsgeber, der die Audits strategisch weiterentwickelt und die Vernetzung der zertifizierten Arbeitgeber vorantreibt. Seit 2010 werden die Audits von der *berufundfamilie* Service GmbH durchgeführt, zu deren Angebot außerdem begleitende Veranstaltungen, Weiterbildungen und Beratungen gehören – auch für nicht zertifizierte Unternehmen.

Auf Initiative der *berufundfamilie* gGmbH wurde 2005 das oben bereits erwähnte Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik gegründet, das die Entwicklung der Audits wissenschaftlich begleitet und auswertet, um die fortdauernde Qualität

13 Siehe Auswahl im Anhang.

14 So die Selbstbeschreibung auf der Website: <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=15>.

der Audits zu gewährleisten. Das Forschungszentrum hat den *berufundfamilie*-Index entwickelt, der den Grad der Familienfreundlichkeit in Unternehmen misst und auch von den Unternehmen und seinen Mitarbeitern selbst angewendet werden kann.<sup>15</sup> Der Index zeigt, welche Relevanz das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen hat.

Die Hertie-Stiftung nennt als Ziel ihrer Audits, einen Perspektivwechsel in den Unternehmen herbeiführen zu wollen. Familiäre Interessen sollen als unternehmerische Chancen begriffen und nicht mehr als Hemmschuh betrachtet werden. Mit neuen Rollen- und Familienbildern, die sich gesellschaftlich herausbilden, sollen Modelle für eine familienbewusste **und** unternehmensgerechte Personalpolitik geschaffen werden, die auch den Anforderungen der zunehmenden Flexibilität von Unternehmen und ihrer Mitarbeiterschaft gerecht werden.

### **„Familie ist Chefsache“**

Da wundert es nicht, dass die *berufundfamilie*-Audits die Familie zur Chefsache erklären. Denn Ziel der Zertifizierung ist nicht allein die Umsetzung einzelner, punktueller Maßnahmen. Familienfreundlichkeit soll zum Teil der Unternehmensstrategie werden. Der Einsatz des Unternehmens für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird damit zu einer Überzeugungssache. Denn überzeugend und strategisch wirksam wird der Einsatz für familiäre Belange nur, wenn die Maßnahmen integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik werden – und nicht nur symbolische Akte bleiben, deren Wirkung nach einer kurzen Aufmerksamkeitsphase verpufft und die im schlimmsten Fall zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern führen. Die Erfahrungen der *berufundfamilie*-Auditoren haben gezeigt, dass eine umfassende Kommunikation und Information innerhalb des Unternehmens und die Einbindung der Führungskräfte unerlässlich sind. Die Audits zielen mittel- und langfristig auf eine grundlegende Veränderung der Unternehmenskultur, und dies kann nur gelingen, wenn betriebliche Familienpolitik auf allen Ebenen glaubhaft unterstützt wird.

Generell läuft ein Audit wie folgt ab: Es beginnt mit einem Strategieworkshop (1) mit der Geschäftsleitung und der Auditorin, in dem die Ziele und Schwerpunkte des Audits festgelegt werden. Darauf folgt ein Auditierungsworkshop (2), an dem Beschäftigte aus möglichst vielen Betriebsbereichen und Hierarchieebenen teilnehmen. In diesem Workshop werden die betrieblichen Rahmenbedingungen festgestellt, und es wird geschaut, welche Angebote bereits bestehen. Entlang von acht Handlungsfeldern<sup>16</sup> werden unternehmensspezifische Ziele festgelegt und die entsprechenden Maßnahmen für das Unternehmen entwickelt. Diese erste Auditierungsphase wird in der Regel

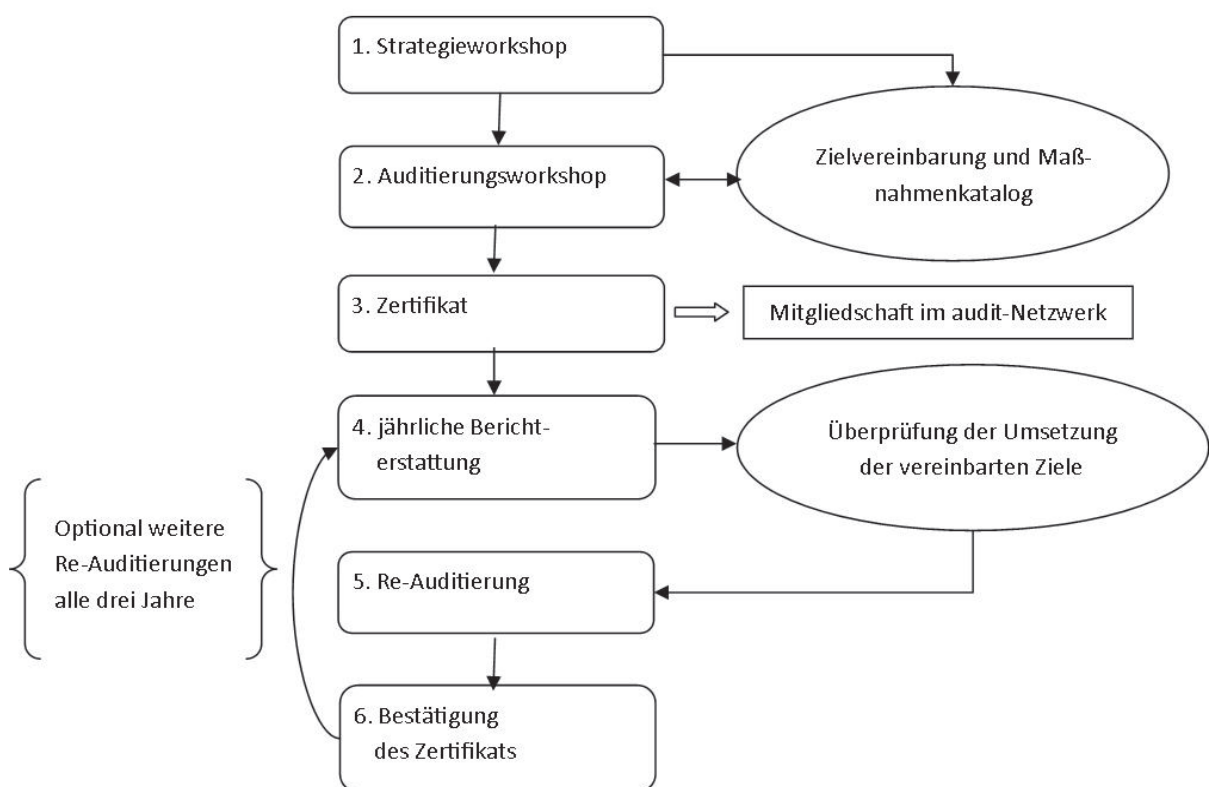
15 <http://www.berufundfamilie-index.de/>

