



Erwerbsarbeit, Bildung und außerberufliches Leben miteinander vereinbaren

Ansätze und Ideen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik

► Wenn in der Arbeitswelt von „Vereinbarkeit“ die Rede ist, ist damit hauptsächlich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gemeint, die in der Perspektive vieler Personalverantwortlicher nach wie vor überwiegend die individuelle Situation von Frauen in Elternzeit betrifft. Dabei bleiben die vielfältigen Lebensrealitäten anderer Beschäftigter weitgehend außen vor. Der Beitrag sensibilisiert für ein weiter gefasstes Verständnis der Vereinbarkeitsthematik und bezieht explizit auch Fragen des lebenslangen Lernens mit ein. Am Beispiel der Beschäftigten mit privater Fürsorgeverantwortung werden Handlungsoptionen für die betriebliche Praxis und berufliche Bildung als Eckpunkte einer lebensphasenorientierten Personalpolitik skizziert.

Vereinbarkeit umfassend denken

Beim Thema Vereinbarkeit ist es höchste Zeit, bestimmte Normalitätsfolien zu verlassen: Denn erstens ist Familie schon lange nicht mehr identisch mit Vater, Mutter und Kind, und zweitens meint Vereinbarkeit mehr als die Einrichtung von Teilzeitarbeitsstellen für Mütter. Vielmehr geht es darum, die beruflichen Erfordernisse *aller* Beschäftigten mit vielen anderen Aktivitäten in unterschiedlichsten Lebensphasen in Einklang zu bringen.

Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik hat neben der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen bspw. auch Fragen des zivilgesellschaftlichen Engagements ihrer Beschäftigten zu berücksichtigen und sollte Maßnahmen für ältere Beschäftigte ebenso wie berufliche Auszeiten in Form von Sabbaticals zur Regeneration umfassen. Zudem sollte sie ausreichend Weiterbildungszeiten für die berufliche Entwicklung und den Erhalt oder Ausbau beruflicher Kompetenzen aller Beschäftigten vorsehen.

Gerade die Frage der beruflichen Qualifizierung erfährt jedoch in diesem Kontext noch viel zu wenig personalpolitische Beachtung. Untersuchungen belegen zwar eine Zunahme der (betrieblichen) Weiterbildung, allerdings verteilt sich diese ungleich über die Beschäftigten. Nach dem Motto „Wer hat, dem wird gegeben“ partizipieren gut qualifizierte, vollzeitlich Beschäftigte weitaus stärker als gering qualifizierte Beschäftigte in Teilzeitarbeit. Ausgeblendet wird dabei zudem die Tatsache, dass gerade Beschäftigte mit Kinderbetreuungs- und/oder Pflegeverantwortung aufgrund der Mehrfachbelastung überproportional häufig teilzeitbeschäftigt sind und ihnen der Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten dadurch zusätzlich erschwert wird. Dies trifft aufgrund der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung und der unterschiedlichen Verantwortung für Fürsorgeaufgaben auf weitaus mehr Frauen als Männer zu (vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010; FISCHER u. a. 2009). Will man das Qualifikationsniveau aller Beschäftigten steigern, müssen bei einer lebensphasenorientierten Personalpolitik insbesondere die Beschäftigtengruppen mit Fürsorgeaufgaben in den Fokus genommen werden.



SVENJA PFAHL

Dipl.-Soz., Geschäftsführerin von SowiTra – Institut für sozialwissenschaftlichen Transfer, Berlin



STEFAN REUYSS

Dipl.-Soz., Geschäftsführer von SowiTra – Institut für sozialwissenschaftlichen Transfer, Berlin

Ansätze einer lebensphasenorientierten Personalpolitik

Eine Personalpolitik, die sich der Bedeutung des lebenslangen Lernens bewusst ist, muss betriebliche Rahmenbedingungen schaffen, die eine bessere Vereinbarkeit von beruflichem und außerberuflichem Leben und Lernen ermöglichen. Wie diese aussehen können, soll im weiteren Verlauf für die Gruppe der Beschäftigten verdeutlicht werden, die am stärksten unter Zeitmangel leidet: Beschäftigte mit privater Fürsorgeverantwortung, also denen, die ihre beruflichen Erfordernisse mit der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen in Einklang bringen müssen.

Repräsentative Bevölkerungsumfragen und gezielte qualitative Befragungen (vgl. KLENNER 2007; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 2005a und 2010a) verweisen immer wieder auf die Bedeutung der folgenden Eckpunkte für eine entsprechende Personalpolitik:

- ein fürsorgesensibles Betriebsklima,
- eine entsprechende Arbeitszeitgestaltung sowie
- eine Arbeitsorganisation, die die wechselnden Bedarfe der Beschäftigten berücksichtigt.

