

Familie und Arbeitswelt

Rahmenbedingungen und Unternehmensstrategien in Großbritannien, Frankreich und Dänemark

Zusammenfassung der Ergebnisse aus einem Studienauftrag der Bertelsmann Stiftung im Rahmen der „Allianz für die Familie“

Inge Lippert und Alexander Wegener

Die Studie im Rahmen des Kooperationsprojekts „Balance von Familie und Arbeitswelt“ der Bertelsmann Stiftung und des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hatte zum Ziel, in drei europäischen Ländern, die eine Vorreiterrolle in der Familienpolitik besitzen, betriebliche Lösungen der Balance von Familie und Arbeitswelt zu identifizieren. Untersucht wurden elf Unternehmen in den drei Staaten aus unterschiedlichen Branchen (Handel, produzierendes Gewerbe, Banken und Versicherungen, Telekommunikation) unterschiedlicher Größenordnung. Exemplarische Lösungen aus den Unternehmen, aber auch die unterschiedlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen bieten verschiedene Anregungen für die Debatte in Deutschland.

Zentrale Ergebnisse

Die unterschiedlichen Politiken in den einzelnen Ländern und die Strategien der Unternehmen müssen vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung der Sozialstaaten gesehen werden. In Anlehnung an gängige Sozialstaatsklassifikationen können in Europa unterschieden werden:

- ein französisches Modell, welches mit pro-natalistischer Ausrichtung die Erwerbstätigkeit von Frauen unterstützt. Familienpolitik wird dabei als Bevölkerungspolitik aufgefasst, mit der insbesondere durch Transferzahlungen das Geburtenverhalten positiv beeinflusst werden soll. Zudem wird großer Wert auf Kinderbetreuungsmöglichkeiten gelegt, damit insbesondere Mütter ihre Erwerbstätigkeit mit der Familie vereinbaren können;
- ein angelsächsisches Modell, welches Familie als Privatangelegenheit ansieht und hauptsächlich Elemente von Armutspolitik enthält. Familienpolitik ist in diesem Modell nicht-interventionistisch. Die Erwerbstätigkeit von Müttern wird nicht erschwert, aber auch nicht besonders gefördert;
- ein skandinavisches Modell, bei dem die starke Orientierung auf die Gleichheit der Geschlechter und die Unterstützung erwerbstätiger Eltern das hauptsächliche Ziel ist. In diesem Modell werden beide Elternteile darin unterstützt, Familie und Beruf zu vereinbaren. Kennzeichnend sind ein guter Ausbau der Kinderbetreuung und relativ großzügige Transferzahlungen für einen begrenzten Zeitraum, den ein Elternteil aufgrund der Erziehung der Kinder zu Hause verbringt. Insbesondere werden auch Vätern bessere Möglichkeiten gegeben, eine größere Rolle bei der Erziehung ihrer Kinder zu übernehmen;
- ein deutsches Modell, welches relativ viel Geld in Ehen und an Familien transferiert, die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und einer Realisation von Kinderwünschen aber weniger unterstützt;
- hybride Formen, wie das südeuropäische Modell, wo sich die weitgehende Abwesenheit von Familienpolitik (angelsächsisches Modell) mit der Traditionalität und der großen Bedeutung subsidiärer privater Arrangements (deutsches Modell) vermischt.

Die drei Länder Großbritannien, Frankreich und Dänemark wurden für die Untersuchung ausgewählt, weil sie aus unterschiedlichen Gründen als Vorreiterländer in der Balance von Familie und Arbeitsleben in Europa gelten. Frankreich und Dänemark werden aufgrund ihrer umfangreichen staatlichen Angebote schon lange als Musterbeispiele einer erfolgreichen Familienpolitik angesehen. Großbritannien hat mit seiner Work-Life-Balance Kampagne erhebliche Anstrengungen unternommen, die Balance von Familie und Arbeitswelt zu verbessern.

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen: Unterschiedliche Bedeutung von Frauenerwerbsarbeit und Familie

Der Anteil der Frauenerwerbsarbeit ist in den drei Staaten sehr unterschiedlich: Während in Dänemark 71,0% der erwerbsfähigen Frauen arbeiten, sind es in Großbritannien 64,7% und in Frankreich 53,3%. Deutschland weist mit 56,9% - genauso wie Frankreich – eine eher geringe Beschäftigungsquote von Frauen auf.