16 Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsort, Informations- und Kommunikationspolitik, Führungskompetenz, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile/geldwerte Leistungen, Service für Familien.



nach drei Monaten mit einer konkreten Zielvereinbarung (3) und einem Maßnahmenkatalog abgeschlossen. Das Unternehmen erhält ein Zertifikat und wird Mitglied im *audit-Netzwerk*. Über den Stand der Umsetzung der vereinbarten Ziele muss jährlich berichtet werden (4). Nach drei Jahren folgen dann ein erstes Re-Audit (5) und die Bestätigung des Zertifikats (6); jeweils nach drei weiteren Jahren folgen weitere Re-Auditierungen, die der Optimierung, Konsolidierung und Sicherung der Zielvereinbarungen dienen.

#### Ablauf des *berufundfamilie*-Audits



Die dem ersten Audit folgenden Re-Auditierungen begleiten die Entwicklung der familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik im Unternehmen über einen längeren Zeitraum. Schwerpunkte der Folgeverfahren sind die Überprüfung der gesetzten Ziele und ihre unternehmensspezifische Vertiefung. Die Re-Auditierungen leiten die jeweils nächsten Phasen der Zertifizierung ein: Optimierung, Konsolidierung und Sicherung. In der Optimierungsphase werden der Status quo überprüft und die Institutionalisierung der familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik und Kultur vertieft. Die Schwerpunkte liegen dabei in der Regel auf Führung sowie Information und Kommunikation. Konsolidierungsphase bedeutet, dass überprüft wird, wie tief die umgesetzten Maßnahmen die Unternehmensstrukturen durchdrungen haben. Die Rahmenbedingungen und die Kultur der familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik werden überprüft und diese Ergebnisse

der Unternehmensleitung gespiegelt. Falls weiterer Handlungsbedarf festgestellt wird, werden in einer gezielten Vertiefung konkrete Lösungen erarbeitet. In der Sicherungsphase werden in einem vergleichsweise schlanken, eintägigen Verfahren die Steuerung und Gestaltung der familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik im Unternehmen überprüft. In dieser Phase soll die nachhaltige Steuerung und Umsetzung der familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik im Unternehmen langfristig gesichert werden. Mit jeder erfolgreichen Bestätigung des Zertifikats verlängert sich die Laufzeit um weitere drei Jahre. Jedes Verfahren endet mit einer Zielvereinbarung, die Grundlage für die Begutachtung und Bestätigung des Zertifikats ist.

Das Verfahren eignet sich für alle Branchen und Unternehmensgrößen, weil die Maßnahmen auf die jeweiligen Bedingungen und Gegebenheiten der Arbeitgeber angepasst werden. Das Verfahren kann außerdem beliebig verkürzt oder verlängert werden. Insbesondere für besonders kleine Betriebe mit wenigen Beschäftigten wird ein verkürztes Verfahren angeboten, das allerdings nicht speziell beworben wird.<sup>17</sup> So haben nach Auskunft des Geschäftsführers der *berufundfamilie* gGmbH auch Buchhandlungen verkürzte Audit-Verfahren durchführen lassen. Die Ermittlung von Handlungsfeldern und -möglichkeiten durch externe Auditoren und eine kurze Begleitung bei der Einführung einzelner Maßnahmen ist für besonders kleine Betriebe häufig schon ausreichend, um veraltete Strukturen aufzubrechen und das Personalmanagement zu modernisieren.

Das *audit-Netzwerk* begleitet die zertifizierten Unternehmen, bietet Vernetzung mit anderen auditierten Unternehmen, Informationsveranstaltungen und Erfahrungsaustausch (wie und was machen die anderen, was hat sich bewährt?). Auf regelmäßigen, in der Regel thematisch gestalteten Treffen gibt es inhaltlichen Input zu Aspekten rund um eine familienfreundliche Personalpolitik und zu aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen. Die branchenspezifischen und thematischen Netzwerktreffen haben einen hohen Praxisbezug, das sie von den beteiligten Unternehmen gestaltet werden. Auf diese Weise wird ein branchenübergreifender Wissenstransfer ermöglicht, und die teilnehmenden Unternehmen können ihre eigenen Bewertungen und Erfahrungen einordnen und untermauern. Ergänzend bietet die *berufundfamilie*-Akademie Seminare und Kongresse für Personal- und Führungskräfte, auch aus nicht zertifizierten Unternehmen. Auch hier steht der Praxisbezug der Angebote im Vordergrund. Der *berufundfamilie*-Index ermöglicht die betriebsspezifische Messung familienbewusster Personalpolitik – aus der Sicht von Arbeitgebern und Beschäftigten. Er verdeutlicht die Bedeutung des Themas in der Unternehmensführung und in der internen Kommunikation, den Umfang des Leistungsangebots und wie gut das Thema in der Unternehmenskultur verankert ist. Die Auswertung bietet auch einen Vergleich