Betriebsklima: Ein Betrieb mit einem fürsorgesensiblen Betriebsklima wäre demnach ein Betrieb, der eine Fürsorgeverantwortung seiner Beschäftigten (unabhängig vom Geschlecht) zur Kenntnis nimmt, sie aktiv aufgreift und in allen Fragen der Personalentwicklung berücksichtigt (vgl. KLENNER/PFAHL 2008). Der Zusatz „unabhängig vom Geschlecht“ ist insofern von Bedeutung, als gerade Männer befürchten, dass eine Inanspruchnahme der Elterngeldmonate bzw. der Elternzeit oder eine Freistellung aufgrund familialer Pflgeverantwortung im Betrieb nicht gern gesehen wird und daher langfristige berufliche Nachteile für sie bringen wird (vgl. DÖGE/VOLZ 2004; DÖGE/BEHNKE 2006). Zu einem fürsorgesensiblen Betriebsklima gehört daher, dass vorhandene betriebliche Vereinbarkeitsangebote stärker als bisher aktiv auf eine Gleichstellung der Geschlechter und eine geschlechterorientierte Veränderung der Betriebskultur abzielen (vgl. BOTSCH/LINDECKE/WAGNER 2008).

Arbeitszeiten: Zu den zentralen Handlungsfeldern zählen zudem flexible Arbeitszeiten (vgl. GROß/SEIFERT 2010; KLENNER/PFAHL 2008; JÜRGENS 2005; JURCZYK 2005). Aber auch die Dauer der täglichen Arbeit hat einen wesentlichen Einfluss. So beeinträchtigen lange oder überlange Arbeitszeiten die Vereinbarkeitsmöglichkeiten und -bewertungen. Verschiedene Erhebungen (vgl. KLENNER/SCHMIDT 2007; BMFSFJ 2004; BAUER u.a. 2004) zeigen, dass vor allem Paare in Zweiverdienerhaushalten und mit egalitären Arbeitszeitkonstellationen von Zeitnot bedroht sind. Eine

wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden und mehr lässt kaum mehr Raum für die Wahrnehmung privater Fürsorgeverantwortung, geschweige denn Zeit für Weiterbildung.

Arbeitsorganisation: Arbeitsorganisationsmodelle, denen die traditionelle Norm der lebenslang gleichförmigen Vollzeitarbeit mit permanenter Anwesenheit am Arbeitsplatz zugrunde liegt, berücksichtigen notwendige Erwerbsvariationen in unterschiedlichen Lebensphasen nicht adäquat. Sie orientieren sich stark am Leitbild des von Fürsorgepflichten befreiten (männlichen) Arbeitnehmers. In der Praxis ist dieses traditionelle Ernährermodell längst in der Minderheit, stattdessen lebt und befürwortet eine klare Mehrheit der Deutschen das Zweiverdienermodell: Jeweils ein gutes Drittel möchte in einem egalitären Familienmodell (35 %) leben, in dem beide Partner etwa gleich viel arbeiten und verdienen, oder im Zuverdienermodell (34 %), in dem der Mann Vollzeit und die Frau Teilzeit arbeitet (vgl. Sinus Sociovision 2007). Hieraus ergeben sich mit Blick auf Vereinbarkeit die o. g. Zeitkonflikte. Wechseln Frauen oder Männer wegen Fürsorgeverantwortung in Teilzeit, so sind damit häufig berufliche Nachteile für sie verbunden. Besondere arbeitsorganisatorische Angebote wie z. B. Teleheimarbeit, Teilung von Aufgabengebieten, Vertretungslösungen oder die Teilung von Führungsaufgaben, die den Fürsorgeverpflichtungen der Beschäftigten entgegenkommen und ihnen zudem Zeit für Qualifizierung lassen würden, werden in den Betrieben oft nicht angeboten, obwohl sie arbeitsorganisatorisch durchaus realisierbar wären.

