

# Work-Life-Balance

Meilenstein für eine zukunftsfähige Gesellschaft.







# Inhalt



- 6 Vorwort Liz Mohn: Vereinbarkeit von Beruf und Familie

## Einführung

- 8 Gesellschaft im Wandel  
12 Alternde Gesellschaft  
16 Vereinbarkeitspolitik in Deutschland  
19 „Frauen in der Niedriglohnfalle“  
Interview Eric Thode

## Stand der Forschung

- 22 Familien brauchen mehr Förderung  
28 Warum ist eine Lebensverlaufsperspektive wichtig?  
32 „Wir sind auf dem richtigen Weg“  
Interview Dr. Hubert Krieger  
34 Kinderbetreuung rechnet sich  
38 „Humankapital von morgen“  
Interview Prof. Dr. C. Katharina Spieß  
41 Von anderen Ländern lernen



## Best-Practice-Beispiele

- 44 Familienfreundlichkeit – Wettbewerbsvorteil für Unternehmen
- 46 Mitarbeiterzufriedenheit als Unternehmensziel – Beispiel Commerzbank
- 50 „Die Unterstützung von Familie und Beruf muss Teil der Unternehmenskultur sein“  
Interview Martin Blessing
- 54 British Telecom erwirtschaftet Gewinn durch WLB
- 56 „Jeder Blackberry hat einen Knopf zum Ausmachen“  
Interview Birgit Oßendorf-Will
- 58 Das Bristol-Projekt
- 60 „Es veränderte ihr Leben“  
Interview Jo Morris

## Ausblick

- 62 „Wir stehen am Anfang, es bleibt viel zu tun“  
Interview Prof. Dr. Rita Süßmuth
- 64 Zusammenfassung
- 66 Impressum

# Vereinbarkeit von Beruf und Familie



Liz Mohn, stellvertretende Vorsitzende des Vorstands  
der Bertelsmann Stiftung

Liz Mohn, stellvertretende Vorsitzende des Vorstands der Bertelsmann Stiftung

## Weiterführende Informationen finden Sie auf der DVD

– Rede Liz Mohn, stellvertretende Vorsitzende des Vorstands der Bertelsmann Stiftung, zum Symposium „Vereinbarkeit von Familie und Beruf im europäischen Vergleich“

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie – das ist eine der entscheidenden Aufgaben der nächsten Jahrzehnte. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sind gleichermaßen gefordert, sie zu verbessern. Der demographische Wandel und die Versingelung der Gesellschaft kennzeichnen unser heutiges Leben. Bereits heute wird in Deutschland jede dritte Ehe geschieden, in Großstädten sogar jede zweite. In Frankfurt/Main sind mehr als 40 Prozent der Bevölkerung alleinstehend. Die Geburtenrate ist auf durchschnittlich 1,3 Kinder pro Frau gesunken. Auf der anderen Seite sehen wir, dass laut der aktuellen Shell-Jugendstudie über 70 Prozent der befragten Jugendlichen und jungen Menschen der Ansicht sind, dass man eine Familie braucht, um glücklich leben zu können. Und immerhin wachsen nach wie vor 70 Prozent der Kinder in Deutschland in einer Familie auf. Bisher ist es nicht gelungen, diese Widersprüche zu überwinden und allen Menschen ein Leben mit befriedigender Arbeit und erfülltem Familienleben zu ermöglichen. Die Erfahrungen anderer Länder zeigen jedoch, dass es durchaus möglich ist, die demographische Entwicklung zu beeinflussen. Die Modelle aus Skandinavien und Frankreich beweisen, dass die Förderung der Familien und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu konstanten oder sogar steigenden Geburtenzahlen führt. Wie Lösungen auch immer beschaffen sind, sie bedürfen immer

einer ganzheitlichen Betrachtung aus unterschiedlichen Perspektiven. Im Vordergrund steht dabei die Suche nach konkreten Verbesserungen für die Situation von Eltern in der modernen Arbeitswelt. Einerseits muss der Frage nachgegangen werden, was der Staat für Mütter, Väter und Kinder konkret tun kann. Andererseits sind auch die Grenzen festzulegen, innerhalb derer sich der Staat und die Unternehmen für Familien engagieren sollen.

Die vorliegende Broschüre ist das Ergebnis des Symposiums „Vereinbarkeit von Familie und Beruf im europäischen Vergleich“, zu dem die Bertelsmann Stiftung dieses Jahr in Berlin einlud. Sie wagt den Blick über Grenzen, zeigt wesentliche Entwicklungen in den europäischen Ländern der OECD auf und stellt aktuelle Forschungsergebnisse vor.

Daneben werden erfolgreiche Praxisbeispiele aus der Wirtschaft präsentiert, die beweisen, dass Vereinbarkeit von Beruf und Familie möglich ist, wenn Unternehmen den Mut zu neuen Ansätzen haben. Auf der beigelegten DVD befinden sich darüber hinaus die Redebeiträge aller Referenten sowie weiterführende Informationen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Allerdings sollten wir bei allen Zahlen, Modellen und Analysen nicht vergessen, dass es am Ende

---

um Werte geht – und diese sind Rechenmodellen und Beweisführungen gegenüber beharrlich resistent. Werte wie Vertrauen, Verlässlichkeit, Wärme und Geborgenheit sind unbezahlbar, und die meisten Menschen erleben sie vor allem in und mit ihrer eigenen Familie. Kinder sind Sinnstiftung und Erfüllung, weil sie den Blick und die Gedanken auf das lenken, was im Leben wirklich wichtig ist: Liebe zu geben, für jemanden da zu sein, Gemeinschaft zu leben und Verantwortung zu übernehmen. Gesellschaft, Unternehmen und Staat müssen lediglich die Rahmenbedingungen dafür schaffen. Diese Aufgabe ist schwierig genug.

Liz Mohn





# Gesellschaft im Wandel







## Ein Auslaufmodell

Leben, um zu arbeiten – oder arbeiten, um zu leben? Arbeit und Familie sind von alters her feststehende Bestandteile menschlichen Daseins. Sie haben stets zusammengehört. Früher musste über die Balance zwischen Arbeit und Privatleben nicht diskutiert werden. Es gab vorgezeichnete Lebenswege, die sich in der Regel nicht wesentlich von denen der Eltern unterschieden: Nach der Ausbildung folgten Berufstätigkeit und Familiengründung, der berufliche Aufstieg erfolgte in der Regel reibungslos und zumeist in ein und demselben Betrieb. Die Aufeinanderfolge von Ausbildung, Beruf und Ruhestand waren ebenso gesellschaftliche Normalität wie die intakte Großfamilie. Zumeist hatten allerdings Frauen die Doppelbelastung von Arbeit und Kinderbetreuung zu tragen. Was über mehrere Generationen nicht infrage gestellt wurde, ist heute ein Auslaufmodell.

## Neue gesellschaftliche Realität

Heute wissen die meisten Männer und Frauen, dass traditionelle Rollenbilder nicht per se mehr Glück oder Erfolg bedeuten. Seit den 30er Jahren hat die Zahl der Frauen, die Kinder haben und zugleich einem Broterwerb nachgehen, wieder kontinuierlich zugenommen. Sie sind emanzipiert, gut ausgebildet und möchten finanziell unabhängig sein. Nur eine kleine Minderheit strebt noch die traditionelle Rolle als Hausfrau

an. Die Männer ihrerseits möchten ihre Rolle als Väter aktiver ausüben.

## Hohe Belastungen

Doch wer sich heute beruflich engagiert, hat immer weniger Zeit zum Leben jenseits des Arbeitsplatzes, für Familie und Kinder. Unsere Arbeitsbiographien haben sich geändert. Die Ausbildung wird länger, dadurch verschieben sich Berufseinstieg und Karrieremöglichkeiten sowie die Familiengründung naturgemäß zeitlich weit nach hinten. Damit konzentriert sich die Zeit, in der wesentliche Herausforderungen wie Karriere, Kinder und Eigenheim realisiert werden müssen, auf eine relativ kurze Zeitspanne – die sogenannte „Rush-Hour-Phase“. Die demographische Verschiebung wirkt sich hier zusätzlich belastend aus, weil die Eltern nicht nur ihre Kinder, sondern häufig auch schon ältere Angehörige betreuen müssen.

## Veränderte Arbeitswelt

Allein die Arbeitsbelastung von Führungskräften ist seit Mitte der 90er Jahre um 50 Prozent gestiegen, schätzt der Deutsche Manager-Verband. Mit diesem Phänomen, das einst nur der Chefetage und ihrem Nachwuchs zu schaffen machte, sind inzwischen auch einfache Beschäftigte in fast allen Branchen konfrontiert. Projektarbeit, Home Office und Vertrauensarbeitszeit hat alle Bereiche erfasst, vom Manager bis zum

Arbeiter. Die Anforderungen der Unternehmen haben die Arbeit und den Menschen verändert.

In den letzten 15 Jahren sind auch die Arbeitszeiten deutlich flexibler geworden. Annähernd die Hälfte der Beschäftigten in Deutschland arbeitet nach Zeitkonten. Unter den übrigen leistet eine Mehrheit regelmäßig Überstunden. Die Arbeitsverhältnisse haben sich ebenfalls verändert. Während ein Großteil der Belegschaften noch Vollzeit arbeitet, geht bereits jeder fünfte der unter 35-Jährigen einer befristeten Beschäftigung nach. Vor allem Berufseinsteiger müssen heutzutage sehr flexibel sein.

### Abschied vom Normalarbeitsverhältnis

Viele arbeitsmarktpolitische Errungenschaften des letzten Jahrhunderts befinden sich in Auflösung:

1. Die Begrenzung der Arbeitszeit von einst 60 Stunden, verteilt auf sechs Tage, sank bis Mitte der 80er Jahre auf 35 Stunden, die zwei Tage des Wochenendes waren für den normalen Arbeitnehmer komplett arbeitsfrei.
2. Sozialversicherungen dämmten Risiken wie Krankheit und Arbeitslosigkeit ein, die staatliche Rentenversicherung garantierte einen sorgenfreien Lebensabend.
3. Kündigungsschutzgesetze und Tarifverträge regelten Arbeitsverträge zum Schutz von Arbeitnehmern.

### Zugewinn und Zwänge

Die neue Flexibilität bringt zwar auch einen Zugewinn an Freiheit: In vielen Fällen wird durch flexible Arbeitszeiten die Familiengründung überhaupt erst möglich. Andererseits erschweren beispielsweise die Anforderungen an die Mobilität, die vor allem an Hochqualifizierte gestellt werden, die private Planung zusätzlich. Besonders Akademikerinnen sind davon betroffen: Nach einer Analyse des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) von 2006 blieben knapp 30 Prozent der Frauen mit Universitätsabschluss innerhalb der

Geburtsjahrgänge 1951 bis 1965 in Deutschland kinderlos.

### Negative Flexibilität

Kritische Stimmen werfen Unternehmen vor, weniger am Wohl ihres Personals interessiert zu sein als an dessen möglichst flexiblem Einsatz. So zeige sich in der Praxis von Lebensarbeitszeitkonten, dass Mitarbeiter die angesparte Zeit nicht nach ihren Wünschen einsetzen können, sondern abhängig vom Arbeitsaufkommen im Unternehmen. Werden der Flexibilisierung von Arbeit aber keine Grenzen gesetzt, besteht die Gefahr, dass auch die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben sich aufheben, warnt zum Beispiel Professor Dr. Günther Voß, Industriesoziologe an der TU Chemnitz. Die totale Verfügbarkeit des Mitarbeiters und der völlige Verlust der Privatsphäre sind die Folgen dieser negativen Flexibilität.

Um vor allem Mitarbeiter großer Unternehmen vor dem Burn-out zu bewahren, wurde erstmals Anfang der 90er Jahre nach Lösungen gesucht. Das Schlagwort „Work-Life-Balance“ war geboren.

### Work-Life-Balance

Mit der Balance zwischen Arbeit und Privatleben ist das ausgewogene Verhältnis der beiden Lebensbereiche gemeint. Zielte der Begriff Work-Life-Balance (WLB) ursprünglich auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Frauen ab, bezieht er sich mittlerweile auf Männer und Frauen mit und ohne Familie. Ziel von WLB: Ob Familie, private Interessen oder zivilgesellschaftliches Engagement, für alle genannten Bereiche soll neben der Berufstätigkeit ausreichend Spielraum sein. In der Praxis bedeutet WLB vor allem Management von Zeit. Wichtige Aspekte davon sind familienfreundliche Arbeitszeiten und Öffnungszeiten von Einrichtungen wie Ämtern, Schulen oder Betriebszeiten von Verkehrsmitteln, betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung von Mitarbeitern (z. B. durch Betriebskindergärten) oder betriebliche Hilfestellung für

Elternteile bei der Rückkehr ins Berufsleben. An WLB werden heute von verschiedenen Interessengruppen hohe Erwartungen gestellt:

- \_ Sie dient Unternehmen als Maßnahme zur Mitarbeitermotivation, aber auch als willkommenes Regelungsinstrument bei Schwankungen des Arbeitskräftebedarfs.
- \_ Sie soll ferner für die Politik Chancengleichheit und Geschlechtergerechtigkeit ermöglichen sowie die ökonomischen Auswirkungen der demographischen Entwicklung dämpfen.
- \_ Erwünschte Effekte sind außerdem Abbau von Stress und dadurch geringere Krankstände sowie weniger Fluktuation.
- \_ Auch die Bindung von Humankapital wird durch WLB-Angebote in Unternehmen unterstützt.

## Psychische Erkrankungen nehmen zu

Die wachsenden Anforderungen aus Arbeitsverhältnissen, die von negativer Flexibilität belastet sind, führen zu Überforderung und Überlastung der Betroffenen. Die zunehmende Arbeitsbelastung wird nicht durch mehr Entspannung in der Freizeit kompensiert. Sie führt zu Stress, der als kontinuierliche Dauerbelastung den sogenannten Burn-out befördert. Wissenschaftler schätzen, dass allein der Schaden durch burn-out-bedingten Ausfall von Topmanagern mehrere Millionen Euro pro Jahr beträgt. Angst- und Depressionserkrankungen nehmen massiv zu. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) geht davon aus, dass die Depression im Jahr 2030 diejenige Krankheit ist, die die Menschen nach Aids am meisten belastet.

## Es fehlt an Planungssicherheit

Auch die wachsende Unsicherheit hinsichtlich der Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen und Partnerschaften hält viele Menschen davon ab, eine Familie zu gründen. 20 Prozent der unter 35-Jährigen in Deutschland hat nach Erkenntnissen des Statistischen Bundesamts nur



einen befristeten Arbeitsvertrag. Das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung veröffentlichte im Frühjahr 2007 eine Studie, nach der jeder vierte Mann und jede sechste Frau zwischen 20 und 39 in Deutschland sich keine Kinder wünschen. Diese Zahlen haben sich in 13 Jahren verdoppelt.

## Herausforderung demographischer Wandel

Die sinkenden Geburtenzahlen sowie die Alterung der Gesellschaft in den meisten europäischen Ländern haben die Diskussion um Work-Life-Balance befördert. In der Familienpolitik wird WLB als wichtiges Instrument genannt, um den Rückgang der Fachkräfte in Deutschland aufzufangen. Über WLB-Maßnahmen sollen insbesondere Frauen als Arbeitskräfte gewonnen werden. Damit würde sowohl die Wettbewerbsfähigkeit der EU gegenüber anderen Wirtschaftsregionen gestärkt werden als auch die Geburtenrate steigen. Staatliche Maßnahmen, die nachhaltig Work-Life-Balance herstellen, finden sich überall in Europa. Aktive staatliche Familienpolitik kann sogar die Geburtenrate steigern, wie Beispiele unter anderem aus Schweden belegen.

---

### Weiterführende Informationen finden Sie auf der DVD

\_ Kurzfassung deutsch Studie „Vereinbarkeit von Familie und Beruf im internationalen Vergleich. Zwischen Paradigma und Praxis“

\_ Kurzfassung englisch Studie „Reconciling family and work: Between paradigm and practice“

\_ Peter Whiteford and Willem Adema, Social Policy Division OECD, „Reconciliation of Work and Family Life in OECD Countries“

---

# Alternde Gesellschaft



## Kinderlosigkeit in Deutschland am höchsten

Die neuen Zahlen zur Bevölkerungsentwicklung haben die Diskussion um die bisherige Sozial-, Familien- und Arbeitsmarktpolitik in Deutschland vorangetrieben. Alarmierend ist, dass Deutschland die höchste Kinderlosenquote in Europa aufweist. Die gesellschaftliche und politische Diskussion um den allgemeinen demographischen Wandel und den dadurch bedingten Arbeitskräftemangel hat das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf befördert.

## Die Prognose für 2050

Derzeit leben 82,4 Millionen Menschen in Deutschland. 2050 werden es noch knapp 69 bis 74 Millionen sein. Dann wird die Bevölkerungszahl unter dem Niveau des Jahres 1963 liegen. Diese Schätzungen beziehen sich auf die mittlere Variante der Bevölkerungsvorausrechnung des Statistischen Bundesamtes. Grundlage der Berechnung ist die Annahme, dass weiterhin 1,4 Kinder je Frau geboren werden und dass die durchschnittliche Lebenserwartung um etwa sieben Jahre auf 83,5 Jahre für Männer und auf 88 Jahre für Frauen im Jahr 2050 ansteigt.

## Die Bevölkerungszahlen sinken

Seit mehr als 30 Jahren liegt die Geburtenrate unter dem Niveau von 2,1, das eine konstante Bevölkerung sichern würde. Gleichzeitig nimmt

die Zahl der Sterbefälle zu. Auch eine etwas höhere Kinderzahl je Frau oder eine noch schneller steigende Lebenserwartung könnten den Bevölkerungsrückgang nicht mehr verhindern. Trotz dieser Entwicklungen ist die Bevölkerung in Deutschland lange Zeit dennoch nicht geschrumpft. Dies lag einerseits an der gestiegenen Lebenserwartung, andererseits hatte die Zuwanderung großen Einfluss. Der Zuwanderungsstrom reicht jedoch seit 2003 nicht mehr aus, um das Geburtendefizit auszugleichen.

## Verschiebungen in der Bevölkerungsstruktur

Unabhängig von der Entwicklung der absoluten Bevölkerungszahl gehen alle Varianten zur Bevölkerungsentwicklung von einer dramatischen Alterung der Gesellschaft aus. Es wird deutlich weniger Kinder und zunehmend ältere Menschen geben, deren Lebenserwartung weiter steigt.

Aufgrund der abnehmenden Zahl potenzieller Mütter wird die jährliche Geburtenzahl von derzeit etwa 685.000 auf rund 500.000 im Jahr 2050 sinken.

Die geburtenstarken Jahrgänge, das sind die der von 1950 bis 1970 Geborenen, die derzeit im mittleren Alter sind, rücken in höhere Altersklassen auf und verstärken insofern die Alterung der Bevölkerung. Die Zahl der 60-Jährigen wird mit gut einer Million im Jahr 2050 doppelt



so hoch sein wie die Zahl der Neugeborenen. Bis 2050 wird die Zahl der Kinder und Jugendlichen bis 15 Jahre von derzeit 14 Prozent auf rund 11 Prozent sinken. Ganz anders sieht es bei den über 80-Jährigen aus: Mit knapp 14 Prozent wird sich diese Bevölkerungsgruppe mehr als verdreifachen. 2050 werden demzufolge mehr Alte als Junge in Deutschland leben.

### **Erwerbspersonenpotenzial verschiebt sich**

Zur Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis 64 Jahren gehören heute etwa 50 Millionen Menschen. Im Jahr 2050 werden es – je nach dem Ausmaß der Zuwanderung – 22 Prozent oder 29 Prozent weniger sein. Die Altersstruktur innerhalb dieser Bevölkerungsgruppe verschiebt sich schnell. Zurzeit gehören 50 Prozent der Menschen im erwerbsfähigen Alter zur mittleren Altersgruppe von 30 bis 49 Jahren, 30 Prozent zur älteren von 50 bis 64 Jahren und knapp 20 Prozent zur jungen von 20 bis 29 Jahren. 2020 wird die mittlere Altersgruppe nur noch 42 Prozent ausmachen, die ältere mit etwa 40 Prozent aber nahezu gleich stark sein. »



---

## Die Folgen

---

### Weiterführende Informationen finden Sie auf der DVD

\_ Dr. Bernhard Gräf, Deutsche Bank Research, „Der demographische Wandel zwingt zum Handeln – Gesellschaft und Unternehmen“

\_ Dr. Bernhard Gräf, Deutsche Bank Research, „Der demographische Wandel zwingt zum Handeln – Gesellschaft und Unternehmen“ (Präsentation)

---

#### 1. Sinkendes Arbeitskräftepotenzial

Das Arbeitskräftepotenzial wird in Deutschland bis 2050 um rund 20 Prozent und damit doppelt so stark sinken wie die Gesamtbevölkerung. In Ostdeutschland verläuft diese Entwicklung aufgrund der Abwanderung aus strukturschwachen Regionen wesentlich dramatischer.

#### 2. Steigendes Durchschnittsalter

Das Durchschnittsalter der Belegschaften steigt. Jeder vierte Beschäftigte geht in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren in Rente. Wissen und Erfahrung gehen verloren.

#### 3. Niedriges Wirtschaftswachstum

Weniger Arbeitskräfte bedeuten ein entsprechend niedrigeres Wachstumspotenzial der Volkswirtschaft. Die Forschungsabteilung der Deutschen Bank, DB Research, geht davon aus, dass unter Bedingungen des Status quo zwischen 2025 und 2030 das Wachstum um bis zu 0,75 Prozentpunkte pro Jahr gedämpft wird. Bei einem aktuellen Trendwachstum von rund 1,5 Prozent pro Jahr bedeutet dies eine Halbierung. In Ostdeutschland wird das Wachstumspotenzial aufgrund der Abwanderung entsprechend niedriger ausfallen. Der Abstand zwischen Ost und West wird sich dadurch vergrößern.

#### 4. Belastete Sozialsysteme

Die umlagefinanzierten Sozialsysteme werden durch den demographischen Wandel belastet. Das Verhältnis der Beitragszahler zu den Leistungsempfängern verändert sich gravierend. Das Rentenniveau der gesetzlichen Rentenversicherung wird in Richtung Grundversicherung sinken, wenn das derzeitige System beibehalten wird.

#### 5. Renditerückgang bei Altersvorsorge

Auch die kapitalgedeckte Altersvorsorge wird von den demographischen Auswirkungen beeinflusst. Simulationen mit einem sogenannten überlappenden Generationenmodell lassen in Deutschland auf lange Sicht einen Renditerückgang von rund einem Prozentpunkt vermuten. Mehr Eigenvorsorge zum Ausgleich der demographisch bedingten Rentenlücke würde den Renditerückgang sogar noch verstärken.