---

17 Im Gespräch mit dem Geschäftsführer der *berufundfamilie* gGmbH wurde mir versichert, dass man auf gezielte Nachfrage Informationen und auch ein abgespecktes Angebot bekommen könne. Einen Überblick über die Preise der Audits bietet aber auch die Website der *berufundfamilie* Service GmbH: <http://www.berufundfamilie.de/audit/preise.html>.

mit anderen Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, dient also auch als Benchmarking, das zeigt, wo Verbesserungspotenziale bestehen. Begleitende Belegschaftsbefragungen können darüber hinaus unterschiedliche Sichtweisen von Beschäftigten und Führungskräften aufdecken. Zur Abrundung des Programms entwickelt das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik Messverfahren nachhaltiger Familienpolitik in Unternehmen und führt Studien zu betriebswirtschaftlichen Effekten von familienbewusster Personalpolitik durch. Audits und Forschung sind eng miteinander verzahnt, sodass auch Daten und Erfahrungen aus den Audits direkt in die wissenschaftliche Auswertung und Beurteilung einfließen. Der gesamte Komplex sorgt für eine beständige Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Audits sowie für die praxisnahe Verankerung in betrieblichen Realitäten und Bedingungen. Die oben zitierte aktuelle Unternehmerumfrage des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik zeigt, dass familienbewusste Personalpolitik einen erfolgreichen Kulturwandel im Unternehmen bewirken und nachhaltig zu einer ergebnis- und mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur führen kann.

Die wichtigsten Vorteile der *berufundfamilie*-Zertifizierung bestehen darin, dass Betriebe relativ schnell und mit konkreten Maßnahmen in den Zertifizierungsprozess und eine familienfreundliche Personalpolitik einsteigen können, sodass schon in der ersten Phase erste Erfolge sicht- und spürbar werden. Die Audits und auch das *berufundfamilie*-Netzwerk geben immer wieder Impulse für fortführende Themen und begleiten die Vertiefung des Prozesses. Das Zertifikat ist darüber hinaus bundesweit anerkannt und bekannt und kann werbewirksam bei Selbstdarstellungen und Stellenanzeigen eingesetzt werden.

Wie sieht so eine Zertifizierung nun konkret aus?

### **Beispiel: Frankfurter Buchmesse, die Ausstellungs- und Messe GmbH des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels (nachstehend „Frankfurter Buchmesse“)**

Die Geschäftsführung der Frankfurter Buchmesse hat sich 2008 entschieden, das Audit *berufundfamilie* der Hertie-Stiftung zu durchlaufen und sich dem Zertifizierungsverfahren zu unterziehen. Maßgebliche Faktoren für diese Entscheidung waren zum einen der sich abzeichnende demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel. Zum anderen spielten aber auch rein interne Faktoren eine gewichtige Rolle für diese Entscheidung. Die Frankfurter Buchmesse wollte das bestehende Angebot ihrer bereits vorhandenen familienbewussten Maßnahmen durch eine externe Prüfstelle unter die Lupe nehmen und auf ihre Aktualität prüfen lassen. Darüber hinaus sollte das Audit Anregungen zur Optimierung der bestehenden familienfreundlichen Rahmenbedingungen geben, die familienbewusste Praxis weiterentwickeln sowie weitere Maßnahmen anstoßen und nachhaltig in der Unternehmenskultur verankern.

Ziel des Audits war und ist es bis heute, angelehnt an die gesellschaftspolitische Entwicklung Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Maßnahmen zur optimalen Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbieten zu können und gleichzeitig den Balanceakt zu schaffen, den unternehmerischen Herausforderungen gerecht zu werden. Auf diese Weise sollen Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten und unternehmerischer Erfolg nachhaltig gewährleistet und gesteigert werden.



#### **Eckdaten Frankfurter Buchmesse Ausstellungs- und Messe GmbH**

97 Mitarbeiter, 76 Frauen, 21 Männer,  
ca. 30 Kinder oder zu pflegende Familienmitglieder  
Durchschnittsalter 42 Jahre  
Teilzeit: 18 Frauen, 2 Männer  
Elternzeit: 8 Frauen, 2 Männer  
Führungskräfte:  
1. Ebene 6 Frauen, 4 Männer (eine Frau in Teilzeit, ein Mann Elternzeit;  
2. Ebene 6 Frauen, 5 Männer

Stand: Mai 2014

Derzeit befindet sich die Frankfurter Buchmesse nach insgesamt sechs Jahren der Zertifizierung in der 3. Audit-Stufe, der sog. Re-Auditierung Konsolidierung.

Bei Eintritt in die Konsolidierungsphase (Frühjahr 2014) waren bei der Frankfurter Buchmesse die meisten Maßnahmen aus den Zielvereinbarungen der vergangenen sechs Jahre im Unternehmen umgesetzt und etabliert. Es ging nun darum, die Schwerpunkte für die nächste Zielvereinbarung herauszuarbeiten und mit entsprechenden Maßnahmen auszukleiden. Gemäß dem Format des Konsolidierungsverfahrens wurde seitens der Auditorin (der *berufundfamilie* gGmbH) mit ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Arbeitsebenen und mit unterschiedlichen familiären Konstellationen eine Rahmen- und Kulturprüfung vorgenommen, deren Ziel es war, zu prüfen, inwieweit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen institutionalisiert und fest verankerter Bestandteil der gelebten Unternehmenskultur ist.