Nutzen und Motive aus Unternehmenssicht

Der Mehrwert einer lebensphasenorientierten Personalpolitik wird durch wissenschaftliche Untersuchungen belegt. So hat beispielsweise die Prognos AG bereits im Jahr 2005 (BMFSFJ 2005b) auf der Grundlage von Controllingdaten von zehn ausgewählten Betrieben die Wirkungen entsprechender Maßnahmen untersucht. Für eine fiktive „Familien GmbH“ mit 1.500 Beschäftigten und einer dem Bundesdurchschnitt entsprechenden Belegschaftsstruktur ergibt sich in der Modellrechnung bei einem Aufwand für entsprechende Maßnahmen in Höhe von etwa 300.000 Euro eine Kosteneinsparung von 375.000 Euro. Der monetäre Vorteil von 75.000 Euro ergibt sich u. a. aus geringeren Kosten für Neubesetzung, Wiedereingliederung, Elternzeitpausen sowie Fehlzeiten. Die realisierten Einsparungen in den zehn untersuchten Betrieben bewegen sich überwiegend in einer Größenordnung von mehreren 100.000 Euro.

Ein zentrales Motiv für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen ist dementsprechend, laut Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010 des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, neben der Erhöhung der Arbeits-

Abbildung **Motive von Unternehmen für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen** (Angaben in Prozent*)

Qualifizierte Mitarbeiter/-innen halten oder gewinnen	93,2
Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/-innen erhöhen	93,1
Höhere Produktivität	80,1
Aus der Elternzeit zurückkehrende Mitarbeiter/-innen schnell integrieren	77,4
Einhaltung gesetzlicher/tarifvertraglicher Vorgaben	75,3
Geringe Fluktuation und niedrigerer Krankenstand	72,1
Den Beschäftigten mehr Zeitsouveränität verschaffen	66,4
Reduzierung von Überstunden	62,9
Maßnahmen sind zentraler Bestandteil der Personalentwicklung	58,4
Erfüllung ausdrücklicher Wünsche der Mitarbeiter/-innen	46,8
Abwesenheit von Eltern oder Mitarbeitern/-innen mit pflegebedürftigen Angehörigen verkürzen	45,2

* Mehrfachnennungen, Bezugsjahr 2009

Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010 des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, BMFSFJ (2010a, S. 21)

zufriedenheit die Gewinnung bzw. Bindung qualifizierter Mitarbeiter/-innen (vgl. Abb.). Im Rahmen des Unternehmensmonitors wurden im Herbst 2009 1.319 Unternehmen in Deutschland befragt (vgl. BMFSFJ 2010a).

Fürsorgesensible Maßnahmen im beruflichen Alltag und in der beruflichen Bildung

Auch wenn in vielen Personalabteilungen noch Unwissenheit herrscht oder Unsicherheit besteht, wie eine entsprechende Personalpolitik aussehen bzw. umgesetzt werden kann, existieren mittlerweile eine Vielzahl von Veröffentlichungen zu diesen Thema (vgl. BMFSFJ 2006 und 2010b, Initiative für Beschäftigung 2009). Auch das vom Bundesfamilienministerium zusammen mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft und dem DGB initiierte Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ (www.erfolgsfaktor-familie.de) listet auf seiner Webseite in der Praxis erprobte betriebliche Maßnahmen auf, die die Vereinbarkeitssituation für Beschäftigte mit Fürsorgeverantwortung, aber auch für andere Beschäftigtengruppen erleichtern, wie u. a.

- Flexible Arbeitszeitmodelle (Gleitzeit, Jahres-/Lebens-Arbeitszeitkonten, Sabbaticals)
- Fürsorgebewusste Arbeitsorganisation (flexible Gestaltung und Verteilung von Arbeitsaufträgen, multifunktionaler Personaleinsatz, Mitarbeiterbeteiligung)
- Familienfreundlicher Arbeitsort (Telearbeit, Heimarbeit)

- Informations- und Kommunikationspolitik (kontinuierliche Information über den Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen)
- Führungskompetenz (familienbewusstes Verhalten von Führungskräften)
- Personalentwicklung (Berücksichtigung familiärer Belange bei Einstellung und Karriereplanung)
- Angebote für den Wiedereinstieg nach der Elternzeit (Weiterbildung, Kontakthalteprogramme)
- Entgeltbestandteile (finanzielle Unterstützung von Beschäftigten mit Familie)
- Geldwerte Leistungen für Familien (Serviceangebote für Haushalt, Freizeit oder Gesundheit)
- Familienservice (Vermittlung von Betreuungsplätzen und Beratung zu Betreuungsangeboten für Kinder und pflegebedürftige Angehörige, betrieblich unterstützte Kinderbetreuung).