#### 6. Alternde Städte und Gemeinden

Die Städte und Gemeinden sind vom Alterungsprozess direkt betroffen, das geht sämtliche Politikbereiche an. Kommunale Planungen, aber auch die Stadt- und Regionalplanung werden konfrontiert mit veränderten Anforderungen zum Beispiel an die Infrastruktur, die Bau- und Verkehrsplanung sowie das Wohnungsangebot. ■

---

#### Quelle:

Dr. Bernhard Gräf, Deutsche Bank Research, „Der demographische Wandel zwingt zum Handeln – Gesellschaft und Unternehmen“





# Vereinbarkeitspolitik in Deutschland

## Familie und Beruf im Einklang: Wunsch und Wirklichkeit

Die Mehrheit der Männer und Frauen in Deutschland wünscht sich beides: Berufstätigkeit und ein erfülltes Familienleben mit Kindern. Gut ein Viertel aller Haushalte mit Kindern unter sechs Jahren lebt nach dem Modell, bei dem der Vater Vollzeit arbeitet und die Mutter Teilzeit (OECD). Der Wunsch, nach diesem Modell zu leben, ist allerdings noch größer.

Umfragen bestätigen, dass die Zufriedenheit der Mütter am höchsten ist, wenn die wöchentliche Arbeitszeit zwischen 15 und 25 Stunden liegt. Geringfügig Beschäftigte würden gerne mehr arbeiten, während vollzeitnahe Arbeitszeiten als zu lang empfunden werden.

Auch Männer, vor allem junge Väter und Väter jüngerer Kinder, wünschen sich mehr Zeit für eine aktive Vaterschaft. Drei von vier Männern würden ihre Arbeitszeit gerne reduzieren. Doch können viele ihre Erwerbsarbeit kaum zugunsten der Kinderbetreuung einschränken. In der Konsequenz sind 88 Prozent der Väter voll erwerbstätig mit einer Wochenarbeitszeit von durchschnittlich 39,5 Stunden. Die Gründe hierfür sind die noch immer vorhandenen Lohnunterschiede bei Männern und Frauen und die sehr geringe gesellschaftliche Akzeptanz gegenüber Vätern, die für die Betreuung ihres Kindes im Beruf kürzer treten. Fazit: Frauen möchten mehr arbeiten, Männer mehr für die Familie da sein. Das könnte passen – warum nur funktioniert es nicht?

### 7. Familienbericht

Der 7. Familienbericht „Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit“ erschien im April 2006 und richtet das Hauptaugenmerk auf den Lebensverlauf. Das Gutachten empfiehlt, die Zeitspannen für Ausbildung, Beruf und Familiengründung in Deutschland zu erweitern. Andernfalls drohe ein weiteres Absinken der Geburtenrate, insbesondere ein weiterer Rückgang speziell von Familien mit drei oder vier Kindern. Der Grund hierfür liegt in der verspäteten Elternschaft, die nur in Deutschland oftmals zu einem Verzicht auf Kinder generell oder zum Verzicht auf ein weiteres Kind führt. Verbesserte Rahmenbedingungen sollen ermöglichen, dass der Kinderwunsch bereits während der Ausbildung oder im Beruf erfüllt werden kann und sich nicht zu weit in die Lebensmitte verschiebt, in der oft keine Zeit mehr dafür ist.

### Hindernisse

- Es fehlt in Deutschland bisher an einem bedarfsgerechten Platzangebot für die Kinderbetreuung.
- Angebote von Teilzeitstellen sind zu gering oder haben einen zu großen Umfang an Wochenstunden.
- 25 Prozent der Frauen in Ostdeutschland und 40 Prozent der Frauen in Westdeutschland befürchten, dass sich eine institutionelle Betreuung negativ auf das Wohlbefinden des Kindes auswirkt.
- Jede zweite Frau befürchtet, nach der Elternzeit den Einstieg in den Beruf nicht mehr zu finden oder wegen Kindern auf ihre Karriere verzichten zu müssen bzw. generell berufliche Nachteile zu erfahren.

- Die negativen beruflichen Folgen sind umso größer, je länger die Erwerbstätigkeit unterbrochen wird.

## Wünsche zur Vereinbarkeit

- Kinderbetreuung soll flexibel, verlässlich und von hoher Qualität sein.
- Väter möchten sich mehr der Familie widmen. Umdenken und Umsteuern ist daher auch in Unternehmen notwendig.
- Berufliche Nachteile für Mütter sollen verhindert werden.
- Die Arbeitswelt sollte familienfreundlicher werden.
- Es sollen mehr familienfreundliche Arbeitszeitmuster angeboten werden.

## Rahmenbedingungen sind wichtig

Der Vergleich mit anderen Ländern innerhalb Europas zeigt, dass Instrumente vorhanden sind, die Familie und Berufstätigkeit in Einklang bringen können. Verbesserte Rahmenbedingungen sind also Voraussetzung für mehr Kinder und mehr Gerechtigkeit für Männer und Frauen im Berufsleben.

## Von anderen Ländern lernen

Deutschland ist bei der Familienpolitik das Schlusslicht in Europa. Im Vergleich mit anderen Ländern gibt es einen deutlichen Rückstand bei der Erwerbsbeteiligung und beim Beschäftigungsniveau der Frauen. Das liegt vor allem an der niedrigen Beschäftigungsquote bei Müttern. Laut einer OECD-Studie ist beispielsweise der Anteil erwerbstätiger Mütter in Frankreich deutlich höher als in Deutschland. Das gilt sowohl für Mütter in Paarhaushalten als auch für Alleinerziehende. In Frankreich sind 61 Prozent aller in Paarhaushalten lebenden Frauen berufstätig, in Deutschland dagegen nur 44,3 Prozent. Familienpolitik in Frankreich schafft Bedingungen, die es Frauen ermöglicht, Erwerbstätigkeit und Familie besser zu vereinbaren. Das zeigt sich auch an der Geburtenrate. So haben in Frankreich 40 Prozent der Frauen zwei Kinder, gegenüber nur 32 Prozent in Deutschland.

Der Schwerpunkt der französischen Familienpo-

litik ist stark auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und weniger auf eine alleinige finanziellen Unterstützung, zum Beispiel durch Kindergeld, ausgerichtet.

In den einzelnen europäischen Ländern gibt es sehr unterschiedliche Strategien für die Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit. Allerdings lassen sich die Bedingungen aufgrund struktureller und kultureller Unterschiede nicht eins zu eins auf Deutschland übertragen. Von anderen Ländern zu lernen heißt also in erster Linie, Schlüsse aus der Gesamtbetrachtung und dem Erfahrungsaustausch zu ziehen.

## Investitionen ohne Erfolg

Obwohl Deutschland mit den finanziellen Leistungen für Familien im oberen Drittel der Rangfolge der europäischen Staaten liegt, wurde in der Vergangenheit keine geburtenfördernde Wirkung erzielt. Im internationalen Vergleich sind die Freistellungsregelungen (Mutterschutz oder Erziehungsurlaub) und die materielle Förderung von Familien relativ großzügig. Beispielsweise ist das Kindergeld in Deutschland mit Ausnahme von Luxemburg am höchsten.

## Richtungswechsel in der deutschen Familienpolitik

Im Rahmen der neuen familienpolitischen Zielsetzungen wurden mit dem neuen Elterngeld Politikansätze umgesetzt, die noch vor einigen Jahren undenkbar waren. Gegenwärtig steht vor allem der zahlenmäßige Ausbau der Krippen und seine Finanzierung im Vordergrund der politischen Diskussion. Die Qualität der Betreuung, zum Beispiel hinsichtlich Betreuungsschlüssel oder der pädagogischen Qualifikation von Erziehern, wird hingegen eine Zukunftsaufgabe sein. »





## Weiterführende Informationen finden Sie auf der DVD

- \_ Kurzfassung deutsch Studie  
„Vereinbarkeit von Familie und Beruf  
im internationalen Vergleich. Zwi-  
schen Paradigma und Praxis“
- \_ Kurzfassung englisch Studie  
„Reconciling family and work:  
Between paradigm and practice“
- \_ Werner Eichhorst, Eric Thode  
„Benchmarking Deutschland - Aktu-  
elle Befunde zur Vereinbarkeit von  
Familie und Beruf“ (Präsentation)

## Elterngeld und Kita- Ausbau

Das Elterngeld beträgt 67 Prozent des letzten Nettogehalts bis zu einer Höchstgrenze von 1.800 Euro, wenn die Arbeitszeit vollständig oder teilweise bis zu einer Wochenarbeitszeit von maximal 30 Stunden reduziert wird. Das Elterngeld wird für 12 Monate gewährt. Nimmt der andere Partner ebenfalls mindestens zwei Monate Elternzeit, wird das Elterngeld für 14 Monate gezahlt. Beide Elternteile können sich die Elternzeit je nach Wunsch untereinander aufteilen. Nichterwerbstätige erhalten den Mindestbetrag von 300 Euro. Das Elterngeld kann bei gleichem Budget auch auf die doppelte Anzahl der Monate ausgedehnt werden. Ein Elternteil kann dann bis zu 24 Monate halbes Elterngeld beziehen, Alleinerziehende sogar bis zu 28 Monatsbeiträge. Mit dem Elterngeld soll zur Familien- gründung ermutigt und zugleich ein Anreiz gegeben werden, die Erwerbsunterbrechung möglichst kurz zu halten. Aus Erfahrungen in anderen Ländern weiß man, dass Elterngeld dazu beitragen kann, bei steigender Frauen- erwerbsquote die Geburtenzahl zu erhöhen. Insgesamt wurden in den ersten drei Mona- ten des Jahres 2007 rund 60.000 Anträge auf Elterngeld bewilligt. Die Zahl der jun- gen Väter, die das Elterngeld in Anspruch nehmen, hat sich im ersten Quartal 2007 verdoppelt. Rund sieben Prozent aller Eltern- geldanträge wurden für Väter gewährt. Beim Erziehungsgeld, das Ende 2006 ausgelaufen ist, war der Anteil der Bewilligungen für

Väter im vergleichbaren Zeitraum des Vor- jahres mit 3,5 Prozent nur halb so hoch. Das Elterngeld soll der erste Schritt zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sein – nächster notwendiger Schritt, von der Bundesregierung bereits angekündigt, ist ein Ausbau des Betreuungsangebotes. Das Kinderbetreuungsgesetz sieht vor, bis 2013 bundesweit für durchschnittlich 35 Prozent der unter Dreijährigen einen Betreuungsplatz in einer Kinderkrippe oder durch eine Tages- mutter anzubieten. Dazu soll die Zahl der Betreuungsplätze bis 2013 von 250.000 auf 750.000 verdreifacht werden. Der Gesetz- entwurf soll noch in dieser Wahlperiode vorgelegt werden.

## Die Rolle der Unternehmen

An erwerbstätige Eltern werden in Deutsch- land die gleichen Anforderungen hinsichtlich Mobilität und Flexibilität wie an alle anderen Arbeitnehmer gestellt. Eine familienfreundliche Betriebskultur und konkrete Angebote von Unternehmen haben wesentlichen Einfluss darauf, in welchem Maße die Vereinbarkeit von Familie und Beruf möglich ist. Es kommt also auf das Zusammenspiel von Politik und Unter- nehmen an, wenn es gelingen soll, die Berufstät- tigkeit bei Frauen und den bei vielen Menschen vorhandenen Kinderwunsch in Einklang zu bringen. ■



---

# „Frauen in der Niedriglohnfalle“

---

Interview: Eric Thode, Senior Expert, Bertelsmann Stiftung

---

**Das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf hat in den letzten Jahren in der gesellschaftlichen Diskussion an Bedeutung zugenommen. Wie erklären Sie sich diese Entwicklung?**

Es gibt unterschiedliche Richtungen, die das Thema befördert haben. Zum einen ist das wirklich der vermehrte Wunsch von Frauen und natürlich auch Müttern, in stärkerem Maße am Erwerbsleben teilzuhaben, auch in anspruchsvollen Tätigkeiten. Das Ausbildungsniveau, das in den 50er, 60er Jahren noch signifikant schlechter war als bei Männern, ist in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gestiegen. Von dieser Warte aus handelt es sich um eine nachfrageseitige Entwicklung, dass also Frauen und Mütter die Vereinbarkeit zunehmend eingefordert haben. Auch wenn sich in der letzten Zeit einiges getan hat, wird die Wahl zwischen Erwerbstätigkeit und Kindern immer noch viel zu oft zu einer Entweder-oder-Entscheidung. Wie diese Entscheidung häufig ausgefallen ist, lässt sich an einer der niedrigsten Geburtenraten im internationalen Vergleich sehen. Ein anderer Grund ist, dass Frauen als Fachkräfte viel stärker benötigt werden. Der demographisch bedingte Fachkräftemangel, der sich in einigen Bereichen bereits abzeichnet, und die momentane, konjunkturell bedingte Arbeitskräfteknappheit führen dazu, dass die Gesellschaft

sich fragen muss, welche Erwerbspotenziale wir noch finden können, um die Folgen des demographischen Wandels abzufedern und den Aufschwung nicht abzuwürgen.

**Über die positiven Seiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind sich alle einig. Warum ist die politische Umsetzung so schwierig?**

Im Vergleich mit anderen Politikbereichen ist sie zügig vorangekommen, zumindest in den letzten Jahren. Es ist richtig, dass sich in der ersten Hälfte der 90er Jahre nicht so viel getan hat. Eine wichtige Rolle hat hier sicher gespielt, dass die Familienbilder, die in den einzelnen Parteien und Parteiflügeln verkörpert sind, sehr unterschiedlich sind. Einen allumfassenden Konsens gibt es auf dem Gebiet heute noch nicht. Es wird auch die Meinung vertreten, dass die Arbeitslosigkeit nicht so hoch wäre, wenn Frauen nicht so stark in den Arbeitsmarkt gedrängt hätten. Insofern hatten Frau Schmidt und Frau von der Leyen einen schweren Stand. Darüber hinaus darf man nicht vergessen, dass noch längst nicht alles zum Guten steht.

**Was ist auf politischer Seite noch zu tun?**

Betreuung ist das eine große Thema. Da hat sich was getan und da wird noch viel getan werden »



Eric Thode, Senior Expert,  
Bertelsmann Stiftung

müssen. Das vermehrte Angebot für 0-3-Jährige muss stärker angegangen werden. Es wird noch viel Zeit ins Land gehen, bis sich Länder, Bund und Kommunen hier geeinigt haben. Wir haben zwar den gesetzlichen Anspruch auf einen Kindergartenplatz, aber die Qualität und das zeitliche Angebot sind noch ungeklärt. Von wann bis wann der Kindergartenplatz angeboten wird, ob Essen angeboten wird, das sind wichtige Fragen. Eine reine Vormittagsbetreuung ermöglicht noch keine Berufstätigkeit, auch nicht in Teilzeit. Das Gleiche gilt auch für die schulische Betreuung. Andere europäische Länder haben schon sehr lange Regelungen zur Ganztagschule, die Betreuung bis 15 oder 16 Uhr ermöglichen und wo Mittagessen enthalten ist. Hier sind bei uns noch viele Verbesserungen notwendig.

Das zweite große Thema ist die Frage: Wie fördern steuerliche Anreize die Arbeitsaufnahme? Wenn der potenzielle Zweitverdiener, das ist in der Regel die Mutter, sich überlegt, mehr zu arbeiten, oder vollerwerbstätig sein möchte, kommt vom Bruttohinzuverdienst nur wenig beim Nettoeinkommen der Familie an. In Deutschland wird im Vergleich zu anderen europäischen Ländern viel vom Einkommen abgezogen, da der Splittingvorteil und die beitragsfreie Familienversicherung entfallen. Darüber hinaus haben wir in Deutschland bis zu einem Verdienst von 400 Euro die Minijobregelung. Wer als Zweitverdiener über diese Summe hinaus Einkommen erzielen möchte, muss auch zusätzliche Einkommensteuer zahlen. So wie die Regelung zurzeit ist, haben wir einen Anreiz, immer Geringverdiener zu bleiben. In diesen einfachen Tätigkeiten findet auch wenig Weiterbildung statt, sodass ich der Ansicht bin, dass die gegenwärtige Regelung viele Frauen und Mütter in der Niedriglohnfalle gefangen hält. Das muss dringend geändert werden.

**Inwieweit sind die zahlreichen Studien zu dem Thema, die in den letzten fünf Jahren entstanden sind, miteinander vergleichbar?**

Es gibt immer wieder Abweichungen bei den Daten. Es bringt aber überhaupt nichts, sich über Daten zu streiten. Das sieht man aktuell an

der Diskussion über die Höhe der familienbezogenen Leistungen. Je nachdem, wie man rechnet, kommt man auf eine breite Spanne zwischen 80 und 250 Milliarden Euro. Für die generelle Diskussion ist das aber fast schon nebensächlich. Es kommt vielmehr darauf an, die Problembereiche zu identifizieren und dann die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen. Und bei zentralen Punkten, wie etwa der Einschätzung der Kinderbetreuung, sind sich alle Studien einig. Insofern ist es für die politische Bereitschaft und Umsetzung eher förderlich, wenn eine Vielzahl von Studien aus unterschiedlichsten Richtungen in wichtigen Punkten übereinstimmen.

**Bis zum Jahr 2010 soll die EU wettbewerbsfähigster und dynamischster Wirtschaftsraum werden. Zentrale Zielsetzung hierfür ist die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung auf 70 Prozent, d. h. insbesondere die Frauenerwerbsquote soll steigen. Wie realistisch ist diese Zielsetzung für Deutschland?**

Deutschland ist durchaus auf einem guten Weg, auch ungeachtet der familienpolitischen Errungenschaften der letzten Zeit. Gerade, wenn man sich die letzte Abschwungphase nach 2001 betrachtet, als die Wirtschaft insgesamt eingebrochen ist, sind die Frauen relativ unbeschadet geblieben, während die Männer stärker von Arbeitslosigkeit betroffen waren. Ich will mich nicht festlegen, ob bis 2010 das Ziel erreicht wird; ich denke aber, dass die Frauen auf einem guten Weg sind. ■





# Familien brauchen mehr Förderung

## Empfehlungen der OECD zur Balance von Arbeit und Familie in den Mitgliedstaaten

### Weiterführende Informationen finden Sie auf der DVD

\_ Peter Whiteford and Willem Adema, Social Policy Division, OECD, „Reconciliation of Work and Family Life in OECD Countries“

\_ Peter Whiteford and Willem Adema, Social Policy Division, OECD, „Reconciliation of Work and Family Life in OECD Countries“ (Präsentation)

### Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

In allen OECD-Mitgliedstaaten haben Eltern Probleme, ihr Arbeits- und Familienleben miteinander in Einklang zu bringen. Angesichts vieler Schwierigkeiten vertagen manche ihre Kinderwünsche, setzen weniger Kinder in die Welt als geplant oder bleiben ganz kinderlos. Wieder andere gründen eine Familie, aber opfern dafür ihre Karrieren oder zerreiben sich zwischen dem Anspruch, sowohl dem Job als auch dem Nachwuchs gerecht zu werden. Solange die Menschen auf Probleme stoßen, wenn sie den Ausgleich zwischen Beruf und Familie herstellen wollen, solange wird es einerseits zu wenige Kinder, andererseits aber auch eine zu geringe Beschäftigung geben – vor allem bei Frauen. Der Ausgleich zwischen Familien- und Berufsleben ist für Eltern und Kinder gleichermaßen bedeutend. Dadurch wird die Entwicklung von Kindern unterstützt, und Eltern werden vor Stress und Gesundheitsproblemen bewahrt. Das stabilisiert die familiären Verhältnisse und sichert wiederum die Zukunft der Kinder.

Die besten Chancen, Kinder und Karriere zu kombinieren, haben Frauen in Schweden: Hier bleiben nur 20 Prozent der Akademikerinnen kinderlos, während es in Westdeutschland und der Schweiz rund 40 Prozent sind.

### Definition

#### Familienfreundliche Politik

Familienfreundliche Politik (family friendly policy) ist nach der Definition der OECD eine Politik, welche

- \_ den Ausgleich zwischen Berufs- und Familienleben erleichtert
- \_ die kindliche Bildung und Entwicklung fördert
- \_ Eltern eine flexible Gewichtung zwischen Arbeit und Betreuung erleichtert
- \_ die Chancengleichheit für Männer und Frauen auf dem Arbeitsmarkt herstellt
- \_ allgemein zugängliche, bezahlbare und hochwertige Kinderbetreuung organisiert
- \_ finanzielle Unterstützung für Kinder bzw. Familien gewährt
- \_ einen Rechtsanspruch auf Elternzeit schafft
- \_ flexible Arbeitszeiten ermöglicht mit dem Ziel, berufliche und familiäre Pflichten besser vereinbaren zu können
- \_ finanzielle Anreize für Eltern schafft, schnell in die Beschäftigung zurückzukehren

## Frauenerwerbstätigkeit und Gleichstellung

Es ist in den OECD- Mitgliedsländern nach wie vor unter jungen Müttern üblich, nach der Geburt eines Kindes die Berufstätigkeit aufzugeben oder zumindest die Arbeitszeit zu verringern. Männer dagegen verringern ihre Erwerbstätigkeit auch nach der Geburt eines Kindes kaum. In Deutschland arbeiten Männer im Durchschnitt 39,5 Stunden pro Woche. In Ländern wie Großbritannien, Österreich, Griechenland oder den USA arbeitet ein Drittel der Männer sogar mehr als 45 Stunden pro Woche.

In der Regel behindern Arbeitsunterbrechungen und Teilzeitbeschäftigungen die beruflichen Aufstiegschancen von Frauen. Hinzu kommt das Problem der geschlechtsspezifischen Einkommensunterschiede: In den OECD-Mitgliedstaaten verdienen Frauen der mittleren Einkommensklasse im Schnitt ein Sechstel weniger als Männer. Der niedrigste Abstand besteht in den skandinavischen Ländern. Hauptgrund für die Einkommensunterschiede ist auch hier die noch immer bestehende Tatsache, dass Frauen weniger oder gar nicht arbeiten, sobald sie ein Kind haben. Diese Unterschiede abzubauen ist nur in Portugal und den skandinavischen Ländern erklärtes Ziel der Politik.

In vielen OECD-Ländern ist die Erwerbslosenquote bei Frauen sehr hoch. Nahezu überall sind mehr als 60 Prozent der nicht erwerbstätigen Personen im Alter zwischen 25 und 54 Jahren weiblich. Die weibliche Beschäftigungsquote ist mit über 80 Prozent in Island am höchsten, rund 70 Prozent beträgt sie in Dänemark, Schweden und der Schweiz. Der OECD-Durchschnitt beträgt 56,1 Prozent. Unter 50 Prozent liegen unter anderem Griechenland, Italien, Polen und die Türkei. Der Anteil der erwerbstätigen Frauen in Deutschland liegt mit 59,6 Prozent leicht über dem Länderdurchschnitt (Grafiken 1 und 2).

Die geringe Beschäftigung von Frauen kann zu Altersarmut führen, insbesondere bei langer Nichterwerbstätigkeit. Eine hohe Frauenerwerbslosenquote hat aber auch einen direkten Einfluss auf die Kinderarmut.