Die Auswertung dieser Prüfungen mündete in einem Fazit und in Empfehlungen zu Vertiefungsthemen, die in einem weiteren Workshop mit ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Unternehmensebenen bearbeitet wurden und als Grundlage für die Erstellung der nächsten Zielvereinbarung dienten. Der letzte Schritt in diesem Prüfverfahren war dann das sogenannte Managementgespräch. Die Geschäftsführung wurde über den Prozess, die Ergebnisse und die ausgearbeitete Zielvereinbarung informiert. Nach Zustimmung zur Zielvereinbarung durch die Geschäftsführung konnte die Umsetzung für die nächste dreijährige Zertifizierungsphase eingeleitet werden.

In den ersten fünf Jahren wurde der gesamte Auditierungsprozess von einer Projektgruppe betreut, die sich aus Beschäftigten aus unterschiedlichen Hierarchieebenen des Unternehmens zusammensetzte. Die Gruppe hat sich monatlich getroffen und in einem sehr konzentrierten Prozess über die Maßnahmen, ihre Umsetzung und eventuelle Probleme ausgetauscht. Sie hat den Fortschritt der Umsetzungsschritte verfolgt, Rückmeldungen von den Mitarbeitern eingebracht und die jeweils nächsten Schritte geplant. Kommunikation und Information stellten sich schnell als Kernstück des gesamten Zertifizierungsprozesses heraus, denn nur so konnten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen werden, und es wurde nicht an den bestehenden Bedürfnissen und Bedingungen vorbei geplant. Auch war es immer wieder wichtig, diejenigen zu informieren, die nicht unmittelbar im Projektteam mit den Themen und Maßnahmen beschäftigt waren und nur unklare Vorstellungen von der Zertifizierung hatten. Die Projektgruppe im Unternehmen war ein äußerst wichtiger Bestandteil des Prozesses. Inzwischen besteht die Projektgruppe nicht mehr in ihrer ursprünglichen Form; für die konsolidierenden Schritte ist ihr Einsatz kaum noch nötig, weil die Zertifizierungsziele klar in die Unternehmensstruktur integriert und allgemein anerkannt sind. Allerdings gibt es bei Bedarf nach wie vor einen Expertenaustausch unter den Mitgliedern.

Die Zertifizierung forderte darüber hinaus eine feste Ansprechpartnerin im Unternehmen, die mit der Betreuung des kompletten Projekts betraut wurde, sodass es für alle Beschäftigten eine sichtbare Ansprechpartnerin gab und eine Kontinuität in der Zusammenarbeit mit der Auditorin und dem Netzwerk *berufundfamilie* gewährleistet war. Eine sichtbare Ansprechpartnerin verdeutlicht darüber hinaus die Ernsthaftigkeit des Projekts. Die Ansprechpartnerin hat in nunmehr etwas mehr als sechs Jahren einmal gewechselt. Nach ihrer Einschätzung wären die beschlossenen Maßnahmen ohne die Audits nicht so konsequent umgesetzt worden. Denn die Audits zogen regelmäßige Berichte über den Fortgang des Prozesses im Unternehmen nach sich, die zwar einen relativ hohen Verwaltungs- und Arbeitsaufwand mit sich brachten, aber auch eine Form der betrieblichen Disziplinierung verankerten, da einzelne Umsetzungsstufen zeitlich festgelegt und mit bestimmten Pflichten versehen wurden – ohne diese strenge Begleitung ist die Gefahr groß, dass einige der festgesetzten Ziele nicht erreicht werden.

Auch vor dem Einstieg in das Audit *berufundfamilie* gab es bei der Frankfurter Buchmesse schon viele familienfreundliche Regelungen, die jedoch nicht für alle sichtbar und gültig waren und oft auf individuellen Vereinbarungen je nach Bedarf und Umsetzbarkeit beruhten. Ziel der Zertifizierung war es, zum einen das bestehende Angebot familienbewusster Maßnahmen in seiner Gesamtheit darzustellen und intern sowie extern zu verdeutlichen und zum anderen – was noch wesentlicher war – ein grundsätzliches Angebot von Arbeitgeberseite zu schaffen, das generell besteht – ganz unabhängig davon, wie groß der jeweilige Bedarf bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einem bestimmten Zeitpunkt ist.

Den Beschäftigten der Frankfurter Buchmesse wird somit eine Sicherheit für ihre weitere Lebensplanung geboten, sodass sie im Falle von Familienzuwachs oder einem plötzlich eintretenden Pflegefall in der Familie nicht hektisch und unter Druck nach Lösungen suchen müssen, während sie gleichzeitig im Beruf gefordert sind. Die Entlastung durch betriebliche Leistungen und Vorsorgemaßnahmen wirkt sich so auf die Arbeitsleistung der Betroffenen aus, die sich während ihrer Arbeitsstunden nicht parallel den Kopf darüber zerbrechen müssen, wie sie den Tag morgen planen und überstehen können. Der gesamte Prozess ist zwar durch die vorgegebenen Ziele und Themen geleitet, erlaubt aber stets eine gewisse inhaltliche Flexibilität, wenn z. B. im Verlauf der Umsetzungsphasen festgestellt wird, dass andere Themen und Problemstellungen dringlicher werden als vorher angenommen. Um diese Flexibilität zu gewährleisten, ist eine fließende und dauernde Kommunikation zwischen Projektleitung, Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern notwendig.

Besonders profitiert hat die mit dem Projekt betraute Mitarbeiterin von dem *audit-Netzwerk* und dessen Angeboten. Gerade die Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs und der Einblick in die Zertifizierungsprozesse und Themen anderer Unternehmen bieten noch immer eine positive Unterstützung und sind Inspirationsquelle für eigene Ideen und Initiativen. Auch lassen sich im Austausch und in Kooperation mit anderen Unternehmen in der Region Lösungen oder Angebote schaffen, die gerade für kleinere Unternehmen einen großen Aufwand bedeuten (sowohl finanziell als auch organisatorisch). So wurde die Frankfurter Buchmesse durch Netzwerkkontakte Kooperationspartner in einem bestehenden Unternehmensbündnis, das sich aus dem Frankfurter Bündnis für Familie gegründet hat und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin kostenlos ein dauerhaftes Angebot von Veranstaltungen (genannt „Kompetenztraining Beruf und Pflege“) rund um das Thema Pflege anbietet.