Die drei untersuchten Staaten unterscheiden sich deutlich im Verhältnis von Teilzeit und Vollzeit. Während in Dänemark nur 20,8% der Frauen Teilzeit arbeiten, in Frankreich 23,8%, sind es in Großbritannien 40,8% der Frauen. Deutschland belegt hier mit 33,9% einen mittleren Platz.

Frauenerwerbsarbeit ist in allen drei Staaten bedeutend, in Frankreich wird Vollzeiterwerbsarbeit besser gesellschaftlich anerkannt, in Dänemark ist Voll- und Teilzeit gleichermaßen anerkannt und auch die Inanspruchnahme von Teilzeit durch Männer am weitesten verbreitet. In Großbritannien ist Frauenerwerbsarbeit ebenfalls weit verbreitet, hier sind auch stärker Frauen in Führungspositionen zu finden – deutlich mehr als in Frankreich, aber weniger als in Dänemark.

Arbeitszeiten in der Wirtschaft: Zwischen regulierten Arbeitszeiten und frei verhandelbaren Arbeitszeiten

Ein wesentlicher Eckpunkt der Balance von Familie und Arbeitswelt ist die Regulierung der Arbeitszeiten in den drei Ländern. Auch hier unterscheiden sich die Länder ganz wesentlich: Während in Frankreich die Regierung Ende der 90er Jahre entgegen dem europäischen Trend die wöchentliche Arbeitszeit gesetzlich auf 35 Stunden reduzierte, Dänemark seit langem eine Wochenarbeitszeit als Verhandlungsergebnis zwischen den Tarifparteien von 37 Stunden kennt, ist in Großbritannien die staatliche Regulierung der Arbeitszeiten auf einem sehr geringem Niveau. Der Gesetzgeber legte lediglich die maximale Wochenarbeitszeit auf 48 Stunden fest, ermöglicht es aber den Arbeitnehmern, individuell mit dem Arbeitgeber auch längere Arbeitszeiten zu vereinbaren durch so genannte „opt-out-Verträge“.

Damit ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten der Balance von Familie und Arbeitswelt, insbesondere, wenn das Angebot und die Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen und Schulen berücksichtigt werden. Frankreich bietet mit seiner flächendeckenden Bereitstellung von Kinderbetreuungseinrichtungen und seinen ganztägigen Schulen gute Möglichkeiten der Balance von Familie und Arbeitswelt bei einer kurzen wöchentlichen Arbeitszeit von 35 Stunden. In Dänemark ist das Kinderbetreuungsangebot gut ausgebaut und außerdem eine Kultur verankert, die es den Beschäftigten – egal ob Mann oder Frau – ermöglicht, auch individualisierte Arbeitszeiten zu vereinbaren, und so die Balance von Familie und Arbeitswelt erleichtert. In Großbritannien ist eine Kultur der langen Arbeitszeiten festzustellen. Es ist eine breite Varianz betrieblicher Arbeitszeiten zu beobachten.

Gesetzliche Rahmenbedingungen: Unterschiede in der Höhe finanzieller Leistungen und der Breite der Dienstleistungen für Familien

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen in den drei Staaten unterscheiden sich wesentlich in der Menge und Form der angebotenen Leistungen zur Balance von Familie und Arbeitswelt.

Großbritannien betrachtete die Familie bis in das 21. Jahrhundert als Privatangelegenheit, die staatliche Förderung – wie auch die gesamte Sozialpolitik selbst – war stark der Tradition verhaftet, soziale staatliche Leistungen nur in Fällen der Armutsfürsorge anzubieten. Die europäische Integration hat aber die britische Regierung veranlasst, die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Mutterschutz und Kinderbetreuung wesentlich zu verbessern. Gleichzeitig verknüpfte die britische Regierung die gesetzliche Verbesserung mit einer breit angelegten Kampagne zur Work-Life-Balance, die offensiv Unternehmen einbezieht. Die britische Regierung setzt dabei weniger auf staatliche Regulierung als auf Freiwilligkeit der Unternehmen.