## Kinderarmut

Die OECD sieht in der elterlichen Erwerbstätigkeit einen Schlüssel zur Vermeidung von Kinderarmut. Vor allem in sozial benachteiligten Haushalten, davon vielen mit Alleinerziehenden, ist Kinderarmut ein Problem. Im Gegensatz dazu stehen Familien mit Doppelverdienern, in denen finanzielle Probleme am wenigsten verbreitet sind. Kinder aus einkommensschwachen Haushalten erbringen mit höherer Wahrscheinlichkeit schlechtere schulische Leistungen, haben größere Schwierigkeiten, eine Arbeit zu finden, werden als Erwachsene eher arbeitslos und haben auch häufiger gesundheitliche Probleme. Es ist auch erwiesen, dass diese Kinder im Erwachsenenalter tendenziell eher abhängig von Sozialprogrammen sind. So besteht auch die Gefahr, dass ein Armutszyklus in Gang gesetzt wird, der sich von Generation zu Generation fortsetzt.

In den OECD-Mitgliedsländern leidet im Schnitt jeder zehnte Haushalt mit Kindern an Armut. Insbesondere in Dänemark und Finnland ist Kinderarmut mit unter drei Prozent sehr niedrig. Ländern mit geringer Kinderarmut ist gemeinsam, dass sie hohe Beschäftigungsraten beider Eltern mit einem effektiven Steuer- und Fördersystem zur Entlastung von Familien kombinieren.

Den höchsten Anteil von Kinderarmut in den OECD-Ländern haben dagegen Mexiko mit 27,7 Prozent und die USA mit 21,9 Prozent. Italien hat mit 16,6 Prozent den höchsten Anteil an Kinderarmut innerhalb der EU, gefolgt von Irland mit 15,7 Prozent, Portugal mit 15,6 Prozent und Großbritannien mit 15,4 Prozent. Dass ein direkter Zusammenhang zwischen Frauenerwerbstätigkeit und Kinderarmut besteht, wird auch deutlich am Beispiel Italiens, das mit 50,4 Prozent die niedrigste Frauenerwerbsquote von allen OECD-Ländern aufweist (Grafik 3).

Deutschland liegt mit einer Kinderarmutsrate von 10,2 Prozent im Mittelfeld. Seit 1990 ist die relative Kinderarmut in Deutschland mit 2,7 Prozent jedoch stärker gestiegen als in den meis-







ten anderen Industrienationen. Da die Bildungsaussichten von Kindern in Deutschland stärker als in anderen OECD-Ländern von Einkommen und Bildung der Eltern abhängen, haben Kinder aus armen oder arbeitslosen Familien eingeschränkte Bildungschancen. Die OECD empfiehlt als Maßnahme gegen Kinderarmut, verstärkt Müttern die Möglichkeit zur Erwerbstätigkeit zu verschaffen.

### Investitionen für Kinder und Familien zu niedrig

Die meisten Staaten investieren nur einen kleinen Teil der Sozialausgaben für Familien und Kinder. Insgesamt nehmen die Ausgaben in den OECD-Ländern jedoch zu: Von durchschnittlich 1,6 Prozent des BIP im Jahr 1980 wuchsen die Ausgaben auf 2,2 Prozent im Jahr 2003. In Ländern wie Deutschland, der Tschechischen Republik, Großbritannien oder den Niederlanden dominieren steuerliche Anreize im Gesamtsystem der Unterstützung für Familien, während Australien, Österreich, Ungarn und Irland mehr als zwei Prozent des BIP in direkte Finanzhilfen investieren. Die skandinavischen Länder und Frankreich geben mehr als 1,5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts für Familien, zum Beispiel für Kinderbetreuung, aus (Grafik 4). Die niedrigen Investitionen im Bereich Kinderbetreuung in den meisten Ländern resultieren aus der traditionellen Haltung, dass Kinder

bereits ausreichende Unterstützung innerhalb einer Familie erhalten. Diese Einschätzung lässt allerdings außer acht, dass weitaus mehr Kinder als früher bei einem alleinerziehenden Elternteil aufwachsen und dass diese Tatsache ein deutlich größeres Armutsrisiko für diese Kinder bedeutet.

### Lücken im Betreuungssystem

In den meisten OECD-Ländern klaffen deutliche Lücken in der öffentlichen Unterstützung für Familien. So gibt es für die überwiegende Mehrheit der 5- bis 6-Jährigen zwar Kinderbetreuung, aber die Infrastruktur für die frühkindliche Betreuung im Alter von null bis drei ist weit weniger ausgebaut. Regelmäßig fehlt Eltern die Unterstützung zwischen dem Ende der Elternzeit und dem Beginn der Vorschule. Auch wird in vielen Ländern Ganztagsbetreuung oftmals nur im Vorschulalter angeboten, doch für Schüler gibt es nicht genügend Ganztagschulen. Nur wenige OECD-Mitgliedsländer verfügen über ein geschlossenes System der Betreuung während der gesamten Kindheit – darunter Frankreich und die skandinavischen Länder.

### Betreuungskosten

Unabhängig von dem Angebot spielen die Kosten für Kinderbetreuung eine wichtige Rolle, wenn Eltern die Rückkehr an den Arbeitsplatz planen. Die skandinavischen Länder und Frank-

reich lassen Familien hohe Unterstützungen zukommen. In diesen Ländern sind die staatlichen Beihilfen hoch und die Gebühren für Kinderbetreuung sehr niedrig. Schweden hat die niedrigsten Gebühren für die Kinderbetreuung. Mit einer Selbstbeteiligung von ein bis drei Prozent des Durchschnittsverdienstes, die abhängig von der Kinderzahl ist, bezahlen Eltern in Schweden die niedrigsten Kita-Gebühren. Der Höchstbetrag liegt zwischen umgerechnet rund 128 Euro für das erste Kind und rund 43 Euro für das dritte. Für alle weiteren Kinder erhalten Eltern einen kostenlosen Kita-Platz. In Deutschland schwankt der Preis je nach Kommune, durchschnittlich liegen die Kosten bei zwölf Prozent des Durchschnittseinkommens.

In anderen Ländern (wie Österreich, Irland oder Portugal) sind entweder die Gebühren sehr hoch oder das Betreuungsangebot äußerst spärlich. Trotz hoher staatlicher Beihilfen bleibt in Ländern wie Australien, Großbritannien, den Niederlanden und Deutschland die Höhe der Elternbeiträge ein Problem. In den USA dagegen ist die private Kinderbetreuung weit verbreitet und kostengünstig, was die mit 70 Prozent sehr hohe Vollzeitbeschäftigungsrate von Müttern dort erklärt.

---

**Quelle:** Peter Whiteford and Willem Adema, Social Policy Division, OECD, „Reconciliation of Work and Family Life in OECD Countries“

## Die Studie „Babies and Bosses“ der OECD – eine Zusammenfassung

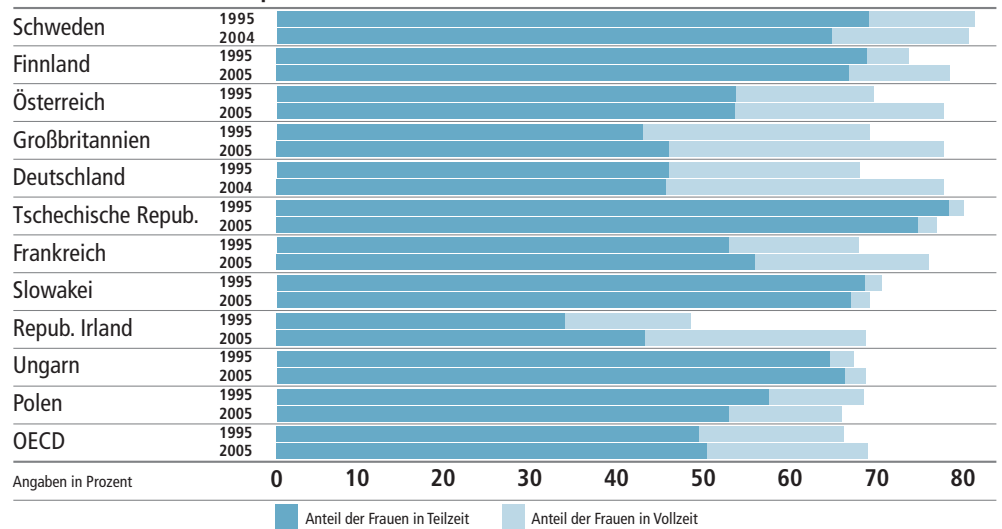
### Grundsätze für eine Reform

So verschieden wie die familienpolitischen Ansätze in den OECD-Mitgliedsländern sind, so unterschiedlich stellen sich auch die politischen Herausforderungen für die Zukunft dar. Der „Babies and Bosses Report“ hat jedoch grundlegende **familienpolitische Ansätze mit Empfehlungen** formuliert, die für alle Länder gelten. Dazu gehört in erster Linie die Bereitstellung kontinuierlicher Hilfen für Familien. Beginnend mit der Unterstützung während der häuslichen Betreuung kurz nach der Geburt, sollte sich die Hilfe für Familien fortsetzen im Angebot geeigneter Kinderbetreuung, zum Beispiel durch Vorschulen, Schulen und parallel hierzu auch durch außerschulische Betreuung, damit Eltern schnell in ganztägige Beschäftigung zurückkehren können. Dänemark und Schweden gelten hierfür als Vorbilder. Die OECD empfiehlt darüber hinaus bezahlten Mutterschaftsurlaub, der eine Rückkehr in den Beruf sicherstellt. Um den Anschluss an den Arbeitsmarkt nicht zu verlieren, sollte bezahlter Erziehungsurlaub jedoch nicht länger als fünf bis sechs Monate dauern, da sich sonst die Rückkehr in den Beruf weitaus schwieriger gestaltet.

Auch sollten Eltern bei ihrer Rückkehr an den Arbeitsplatz Wahlmöglichkeiten angeboten werden, um flexible Arbeitszeiten oder Teilzeit zu ermöglichen. So können auch bereits bestehende familienfreundliche Arbeitsplätze in Unternehmen durch staatliche Subventionen gefördert werden. Diese sollten jedoch an bestimmte Empfehlungen und Maßnahmen gebunden sein. Um das Risiko der Abhängigkeit von langfristigen Transferleistungen und Kinderarmut zu verringern, sollten Programme entwickelt werden, die den Wiedereinstieg in die Beschäftigung fördern.

Der Bericht verweist auch auf die Vorteile von niedrigen Besteuerungsraten auf bezahlte Arbeit und empfiehlt, die Steuer- und Sozialsysteme so zu modifizieren, dass bei Ehepaaren für beide Elternteile ein Anreiz zur Erwerbstätigkeit geschaffen wird. Denn die gravierendste Ursache dafür, dass Frauen zu Hause bleiben, sind laut OECD steuerliche Anreize wie das Ehegattensplitting in Deutschland. Solche Unterschiede im Steuer- und Sozialleistungssystem haben wesentlichen Einfluss auf die Entscheidung von Eltern hinsichtlich einer Teilnahme am Arbeitsleben überhaupt bzw. ob eine Vollzeit- oder Teilzeitstelle angenommen wird.

**Grafik 1: Frauenerwerbsquote – Zuwachs vor allem im Teilzeitbereich**

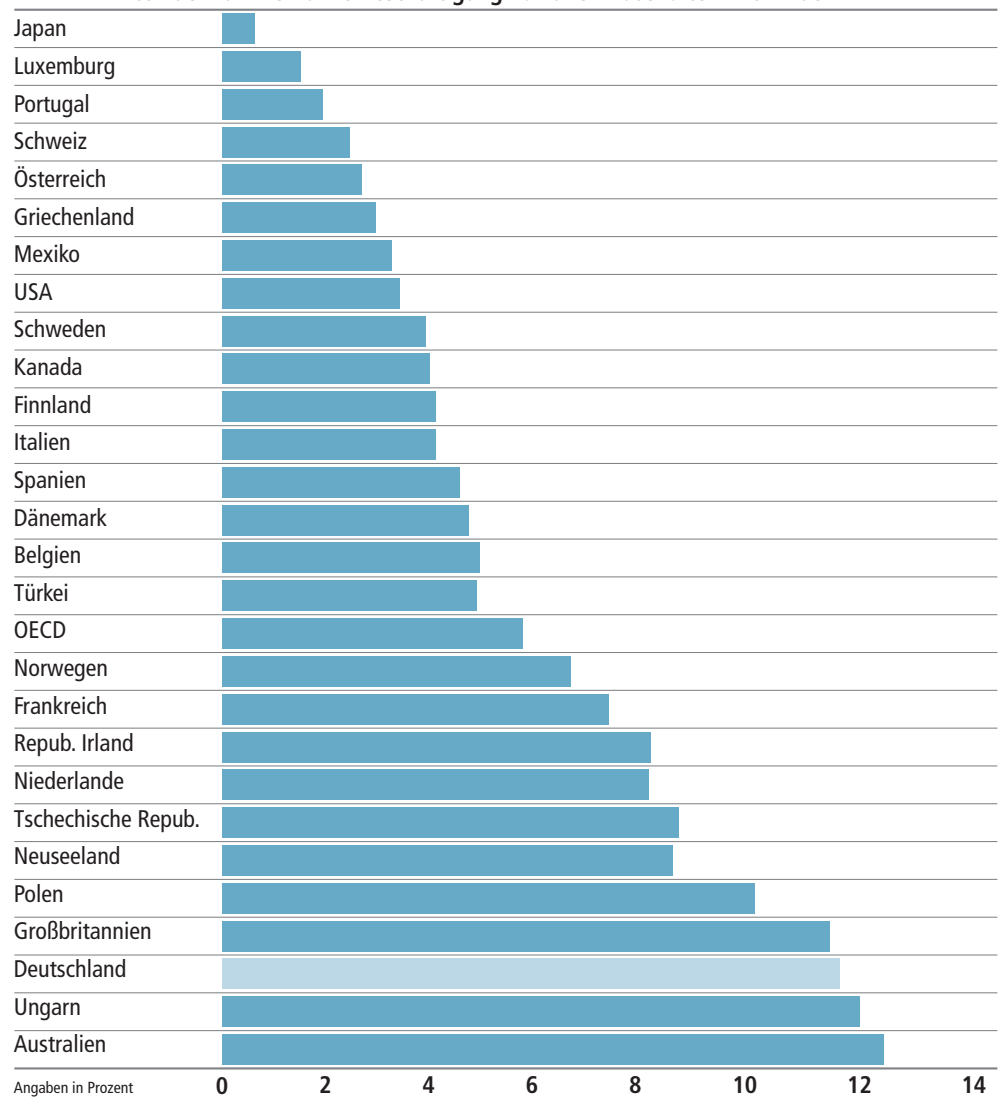


Quellen: OECD

BertelsmannStiftung

**Grafik 2: Erwerbslosenquote bei Haushalten mit Kindern**

Anteil der Familien ohne Beschäftigung von allen Haushalten mit Kindern

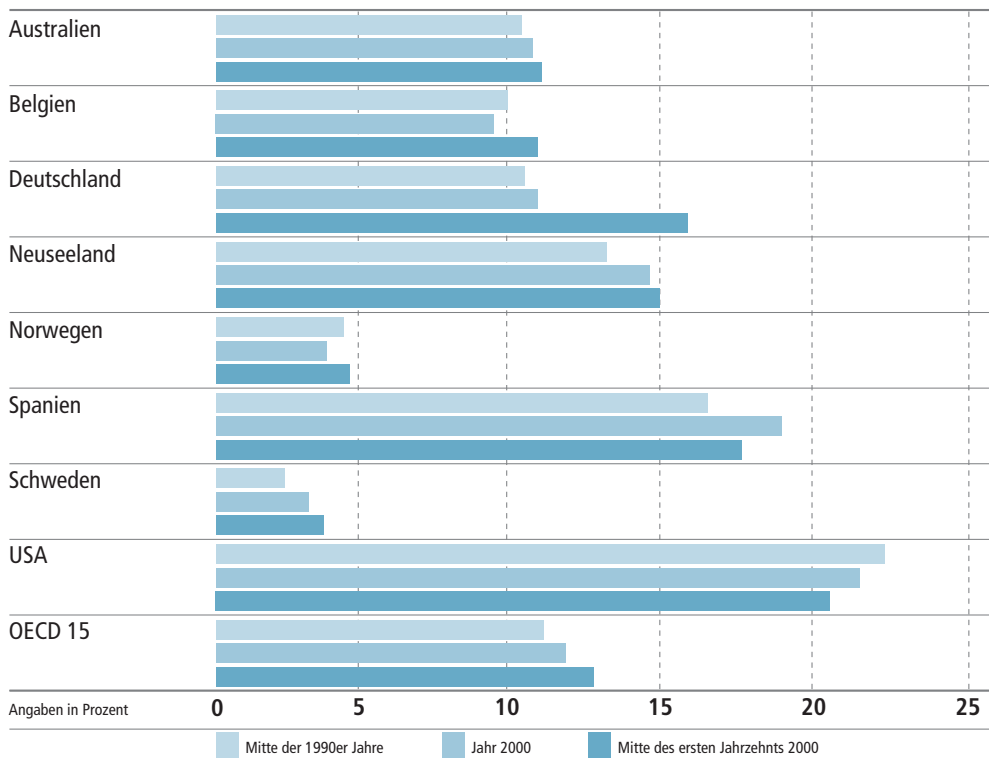


Quellen: OECD

BertelsmannStiftung

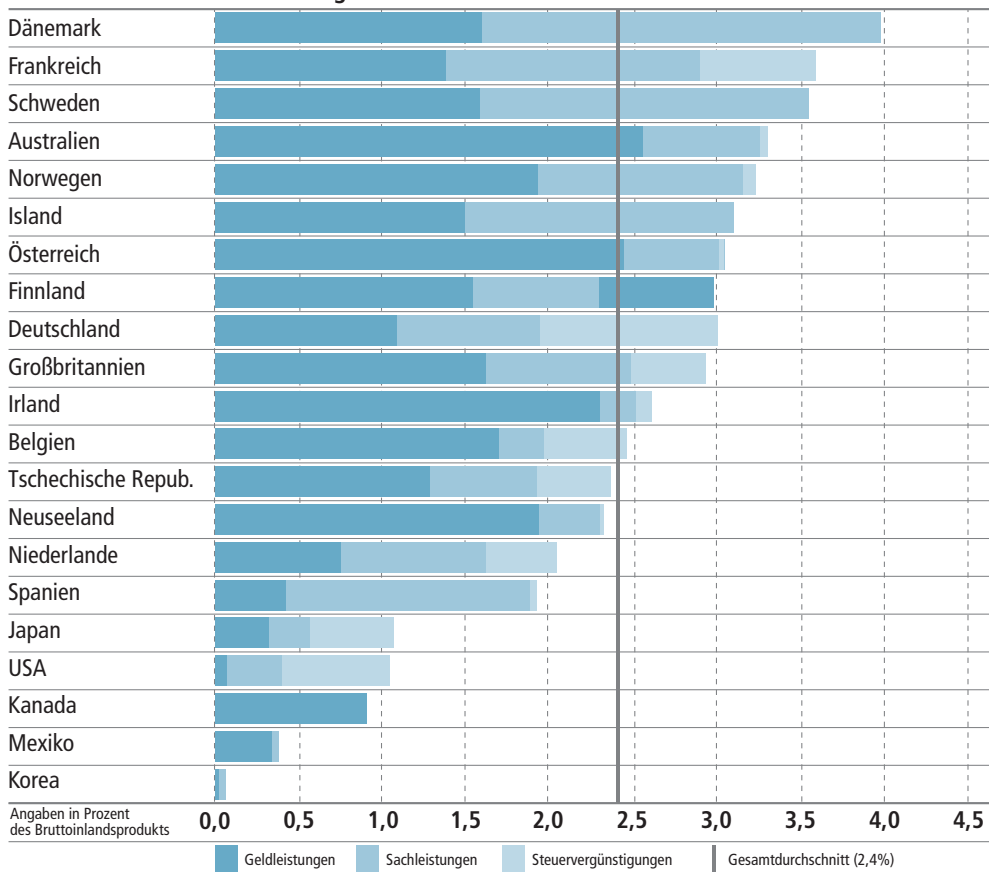


**Grafik 3: Anteil der Haushalte mit Kindern und unterdurchschnittlichem Einkommen**



BertelsmannStiftung

**Grafik 4: Staatliche Unterstützung von Kindern**



BertelsmannStiftung

---

# Warum ist eine Lebensverlaufsperspektive wichtig?

---

## Lebensverlaufsperspektive hat an Bedeutung zugenommen

---



Die Lebensverlaufsperspektive wird seit Anfang der 90er Jahre sowohl bei der Untersuchung demographischer Veränderungen als auch bei der Analyse von Arbeitsmarktprozessen von Soziologen herangezogen.

In vielen europäischen und auch außereuropäischen Ländern zeichnet sich zurzeit ein verstärktes politisches Interesse an der Lebensverlaufsperspektive ab. Auf der EU-Ebene hat die Lebensverlaufsperspektive durch die Diskussion um „lebenslanges Lernen“ und durch das neue Interesse an Bildungsfragen im Kontext einer „investiven Sozialpolitik“ an Bedeutung gewonnen. Gleichzeitig rücken die im Rahmen der europäischen Beschäftigungsstrategie festgesetzten Ziele, etwa die Erhöhung der Erwerbsquoten von Frauen und älteren Menschen sowie eine deutliche Anhebung des Rentenalters, Fragen nach dem Verlauf von Erwerbsbiographien und nach den Einflussmöglichkeiten der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik ins Blickfeld. So enthalten die Europäischen Richtlinien für die nationalen Beschäftigungspolitiken ausdrücklich die Aufforderung, umfassende nationale Strategien auf der Basis eines Lebensverlaufansatzes zu entwickeln. Aus Sicht der Forscher der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin besteht ein Bedarf an weiteren expliziten Lebensverlaufsstrategien.