Die Frankfurter Buchmesse formuliert ihr Ziel für die Zertifizierung als **Schaffung familienfreundlicher und an den Lebensphasen der Mitarbeiter orientierter Arbeitsbedingungen**. Ganz am Anfang stand dabei die Festlegung eines für das Unternehmen gültigen Familienbegriffs, der wie folgt definiert wurde: **„Familie ist für uns da, wo unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soziale Verantwortung gegenüber Mitmenschen tragen oder tragen wollen, unabhängig von verwandtschaftlichen Beziehungen.“**

Die Angebote der Frankfurter Buchmesse an ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erstrecken sich vor allem auf die Handlungsfelder Arbeitszeit/Arbeitsort, Arbeitsorganisation, Service für Familien – z. B. Angebot zur Kindernotfallbetreuung, Unterstützung im Pflegefall, Kontakthaltemaßnahmen während der Elternzeit und Unterstützung beim Wiedereinstieg sowie allgemeine Maßnahmen zur Unterstützung der Gesundheit/Vorbeugung.

Die Erfahrungen aus sechs Jahren Zertifizierung bei der Frankfurter Buchmesse zeigen, dass die Angebote unterschiedlich genutzt werden. Doch allein das Wissen, dass im

Bedarfsfall Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jederzeit darauf zurückgreifen können, stellt eine klare Entlastung dar und erleichtert die berufliche und private Planung, einfach weil ein betriebsseitiges Angebot besteht.

#### ARBEITSZEIT UND ARBEITSORT

- Gleitende Arbeitszeit ohne Kernzeit mit einem Gleitzeitkontorahmen von +50 bis zu -80 Stunden bei Vollzeit
- Maßgeschneiderte Teil- und Elternzeitmodelle (auch Führung in Teilzeit)
- Berücksichtigung von Familienpflichten bei Urlaubsregelungen
- Arbeit von zu Hause ist an jedem Arbeitstag der Woche in Abstimmung mit der Führungskraft möglich

#### ARBEITSORGANISATION

- Meeting-freier Arbeitstag (Freitag)
- Familienfreundliche Besprechungszeiten und Urlaubsplanung
- Berücksichtigung der Belange von Teilzeitkräften bei der Terminplanung
- Weitreichende Ampelkontenregelung

#### UNTERSTÜTZUNG BEI DER KINDERBETREUUNG

- Bundesweite Notfallbetreuung beim pme familienservice
- Kinderbetreuung während der Buchmesse sowohl im Messekindergarten als auch beim pme familienservice
- Bundesweite Kinderbetreuung an den Adventssamstagen beim pme familienservice

#### UNTERSTÜTZUNG IM PFLEGEFALL

- Im Pflegefall: Beratung zu ersten Anlaufstellen
- Seminarreihe/Kompetenztraining für MitarbeiterInnen mit Pflegeaufgaben und für alle, die sich für das Thema interessieren
- Bezahlte Freistellung für Pflegeorganisationsaufgaben

#### ELTERNZEIT & WIEDEREINGLIEDERUNG

- Einladung zu Weiterbildungsmaßnahmen, Firmenfeiern, Mitarbeiter u. Betriebsversammlungen
- Zeitnah zum Wiedereinstieg Einladung zu Abteilungs-/ Teammeetings
- Onboarding-Gespräche bei Wiedereinstieg und Erstellung eines Wiedereinarbeitungsplans
- Einsatz auf der Frankfurter Buchmesse

#### GESUNDHEIT

- Zuschuss zum Fitness Studio
- Beratung durch den Betriebsarzt, Augenuntersuchungen, Impfberatungen (Reisen)
- Bildschirmbrille (Zuschuss)
- Vorträge zu Gesundheitsthemen
- Helpline Notfallprogramm – externe Mitarbeiterberatung bei hohen persönlichen und beruflichen Belastungen

Abb. 3: Familienfreundliche Maßnahmen der Frankfurter Buchmesse

## Zusammenfassung & Ausblick

Die Zertifizierung der Frankfurter Buchmesse durch das Audit *berufundfamilie* der Hertie-Stiftung ist mehr als nur ein Aushängeschild, mit dem man sich als familienfreundliches Unternehmen ausweist (auch wenn diese Wirkung nicht zu unterschätzen ist). Sie bedeutet eine umfassende Intervention in die Unternehmenskultur und -struktur, bei der die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach mehr Familienfreundlichkeit Beachtung finden **und** unternehmerische Anforderungen an Personalstruktur und Ergebnisorientierung nicht vernachlässigt werden. Die Kosten des Einsatzes für Familienfreundlichkeit zahlen sich in Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivitätssteigerung aus. Das Audit wirkt – je nach Art und Zahl der beschlossenen Maßnahmen – weit tiefer, als auf den ersten Blick zu vermuten wäre. Dies bedeutet aber nicht, dass die gesamte Unternehmensorganisation auf den Kopf gestellt wird, zumal der gesamte Prozess in ständigem Austausch zwischen Geschäftsführung, Projektteam, Mitarbeiterinnen und Auditor stattfindet.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass alle Unternehmen, die sich auf ein Audit einlassen, die Möglichkeit bekommen, die Potenziale einer vielfältigen Belegschaft neu zu entdecken und zu erschließen. Durch das Umstellen von Arbeitsabläufen und die Änderung der Arbeitskultur werden die Talente, Kompetenzen, Sichtweisen und Erfahrungen der Mitarbeiterinnen neu gefordert oder im besten Fall überhaupt erst entdeckt. Unterschiedliche Lebenskonzepte und -stile der Mitarbeiter erfahren dieselbe Wertschätzung und erweitern die Perspektiven auf Arbeit und Unternehmenskultur. Die lebensphasenbewusste Führung der Belegschaft durch die Leitungsebene kann als positives Vorbild dienen und im besten Fall zu einem neuen, den Beschäftigten zugewandten Führungs- und Umgangsstil führen. In der Zukunft wird die Berücksichtigung familiärer Pflichten bei der Arbeitsorganisation in einer alternden Gesellschaft immer wichtiger; nicht nur Kinder wollen und sollen begleitet und betreut werden, sondern zunehmend auch die älteren oder pflegebedürftigen Angehörigen. Familienbewusste Personalpolitik sorgt für Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit für eine anhaltende und entspanntere Leistungsfähigkeit. Begleitet durch betriebliches Gesundheitsmanagement können auch Fragen der generationellen Übergänge im Unternehmen in den Vordergrund rücken – lebensphasenbewusste Personalführung kann auf der Grundlage vorhandener Personalstrukturen Generationenkonflikten im Unternehmen vorbeugen bzw. zu arbeitsplatzbezogenen Lösungen beitragen, wodurch alle Lebensalter profitieren und potenzielle Konflikte präventiv entschärft werden können. Jedwede kulturelle Unterschiede aufgrund unterschiedlicher Herkunft, Alter, Geschlecht, Religion usw. lassen sich aufgrund der durchdringenden Kommunikationsstrukturen im Zertifizierungsprozess und darüber hinaus einfacher überbrücken.<sup>18</sup>