Ganz anders in Frankreich: Während in der Vergangenheit ausschließlich Familien mit mehr als einem Kind gefördert wurden – Kleinfamilien also ausgeschlossen blieben – sind seit einigen Jahren Ansätze eines Strategiewechsels zu beobachten. So fördert der französische Staat die private Kinderbetreuung durch Tagesmütter und ergänzt die gut ausgebaute staatliche Kinderbetreuung.

In Dänemark sind die familienpolitischen Weichenstellungen bereits in den 70er Jahren erfolgt. Es dominiert dort das Thema der Chancengleichheit, Gesetzesnovellierungen zielen auf die Gleichberechtigung und die Förderung der Nutzung durch Männer und Frauen.

Betriebliche Lösungsansätze: Good Practices aus Großbritannien, Dänemark und Frankreich

In den elf Fallstudien wurden eine Vielzahl unterschiedlicher Innovationen identifiziert, die ein breites Spektrum abdecken (vgl. Übersicht). Exemplarisch sind hier, auf den beiden Seiten nach der Übersicht, vier betriebliche Ansätze ausgewählt worden, die kurz vorgestellt werden; sie illustrieren die Bereiche Arbeitszeitgestaltung, spezielle Angebote für Eltern, Dienstleistungen für Familien sowie Personalentwicklung und Chancengleichheit.

Übersicht: Betriebliche Gestaltungsbereiche der Work-Life-Balance in den untersuchten Unternehmen – gleichzeitig Anregungen für Deutschland

Betrieblicher Gestaltungsbereich	Bedingungen und Ansatzpunkte für eine gute Balance von Familie und Arbeitswelt
Arbeitszeitgestaltung	Flexible Arbeitsangebote, die Freiräume für individualisierte Arbeitszeitmodelle bieten Möglichst durchgehende Angebote auf allen Ebenen, auch auf der Managementebene
Kinderbetreuung	Eigene betriebliche Kinderbetreuungsangebote, wenn Lücken im öffentlichen Angebot bestehen Finanzielle Leistungen zur Kinderbetreuung z.B. in Form einkommensabhängiger Zusatzzahlungen oder Kinderbetreuungsgutscheinen Betriebliche Serviceangebote zur Unterstützung bei individuellen Kinderbetreuungsproblemen und zur Informationsbeschaffung über Kinderbetreuungsangebote
Spezielle Angebote für Eltern	Ausreichende finanzielle Angebote zum Mutterschutz, evtl. über die gesetzlichen Regelungen hinaus Ausreichende Freistellungsangebote, die mit speziellen Wiedereingliederungshilfen kombiniert werden (z.B. „phase back“) Informationsaustausch während des Mutterschaftsurlaubs Zusätzliche Freistellungsangebote zur Betreuung von Familienangehörigen Serviceangebote zur Entlastung der Familien von Alltagsaktivitäten
Unternehmensorganisation und Information	Flache, für die persönlichen Belange offene, konsultative Unternehmensstrukturen Offene Informationspolitik, um die Maßnahmen zur Balance von Familie und Arbeitswelt bekannt zu machen Unterstützung der Inanspruchnahme der Angebote durch Informationskampagnen Vorgesetzte/Manager als Vorbild für die gelebte Kultur der Balance von Familie und Arbeitswelt
Arbeitsorganisation	Teams mit hoher Selbstregulation für die Organisation ihres Arbeitsprozesses Flexible Arbeitsorganisation, die offen gegenüber anderen Arbeitsorten (Arbeiten zu Hause) ist
Personalentwicklung	Integration der Ziele der Balance von Familie und Arbeitsleben in die betriebliche Personalentwicklung Vermeidung von Benachteiligungen bei Personen, die die betrieblichen Angebote in Anspruch nehmen - die Inanspruchnahme der Maßnahmen darf nicht zu einem Knick in der Karriere führen Ausrichtung der Maßnahmen auf alle Beschäftigten, nicht nur auf Frauen (Unterstützung aktiver Vaterschaft)