Neben strukturellen Rahmenbedingungen im beruflichen Alltag bedarf es aber auch struktureller Rahmenbedingungen im Bereich der beruflichen Bildung, die den Bedarfen und (zeitlichen) Erfordernissen von Beschäftigten mit Fürsorgepflichten Rechnung tragen. Eine eigene Erhebung (vgl. PFAHL/REUYß 2008) zeigt, dass vier Aspekte entscheidenden Einfluss auf den Weiterbildungsbesuch haben:

1. Dauer: Die Teilnahmemöglichkeit für Beschäftigte ist eng an die Dauer einer Veranstaltung gebunden. Die Teilnahme an längeren Seminaren ist daher davon abhängig, ob bspw. vor Ort eine Kinderbetreuung angeboten wird oder eine betriebliche Unterstützung bei der Kurzzeitpflege ihrer Angehörigen erfolgt. Von Interesse sind daher für die Betroffenen insbesondere (Tages-)Seminare, die während der offiziellen Arbeitszeit stattfinden.

2. Zeitliche Lage: Die zeitliche Lage ist für die Seminarteilnahme unterschiedlich wichtig und hängt stark vom jeweiligen Zielpublikum ab. Die stärksten Einschränkungen bestehen für Alleinerziehende. Sie bevorzugen mehrheitlich Seminare in den Schulferien, um so die Betreuung der Kinder in dieser Zeit mit abdecken zu können. Für Beschäftigte mit privater Pflegeverantwortung lassen sich keine konkreten Empfehlungen geben, da die zeitlichen Erfordernisse, die sich aus der Pflege ergeben, sehr individuell sind. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass sie in der Regel flexible Unterstützungsangebote brauchen, die der jeweiligen Pflegesituation entsprechen.

3. Veranstaltungsort: Neben der Dauer und der zeitliche Lage des Seminars spielt für die Frage der Teilnahme für viele Interessierte auch der Veranstaltungsort eine nicht unwesentliche Rolle. Beschäftigte mit großer Zeitnot bevorzugen wohnortnahe Bildungsstätten, und auch Inhouse-Seminare erhöhen die Teilnahmemöglichkeiten.

4. Betreuungsangebote: Kinderbetreuung sowie die Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Pflegeplätzen für die Dauer der Weiterbildung sollte bei allen beruflichen Weiterbildungsangeboten verstärkt angeboten werden, um möglichst alle Beschäftigtengruppen anzusprechen. Kinderbetreuung ist insbesondere für Alleinerziehende notwendig.

Vielfalt an spezifischen Bedarfen und Interessen der Beschäftigten berücksichtigen

Um die Notwendigkeit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik zu verdeutlichen, wurden hier insbesondere die Beschäftigten in den Mittelpunkt gerückt, die aufgrund ihrer Fürsorgeverpflichtungen ihre gewünschten Weiterbildungsaktivitäten nicht umsetzen können. Selbstverständlich berücksichtigt eine lebensphasenorientierte Personalpolitik die Bedarfe aller Beschäftigtengruppen. Zentrale Unterscheidungsmerkmale sind das Alter, das Geschlecht und die körperliche und geistige Verfasstheit der Beschäftigten, aber auch deren Qualifizierungs- und Tätigkeitsprofile. Um all diese Personengruppen zu erreichen, bedarf es spezifischer, der Lebens- und Arbeitssituation entsprechender, personalpolitischer Maßnahmen. Zur Verbesserung der Vereinbarkeit für Männer und Frauen beispielsweise bedarf es einer personalpolitischen Doppelstrategie, die zum einen unterstützende Maßnahmen in den Bereichen bereit hält, in denen das jeweilige Geschlecht unterrepräsentiert ist. Zum anderen bedarf es struktureller Veränderungen, die die Vereinbarkeit für beide Geschlechter gleichermaßen fördern, wie etwa Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung oder passgenaue Weiterbildungsangebote.

Beschäftigtengruppenübergreifend lauten die zentralen Handlungsfelder – wie bereits ausgeführt – Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation sowie ein Betriebsklima, das Vielfalt als Bereicherung auffasst. Innerhalb dieser drei Felder die Interessen und Bedarfe so zu berücksichtigen, dass allen Beschäftigten eine gelungene Balance von Arbeit und Leben möglich gemacht wird, ist eine lohnenswerte, aber zweifelsohne auch anspruchsvolle und langwierige Aufgabe. Nicht wenige Personalverantwortliche greifen deshalb auf die Unterstützung externer Berater/-innen zurück. Andere wiederum setzen auf den sozialen Dialog und versuchen gemeinsam mit den betrieblichen Interessenvertretungen entsprechende Maßnahmen, z. B. in Form einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung, umzusetzen (vgl. KRELL/WÄCHTER 2006). ■