Mit der Einführung einer lebensphasenbewussten Personalführung leisten Unternehmen darüber hinaus auch einen gesamtgesellschaftlichen Beitrag. Sie

---

18 Vgl. <http://www.berufundfamilie.de/audit/berufundfamilie.html>



sind Vorbild für eine gendergerechte Gesellschaft, zeigen modellhaft, dass sich familienbewusste Unternehmenspolitik lohnt, und tragen ganz schön dazu bei, gesellschaftliche Kosten, die durch die ungleichen Karrierechancen von Frauen und Männern entstehen, zu senken.

### **Auswirkungen der Genderungleichheit auf die Erwerbsbiografie**

In einer 2013 durchgeführten Elternumfrage des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend bereuen 39 % der Mütter, dass sie ihre Karriere durch die Elternzeit ausgebremst haben.<sup>19</sup> Nicht nur Statistiken, sondern auch der konkrete Blick in die Unternehmen zeigen, dass Väter in der Regel ‚ihre‘ Elternzeit auf die zwei vorgeschriebenen Vätermomente beschränken, während die Mütter nach wie vor den größten Anteil übernehmen (müssen).<sup>20</sup> Diese Erwerbsunterbrechungen betreffen auf den ersten, flüchtigen Blick nur einen relativ kurzen Lebensabschnitt, ihre Auswirkungen auf die gesamte Erwerbsbiografie der Mütter sind allerdings beträchtlich: Die Elternzeit fällt meist in den Lebensabschnitt, in dem die Eltern entscheidende Weichen für ihre berufliche Zukunft stellen; gerade von den Jüngeren wird häufig höhere Flexibilität, Mobilität und verstärktes berufliches Engagement erwartet.<sup>21</sup> Mütter geraten mit längeren Elternzeiten im Vergleich zu den Vätern schnell ins Hintertreffen. Für Frauen ist es heute immer selbstverständlicher, Beruf und Familie miteinander zu verbinden – nur in gesellschaftlichen wie betrieblichen Bedingungen und Strukturen bildet sich diese Selbstverständlichkeit noch nicht ab, obwohl auch Unternehmen bemerkt haben, dass Mütter und Väter nach der Elternzeit schneller an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, wenn sich die Kinderbetreuung verbessert, und dass Fortbildungskosten durch kürzere Elternzeiten spürbar gesenkt werden können.<sup>22</sup> Doch die Unternehmen orientieren sich in der Regel an den gesetzlich gesetzten Regelungen und übernehmen damit die tradierten Rollenvorstellungen. Dabei kann es die wirtschaftlichere Lösung sein, die gesetzlich gesetzten Schranken zu überwinden – es gibt kein Verbot, Vorreiter zu sein.

Auch der Gleichstellungsbericht der Bundesregierung von 2011 betont die Folgen von Erwerbsunterbrechungen, Teilzeitarbeit und geringfügiger Beschäftigung auf die weiteren Chancen im Lebenslauf. Diese sog. *scar effects* (Narbeneffekte) bekommen vor allen Dingen die Frauen in Form von Einkommensnachteilen (und

19 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Elternumfrage 2013. [http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/Elternumfrage\\_2013.pdf](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/Elternumfrage_2013.pdf).

20 Auch um den vollen Betrag Elterngeld zu erhalten. Finanzielle Gründe sind nach wie vor häufig der Grund für die traditionelle Aufteilung.

21 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Waltraud Cornelißen (Hrsg.): 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland. München 2007. Kap. 5: Vereinbarkeit von Familie und Beruf, S. 280.

22 Barbara David, Diversity Managerin bei der Commerzbank, zitiert in: Bertelsmann, Christiane: Im Wettstreit um Eltern. Warum sich Familienfreundlichkeit für Firmen auszahlt. Süddeutsche Zeitung, 14./15.4.2012, S. V2/11.

entsprechenden späteren Rentennachteilen) und Karrierebremsen zu spüren – diese müssen letztendlich aber von der Gesellschaft abgefangen werden, wenn viele dieser Frauen im Alter Renten unterhalb der Armutsgrenze beziehen.