## Explizite und implizite Familienpolitik

In allen Ländern Europas gibt es Maßnahmen, die man als „Familienpolitik“ bezeichnen würde, jedoch ohne dass damit ein direktes staatliches Interesse an der Familie verbunden wäre. Das sind z. B. rechtliche Regelungen, die den Status familiärer Lebensformen regeln, Transferleistungen zugunsten von Kindern und Eltern oder soziale Dienste, die Betreuungs- und Beratungsdienstleistungen für Eltern anbieten. Auch arbeitspolitisch oder frauenpolitisch begründete Interventionen des Staates haben nur eine indirekte Wirkung auf Familien und sind folglich implizite Familienpolitik. In wenigen Ländern, z. B. Schweden und Frankreich, gibt es eine Familienpolitik, die ausdrücklich die Familie als Adressat ihrer Bemühungen erklärt und der ein besonderes Interesse an den Leistungen und dem Wert der

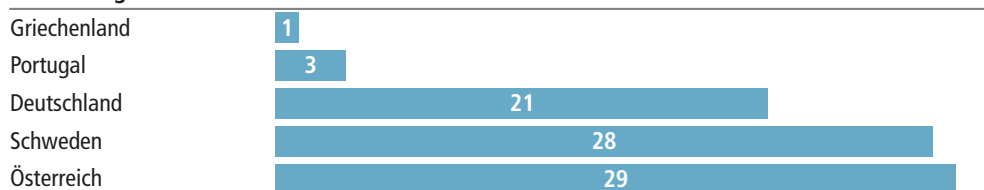
Familie zugrunde liegt. Diese explizite Familienpolitik ist im Gegensatz zur impliziten eine Politik, die ausdrücklich das Ziel verfolgt, Familien zu unterstützen. Dabei spielt auch der Diskurs über explizite Ziele des Lebensverlaufs im Hinblick auf die Verteilung von Einkommen und Zeit im Laufe des Lebens eine Rolle. Eine solche Politik erkennt die sich verändernden wirtschaftlichen und sozialen Gegebenheiten an, welche zu einer teilweisen Aufhebung des „Normallebensverlaufs“ und der „alten“ geschlechtsspezifischen Rollenverteilung geführt haben, und stellt die traditionelle Aufteilung hinsichtlich Arbeit bzw. Verantwortung zwischen Männern und Frauen infrage. Sie ist sich der Auswirkungen bestimmter politischer Ansätze auf den Lebensverlauf bewusst und setzt einzelne Schritte um. In Ausnahmefällen wird ein integrierter Ansatz, also eine Kombination mehrerer Maßnahmen verfolgt.

### Weiterführende Informationen finden Sie auf der DVD

\_ Dr. Hubert Krieger, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, „Work-Life Balance in a Life Course Perspective“

\_ Dr. Hubert Krieger, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, „Work-Life Balance in a Life Course Perspective“ (Präsentation)

## Verbreitung von Lebensarbeitszeitkonten in Unternehmen

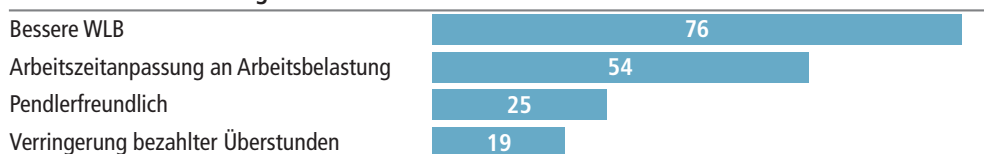


Angaben in Prozent

Quelle: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). Working time and work-life balance in European companies. Establishment Survey on Working Time 2004-2005. S. 4.

| BertelsmannStiftung

## Gründe für die Einführung flexibler Arbeitszeit-Modelle

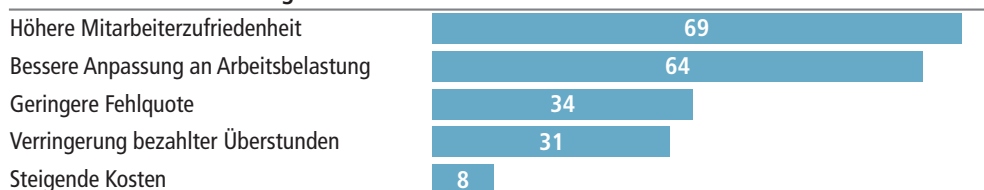


Angaben in Prozent

Quelle: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). Working time and work-life balance in European companies. Establishment Survey on Working Time 2004-2005. S. 8.

| BertelsmannStiftung

## Effekte durch die Einführung von Lebensarbeitszeitkonten



Angaben in Prozent

Quelle: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). Working time and work-life balance in European companies. Establishment Survey on Working Time 2004-2005. S. 10.

| BertelsmannStiftung



## Wo liegen die Defizite der derzeitigen Work-Life-Balance-Debatte?

Ein Lebensverlaufsansatz kann dazu beitragen, einige der Defizite in der derzeit vorherrschenden Debatte über WLB in Europa zu überwinden. Pauschal können fünf solcher Defizite identifiziert werden.

1. Innerhalb der traditionellen WLB-Debatte liegt der Schwerpunkt auf der Familienphase und besonders auf der Phase des Lebensverlaufs mit kleineren Kindern. WLB wird auf eine Eltern- bzw. Kinderfreundlichkeit reduziert, hauptsächlich bezogen auf Vorschul- und Grundschulkinder. Jedoch spielen andere Phasen des Lebensverlaufs eine ähnlich wichtige Rolle, z. B. spätere Phasen im Lebensverlauf, in der lebenslanges Lernen für einen Berufswechsel wichtig ist oder in der die Versorgung von älteren und dadurch abhängigen Menschen eine ernsthafte Herausforderung darstellt. Selbst Aspekte wie die Betreuung älterer Schüler in der Zeit nach dem Unterricht werden häufig nicht berücksichtigt.
2. Im Mittelpunkt der Diskussion steht das Ausbalancieren zwischen Kinderbetreuung und bezahlter Arbeit. Jedoch gibt es andere Belange des persönlichen Lebens, die zum Ausgleich gebracht werden müssen:

- \_ Balance zwischen lebenslangem Lernen und bezahlter Arbeit
- \_ Balance zwischen der Versorgung älterer Menschen und bezahlter Arbeit
- \_ Balance zwischen ehrenamtlicher Arbeit bzw. Bürgerbeteiligung und bezahlter Arbeit
- \_ Balance zwischen Freizeit und bezahlter Arbeit

Darüber hinaus gibt es Belastungen im Lebensverlauf wie zum Beispiel die „Sandwich-Situation“, in der zur gleichen Zeit sowohl für Kinder als auch für ältere Angehörige gesorgt werden muss. Besonders hoch sind die Anforderungen in der sogenannten „Rush-Hour“-Lebensphase in der Mitte des Lebensverlaufs, denn in dieser Zeit müssen wichtige Entscheidungen und Initiativen in Bezug auf Karriere und Familiengründung getroffen werden.

3. Der herkömmliche WLB-Ansatz diskutiert hauptsächlich die Auswirkungen in nur einer Lebensphase, das heißt in einer kurz- und mittelfristigen Perspektive. Langfristige Auswirkungen über den gesamten Lebensverlauf hinsichtlich des Einkommens einschließlich der Renten, des beruflichen Werdeganges und Anschlusses an den Arbeitsmarkt werden normalerweise vernachlässigt und somit nicht reflektiert.

4. Der politische Ansatz innerhalb des traditionellen WLB-Diskurses ist meist auf Maßnahmen und Strategien innerhalb einer Lebensphase ausgerichtet. Maßnahmen für die Umverteilung von Zeit und Einkommen während des ganzen Lebensverlaufs stehen nicht zur Verfügung. Keine oder nur kleine Bemühungen werden unternommen, um die komplexe horizontale und vertikale Perspektive der Verteilung von Zeit und Einkommen in einen ganzheitlichen politischen Entwurf einer integrierten Lebensverlaufspolitik einzubinden.

5. Die Debatte um Work-Life-Balance wird oftmals unter dem Aspekt der Interessen der Arbeitnehmer abgehandelt. Eine ausgeglichene Berücksichtigung der Interessen von Arbeitnehmern und Unternehmen und die Untersuchung von für beide Seiten gewinnbringenden Möglichkeiten ohne Voreingenommenheit und einseitiges Interesse sollte zukünftig mehr im Vordergrund stehen. ■

#### Quelle:

Dr. Hubert Krieger, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, „Work-Life-Balance in a Life Course Perspective“

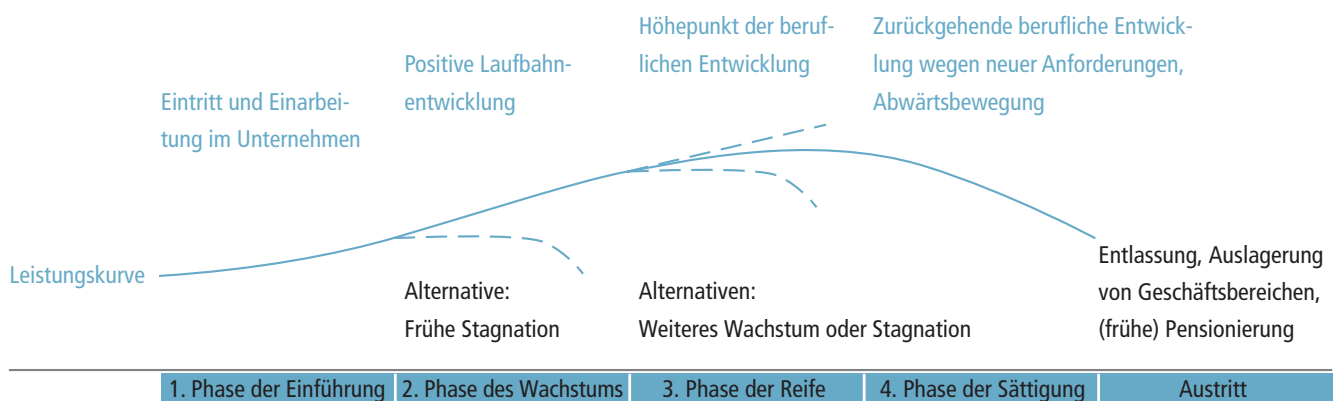
### Die Lebensläufe von Arbeitnehmern

Jeder Arbeitnehmer hat mehrere Lebensläufe, die sich auf ganz unterschiedliche Bereiche beziehen:

- \_ Biologischer Lebensverlauf
- \_ Partnerschaft und familiärer Lebensverlauf
- \_ Beruflicher Lebensverlauf bezogen auf das gesamte Erwerbswesen einschließlich des lebenslangen Lernens
- \_ Lebensverlauf eines Angestellten in den jeweiligen Unternehmen aus Arbeitnehmer-sicht

Alle vier Lebensverläufe sind enormen Veränderungen unterworfen. Der biologische Lebensverlauf wird insbesondere durch die gestiegene Lebenserwartung beeinflusst. Auch das Familienleben verändert sich, das betrifft z. B. das Heirats-, Scheidungs- und Sozialverhalten in Partnerschaften, Familien- und Haushaltsformen oder die Tatsache, dass heute mehr Eigenverantwortung für individuelle Lebensrisiken getragen werden muss. Die Veränderungen im beruflichen Lebensverlauf sind gekennzeichnet beispielsweise durch die Abflachung der Unternehmenshierarchien, Übernahme von höheren Risiken durch die Verschmelzung von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberfunktionen und die Zunahme von Übergangsphasen und Unterbrechungen in den Arbeitsbiographien.

### Lebenslauf eines Beschäftigten im Unternehmen



Quelle: Klammer, U., Wilthagen, T., Chung, H. and Thiel, A. (2007) Take it or leave it: working-time arrangements in a life-course perspective. Report for the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

---

# „Wir sind auf dem richtigen Weg“

---

Interview: Dr. Hubert Krieger, Research Manager, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

---



Dr. Hubert Krieger,  
Research Manager, European  
Foundation for the Improvement  
of Living and Working Conditions

## **Lebensverlaufspolitik ist ein zentrales Anliegen Ihrer Forschung. Ist das Thema in der Politik angekommen?**

In den meisten EU-Ländern ist Lebensverlaufspolitik als explizites Politikinstrument noch nicht eingeführt. Es gibt Ausnahmen, die Niederlande vor allem, zum Teil Schweden und Belgien. In Deutschland ist das Thema erst in der Entwicklung auf der konzeptionellen Seite. Implizite Lebensverlaufspolitik gibt es jedoch bereits in den meisten Staaten, zum Beispiel durch entsprechende Regelungen im Bildungsbereich, der Sozialversicherungssysteme oder Angebote im Pflegebereich. Unser Institut arbeitet seit Ende der 90er Jahre konzeptionell und empirisch an diesem Thema und berät die EU-Kommission, Regierungen und die Sozialpartner.

## **Wie kann Lebensverlaufspolitik umgesetzt werden?**

Es ist kein Zufall, dass die skandinavischen Länder in diesem Bereich bereits sehr viel mehr erreicht haben. Die Gesellschaft und das allgemeine gesellschaftliche Bewusstsein sind dort viel weiter. Diese Faktoren sind von der Politik nur schwer zu beeinflussen und müssen langfristig und beharrlich angegangen werden. Ich persönlich glaube, dass wir konzeptionell und politisch auf dem richtigen Weg sind, aber dass

wir in Jahrzehnten denken müssen. Man muss sich wohl damit abfinden, dass viele Bürger, Arbeitnehmer und andere Entscheidungsträger ihre Lebenspläne schon vor der Diskussion gemacht haben. Es sind möglicherweise erst die heranwachsenden Jahrgänge, die noch keine feste Lebensplanung haben, die mit diesen Ideen konfrontiert werden. Der Staat und die Unternehmen müssen in einem erweiterten Zeitrahmen denken und verlässlich sein. Regelungen dürfen nicht wieder umgestellt werden, wenn das Management oder die Regierung wechseln. Beispielsweise haben die Schweden seit den 30er Jahren damit begonnen, den Gedanken der Gleichbehandlung systematisch und konsequent umzusetzen.

## **Warum ist für weibliche Führungskräfte die Vereinbarkeit von Familie und Beruf so schwierig?**

Ich würde davor warnen, das Problem nur aus einem technischen Aspekt zu sehen. Ich glaube, es geht hier um Veränderungen von Grundeinstellungen in Unternehmen. Eine wesentliche Rolle spielt, wie sich das Führungspersonal verhält, ob man hier mit entsprechenden Beispielen vorangeht. Wenn eine Topmanagerin für eine Weile Teilzeit oder verstärkt Telearbeit machen kann, dann hat das einen erheblichen Einfluss auf das Unternehmen.



---

**Überhöhte Anforderungen an Flexibilität erschweren häufig die Familienplanung. Können Arbeitnehmer davor geschützt werden?**

Die Wirtschaft muss sich selbst gegenüber ehrlich sein. Wenn sie den total verfügbaren Arbeitnehmer haben will, sowohl Mann als auch Frau über die gesamte Erwerbsbiographie hinweg, dann wird sie natürlich die Work-Life-Balance nicht erreichen. Man muss akzeptieren, dass Menschen noch andere Interessen haben.

Ein aufgeklärtes Unternehmen wird aber erkennen, dass die Beschäftigten, von denen langfristige Loyalität erwartet wird, die hoch Qualifizierten, die im Kernbereich das Humankapital darstellen, nur langfristig an sich binden kann, wenn man auch in WLB investiert. Andererseits gibt es Bereiche, wo die direkte Marktlogik dominiert, wo ein langfristiges Bindungsinteresse gar nicht besteht, zum Beispiel Jobs mit kurzen Einarbeitungszeiten, oder wenn ich jemanden haben will, der jung und flexibel ist. Wenn man das den Markt regulieren lässt, wird es so bleiben. Man muss sich also fragen: Gibt es ein staatliches Interesse, auch aus demographischen Gründen, hier einzugreifen, um Bedingungen zu schaffen, die Arbeitnehmer schützen?

**Befristete Arbeitsverhältnisse haben in den letzten zehn Jahren sogar zugenommen. Stehen diese Unsicherheiten nicht auch im Widerspruch zur Vereinbarkeitsfrage?**

Wenn das Management sich nicht mit den neuen Arbeitsbiographien beschäftigt, kann es ein Widerspruch sein. Eine hohe Fluktuation auf dem Arbeitsmarkt muss grundsätzlich nicht negativ sein, wie man am Beispiel Dänemark sieht, wo hohe Fluktuation nicht mit Unsicherheit und Angst vor Einkommenseinbußen einhergeht. Wenn der Wechsel zu anderen Arbeitgebern oder in neue Tätigkeitsfelder offen ist, zum Beispiel von der Pflege zurück in den Beruf, wenn das effizient von allen Beteiligten gemanagt wird, dann behält man auch eine relative Sicherheit über die eigene Erwerbs-

biographie. Doch ich würde auch hier vor einer allzu technischen Sichtweise warnen. Eine Vertrauenskultur auf allen Ebenen ist sehr wichtig. In Deutschland wurde jedoch in den letzten 20 Jahren einiges davon abgebaut. Der Neoliberalismus, eine forsche Managementgeneration, aber auch eine viel zu traditionelle, schwerfällige und zum Teil leider auch von Privatinteressen geleitete Arbeitnehmervertretung haben einigen Schaden angerichtet. Das Modell Deutschland, so wie man es aus den 60er und 70er Jahren kennt, die enge und vertraute Partnerschaft zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretung, dieses Sozialkapital wurde leider beschädigt.

**Wer kann das wiederaufbauen?**

Im Prinzip alle Beteiligten. Der Staat hat eine wesentliche Orientierungsfunktion, aber auch die Stiftungen wie zum Beispiel Bertelsmann. Wesentliche Meinungsführer in unserer Gesellschaft haben diese wichtige Rolle. Es kommt darauf an, das Vertrauen wieder zurückzugewinnen.

**Wie sieht Ihre Prognose aus?**

Ich sehe, dass sich alles in die richtige Richtung bewegt. Man muss die Unternehmen und die Gewerkschaften auch ab und zu damit konfrontieren, was sie nach außen hin sagen und was sie wirklich tun. In den nächsten 30 bis 40 Jahren wird der Druck, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden, erheblich zunehmen. Die Unternehmen, die Sozialpartner und der Staat werden sich verändern, daran glaube ich ganz fest.

---

# Kinderbetreuung rechnet sich

---



## Bestandsaufnahme

Die vergleichsweise geringen Investitionen in deutsche Kindertageseinrichtungen führen im internationalen Vergleich – zumindest in Westdeutschland – zu niedrigen Versorgungsquoten mit Betreuungsplätzen für Kinder unter drei Jahren. Auch im Hinblick auf die Nachmittagsbetreuung von Kindern im Alter von drei Jahren bis zum Schuleintritt weist Westdeutschland ein vergleichsweise niedriges Angebot auf. Die Bundesregierung setzte sich in der jüngsten Vergangenheit verstärkt für einen Ausbau der Betreuungsangebote für Kinder unter drei Jahren ein und wird sich an den Kosten eines solchen Ausbaus auch direkt beteiligen. Das Tagesbetreuungsausbaugesetz von 2005 wird derzeit fortgeführt mit der Zielsetzung, das Betreuungsangebot für Kinder unter drei Jahren bis zum Jahr 2013 auf 30 Prozent zu erhöhen. Derzeit liegt die Quote mit sieben Prozent weit unter dem EU-Durchschnitt von 29 Prozent.

## Geringe Ausgaben für Betreuung

Der Staat gab in Deutschland 2005 rund elf Mrd. Euro für die Betreuung von Kindern in Tageseinrichtungen aus (Statistisches Bundesamt 2007), wovon die reinen Ausgaben, d. h. nach Abzug von Einnahmen, 9,7 Mrd. Euro betrugen. Insgesamt wurden 2005 für alle familien- und ehebezogenen Maßnahmen 184 Mrd. Euro auf-

gewandt (BMFSF 2006). Der Ausgabenanteil für Kindertageseinrichtungen betrug somit nur sechs Prozent. 39 Prozent entfielen auf ehebezogene Maßnahmen, 23 Prozent auf steuerliche Maßnahmen und jeweils weitere 14 Prozent auf Geldleistungen und Leistungen der Sozialversicherungen. Das bedeutet, dass in Deutschland etwa acht Prozent des BIP für ehe- und familienbezogene Maßnahmen ausgegeben wurden, wobei der Anteil der Ausgaben für die Förderung der Tagesbetreuung mit 0,5 Prozent des BIP vergleichsweise gering ausfällt.

## Kinderbetreuungsausgaben im internationalen Vergleich

Andere Staaten geben in Relation zum jeweiligen BIP sehr viel mehr für Kinderbetreuung aus – allen voran die skandinavischen Länder: Dänemark investiert zwei Prozent seines BIP in den frühkindlichen Bereich, gefolgt von Schweden und Norwegen mit jeweils 1,7 Prozent und Finnland mit 1,3 Prozent. Auch Deutschlands westlicher Nachbar Frankreich wendet mit einem Prozent des BIP erheblich mehr für die Kinderbetreuung auf. Die USA, die dafür bekannt ist, wenig in Infrastrukturangebote für Familien zu investieren, gab 0,48 Prozent des BIP für Dienstleistungsangebote in Bezug auf Kinderbetreuung aus (OECD 2006), also nahezu so viel wie Deutschland.

## Kinderbetreuung – ein Thema auch für Ökonomen

In Deutschland sind in den vergangenen Jahren zunehmend Kosten-Nutzen-Überlegungen in den Fokus von Ausbauüberlegungen der Kinderbetreuung gerückt. Allerdings ist man hierzulande noch weit davon entfernt, diesem Thema im wissenschaftlichen wie auch im öffentlichen Bereich eine so große Bedeutung wie in anderen Ländern beizumessen.

## Internationale Studien belegen Nutzen von Investitionen

Alle bekannten Studien, die sich mit kindbezogenen Kosten-Nutzen-Vergleichen befassen, kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis: Der Nutzen übersteigt bei Weitem die Kosten.

Das Verhältnis Kosten-Nutzen liegt je nach Untersuchungsgruppe zwischen 1:3 und herausragenden 1:17 im Perry-Preschool-Projekt in den USA. Die Kosten-Nutzen-Relation fällt wie beim letztgenannten Beispiel immer dort besonders positiv aus, wo die Investitionen sich auf eine spezielle Zielgruppe beziehen oder schwerpunktmäßig sozioökonomisch benachteiligte Kinder fördern. Allen Studien ist jedoch gemein, dass der Nutzen stets die Kosten übersteigt; sowohl bei sehr kostenintensiven als auch bei weniger kostenintensiven Programmen. Insbesondere qualitativ hochwertige Programme erzielen einen hohen Nutzen.

### Das Perry Preschool Project

In der Perry Preschool in Michigan/USA wurde 1962 das gleichnamige Projekt mit 123 Kindern begonnen, die fast ausschließlich aus sozial benachteiligten farbigen Familien stammten und in einem Problembezirk der Stadt Ypsilanti aufwuchsen. Im Rahmen des Projektes wurde ihnen hervorragende individuelle Förderung gewährt, und ihre Entwicklung wurde mit einer parallel beobachteten Kontrollgruppe verglichen. Von den Projektteilnehmern erreichten erheblich mehr den Highschool-Abschluss, lebten später in stabilen Beziehungen und absolvierten eine Berufsausbildung; sogar ihr IQ lag relativ höher. Aus Sicht seiner Initiatoren beweist das Projekt damit den hohen Nutzen, der sich auf lange Sicht aus hochwertigen Betreuungsangeboten ergibt. In den Ergebnissen wird sogar der Nutzen erfasst, der sich aus einer langfristig gesunkenen Kriminalitätsrate ergibt, da von den geförderten Kindern später weniger straffällig wurden als in der Kontrollgruppe. Weil die Probanden ausschließlich aus einer relativ kleinen Anzahl von extrem benachteiligten Personen bezogen wurden, ist das Perry Preschool Project unter Wissenschaftlern heute hinsichtlich der Allgemeingültigkeit seiner Ergebnisse umstritten und mit europäischen und insbesondere deutschen Verhältnissen nur sehr eingeschränkt vergleichbar. Das Projekt dauert bis heute an und ist im Hinblick auf den Untersuchungszeitraum beispiellos.