- **Arbeitszeitflexibilisierung**
 Britische Unternehmen setzen überwiegend an den Arbeitszeiten an. Ein innovatives Beispiel stellt Listawood dar: Listawood Holding Limited, ein mittelständisches Unternehmen mit 200 Beschäftigten der Werbegeschenkartikelbranche, bietet seinen überwiegend weiblichen Mitarbeitern außerordentliche Möglichkeiten individualisierter Arbeitszeiten. Flexible Arbeitsangebote sind Kernbestandteil der familienfreundlichen Arbeitsgestaltung: Das Unternehmen ist stark darum bemüht, die jeweiligen Arbeitszeiten auf die individuelle Situation der Beschäftigten auszurichten. Angeboten werden neben Flexi-Time, Teilzeit, Blockarbeitszeiten und „Twilight-Schichten“ auch gänzlich individualisierte Arbeitszeiten. Durch die breite Nutzung der flexiblen Arbeitsmöglichkeiten bewegen sich die Arbeitszeiten bei Listawood überwiegend außerhalb der „nine-to-five“-Norm. Flexible Arbeitsmuster stellen die Normalität dar, 75 Prozent der Beschäftigten arbeiten flexibel. Das Unternehmen versteht seine Angebote zur Work-Life-Balance jedoch nicht als einseitigen Vorteil für die Beschäftigten, sondern als Weg in beide Richtungen. Denn Listawood agiert an einem Markt, der in hohem Maße durch zyklische „ups“ und „downs“ gekennzeichnet ist. Die flexiblen Arbeitsmuster werden so angepasst, dass in den Sommermonaten, in denen die Auftragslage eher geringer ist, oder in den Ferienzeiten, die Beschäftigten in der Regel weniger Stunden arbeiten und größtmögliche Freiheiten in der Ausgestaltung ihrer Work-Life-Balance haben. Im Gegenzug erwartet das Unternehmen, dass bei hoher Auftragslage die Beschäftigten zu Überstunden bereit sind und dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Die Eigentümer des Unternehmens begründen diesen Ansatz mit einer Philosophie des gegenseitigen Gebens und Nehmens.
- **Wiedereingliederung nach Mutterschaftsurlaub**
 Die Royal Bank of Scotland unterstützt mit der gezielten Förderung der Wiedereingliederung nach dem Mutterschaftsurlaub die Balance von Familie und Arbeitswelt. Das international operierende Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche entwickelte einen Work-Life-Balance Ansatz, der 2003 mit dem Programm „Yourtime“ in die Umsetzung ging. Dreh- und Angelpunkt dieses Programms ist ein umfassendes Bündel neuer Politiken zur Arbeitsflexibilisierung. Diese Politiken beziehen sich zum einen auf die Flexibilisierung der Arbeitszeiten im Arbeitsprozess („time at work policies“), zum anderen auf die Zeit außerhalb der Arbeit („time away from work policies“). Sie liegen in schriftlicher Form vor und werden allen Beschäftigten zugänglich gemacht. Eine dieser Maßnahmen ist „phase back“. Dieses Angebot bietet Müttern nach der Inanspruchnahme des gesetzlichen Mutterschutzes einen gleitenden Übergang zurück in die Arbeitswelt an. Das Angebot ist auf drei Monate angelegt. In diesen drei Monaten wird die volle Arbeitskapazität schrittweise aufgebaut, bis die festgelegte Arbeitszeit erreicht ist. In der „phase back“-Phase wird das Gehalt in voller Höhe gezahlt.
- **Dienstleistungen für Familien**
 Französische Unternehmen setzen auf Dienstleistungsangebote für Mitarbeiter, weniger auf Arbeitszeitflexibilisierung wie britische Unternehmen. Die beiden französischen Unternehmen Total (Mineralölbranche) und AXA (Finanzdienstleistungen) bieten ihren Mitarbeitern Hilfen bei der Bewältigung des Alltags an, die insbesondere von Eltern geschätzt werden. Beispiel AXA: Zusammen mit der gewählten Arbeitnehmervertretung in der Konzernzentrale in Paris wurde für die 500 Beschäftigten der Zentrale eine Servicestelle für Angestellte eingerichtet (Conciergerie), die eine Vielzahl alltäglicher Dienstleistungen anbietet, um Familien zu entlasten: Das Angebot umfasst Reinigung (bringen, abholen), Reservierungen für kulturelle und soziale Veranstaltungen, Vermittlung von Kinderbetreuungsleistungen und anderes. Die Servicestelle ist mit einem Mitarbeiter besetzt, der Vollzeit für die Dienstleistungen zur Verfügung steht. Die Vermittlung und Organisation der Leistungen ist für die Mitarbeiter kostenlos, die Dienstleistungen selbst müssen bezahlt werden. Dieses Angebot wird von circa einem Drittel der Beschäftigten der Konzernzentrale regelmäßig in Anspruch genommen. Dass die Beschäftigten mit dieser betrieblichen Einrichtung sehr zufrieden sind, zeigt auch die jährlich durchgeführte Mitarbeiterbefragung von AXA. Die Servicestelle wird als wichtig angesehen, da die Öffnungszeiten der alltäglichen Dienstleistungen, die in aller Regel am Wohnort in Anspruch genommen werden, nicht mit den Arbeitszeiten der Mitarbeiter korrespondieren, insbesondere dann, wenn die Zeit hinzugerechnet wird, die die Mitarbeiter täglich für die Anfahrt zum Arbeitsplatz benötigen. Im Unterschied zu AXA bietet Total diese Dienstleistungen über das Intranet an. Diese Form des Angebotes ist auch mit den staatlichen, regionalen und privaten Angeboten verbunden worden.
- **Chancengleichheit**
 Dänische Unternehmen setzen vor allem an der Förderung der Chancengleichheit bei der Bereitstellung von Angeboten und der Inanspruchnahme staatlicher und betrieblicher Leistungen an. Bei TDC, dem größten dänischen Telekommunikationsanbieter, werden neben