### **Gleichstellungsbericht der Bundesregierung**

Die im Gleichstellungsbericht angelegte Lebenslaufperspektive zeigt, dass sich getroffene Entscheidungen im Lebenslauf von Männern und Frauen unterschiedlich auswirken. Er konstatiert klar ungleiche Verwirklichungschancen für Männer und Frauen. Natürlich werden Lebensentscheidungen nicht losgelöst von partnerschaftlichen und familiären Bindungen getroffen, sie werden aber auch nicht unerheblich von institutionellen Regelungen und strukturellen Vorgaben beeinflusst, die sich durch betriebliche Regelungen durchaus abfedern oder aushebeln ließen. Einmal getroffene Entscheidungen bedeuten in der Regel immer noch eine Festlegung für den weiteren Verlauf des Lebens. Unternehmensstrukturen sind, wenn auch indirekt, erheblich an diesen Entscheidungen beteiligt, und diese laufen auf ungleiche Chancen von Frauen und Männern im Berufsleben hinaus. Denn gleiche Chancen für Frauen und Männer im Erwerbsleben werden nicht nur durch formale (politische) Regelungen eröffnet, sondern vor allem auch durch die tatsächlichen Wahlmöglichkeiten in der jeweiligen Situation am Arbeitsplatz. Der Gleichstellungsbericht betont, dass die größere Fragmentierung weiblicher Beschäftigungsverhältnisse (Teilzeit, Minijobs usw.) trotz gesteigener Erwerbstätigkeit von Frauen nicht zur eigenständigen Existenzsicherung führt.<sup>23</sup> Die gleichberechtigte Teilhabe am Erwerbsleben ist nach wie vor nicht realisiert, trotz des Ausbaus der Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Der Bericht macht dafür politische Entscheidungen wie das Ehegattensplitting, die abgeleiteten Sozialversicherungen (das Mitversichert-Sein) und die Minijobs verantwortlich, aber auch unternehmerisch geschaffene Strukturen wie die mangelnde Repräsentation von Frauen in Führungspositionen, ihre eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten wegen der familiären Pflichten und häufigere Erwerbsunterbrechungen.

Die bestehenden gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen behindern individuelle Verwirklichungschancen von Frauen. Sie stellen daher eine volkswirtschaftlich bedenkliche Vergeudung von Ressourcen dar, die vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des sich abzeichnenden Fachkräftemangels nicht tragbar ist.<sup>24</sup> Die unterschiedlichen Erwerbsverläufe führen zu einer erheblichen

---

23 Die Frauen sind stärker als vorherige Jahrgänge von der Ausweitung der Teilzeit- und geringfügigen Beschäftigung und den längeren und häufigeren Phasen der Arbeitslosigkeit betroffen, wodurch große Versorgungslücken entstehen. Die drohende Altersarmut von Frauen wird trotz zahlreicher durch Studien belegter Prognosen von der Politik weitestgehend ignoriert. Vgl. Riedmüller, Barbara/Schmalreck, Ulrike: Die Lebens- und Erwerbsverläufe von Frauen im mittleren Lebensalter. Wandel und rentenpolitische Implikation. Berlin, Januar 2012: <http://www.polsoz.fu-berlin.de/polwiss/forschung/systeme/sozialpol/ressourcen/babyboomer.pdf?1367712482>.

24 Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung/Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.: Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebenslauf. Zentrale Ergebnisse und Handlungsempfehlungen. Januar 2011.

Risikobelastung für Frauen (Pension Gap) und sind, wirtschaftlich betrachtet, eine ungeheure Verschwendung von Ressourcen und Potenzialen: Die hohen Investitionen in die (Aus)Bildung von Frauen liegen brach oder werden in Minijobs und unterqualifizierte Beschäftigung fehlgeleitet. Dabei schaffen erwerbstätige Frauen neue Nachfragen und neue Beschäftigung und stabilisieren mit ihren Beiträgen die Sozial- und Steuersysteme. Unternehmen werden leistungsfähiger und flexibler, und damit ist eine an der Lebenslauf-perspektive orientierte Gleichstellungspolitik ein „unverzichtbarer Bestandteil einer modernen Innovationspolitik“<sup>25</sup> – auch für Unternehmen.

### **Zukunft der Arbeit – ein Strukturproblem, keine Symbolpolitik**

Der Gleichstellungsbericht und die Erfahrungen der *berufundfamilie*-Audits machen deutlich, dass der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit rein symbolischen Maßnahmen nicht gedient ist, sondern es hierbei um strukturelle Veränderungen in der Politik, im gesellschaftlichen Rollenverständnis und in den Unternehmenskulturen gehen muss.<sup>26</sup> Denn im Grunde geht es bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht (nur) um eine Geschlechterfrage, sondern auch um die alle betreffende Frage, wie wir in Zukunft leben und arbeiten wollen. Durch die Genderbrille betrachtet, gibt es darauf recht einfache Antworten:

Damit Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit nicht nur Symbole bleiben, sollten sie nicht eingeführt werden, um Benachteiligungen auszugleichen, sondern weil Frauen mit ihren speziellen Fähigkeiten zu einem gut geführten Unternehmen in gleichberechtigter Position gehören. Eine inkludierende Unternehmenskultur identifiziert die Defizite in den Unternehmen und lässt z. B. flexible Karriereverläufe zu, d. h. auch zeitversetzte Karrieren, veränderte Reihenfolgen, die sich dem jeweiligen Lebenslauf anpassen. Es kommt darauf an, Unterschiede als sich ergänzende Potenziale zu erkennen und diese nicht nur zuzulassen sondern sie auch zu fördern. Unternehmen mit einer solchen Unternehmenskultur genießen Wettbewerbsvorteile, denn es ist unwirtschaftlich, die beschäftigten Frauen nicht im Unternehmen zu halten. Familienbewusste Personalpolitik ist ein Baustein dieser Unternehmenskultur.