### Weiterführende Informationen finden Sie auf der DVD

- \_ Prof. Dr. C. Katharina Spieß,  
Deutsches Institut für  
Wirtschaftswissenschaftsforschung  
und Freie Universität Berlin,  
„Öffentliche Ausgaben für  
Kindertageseinrichtungen“
- \_ Prof. Dr. C. Katharina Spieß,  
Deutsches Institut für  
Wirtschaftswissenschaftsforschung  
und Freie Universität Berlin,  
„Warum es sich für die Volkswirtschaft lohnt, in Kinderbetreuung zu investieren“  
(Präsentation)

## Individuelle und volkswirtschaftliche Nutzenströme

Der Nutzen, der durch Angebote von Kindertageseinrichtungen entsteht, ist deutlich schwieriger zu erfassen als die Kosten in diesem Zusammenhang. Deutsche und internationale Studien haben die verschiedenen Nutzenströme untersucht. Dabei wurden auch Effekte berücksichtigt, die auf Dritte einwirken, die also nur einen indirekten Zusammenhang mit dem eigentlichen Angebot von Kindertageseinrichtungen bzw. dem Aufbau derselben haben. Grundsätzlich wird zwischen individuellem Nutzen für Kind und Eltern einerseits und volkswirtschaftlichem Nutzen andererseits unterschieden. Beispielsweise entsteht ein direkter Nutzen für die Mütter, weil durch die Kinderbetreuung eine Berufstätigkeit überhaupt erst möglich wird und sie dadurch ein höheres Einkommen erzielen können. Für die Volkswirtschaft entsteht wiederum ein indirekter Nutzen durch Kinderbetreuung, da durch die Erwerbstätigkeit der Mütter das Steueraufkommen und die Einnahmen für die Sozialversicherungssysteme steigen.

Auch Unternehmen haben einen indirekten Nutzen auf der betriebswirtschaftlichen Ebene, wie die Studie „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“ der Prognos AG belegt, etwa durch geringere Fehlzeiten und niedrigere Einarbeitungskosten für Ersatzkräfte. Der Faktor Zeit spielt in allen Berechnungsmodellen eine wichtige Rolle. So wird unterschieden zwischen kurz- bis mittelfristigen und langfristigen Effekten, die in viele Bereiche der Gesellschaft ausstrahlen.

## Nutzen für Kinder

Hochwertige Kinderbetreuung bringt einen direkten Nutzen insbesondere für den weiteren Bildungs- und Lebensweg von Kindern. Bessere kognitive Fähigkeiten und soziale Kompetenzen sind nur zwei Beispiele von vielen (siehe Tabelle). Dieser individuelle Nutzen für Kinder kommt wiederum der Volkswirtschaft zugute, denn Einsparungen von Sozialausgaben z. B. im Bereich der Jugendfürsorge oder durch weniger Schwangerschaften im Jugendalter sind Folgewirkungen.

## Nutzen für Eltern

Für die Eltern wirkt sich Betreuung grundsätzlich positiv auf die Erwerbstätigkeit und die Qualifikation aus, da eine Unterbrechung der Beschäftigung minimiert werden kann. Eltern betreuter Kinder weisen weniger Fehlzeiten auf und wechseln den Job seltener. Kindertageseinrichtungen tragen letztendlich auch dazu bei, durch bessere Bildungschancen für Eltern und Kinder Unterschiede im Bildungsniveau und bei den Einkommen abzubauen, und beeinflussen damit das Wirtschaftswachstum positiv.

## Mittel- bis langfristig denken

Die meisten der erwähnten Nutzenströme sind erst mittel- bis langfristig erfassbar. Das trifft vor allem auf die Auswirkungen für die Volkswirtschaft zu. Kosten-Nutzen-Vergleiche sollten sich deshalb nicht auf die frühe Kindheit, sondern auf die gesamte Lebensdauer beschränken, auch wenn die Hauptkosten in der Kindheitsphase anfallen.

## Bund hat den größten Nutzen

Bisher wurde der Kinderbetreuung in Deutschland nur eine relativ geringe Bedeutung beigemessen. Doch die Erhöhung der öffentlichen Ausgaben zur Förderung von Kindertageseinrichtungen ist ökonomisch sinnvoll. Das bisherige Finanzierungssystem für den Ausbau der Betreuung für Kinder unter drei Jahren sieht vor, dass die Kosten für Kindertagesstätten von den Ländern, Kommunen, den freien Trägern und von den Eltern gemeinsam getragen werden. Der weitaus größte Nutzen kommt jedoch dem Bund zugute, beispielsweise durch Steigerungen bei der Einkommensteuer und Einsparungen im Bereich der Arbeitsmarktpolitik. Mehreinnahmen durch höhere Steuer- und Beitragseinnahmen für die Länder und den Bund bzw. bei den Sozialversicherungsträgern sowie die Entlastung durch Minderausgaben sind ebenfalls zu erwarten.

## Studie des DIW

Die Studie „Abschätzung der Brutto-Einnahmeeffekte öffentlicher Haushalte und der Sozialversicherungsträger bei einem Ausbau von Kindertageseinrichtungen“ vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) hat nachgewiesen, dass durch Investitionen in den Ausbau von Kindertageseinrichtungen in Deutschland Einnahmeeffekte bei den öffentlichen Haushalten und bei den Sozialversicherungsträgern erzielt werden könnten.

Erstens: Es würden potenzielle Einnahmeeffekte über die Realisierung der Erwerbswünsche von arbeitslosen Müttern und anderen Müttern mit

Erwerbswunsch, die jedoch nicht arbeitslos gemeldet sind (stille Reserve), in Höhe von insgesamt 1,6 Milliarden Euro erzielt werden. Zweitens: Es könnten Einnahmeeffekte auch durch zusätzliches Personal, welches für die Kindertagesstätten benötigt wird, erreicht werden. Von bis zu 430.000 Vollzeitstellen wird bei den Berechnungen ausgegangen. Durch die neu geschaffenen Stellen würde ein mögliches Zusatzaufkommen bei der Einkommensteuer in einer Höhe von bis zu 1,3 Milliarden Euro entstehen. Bei den Sozialversicherungsträgern beträgt das errechnete mögliche Zusatzaufkommen bis zu 4,4 Milliarden Euro.

### Quelle:

Prof. Dr. C. Katharina Spieß, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung und Freie Universität Berlin, „Öffentliche Ausgaben für Kindertageseinrichtungen“

### Individuelle und volkswirtschaftliche Nutzenströme im Zusammenhang frühkindlicher Betreuungsangebote

Nutzenverursacher	Kurz- bis mittelfristiger Nutzen für die Individuen ...	... und die Volkswirtschaft	Langfristiger Nutzen für die Individuen ...	... und die Volkswirtschaft
Kinder	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kognitive Fähigkeiten ↑</li> <li>– Nicht-kognitive Fähigkeiten (Sozio-emotionale) ↑</li> <li>– Schulerfolg (Klassenwiederholungen und spezielle Förderprogramme ↓) ↑</li> <li>– Schulabschlüsse ↑</li> <li>– Gesundheit ↑</li> <li>– Kriminalität ↓</li> <li>– Schwangerschaften ↓ im Jugendalter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bildungsausgaben ↓ (Bildungsausgaben ↑)</li> <li>– Jugendhilfeausgaben ↓</li> </ul>	Adult Outcome: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Berufsabschlüsse ↑</li> <li>– Humanvermögen ↑</li> <li>– Arbeitsmarkterfolg ↑</li> <li>– Erwerbseinkommen ↑</li> <li>– Fürsorgeabhängigkeit ↓</li> <li>– Kriminalität ↓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fürsorgeausgaben ↓</li> <li>– Ausgaben Arbeitsmarktpolitik ↓</li> <li>– Steuereinnahmen ↑</li> <li>– Ausgaben für Kriminalitätsbekämpfung ↓</li> </ul>
Eltern	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Frei verfügbare Zeit ↑</li> <li>– Produktivität ↑</li> <li>– Humanvermögen ↑</li> <li>– Erwerbstätigkeit ↑</li> <li>– Erwerbseinkommen ↑</li> <li>– Fürsorgeabhängigkeit ↓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Steueraufkommen ↑</li> <li>– SV-Beiträge ↑</li> <li>– Fürsorgeausgaben ↓</li> <li>– Ausg. Arbeitsmarktpolitik ↓</li> <li>– Produktivität ↑</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Humanvermögen ↑</li> <li>– Erwerbseinkommen (indirekter Effekt) ↑</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Steueraufkommen ↑</li> <li>– SV-Beiträge ↑</li> <li>– Ausgaben Arbeitsmarktpolitik ↓</li> </ul>

Quelle: Karoly (2005) und Spieß (2004)



---

# „Humankapital von morgen“

---

Interview: Prof. Dr. C. Katharina Spieß,

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung und Freie Universität Berlin

---



Prof. Dr. C. Katharina Spieß,  
Deutsches Institut für Wirtschafts-  
forschung und Freie Universität Berlin

## **Warum lohnt es sich für die Volkswirtschaft, in Kinderbetreuung zu investieren?**

Es lohnt sich aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln heraus: Diese müssen Sie einbetten in die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Wir wissen, wir haben einen demographischen Wandel – das bedeutet, der Fachkräftemangel wird zukünftig zunehmen. Wir wissen auch, dass das Erwerbspotenzial sinken wird. Wir wissen, dass Wissen für uns in Deutschland eine ganz wichtige Ressource ist und künftig immer wichtiger werden wird. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass wir zum einen die Erwerbstätigkeit von Frauen erhöhen, und dabei geht es insbesondere um die Erwerbstätigkeit von Müttern. Die ist in Deutschland im internationalen Vergleich sehr gering. Wir haben auf der anderen Seite Erwerbswünsche von Müttern, die realisiert werden können. Wenn wir tatsächlich das Erwerbspotenzial steigern wollen, so ist es unerlässlich, für Frauen und natürlich auch für Männer die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Umgekehrt ist es natürlich auch ganz wichtig, vor diesem Hintergrund das Humanvermögen in Deutschland zu steigern. Kinderbetreuung ist eine Investition in das Humanvermögen der Arbeitskräfte von morgen. Wenn wir heute frühkindlich viel investieren, haben wir später ein Arbeitskräftepotenzial, das gut ausgebildet ist, und das Humanvermögen ist dann tatsächlich gut.

## **Was für Erfahrungen gibt es in dieser Hinsicht mit Kosten-Nutzen-Überlegungen?**

Kosten-Nutzen-Überlegungen haben in Deutschland eine Tradition, die es vielleicht zwei, drei Jahre gibt. Im anglo-amerikanischen Raum gibt es schon sehr, sehr lange fundierte Kosten-Nutzen-Überlegungen, die methodisch sehr versiert sind. Es werden dort auch sehr viele Forschungsgelder in diese Analysen gesteckt. Sie verdeutlichen auch an quantitativen Beispielen, dass die Kosten, die wir in Kinderbetreuung investieren, langfristig sich sehr, sehr rentieren. Der Nutzen übersteigt die Kosten: Kinderbetreuungsinvestitionen sind sehr, sehr rentabel. Wir haben in ganz unterschiedlichen Bereichen einen Nutzen, der zu erwarten ist: Das ist zum einen ein zusätzliches Einkommensteueraufkommen, das sich, je nachdem wie viele Frauen tatsächlich in den Arbeitsmarkt gelangen, durchaus im Milliardenbereich bewegen kann. Wir haben auch ein zusätzliches Beitragsaufkommen bei den Sozialversicherungsträgern. Wir haben darüber hinaus auch ein zusätzliches Aufkommen bzw. Mindereinnahmen, weil integrative Maßnahmen in den Arbeitsmarkt reduziert werden können, und das gilt auch für den Fürsorgebereich: Wenn Mütter erwerbstätig sind, können diese Ausgaben reduziert werden.

**Wie können Qualitätsunterschiede bei der Kinderbetreuung, z. B. hinsichtlich Betreuungsschlüssel, pädagogischer Konzepte oder der Qualifikation der Erzieher, in Kosten-Nutzen-Rechnungen berücksichtigt werden? Auf welchen Datenbestand kann man hierfür zurückgreifen?**

Qualitätsunterschiede können nicht nur bei Kosten-Nutzen-Rechnungen berücksichtigt werden, sondern sie sollten. Allerdings ist die Datengrundlage dafür häufig nicht sehr gut. Beispielsweise gibt es in Deutschland keine amtliche Statistik, die die Ausgaben für die Kinderbetreuung in Verbindung zur pädagogischen Qualität setzt. Wenn es bundesweit repräsentative Daten gäbe, welche es ermöglichen würden, Kosten und pädagogische Qualitäten systematisch miteinander in Verbindung zu setzen, so könnte dieser Zusammenhang endlich auch für Deutschland auf der Grundlage einer soliden Basis untersucht werden. US-amerikanische Studien haben gezeigt, dass eine Berücksichtigung von Qualitätsunterschieden zum Ergebnis hat, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis zugunsten des Nutzens umso höher ausfällt, je besser die Qualität war. Anders ausgedrückt: Ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis ist nur dann gewährleistet, wenn es sich um eine pädagogisch gute Qualität handelt. Die sicher weltweit bekannteste Kosten-Nutzen-Analyse des Perry Preschool Projekts beruht so zum Beispiel auf einer qualitativ sehr hochwertigen Betreuung.

#### **Was muss jetzt getan werden in Deutschland?**

Wenn wir Kosten-Nutzen-Analysen im frühkindlichen Bereich ernst nehmen, müssen wir in Deutschland die Prioritäten anders setzen. Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass frühkindliche Investitionen die höchste Rendite haben, wenn wir den gesamten Lebensverlauf betrachten. Deswegen ist es auch sehr nützlich, wie der Bund sich in die Ausgaben für Kinderbetreuung einbringt. Und auch, wenn wir betrachten, wie viel geben wir für diesen Bereich aus – da ist es ganz wichtig, dass wir diese Ressourcen in diesem Bereich künftig steigern, da es sich volkswirtschaftlich lohnt.







---

# Von anderen Ländern lernen

---

## Skandinavien als Vorbild

Um die wirtschaftlichen Folgen des demographischen Wandels zu stoppen oder zumindest zu mildern, werden derzeit in vielen Ländern Europas verschiedene politische Maßnahmen intensiv diskutiert. Neben einer Forcierung der Immigration und Heraufsetzung des Rentenalters ist auch immer wieder von einer politisch stimulierten Erhöhung der Geburtenrate die Rede. Bei der Einführung des Elterngeldes in Deutschland, das in diese Richtung zielt, beriefen sich Befürworter auf die positiven Erfahrungen skandinavischer Länder. Ein Beispiel dafür ist Schweden, dessen Familienpolitik sich zwischen 1965 und 1980 fundamental wandelte. In kurzer Zeit entstand ein umfassendes System familienfördernder Maßnahmen – früher und umfangreicher als in den anderen skandinavischen Ländern. Und tatsächlich finden die dortigen Reformen, die schrittweise Frauen von der Kinderbetreuung entlasteten, ein Echo in der Geburtenrate.

## Hohe Beihilfen im Mutterschutz

Paare, die in Schweden Kinder bekamen, erwarteten vor und nach den Reformen komplett unterschiedliche wirtschaftliche Anreize für die Familiengründung. Die familienpolitischen Maßnahmen, die im Zeitraum zwischen 1965 und 1980 getroffen wurden, waren vor allem darauf ausgerichtet, Frauen die Vereinbarkeit von Kin-

dern und dauerhafter Beschäftigung zu ermöglichen. Schon in den frühen 60er Jahren beinhaltete der Mutterschutz in Schweden eine relativ großzügige finanzielle Absicherung in Höhe von etwa 60 Prozent des letzten Einkommens der Frau. Diese Beihilfen wurden weiter erhöht, bis sie 1989 bei 90 Prozent des letzten Einkommens lagen. Inzwischen beträgt das Mutterschutzgeld 80 Prozent des letzten Einkommens und wird für eine Dauer von maximal 12 Wochen gewährt.

## Kinderbetreuung nur für Beschäftigte

Ein weiteres wichtiges Element der schwedischen Familienpolitik stellt die Kinderbetreuung dar. Ab den 60er Jahren wurde die Tagesbetreuung stark subventioniert, die Gebühren für die Eltern betragen dabei nur maximal ein Fünftel der Gesamtkosten. Allerdings müssen beide Elternteile beschäftigt sein oder studieren, um einen Anspruch auf Betreuung zu haben. Für Kinder bis zu zehn Jahren bieten die Kommunen Betreuungsangebote nach der Schule an, die ebenfalls für die Eltern sehr kostengünstig sind. Wird das Kind krank, dürfen Eltern in Schweden seit 1974 bis zu zehn Urlaubstage nehmen, die mit 90 Prozent des Gehalts vergütet werden. Inzwischen stehen sogar maximal 90 Urlaubstage jährlich zur Pflege eines kranken Kindes zur Verfügung. Ohnehin haben Eltern seit 1979 das Recht, ihre Arbeitszeit um 25 Prozent zu verringern.

---

### Weiterführende Informationen finden Sie auf der DVD

\_ Prof. Dr. Anders Björklund,  
Swedish Institute for Social Research,  
„Does Family Policy Affect  
Fertility?“

\_ Prof. Dr. Anders Björklund,  
Swedish Institute for Social Research,  
„Does a family-friendly policy  
raise fertility levels?“  
(Präsentation)

---

## „Speed Premium“

In das Reformprogramm wurden „Speed Premiums“ – sogenannte Geschwindigkeits-Prämien – für die Familien eingeführt, die einen Anreiz darstellen, in kurzem Abstand mehrere Kinder zu bekommen. Zum Beispiel fallen erheblich niedrigere Betreuungsgebühren an, wenn auch das zweite und dritte Kind in den Einrichtungen ein- und derselben Kommune untergebracht werden. Auch beim Elterngeld gibt es einen Anreiz, schnell weitere Kinder zu bekommen: Da es sich am letzten Gehalt orientiert, würde eine junge Mutter, die nach kurzer Zeit ein zweites Kind bekommt, erheblich weniger Lohnersatzleistung erhalten, da sie nicht oder nur in Teilzeit berufstätig sein konnte. Aus diesem Grund wurde ein Intervall definiert, in dem weiterhin der alte Gehaltssatz gewährt wurde. Zwischen 1974 und 1986 verlängerte man dieses Intervall von 12 bis 18 Monaten (je nach lokalen Gesetzen) auf 30 Monate. Heute wird das Elterngeld 13 Monate lang in Höhe von 80 Prozent des letzten Bruttoeinkommens sowie weitere drei Monate als Pauschale gewährt. Voraussetzung ist der komplette Ausstieg aus dem Beruf. Seit 2002 ist das Elterngeld so geregelt, dass für jeweils zwei Monate individuelle Anspruchsrechte bestehen, die restlichen neun Monate können beliebig zwischen den Eltern aufgeteilt werden.

## Reformen zeigen Wirkung

Vergleicht man die Geburtenrate schwedischer Frauen des Jahrgangs 1930, die bei Mutterschaft noch keinerlei der späteren politischen Anreize genießen konnten, mit denen von 1950, sieht es auf den ersten Blick so aus, als hätten die Maßnahmen keinen Erfolg gehabt: Die Zahlen der 20 Jahre jüngeren Altersgruppe sind geringfügig niedriger als bei den Älteren: Die Geburtenrate sinkt von 2,1 auf 2,0. Doch im Vergleich mit den anderen skandinavischen Ländern zeigt sich, dass der Unterschied beträchtlich ist: Dort sank die Geburtenrate im gleichen Zeitraum um den Faktor 0,4. In Deutschland war sie um etwa den gleichen Faktor gesunken und lag um 1950 bereits bei unter 1,7.

## Kürzere Abstände bei Geburten

Auch der zeitliche Abstand, in dem Frauen in Schweden Kinder zur Welt brachten, verringerte sich in den 80er Jahren merkbar, nachdem die Geschwindigkeitsprämien eingeführt wurden. Und zwar sowohl im Vergleich mit früheren Generationen als auch mit vergleichbaren Jahrgängen in den anderen skandinavischen Ländern. Konkret verringerte sich die Zeit zwischen zwei Geburten im Verhältnis zu den 30er Jahrgängen um 0,8 Jahre bei den Frauen, die zwei Kinder haben. Bei Frauen mit drei oder vier Kindern waren es sogar 1,5 Jahre. In den anderen Ländern dagegen gab es im Vergleichszeitraum keinerlei Veränderungen.

## Geburtenraten in Europa

Noch in den mittleren 60er Jahren lagen die Geburtenraten in Europa gut über der Grenze zum Bevölkerungserhalt von 2,1. Dann begannen die Geburten pro Frau rapide zu fallen und lagen um 1990 in allen Ländern unter 2,0 Kindern pro Frau. Die höchsten Raten hatten in den letzten Jahren die skandinavischen Länder, Irland und Frankreich mit Werten zwischen 1,75 und 1,95. In Österreich, Deutschland und den südeuropäischen Ländern lagen die Raten zur gleichen Zeit deutlich unter 1,5.

### Quelle:

Prof. Dr. Anders Björklund, Swedish Institute for Social Research, „Does Family Policy Affect Fertility?“





### Mutterschutz in Österreich

In Österreich wurde 1990 ein Gesetz zur Mutterschaft überarbeitet, das die Dauer der Abwesenheit vom Arbeitsplatz regelte. Ursprünglich durften Mütter nur bis zu einem Jahr zu Hause bleiben. Diese Frist konnte jedoch verlängert werden, wenn spätestens nach weiteren 14 Wochen ein zweites Kind geboren wurde. Diese Zeitspanne wurde zum 1. Juli 1990 auf zwei Jahre ausgedehnt. Der Vergleich von zwei Gruppen von Müttern, die ein Kind im Juni bzw. im Juli 1990 zur Welt brachten, ergab: Die Zahl derjenigen, die ein zweites Kind innerhalb der gesetzlich definierten Frist bekamen, lag bei der zweiten Gruppe in den folgenden drei Jahren um 15 Prozent höher. Da die Gesetzesänderung relativ unerwartet kam und zügig durchgeführt wurde, dürfte die Steigerung im weiteren Verlauf noch zugenommen haben. Es ist offensichtlich, dass solche Regelungen zum Mutterschutz ein attraktives Instrument sind, um Eltern zu motivieren, ein zweites Kind zu bekommen.

### Kindergeld in Québec/Kanada

Die kanadische Provinz Québec führte 1988 überraschend ein steuerfreies mehrstufiges Kindergeld ein. Die Summe richtete sich nach der Kinderzahl und war am höchsten für das dritte oder ein weiteres Kind. Die Familie erhielt nach der Geburt fünf Jahre lang pro Vierteljahr bis zu 400 kanadische Dollar. Für das erste Kind gab es nur einmalig 500 Dollar, für das zweite zweimal 500 Dollar. Die Geburtenrate stieg von 1,4 im Jahr 1987 auf etwa 1,6 im Jahr 1992, nahm später aber wieder ab. Die Unterstützung wurde 1997 abgeschafft, weil man es als ungerecht ansah, dass jede Familie dieselbe Geldmenge erhielt, unabhängig vom ihrem jeweiligen Einkommen.