Arbeitszeitregelungen eine Vielzahl weiterer Leistungen angeboten, die mittelbar auf die Balance von Familie und Arbeitswelt ausgerichtet sind. Bei TDC fallen die Angebote aber unter den Oberbegriff der Gleichheit der Geschlechter, nicht unter den engeren Begriff der Familienpolitik. Den Maßnahmen liegt die Idee zugrunde, dass hoch qualifiziertes Personal nicht alleine wegen des Gehalts oder der Reputation des Unternehmens bei TDC arbeitet, sondern auch deshalb, weil hier gute Arbeitsbedingungen bestehen. Zum Beispiel beim Vaterschaftsurlaub: Die betrieblichen Zusatzleistungen beziehen sich auch auf Männer. TDC bietet hier über die gesetzlichen Regelungen hinaus bis zu drei Monate Vaterschaftsurlaub an, wobei zwei Wochen nach der Geburt genommen werden können und die anderen zehn Wochen innerhalb des ersten Lebensjahres des Kindes. Darüber hinaus werden gleichgeschlechtlichen Paaren, die in Dänemark Ehepaaren gleichgestellt sind, die gleichen Angebote für Adoptionsurlaub unterbreitet wie heterosexuellen Paaren. Ein wichtiges Kennzeichen für TDC ist dabei, dass diese Maßnahmen nicht nur auf dem Papier angeboten werden, sondern auch ihre Inanspruchnahme gefördert wird. TDC hat in dem Zusammenhang im Jahr 2004 eine Kampagne initiiert, die die Nutzung des Vaterschaftsurlaubes erhöhen soll. Als Folge dieser Kampagne haben im Bereich Marktanalyse – einem Teilbereich der Abteilung Market Research and Analysis innerhalb von TDC Solutions – von den zwölf der hier arbeitenden männlichen Beschäftigten bereits sieben den Vaterschaftsurlaub in Anspruch genommen, darunter auch die Führungskraft. Gerade weil die Führungskraft für sich selbst die gesetzlichen Leistungen in Anspruch nahm, hatten die Mitarbeiter die Legitimation, den Vaterschaftsurlaub ebenfalls zu beantragen. Das Beispiel zeigt, wie wichtig „gelebte Kultur“ im Verhältnis zu den formalen gesetzlichen Möglichkeiten ist. Das Verhalten der Führungskräfte ist entscheidend für die reale Nutzung von Angeboten im Unternehmen.