25 Ebd. S. 11.

26 Thomas Sattelberger in der Süddeutschen Zeitung: <http://tinyurl.com/mu58gcd>: „Drittens ist ein gesellschaftlicher Diskurs nötig. Politik und wichtige wirtschaftliche sowie zivilgesellschaftliche Akteure müssen darüber debattieren, warum Deutschland in Fragen der Arbeitswelt und Chancenfairness 20 bis 30 Jahre hinter vielen europäischen Nachbarn hinterherhinkt. Der Diskurs kann beispielsweise Einsichten in tradierte deutsche Rollenstereotype liefern – von der Weimarer Republik über das Dritte Reich bis zur Adenauer-Restauration. Und sie kann Einblicke in die Frage geben, was Führung in Deutschland derzeit bedeutet, nämlich Innovationsarmut, Effizienzfetischismus und psychische Belastung. Und Wege zeigen, wohin sie sich entwickeln soll.“

## Literatur

- Braun, Ellen/Hillebrecht, Steffen: Ansätze und Instrumente der Familienfreundlichkeit in Unternehmen. Ein Vergleich der Handlungsfelder in Groß- und Kleinunternehmen. In: Der Betriebswirt. Management in Wissenschaft und Praxis 2/2010, S. 23–27.
- Brigitte-Dossier: Frauen auf dem Sprung. Das Update 2013: <http://www.brigitte.de/producing/pdf/fads/BRIGITTE-Dossier-2013.pdf>.
- BücherFrauen e.V. (Hrsg): MehrWert. Arbeiten in der Buchbranche. Sulzbach: Ulrike Helmer Verlag 2010.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Berlin 2003.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Cornelißen, Waltraud (Hrsg): 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland 2007.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Aus der Praxis für die Praxis. Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Handel. 2008: [http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/0810\\_Branchenservice\\_Handel\\_final.pdf](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/0810_Branchenservice_Handel_final.pdf).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Elternumfrage 2013. [http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/Elternumfrage\\_2013.pdf](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/data/downloads/webseiten/Elternumfrage_2013.pdf).
- Gerlach/Schneider et al.: Ergebnisse der repräsentativen Unternehmensbefragung 2012 zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Kurzfassung. Münster/Berlin 2013.
- Henry-Huthmacher, Christine (Hrsg.): Familienleitbilder in Deutschland. Ihre Wirkung auf Familiengründung und Familienentwicklung. Konrad-Adenauer-Stiftung 2014. [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_38060-544-1-30.pdf?140612151941](http://www.kas.de/wf/doc/kas_38060-544-1-30.pdf?140612151941).
- Niescken, Svenja/Braun, Ellen: Prävention von Depression und Burnout am Arbeitsplatz. Personalwirtschaftliche Überlegungen und Handlungsmöglichkeiten. In: Der Betriebswirt 2/2012, S. 8–12.
- Riedmüller, Barbara/Schmalreck, Ulrike: Die Lebens- und Erwerbsverläufe von Frauen im mittleren Lebensalter. Wandel und rentenpolitische Implikation. Berlin, Januar 2012: <http://www.polsoz.fu-berlin.de/polwiss/forschung/systeme/sozialpol/ressourcen/babyboomer.pdf?1367712482>.
- Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung/Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.: Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebenslauf. Zentrale Ergebnisse und Handlungsempfehlungen. Januar 2011.

**Links:**

<http://www.beruf-und-familie.de/>

<http://www.berufundfamilie.de/>

<http://www.berufundfamilie-index.de/>

<http://www.ffp.de/start-de.html>

<http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=103>

<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/familie.html>

<http://www.familien-wegweiser.de/>

<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste.html>

<http://www.arbeitenviernull.de/> (Grünbuch des Bundesministerium für Arbeit und Soziales)

<http://www.arbeiten4punkt0.org/> (Barcamp der Bertelsmann Stiftung)

<https://spielraum.xing.com/> (Themenportal für eine neue Arbeitswelt)

**Eine kleine Auswahl weiterer Zertifizierungen und Audits:**

FaMi-Siegel, Überbetrieblicher Verbund Frau & Wirtschaft Lüneburg.Uelzen e. V.:

<http://www.famisiegel.de/>

Qualitätssiegel Familienfreundliche Arbeitgeber, Bertelsmann Stiftung: <http://www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/>

FamilyNet, Baden-Württemberg: <http://www.familynet-bw.de>

Familiensiegel, Hamburg: <http://www.hamburg.de/familiensiegel/117316/start/>

Auflistung verschiedener regionaler Siegel: <http://www.lob-magazin.de/top-arbeitgeber/214-siegel-fuer-familienfreundlichkeit.html>

Familienfreundliche Unternehmen, Service Value & Welt: <http://www.servicevalue.de/wettbewerbe/branchenuebergreifend/familienfreundliche-unternehmen/>

Total E-Quality: <http://www.total-e-quality.de>

**BücherFrauen e.V. – Women in Publishing**  
[www.buecherfrauen.de](http://www.buecherfrauen.de)

Ansprechpartnerin:  
Dr. Valeska Henze, 1. Vorsitzende  
[valeska.henze@snafu.de](mailto:valeska.henze@snafu.de)  
0172 3013603



BücherFrauen-Geschäftsstelle  
c/o Seehausen + Sandberg  
Merseburger Str. 5  
10823 Berlin  
Telefon: 030-78 71 55 98  
Fax: 030-78 71 17 53

Das Whitepaper auf der BücherFrauen-Website: <http://tinyurl.com/oj4f5z9>

Das Branchennetzwerk BücherFrauen e.V. vernetzt Frauen aus allen Arbeitsfeldern rund um Bücher und angrenzende Medien – regional, national und international. Das Netzwerk wurde 1990 nach dem Vorbild der englischen Women in Publishing (WiP) gegründet und bündelt die Interessen von rund 900 Frauen, die angestellt oder freiberuflich mit Büchern zu tun haben – in Verlagen, Buchhandlungen, Bibliotheken, Institutionen oder im eigenen Büro.