# Familienfreundlichkeit – Wettbewerbsvorteil für Unternehmen

## Weiterführende Informationen finden Sie auf der DVD

\_ Birgit Oßendorf-Will,  
Head of Human Resources,  
BT Germany GmbH & Co OHG,  
„Agile Working. An Enabler for  
Work Life Balance“

\_ Martin Blessing, Mitglied des  
Vorstands Commerzbank AG,  
„Erfahrungen aus der Praxis:  
Familie und Beruf in der  
Commerzbank“ (Präsentation)

\_ Jo Morris, Trades Union Congress,  
„Developing Positive Flexibility  
for Employees: The British Trade  
Union Approach“

\_ Links BMFSFJ

\_ Links Bertelsmann Stiftung

## Investitionen in WLB rechnen sich

Jedes Unternehmen kann etwas dafür tun, dass Menschen mit Familie sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen. Nicht nur Konzerne mit einer großen Zahl von Mitarbeitern, sondern auch kleine und mittelständische Betriebe können ohne hohe Kosten ihren Mitarbeitern die für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf so wichtige Flexibilität ermöglichen. Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass dies nicht auf Kosten der Wettbewerbsfähigkeit geht – im Gegenteil, Firmen ziehen viele Vorteile aus einer familienfreundlichen Unternehmenskultur. So hat die Prognos AG auf der Basis betrieblicher Controllingdaten aus zehn typischen mittleren deutschen Unternehmen die Wirkung familienfreundlicher Maßnahmen untersucht. Schon kurz- bis mittelfristig, so ergaben die Untersuchungen, rechnen sich für den Betrieb die Investitionen und Umstrukturierungen.

## Mitarbeiter sind motivierter

Der Mut zum Umdenken wird belohnt: Wer Mitarbeitern, die sich für Kinder entscheiden, den Wiedereinstieg schmackhaft macht, verliert dadurch kein wertvolles Wissen, muss keine teure Einarbeitung von Ersatzkräften finanzieren und erspart sich aufwendige Bewerbungsverfahren. Schließlich gehen durch die Stressreduzierung die Krankenstände zurück.

Die einfachste Hilfestellung, die ein Unternehmen Mitarbeitern mit Kindern bieten kann, ist Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit. Gleitzeit, Jahresarbeitszeit, Teilzeit sind echte Lebenshilfe. Dass diese Mitarbeiter umso motivierter arbeiten und sich ihrem Arbeitgeber gegenüber loyaler verhalten, ist lange erwiesen. Auch die Möglichkeit von Heimarbeit ermöglicht Eltern, eine Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zu erzielen.

## Vorteile durch Flexibilität

Schon eine flexible Pausenregelung wirkt Wunder: Ob ein Kleinkind vom Hort abgeholt werden muss oder die Großmutter gepflegt wird, ein paar Minuten mehr oder weniger entscheiden, ob ungesunder Stress entsteht oder nicht. Bei der Urlaubsplanung sollte die besondere Situation von Eltern berücksichtigt werden. Abgestufte Teilzeit wiederum ist optimal für die Einarbeitung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die nach der Babypause wieder ins Berufsleben einsteigen wollen. Aus wenigen Stunden pro Tag wird ohne Reibungsverluste wieder eine Vollzeitstelle – so motivieren Betriebe qualifizierte Mitarbeiter, noch früher zurückzukehren. Auch während der Elternzeit ist eine Teilzeittätigkeit möglich: Bis zu maximal 30 Stunden pro Woche sind gesetzlich erlaubt. Mitarbeiter schätzen diese Variante, um ihre Qualifikation zu halten und Einkommensverluste

zu vermeiden. Die daraus entstehende Flexibilität der Mitarbeiter führt zu weit reichenden Effekten. Zum Beispiel können dadurch Betriebs- bzw. Öffnungszeiten eines Unternehmens verlängert werden. Dies führt wiederum zu höherer Kundenfreundlichkeit und besserem Reaktionsvermögen auf Anforderungen des Marktes, zum Beispiel bei Großaufträgen.

## Familienfreundliche Instrumente

Die Krönung familienfreundlicher Instrumente ist die eigene Betriebskita. Allerdings wird dieses Aushängeschild für viele Unternehmen aufgrund sehr hoher Grundkosten unerschwinglicher Luxus bleiben – doch in Kooperation mit anderen Firmen reduzieren sich die Investitionen für den einzelnen Betrieb erheblich. Auch eine Förderung von externen Kitaplätzen durch ein Unternehmen ist ein geeignetes Instrument, Mitarbeitern die Betreuung ihrer Kinder zu ermöglichen.

Selbst kleine und mittelständische Betriebe können problemlos ihr Personal mit dem gesetzlich geregelten Zuschuss für Kinderbetreuung unterstützen, der für die Finanzierung von Tagesmutter oder Kita zweckgebunden ist. Da er steuer- und sozialversicherungsfrei ist, hilft er Firmenangehörigen oft mehr als eine Gehaltserhöhung. Dieses Instrument führt vielfach dazu, dass Mitarbeiter nach der Elternzeit früher an den Arbeitsplatz zurückkehren.

## Kompetenzen durch Familie

Auch in den Köpfen muss ein wesentlicher Schritt vollzogen werden: Ein Mitarbeiter, der ein Jahr für seine Kinder pausiert hat, bekommt häufig weniger berufliche Anerkennung als sein Kollege, der stringent an seiner Karriere arbeitet. „Die Elternzeit ist im Hinblick auf die Karriere oft ein ‚Killerkriterium‘“, kritisiert auch Unternehmensberater Marcus Schmitz in seinem 2006 erschienenen Buch „Familienfreundlichkeit als Unternehmensstrategie“. Dabei verkennen viele Personalchefs, dass familiäres Engagement eine mindestens so gute Weiterbildung darstellt wie die engagierte innerbetriebliche Aktivität. Wer Kinder betreut und eine Familie managt,

schult sich fürs Berufsleben: „Teamfähigkeit, Kompromissbereitschaft, Durchsetzungsvermögen, Führungsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Organisationsvermögen und Flexibilität sind nur einige Eigenschaften, die durch familiäres Umfeld gefördert werden“, schreibt Schmitz. Kompetenzen, die auch in der Arbeitswelt Früchte tragen.

## Personalmanagement ist wichtig

Bisher haben Personalmanager die Lebensplanung von Mitarbeitern vielfach nur am Rande erfasst, zum Beispiel durch Risikokalkulationen, in welchen Abteilungen wie viele Mitarbeiterinnen durch Mutterschaft ausfallen könnten. Diesen Bereich auszuweiten ist eine Zukunftsaufgabe. Wichtig ist es zum Beispiel zu wissen, wie viele Kinder in welchem Alter ein Mitarbeiter hat, um etwa eine Bedarfsplanung für Kitaplätze zu entwickeln sowie anstehende Weiterbildungsmaßnahmen, Projektarbeit oder Auslandsentsendungen zu koordinieren. Erster Schritt, sich über die Pläne des einzelnen Mitarbeiters zu informieren, ist bereits das Einstellungsgespräch.

Letztendlich sollten sich Personalplaner heute darüber bewusst sein, dass der Faktor Familienfreundlichkeit an Bedeutung zunehmen wird. Im „War for Talents“ (Krieg um Talente), der bedingt durch den demographischen Wandel und den allgemeinen Fachkräftemangel schon begonnen hat, werden WLB-Angebote ein echter Wettbewerbsvorteil für Unternehmen sein. ■



# Mitarbeiterzufriedenheit als Unternehmensziel

## Familie und Beruf in der Commerzbank



Die Commerzbank setzt sich seit Ende der 80er Jahre aktiv für eine familienfreundliche Unternehmenskultur ein – mit großem Erfolg. Die beiden Bereiche „Familienpolitik“ und „Flexibles Arbeiten“ sind die Grundlagen einer familienbewussten Personalpolitik, die gleichermaßen unternehmerische Ziele wie familiäre Bedürfnisse unterstützen. Dabei werden verschiedene Maßnahmen angeboten, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern:

- \_ Wiedereingliederung nach der Elternzeit
- \_ Flexible Arbeitszeitmodelle und Telearbeit
- \_ Kinderbetreuung und Familienservice

Seit 1995 steht in der Commerzbank bundesweit ein Budget zur Verfügung, das Eltern bei der Kinderbetreuung unterstützt.

### Auditierungsverfahren

Die Maßnahmen zur Förderung einer familienbewussten Personalpolitik sind messbar. Die Commerzbank hat erfolgreich teilgenommen an Auditierungsverfahren und wurde mehrfach ausgezeichnet: unter anderem viermal mit dem „Total E-Quality-Prädikat“, dreimal mit dem Prädikat „Audit Beruf & Familie“. 2006 Aufnahme in den „genderdax“. 2007 folgte die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“.





## Diversity-Management

ist das Konzept zur Gleichstellung in der Commerzbank AG, das darauf abzielt, das Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters mit seinem jeweils individuellen Hintergrund besser wahrzunehmen und für den Geschäftserfolg optimal zu nutzen. Das Unternehmen berücksichtigt und fördert dadurch die Vielfalt der Belegschaft, die sich unter anderem über Geschlecht, Nationalität, Alter, sexuelle Orientierung ausdrückt. Systematisch werden in der Bank Rahmenbedingungen geschaffen, deren Ziel die Chancengleichheit für alle Mitarbeiter ist. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eines von vielen Handlungsfeldern in diesem Zusammenhang.

## Wiedereinstieg mit „Comeback Plus“

Rund sechs Prozent der Mitarbeiter befinden sich 2007 bei der Commerzbank AG in der Familienphase, das heißt, sie sind entweder im Mutterschutz oder in der Elternzeit. Viele dieser Eltern sind gut ausgebildete Fachkräfte und verfügen über ein breites Wissen und viel Erfahrung. Das Unternehmen hat also gute Gründe, die schnelle Rückkehr in den Beruf zu unterstützen.

Als erste deutsche Großbank startete die Commerzbank 1990 ein Programm zur Wiederein-

gliederung nach dem Elternurlaub. Zu Beginn der 90er Jahre wurde Wiedereingliederung noch als ein Prozess begriffen, der sich auch über mehrere Jahre erstrecken konnte. Heute ist klar, dass wegen der schnell aufeinanderfolgenden Veränderungen in vielen Aufgabenfeldern längere Abwesenheitsphasen die berufliche Entwicklung beeinträchtigen.

## Welche Angebote gibt es?

- \_ Planungsgespräche und Vorbereitung des Wiedereinstiegs
- \_ Qualifizierungsmaßnahmen
- \_ Finanzielle Zusatzleistungen der Bank während der Elternzeit, zum Beispiel für die Kinderbetreuung. Außerdem werden Leistungen wie Belegschaftsaktien oder Mitarbeiterkonditionen auch für die Dauer der Elternzeit gewährt
- \_ Weiterversicherung bei der Altersversorgung für maximal 3,5 Jahre (Arbeitgeber- und Arbeitnehmeranteil auf der niedrigsten Beitragsstufe)
- \_ Vertretungseinsätze und Teilzeitarbeit
- \_ Regelmäßige Informationen über die Entwicklungen im Unternehmen »

---

### Weiterführende Informationen finden Sie auf der DVD

\_ Martin Blessing, Mitglied des Vorstands Commerzbank AG, „Erfahrungen aus der Praxis: Familie und Beruf in der Commerzbank“ (Präsentation)

---



## Teilzeit motiviert Mitarbeiter

Rund 20 Prozent der 21.000 Commerzbankler (Stammpersonal, AG Inland) arbeiten in Teilzeit. 1981 waren es lediglich zehn Prozent. Wünsche nach Teilzeitarbeit werden – wo immer möglich – realisiert. In der Commerzbank haben sich mittlerweile eine Reihe von Teilzeitvarianten etabliert. Vor allem Eltern – in einigen Fällen auch Führungskräfte – fühlen sich vom Jobsharing-Modell der Commerzbank angesprochen. Jobsharing wird bei der Commerzbank seit 2001 angeboten. Diese verschiedenen Teilzeitmodelle lassen unterschiedliche Arbeitsrhythmen zu, und auch vom Umfang her ist von der klassischen Halbtagsstelle bis zur Teilzeit „light“ (Reduzierung der Wochenarbeitszeit um einen Tag) vieles möglich. Für das Unternehmen ist das ein Weg, um qualifizierte Mitarbeiter zu fördern und an sich zu binden. Die Erfahrungen zeigen, dass Mitarbeiter motivierter sind, wenn sie ihre persönlichen Vorstellungen von Privatleben und Beruf umsetzen können.

## Freie Zeiteinteilung durch Telearbeitsplätze

Eltern, aber auch Commerzbank-Mitarbeiter ohne Kinder können einen Teil der Arbeit zu Hause erledigen. Neben einer freieren Zeiteinteilung sind beispielsweise geringere Fahrtkosten ein wichtiger Vorteil. Telearbeit wird in der Bank auch mit Desk Sharing kombiniert.

## „Kids & Co.“, Kinderbetreuung in Ausnahmefällen – ein erfolgreiches Modellprojekt

Seit 1999 gibt es „Kids & Co.“, Kinderbetreuung in Ausnahmefällen. Ein kostenfreies Angebot für Eltern für maximal 30 Tage im Jahr, wenn die Erstabbetreuung wegfällt, zum Beispiel weil die Tagesmutter erkrankt ist, der Kindergarten geschlossen ist oder unerwartet berufliche Termine wahrgenommen werden müssen.

Die Commerzbank war 1999 das erste deutsche Unternehmen, das diese Form der Betreuung gemeinsam mit „pme Familienservice“ auf betrieblicher Ebene ausprobiert hatte – mit großem Erfolg. Bundesweit wurden mittlerweile

an 19 Standorten ähnliche Einrichtungen über „pme Familienservice“ in Kooperation mit anderen Organisationen aufgebaut. Auch hier können Commerzbankler diesen Service nutzen. Das damals bundesweit einmalige Modell wurde inzwischen auch von anderen Unternehmen übernommen.

2005 wurde in Frankfurt eine Kindertagesstätte für die Regelbetreuung mit 75 Plätzen für Kinder von null bis sechs Jahren eröffnet. Heute hat die Commerzbank dort 100 Vollzeitplätze, über die im Platzsharingverfahren 170 Kinder – überwiegend im Krippenbereich – betreut werden.

## Familienservice – Beratung und Vermittlung

Die Commerzbank arbeitet seit 1994 mit dem Träger „pme Familienservice“ zusammen, einer Einrichtung, die mit unterschiedlichen Firmen kooperiert. Heute gibt es bundesweit 25 Zweigstellen. Vermittelt werden in erster Linie Tagesmütter, Kinderfrauen, Au-pairs oder Plätze in Kinderkrippen, Kindergärten bzw. im Hort. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Angebote, von der Unterstützung bei der Gründung einer Elterninitiative bis zum Erste-Hilfe-Kurs. Die Eltern tragen die Kosten der Kinderbetreuung, die Vermittlungs- beziehungsweise Beratungsleistungen werden von der Commerzbank übernommen.

## Zuschüsse zu Kinderbetreuungskosten

Die Förderung der Bank wird abhängig von der Höhe des Gehalts gezahlt und ist vor allem dafür gedacht, im Einzelfall hohe Betreuungskosten abzufedern. Aus diesem Grund wird nicht nach dem „Gießkannenprinzip“ verteilt, sondern dort, wo materielle Hilfe sinnvoll und notwendig ist. Es existiert ein Budget für diese Unterstützung, über jeden Fall wird individuell entschieden.

## Unbezahlte Freistellung

Wenn ein Kind erkrankt ist, können sich Commerzbank-Mitarbeiter unter Anrechnung der gesetzlichen Ansprüche bis zu sechs Monate unbezahlt freistellen lassen. Zum Ausgleich finanzieller Nachteile werden Zuschüsse ange-

boten. Das gilt auch, wenn Eltern durch eigene Krankheit an der Betreuung gehindert sind. Der Zuschuss wird für zehn Tage gezahlt, nachdem der Mitarbeiter zehn Urlaubs- und zehn gesetzliche Krankentage eingebracht hat.

### Väter in der Commerzbank

Zunehmend haben auch Männer den Wunsch, sich mehr in der Familie zu engagieren und eine ausgewogenere Balance von Beruf und Privatleben zu realisieren. Aus diesem Grund hat die Commerzbank 2004 eine interne Väterstudie in Auftrag gegeben, bei der Väter, Kollegen sowie Führungskräfte zu diesem Thema befragt wurden. Das Ergebnis zeigt, dass die betrieblichen Angebote zur Vereinbarkeit für Frauen akzeptiert werden, bei Vätern jedoch noch eine Reihe von Vorurteilen herrscht.

Aus einem Arbeitskreis engagierter Väter entsteht derzeit das Netzwerk „Fokus Väter“, das sich mit dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus Vatersicht auseinandersetzt. ■

#### Was ist Jobsharing?

Der Begriff Jobsharing kommt ursprünglich aus den USA und bedeutet, dass sich mehrere Beschäftigte Arbeitsplatz und -zeit teilen. Zwei Mitarbeiter können sich – in unterschiedlicher Aufteilung – einen beziehungsweise drei Kollegen zwei Arbeitsplätze teilen.

#### Was ist Desk Sharing?

Beim Desk Sharing teilen sich mehrere Mitarbeiter einen Büroplatz, sodass weniger Büroplätze benötigt werden. Für die Praxis bedeutet das, dass Mitarbeiter nicht mehr einen ihnen exklusiv bzw. persönlich zugewiesenen Schreibtisch haben, sondern sich diesen mit anderen mobilen Kollegen teilen.



---

# „Die Unterstützung von Familie und Beruf muss Teil der Unternehmenskultur sein“

---

Interview: Martin Blessing,  
Mitglied des Vorstands Commerzbank AG

---



Martin Blessing,  
Mitglied des Vorstands  
Commerzbank AG

## **Rechnen sich die Maßnahmen und Aktivitäten im Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Commerzbank?**

Ganz klar: Ja! Es hat viele Vorteile, Eltern bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Wir verlieren die oft gut ausgebildeten Eltern nicht über die Familienphase, erhalten wertvolles Fach- und Erfahrungswissen und vermeiden Kosten für Neueinstellung und Einarbeitung. Außerdem mache ich immer wieder die Erfahrung, dass Mitarbeiter, die ihre individuellen Vorstellungen von Arbeitsleben und Privatleben umsetzen können, zufrieden sind, eine hohe Motivation besitzen und leistungstark an ihre Aufgaben herangehen.

Wir haben unsere Kinderausnahmebetreuung „Kids & Co.“, die wir gemeinsam mit dem Familienservice initiiert haben, evaluieren lassen. Die Studie zeigt beispielhaft, dass sich die Förderung von Kinderbetreuung „rechnet“. Die Eltern, die die Ausnahmebetreuung genutzt hatten, wurden gefragt, was sie ohne „Kids & Co.“ gemacht hätten. Über 50 Prozent der Befragten gaben an, dass sie an diesen Tagen nicht hätten arbeiten können. In Zahlen bedeutet das: Wir hätten 2003 ohne die Ausnahmebetreuung mit einem Arbeitszeitausfall im Wert von 350.000 Euro rechnen müssen. Bei Kids &

Co.-Betriebskosten von 210.000 Euro konnten wir über das Betreuungsangebot Kosten von 140.000 Euro sicher vermeiden. Wir gehen davon aus, dass dieser Betrag noch höher ausfällt, weil er Effekte auf Motivation, Leistung und Arbeitsklima nicht berücksichtigt. Unser Fazit: Wenn man gut ausgebildete Mitarbeiter für ein Unternehmen gewinnen und halten möchte, wenn man von ihrer Kreativität und ihren Talenten profitieren möchte, dann muss die Unterstützung von „Familie und Beruf“ Teil der Unternehmenskultur sein.

## **In welchen Politikbereichen sind Maßnahmen erforderlich, damit Unternehmen bessere Angebote für Alleinerziehende und Familien entwickeln können?**

Wir prüfen in der Commerzbank immer wieder, wie wir unseren Eltern bedarfsgerechte Kinderbetreuung anbieten können – und stoßen auf eine Reihe von Hindernissen. Deshalb wünsche ich mir beispielsweise Regelungen von den gesetzgebenden Körperschaften, die eine direkte Gehaltsumwandlung im Zusammenhang mit Kinderbetreuung ermöglichen bzw. vereinfachen. Auch sollte betrieblich gefördertes Engagement für Schulkinder absetzbar sein; da geht's mit den Betreuungsproblemen doch erst richtig los.



### **Warum bieten so wenige Unternehmen Plätze in Kindertagesstätten an?**

Wir haben in Frankfurt gemeinsam mit unserem Kooperationspartner Familienservice sowohl eine Kinderausnahmebetreuung als auch eine Regelbetreuung aufgebaut. Ich halte die Standards, die für den Aufbau einer Kindertagesstätte vorgeschrieben sind, an einigen Stellen für übertrieben. Kann Brandschutz – und ich halte ihn für sehr wichtig – nicht etwas differenzierter, auf das jeweilige Gebäude bezogen betrachtet werden? Brauchen alle KiTa's eine Gastküche mit kostenintensiver Alu-Einrichtung? Sollte man nicht die Mindestgröße eines Außengeländes individuell entscheiden und einen nahe gelegenen, großen Park berücksichtigen dürfen? Einfachere Regelungen, weniger Bürokratie und damit geringere Kosten würden aus meiner Sicht zu einem deutlich höheren Engagement der Unternehmen führen.

Für kleine und mittelständische Unternehmen wären vor allem höhere Zuschüsse ein entscheidender Faktor.

### **Warum ist es sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte in Deutschland so schwer, tradierte und überkommene Muster im Zusammenhang mit Beruf und Familie zu überwinden?**

Wir haben uns sehr lange an dem Modell „Vater verdient den Lebensunterhalt der Familie – Mutter kümmert sich um Kinder und Haushalt“ orientiert. Das hat sich in den letzten Jahrzehnten verändert, auch wenn eine echte Wahlfreiheit zwischen Familie und Beruf bzw. Familie oder Beruf noch oft an der Wahlmöglichkeit scheitert. Dafür brauchen Eltern eine zuverlässige Infrastruktur für Kinderbetreuung – und zwar vom Krippen- bis zum Schulbereich. Wir waren in Deutschland bei den Schlusslichtern, sind jetzt aber auf einem guten Weg.

Wie schwierig der mentale Veränderungsprozess ist, zeigt uns aktuell das Väterthema. Immer mehr Männer wollen ebenfalls Wahlmöglichkeiten im Zusammenhang mit Familie und Beruf haben. Das aber verunsichert viele: Nach den Frauen, die Führungspositionen übernehmen wollen, meldet sich nun eine weitere Gruppe zu Wort, die tradierte und damit einschätzbare Rollen verlassen will. Aber genau da müssen wir hin. Unternehmen brauchen talentierte, an der jeweiligen Aufgabe interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und die Entscheidung, wer nun Management- oder Familienaufgaben übernimmt, sollte von Interessen und Fähigkeiten geleitet, aber nicht vom Geschlecht abhängig sein. Auch hier ändert sich viel, und nicht zuletzt der mit dem demo-

---

graphischen Wandel verbundene Fachkräftemangel wird für Rollenklischees wenig Platz lassen.