Betriebliche Lösungsansätze sind in ihren jeweiligen nationalen Kontext eingebettet, auch wenn teilweise die Angebote der Unternehmen weit über staatliche Mindestnormen hinausgehen. Die Übersicht zeigt die Vielfalt der möglichen Anregungen für Deutschland und Unternehmen in Deutschland.

Wo sind Großbritannien, Frankreich oder Dänemark besser aufgestellt?

Deutschland weist mit die höchsten finanziellen Transfers an Familien auf, die Geburtenrate ist jedoch sehr gering, die Frauenerwerbsquote ist eher durchschnittlich, und darüber hinaus ist der Anteil der Frauen, die nach der Geburt eines Kindes auf den Arbeitsmarkt zurückkehren, recht gering. Finanzielle Transfers allein scheinen die Balance von Familie und Arbeitswelt also nicht hinreichend zu unterstützen. Werden die Angebote in Frankreich und Dänemark als Referenz genommen, so kann vermutet werden, dass finanzielle Transfers und Dienstleistungen für die Familie besser kombiniert werden sollten.

Welche Lösungen in Unternehmen bieten Anregungen für deutsche Unternehmen?

Exemplarisch wurden vier Gestaltungsbereiche vorgestellt. Deutsche Unternehmen könnten u.a.

- Anregungen beziehen aus der Flexibilisierung und Individualisierung von Arbeitszeiten auch im produzierenden Gewerbe – wie beispielsweise bei Listawood,
- aus Angeboten für den Übergang vom Mutterschutz zurück in das Arbeitsleben lernen, um Rekrutierungskosten zu reduzieren und Qualifikationsverluste zu vermeiden – wie beispielsweise bei der Royal Bank of Scotland,
- sich die Conciergedienste (Übernahme alltäglicher Dienstleistungen) zum Vorbild nehmen – wie sie beispielsweise den Mitarbeitern von AXA oder Total zur Verfügung stehen.

Die dänischen Fallbeispiele – wie beispielsweise TDC – verweisen auf eine grundsätzlich anders geführte Debatte: Dort steht weniger Familienpolitik im Fokus als vielmehr ein breiter Ansatz der Chancengleichheit der Geschlechter. Die gezielte Förderung der Inanspruchnahme angebotener Möglichkeiten hat sich bei TDC klar bewährt.

Die Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels sind in Deutschland aber nicht nur Sache des Staates und der Unternehmen. Familienpolitik ist vielmehr ein Querschnittsthema, das alle gesellschaftlichen Kräfte fordert. Um die gesellschaftlichen Strukturen im Sinne einer nachhaltigen Familienpolitik zu verändern, ist daher eine gemeinsame Anstrengung unter Einbeziehung auch der Gewerkschaften, Verbände und sozialorientierten Institutionen nötig. Das Beispiel der in Großbritannien initiierten Work-Life-Balance Kampagne kann für die Organisation und Durchführung eines umfassend angelegten gesellschaftlichen Vorstoßes wichtige Anregungen bieten.

Detaillierte Informationen zur Bandbreite der unternehmensbezogenen Ansätze der Balance zwischen Familie und Arbeitswelt finden sich in den elf Fallstudien, die ab dem 26.10.04 unter

www.bertelsmann-stiftung.de (Projekte von A-Z / Balance von Familie und Arbeitswelt) als download zur Verfügung stehen.

Fragen?

Die Studie wurde im Auftrag der Bertelsmann Stiftung von der interpublic berlin in Kooperation mit InterCase erstellt.

Wenn Sie Fragen haben oder nähere Informationen wünschen, wenden Sie sich bitte an die Bertelsmann Stiftung oder an

interpublic berlin

Dr. Alexander Wegener
Schleiermacherstrasse 10
D-10961 Berlin

Telefon 030 – 939 555 90
Telefax 030 – 939 555 91

Alexander.Wegener@interpublic-berlin.de

InterCase

Dr. Inge Lippert
Schloßstrasse 41
D-12165 Berlin

Telefon 030 – 797 49 194

lippert@intercase-berlin.de