Literatur

- AUTORENGRUPPE BILDUNGSBERICHTERSTATTUNG: *Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel*. Bielefeld 2010
- BAUER, F. u. a.: *Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile*. Köln 2004
- BMFSFJ (Hrsg.): *Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb. Erste Auswertung einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Kindern und Pflegeaufgaben*. Berlin 2004
- BMFSFJ (Hrsg.): *Familienfreundlichkeit im Betrieb. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage*. Berlin 2005a
- BMFSFJ (Hrsg.): *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse*. Berlin 2005b
- BMFSFJ (Hrsg.): *Familienbewusste Personalpolitik als Bestandteil der Unternehmenskultur. Monitor Familienforschung Nr. 8*. Berlin 2006
- BMFSFJ (Hrsg.): *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010*. Berlin 2010a
- BMFSFJ (Hrsg.): *Familienorientierte Personalpolitik – Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen*. Berlin 2010b
- BOTSCH, E.; LINDECKE, CH.; WAGNER A.: *Familienfreundlicher Betrieb. Einführung, Akzeptanz und Nutzung von familienfreundlichen Maßnahmen. Eine empirische Untersuchung*. Düsseldorf 2008
- DÖGE, P.; BEHNKE, C.: *Betriebs- und Personalräte als Akteure familienbewusster Personalpolitik. Handlungsmuster von Personalvertretungen in Unternehmen und Organisationen mit dem audit beruf & familie. Endbericht*. Berlin 2006
- DÖGE, P.; VOLZ, R.: *Was machen Männer mit ihrer Zeit? Zeitverwendung bundesdeutscher Männer nach den Ergebnissen der Zeitbudgeterhebung (ZBE) 2001/2002*. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): *Alltag in Deutschland. Analysen zur Zeitverwendung*. Forum Bundesstatistik Bd. 43. Wiesbaden 2004, S. 194–214
- FISCHER, G. u. a.: *Gleich und doch nicht gleich: Frauenbeschäftigung in deutschen Betrieben*. IAB Forschungsbericht 4/2009. Nürnberg 2009 – URL: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2009/fb0409.pdf> (Stand: 11. 08. 2010)
- GROß, H.; SEIFERT, H. (Hrsg.): *Zeitkonflikte, Renaissance der Arbeitszeitpolitik*. Berlin 2010
- INITIATIVE FÜR BESCHÄFTIGUNG, THEMENKREIS VEREINBARKEIT BERUF UND FAMILIE (Hrsg.): *Kompendium Familienbewusste Führung*. Berlin 2009 – URL: www.initiative-fuer-beschaeftigung.de/fileadmin/PDF/PDF_weitere/BerufFam_Brosch.pdf (Stand: 11. 08. 2010)
- JURCZYK, K.: *Work-Life-Balance und geschlechtergerechte Arbeitsteilung. Alte Fragen neu gestellt*. In: SEIFERT, H. (Hrsg.): *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt*. Frankfurt/New York 2005, S. 102–123
- JÜRGENS, K.: *Die neue Unvereinbarkeit? Familienleben und flexibilisierte Arrangements*. In: SEIFERT, H. (Hrsg.): *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt*. Frankfurt/New York 2005, S. 169–190
- KLENNER, Ch.: *Erwartungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an einen familienfreundlichen Betrieb*. In: DILGER, A.; GERLACH, I.; SCHNEIDER, H. (Hrsg.): *Betriebliche Familienpolitik*. Wiesbaden 2007, S. 159–186
- KLENNER, CH.; PFAHL, S.: *Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht – Wege aus dem Arbeitszeitdilemma. Arbeitszeiten von Müttern, Vätern und Pflegenden*. WSI-Diskussionspapier, Nr. 158. Düsseldorf 2008 – URL: www.boeckler.de/pdf/p_wsi_diskp_158.pdf (Stand: 11. 08. 2010)
- KLENNER, CH.; SCHMIDT, T.: *Familienfreundlicher Betrieb – Einflussfaktoren aus Beschäftigtensicht*. WSI-Mitteilungen 09/2007. Düsseldorf 2007, S. 494–501
- KRELL, G.; WÄCHTER, H.: *Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung*. München/Mering 2006
- PFAHL, S.; REUYß, S.: *Evaluation von Bildungskonzepten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf*. Düsseldorf 2008 – URL: www.boeckler.de/pdf/fof/S-2007-9-3-1.pdf (Stand: 11. 08. 2010)
- SINUS SOCIOVISION: *Rollen im Wandel – Strukturen im Aufbau. Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung vor dem Hintergrund der Sinus-Milieus®. Erste Befunde*. 2007