**Sind die Angebote der Commerzbank für die nächste Zukunft ausreichend, oder was muss noch getan werden? In welcher Weise wird sich das Unternehmen weiter auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter einstellen?**

Wir sind stolz auf unser Bausteinsystem zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, das wir seit Ende der 80er Jahre immer weiter entwickeln. Diese Aktivitäten sind mittlerweile in ein Diversity Management eingebettet, das die Vielfalt unserer Mitarbeiter, die sich auch über unterschiedliche Lebensentwürfe ausdrückt, berücksichtigt – und fördert. Das Bankgeschäft ist heute sehr vielschichtig und an vielen Stellen international ausgerichtet. Deshalb brauchen wir für unseren Erfolg Mitarbeiter, die unterschiedliches Know-how, aber auch verschiedene Erfahrungen und Sichtweisen einbringen.

Wir überprüfen regelmäßig, ob die bestehenden Maßnahmen noch aktuell sind und ob ein Bedarf an weiteren Aktivitäten besteht. Ein Beispiel: Am Platz Frankfurt – dort befindet sich die Zentrale der Commerzbank – können wir Eltern gute Betreuungsmöglichkeiten anbieten. Es ist deutlich schwieriger, das auch im Filialbereich umzusetzen, weil die Standorte unterschiedlich groß sind und jeweils andere Voraussetzungen berücksichtigt werden müssen. Unsere Mitarbeiter können derzeit kostenfrei an 19 Standorten Kinderausnahmebetreuung sowie bundesweit die Vermittlung von Tages- und Notmüttern, Aupairs oder Ferienbetreuung in Anspruch nehmen. Wir wollen bundesweit aber ein noch breiteres Angebot schaffen.

Wichtig ist mir vor allem die Kontinuität im Thema „Familie und Beruf“. Von Eintagsfliegen halte ich nichts, nur über langfristig angelegte Konzepte kann sich eine familienbewusste Unternehmenskultur entwickeln. ■





---

# British Telecom erwirtschaftet Gewinn durch Work-Life-Balance

---

---

## Weiterführende Informationen finden Sie auf der DVD

\_ Birgit Oßendorf-Will, Head of  
Human Resources, BT Germany  
GmbH & Co OHG, „Agile Working.  
An Enabler for Work Life Balance“

\_ Birgit Oßendorf-Will, Head of  
Human Resources, BT Germany  
GmbH & Co OHG, „Agile Working.  
An Enabler for Work Life Balance“  
(Präsentation)

---

## Flexibilität im Blut

British Telecom (BT) ist eine der ältesten Telekommunikationsfirmen der Welt. BT war schon frühzeitig global aktiv und hat Themen wie Globalisierung oder Diversity Management bereits angewandt, als andere sich erstmals damit konfrontiert sahen. BT gehört auch zu den ersten Firmen, die als Reaktion auf die Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels Work-Life-Balance (WLB)-Maßnahmen ausarbeiteten und umsetzten. 1986 nahm der erste Heimarbeiter („Homeworker“) die Tätigkeit auf. Waren diese Ideen ursprünglich nur auf dem Heimatmarkt Großbritannien Instrumente zur Stärkung von Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation, die zu höherer Produktivität und geringerer Fluktuation führten, sind sie inzwischen auch in Tochterfirmen wie BT Germany umgesetzt und führen zu messbarem Erfolg. BT hat Flexibilität „im Blut“, wie es in einer aktuellen Selbstdarstellung heißt.

## Technologie schafft Flexibilität

Ein Leitgedanke von BT ist es, Corporate Social Responsibility mit den Mitteln moderner Kommunikation und Technologie umzusetzen – der Kernkompetenz von BT. Eine wichtige Rolle spielt hierbei die Unternehmensphilosophie. Dank verbesserter Kommunikation und Technologie ist das Leben angenehmer und flexibler geworden. So gelang es, hoch qualifizierte Mitarbeiter aus Personengruppen zu rekrutieren, die aufgrund ihrer besonderen Lebensumstände bisher nicht zur Verfügung standen, wie z. B. Alleinerziehende, Menschen mit körperlichen Behinderungen oder Personen, die wegen der Pflege von Angehörigen nicht mobil waren.

## Das Personal als Imageträger

Die Unternehmensführung von BT ist davon

überzeugt, dass dem Kunden Innovationen am ehesten schmackhaft zu machen sind, wenn Mitarbeiter die Alltagstauglichkeit von mobiler Kommunikation vorführen. Somit versteht BT sein Personal als „Botschafter“, um dem Kunden und der Öffentlichkeit die Unternehmensphilosophie näherzubringen. Insofern hat die Flexibilität der Beschäftigten einen direkten Effekt auf das Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit und besonders beim Kunden.

## Arbeiten, wann und wo es beliebt

Die Angebote im Bereich „Flexible Working“ stoßen auf große Resonanz: Die Möglichkeit, dauerhaft von zu Hause aus zu arbeiten, nutzen etwa 14.500 Mitarbeiter von BT weltweit, das sind mehr als 14 Prozent der Belegschaft. Weitere 64.000 Beschäftigte arbeiten flexibel, das heißt, sie haben die Kompetenz und mit Laptop und Funkmodem die technische Ausstattung, gelegentlich zu Hause, aber auch im Hotel oder mobil zu arbeiten. Alle BT-Büros sind mit drahtlosem Internetzugang ausgestattet, sodass Beschäftigte bei Bedarf ohne vorherige Absprachen einen Arbeitsplatz finden. In Deutschland arbeiten rund 240 Mitarbeiter im Home Office, weitere 510 sind „flexibel“ tätig. Die Beweglichkeit hilft den Beschäftigten einerseits, Arbeits- und Privatleben besser in Einklang zu bringen – das zeigte vor wenigen Jahren eine Studie, die BT in England in Auftrag gab. Auf der anderen Seite bringt die höhere Produktivität durch Heimarbeit dem Unternehmen einen zusätzlichen Gewinn von rund zehn Millionen Euro pro Jahr.

## Weniger Büroraum

Zugleich ermöglichen die Heimarbeit und das Desksharing der Mitarbeiter dem Unterneh-

men, Kosten reduzieren. Diese Einsparungen sind bereits als klare Zielvorgaben in einem Programm definiert, das bis 2009 läuft und die Verringerung des Bedarfs an Bürokapazitäten vorsieht. Auch Arbeitsmodelle wie Teilzeit, „9 day fortnights“ (neun Arbeitstage variabel verteilt auf zwei Wochen), oder „compressed hours“ (verdichtete Arbeitszeit, zum Beispiel eine Fünf-Tage-Woche an vier Tagen) dienen ausdrücklich dazu, Mitarbeitern alle Mittel an die Hand zu geben, das Beste fürs Unternehmen zu geben und zugleich den optimalen Ausgleich zwischen Privat- und Arbeitsleben zu erreichen. In Analysen hat sich herausgestellt, dass viele BT-Angehörige gar keinen festen Arbeitsplatz benötigen, da sie überwiegend unterwegs oder beim Kunden sind. Durch jeden flexiblen Mitarbeiter, so wurde errechnet, spart BT jährlich mehr als 8.000 Euro für Büromieten und nachfolgende Kosten, das sind insgesamt rund 116 Millionen Euro im Jahr.

## Anti-Stress-Programm

Damit totale Flexibilität nicht in totalen Stress ausartet, wurde das Programm „Mental Health“ (Seelische Gesundheit) entwickelt. Es soll Mitarbeitern helfen, die unter Stress und daraus resultierenden Angstzuständen oder Depressionen leiden. Mit Erfolg: In den vergangenen vier Jahren ging die Zahl der Erkrankungen, die mit psychischen Problemen in Zusammenhang stehen, um 30 Prozent zurück. Darüber hinaus verbesserte sich der Gesundheitszustand der gesamten Belegschaft: Die Fehlzeiten liegen im Unternehmen durchschnittlich bei 3,1 Prozent; das statistische Mittel in Großbritannien ist mit 8,5 Prozent deutlich höher. Heimarbeiter sind bei BT im Durchschnitt pro Jahr vier Tage weniger krankheitsbedingt abwesend als ein im Büro Beschäftigter.

## Hohe Mitarbeiterzufriedenheit

In der aktuellen Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit gab die Mehrheit der Beschäftigten zu Protokoll, dass sie ihr Berufs- und Privatleben gut ausbalancieren können. In Großbritannien kehren 99 Prozent der weiblichen Mitarbeiter von BT nach der Mutterschaft zurück ins Unternehmen – der britische Durchschnitt liegt bei 47 Prozent. Zum Vergleich: In Deutschland nehmen im Durchschnitt weniger als 40 Prozent der Frauen ihre Tätigkeit wieder auf, wenn das Kind unter drei Jahre alt ist. Durch die schnelle Rückkehr zu BT ersparen Frauen ihrem Arbeitgeber weitere sieben Millionen Euro pro Jahr, weil weniger Aufwand für Schulungen und Vertretungen notwendig wird. ■



## Wissenstransfer

Die Erfahrungen, die British Telecom mit seinen Flexibilisierungsstrategien gesammelt hat, gibt man weiter: BT hat mehr als 80 großen Unternehmen, darunter der Großbank Lloyds TSB, dem Medienhaus BBC und Microsoft, geholfen, ähnliche Konzepte umzusetzen. Die Tochterfirma BT Conferencing entwickelte aus der Technologie, die den Mitarbei-

tern Flexibilität erlaubt, Produkte, die am Markt hervorragend ankommen: Heute ist der Anbieter von Dienstleistungen und Lösungen für Video-, Audio- und Web-Zusammenarbeit der Marktführer in Europa und deckt 54 Länder ab. Mit internet- und telefongestützten Meetings hat allein BT geschätzt 860.000 persönliche Treffen ersetzt und entsprechende Reisekosten eingespart.

---

# „Jeder Blackberry hat einen Knopf zum Ausmachen“

---

Interview: Birgit Oßendorf-Will, Head of Human Resources,  
British Telecom Germany

---



Birgit Oßendorf-Will,  
Head of Human Resources,  
British Telecom Germany

**Was machen Sie, wenn Ihre Abteilungsleiterin Ihnen mitteilt, sie würde gern ihr zweites Kind bekommen?**

Das kommt bei uns fast täglich vor, und ich freue mich immer darüber. In meiner Abteilung habe ich gerade erst erlebt, dass zwei Frauen so weit sind. Beide überlegen auch schon, wann sie zurückkommen wollen. Es ist bei uns gang und gäbe – ich als Leiterin dieser Abteilung habe natürlich meine eigenen Gedanken dazu. Natürlich ist es unbequem, ich finde es auch schade, aber ich bin selbst Mutter und habe zwei Kinder, vielleicht macht das etwas aus. Ich weiß, wie das ist, wenn man Kinder großzieht. Also freue ich mich, dass es mutige Menschen gibt, die sich für Kinder entscheiden.

Viele Frauen kehren nach sehr kurzer Zeit in ihren Job zurück. Wir begünstigen diese Entscheidung, weil es andernfalls für uns ein großes Problem aus betriebswirtschaftlicher Sicht wäre. Wir gehen damit offen um. Wir haben viele hoch qualifizierte Mitarbeiter – wenn die nicht zurückkehren würden, hätten wir einen hohen Verlust dadurch. Wir haben natürlich auch Väter, die Elternzeit nehmen; den ein oder anderen Spruch gibt es dann schon im Betrieb, aber überwiegend von Männern. Da müssen wir aufpassen, da ist die Gesellschaft noch nicht so weit.

**War das soziale Engagement des Unternehmens für Sie ein Grund, die Arbeit bei BT aufzunehmen?**

Nein, das habe ich nicht gewusst. Was mich gefreut hat, war die Achtung vor dem Menschen. Ich hatte den Eindruck, hier wird der Mensch geachtet. Man merkt das schnell, wenn man mit Menschen redet, wenn ein Unternehmer über seine Mitarbeiter redet. Es ist ein Unterschied, ob es heißt: „Das sind Flaschen“, oder: „Ich habe hier eine Gruppe von Idioten, denen muss man zeigen, wo der Hammer hängt“, das habe ich schon gehört, oder ob man sagt: „Hier sind ein paar Leute, die müssen sich noch entwickeln“, oder: „Da war ein Manager dran, der die Leute nicht in die richtige Richtung geführt hat, da muss man was tun.“

**Inwieweit muss ein Unternehmen zum Gemeinwohl beitragen?**

Wir haben viele Ideen, von denen wir glauben, dass sie erfolgreich sind. Wir sind als Unternehmen aktiv im Wohlfahrtsbereich und helfen zum Beispiel UNICEF und den SOS-Kinderdörfern. Und natürlich übernehmen wir auch Verantwortung gegenüber dem einzelnen Mitarbeiter. Wenn ein Kollege sagt, ich kann heute nicht ins Büro kommen, weil mein Kind krank ist, dann ist das kein Problem, weil man sich von jedem

Ort aus in das Firmennetz einloggen kann.

Dieses Modell steht im Prinzip jedem Mitarbeiter offen. Die Rahmenbedingungen dafür haben wir definiert. Es gibt natürlich Aufgaben, die kann man nicht von zu Hause aus machen, zum Beispiel mit Mitarbeitern sprechen, Konferenzen vorbereiten usw.

### **Bedeutet dieses Verständnis von Work-Life-Balance nicht zwangsläufig die ununterbrochene Verfügbarkeit des Mitarbeiters?**

Es ist ein Geben und Nehmen. Jeder Blackberry hat einen Knopf zum Ausmachen, und jeder Mitarbeiter soll das auch tun. Da stößt jeder an seine eigenen Grenzen. Das geht mir selbst auch so, dass ich abends doch noch mal schnell meine Mails prüfe, obwohl ich schon zu Hause bin. Es steht andererseits jedem frei, ob er in der Wartehalle am Flughafen oder Bahnhof zum dritten Mal die FAZ liest oder ob er sich schnell einloggt und noch ein paar Anrufe erledigt. Das hängt auch davon ab, wie man sich als Manager selbst managt.

### **Wie lange gibt es diese Art der Arbeitsorganisation schon bei BT?**

BT hat in England 1970 als einer der Ersten angefangen, die Telearbeit zu standardisieren. Aus der Überlegung heraus, dass es wirklich Unsinn ist, dass ein Mitarbeiter drei Stunden hin und zurück im Londoner Verkehr zum Arbeitsplatz unterwegs sein muss, während er in dieser Zeit auch von zu Hause aus arbeiten kann. Wenn ich heute schaue: Ungefähr 30 Prozent unserer Mitarbeiter haben einen Home-Office- Arbeitsplatz. Weitere 30 Prozent können von Fall zu Fall zu Hause arbeiten. Die Manager können selbst entscheiden, wann und wie sie ihre Arbeit erledigen. Wir haben also eine hohe Zahl an diesen Arbeitsplätzen. Einigen müssen wir diese Freiheiten auch wieder entziehen, das passiert.

### **Glauben Sie, dass jede Branche so viele Heimarbeitsplätze anbieten kann?**

Die Callcenter wird man natürlich nicht abschaffen können. Vor allem höher qualifizierte Jobs profitieren von Home-Office-Arbeitsplätzen. Ich sitze heute in Ratingen, aber ich kann mich jederzeit einloggen und telefonieren sowieso. Mein Job besteht ohnehin zu 80 Prozent aus reden. Wir stellen sicher, dass der Mitarbeiter sich überall einloggen kann. Als die heftigen Regenfälle in England im Sommer 2007 waren, hat das sehr geholfen. Da unsere Mitarbeiter an jedem Ort arbeiten konnten, standen wir nicht im Regen. Außerdem sind Heimarbeiter ebenso wie Teilzeitkräfte motivierter und produktiver, und das nützt dem Unternehmen. Zum Beispiel eine Kollegin in England, die macht das ganz exzessiv, bis 15 Uhr ist sie voll dabei, schafft alles weg. Dann kommen die Kinder von der Kinderbetreuung, und um 21 Uhr loggt sie sich wieder ein und schaut, ob noch was gekommen ist. Das ist das ideale Arbeitsmodell.

Ich hatte neulich ein Gespräch mit einem sehr interessanten Bewerber, der aufgrund seiner familiären Verhältnisse keine Chance hat, sich räumlich zu verändern: Die Kinder gehen auf eine spezielle Schule, ein älteres Familienmitglied muss intensiv gepflegt werden. Den hätte ich nie bekommen, wenn er nicht auch von zu Hause aus arbeiten könnte. Das wollen wir uns auch zukünftig auf die Fahnen schreiben. Wir arbeiten zurzeit eine Liste aus: Was wir den Mitarbeitern Gutes tun können, damit sie wiederum noch mehr für uns tun können. ■



---

# Das Bristol-Projekt

---

## Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft und Kommune

Der britische Gewerkschaftsverband „Trade Union Congress“ (TUC) initiierte 1997 in der südenglischen Mittelstadt Bristol in enger Kooperation mit der Stadtverwaltung ein aufsehenerregendes Projekt. Anliegen des Projektes war es, die von den Beschäftigten gewünschte Flexibilität der Arbeitsverhältnisse in Einklang mit den Anforderungen bestimmter Dienstleistungen der Stadtverwaltung zu bringen. Es ging einerseits um konkrete Lebenshilfe für die Angestellten, andererseits um die Erweiterung der Öffnungszeiten, um kundenfreundlicher und damit wettbewerbsfähiger zu werden. Innovative Arbeitsmodelle sollten hinsichtlich ihrer Potenziale untersucht werden. Ein Hauptanliegen der Initiatoren war es, positive Flexibilität zu definieren. Im Gegensatz zu negativer Flexibilität, die belastet und krank macht, zeichnet sich positive Flexibilität dadurch aus, dass sie Arbeitgebern, Beschäftigten wie auch Kunden und Partnern Gewinn bringt. Überdies wird zwischen den Sozialpartnern neues Vertrauen aufgebaut.

## Gewinn für alle

Im Rahmen des Projektes gelang es, die Stadtbüchereien auch an Wochenenden zu öffnen. Die kommunalen Dienste wie Müll- und Ungezieferbeseitigung wurden hinsichtlich der Angebotszeiten ausgebaut. Bürgeranfragen konnten dadurch auch frühmorgens und spätabends bedient werden. Andere wesentliche Neuerungen waren „Compressed Hours“ (vertraglich geregelte Ableistung der Wochenarbeitszeit in weniger Wochentagen, z. B. fünf Tage in drei Tagen), Heimarbeit, flexible Ruhestandsregelungen und Mitspracherechte bei der Zuteilung von Schichten und Arbeitsorten. Generell wurden alle Maßnahmen stets in Absprache mit den betroffenen Mitarbeitern realisiert – die Umsetzung von Pilotprojekten – wie etwa die Sonntagsöffnung der Büchereien – geschah ausschließlich mit Freiwilligen. Auch Arbeitgeberverbände und lokale Gewerkschaften wurden eingebunden. In gemischten Diskussionsgruppen ließen sich Probleme und Skepsis ausräu-

men. Durch die Maßnahmen wurde neben einer deutlich verbesserten WLB auch die Attraktivität der Kommune als Arbeitgeber gegenüber konkurrierenden Privatunternehmen erhöht. Für die Pendler unter den Angestellten brachten die flexiblen Arbeitszeiten eine Zeitersparnis, weil sie Stoßzeiten mit chronischen Staus meiden konnten.

## Erfahrungen weitergeben – ein Maßnahmenkatalog

Im Verlauf des Projektes wurde ein Katalog von Richtlinien entwickelt, um anderen Arbeitgebern Hilfestellung bei der Umsetzung von WLB-Maßnahmen zu geben:

1. Arbeitsroutine: Aufbau eines Projektteams, in dem alle relevanten Akteure vertreten sind (Arbeitgeber, Gewerkschaften)
2. Konsens finden: Formulierung gemeinsamer Ziele
3. Betroffenenbeteiligung: Die Beschäftigten in Arbeitsprozesse und Diskussionen des Projektes einbinden
4. Teamarbeit: Gemeinschaftlich Lösungen entwickeln
5. Statistische Untersuchungen: Einbringen von Wissen und Erfahrungen der Beschäftigten durch Umfragen, beispielsweise zu negativen Aspekten von Arbeitszeitregelungen
6. Einbindung von Externen: Erweiterung des Kreises durch z. B. Kunden, die ein besonderes Interesse am Angebot von kommunalen Dienstleistungen oder den Öffnungszeiten haben
7. Partnerschaft: Konsensfindung zwischen den verschiedenen Interessengruppen ist wichtig
8. Nutzen: Alle Beteiligten müssen verstehen, dass die Verbesserung der Qualität im Arbeitsleben jedem nützt

---

### Weiterführende Informationen finden Sie auf der DVD

\_ Jo Morris, Trades Union Congress, „Developing Positive Flexibility for Employees: The British Trade Union Approach“

\_ Jo Morris, Trades Union Congress, „TUC Changing Times process. A partnership approach“ (Präsentation)

\_ ETUC publication on working time innovation „CHALLENGING TIMES“

---



## Flexitime – ein Novum in Großbritannien

Traditionell sind in Großbritannien Teilzeitjobs zumeist gering entlohnte Tätigkeiten für niedrig Qualifizierte. Mehrheitlich handelt es sich dabei um Frauen, die der Kinder wegen ihre Arbeitsstunden reduzieren. Später gelingt ihnen die Rückkehr in die Vollbeschäftigung meistens nicht mehr. Vielen droht im Alter dadurch Armut. Zugleich leisten Männer, vor allem jüngere, viele Überstunden. Die Mehrheit von ihnen hat kleine Kinder und wünscht sich, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen, doch müssen sie den Einkommensverlust der in Teilzeit arbeitenden Mutter ausgleichen. Noch in der Minderheit sind mit rund 25 Prozent Arbeitsplätze mit Zeitkonten, „flexitime“ genannt. Weitere 20 Prozent der Beschäftigten wünschen sich ebenfalls diese Möglichkeit. Work-Life-Balance ist auch in Großbritannien ein großes Thema: Der staatliche Gesundheitsdienst „National Health Service“ hat mit der „Agenda for Change“ wichtige Änderungen hin zu mehr Flexibilität eingeführt; auch in Schulen und im Einzelhandel wurden flexible Arbeitszeiten eingeführt.

## Statistik bestätigt Wünsche der Beschäftigten

Von Anfang an wurde in Bristol eng mit den Betroffenen zusammengearbeitet: In diversen Anhörungen und Umfragen kamen sie zu Wort. Die erste Umfrage zeigt, was die Mehrheit der Befragten wünschte: 80 Prozent wünschten sich Gleitzeit. Viele sprachen sich für einen Ausbau der Gleitzeit aus. 30 Prozent waren daran interessiert, ihre Vollzeitstelle an vier oder vier-einhalb bzw. neun von 14 Tagen abzarbeiten („Compressed Hours“). 20 Prozent bevorzugten Jobsharing. Knapp ein Drittel wünschte flexible Arbeitszeiten, um Zeit für ein Studium zu haben – mehr als die Hälfte davon waren Frauen. Mehr Zeit für die Familie wünschten sich 34 Prozent der Männer und 26 Prozent der Frauen. Begründet wurden die Wünsche nach mehr Flexibilität unter anderem auch mit der Erwartung, dann effektiver arbeiten zu können.

---

# „Es veränderte ihr Leben“

---

Interview: Jo Morris, Senior Equality and Employment Rights Officer, Trades Union Congress, London

---



Jo Morris, Senior Equality and Employment Rights Officer, Trades Union Congress, London

## Was war der Zweck des Bristol-Projekts?

Der Gewerkschaftsverband wollte herausfinden, wie Flexibilität bestenfalls aussehen könnte. In England hatte das Wort vorher eine sehr schlechte Einfärbung. Bristol war der richtige Ort für eine Fallstudie: Es gab viele funktionierende Kooperationen und eine fortschrittliche Gewerkschaft. Nicht zuletzt war das schwerwiegende Verkehrsproblem in der Stadt ein Grund, weshalb dem Zeitmanagement in dem Projekt eine wichtige Rolle zukam. Es ging aber auch darum, eine Menge Ängste zu überwinden. Viele Beschäftigte befürchteten zunächst, zu noch mehr Arbeit gezwungen zu werden. Zum Beispiel konnten sich die Angestellten der städtischen Büchereien erst nicht mit dem Projekt anfreunden. Sie waren anfänglich natürlich kategorisch gegen Sonntagsarbeit. Auf der anderen Seite wollten wir selbstverständlich eine Ausdehnung der Öffnungszeiten grundsätzlich nicht gegen den Willen der Beschäftigten durchführen. In der Arbeitsgruppe saßen sich Manager und Gewerkschafter anfangs sehr skeptisch gegenüber. Doch bald klappte die Zusammenarbeit recht gut. Ihnen half das gemeinsame Ziel, nämlich die Popularität der Büchereien zu stärken. Niemand wollte, dass sie geschlossen werden mussten; was zu diesem Zeitpunkt viele befürchteten. So stiftete das Projekt Vertrauen zwischen den Sozialpartnern, auch den Gewerk-

schaften. Insgesamt nahmen 17.000 Personen daran teil, allein im Bücherei-Sektor etwa 700.

## Was war die größte Überraschung?

Wir stellten fest, dass die Gewerkschaften nicht alles über die Bedürfnisse ihrer Mitglieder wussten. Sie nahmen nämlich an, dass diese nicht sonntags arbeiten wollten. Doch es stellte sich heraus, dass sie das wollten. Mit Focus Groups, einem Management Tool, haben wir gute Erfahrungen gemacht. Wir sprachen in getrennten Gesprächen mit Beschäftigten und Abteilungsleitern. In den Büchereien gab es folgendes Problem: Das bestehende Arbeitszeitmodell und das Verkehrsproblem in der Stadt machten vielen Angestellten das Leben schwer. Sie mussten in einem 14-tägigen Turnus die Bibliotheksfilialen wechseln. Befand sich die nächste Filiale nahe ihrer Wohnung, hatten sie Glück. Lag sie am anderen Ende der Stadt, bedeutete das eine Anfahrt von 45 Minuten oder länger. Viele waren deswegen sehr frustriert. Als wir ihnen anboten, bei der Einteilung der Schichten mitzureden, war das der Durchbruch – es veränderte ihr Leben. Und wir fanden heraus, dass für Mütter Teilzeitarbeit an einem Sonntag eine gute Sache ist, weil sie dann die Kinderbetreuung leichter privat organisieren konnten. Sie bekamen dafür einen Wochentag frei und konnten sich dann besser um Familienangelegenheiten



kümmern. Letztendlich konnten die Büchereien auch sonntags öffnen und zogen damit mehr Benutzer an. Diese Win-Win-Situation führte zu Begeisterung. Bald genossen wir auch innerhalb der Verwaltung sehr große Anerkennung.

### **Wie sieht es heute in Bristol aus?**

Das Projekt ist nach wie vor in der Entwicklung. Es ist ein organischer Prozess, der viele auf die Idee bringt, dass Teilzeitarbeit eine gute Sache ist, auch für sie selbst. Aber Flexibilität darf nicht nur Teilzeit für Frauen heißen: Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern, sollte man nicht Mütter dazu ermutigen, Teilzeit zu arbeiten, und sie damit aus dem Arbeitsmarkt entlassen. Es muss auch für Männer diese Möglichkeit geben, damit die Last des Geldverdienens und der häuslichen Verantwortung besser verteilt ist. Verhandlungen am Arbeitsplatz müssen durch Verhandlungen am Küchentisch ergänzt werden. Männer müssen mehr Zeit zu Hause verbringen, und Frauen müssen in der Lage sein, ihrer Ausbildung und Qualifikation gemäß zu arbeiten. So war es in Bristol: Die Frauen wollten mehr Freizeit, doch nicht vorrangig zur Kinderbetreuung, sondern für die Weiterbildung.

### **Was behindert positive Flexibilität?**

Oft gibt es Widerstand im mittleren Management, bei Abteilungsleitern, die sich bedroht fühlen. Sie haben Angst, dass sie Macht verlieren, wenn die Mitarbeiter so viel eigene Entscheidungsbefugnisse genießen. Die Chefs müssen lernen, eine neue Art von Personal zu

managen, und sie müssen erkennen, dass die neue Ordnung eine Menge Vorteile bringt. In Bristol erkannten die Manager irgendwann, dass die Beschäftigten ihr Bestes in der Arbeit geben für eine bessere Work-Life-Balance. Traditionell wollen Arbeitgeber aus ihren Angestellten so viel herausholen wie möglich. Daher wird Flexibilität von ihnen oft so verstanden, dass sie jemanden zu jeder Zeit anrufen und ihm sagen können: „Du musst sofort kommen!“ Das war immer die negative Interpretation von Flexibilität, Menschen sieben Tage, 24 Stunden täglich auf Abruf zu haben. Aber gute Arbeitgeber erkennen, dass diese Art der Ausbeutung ihnen gar nichts bringt. Es gibt so viele Beispiele, wie sich Beschäftigte bei gutem Management engagieren: Wenn ihre Firma in echten Problemen steckt, dann bleiben sie gern länger oder kommen freiwillig auch nach Feierabend. Die Fallstudien belegen zahlreiche solcher Geschichten. Ein Beschäftigter wird immer eine positive Einstellung zu seinem Unternehmen haben, wenn es ihm wiederum Freiräume ermöglicht. Untersuchungen haben aber auch gezeigt, dass die Arbeitnehmer übergestülpten Änderungen widerstreben. Sie müssen beteiligt werden. ■

# „Wir stehen am Anfang, es bleibt viel zu tun“

Interview: Prof. Dr. Rita Süßmuth, Bundestagspräsidentin a.D.



Prof. Dr. Rita Süßmuth,  
Bundestagspräsidentin a.D.

**Jede sechste Frau und jeder vierte Mann zwischen 20 und 39 Jahren wünscht sich keine Kinder. Die Zahlen haben sich binnen 13 Jahren verdoppelt. Hat Politik überhaupt eine Chance gegen den Lebensentwurf einer ganzen Generation?**

Wer sich definitiv festgelegt hat, keine Kinder haben zu wollen, auf den wird die Politik kaum Einfluss nehmen. Und wer die Kinderfrage nach Kriterien der Kosten-Nutzen-Analyse angeht, wird den Mehrwert nicht im Materiellen finden und sollte eher kinderlos bleiben. Denn der Wert von Kindern liegt zuallererst im immateriellen Bereich. Entscheidend ist, mit Kindern leben zu wollen, menschliche Erfahrungen zu machen, allerdings auch mit der Erwartung, materiell und sozial nicht schlechter gestellt zu werden als kinderlose Paare. Der Geburtenrückgang hat gewiss auch mit der geringeren Bereitschaft zu tun, sich auf lang andauernde Verpflichtungen mit finanziellen, zeitlichen und sonstigen Einschränkungen einzulassen. Aber wir machen es uns zu einfach, den Hauptgrund für den Geburtenrückgang im Egoismus junger Frauen und Männer zu sehen. In dem nachlassenden Kinderwunsch spiegeln sich nicht primär ablehnende Haltungen gegenüber Kindern, sondern vielmehr tiefgreifende Ängste und Unsicherheiten. Angesichts der Globalisierung haben viele ein geringes Vertrauen in

die eigene berufliche Zukunft und damit in die wirtschaftliche Familiensicherung. Gefragt wird: „Wie lange werde ich Arbeit haben, kann ich eine Familie ernähren?“ Der zentrale Konflikt ist die nicht vorhandene Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Gerade gut ausgebildete Frauen in Wirtschaft und freien Berufen wissen um die hohen fachlichen und Flexibilitätsanforderungen. Sie fragen: „Wie lange kann ich unterbrechen, kann ich überhaupt unterbrechen, wo finden wir eine gute Tagesbetreuung für unser Kind?“ Nicht zu unterschätzen ist die Partnerschaftsfrage: „Finde ich den Partner, der Kinder bejaht, der sich mit mir die Sorge für das Kind teilt?“ Bis hin zur bangen Überlegung: „Wie lange hält die Partnerschaft?“

Insbesondere Alleinerziehende wissen, wie wichtig es ist, den Kontakt zum Beruf und damit die Chance auf eine eigenständige wirtschaftliche Sicherung nicht aufgegeben zu haben. Schließlich dürfen jene Frauen nicht unerwähnt bleiben, die sich Kinder wünschen und große medizinische Anstrengungen unternehmen und trotzdem kinderlos bleiben. Das sind inzwischen 20 Prozent der Frauen, vor allem auch der Männer im Fruchtbareitsalter.

## **Wo muss angesetzt werden?**

Das Elterngeld ist ein wichtiger Schritt. Aber es zeigen sich schon jetzt die unverzichtbaren



Maßnahmen nach dem ersten Lebensjahr zur dringenden Verbesserung des Betreuungsangebots. Welche Hilfen stellen wir den einkommensschwachen jungen Familien zur Verfügung? Und welche Unterstützung erfahren die Familien, die ihre Kinder zu Hause betreuen und erziehen?

Wenn wir auf Einstellungen und Verhaltensweisen Einfluss nehmen wollen, dann gilt es in Kindergarten, Schule und Beruf, vor allem aber auch in der Öffentlichkeit, Leben mit Kindern als selbstverständlich und bereichernd sichtbar zu machen. Wo Kinder nicht mehr vorkommen, geraten sie mehr und mehr an den Rand der Gesellschaft. Dazu muss auf verschiedenen Ebenen angesetzt werden:

Erstens: Kinder sind in Deutschland zum Armutsrisiko geworden. Die Zahl der Kinder, die in Armut aufwachsen, liegt bei über 1,93 Millionen (März 2007).

Zweitens: Es gibt einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen materiellen Ressourcen, Bildungschancen und gesundheitlicher Entwicklung. Auch in Deutschland nimmt der Anteil der Kinder zu, die in ihrer gesamten Entwicklung vernachlässigt werden bzw. unterversorgt sind. Das betrifft Hygiene, Ernährung und Bildung. Gerade für diese betroffenen Kinder brauchen wir Ganztageseinrichtungen mit Elternarbeit, um ihnen eine bessere Zukunft zu ermöglichen.

Drittens: Kinder brauchen zufriedene Eltern, eine entwicklungsanregende Umwelt, Liebe und Zeit. Daraus folgen differenzierte Angebote für Familien in unterschiedlichen Lebenslagen.

Wir brauchen – wie in den skandinavischen Ländern – gute Betreuungs- und Förderangebote, von der Tagesmutter, Familienhäusern, Nachbarschaftshilfen bis hin zu Krippen, Kitas und Ganztagschulen. Das sind alles längst überfällige Notwendigkeiten.

Es bedarf familienfreundlicher Arbeitszeiten.

Viele Eltern leiden darunter, nicht zu Hause sein zu können, wenn die Kinder aus der Schule kommen oder zu Bett gebracht werden. Es gibt Schlüsselzeiten für Kinder, die in anderen Ländern stärker beachtet werden als bei uns.

Erhöhte Zuwendung zum Kind ist notwendig in Übergangszeiten, zum Beispiel von der Familie zum Kindergarten, vom Kindergarten zur Grund-



schule, insbesondere bei der entscheidenden Auslese von der Grundschule zu den weiterführenden Schulen.

Völlig unterschätzt wird die Pubertätsphase, die oftmals mehr Elterneinsatz erfordert als die Kleinkindphase. Von der Politik wird dieses Problem bisher nicht angegangen. Eine lebenslauforientierte Familienpolitik würde ganzheitlicher ansetzen und jeweils nach der Verbindung von Kindeswohl und Elternwohl fragen.

Um die extremen Stresssituationen junger Eltern abzubauen, sind weitergehende Überlegungen notwendig, auch wenn sie zurzeit keine Konjunktur haben. Gemeint ist die Entflechtung von Anforderungen in der Kindesphase. Es muss möglich werden, dass Mütter und Väter, die wegen ihrer Kinder eine Zeit lang die Erwerbstätigkeit unterbrechen, von Berufschancen und Berufsaufstiegen nicht ausgeschlossen werden. Das erfordert Angebote zur Aufrechterhaltung der beruflichen Qualifikation und Intensivkurse zur Vorbereitung der Rückkehr in den Beruf. Engagement für Kinder, Kranke und auch ältere Menschen muss honoriert und nicht sanktioniert werden. Es würde zu erheblicher Entspannung beitragen, wenn nicht alles gleichzeitig geleistet werden muss.

Wir haben begonnen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf politisch ernst zu nehmen:

Wir stehen am Anfang, es bleibt viel zu tun. Es gibt gute Chancen, das Versäumte nachzuholen, denn die Frauen werden überall gebraucht. ■

---

# Zusammenfassung

---



---

## Weiterführende Informationen finden Sie auf der DVD

\_ Kurzfassung deutsch Studie  
„Vereinbarkeit von Familie und Beruf  
im internationalen Vergleich.  
Zwischen Paradigma und Praxis“

\_ Kurzfassung englisch Studie  
„Reconciling family and work:  
Between paradigm and practice“

\_ Peter Whiteford and Willem Adema,  
Social Policy Division OECD,  
„Reconciliation of Work and Family  
Life in OECD Countries“

\_ Links BMFSFJ

\_ Links Bertelsmann Stiftung

---

Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Berufsleben steht vielerorts auf der Tagesordnung: In Deutschland herrscht inzwischen Einigkeit darüber, dass gehandelt werden muss. Eine der niedrigsten Geburtenraten Europas, eine sehr geringe Frauenbeschäftigungsquote, zu wenig Kinderbetreuungsplätze, der zunehmende Fachkräftemangel und die alternde Gesellschaft sind Faktoren, die intensiv und breit diskutiert werden. Im Vergleich zu unseren europäischen Nachbarn sind die Bedingungen für eine Familiengründung schlechter als in vielen anderen Ländern. Es gibt in Deutschland zu wenig Betreuungsplätze für Kleinkinder unter drei Jahren und zu wenig Hortplätze für jüngere Schulkinder. Betreuungsangebote entsprechen zudem zu selten den individuellen Bedürfnissen. Auch die „Rush Hour“ des Lebens, in der Karriere- und Familienplanung zusammenfallen, ist in kaum einem anderen Land so stressbeladen wie bei uns, stellte die Expertenkommission zum siebten Familienbericht fest. „In anderen Ländern wird der Umgang mit Arbeit anders gehandhabt, sodass die Paare mehr Zeit für Kinder haben“, sagt Professor Dr. Hans Bertram, Vorsitzender der Kommission.

Die Bundesregierung hat reagiert und die ersten Schritte unternommen: Seit Anfang 2005 gibt es das Gesetz zum Ausbau der Tagesbetreuung für Kinder unter drei Jahren, mit dessen Hilfe mehr

Betreuungsangebote geschaffen und Eltern entlastet werden sollen. Bis 2010 sollen so 230.000 neue Kindergartenplätze entstehen. Ferner ist geplant, das Gesetz auszubauen und das Angebot bis 2013 auf 750.000 Plätze für unter 3-Jährige zu erweitern. Das Elterngeld, Anfang 2007 eingeführt, soll Familien finanziell unterstützen und Männern die Gelegenheit geben, mehr Zeit mit ihren neugeborenen Kindern zu verbringen. Unternehmensprogramme wie „Erfolgsfaktor Familie – Unternehmen gewinnen“ vernetzen familienpolitische Engagements in der Wirtschaft und werben für mehr Familienfreundlichkeit in Betrieben. Durch lokale Bündnisse für Familie sollen die unterschiedlichen Akteure miteinander in Kontakt gebracht und so die Lebensbedingungen für Familien vor Ort verbessert werden.

Diese Ansätze folgen der Forderung der Experten nach einer Bündelung der Maßnahmen. Statt einzelner, auf Dauer angelegter familienpolitischer Leistungen sollen finanzielle Leistungen für Familien auf Maßnahmen konzentriert werden und sich vorrangig auf jene Phasen beziehen, in denen ein besonderer finanzieller Bedarf zu erkennen ist. Ein weiterer Schritt ist, Männer stärker in die Kinderbetreuung einzubeziehen, um Frauen zu entlasten. Hierbei ist die Kooperation mit den Arbeitgebern unverzichtbar: Flexible Arbeitszeiten, Teil- und Gleitzeitmodelle müssen breite Akzeptanz finden, um Beschäf-

tigte zu entlasten. Da dies die Mitarbeitermotivation fördert, ziehen Unternehmen einen direkten Vorteil daraus.

Unsere europäischen Nachbarn stehen vor den gleichen gesellschaftlichen Herausforderungen. In den EU-Mitgliedstaaten werden allerdings sehr unterschiedliche Wege beschritten, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Von vielen der erfolgreich umgesetzten Maßnahmen lässt sich lernen. Vorreiter sind die skandinavischen Länder – und dort vor allem Schweden –, die seit mehr als 30 Jahren eine aktive Familienpolitik betreiben, die den raschen Wiedereinstieg von Frauen in den Beruf unterstützt. In Schweden zum Beispiel wird flächendeckende Kinderbetreuung schon seit den 60er Jahren ausgebaut. In Frankreich gibt es hervorragende Betreuungsmöglichkeiten für Kinder vor allem durch professionelle Tagesmütter. Wie die Praxis in den Unternehmen aussehen kann, zeigen beispielhaft die Erfahrungen von British Telecom und der Commerzbank AG. Dort werden flexible Arbeitszeitmodelle von Beschäftigten mit großem Enthusiasmus begrüßt. Studien haben ergeben, dass die Produktivität von Mitarbeitern, die Tele- und Heimarbeit sowie flexible Arbeitszeit nutzen konnten, sich erhöht. Ein Gewinn für beide Seiten ist also möglich.

Die Schaffung von Betreuungsplätzen, das Elterngeld und Bündnisse für Familie stellen wichtige Schritte dar, Deutschlands Position als eines der Schlusslichter im europäischen Vergleich zu verbessern. Weitere müssen folgen.

Beim Symposium zum internationalen Benchmarking 2007 „Vereinbarkeit von Familie und Beruf im europäischen Vergleich“ der Bertelsmann Stiftung haben anerkannte Experten in vielen Vorträgen und Diskussionen wichtige Empfehlungen für die Praxis formuliert. So fordert Martin Blessing, Vorstand der Commerzbank AG, eine Vereinfachung der Standards und Genehmigungsverfahren für Betriebs-Kindergärten. Unternehmen werde es durch Bürokratie unnötig schwer gemacht, familienfreundliche Angebote bereitzustellen,

sagt der Top-Manager des Unternehmens, das in puncto Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Deutschland führend ist. Dass die Investitionen für Betreuungsangebote in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern relativ gering sind, mahnt Professorin Dr. Caroline Spieß vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung an. Zudem komme es auf die langfristige Perspektive an, um den höchstmöglichen volkswirtschaftlichen Nutzen aus den Investitionen zu ziehen. Der Sozialwissenschaftler Eric Thode weist darauf hin, dass vor allem Ganztagsbetreuung benötigt wird, da eine reine Vormittagsbetreuung nicht einmal Teilzeit für die Eltern ermögliche. Auch müsse das Steuerrecht dringend überarbeitet werden. Beispielsweise sollen Anreize geschaffen werden, damit Geringverdiener mit Teilzeitjobs – in der Regel sind das Frauen – in eine Vollzeitbeschäftigung wechseln können, ohne dass hierdurch finanzielle Nachteile für das Familieneinkommen entstehen. Professorin Dr. Rita Süßmuth weist überdies darauf hin, dass Zukunftsängste für die Menschen der wichtigste Grund sind, warum sie keine Kinder haben wollen. Zugleich sind in Deutschland zunehmend Kinder von Armut bedroht – das schlägt sich auch auf ihre Bildungschancen nieder. Um ihre Entwicklung zu fördern, bedarf es ihrer Meinung nach vermehrt Ganztageseinrichtungen mit Elternarbeit.

Wichtig ist, dass alle Maßnahmen kombiniert werden, damit nachhaltige und langfristige Ergebnisse erzielt werden. Nur gemeinsame Anstrengungen von Politik, Unternehmen und Gesellschaft können diese Herausforderungen meistern. ■

---

# Impressum

---

## **Bertelsmann Stiftung**

Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
Fax +49 5241 81-81999  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

## **Verantwortlich**

Rocco Thiede  
Anne Buckler

## **Art Direction**

Heike van Meegdenburg

## **Konzept und Text**

Büro Wildfisch, Berlin  
Uta Fischer  
Roland Wildberg

Der besseren Lesbarkeit wegen haben wir in der Regel auf die weibliche Sprachform verzichtet. Die Redaktion bittet alle Leserinnen um Verständnis.

## **Gestaltung**

Yvonne Vogt, Grafik Design, Bielefeld  
Markus Diekmann, Grafik Design, Bielefeld

## **Bildnachweise**

Archiv Bertelsmann Stiftung, Gütersloh  
Christoph Papsch, Bonn

## **Lektorat**

Dr. Arno Kappler, Soest

## **Produktion**

Druckerei Festge, Oelde

## **Konzept DVD**

Büro Wildfisch, Berlin

## **DVD-Realisation**

Sebastian Simonis, Düsseldorf  
Unique Media, Ratingen

## **Kontakt:**

Rocco Thiede  
Telefon +49 5241 81-81217  
[rocco.thiede@bertelsmann.de](mailto:rocco.thiede@bertelsmann.de)

Anne Buckler  
Telefon +49 5241 81-81263  
[anne.buckler@bertelsmann.de](mailto:anne.buckler@bertelsmann.de)





## Adresse | Kontakt:

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon 05241 81-0  
Fax 05241 81-81999  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

**Rocco Thiede**  
Telefon 05241 81-81217  
[rocco.thiede@bertelsmann.de](mailto:rocco.thiede@bertelsmann.de)  
**Anne Buckler**  
Telefon 05241 81-81263  
[anne.buckler@bertelsmann.de](mailto:anne.buckler@bertelsmann.de)